

Magisteruppsats 30 HP i offentlig förvaltning (VT12)
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Lars Gustafsson
Handledare: Malgorzata Erikson
Examinator: Stig Montin

En studie i skärningspunkten mellan chef och medarbetare.

Innehållsförteckning

Kapitel 1.

- 1:1 Inledning sid 3.
- 1:2 Forskningsluckan sid 4.
- 1:3 Syfte och forskningsfrågor sid 5.
- 1:4 Disposition sid 6.

Kapitel 2.

- 2:1 Chefskap och ledarskap sid 7.
- 2:2 Medarbetarskap och medarbetarnas syn på sina chefer sid 8.
- 2:3 Skärningspunkten mellan chefskap och medarbetarskap sid 9.
- 2:4 Tidigare forskning sid 10.

Kapitel 3.

- 3:1 Kompetens som teori sid 11.
- 3:2 Chefs-/ledaraktiviteter sid 12.
- 3:3 Förtroende som teori sid 13.
- 3:4 Analysmodellen sid 15.

Kapitel 4.

- 4:1 Inledande reflektion sid 16.
- 4:2 Olika designalternativ sid 16.
- 4:3 Val av design sid 17.
- 4:4 Insamling av data genom intervjuer sid 17.
- 4:5 Urval av fall och respondenter sid 18.
- 4:6 Reliabilitet sid 19.
- 4:7 Extern validitet och intern validitet sid 19.
- 4:8 Etik och anonymisering sid 20.
- 4:9 Mina forskningsfrågor igen sid 20.

Kapitel 5. Fall A den internt rekryterade chefen som varit anställd kortare än två år sid 21.

Kapitel 6. Analys av kapitel 5 sid 25.

Kapitel 7. Fall B den internt rekryterade chefen som varit anställd längre än två år sid 27.

Kapitel 8. Analys av kapitel 7 sid 32.

Kapitel 9. Fall C den externt rekryterade chefen som varit anställd kortare än två år sid 34.

Kapitel 10. Analys av kapitel 9 sid 38.

Kapitel 11. Fall D den externt rekryterade chefen som varit anställd längre än två år sid 40.

Kapitel 12. Analys av kapitel 11 sid 45.

Kapitel 13. Huvudanalys sid 47.

Kapitel 14.

- 14:1 Slutsatser sid 50.
- 14:2 Reflektioner sid 51.

Kapitel 15

- 15:1 Sammanfattning sid 52.
- 15:2 Referenslista tryckta källor sid 53.
- 15:3 Bilagor intervjuguider, intervjuförteckning sid 54-57.

Kapitel 1.

1:1 inledning.

Alla människor som har erfarenhet av skolgång, militärtjänst eller arbetsliv vet som regel vad gott ledarskap är. Den där speciella läraren eller chefen som har en förmåga att plocka fram det bästa ur eleverna eller medarbetarna och få dem att prestera lite bättre än de själva trodde var möjligt. Läraren eller chefen bär upp en slags aura av auktoritet och förmåga till ledarskap som skiljer hon eller han ifrån övriga lärare eller chefer. Det känns som att oavsett vilka problem som en sådan chef står inför så kommer hon eller han att kunna reda upp situationen och få eleverna eller medarbetarna att prestera optimalt. Eleverna eller medarbetarna har högt förtroende för sin chef eller lärare och är beredda att göra det där lilla extra för att målen skall kunna nås. Förtroendet är den tillit som en eller flera personer hyser för en annan person eller ett system. När den speciella läraren eller chefen träder in i ett rum så märks det direkt att hon eller han är närvarande. Man kan få känslan att chefen eller läraren är född för att fylla sin roll.

Tråkigt nog kan många elever och medarbetare även ge exempel på lärare och chefer som kanske inte står lika högt i kurs. Ibland funkar inte personkemin individer emellan och i vissa fall skär det sig totalt mellan läraren och eleverna eller chefen och medarbetarna. Situationen kan i vissa fall förändras till det bättre om läraren eller chefen byter arbetsplats och startar om i en ny miljö. Bytet av arbetsplats kan innebära ett lyft för läraren eller chefen där hon eller han kanske kommer mer till sin rätt. Alla människor definieras av sin omgivning och sig själva. Därför kan ett byte av miljö ge en människa chansen att optimera sig själv och utvecklas i sin yrkesroll.

Man blir aldrig fulländad som människa eller chef men de allra flesta människor och chefer har förmågan att utvecklas och bli bättre. När en chefs kompetens och förmåga till chefs- och ledaraktiviteter förbättras är det till gagn för organisationen som hon eller han verkar i. När chefen utvecklas så revideras också medarbetarnas förtroende för chefens kompetens och kapacitet. Det är av största vikt att kommunikationen mellan chefen och medarbetarna är god. Både chef och medarbetare måste sträva efter att förmedla en god bild av sig själva gentemot varandra för att uppnå ett så gott samarbete som möjligt. Om två personer befinner sig på en ö och den ena personen har en roddbåt utan åror medan den andra personen har åror men saknar en roddbåt så kommer båda personerna att kunna ta sig ifrån ön om de kan kommunicera vilka tillgångar respektive person har samt är beredda att samarbeta för att nå ett uppsatt mål, att lämna ön.

1:2 Forskningsluckan

Det finns omfattande litteratur om chefskap och vad som utmärker en god chef. Olika forskare och författare kan fylla spaltmeter efter spaltmeter med chefsegenskaper som är utmärkande för en chefs framgång men det är i skärningspunkten mellan chef och medarbetare som magin sker. För att en chef skall lyckas i sin roll krävs det att kommunikationen mellan chefen och medarbetaren är god och enhetlig. En chef som verkar i en glasbubbla är blott en chef i en bubbla och kan inte sporra sina medarbetare till att uträtta några nämnvärda prestationer och än mindre några storverk. Chefen är tvungen att förmedla en bild av sig själv, sin kompetens och sin kapacitet för chefs- och ledaraktiviteter som uppfattas som genuin och trovärdig gentemot sina medarbetare¹. Det som krävs för resultat och harmoni i arbetsgruppen är att medarbetarna har god kommunikation gentemot och stort förtroende för sin chef². Kollegial uppmuntran och ryggdunkningar chefer emellan kan uppfattas som positivt för den enskilda chefen men än viktigare är att ha medarbetarna bakom sig och medarbetarnas förtroende. Studier om både chefskap och medarbetarskap var för sig tillför onekligen viktiga resultat och slutsatser men det är när man kombinerar de bägge perspektiven som man får en enhetlig bild.

Min studie utgår ifrån att både chefer och medarbetare måste finnas i fokus i en studie för att man skall kunna förstå den komplexa skärningspunkten mellan chef och medarbetare och få en helhetsbild av chefens kompetens, förmåga till chefs- och ledaraktiviteter samt vikten av medarbetarnas uppfattning om sin chef. Studien är både en chefskapsstudie och en studie om medarbetarskap med fokus på skärningspunkten mellan chef och medarbetare samt medarbetarens syn på sin chefs kompetens och förmåga att uträtta chefs-/ ledaraktiviteter. Graden av förtroende från medarbetarna samt deras syn på och kommunikation gentemot deras chefer är avgörande för den framgång som en chef kan prestera tillsammans med sina medarbetare.

Det finns en kunskapslucka renderande området om hur chefer ser på sin kompetens och sina chefs- ledaraktiviteter kombinerat med hur medarbetarna ser på sina chefs kompetens och förmåga till chefs- ledaraktiviteter. Den forskningsluckan är viktig och intressant att studera för att den kan ge svar som andra studenter och forskare kan bygga vidare på. Med hjälp av min studie är målet att jag skall kunna lämna ett litet men viktigt bidrag till förvaltningsforskningen.

Det ovan skrivna leder till mitt syfte och mina forskningsfrågor nedan.

¹ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010), "THE LEADER'S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS", PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 55-65.

² Ibid, Sid 79-88.

1:3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att söka förklara vilken betydelse medarbetarnas syn på chefens kompetens och chefens aktiviteter har för medarbetarnas tillit och betydelsen av att chefens självbild överensstämmer med medarbetarnas i detta avseende. (Att medarbetarna litar på sin chef är en förutsättning för gott ledarskap).

Frågor vi ställer för att uppnå detta:

1. Hur beskriver chefer sin kompetens och deras chefs-/ledaraktiviteter?
2. Hur beskriver medarbetare sina chefers kompetens och chefs-/ledaraktiviteter?
3. Hur överensstämmer dessa beskrivningar, hur ser förtroendet ut?
4. Kan man utifrån detta utläsa i vilken utsträckning medarbetarna har tillit för sina chefer?

1:4 Disposition

I kapitel ett presenteras forskningsluckan och syftet samt forskningsfrågorna.

Kapitel två inleds med en närmare presentation av chefskap och ledarskap. Därefter följer en presentation av medarbetarskap och sedan hamnar fokus på gränslandet mellan chefskap och medarbetarskap. Sist följer en presentation av aktuell och tidigare forskning.

Kapitel tre är ett teorikapitel där först kompetensteori behandlas sedan följer chefs-/ledaraktiviteter och förtroende. Kapitlet avslutas med en presentation av min analysmodell.

Kapitel fyra är ett metodkapitel där val av forskningsdesign, insamling av data genom intervjuer, urval av fall och respondenter, reliabilitet, extern och intern validitet samt etik och anonymisering presenteras.

Kapitel fem är ett empirikapitel där det första fallet presenteras och intervjusvaren redovisas.

I kapitel sex analyseras det första fallet där chefens och medarbetarnas bild ges.

Kapitel sju är ett empirikapitel där det andra fallet presenteras och intervjusvaren redovisas.

I kapitel åtta analyseras det andra fallet där chefens och medarbetarnas bild ges.

Kapitel nio är ett empirikapitel där det tredje fallet presenteras och intervjusvaren redovisas.

I kapitel tio analyseras det tredje fallet där chefens och medarbetarnas bild ges.

Kapitel elva är ett empirikapitel där det fjärde fallet presenteras och intervjusvaren redovisas.

I kapitel tolv analyseras det fjärde fallet där chefens och medarbetarnas bild ges.

I kapitel tretton sker huvudanalysen.

I kapitel fjorton kommer slutsatser och reflektioner.

Kapitel femton inleds med en sammanfattning och sedan följer källförteckning och bilagor.

Kapitel 2.

2:1 Chefskap och ledarskap.

Chefskap och ledarskap ses i många fall som ett synonymt begrepp men om en uppdelning sker så är chefskapet det yrke och mandat som chefen har fått av organisationen³. Ledarskapet är istället det mandat som i idealfallet ges från medarbetarna och har mer att göra med en persons egenskaper⁴. En ledare är en person som påverkar andra för att kunna nå ett uppsatt mål⁵. En person som har ett chefskap behöver inte vara en ledare men ett mandat från både medarbetarna och organisationen är i de flesta fall en fördel när en vakant position skall besättas. Det finns dock situationer där en person kan använda sig av sitt chefskap och ledarskap på ett destruktivt sätt. Chefen kan ha farliga drivkrafter som kan påverka organisationen negativt, klara varningstecken är om chefen drivs av ett begär efter makt, rikedom, social status eller har ett narcissistiskt behov⁶. Chefs och ledarskapet riskerar då att bli en manifestation av personens ego och kan bli till skada för organisationen. Därför är det ingen självklarhet att den person som gör allt i sin makt för att bli chef är en lämplig kandidat.

En perfekt chefskandidat är en person som har en agenda som inte avviker från organisationens. Kandidaten skall inte bygga upp hela sitt liv kring organisationen och sin chefstitel. När personen lämnar sin arbetsplats i slutet på dagen så är det inte nödvändigt att hon eller han tar med sin chefstitel hem till familj och omgivning.

Olika forskare och författare brukar beskriva olika kännetecken på vad som är bra chefs och ledarskap. Ken Blanchard skriver att organisationer som fungerar bra kännetecknas av 1: ”Sikte på rätt mål och en bra vision”, 2: ”Kunder behandlas på rätt sätt”, 3: ”Medarbetarna behandlas på rätt sätt” och 4: ”Det utövas bra chefs och ledarskap”⁷. I en organisation är det viktigt att både chefer och medarbetare tillsammans kämpar för att nå målen. ”*Leadership is not something you do to people, but something you do with people*”⁸. En chef måste ha en bra kommunikation gentemot sina medarbetare för att lyckas. Som chef är det extra viktigt att odla relationen till medarbetarna och i vissa fall måste chefen anpassa sitt beteende gentemot vissa medarbetare för att organisationen skall nå framgång⁹.

³ Back Rolf, Jonsson Claes F (1997), ”CHEF SOM YRKE Om skillnaden mellan chefskap i teorin och verkligheten” Publishing House AB Uppsala, Sid 8.

⁴ Ibid, Sid 8.

⁵ Westergård Bo, Thunehed Ann-Christin, Sahlman Jan-Erik, Zetterström Harriet, Sundelin Elisabet, Fjellström Staffan och Thylin Gunnar, ”Från position till uppdrag OM MÖJLIGHETER FÖR LEDNING OCH CHEFSKAP”, PU Organisationsutveckling AB Skellefteå, sid 7.

⁶ Back Rolf, Jonsson Claes F (1997), ”CHEF SOM YRKE Om skillnaden mellan chefskap i teorin och verkligheten” Publishing House AB Uppsala, Sid 42-47.

⁷ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BECOME A HIGH-PERFORMING LEADER” PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Sid introduction.

⁸ Ibid, Sid 89.

⁹ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010) ”THE LEADER’S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Sid 5-14.

Det är viktigt för alla människor att ge rätt intryck av sig men speciellt viktigt för chefer¹⁰. Om en chefs och dennes medarbetares bilder av chefs kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter inte överensstämmer så finns det ett glapp som kan bli till stor nackdel för organisationen. När en person får ett chefsjobb och vill lyckas med sitt chefs- och ledarskap kan det vara till stor nytta om den blivande chefen ger en presentation av sig själv och vad hon eller han vill uppnå gentemot medarbetarna¹¹. Om chefen presenterar sig själv och sina styrkor samt sidor som hon eller han kanske behöver jobba på så etableras relationer och tillit mellan chefen och medarbetarna i ett tidigt skede. En anledning till att många chefer misslyckas med sitt chefskap och ledarskap är att vi delvis definierar oss själva men samtidigt blir vi definierade av vår omgivning. En internt rekryterad chef som tidigare har varit vanlig medarbetare på sin arbetsplats har en redan definierad relation gentemot sina medarbetare som kanske måste revideras om personen skall kunna axla en ny mantel av chefs- och ledarskap. Chefsrollen är ny och medarbetarna kan se med nya ögon på chefen som tidigare var en av medarbetarna. En externt rekryterad chef kommer å andra sidan till en grupp medarbetare utan att ha några etablerade relationer. Om chefen kommer på kant med medarbetarna under introduktionen så kan det bli ett sår som aldrig läker.

2:2 Medarbetarskap och medarbetarnas syn på sina chefer.

Medarbetarskap är ett ganska brett begrepp som kan få skiftande innebörd beroende på vilken kontext det handlar om. Det engelska ordet ”empowerment” översätts av många författare till det svenska ordet medarbetarskap och syftar då bland annat att tjäna som beteckning på en företagsekonomisk process. Tanken är att en organisation skall prestera bättre produktionsresultat genom att de anställdas inflytande och kompetens vidgas och tas tillvara på¹². ”Empowerment is the creation of an organisational climate that releases the knowledge, experience, and motivation that reside in people¹³. När empowerment översätts till det svenska medarbetarskap och innebörden är sociologisk eller politisk (t ex att ge en grupp invånare mer makt) så kompliceras begreppet ytterligare och riskerar att bli missvisande¹⁴. Empowerment betyder att ge makt/befogenheter till och kan i engelskan användas i många olika sammanhang, medan det svenska begreppet medarbetarskap bäst hör hemma i relation till en situation på en arbetsplats.

Det viktigaste som läsaren av uppsatsen bör ha med sig är att medarbetarskap vid sidan av den ovan nämnda definitionen även kan betyda den roll som medarbetaren har på sin arbetsplats och i förhållande till sina övriga medarbetare och chefer. Stefan Tengblad och Freddy Hällstén skriver att medarbetarskap enligt en beskrivande definition blir: ”Med

¹⁰ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010), ”THE LEADER’S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS” PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow Sid 55.

¹¹ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow Sid 289.

¹² Kinlaw Dennis C. (1995), ”Medarbetarskap Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens”, Studentlitteratur, Lund, översättning Ljungman Carl G, Sid 217.

¹³ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow Sid 59.

¹⁴ Kinlaw Dennis C, (1995), ”Medarbetarskap Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens”, Studentlitteratur, Lund, översättning Liungman Carl G, Sid 25

*medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet*¹⁵. Med formuleringen ”det egna arbetet avser författarna medarbetarnas ansvarstagning, förmåga att leda sig själva, att skilja mellan arbete och privatliv, relation till chefen, relation till övriga medarbetare och övriga aktörer¹⁶. Tengblads och Hällsténs beskrivande definition kompletteras med en normativ definition av medarbetarskap där fokus ligger på medarbetarens förmåga till ansvarsfullt beteende och där en balans mellan medarbetarens ”rättigheter (befogenheter) och skyldigheter (ansvar)” finns¹⁷. Medarbetarskap enligt den beskrivande och normativa definitionen passar in bra på det engelska begreppet *employeeeship*¹⁸. Begreppet medarbetarskap får en holistisk sida med den beskrivande och normativa definitionen. Fokus ligger på hur medarbetaren agerar och interagerar gentemot sin omgivning och sina chefer. Både chefen och medarbetaren skall i idealfallet hysa förtroende gentemot varandra för att organisationens mål skall uppnås.

2:3 Skärningspunkten mellan chefskap och medarbetarskap.

Medarbetarskap och chefskap är två helt olika roller som har olika skärningspunkt beroende på vilka individer som fyller ut respektive roll. Chefens bild av sin kompetens och förmåga till chefs- ledaraktiviteter kan i vissa fall skilja sig drastiskt från medarbetarens syn. ”gränslandet” är den gemensamma ytan där chefskap och medarbetarskap möts¹⁹. Enligt Anders Lugn och Birger Rexed finns det fyra pelare som leder till framgång för individer, grupper och organisationer. De är: ”främjande ledarskap, främjande medarbetarskap, främjande kommunikation och främjande delaktighet som står på en grund av tydliga gemensamma och accepterade mål²⁰. Med främjande ledarskap menas att ledaren främjar medarbetarna så att organisationens mål uppnås²¹. Ledaren skall stödja medarbetarna så att de kan utföra sitt arbete. Främjande medarbetarskap uppnås när medarbetarna själva ser som sin uppgift att nå organisationens mål²². Främjande kommunikation och främjande delaktighet är när medarbetare och ledare samverkar för att nå organisationens mål²³.

Även om chefskap och medarbetarskap är två olika roller så är det viktigt att komma ihåg att även chefen är en medarbetare i relation till övriga chefer och ledningsgrupp i organisationen²⁴. Om inte chefen samverkar med övriga chefer så blir hon eller han isolerad. Chefen måste vara tydlig i sin roll när hon eller han kommunicerar med övriga chefer och medarbetare för att organisationens mål skall uppnås. Medarbetarna skall veta var de har sin chef och vilken kompetens som chefen har för att samarbetet skall fungera optimalt. När

¹⁵ Hällstén Freddy, Tengblad Stefan (2006) ”MEDARBETARSKAP I PRAKTIKEN”, Studentlitteratur, Lund, Sid 10

¹⁶ Ibid, Sid 11.

¹⁷ Ibid, Sid 12.

¹⁸ Ibid, Sid 15 och 76.

¹⁹ Westergård Bo, Thunehed Ann-Christin, Sahlman Jan Erik, Zetterström Harriet, Sundelin Elisabet, Fjellström Staffan, Thylin Gunnar, ”Från position till uppdrag OM MÖJLIGHETER FÖR LEDNING OCH CHEFSKAP” PU Organisationsutveckling AB, Skellefteå, Sid 11.

²⁰ Lugn Anders, Rexed Birger, (2009), ”Lönsam Hälsosam Lyckosam främjande ledarskap och medarbetarskap” Ekerlids Förlag, Stockholm, Sid 12-13.

²¹ Ibid, Sid 40.

²² Ibid, Sid 43.

²³ Ibid, Sid 44-46.

²⁴ Hällstén Freddy, Tengblad Stefan (2006) ”MEDARBETARSKAP I PRAKTIKEN”, Studentlitteratur, Lund, Sid 12.

chefen litar på sina medarbetare och medarbetarna litar på sin chefs kompetens och förmåga till chef- ledaraktiviteter uppnås främjande ledarskap, främjande medarbetarskap, främjande kommunikation och främjande delaktighet. En organisations framgång är beroende av att interaktionen i skärningspunkten mellan chefskap och medarbetarskap fungerar på ett bra sätt.

2:4 Tidigare forskning.

Freddy Hällstén och Stefan Tengblad är två forskare som förekommer flitigt vid studier av medarbetarskap. Stefan Tengblad och Freddy Hällstén är tillsammans redaktörer för boken ”MEDARBETARSKAP I PRAKTIKEN”. I boken finns det olika kapitel med bland annat uppsatser som handlar om medarbetarskap och chefskap. Anna Karlsson och Marika Lovén skrev 2001 en kandidatuppsats om ”Ansvarets gränser-om medarbetarskap inom en svensk storbank” där ansvarsgränsen mellan medarbetare och chefer studeras²⁵. Karolin Andersson och Sofia Lindeberg skrev 2002 en kandidatuppsats om ”Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling”²⁶. Uppsatsen fokuserar på vilken betydelse ansvar har för medarbetarna och om ledningen har någon betydelse för medarbetarnas ansvarstagande. Freddy Hällstén och Eva Lindell har tillsammans skrivit om ”Ledarskapets roll för medarbetarskapet – om ansvarstagande i skolvärlden”²⁷. De har studerat vad som har hänt med medarbetares ansvarstagande när traditionella chefshierarkier minskade under 1980 och -90 talet. Freddy Hällstén har skrivit om ”medarbetarskapets etik” som berör hur relationen mellan ledare och chefer bör och kan fungera²⁸. Jag har inte hittat någon forskning som berör området chefskap och medarbetarskap med fokus på hur chefen ser på sin kompetens och sin förmåga till chefs- ledaraktiviteter kombinerat med medarbetarnas syn på sina chefs kompetens och förmåga till chefs- ledaraktiviteter.

²⁵ Hällstén Freddy, Tengblad Stefan, (2006) ”MEDARBETARSKAP I PRAKTIKEN”, Anna Karlssons och Marika Lovéns kapitel, Studentlitteratur, Lund, Sid 117.

²⁶ Ibid, Karolin Anderssons och Sofia Lindebergs kapitel, Sid 139.

²⁷ Ibid, Freddy Hällsténs och Eva Lindells kapitel, Sid 179.

²⁸ Ibid, Freddy Hällsténs kapitel, Sid 223.

Kapitel 3

3:1 kompetens

*”Kompetens brukar i våra ordböcker förklaras med orden skicklighet och duglighet, men också behörighet samt erforderliga kvalifikationer”*²⁹. Kompetens kommer ifrån det latinska ordet ”competentia” som har betydelsen överensstämmelse. En person som är kompetent har överensstämmelse mellan de krav som en situation ställer och individens förmåga³⁰. Kerstin Keen gör en jämförelse av kompetens med en hand och dess olika fingrar. Tummen symboliserar färdigheter, pekfingret kunskaper, långfingret erfarenheter, ringfingret kontakter samt nätverk, lillfingret värderingar medan handflatan symboliserar samordning, kraft och energi³¹. Tummen/färdigheter är förmågan att kunna uträtta saker och färdigheter förvärfvas genom övning. Ju mer en person tränar desto bättre färdigheter utvecklar personen i idealfallet men vissa personer har bättre förutsättningar att utveckla färdigheter. I vissa fall har personer medfödda färdigheter som t ex absolut ackord eller fallenhet för språk.

Pekfingret/kunskaper är ett samlingsord för fakta, sammanhang och metoder, beroende på vilken uppgift som skall lösas så krävs det olika typer av fakta sammanhang och metoder³². För att en person skall kunna begripa något så krävs det ofta en kombination av kunskaper och färdigheter³³. Om t ex en person vill avverka skog så krävs kunskaper om hur man avverkar skog på rätt sätt och dessutom krävs det färdigheter att hantera skogsmaskiner och motorsågar. Kunskaper fås främst genom muntlig eller skriftlig utbildning³⁴.

Långfingret/erfarenheter är ofta den största delen av en människas lärande. Ju fler erfarenheter som en människa får desto mer lär sig människan men det förutsätter förmågan att reflektera³⁵. Saknas förmågan att reflektera över ett misstag så kommer personen antagligen att göra samma misstag igen. Ju bättre förmåga att reflektera och lära sig desto högre personlig mognad uppnår personen.

Ringfingret/kontakter, nätverk krävs för att en person skall få nytta av sina färdigheter, kunskaper och erfarenheter. En isolerad människa med hög kompetens får svårt att nå fram till någon annan människa om de har svårt att etablera relationer³⁶. För att etablera och behålla kontakter och nätverk krävs det social kompetens. Kontakter och nätverk krävs oftast för att en person skall kunna få nytta av sina färdigheter, kunskaper och erfarenheter.

Lillfingret/värderingar krävs också för att en person skall vara kompetent. Om personen t ex inte vågar ta ansvar eller erkänna att den gjort fel så uppstår lätt ett dödläge där inget blir uträttat³⁷. En i övrigt kompetent person kan lätt leda en organisation eller ett land till katastrof

²⁹ Keen Kerstin, (2003), ”Kompetens-vad är det?”, IDMANS förlag, Malmö, Sid 3.

³⁰ Ibid Sid 3.

³¹ Ibid Sid 4-13.

³² Ibid Sid 7.

³³ Ibid Sid 7.

³⁴ Ibid Sid 7.

³⁵ Ibid Sid 8-9.

³⁶ Ibid sid 9-10.

³⁷ Keen Kerstin, (2003) ”Kompetens-vad är det?”, IDMANS förlag, Malmö, Sid 11.

om personens värderingar är felaktiga eller rentav kriminella. Det finns otaliga empiriska exempel.

Handflatan symboliserar samordning, kraft och energi. De fem fingrarna måste samordnas och handflatan genomför den uppgiften³⁸. ”På engelska betyder ordet ”power” såväl kraft och energi som makt. Den som kraftfullt förmår att samordna sina fem fingrar har makt över situationen, är kompetent”³⁹.

4:2 Chefs-/ledaraktiviteter.

Chefs-/ ledaraktiviteter är den praktiska tillämpningen av en chefs kompetens. För studien valdes fyra frågeområden ut: ledarskap, chefskap, konflikthanteringsförmåga och social förmåga. Tanken har varit att fånga upp varierande aspekter av en chefs aktiviteter som är riktade mot medarbetarna. Allt ifrån den vanliga rutinen till ytterligheterna med konflikter.

För att en chef överhuvudtaget skall kunna verka i sin roll och genomföra aktiviteter så måste hon eller han ha social kompetens och kunna etablera samt efter behov revidera relationer gentemot medarbetarna. Mike Brent och Fiona Elsa Dent presenterar en modell för relationer: i steg ett identifieras personerna som skall ingå i relationsnätverket, i steg två förbereds etableringen av relationer (miljön kartläggs), i steg tre planeras hur relationerna skall se ut och i steg fyra sker en implementering av relationsskapande⁴⁰. När en person rekryteras till en chefstjänst är det viktigt att chefen tar reda på vilka medarbetarna är och lika viktigt är det att medarbetarna vet vem chefen är så att förtroende kan etableras. Eftersom både chefen och medarbetarna är ömsesidigt beroende av varandra så krävs det att alla parter arbetar på relationen och använder social förmåga för att få relationen att lyckas⁴¹. En person som lyckas etablera en bra relation i en situation av ömsesidigt beroende blir enligt Brent och Dent en person som uppfattas som autentisk, hjälpsam, empatisk, respektabel och som får förtroende⁴².

När en chef ger en uppgift till en medarbetare så behöver chefen anpassa sitt chefskap och ledarskap till medarbetarnas utvecklings och kompetensnivå⁴³. Blanchard har utvecklat en modell för situations-anpassat ledarskap med fyra ledarstilar. Om medarbetaren är ny på arbetsplatsen eller inte har arbetat med en viss typ av uppgift tidigare så skall chefen tillämpa ”directing leadership style” (chefen detaljstyr allt)⁴⁴. Om medarbetaren har en viss vana av att lösa en uppgift går chefen över till att vara en coach (chefen detaljstyr mycket samtidigt som stöd ges)⁴⁵. En medarbetare som har kompetens men vars engagemang varierar styrs genom

³⁸ Keen Kerstin, (2003), ”Kompetens-vad är det?”, IDMANS förlag, Malmö, Sid 12.

³⁹ Ibid Sid 12.

⁴⁰ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010), ”THE LEADER’S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS”, PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 5-13.

⁴¹ Ibid, Sid 35.

⁴² Ibid, Sid 34.

⁴³ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 77.

⁴⁴ Ibid, Sid 77.

⁴⁵ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 77.

”supporting”, stödjande ledarskap (chefen detaljstyr lite och uppmuntrar mycket)⁴⁶. Om medarbetaren har en hög kompetens och ett högt engagemang så skall chefen delegera uppgiften till medarbetaren⁴⁷. En medarbetare som är novis behöver mer chefskap och ledarskap än en rutinerad medarbetare. Beroende på vilken fas som medarbetarna befinner sig i så kommer det att påverka synen på chefens förmåga till chefs- och ledarskap.

Konflikthantering är en viktig egenskap och aktivitet som är direkt avgörande för hur en chef blir uppfattad på arbetsplatsen⁴⁸. Mike Brent och Fiona Elsa Dent delar upp konflikter i personliga och organisatoriska⁴⁹. En personlig konflikt är när uppfattningar skiljer sig åt mellan individer medan organisatoriska konflikter uppstår när ”individer, grupper, team avdelningar eller hela organisationer” hamnar på kant med varandra eller andra aktörer⁵⁰. Brent och Dent har utvecklat en modell för chefer som hjälp för att lösa konflikter. I steg ett identifieras vad konflikten handlar om, i steg två försöker chefen hitta möjliga lösningar, i steg tre tas ett beslut om lösning, i steg fyra testas lösningen praktiskt och i steg fem ser chefen tillbaka och utvärderar lösningen och processen tillsammans med medarbetarna⁵¹. Vid konflikthantering ställs chefens sociala förmåga och ledarskapskapacitet på sin spets. Konflikter sker överallt men magnituden varierar beroende på vilka individer som är inblandade. En konflikt kan vara av ondo samtidigt som den kan leda till något bra. En chef med förmåga att lösa konflikter har ett försprång gentemot kollegor som kanske inte är lika bra på det.

4:3 Förtroende som teori.

*”To develop a trusting relationship can take a lifetime and yet that trust can be demolished in the blink of an eye”*⁵². Förtroende är den tillit som en eller flera personer hyser för en annan person eller ett system. Om förtroende saknas för en person så kommer det att påverka personens möjligheter till relationer med andra människor⁵³. Det finns förtroendeteorier med varierande grad av abstraktionsnivå. Niklas Luhmann presenterar en teori på hög abstraktionsnivå där förtroende ges för att reducera osäkerhet i världen⁵⁴. All interaktion med andra människor och världen i övrigt är enligt Luhmann beroende av att förtroende finns. Lennart Hast skriver om en neoklassisk-ekonomisk förtroendeteori där individen ser till sin egen vinning och lever upp till någon annans förtroende i situationer där individen tjänar på

⁴⁶ Blanchard Ken, (2010), ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 77.

⁴⁷ Ibid, Sid 77.

⁴⁸ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010), ”THE LEADER’S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS”, PEARSON EDUCATION LTD, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 128.

⁴⁹ Ibid, Sid 129-131.

⁵⁰ Ibid, Sid 131.

⁵¹ Ibid, Sid 135.

⁵² Ibid, Sid 79.

⁵³ Ibid, Sid 79.

⁵⁴ Luhmann Niklas, (2005), ”Förtroende en mekanism för reduktion av social komplexitet”, Fjärde upplagan med efterord av Harald Grimen, Bokförlaget Daidalos, Göteborg

det själv⁵⁵. Förtroendegivaren kalkylerar enligt teorin om det är värt eller inte värt att ge förtroende i varje uppkommen situation⁵⁶.

Mathias Klang skriver om en förtroendeteori där fokus ligger på individen som en social och rationell aktör⁵⁷. Teorin bygger på att ”sociala aktörer är rationella aktörer därför blir beslutet att lita eller inte lita på en aktör ett rationellt beslut”⁵⁸. Teorin bygger på två antaganden, dels att ”det finns incitament som gynnar tillitsfullt beteende, dels att aktören kan erhålla information/kunskap att basera lita- eller inte lita på beslutet”⁵⁹. En individ måste alltså befinna sig i en situation där det är befogat att ge en annan person förtroende och samtidigt måste personen ha tillräcklig kunskap och information för att kunna göra ett rationellt val. Eftersom informationen varierar från situation till situation så måste aktören väga in ett förväntat resultat av sitt förtroendebeslut, aktören gör då ett rationellt val mellan att ge förtroende eller inte⁶⁰. ”Den tillitsfulla aktören har anledning att tro att hennes förväntningar är sanna”⁶¹. Tron bygger på aktörens tidigare erfarenheter ”och framtida förväntningar”⁶². I takt med att aktören fattar positiva förtroendebeslut så ökar förmågan att hysa förtroende⁶³. Det kommer att återknytas till förtroendeteorin med individer som sociala och rationella aktörer i huvudanalysen.

Alla varaktiga ömsesidiga relationer bygger på förtroende. En chef måste ha förtroende från sina medarbetare och måste samtidigt ge förtroende till medarbetarna för att relationen skall fungera bra. En person som får högt förtroende beskrivs av förtroendegivaren i positiva ordalag medan en person med lägre förtroende inte beskrivs lika positivt⁶⁴. Man måste dock ta i beaktande att olika människor har olika personlighet. Vissa människor uttrycker sig verbalt och öser ur sig superlativ medan andra personer är mer introverta och mindre benägna att uttrycka sig verbalt. Generellt gäller att förtroendet som en chef får från sina medarbetare indikeras av hur positivt eller negativt som medarbetarna beskriver chefs kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter.

⁵⁵ Johansson Inga-Lill, Jönsson Sten, Solli Rolf, (2006), ”Värdet av förtroende”, Lennart Hasts kapitel, Studentlitteratur Lund, Sid 49.

⁵⁶ Ibid, Sid 49.

⁵⁷ Ibid, Mathias Klangs kapitel, Sid 196.

⁵⁸ Ibid, Sid 198.

⁵⁹ Ibid, Sid 198.

⁶⁰ Ibid, Sid 198.

⁶¹ Ibid, Sid 198.

⁶² Ibid, Sid 198.

⁶³ Ibid, Sid 198.

⁶⁴ Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010), ”THE LEADER’S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS” PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate, Harlow, Sid 79-88.

4:4 Min analysmodell.

Medarbetarnas och chefens syn på chefens kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter jämförs för att kolla graden av överensstämmelse. Chefens bild och medarbetarnas förtroende för chefernas kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter markeras på respektive område som cheferna och medarbetarna har bedömt. De olika medarbetarnas svar vägs samman och en bild av chefens kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter ges. Sedan kan jämförelser göras mellan de olika cheferna.

Analysmodell:

Frågor om kompetens	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Erfarenhet		
Kunskapsnivå		
Speciella kunskaper, färdigheter		
Utbildning		
Frågor om chefs- /ledaraktiviteter	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Ledarskap		
Chefskap		
Konflikthantering		
Social förmåga		

Figur 1. Analysmodell.

4. Metod

4:1 Inledande reflektion

Det finns många olika designalternativ att välja mellan när det gäller empiriska undersökningar. Designen måste passa en studies syfte och forskningsfrågor. Den här studien är en teoriprovande studie där det finns befintliga teorier om kompetens, chefs-ledaraktiviteter och förtroendeteori att utgå ifrån. Ambitionen är även att kunna generalisera resultaten från studien till andra situationer än fall A till D⁶⁵.

4:2 Olika designalternativ.

Experimentell design är ett alternativ som kan ge många fördelar men som samtidigt har många nackdelar. Tyvärr blir designen i en större skala en omöjlighet inom ramen för min empiriska undersökning. De viktigaste skälen är att det varken finns tillräckligt med tid eller resurser för att genomföra ett större experiment. Att t ex välja ut ett antal personer genom en randomiseringsprocess och sedan fördela personerna i fyra grupper som får arbeta under differentierade tider med fyra olika chefer i en kontrollerad miljö under lång tid kräver ofantligt med mer resurser och tid än vad det finns tillgång till⁶⁶.

Statistisk design är ett annat alternativ som upplägg för en empirisk undersökning. Det finns möjlighet att täcka upp ett stort antal chefer samt deras medarbetare och kunna göra statistiska prediktioner och kontroller. Om urvalet är tillräckligt stort blir det en fördel när det gäller att generalisera resultaten från en empirisk studie⁶⁷. Nackdelar är bristen på tid och resurser. Om enkäter används finns risken med låg svarsfrekvens. Statistisk design är kanske den mest ultimata designformen för den här studien.

Jämförande design är ett tredje designalternativ som är värt att ta i beaktande i förhållande till studien. Möjlighet finns att handplocka fall att arbeta med och analysera. Jämförande design delas upp i ”mest lika-design” och ”mest olika-design”. Vid ett val av ”mest lika-design” är målet att leta upp fall med variation på oberoende variabler (de variabler som skall användas som förklaringsfaktorer i en undersökning t ex anställningstidens längd och rekryteringsform)⁶⁸. I övrigt skall cheferna vara så lika varandra som möjligt sett till bakgrundsvariabler som t ex utbildningsnivå, befattning och ålder. Tanken är att om cheferna är lika så isoleras skillnaden för att förklara den beroende variabeln t ex medarbetarnas förtroende till ett eller få förklaringsalternativ.

Vid ”mest olika-design” blir istället så stor variation på bakgrundsvariabler som möjligt det mest optimala⁶⁹. Det gäller att sträva efter chefer som är så olika varandra som möjligt sett till bakgrundsvariabler som ålder, befattning eller utbildningsnivå. Om tex utgångspunkten är att

⁶⁵ Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2004) ”Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad” Andra upplagan, Norstedts Juridik Stockholm, Sid 97-98

⁶⁶ Ibid sid 101-104

⁶⁷ Ibid sid 104-110

⁶⁸ Ibid sid 110

⁶⁹ Ibid sid 114

röda bilar alltid är snabbare än andra bilar så behöver man inte vid ”mest olika-design” ta hänsyn till variabler som bilars ålder, fabrikationsmärke, prestanda eller motorkapacitet.

4:3 Val av design.

Valet görs att utgå från jämförande design ”mest olika-design” för den empiriska studien. Alla chefer avviker ifrån varandra i många avseenden. De fyra fallen/cheferna har olika erfarenheter, ålder, utbildning, förmåga, skicklighet, social förmåga och konflikthanteringsförmåga för att bara nämna några variabler. Utöver alla förmågor och erfarenheter som varje människa bär med sig har också alla människor en personlighet och ett utseende som kommer att påverka medarbetarna. Olika medarbetare är präglade av olika förväntningar. Alla människor förknippar fysiska, intellektuella, kulturella samt religiösa attribut som mer eller mindre förtroendeingivande.

4:4 Insamling av data genom intervjuer.

För studien har det genomförts intervjuer med fyra chefer/fall samt intervjuer med tre medarbetare till varje chef. I ett fall blev det bara Intervjuer med två medarbetare till en av cheferna. Chefen hade bara tre medarbetare och en av dessa föll bort. Intervjuerna är semistrukturerade eller halvstrukturerade med ett annat namn. Utgångspunkten är en uppsättning frågor men det lämnas öppet för att kunna komma in med ytterligare frågor för att kunna få klarhet om något är otydligt⁷⁰. Det finns även en möjlighet att kunna fördjupa sig i något intressant som framkommer under en intervju. Genom intervjuerna med cheferna fås en skattning av deras tilltro till sin förmåga kopplat till kompetens och chefs-/ledaraktiviteter. Intervjuerna kommer att bygga upp fallbeskrivningarna samtidigt som det fås kontrollpunkter att jämföra med vid intervjuerna med medarbetarna till varje chef. Medarbetarna får på samma sätt bedöma chefernas kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktivitet. Dessutom kompletteras frågorna till medarbetarna med ytterligare frågor för att få en mer heltäckande bild.

Några nackdelar: Intervjuerna blir aldrig bättre än frågorna. Jag kommer att påverka svaren på frågorna genom intervjuareffekten. Olika respondenter kan få olika uppföljningsfrågor som i slutändan kan påverka min bedömning. Min sensitivitet när det gäller att uppfatta negativa eller positiva indikeringar på chefs kompetens eller förmåga till chefs-/ledaraktiviteter kan variera beroende på dagsform och koncentration.

Medvetenhet om att det är mycket som kan gå fel i samband med intervjuer finns men genom att lyfta fram kritiska resonemang tar man med sig en medvetenhet in i intervjusituationen. Frågorna som redovisas i intervjuguiderna är genomarbetade och jag går in i intervjuerna med en viss praktisk erfarenhet och en teoretisk kunskap som kommer att vara till hjälp. Det gör mig inte på något vis till en expert eller ens en rutinerad intervjuare men min ambition är att kunna uppfylla mitt syfte och besvara mina forskningsfrågor.

⁷⁰ Kvale Steinar, Brinkmann Svend (2009) ”Den kvalitativa forskningsintervjun” Andra upplagan, Studentlitteratur lund, sid 19

4:5 Urval av fall och respondenter.

Personalchefen i Alingsås kommun fick en förfrågan om att plocka fram fyra chefer som motsvarar fall A till D. För att jag få variation på cheferna bads det om två internt rekryterade och två externt rekryterade chefer (rekryterade utom kommunen). De olika cheferna skulle också ha olika lång anställningstid på sin befattning. Dessutom meddelades att det behövdes göra intervjuer med tre medarbetare till varje chef. Personalchefen satte en personalstrateg som ansvarig och han hjälpte mig att hitta fyra chefer. Tre av dessa kunde ställa upp och en fjärde chef fullbordade senare mitt empiriska underlag.

När det gäller urvalet av lämpliga medarbetare för intervjuer har det funderats mycket. Först tänkte jag mig ett urval med två tjänstemän och två vanliga arbetare per fall. Tanken var också att de fyra respondenterna skulle vara två kvinnor och två män och att en av respondenterna skulle vara invandrare per fall. I varje delanalys skulle det sedan redovisas hur de olika kategoriernas förtroende ser ut i förhållande till cheferna. Mitt urval med tre medarbetare som respondenter per chef är tyvärr alldeles för litet för att kunna delas upp i underkategorier annars hade upplägget varit intressant. Tanken hade varit relevant om jag hade inriktat mig på ett fall med ett större antal respondenter. Givet min begränsade tid användes ett "första bästa urval" även kallat bekvämlighetsurval⁷¹.

Först genomfördes intervjuer med respektive chef och sedan bokades tider upp med medarbetarna. Fördelen var att jag fick tag på respondenter som var villiga att ställa upp på intervjuer. Urvalet har nackdelar som man måste vara medveten om. Först och främst kan chefen hänvisa mig till en medarbetare som chefen har preferenser för. Medarbetaren hyser kanske högre förtroende för chefens kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter än övriga potentiella respondenter. Respondenter som är villiga att ställa upp på intervjuer kan även hysa mer eller rentav mindre förtroende än en medarbetare som inte vill medverka i en intervju. Människor med högt eller lågt förtroende för chefen kan vara respondenter som gärna vill komma till tals för att ventilera sina åsikter med någon som kommer utifrån. I möjliga fall bads medarbetare om några tips på övriga medarbetare att intervjua och sedan togs andra eller tredjehandsalternativet.

Tyvärr var min tid och mina resurser begränsade men det gjordes det bästa av situationen. Cheferna hade mellan tre och nio medarbetare och ibland får man anpassa sig efter vad man får. Jag vill vara ärlig mot läsaren om att mitt urval har brister men samtidigt vill jag påpeka att en chef som har medarbetare som bedömer chefen högt eller lågt kan identifieras med hjälp av frågorna som redovisas i intervjuguiden till medarbetarna. Det mäts många olika parametrar kopplat till cheferna och ges en överskådlig bild som kommer att besvara mina forskningsfrågor.

⁷¹ Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2004) "Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad" Andra upplagan, Norstedts Juridik Stockholm

4:6 Reliabilitet

*Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas*⁷². Alla samhällsvetenskapliga forskningsmiljöer fluktuerar, det finns inga naturlagar om människor som är beständiga för alla människor. Undantaget är att en människa som lyckas överleva sin födsel kommer att dö vid ett tidigare eller senare tillfälle. När det gäller min studies reliabilitet måste en distinktion göras mellan ett generellt perspektiv och ett mindre generellt perspektiv. Mina val av fall, respondenter, intervjufrågor, och i förlängningen analyser är präglade av mig och alla som är involverade i min studie. Eller för den delen alla som jag har mött i livet och den kunskap som jag har exponerats för. Sammantaget blir det nästintill oändligt med aspekter som kommer att påverka resultatet av mitt arbete. För att vara ärlig så finns det slumpmässiga och osystematiska fel⁷³ i min uppsats liksom i alla uppsatser och avhandlingar som har sin uppkomst i samhällsvetenskaplig forskning. Eftersom studien är en kvalitativ studie baserad på data från levande personer med uppfattningar som fluktuerar så är reliabiliteten begränsad.

4:7 Extern validitet och intern validitet

Intern validitet handlar om mina möjligheter att dra slutsatser från de fall som undersöks medan extern validitet avgör *möjligheter att generalisera resultaten till andra fall*⁷⁴. För att få god intern validitet måste chefernas kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter verkligen mätas. Mina intervjufrågor är upplagda så att jag kan mäta medarbetarnas svar och genom min studie är ambitionen att kunna generalisera mina resultat. Med mitt upplägg kommer jag återigen kunna få fram vissa slutsatser men jag saknar liksom alla andra lyxen att kunna köra världen i repris och infoga alla alternativa förklaringsfaktorer till min studie⁷⁵.

Den externa validiteten är direkt beroende av den interna. Om det är dålig intern validitet kan man inte generalisera sina resultat till *andra situationer än den undersökta*⁷⁶. Givet min begränsning i tid och resurser så är mitt val av design och intervjufrågor tillräckligt bra för att jag skall kunna besvara mina forskningsfrågor men det är en stor värld som går att undersöka. Om jag hade haft mer tid och resurser kunde jag utökat antalet fall och respondenter kopplat till fallen men jag får istället satsa på kvaliteten på mina intervjuer och intervjufrågor. Även validiteten påverkas av faktumet att studien är av kvalitativ art. Den interna validiteten det vill säga möjligheten att dra slutsatser från fall är enligt Merriam goda vid fallstudier av kvalitativ art⁷⁷. När det gäller extern validitet vid kvalitativa studier finns det olika uppfattningar om resultat överhuvudtaget kan generaliseras till andra fall eller inte⁷⁸. Den externa validiteten

⁷² Merriam, B Sharan, (1994) "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur Lund sid 180

⁷³ Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2004) "Metodpraktikan Konsten att studera samhälle individ och marknad" Andra upplagan, Norstedts Juridik sid 67

⁷⁴ Ibid sid 98

⁷⁵ Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2004) "Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad" Andra upplagan, Norstedts Juridik Stockholm sid 99

⁷⁶ Merriam B Sharan, (1994) "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur Lund, sid 183

⁷⁷ Ibid, Sid 184.

⁷⁸ Merriam B Sharan, (1994), "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur, Lund, Sid 184-185.

begränsas av att varje fall är en unik uppsättning av variabelvärden som hela tiden förändras. Min ambition är att jag kan generalisera vissa fynd som kommer fram vid min undersökning.

4:8 Etik och anonymisering

Alla studier som involverar människor kan potentiellt komma fram till resultat som är kontroversiella eller som rentav kan komma att skada andra människor. Min studie är långtifrån ett undantag. Speciellt inte eftersom den tar sikte på skärningspunkten mellan chef och medarbetare. Av hänsyn till cheferna och medarbetarna har ett val gjorts att anonymisera deltagarna i studien. I samband med intervjutillfällena så fick deltagarna även information om etiska aspekter kring studien, (det står några rader om etik i intervjuguiderna). Som författare måste man vara ödmjuk och visa hänsyn när resultat skall presenteras. En författare som går ut med avsikt att detronisera deltagare i en studie kommer skada både andra och i slutändan sitt eget samvete. Vid vissa intervjutillfällen sa vissa deltagare mer än vad de hade tänkt ifrån början. Jag har valt att plocka bort delar av intervjuer efter dialoger med deltagare när intervjuerna var avslutade. Genom att plocka bort vissa citat blir priset att åsikter som är negativt polariserade tonas ner men deltagarna i studien har gett mig ett förtroende som inte bör missbrukas. I intervjuförteckningen står det vilken månad som respektive intervju är genomförd för att försvåra kopplingen till vilka chefer och medarbetare som ingår i studien.

4:9 Mina forskningsfrågor igen.

För att underlätta för mina läsare så presenterar jag mina forskningsfrågor en gång till.

1. Hur beskriver chefer sin kompetens och deras chefs-/ledaraktiviteter?
2. Hur beskriver medarbetare sina chefers kompetens och chefs-/ledaraktiviteter?
3. Hur överensstämmer dessa beskrivningar, hur ser förtroendet ut?
4. Kan man utifrån detta utläsa i vilken utsträckning medarbetare har tillit för sina chefer?

5. A1 Den internt rekryterade chefen som har varit anställd kortare än två år

Chef A1 fick sin chefstjänst den 1a januari 2011 och hade varit chef cirka ett år när intervjun med henne genomfördes. Hon var tidigare kontorschef på samma arbetsplats i kommunen men hade då inget personalansvar. Chef A1 har tre stycken underställda medarbetare men bara två av hennes medarbetare ville ställa upp på intervjuer. De två medarbetare som ställde upp på intervju är kodade som A2 och A3.

De fyra första frågorna berör området kompetens.

Den första frågan som chef A1 besvarade var: **Hur ser din tidigare erfarenhet av chefsarbete ut?** A1 svarade: *Jag har tidigare suttit som kontorschef med ansvar för att sköta budget. Ej personalansvar. Jag har drivit eget företag i sex år, har tagit in underleverantörer att ansvara för uppdrag. Man kan säga att driva något till ett resultat har jag vana av, att hålla budget. Det här är mitt första rena uppdrag där det ingår personalansvar med allt som det innebär med medarbetar och lönesamtal.*

Medarbetare A2 och A3 fick frågan: **Vad tycker du om A1:s erfarenheter av att vara chef? Är hon en erfaren chef?** A2 svarade: *Nej hon började nyss hon har ingen lång erfarenhet om man ser till chefskap och att vara ledare. Då är hon inte det, hon har varit chef för oss i ett år.*

A3 svarade: *Nej hon är en ny chef. Det här är första chefsjobbet.*

Den andra frågan som chef A1 fick var **Hur är din kunskapsnivå? Är den god eller känner du att du ibland skulle behöva mer kunskap i ditt chefsarbete?** Chef A1 svarade: *Ja det tycker jag. Jag har dels läst affärskommunikation. Jag har fått ledarutbildning av kommunen som jag gick innan jag fick tjänsten. För man ansåg att jag var ett chefsämne, det var även mitt eget önskemål. Jag ville jobba som ledare och förutom det har jag även fått projektledarutbildning inom kommunen. Jag har erfarenhet från både privat och offentlig sektor och känner till turerna i offentlig sektor. **Följdfråga: Känner du att du ibland behöver mer kunskap i chefsarbetet:** Ja det tror jag i alla fall på sikt. Jag vet att man har ett steg två i ledarprogrammet. Jag diskuterade med vår kompetensansvarige om när det är lämpligt och han sa efter två medarbetarsamtal. Efter två vändor då jobbar man med mentorskap.*

Medarbetare A2 och A3 fick frågan **Vad tycker du om A1s: kunskapsnivå? Är den god?** A2 svarade: *Ja hon har bred kunskap. Vi är en liten avdelning med ett ganska brett arbetsområde. A1 har ju väldigt bred kunskap. Hon har jobbat som kommunikatör tidigare och har jobbat med nästan allt som vi jobbar med, hon har en väldig bredd. Hon har jobbat inom det privata och arbetat som konsult så hon har en väldig bredd.*

A3 svarade: *Absolut hon är van vid presshantering. Allt ifrån hur man medie-tränar till hur man skriver ett konkret pressmeddelande så att det får effekt. Jag tycker också att hon är duktig på att hantera pressen. Dels på att prata med journalister, tidningsutgivare och så.*

Den tredje frågan som A1 fick besvara är: **Har du några andra speciella kunskaper som du har fått i andra sammanhang än jobbet som du nytta av som chef på din arbetsplats?**

A1: *Absolut jag har alltid fått höra att jag är väldigt bra på att vara inlyssnande och anpassa mig efter den målgrupp jag möter. Det är en kunskap som jag har enormt stor nytta av i chefskapet och det har jag också fått höra från mina medarbetare. Att jag har förmåga att lyssna in en dialog och sen se mönster, helikopterperspektivet. Det har att göra med att jag har arbetat på strategisk nivå i många av mina tidigare roller. Det är också en personlig egenskap att ha den förmågan. Medarbetare har sagt att jag lyssnar och sen säger ni menar samma sak men säger det på olika sätt. Jag har två utbildningar som jag har stor nytta av dels musikutbildning på gymnasiet som är bra när man skall stå inför människor och prata. Jag har ett utåtriktat arbete i min roll där man måste kunna hålla föreläsningar inom kommunen. Jag är också utbildad hundbeteendeanalytiker, en seriös ett år lång utbildning. Grunden handlar om bemötande och hur man pratar med människor. Man pratar med ägaren och inte med hunden, man pratar med ägaren för att ändra hundens beteende. Jag har stor nytta av utbildningen. Kommunikationsflödena är ganska lika, allt handlar om psykologi.*

Medarbetare A2 och A3 fick frågan: **Har A1 någon speciell kunskap som gör att hon utmärker sig som chef?** A2 svarade: *Hon är van att leda. Hon är ensamstående mamma och van vid att ha många bollar i luften. Hon är van vid hög arbetsbelastning om man säger så. Det är en god egenskap att ha som chef när man skall ha det där helikopterperspektivet.*

A3 svarade: *Hon är en tränad kommunikatör. Den kunskapen praktiserar hon med framgång gentemot oss i arbetsgruppen. Kan man det här med kommunikation så vet man också hur man kan odla en bra gruppdynamik. Genom att uppmuntra människor och så för att utvecklas.*

Den fjärde frågan som A1 besvarade lyder: **Vilken/vilka utbildningar har du?** A1 svarade: *Musikutbildning på gymnasiet, hundbeteendeanalytiker, ledarskapsutbildning genom kommunen, affärskommunikation 2 årig. Jag har ekonomiutbildning också, jag läste in tredje året efter att ha jobbat några år efter gymnasiet. En egenföretagarutbildning har jag också. Jag har jobbat internationellt och har fått interna utbildningar inom bland annat bemötande och kulturella olikheter men det var korta utbildningar.*

Medarbetare A2 och A3 fick frågan: **Tycker du att A1 har tillräcklig utbildning?** A2 svarade: *Jag vet ej vad hon har för utbildning. Utbildning är viktigt på ett sätt men det är bara en del av vad man har ackumulerat ihop under livets gång. Eftersom hon har fått det här jobbet så antar jag att hon har utbildning. Jag får prata med henne om det.*

A3 svarade: *Absolut ja det tycker jag.*

De fyra följande frågorna till A1, A2 och A3 berör området chefs-/ledaraktiviteter. Den femte frågan som A1 fick är: **Hur är du som ledare, kan du få folk med dig?** A1 svarade: *Ja det måste jag nog säga. Jag har fått mycket positiv feedback från chefer och ledare i andra förvaltningar. Vi är en stödfunktion men vi leder ganska ofta arbeten. Vi samordnar nu ganska mycket för att skapa information men tidigare agerade vi mer polis och folk undvek oss. Nu har det förändrats ganska mycket och jag får feedback som är positiv. Jag och vi är*

en del av det och folk säger att vi har ändrat vår attityd otroligt på bara ett halvår. Det är ett exempel på att jag kan få folk med mig. Jag verkar i olika nätverk där jag leder och det är viktigt att entusiasmera de som deltar.

A2 och A3 fick frågan: **Vad tycker du om A1 som ledare? Är hon bra på att leda medarbetare?** A2 svarade: *Hon är bra på att leda. Det har varit turbulent på vår avdelning. Dels kom A1 som ny chef dels är vi två som jobbar halvtid. Det har varit ganska struligt/turbulent under året. Men jag tycker att A1 har hållit ihop det bra måste jag säga. Det är en svår sits som chef när det är manfall och vissa dagar är det mycket att göra och då är ingen här. Det är en knivig situation och som ny chef extra jobbigt.*

A3 svarade: *Ja det tycker jag. Hon är duktig på att se vad man har för positiva egenskaper, vad man själv kan växa på. Hon ger uppdrag som man är bra på att utföra samtidigt som hon ger möjlighet till uppdrag som man kan utvecklas och bli bättre på. Hon avdramatiserar situationer så att man inte känner sig stressad. Vi har rätt så mycket tidspressade uppgifter på vårt bord. Det är alltid massa deadlines.*

Den sjätte frågan som A1 fick var: **Hur är du som chef? Vilka är dina starka och svaga sidor i utövandet av ditt chefskap?** A1 svarade: *Jag har gått UGL ledarutbildning och där får man feedback. Jag är en bra lyssnare. Jag är öppen och positiv. Som jag själv känner oerhört målmedveten och orädd för hierarkier. Det är en fördel i den här rollen att våga ta diskussion och vara tydlig. Styrka att jag är van att jobba mot budget och ha ett resultatansvar. Mina medarbetare har resultatansvar och klara områden som de vill jobba med. De har hittat sina roller och de känner ett strategiskt ansvar även när jag inte är här. Så var det inte tidigare. Det kommer från mitt sätt att arbeta som egenföretagare och att tro på människor. De klarar mer än man tror bara man ger dem rätt verktyg.*

Motsvarande fråga som A2 och A3 fick var: **Vad tycker du om A1 som chef?** A2 svarade: *Hon är en bra chef. Det har varit lite turbulent på vår enhet det här året. Det kommer att bli bättre nästa år då vi kommer att vara här mer då personal går upp i arbetstid.*

A3 svarade: *Det har blivit ett lyft på avdelningen sen A1 blev chef. Hon har öppnat många nya vägar för oss att arbeta på. Vi säger mer ja numera. Det kan också finnas en risk i det att vi får för mycket att göra och det har vi. Hon är duktig på att hitta ekonomi i det vi gör. Det är en viktig chefsenskap.*

Den sjunde frågan som chef A1 fick var: **Hur är du när det gäller att lösa konflikter?** A1 svarade: *Vi har en del konflikter internt, dels manligt/kvinnligt och sen olika åldrar. En medarbetare har jobbat längre än oss andra. Det har kommit in nya medarbetare som har högre utbildning och kompetens. Det har blivit konflikter eftersom lönenivåerna är transparenta i kommuner. Det blir konflikter eftersom det handlar om kreativa människor, känslomänniskor. Folk är bestämda och ibland låser det sig och där kommer jag in lyssnar och säger förlösande saker. Konflikter finns även mellan medarbetare och folk i förvaltningarna. Det är jättesvårt att ändra beteenden. Jag har försökt skapa förutsättningar för att person skall lyckas. Det påverkar arbetsgruppen ibland men ibland måste man peka med hela handen.*

Motsvarande fråga som A2 och A3 fick var: **Vad tycker du om A1:s förmåga att lösa konflikter? Är hon bra på det?** A2 svarade: *Jag tror inte vi har haft några konflikter så det är svårt att säga. Vi har inte hamnat i några konflikter varken jag eller A1 eller någon i vår grupp. Vi är en liten enhet. Det blir annorlunda när man är en organisation med 25 medarbetare. Vi kan sätta oss ner och prata om det är något, det kan man inte om det är 30 personer. Det blir inte så många konflikter. Vi försöker lösa det på ett tidigare stadium här.*

A3 svarade: *Sådär jag känner väl inte att hon försöker lösa dem aktivt utan vi löser konflikter själv.*

Den sista frågan nummer åtta som A1 fick lyder: **Hur är du när det gäller att hantera andra människor?** A1 svarade: *Min bakgrund påverkar. Jag har varit dels VD-assistent och suttit med i ledningsgrupper med personer som varit mycket äldre än mig och även av det manliga könet. Jag känner in ganska snabbt vad det är för typ av person och hur jag skall förhålla mig för att det skall bli bra. När man är egenföretagare så säljer man på grund av vem man är vilket jag har tagit med in här. Jag har fått bevis för det från förvaltningar som säger du är så förstående och lösningsorienterad. Det har man med sig i den här rollen.*

A2 och A3 fick frågan: **Vad tycker du om A1s förmåga att hantera medarbetare? Är hon bra på det?** A2 svarade: *Hon är väldigt bra på det. Hon är en empatisk ledare som är intresserad av hur vi mår. Inte bara på arbetet. Hon är intresserad av människor och hur människor mår. Det tycker jag är en god chefsgenskap att man är chef med både hjärtat och hjärnan.*

A3 svarade: *Ja hon försöker sätta fokus på det positiva. Det som du är bra på och jobba utifrån det. Det är strategiskt beteendevetenskapligt att möta människor med uppmuntran.*

Som en avslutning fick medarbetarna i studien några ytterligare frågor. Fråga nio till medarbetarna var: **Är det viktigt för dig hur din chef har blivit rekryterad? Spelar det någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad?** A2 svarade: *Ja och nej det är bra med en mix. I A1:s fall spelar det ingen roll om hon kommer utifrån eller inifrån. I det stora hela tycker jag att man skall sträva efter en mix på ett så stort ställe. Men i det här fallet tycker jag inte att det spelar någon roll.*

A3 svarade: *Nej det handlar mer om att man passar för sin roll.*

Fråga 10 till medarbetarna var: **Om du tänker efter kan du då ge något exempel på hur din chef har löst en kris i arbetsgruppen på ett bra eller dåligt sätt? Om ej tänk på en kris i fantasin.** A2 svarade: *Ja det tror jag nog att hon skulle kunna göra på något sätt. Sen är det så att när man är ny som chef så är det jobbigt att ta de figtherna. Om jag och en medarbetare gick in och sa att en medarbetare inte gör sitt jobb så hade hon ordnat det. Hon vill ha harmoni och balans.*

A3 svarade: *Ja hon kan lösa en kris.*

























Fråga 11 till medarbetarna var: **Känner du att du kan vända dig till din chef och få hjälp om det behövs? Vad händer till exempel om du gör fel?** A2 svarade: *Jag kan vända mig*

till min chef. Hon är ung för att vara chef. Jag har fått för mig att glappet mellan chef och medarbetare blir mindre ju yngre chefen är. Det är min erfarenhet. Det är ju inte hierarkiskt här på något sätt. Vi har en spontan relation. Man skulle absolut våga berätta om man har gjort fel.

A3 svarade: Absolut utan tvekan. Det blir inte så ofta fel. Det är väldigt avdramatiserat om man har missat något.

6. Analys av kapitel fem

Chef A1s egen självbild markeras i analysmodellen med en triangel med A1 vid sidan. Medarbetare A2 och A3s bedömning av chef A1 markeras med trianglar märkta A2 och A3 vid sidan om i analysmodellen nedan.

Frågor om kompetens	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Erfarenhet	A1.  A2.  A3. 	
Kunskapsnivå	A1.   A2. A3. 	
Speciella kunskaper, färdigheter	A1.   A2.  A3.	
Utbildning	A1.   A2.  A3.	
Frågor om chefs-/ ledaraktiviteter	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Ledarskap	A1.   A2.  A3.	
Chefskap	A1.   A2.  A3.	
Konflikthantering	A1.   A2.  A3.	
Social förmåga	A2.   A1.  A3.	

Figur 2. Analysmodell chef A1 den internt rekryterade chefen som har varit anställd kortare än två år.

Chef A1 hade varit chef cirka ett år när intervjun genomfördes. Chef A1s egen bild av sin chefsfarenhet blir lite positivare än medarbetarnas när hon reflekterar över sin tidigare arbetslivserfarenhet. Både medarbetare A2 och A3 är överens om att hon inte har så stor erfarenhet av att vara chef. Deras uppfattning har hög grad av överensstämmelse. Chef A1s bild av sin kunskapsnivå är att den är god samtidigt som hon ser ett behov av kunskapsutveckling i framtiden. Medarbetare A2 och A3s uppfattning är att A1 har en bred och bra kunskapsnivå. Chefens och medarbetarnas uppfattning överensstämmer. A1s självförtroende är högt när det gäller speciella kunskaper/färdigheter. Medarbetarna har också högt förtroende för A1s speciella kunskaper/färdigheter. A2 och A3 har hög överensstämmelse när det gäller förtroendet för A1. Chefens bild har hög överensstämmelse med medarbetarnas men är lite positivare. A1 har utbildat sig mycket trots att hon är ganska ung och hennes självförtroende är gott. Medarbetare A2 vet inte vilken utbildning som chefen har och poängterar att formell utbildning inte är allt. A2 har förtroende för chefens utbildningsnivå men inte lika högt som medarbetare A3. Medarbetarnas förtroende skiljer sig åt. När det gäller frågan om ledarskap så är återigen Chef A1s självförtroende högt. Medarbetarnas förtroende har en hög grad av överensstämmelse med chefens. Av svaren från både chefen och medarbetarna så går det att utläsa att en förändring pågår och har skett i verksamheten. Det är en utmaning för en chef att leda en avdelning i förändring men medarbetarna är överens om att A1 är en duktig ledare. Chef A1s bild av hur hon är som chef är också god. Medarbetare A2s förtroende är lite lägre än medarbetare A3s, Deras bild skiljer sig lite. Chef A1 använder sig av en delegerande ledarstil där hon litar på sina medarbetare och ger resultatansvar och egna ansvarsområden. Chef A1 har förtroende för sina medarbetares kompetens och balanserar chefskap och ledarskap för att arbetsgruppen skall lyckas. Chefens medger att det finns konflikter inom arbetsgruppen och gentemot folk i förvaltningarna. Hon har förtroende för sin förmåga att lösa konflikter men medger att det är svårt ibland. Medarbetare A2 säger att det inte finns konflikter inom arbetsgruppen. A2 är lojal mot sin chef och vill inte få henne eller arbetsgruppen att framstå i dålig dager. Jag märker av intervjuareffekten men det finns en kontrollfråga om chefen kan lösa en kris i arbetsgruppen där det hänvisas till en konflikt. A2 svarar att chefen nog skulle kunna lösa en kris på något sätt men att det är svårt för en ny chef att ta de fighterna. A2s förtroende för chefens konflikthanteringsförmåga är inte riktigt lika hög som när det gäller andra frågeområden. Medarbetare A3 svarar sådär när det gäller chefens konflikthanteringsförmåga. Medarbetarnas bild skiljer sig från chefens men det finns överensstämmelse mellan medarbetarnas förtroende. Chefens är inte dålig på att lösa konflikter men hon vill ha harmoni i sin arbetsgrupp vilket kan påverka hur hon väljer att lyfta konflikter. Som läsare skall man komma ihåg att det är en arbetsgrupp i förändring och då uppstår konflikter lättare. Det är just steget att lyfta konflikter och identifiera lösningar som kan vara problematiskt. Chef A1s bild av sin sociala förmåga är god. Hon har verkat i varierande roller innan sin nuvarande befattning och vet hur man hanterar människor och bygger upp relationer baserade på ömsesidigt beroende. Medarbetarnas förtroende är högt och bilden överensstämmer med chefens. Ett genomgående tema som återkommer under intervjuerna med A1 och hennes medarbetare är social förmåga som är en av A1s styrkor. Som en avslutning på intervjun fick A1s medarbetare några ytterligare frågor. På frågan om det spelar någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad så svarar både A2 och A3 att det inte har någon betydelse i A1s

fall. Medarbetare A2 ville generellt ha en mix av internt och externt rekryterade chefer i kommunen. Medarbetarna är överens om att deras chefs personliga egenskaper är viktigare än rekryteringsform. Medarbetarna har förtroende för att A1 kan lösa en kris men medarbetare A3 har lite högre förtroende än A2. Den avslutande frågan var om medarbetarna kände att de kunde få hjälp av A1 och om de kunde vända sig till chefen om det blir fel. Både A2 och A3 har förtroende för och känner att de kan vända sig till sin chef. Vid fel så kan de utan problem tala med chef A1. Trots att Chef A1 bara hade varit chef i cirka ett år när intervjun med henne genomfördes så har hon lyckats etablera förtroendefulla ömsesidiga relationer med sina medarbetare. Med fortsatt stöd från kommunen så har A1 alla förutsättningar för att fortsätta att utvecklas som chef och människa. Det hade varit intressant att genomföra nya intervjuer när A1 har fått mer erfarenhet som chef. Bilden skulle med största sannolikhet bli ännu positivare. Chefens resultat var vid intervjutillfället riktigt bra med tanke på att hon bara hade varit chef i ett år.

7. B1 den internt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år

Chef B1 har haft sin nuvarande chefstjänst i cirka sex år. Innan hon fick tjänsten jobbade hon i samma förvaltning. B1:s personalansvar omfattar 4 stycken medarbetare. Jag har gjort intervjuer med tre av medarbetarna som i texten nedan kodas som B2, B3 och B4.

De fyra första frågorna till B1 och de fyra första frågorna till medarbetarna berör området kompetens. Den första frågan som B1 fick var: **Hur ser din tidigare erfarenhet av chefsarbete ut?** B1 svarade: *Innan den här tjänsten. Det här är den första rena chefstjänsten som jag har. Jag har tidigare haft ledaruppdrag. Jag har länge suttit i ledningsgruppen. Privat har jag haft förtroendeuppdrag men jag har inte varit chef över någon anställd tidigare. Jag var rektor för kunskapslyftet i tre år men vi var en upphandlande enhet och jag hade inget chefskap. Däremot arbetsledde jag två personer. Jag hade ett chefsuppdrag gentemot de leverantörer som vi handlade upp ifrån men det var inte mina anställda.*

Medarbetarna B2, B3 och B4 fick frågan **Vad tycker du om B1:s erfarenheter av att vara chef? Är hon en erfaren chef?** B2 svarade: *Ja det tycker jag hon har haft medarbetare under sig ganska många år.*

B3 svarade: *Jag kan inte säga att hon är erfaren men hon är en väldigt bra chef. Hon är väldigt positiv, vidsynt, trevlig och lätt att ha att göra med.*

B4 svarade: *Ja hon är en erfaren chef, hon har stor erfarenhet. Jag är väldigt nöjd med den chefen.*

Den andra frågan som chef B1 fick var: **Hur är din kunskapsnivå? Är den god eller känner du att du ibland skulle behöva mer kunskap i ditt chefsarbete?** B1 svarade: *Jag är en god chef, man växer med erfarenheten. Det är svårt att lära sig det på en kurs. Ibland kan man behöva mer kunskap men då har man alltid kollegor som man kan be om hjälp.*

Medarbetarna fick frågan **Vad tycker du om B1:s kunskapsnivå? Är den god?** B2 svarade: *Ja hon är duktig, hon har kunskap. Hon frågar alltid om det är något som hon inte vet om det jag gör och jag frågar henne om jag är osäker på något. Vi har mycket bra kommunikation.*

B3 svarade: *Absolut hon är väldigt kunnig inom ämnena, intresserad och nyfiken. Det finns ingen chef som kan allt så det är viktigt att människorna runtomkring ger input. Hon har ett brett område och vi måste mata henne med information så att hon är uppdaterad och får kunskap. Hon är öppen för att ta input. Hon har en god kunskap.*

B4 svarade: *Ja jag tycker att hon har bra kunskaper. När vi har våra små samlingar så märks det att hon har lite bakom sig. När vi går igenom arbetet.*

Den tredje frågan som B1 fick var: **Har du några andra speciella kunskaper som du har fått i andra sammanhang än jobbet som du har nytta av som chef på din arbetsplats?** B1 svarade: *Absolut att få egna barn. Det ledarskap som man utövar mot sina barn är väldigt likt det som man utövar gentemot sina medarbetare. Just det där med positiv uppmuntran. Sen har jag alltid varit kreativ och varit festfixare och så och roddat stora grejer. Det har jag nytta av på jobbet.*

Medarbetarna fick frågan: **Har B1 någon speciell kunskap som gör att hon utmärker sig som chef?** B2 svarade: *Hon är väldigt duktig på att uppmuntra, ge positiv respons. Lyhörd som människa, väldigt varm. Hon bryr sig om medarbetare som människor privat inte bara som arbetare.*

B3 svarade: *Hon har en oerhört stor nyfikenhet på sina medarbetare. Hon är mån om sina anställda. Hon har ej behov av att lyfta sig själv. Hon kan säga till om det behövs. Hon är vidsynt och nyfiken.*

B4 svarade: *Hon är socialt kompetent och så litar hon på sina medarbetare och lämnar oss stort förtroende. Det känner jag.*

Den fjärde frågan som B1 fick var: **Vilken/vilka utbildningar har du?** B1 svarade: *Grundskola och högskola, matte och fysiklärare. Ett antal ledarutbildningar. Först grundläggande ledarutbildning i kommunen och efter det UGL. Sen gick jag påbyggnads-UGL och systematisk skolutveckling (systemteori).*

Den fjärde frågan som medarbetarna fick var: **Tycker du att B1 har tillräcklig utbildning?** B2 svarade: *Ja det tycker jag. Hon har tidigare erfarenhet som lärare. Hon är uppdaterad.*

B3 svarade: *Ja det tycker jag. Jag har aldrig betvivlat något annat.*

B4 svarade: *Ja men jag vet egentligen inte vad hon har för utbildning. Jag vet att hon är lärare. Hon måste ha gått en hel del kurser på universitetet och så ledarskapsutbildningar inom kommunen, för de skickar iväg cheferna med jämna mellanrum.*

De fyra följande frågorna till B1, B2, B3 och B4 berör området chefs-/ledaraktiviteter. Den femte frågan som B1 fick var: **Hur är du som ledare? Kan du få folk med dig?** B1 svarade: *ja jag tror att jag har väldigt lätt att hitta engagemang hos mig själv och är jag engagerad så smittar det av sig. Det tror jag är min största tillgång att jag lätt kan brinna för saker. Då märker människor det och hakar på. Jag tror också att jag har lätt att uttrycka mig på ett tydligt sätt så att folk fattar vad jag menar. Jag tror att jag är prestigelös. Jag kan tydligt*

säga vad jag tycker och tänker men jag har inte svårt att ändra mig om någon kommer med ett annat argument. Jag tror väldigt mycket på att plocka upp medarbetarnas idéer. Vill de något så går jag nästan alltid med på det. Om det är de som skall göra något så blir det ofta väldigt bra.

Den femte frågan till medarbetarna var: **Vad tycker du om B1 som ledare? Är hon bra på att leda medarbetare?** B2 svarade: *Hon ger förtroende. Hon säger att du fixar det här. Jag känner att hon litar på mig. De chefer som ger förtroende får tillbaks tio gånger mer än de som är kontrollmyndighet.*

B3 svarade: *Absolut genom att hon har nyfikenheten är hon bra på det. Det är inga problem att lämna input och man får alltid stöd tillbaka. Hon känns trygg.*

B4 svarade: *Ja det är hon. Alltså det är ju det att hon ger förtroende och när man får förtroendet så trivs man i sitt arbete tack vare detta att hon litar på en. Hon vet att man gör ett gott arbete. Man är väldigt noga med att inte missbruka förtroendet. Jag bokför mina arbetstider väldigt noga eftersom jag har fått frihet med arbetstiderna. Jag är väldigt noga och går in till B1 för att redovisa mina arbetstider.*

Den sjätte frågan som B1 fick var: **Hur är du som chef? Vilka är dina starka/svaga sidor i utövandet av ditt chefskap?** B1 svarade: *Jag tänker som så att det som är ens starka sidor också är ens svaga sidor. Jag tror att jag är väldigt snabb. Jag fattar fort och svarar fort när folk vill ha min uppmärksamhet men samtidigt tror jag att folk kan bli stressade av det. Det är både bra och dåligt. Det dåliga är att de kanske känner sig pressade och det är aldrig positivt. Man får tänka på det och säga att det här behöver inte ske tills imorgon. Men när det väl gäller så ska man säga att det här skall vara klart... Även om jag upplever att jag är tydlig så kan man alltid bli bättre på det. Det är inte säkert att det som är klart och tydligt för mig är tydligt för andra. Jag är effektiv och de flesta tycker nog att jag är trevlig. Det är viktigt för mig att folk känner sig trygga och uppskattade, då tror jag att de levererar allra bäst. Jag ger enorm frihet vad gäller arbetstider. Mina medarbetare har fria jobb. Om de jobbar bättre hemma så är det klart att de ska jobba hemma.*

Den sjätte frågan till medarbetarna var: **Vad tycker du om B1 som chef?** B2 svarade: *Hon är väldigt klar och tydlig i sitt chefskap. Hon presenterar kommunens mål på ett tydligt sätt.*

B3 svarade: *Jag är väldigt nöjd. Hon har utvecklat mig. Genom förtroende har hon gett mig mod och jag har utvecklats.*

B4 svarade: *Inga problem alls. Jag lägger mest fokus på det jag jobbar med och jag har inget att anmärka på hur B1 är som chef. Hur hon t ex för ner organisationens mål till oss.*

Den sjunde frågan som B1 fick var: **Hur är du när det gäller att lösa konflikter?** B1 svarade: *Jag blir triggad av konflikter och tycker att det är lite spännande. Det är roligt när det händer saker. Jag blir inte jätterubbad av om någon skulle bli arg på mig. Jag ser det snarare som en utmaning att kunna hantera det på ett lugnt och sansat sätt. Jag tror att det viktigaste när det gäller alla problem är en öppenhet, att våga ta hjälp av andra. Om man kör fast så vet man att det finns hjälp att få. Jag är inte orädd för att ta svåra samtal.*

Den sjunde frågan till medarbetarna var: **Vad tycker du om B1:s förmåga att lösa konflikter? Är hon bra på det?** B2 svarade: *Jag har inte varit med om någon konflikt som har skett här. Jag kan tänka mig att hon är bra på att lösa konflikter. Hon är väldigt klarsynt, ser uppifrån, objektivt. Hon hakar inte upp på detaljer.*

B3 svarade: *Vi har inte så många konflikter att lösa så jag kan inte bedöma det men utifrån hennes personlighet så kan hon lösa konflikter. Hon är diplomatisk men inte konflikträdd.*

B4 svarade: *Vi har inte haft några större konflikter. När hon har varit hemma och fött barn så har det varit vikarier för henne som inte har varit lika bra. Långt därifrån.*

Den sista frågan som B1 fick var: **Hur är du när det gäller att hantera andra människor?**

B1 svarade: *Jag tror att jag är väldigt bra. Jag hoppas att inte någon är rädd för mig. Det värsta som finns är om någon är rädd för en annan människa. Jag är ganska vanlig. Jag sitter inte på några höga hästar. Det går alltid att prata med mig och komma med tips och idéer. Jag tror att jag är lyhörd, tänker på andra och är omsorgsfull. Jag är mån om att människor skall ha det bra och fattar att det viktigaste i livet inte är jobbet utan att vi har det bra, trivs och mår bra. Om folk mår bra hemma så kommer de hit och jobbar bra och trivs här också. Man anpassar efter varje person.*

Den åttonde frågan som medarbetarna fick var: **Vad tycker du om B1:s förmåga att hantera medarbetare? Är hon bra på det?** B2 svarade: *Hon är lyhörd och empatisk och är jätteduktig på att hantera medarbetare.*

B3 svarade: *Absolut vi träffas kanske en dag per vecka men jag känner mig väldigt trygg och känner ett gott stöd. Man jobbar under förtroende och hon ger verkligen förtroende.*

B4 svarade: *Ja det är hon. När vi skulle omorganisera här var hon lyhörd och lyssnade. Det blev jättebra till slut. De som var lite missnöjda blev nöjda, hon löste detta.*

Medarbetarna fick ytterligare några frågor. Den nionde frågan till B2, B3 och B4 var: **Är det viktigt för dig hur din chef har blivit rekryterad? Spelar det någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad?** B2 svarade: *Fördelen med att vara internt rekryterad är att man känner till organisationen och vet vad det är att vara lärare. Fördelen med externt rekryterad är att man ser med nya ögon.*

B3 svarade: *Nej det viktigaste är att det är rätt person på rätt plats. Det har inte alltid med formella utbildningar att göra. Antingen är man ledare eller inte.*

B4 svarade: *En chef som kommer inifrån har kunskap om organisationen och en chef som kommer utifrån har nya ögon, det är så. Jag har sett många rektorer som rekryterats inifrån och det har inte alltid slagit så väl ut. De har blivit rektorer där de tidigare varit lärare. Det har blivit bättre sen när de har bytt rektorsområde. Ibland är det bättre om det kommer någon utifrån. Det är beroende på situationen.*

Den tionde frågan som medarbetarna fick var: **Om du tänker efter kan du då ge något exempel på hur din chef har löst en kris i arbetsgruppen på ett bra eller dåligt sätt? Om**

ej fantisera en kris. B2 svarade: *Ja hon skulle omfördela. I ett läge ville en person i arbetsgruppen ge mig mer att göra men det satte B1 stopp för. Hon sa att jag redan hade tillräckligt att göra.*

B3 svarade: *Ja jag tror att hon kan ordna upp en kris i arbetsgruppen. Hon kan vara ganska tuff fast på ett bra och mjukt sätt. Det löser hon utan bekymmer.*

B4 svarade: *Ja hon skulle lösa en kris. Man får tala om att nu har jag fått något i mitt knä som inte tillhör mig. Det är inga problem.*

Den elfte frågan som medarbetarna fick löd: **Känner du att du kan vända dig till din chef och få hjälp om det behövs? Vad händer t ex om du gör fel?** B2 svarade: *Absolut det har jag alltid gjort sedan jag började. Om det är något så kan jag alltid krypa till korset, det är inte så farligt.*

B3 svarade: *Alltid självklart med vad som helst. Hon är vidsynt och empatisk. Vid fel då säger hon att den saken kunde du löst på ett annat sätt, det räcker. Hon ger jättemycket positiv feedback. Om det är negativt så är det konstruktivt.*

B4 svarade: *Ja det kan jag verkligen. Det är inte så stor risk att jag gör fel med den typ av arbetsuppgifter som jag har men hon skulle väl säga till. Det hör ju till.*

De medarbetare som haft en chef som varit anställd längre än två år fick en extra fråga som lyder: **Om du tänker tillbaka på tiden strax efter att din chef blev rekryterad fram tills nu, hur ser du då på din chefs förmåga att lösa en kris då jämfört med nu?** B2 svarade: *Ja hon har inte blivit sämre. Hon var bra från början. Jag är jättenöjd att jag har henne som chef.*

B3 svarade: *Det kan jag inte riktigt svara på men hon har blivit lugnare och mer stabil. Hon är trebarnsmor och jobbar och har kommit in mer i den rollen nu.*

B4 svarade: *Hon har utvecklats. Jag hade många chefer innan jag fick B1 som chef men när jag fick henne var det klockrent. Innan var det osäkert om jag skulle få pengar till min roll och verksamhet. Det har varit bra med B1. Nu är allt klart och tydligt och det har jag sagt till henne.*

8. Analys av kapitel sju.

Chef B1s egen självbild markeras i analysmodellen med en ellips med B1 vid sidan. Medarbetare B2, B3 och B4s bedömning av chef B1 markeras med ellipser märkta B2, B3 och B4 vid sidan i analysmodellen nedan.

Frågor om kompetens	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Erfarenhet	B1. ● ● B3. B4. ● ● B2.	
Kunskapsnivå	B1. ● ● B3. B2. ● ● B4.	
Speciella kunskaper, färdigheter	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	
Utbildning	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	
Frågor om chefs-/ ledaraktiviteter	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Ledarskap	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	
Chefskap	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	
Konflikthantering	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	
Social förmåga	B3. ● ● B1. B2. ● ● B4.	

Figur tre. Analysmodell chef B1 den internt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år.

Chef B1 hade haft sin nuvarande chefsposition i cirka sex år när intervjun med henne genomfördes. B1s chefstjänst är den första renodlade chefstjänsten men med sex år på nacken har B1 fått en hel del erfarenhet. Medarbetare B2 och B4s förtroende för B1s erfarenhet

överensstämmer med hennes självbild. Medarbetare B3s uppfattning skiljer sig lite från de övriga medarbetarnas. Sex års erfarenhet av en chefsbefattning är inte någon särskilt lång tid om en jämförelse görs med andra chefer. B1 är nöjd med sin kunskapsnivå men samtidigt inser hon att hon ibland behöver mer kunskap. Medarbetarnas förtroende överensstämmer med B1s bild. Både medarbetare B2 och B3 talar om ett kontinuerligt utbyte av kunskap mellan chef B1 och medarbetarna. Arbetsgruppen kommunicerar för att främja kunskapsutbyte inom gruppen. När det gäller speciella kunskaper/färdigheter pekar B1 på de färdigheter som hon har förvärvat som mor. Hennes självförtroende är gott och medarbetarnas förtroende är till och med lite mer positivt än chef B1s bild. Överensstämmelsen är återigen god mellan chefen och medarbetarna. B1 har utbildat sig mycket under sitt liv och hennes utbildningsnivå är hög. Medarbetarna är överens med B1 om att hennes utbildningsnivå är god och deras förtroende är högt. Medarbetare B4 är lite osäker på vad B1 har för utbildning men har förtroende. B1s självförtroende är gott när hon får frågan om ledarskap. Det är anmärkningsvärt att både medarbetare B2 och B4 talar i termer av förtroende i samband med vad de tycker om B1 som ledare. Chefens och medarbetarnas bild överensstämmer och när intervjuerna summeras så framträder ledarskapet som en av B1s styrkor. B1s självbild av sitt chefskap är hög samtidigt som hon har insikt om och ser faran i att styrkorna i hennes chefskap också kan bli svagheter. Även B1 använder sig av en delegerande ledarstil gentemot sina medarbetare. Medarbetarna har förtroende för B1s chefskap och överensstämmelsen är god mellan chefen och medarbetarna. B1 säger att hon inte är rädd för konflikter och att hon ser konflikter som en utmaning. B1 har förtroende för sin förmåga att lösa konflikter. Samtliga medarbetare säger att det inte har förekommit några stora konflikter i arbetsgruppen medan B1 har varit chef. B2, B3 och B4 är överens om att B1 skulle kunna lösa en konflikt om det uppstod någon. Det är god överensstämmelse mellan chefen och medarbetarnas bild. Den sista frågan som B1 fick rörde social förmåga och hon beskriver sig själv som väldigt bra på att hantera andra människor. Medarbetarnas förtroende för B1 är återigen högt och chefens och medarbetarnas bild överensstämmer. Social förmåga är vid sidan av ledarskap B1s styrka. När det gäller frågan om intern eller extern rekryteringsform säger både B2 och B4 att en internt rekryterad chef har kunskap om organisationen medan en externt rekryterad chef kommer in med nya ögon. B3 poängterar att det viktigaste är att det är rätt person på rätt plats. Samtliga medarbetare är överens om att chef B1 är kapabel att lösa en kris i arbetsgruppen. Medarbetarna känner också att de kan vända sig till chef B1 om det behövs och känner ingen rädsla för att prata med B1 om de har gjort fel. Som en avslutande fråga fick medarbetarna ta ställning till om B1 har utvecklats under tiden som hon har varit chef. Medarbetarna är överens om att B1 har utvecklats och funnit sig tillrätta i sin chefsroll. Chef B1 har hunnit skaffa sig ganska lång erfarenhet av att vara chef och har etablerat sociala relationer med sina medarbetare. Alla hennes medarbetare uttrycker hur nöjda de är över att ha B1 som chef. B1 är ett bra exempel på en god chef som har mognat och trivs i sin roll.

9. C1 Den externt rekryterade chefen som har varit anställd kortare än två år

Chef C1 hade varit anställd cirka tre månader när intervjun med henne genomfördes. Hennes personalansvar omfattar nio anställda varav sju stycken är ordinarie. Jag har gjort intervjuer med tre av hennes medarbetare som kodas som C2, C3 och C4.

De fyra första frågorna till C1 och de fyra första frågorna till hennes medarbetare är inom området Kompetens.

Den första frågan som chef C1 fick var: **Hur ser din tidigare erfarenhet av chefsarbete ut?**

C1 svarade: *Jag har varit chef i fem år tidigare. Jag var chef för en ideell organisation KFUM i Göteborg.*

Den första frågan som medarbetarna fick var: **Vad tycker du om C1:s erfarenheter av att vara chef? Är hon en erfaren chef?** C2 svarade: *Hon är en erfaren chef men hon är inte erfaren på alla integrationsfrågor.*

C3 svarade: *Hon är en erfaren chef som är van vid att leda grupper. Hon är erfaren på sättet som hon involverar folk i beslut. Hon är kanske inte erfaren kommunalt men är erfaren på att leda grupper.*

C4 svarade: *Inte inom vårt gebit. Jag tror att det är hennes första chefsjobb om man pratar erfarenhetsmässigt inom kommun. Hon har varit chef i andra organisationer.*

Den andra frågan som C1 fick var: **Hur är din kunskapsnivå? är den god eller känner du**

att du ibland skulle behöva mer kunskap i ditt chefsarbete? C1 svarade: *Min kunskapsnivå är god absolut. Nu under min inskolningsfas har jag mycket kontakt med personalsekreteraren på min förvaltning och han ger mig stöd om jag behöver det. Om jag behöver kunskap kan jag vända mig till förvaltningen eller facket om jag behöver det. Man blir aldrig fullärd som chef, det är ett yrke och man utvecklas.*

Den andra frågan som medarbetarna fick var: **Vad tycker du om C1:s kunskapsnivå? är den god?** C2 svarade: *Ja hon har ledaregenskaper, hon är en ledare.*

C3 svarade: *Bra utveckling. Inom området här inte så mycket i början men på tre månader har den blivit väldigt god. Hon är öppen för att lära sig och prata med folk.*

C4 svarade: *Ja det tycker jag.*

Den tredje frågan som C1 fick var: **Har du några andra speciella kunskaper som du har fått i andra sammanhang än jobbet som du har nytta av som chef på din arbetsplats?** C1

svarede: *Ja på den här arbetsplatsen tycker jag att jag har det eftersom mina föräldrar kom hit som arbetskraftsinvandrare på 60-talet. Lite kan jag känna mig in i vad mina medarbetare möter i sin vardag med klienterna.*

Den tredje frågan som medarbetarna fick var: **Har C1 någon speciell kunskap som gör att hon utmärker sig som chef?** C2 svarade: *Hon är en duktig ledare, hon lyssnar. Hon visar respekt när det gäller våra tankar och idéer och stödjer oss i det.*

C3 svarade: *Ja när det gäller att få med medarbetarna i alla beslut. Hon motiverar de anställda som jobbar här och man känner sig mer delaktig i stora beslut.*

C4 svarade: *Hon har insikt om att hon inte vet många saker i detalj. Det tycker jag är en kunskap att ha den insikten.*

Den fjärde frågan som C1 fick var: **Vilken/vilka utbildningar har du?** C1 svarade: *Jag är socionom i botten och så har jag läst psykologi, intervjuteknik och behandlingsarbete missbrukare. Jag har 200 poäng.*

Den fjärde frågan som medarbetarna fick var: **Tycker du att C1 har tillräcklig utbildning?** C2 svarade: *Jag vågar inte svara på det. Jag vet inte vad hon har för utbildning men jag vet att hon är socionom i botten. Men jag vet inte vad hon har mer för utbildning, jag har glömt det. Jag vet att hon är socionom och har arbetat som ledare och chef på tidigare arbetsplatser.*

C3 svarade: *Ja för det som krävs men sen behövs det kanske utbildas mer i vad vi gör här.*

C4 svarade: *Jag vet inte exakt vilken utbildning hon har men det tror jag att hon har. Jag tror att hon är socionom i grunden.*

De följande fyra frågorna till C1, C2, C3 och C4 berör området chefs-/ledaraktiviteter. Den femte frågan som chef C1 fick var: **Hur är du som ledare? Kan du få folk med dig?** C1 svarade: *Ja det tycker jag. Jag är ganska entusiasmerande. Jag har ganska många idéer och jag tycker också om att snappa upp mina medarbetares idéer och utveckling. Jag uppskattar när medarbetare kommer med förslag. Jag vill gärna få folk att växa. Det är viktigt som ledare att se att man kan få inspiration av sina medarbetare. De inspirerar varandra och mig i sitt jobb.*

Den femte frågan som medarbetarna fick var: **Vad tycker du om C1 som ledare? Är hon bra på att leda medarbetare?** C2 svarade: *Än så länge. Hon har visat att hon är duktig.*

C3 svarade: *Ja hon är bra på att leda och motivera. Det är långt ifrån alla chefer och ledare som gör det. Hon är inte rädd för att släppa på det hon gör.*

C4 svarade: *Jag har precis haft en kontrovers med henne så jag är lite färgad av det just nu men hon har bara varit anställd sen september och jag ser många bra sidor hos henne som jag tycker är bra ledaregenskaper. Hon ser oss som individer och ger ansvar. Det är lite för kort tid just nu.*

Den sjätte frågan som C1 fick var: **Hur är du som chef? Vilka är dina starka/svaga sidor i utövandet av ditt chefskap?** C1 svarade: *Jag kan vara ojämn. När jag är stressad kan jag fatta beslut väldigt snabbt som inte alltid är genomtänkta, men det är något som jag jobbar med. Om det är en stressig situation så kan man säga att man återkommer.*

Den sjätte frågan som medarbetarna fick var: **Vad tycker du om C1 som chef?** C2 svarade: *Hon har vision. Hon är bra. Hon har tankar och idéer, jag tror på hennes idéer.*

C3 svarade: *Det sköter hon bra det är inga problem där alls. Det har gått så kort tid så det är svårt att svara på.*

C4 svarade: *Hon har bra egenskaper som chef. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv upplever jag nog att hon vill sätta ramar för verksamheten och slåss för den.*

Den sjunde frågan som C1 fick var: **Hur är du när det gäller att lösa konflikter?** C1 svarade: *Jag brukar tänka är det jag som skall lösa konflikten mellan vuxna människor? Det viktiga är att prata med dem snabbt. Jag pratar med dem var och en och uppmanar dem att prata med varandra. Det handlar om kommunikation, man kommunicerar på olika sätt.*

Den sjunde frågan till medarbetarna löd: **Vad tycker du om C1:s förmåga att lösa konflikter? Är hon bra på det?** C2 svarade: *Svårt att säga, jag tror på henne. Vi har inte haft några allvarliga konflikter än på arbetsplatsen. Jag tror på henne, jag tror på hennes förmåga. Det är mitt första intryck.*

C3 svarade: *Hon är väldigt bra när det gäller att man är oense med någon i arbetsgruppen. Vi har inte haft så många interna konflikter men de som har varit tycker jag hon har löst bra.*

C4 svarade: *Både och tror jag. Hon har intention och vill lösa konflikter. Vi har inte haft så jättemånga konflikter än. Jag vet att hon har haft kontroverser med flera anställda här men jag tror att hon är bra på att lösa konflikter. Hon kunde säkert vara bättre.*

Den åttonde frågan till C1 var: **Hur är du när det gäller att hantera andra människor?** C1 svarade: *Det spelar ingen roll vem jag pratar med utan det viktiga är att det är en person framför mig som jag möter. Oavsett hur personen ser ut så är det egenskaperna/personen som är det viktiga. Det försöker jag ha med mig. Ingen människa är värd mer än någon annan.*

Den åttonde frågan till medarbetarna var: **Vad tycker du om C1:s förmåga att hantera medarbetare? Är hon bra på det?** C2 svarade: *Det är svårt att säga något nu när hon är så ny. Man kan inte dra slutsatser om en person som har varit här så kort tid. Alla är nya och det är en avdelning med många nya medarbetare.*

C3 svarade: *Hon känns inte som en chef men mer en som i gänget istället. Hon sätter tydliga gränser men blir ändå en i gänget vilket kan vara svårt att balansera. Det är väldigt avslappnat.*

C4 svarade: *Både och fyra månader är lite kort tid. Vi är inne i en fas där personalgruppen ska lära känna varandra. Jag tycker att hon har många bra egenskaper. Hon är väldigt mån om att skapa en relation till allihop. En svaghet är okonventionella metoder och möten stundtals.*

Den nionde frågan till medarbetarna var: **Är det viktigt för dig hur din chef har blivit rekryterad? Spelar det någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad?** C2 svarade: *Det spelar viss roll. Personen måste veta vad det handlar om. Det är inte en stor avdelning och vi är lite känsliga.*

C3 svarade: *Bra med extern chef det behövdes. Det spelar roll vår avdelning hade behov av en extern chef som kom in med nya tankar. Rent generellt beror det på vad arbetsgruppen behöver.*

C4 svarade: *Då får jag titta på min tidigare arbetslivserfarenhet. I det här läget som det var här tycker jag att det var viktigt med en extern chef. Det handlar mer om hur rekryteringsprocessen har gått till och vilket mandat personen har.*

Fråga 10 till medarbetarna var: **Om du tänker efter kan du ge något exempel på hur chef C1 har löst en kris i arbetsgruppen på ett bra eller dåligt sätt? Om ej fantisera en kris.**

C2 svarade: *Bra vi har haft ett fall där en medarbetare blev hotad av en klient. Hon agerade väldigt professionellt och gav stöd till medarbetaren. Hon tog det på allvar.*

C3 svarade: *Det var rörigt på avdelningen innan hon kom och alla var uppstressade men hon är väldigt bra på att få ner det. Hon sa så här skall det se ut så här skall vi göra på ett tydligt sätt.*

C4 svarade: *Jag tycker att hon har hjälpt mig en del i början men jag är som sagt lite färgad just nu. Jag har bytt tjänst och fått göra mycket på bägge tjänsterna. Där tycker jag inte att hon har skött sig klockrent. Vår relation har varit okej men jag tycker inte att hon har hanterat situationen helt okej med den andra personen.*

Den sista frågan till medarbetare C2, C3 och C4 var: **Känner du att du kan vända dig till din chef och få hjälp om det behövs? Vad händer t ex om du gör fel?** C2 svarade: *Ja det kan jag. Vid fel så beror det på vad det är för fel. Det är mänskligt att fela. Jag tror inte att hon skulle göra en höna av en fjäder.*

C3 svarade: *Ja det tycker jag. Det har varit rörigt tidigare på avdelningen. Jag har mycket att göra men jag kan alltid vända mig till henne om det behövs. Det har aldrig varit några problem.*

C4 svarade: *Ja det gör jag faktiskt. Hon är inte ute efter att hitta fel. Om jag har problem så kommunicerar jag det med min chef. Hon är ny i sitt tänkande.*

10. Analys av kapitel nio

Chef C1s egen självbild markeras med ett kors med C1 vid sidan i analysmodellen. Medarbetare C2, C3 och C4s bedömning av chef C1 markeras med kors märkta C2, C3 och C4 vid sidan i analysmodellen nedan.

Frågor om kompetens	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Erfarenhet	C1. C3. C2. C4.	
Kunskapsnivå	C1. C3. C4. C2.	
Speciella kunskaper, färdigheter	C3. C1. C2. C4.	
Utbildning	C1. C3. C4. C2.	
Frågor om chefs-/ledaraktiviteter	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Ledarskap	C3. C1. C2. C4.	
Chefskap	C3. C1. C2. C4.	
Konflikthantering	C3. C1. C2. C4.	
Social förmåga	C3. C1. C4. C2.	

Figur fyra. Analysmodell chef C1 den externt rekryterade chefen som har varit anställd kortare än två år.

Chef C1 hade varit chef cirka 3 månader när intervjun med henne genomfördes. Tidigare var hon chef för en organisation i Göteborg. C1 har fem års erfarenhet av chefsarbete. Medarbetarna C2, C3 och C4 tycker att hon är erfaren som chef men att hon saknar erfarenhet inom avdelningens område. Medarbetarnas bild överensstämmer. Chef C1 har gott

självförtroende avseende sin kunskapsnivå samtidigt som hon är medveten om att man inte blir fullärd som chef. Medarbetare C2s svar borde ha följts upp med en fråga om chef C1s generella kunskapsnivå. Svaret säger egentligen inget om kunskapsnivån vilket måste tas hänsyn till i analysen. Medarbetare C3 och C4s bild överensstämmer. Chef C1 har speciell kunskap om vad medarbetarna möter i sin vardag med klienterna. Medarbetare C2 och C3 är överens om att C1 har speciella kunskaper/färdigheter som gör att hon utmärker sig som ledare. Deras förtroende överensstämmer. Medarbetare C4 pekar på att chef C1 inser sina begränsningar som chef. Svaret kan tolkas både positivt och negativt. C1s utbildningsnivå är hög med en socionomutbildning i botten plus kompletterande utbildningar. Medarbetare C2s svar på om C1 har tillräcklig utbildning är osäkert vilket är naturligt eftersom C1 bara hade varit chef cirka tre månader när intervjun med henne genomfördes. Medarbetare C3 anser att C1 har utbildning men att det behöver byggas på med mer avdelningsspecifik utbildning. Medarbetare C4 är också osäker på chef C1s utbildningsnivå men tror att chefen har tillräcklig utbildningsnivå. Medarbetarnas bild skiljer sig åt. När det gäller chef C1s bild av sitt ledarskap är hennes självförtroende högt. Medarbetare C2 har genomgående under intervjun pekat på C1s ledarkvaliteter och har högt förtroende för C1. C3 har också högt förtroende för C1s ledarskap medan C4 är lite mer reserverad. C4 ser mycket bra ledaregenskaper hos C1 men anser att det är svårt att bedöma C1s ledarförmåga efter så kort tid. Medarbetarnas förtroende skiljer sig åt. På frågan om starka och svaga sidor i chefskapet så säger C1 att hon kan vara ojämn vilket är naturligt när man är ny som chef på en ny arbetsplats. Samtliga medarbetare har högt förtroende för C1 som chef. Medarbetarnas förtroende överensstämmer. Chef C1 har en strategi som hon använder sig av vid konflikthantering. Chefen börjar med att prata med medarbetarna var för sig, (identifikation av vad konflikten handlar om). När chefen och medarbetaren pratar reflekterar de över konflikten, (möjliga lösningar diskuteras). Chefen ber medarbetaren att prata med den medarbetare som hon eller han har en konflikt med, (ett beslut om lösning har tagits). Chef B1 betonar att det är medarbetarna själva som måste kommunicera med varandra för att konflikten skall kunna lösas. Medarbetare C2 har förtroende för C1s förmåga att lösa konflikter men pekar på att arbetsgruppen inte har haft någon allvarlig konflikt under den tid som C1 har varit chef. C3 har högt förtroende för C1s förmåga att lösa konflikter. C4 har förtroende för C1s förmåga att lösa konflikter men säger att hon kunde vara ännu bättre. Medarbetarnas förtroende skiljer sig åt. Chef C1 ser alla människor som viktiga och har en mogen och insiktsfull självbild av sin sociala förmåga. Medarbetare C2 säger att det är för tidigt att bedöma hur bra C1 är på att hantera medarbetare. Medarbetare C3 har högt förtroende för C1s förmåga att hantera medarbetare. C4 pekar likt C2 att det är för tidigt att kunna göra en rättvis bedömning eftersom personalgruppen är inne i en fas där de lär känna varandra. Medarbetare C4 har förtroende och ser många styrkor samtidigt som det finns saker att jobba på. C4 pekar på att C1 är mån om att etablera relationer och det är en process som kan ta lite tid. Medarbetarnas bild skiljer sig åt. På frågan om rekryteringsformen av chefen spelar roll svarade C2 att det måste vara en person som förstår avdelningen. C3 och C4 såg det som viktigt att det var en externt rekryterad chef som anställdes eftersom avdelningen behövde det. Medarbetare C2 och C3 är överens om att chef C1 har löst kriser på ett bra sätt. C4s bild är mer nyanserad. C4 ger både positiva och negativa exempel. Den avslutande frågan till medarbetarna var om de kände att de kunde vända sig till sin chef och vad som hände om

de gjorde fel. Samtliga medarbetare är överens om att de kan vända sig till sin chef om det behövs och de känner att de utan problem kan prata med chefen om de har gjort fel. Rent allmänt kan sägas att chef C1 bara hade varit chef cirka tre månader när intervjuerna genomfördes. Arbetsgruppen och chefen var inne i en fas där de höll på att lära känna varandra. Medarbetarnas bild av sin chefs kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter är naturligt nog mer splittrad än i de andra fallen. Om nya intervjuer skulle genomföras i skrivande stund så skulle bilden antagligen utmärkas av mer samstämmighet mellan medarbetarna i deras bild och med största sannolikhet skulle resultatet bli en mer positiv bild. En chef med längre anställningstid har bättre förutsättningar att etablera relationer med ömsesidigt beroende.

11. D1 Den externt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år

Chef D1 hade varit anställd på sin befattning cirka två och ett halvt år när intervjun med henne genomfördes. D1 har direkt personalansvar för fem stycken medarbetare och jag har genomfört intervjuer med tre av hennes medarbetare. De är kodade som D2, D3 och D4 nedan.

De fyra första frågorna till D1 och de fyra första frågorna till hennes medarbetare är inom området Kompetens.

Den första frågan som D1 fick var: **Hur ser din tidigare erfarenhet av chefsarbete ut?** D1 svarade: *1999 blev jag chef första gången. Jag vikarierade som rektor i ett halvår och fick sedan fast tjänst som rektor. Jag var rektor under tre år och sedan var jag handläggare i ett år. Sedan hade jag en chefstjänst till och sen fick jag min nuvarande tjänst.*

Medarbetarna D2, D3 och D4 fick frågan: **Vad tycker du om D1:s erfarenheter av att vara chef? Är hon en erfaren chef?** D2 svarade: *Jag tycker att hon har hamnat rätt. Jag tycker att hon är duktig på det. Hon har greppat det bra.*

D3 svarade: *Hon är väldigt ung för att vara chef men hon har varit chef tidigare och rektor så tidsmässigt har hon stor erfarenhet.*

D4 svarade: *Jag har varit chef ganska länge och jag ser henne fortfarande som en ganska ny chef.*

Den andra frågan som D1 fick var: **Hur är din kunskapsnivå? Är den god eller känner du att du ibland skulle behöva mer kunskap i ditt chefsarbete?** D1 svarade: *Jag tycker att jag har en erfarenhet eftersom jag varit chef under ganska många år och jag är högskoleutbildad och har ledarutbildningar. Självklart ställs man inför situationer där man börjar fundera och pratar med andra chefer. Jag har inget område där jag inte vet någonting. Man är aldrig fullärd det finns alltid situationer som är nya för en.*

Medarbetarna fick frågan: **Vad tycker du om D1:s kunskapsnivå? Är den god?** D2 svarade: *Hon har en mycket god kunskapsnivå. Sammantaget tycker jag att hon har en god grund att stå på.*

D3 svarade: *Hon har mycket god kunskap om den administrativa sidan och stor nytta för både oss och henne är att hon är jurist i grunden. Vad gäller den pedagogiska sidan har hon inte lika stor kunskap men där kan vi hjälpa henne istället. På sin befattning nu klarar hon sig utmärkt.*

D4 svarade: *Den är god. Hon är jurist i sin grundutbildning och det har både hon och vi stor nytta av. Hon har god kunskap om vår verksamhet även den pedagogiska delen. Hon har en god kunskapsnivå. En bredd.*

Den tredje frågan som D1 fick var: **Har du några andra speciella kunskaper som du har fått i andra sammanhang än jobbet som du har nytta av som chef på din arbetsplats?** D1 svarade: *Jag har varit med i föreningsliv och spelat basket. Varit med i lag och gjort grupparbeten i skolan. Hela tiden som man är med människor och möter annan arbetslivserfarenhet har man nytta av sin yrkesroll. Självkänedom och förmåga att relatera till andra människor är viktigt. Att kunna läsa av och förstå och visa empati men också vara tydlig i chefskapet. Vad som förväntas på en arbetsplats och vad som är acceptabelt beteende på en arbetsplats.*

Medarbetarna fick frågan: **Har D1 någon speciell kunskap som gör att hon utmärker sig som chef?** D2 svarade: *Dels en god kunskapsgrund att stå på. Duktig i de förvaltningsrättsliga frågorna och hon är bra med politikerna och det fackliga samarbetet.*

D3 svarade: *Hennes juridiska kunskaper märks tydligt. Hon är ambitiös och noggrann.*

D4 svarade: *Hon är duktig på att finna sig i olika sammanhang, på många olika nivåer. Hon finner sig väl och är inte rädd för att ta plats och göra sig hörd. Hon framför förvaltningens dilemman och glädjeämnen.*

Den fjärde frågan som D1 fick var: **Vilken/vilka utbildningar har du?** D1 svarade: *Jag är jurist och har gått juristlinjen. Jag har också läst statsvetenskap och ekonomi. Rektorsutbildningen och UGL kurs i tidigare kommun.*

Den fjärde frågan som medarbetarna fick var: **Tycker du att D1 har tillräcklig utbildning?** D2 svarade: *Hon har bra utgångspunkter, det är egentligen inget som fallerar där.*

D3 svarade: *Absolut inga problem.*

D4 svarade *På den nivån som hon befinner sig har hon den utbildning som krävs. Jag tycker inte att hon behöver kompetensutveckla eller gå in och läsa någon större utbildning. Ekonomi är hon duktig på och juridik. Som chef behövs inte detaljkunskap om alla områden den har vi medarbetare och kan hjälpa till.*

De följande fyra frågorna till D1, D2, D3 och D4 hör till området chefs-/ledaraktiviteter.

Fråga fem till D1 lyder: **Hur är du som ledare? Kan du få folk med dig?** D1 svarade: *Ja det tror jag att jag kan. Jag är bra på att få in energi och vara visionär och tala om vart vi ska. Att få folk att förstå vart vi ska. Det är fart och fläkt i mig. Jag är empatisk och ser mina medarbetare och hejar. Jag ser dem och känner att de är viktiga. Jag försöker visa att jag trivs att vara ute bland medarbetare.*

Fråga fem till D2, D3 och D4 var: **Vad tycker du om D1 som ledare? Är hon bra på att leda medarbetare?** D2 svarade: *Ja hon är en person som är framåtfokuserad och får med sig medarbetare på ett bra sätt kan jag tycka. Bra på att fatta saker snabbt och förklara sakerna för oss medarbetare. Det är en god egenskap. Ibland känns det som att hon är före med tanke på hennes chefsforum men det är så en chef ska vara. Det funkar bra generellt och hon låter mig som medarbetare jobba självständigt. Jag har mitt ansvar men kan vända mig till henne.*

D3 svarade: *Ja hon är väldigt modern chef. Hon tar in vad medarbetare tänker och tycker och hon berömmar och uppmuntrar mycket. Mån om att man skall ha det bra.*

D4 svarade: *Jag tycker att D1 har blivit en bra ledare. Hon är lyhörd och hon lyfter våra styrkor. Hon påverkar verksamheten på ett bra sätt. Hon lyssnar och är intresserad och delegerar. Hon är ej rädd för att lämna ifrån sig ansvar. Man får alltid feedback och hon är prestigelös.*

Fråga sex till D1 var: **Hur är du som chef? Vilka är dina starka/svaga sidor i utöandet av ditt chefskap?** D1 svarade: *Jag vill få mina medarbetare att känna sig viktiga. Att de gör ett bra jobb. Det är vi tillsammans som gör att det blir bra och att andra får ta plats har jag inget problem med. Jag har en positiv människosyn. Jag är ofta nyfiken och glad. Ibland kan man hitta en balans i arbete och egen kontroll där jag kan vara bättre. Man anpassar sitt ledarskap efter vem det är och vilken funktion personen har.*

Fråga sex till medarbetarna var: **Vad tycker du om D1 som chef?** D2 svarade: *Jag tycker att hon har en stor ambition att lyfta ner saker på ett bra sätt. Det är hon bra på. Hon är ganska regelstyrd men hon hittar lösningar och ser ett steg till. Hon ger frihet men samtidigt vet man vad som gäller.*

D3 svarade: *Hon är angelägen om att uppgifter blir riktigt utförda.*

D4 svarade: *Hon kan hantera de olika nivåerna på ett väldigt bra sätt.*

Fråga sju till chef D1 var: **Hur är du när det gäller att lösa konflikter?** D1 svarade: *Jag är inte konflikträdd men jag är mån om hur jag lyfter ett problem. Det viktigaste är att lyfta problemet och inte individerna. Jag är tydlig med vad jag förväntar mig och vad som är acceptabelt.*

Fråga sju till medarbetarna löd: **Vad tycker du om D1:s förmåga att lösa konflikter? Är hon bra på det?** D2 svarade: *Hon är bra för det mesta. Ibland för snabb på att försöka lösa en konflikt. Hon är bra på att kompromissa. Hon har blivit bättre och bättre på detta.*

D3 svarade: *Jag har inte erfårit det så många gånger. Det är mest att man pratar om det. Jag kan nästan inte svara på det. Men jag kan tänka mig att hon är bra på det med tanke på hennes egenskaper som lyssnande.*

D4 svarade: *Man kan inte lösa en konflikt men man kan ge förutsättningar att lösa konflikter och där är hon bra. Man kan ta in utomstående som hjälp om det behövs. Om hon själv hamnar i en konflikt är hon inte rädd för att lösa den.*

Den sista frågan till chef D1 var: **Hur är du när det gäller att hantera andra människor?**

D1 svarade: *Jag är social och tycker om att vara med andra människor. Att se människor och vara tydlig och skapa ett glatt klimat. Jag tror att jag är prestigelös som chef.*

Fråga åtta till medarbetarna var: **Vad tycker du om D1:s förmåga att hantera**

medarbetare? Är hon bra på det? D2 svarade: *Ja det är hon. Hon är bra på att ta tag i och prata med oss om det är någonting. Hon är rak och klar med sitt budskap på ett bra sätt. Hon är lyhörd.*

D3 svarade: *Det är hon jättebra på, hon är mån om oss. Hon kommer fram och hälsar och man känner sig sedd av henne. Hon talar om när man har gjort något bra:*

D4 svarade: *Jag tycker att hon är duktig på att hantera medarbetare. Både mig själv och mina kollegor är hon duktig på att hantera. Hon är lyhörd och ger feedback och gör att man känner sig delaktig. Hon ger bra information om vad som händer.*

Medarbetarna fick ytterligare några frågor. Fråga nio till medarbetarna var: **Är det viktigt för dig hur din chef har blivit rekryterad? Spelar det någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad?** D2 svarade: *Nej det är personen som är viktigast. Ibland kan man ha en övertro på extern rekrytering och då speciellt från privat sektor. En chef i offentlig sektor har koll på regler som en chef i privat sektor inte har.*

D3 svarade: *Nej det spelar ingen roll det viktigaste är att det har gått rätt till.*

D4 svarade: *För mig spelar det absolut ingen roll. Huvudsaken är att det är rätt person, sedan vad personen kommer ifrån har ingen betydelse. Rätt person på rätt plats bara.*

Fråga tio till medarbetarna löd: **Om du tänker efter kan du ge något exempel på hur din chef har löst en kris i arbetsgruppen på ett bra eller dåligt sätt? Om ej tänk en kris?** D2 svarade: *Vår lunchbemanning var kanske en liten kris. Det blev lite snack i korridoren men D1 höll ett bra möte där hon förklarade på ett bra sätt. Hon gick in på ett naturligt sätt och lugnade.*

D3 svarade: *Vi har inte haft några stora kriser men det kan bli meningsskiljaktigheter men det löser hon bra genom att lyssna och kommunicera.*

D4 svarade: *Ibland har det hettat till. Hon är inte rädd för att lyfta det och lägga det på bordet. Hon pratar om det och är lösningsorienterad. Aldrig att det är sura miner efteråt. Vi samlas och resonerar.*

Fråga elva till medarbetarna var: **Känner du att du kan vända dig till din chef och få hjälp om det behövs? Vad händer t ex om du gör fel?** D2 svarade: *Jag kan gå in till henne. Jag försöker att prioritera att gå in till henne när det gäller förvaltningsövergripande frågor. Hennes tid är begränsad vilket jag försöker tänka på eftersom hon har mycket att göra.*

D3 svarade: *Jajamen. Jag försöker undvika att göra fel i möjligaste mån.*

D4 svarade: *Absolut när jag känner att jag inte kommer vidare i något ärende. Det är inga problem. Om det blir fel kan jag säga till D1 utan problem. Vi har förtroende för varandra.*

















Den sista frågan till medarbetarna var: **Om du tänker tillbaka på tiden strax efter att din chef blev rekryterad fram till nu, hur ser du på din chefs förmåga att t ex lösa en kris då jämfört med nu?** D2 svarade: *Jag tycker att hon har vuxit i det. Det känns som hon är på rätt plats. Hon kan fortfarande växa men hon är på rätt spår.*

D3 svarade: *Jag känner ingen skillnad men vi har inte haft någon allvarlig kris så hon har inte fått öva.*

D4 svarade: *Hon har utvecklats jättemycket. Hon tar sitt uppdrag på stort allvar och har väldig respekt för sitt och våra arbeten. Det är en utveckling och hon har utvecklats både som människa och ledare.*

12. Analys av kapitel 11.

Chef D1s egen självbild markeras i analysmodellen med en rektangel märkt D1 i vid sidan. Medarbetare D2, D3 och D4s bedömning av chef D1 markeras med rektanglar märkta D2, D3 och D4 vid sidan i analysmodellen nedan.

Frågor om kompetens	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Erfarenhet	D1.  D3.	
	D2.  D4.	
Kunskapsnivå	 D2+D1	
	 D3+D4	
Speciella kunskaper, färdigheter	D3.  D1.	
	D4.  D2.	
Utbildning	D3.  D1	
	D4.  D2.	
Frågor om chefs-/ ledaraktiviteter	Högt förtroende.	Lågt förtroende.
Ledarskap	 D3+D1	
	 D4+D2	
Chefskap	D1.  D3.	
	D4.  D2.	
Konflikthantering	D1.  D3.	
	D4.  D2.	
Social förmåga	 D3+D1	
	 D4+D2	

Figur fem. Analysmodell chef D1 den externt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år.

Chef D1 hade varit chef på sin befattning i cirka två och ett halvt år när intervjun genomfördes. Chef D1 har trots sin unga ålder en gedigen erfarenhet av chefsarbete. Hennes självförtroende är gott och hon hade cirka 12 års erfarenhet av chefsarbete när intervjun med henne genomfördes. Medarbetare D2 och D3 är överens om att D1 är en erfaren chef medan

medarbetare D4 ser D1 som en ganska ny chef baserat på egen erfarenhet. Medarbetarnas uppfattning skiljer sig lite. D1s självförtroende är högt när det gäller hennes kunskapsnivå samtidigt som hon pekar på att en chef alltid har behov av ny kunskap. Medarbetarna är överens om att D1s kunskapsnivå är mycket god. Medarbetarnas uppfattning har hög grad av överensstämmelse. Just kunskapsnivån är en av D1 styrkor. Även D1s självförtroende renderande speciella kunskaper/ färdigheter är gott. Medarbetarna har högt förtroende för D1s speciella kunskaper/ färdigheter och både medarbetare D2 och D4 betonar D1s förmåga att kunna kommunicera och relatera till de olika nivåerna i organisationen. Det är god överensstämmelse mellan medarbetarnas förtroende. D1 har liksom de andra cheferna i studien en gedigen utbildningsnivå. Medarbetarna har högt förtroende för D1s utbildningsnivå och det är god överensstämmelse mellan medarbetarnas uppfattning. D1 har högt förtroende för sin förmåga till ledarskap och hennes medarbetare instämmer till fullo. Det är god överensstämmelse mellan medarbetarnas och chefens förtroende. D1s förmåga till ledarskap är ytterligare en av hennes styrkor. Chef D1 använder sig av en delegerande ledarskapsstil gentemot sina medarbetare som har klara ansvarsområden. Chefen känner sig trygg i sitt chefskap men inser samtidigt att hon alltid kan utveckla sig och förbättras. Medarbetare D2 pekar på chef D1s förmåga att lyfta ner saker på ett bra sätt, att hitta lösningar och ge frihet. D3 att hon är noga med att uppgifter blir rätt utförda. D4 talar återigen om D1s förmåga att hantera de olika nivåerna i organisationen. Medarbetare D2 och D4 har högt förtroende för D1s chefskap. Av D3s svar går det inte att utläsa om förtroendet är högt eller lågt men på tidigare frågor under intervjun har vi kommit in på D1s chefskap. D3 svarade att hon är en modern chef som tar in vad medarbetarna tycker och tänker och som berömmar och uppmuntrar mycket. Även D3 har förtroende för chef D1s chefskap. Överensstämmelsen mellan medarbetarnas förtroende är ganska stort. Chef D1 är noga med hur hon lyfter ett problem och hanterar konflikter. D1 beskriver sig inte som konflikträdd. Medarbetare D2 har förtroende för D1s förmåga att lösa konflikter men tycker att hon är för snabb på att lösa konflikter ibland. D2 säger vidare att konflikthantering är en förmåga som chef D1 har utvecklats på och blivit bättre på sedan hon fick sin tjänst. Medarbetare D3 har inte så stor erfarenhet av att D1 har löst konflikter men uttrycker förtroende för D1s konflikthanteringsförmåga baserat på chefens egenskaper. Medarbetare D4 är noga med att poängtera att man inte kan lösa konflikter utan bara skapa förutsättningar för att lösa konflikter. D4 säger att D1 är bra på att skapa förutsättningar för att lösa konflikter. Samtliga medarbetare har förtroende för D1s förmåga att lösa konflikter och det råder överensstämmelse mellan medarbetarna. Det avslutande frågeområdet är chef D1s sociala förmåga. D1 beskriver sig som social och mån om att skapa ett gott klimat. Samtliga medarbetare har högt förtroende för D1s sociala förmåga och överensstämmelsen är god. Social förmåga är ytterligare ett av D1s starkare områden. Chef D1 har utvecklat goda relationer med sina medarbetare på relativt kort tid. Medarbetarna tycker inte att rekryteringsformen påverkar så mycket utan att det viktigaste är att det blir rätt person på rätt plats. Medarbetarna är överens om att D1 kan lösa kriser om det behövs. D2, D3 och D4 känner också att de kan vända sig till sin chef om det behövs. Medarbetare D2 och D4 tycker att D1 har utvecklats i sin förmåga att lösa kriser från tiden då hon rekryterades medan D3 inte ser någon större skillnad. Chef D1 är ytterligare ett exempel på en chef som medarbetarna är mycket nöjda med.

Kapitel 13. Huvudanalys.

Bedömningen av en chefs erfarenhetsgrad är beroende av medarbetarnas tidigare upplevelser av chefers nivåer på erfarenhet. En medarbetare som kan referera till chefer med trettio års erfarenhet ser inte på cheferna i studien som några speciellt erfarna chefer vilket ger utslag i några av mätningarna. I teorikapitlet står det att erfarenheter är ofta den största inlärningsmöjligheten som en människa har förutsatt att personen har förmåga att reflektera. En chef som har förmåga att lära sig av egna och andras erfarenheter kommer att utvecklas som chef men det förutsätter att chefen hamnar i situationer där hon eller han kan göra erfarenheter. Det är ganska naturligt att både chef B1 (internt rekryterad med en anställningstid på cirka 6 år) och chef D1 (externt rekryterad med cirka 12 års erfarenhet som chef) får högt förtroende från sina medarbetare. Chef A1 (internt rekryterad med ett års erfarenhet) var relativt ny i sin roll och har naturligt nog inte hunnit få lika mycket erfarenhet som B1 och D1. Chef C1 (externt rekryterad med cirka fem års chefserfarenhet) hade bara varit anställd i cirka tre månader när intervjun med henne genomfördes. Medarbetarna såg C1 som en erfaren chef samtidigt som hon sågs som oerfaren när det gällde avdelningsspecifika erfarenheter. Chefen befann sig fortfarande i en inskolningsfas och det är fullt naturligt att medarbetarnas uppfattning är splittrad. Det finns ett talesätt som säger att om man slänger i ett barn i vatten så lär det sig antingen att simma eller drunkna. Det optimala för en chef är att få erfarenheter gradvis och slippa slängas ut på djupt vatten direkt om erfarenheten är begränsad.

För att återknyta till kompetensteorin så står det att kunskaper är metoder, sammanhang och fakta. Kunskap kräver inlärningsituationer där en person är receptiv och kan ta till sig kunskap. Chef D1 är den chef som får högst förtroende renderande kunskapsnivån tätt följd av chef B1. Deras längd på anställningstiden kombinerat med förvaltningsspecifik erfarenhet har gjort att de har exponerats för fler situationer där de har kunnat tillägna sig kunskap. Både chef A1 och chef C1 får också högt förtroende när det gäller deras kunskapsnivå. Vid chefsrekryteringar är det kutym att försöka hitta kandidater med god kunskapsnivå och potential för kunskapsutveckling. Därför är det inte förvånande att cheferna i studien har en hög kunskapsnivå.

Alla chefer får högt förtroende från medarbetare när det gäller speciella kunskaper/färdigheter. Det som är utmärkande är att medarbetare i samtliga fall refererar till chefernas sociala förmåga. Chef B1 och D1 får högst förtroende från medarbetarna. Enligt förtroendeteorin om individer som sociala och rationella aktörer ges förtroende till personer som givaren har information om och förtroendet gynnas av givarens tidigare positiva erfarenheter. Både chef B1 och D1 har befunnit sig i fler situationer med sina medarbetare där sådana förtroendetillfällen har funnits. Man kan dra en parallell till en radio eller tv-sändning som har pågått en lång tid kontra en som har pågått kortare. Tittaren vet vad rapport är för ett nyhetsprogram medan förtroendet för en nyetablerad nyhetssändning kanske inte är riktigt lika högt i början. Både chef A1 och D1 får också högt förtroende från sina medarbetare.

Samtliga chefer i studien är högtutbildade med specialistutbildningar som gör att de kan verka inom de områden som de är chefer för. Det är återigen chef D1 och chef B1 som får högst förtroende från medarbetarna när det gäller utbildning. Chef A1s medarbetare har lite lägre

förtroende och medarbetarnas bild skiljer sig lite. Chef C1s medarbetare är mer splittrade och osäkra på vilka utbildningar som chefen har och dessutom tycker de att hon behöver mer avdelningsspecifik utbildning. Medarbetarna hade inte hunnit utbyta information med chefen och skapa ömsesidiga relationer när intervjuerna genomfördes. Rent generellt blir därför bilden av Chef C1 mer splittrad. På samma sätt påverkas bilden av chef A1 eftersom hon också hade varit chef relativt kort tid när intervjun med henne genomfördes. För att en chef skall få maximal användning av sin utbildning så krävs det att chefen kan omsätta sin teoretiska utbildning praktiskt vilket visar sig i förmågan till chefs-/ ledaraktiviteter.

Ledarskap är ett område där chef D1 får högst förtroende från sina medarbetare. På andra plats kommer återigen chef B1 följt av A1 och C1. Alla medarbetare i studien har egna ansvarsområden och cheferna använder sig av delegerande ledarstilar i stor utsträckning. Medarbetarna har specialistkompetens inom sina områden och arbetar ofta självständigt. När medarbetarna har en hög grad av självständighet blir det viktigaste för ledaren att uppmuntra sina medarbetare och skapa förutsättningar för främjande ledarskap och främjande medarbetarskap. Medarbetarna till chef B1 beskriver på ett bra sätt hur chefen genom sitt ledarskap ger förtroende till medarbetarna och uppmuntrar samt ger stöd när de skall lösa en uppgift. En chef som har medarbetare med erfarenhet har möjlighet att anpassa sitt ledarskap till delegerande och en av B1s medarbetare säger att en chef som ger förtroende också får förtroende. I takt med att tiden går fördjupas relationen mellan en chef med god förmåga till ledarskap och medarbetarna. Medarbetarna vet vad de kan förvänta sig av chefen och chefen vet vad som kan förväntas från medarbetarna.

Medan ledarskapet är det mandat som chefen får från medarbetarna så är chefskapet mandatet som chefen får från organisationen. Chef B1 får högst förtroende avseende chefskap från medarbetarna tätt följt av chef D1. Sedan följer chef C1 och chef A1. Chef C1 lyfter fram att hon kan vara ojämn i sitt chefskap men alla hennes medarbetare har förtroende för C1 som chef. En medarbetares förtroende för chefskap blir återigen beroende av bilden som chefen har lyckats förmedla gentemot medarbetaren. En chef som uppfattas som bra och är tydlig i sitt chefskap och har arbetat med en medarbetare under en längre tid har hunnit etablera en ömsesidig relation mellan chef och medarbetare. Hur chefskapet uppfattas påverkas också av situationer som till exempel vilken fas som arbetsgruppen är i eller om avdelningen befinner sig i ett förändringsarbete samt vilka personer som är medarbetare och hur deras tidigare erfarenhet av bra eller dåligt chefskap ser ut. Olika medarbetare har olika referensramar som blir måttstockar när de bedömer chefskap.

Konflikter är ett naturligt inslag i situationer där personer har avvikande uppfattningar. Alla ledarskapsutbildningar av rang tar upp konflikter och hur dessa kan lösas. På en arbetsplats har medarbetarna sällan lyxen att kunna välja vilka övriga medarbetare som skall ingå i arbetsgruppen. Vissa personer och situationer leder lättare till konflikter. En chef måste göra en avvägning hur hon eller han skall hantera konflikter på ett sätt så att inte chefens relationer gentemot medarbetarna skadas. Det är en balansakt att kunna lyfta ett problem utan att relationen mellan chef och medarbetare påverkas negativt. När en medarbetare är upprörd kan i värsta fall frustrationen vändas mot chefen. I teorikapitlet presenterades en lösningsplan för chefer i fem steg för konflikthantering. Först identifikation av problem, i steg två möjliga

lösningar, i steg tre beslut om lösning, i steg fyra testas lösningen praktiskt och i steg fem sker en utvärdering. Det som kan te sig enkelt i teorin blir dock svårare när det tillämpas praktiskt. Samtliga chefer pekar på att kommunikation är avgörande för att lösa konflikter. En av cheferna A1 medger att det finns både personliga och organisatoriska konflikter i hennes arbetsgrupp. A1s avdelning är i ett förändringsarbete då konflikter lättare kan uppstå. Chef B1 och chef D1 får högst förtroende från medarbetarna när det gäller konflikthantering men som läsare är det viktigt att komma ihåg att deras avdelningar har varit stabila under ganska lång tid. Chef C1 får en splittrad bild där en medarbetare tycker att hon är väldigt bra på att lösa konflikter medan en annan medarbetare pekar på att arbetsgruppen inte har haft någon allvarlig konflikt sedan C1 blev chef och att det är för tidigt att bedöma. Konflikthantering är ett område där man som chef alltid kan förbättras men en arbetsgrupp består av ömsesidigt beroende relationer som måste vårdas.

Social förmåga i form av hur cheferna hanterar medarbetare var det sista gemensamma frågeområdet. Chef D1, B1 och A1 får högt förtroende från sina medarbetare medan C1s bild är splittrad eftersom två av hennes medarbetare tycker att det är för tidigt att bedöma C1s förmåga att hantera medarbetare. Men på tidigare frågor har de pekat på C1s sociala förmåga som en styrka. Att bygga upp relationer av ömsesidigt beroende är en process som tar tid speciellt om man är externt rekryterad och kommer till en ny arbetsplats. I teorikapitlet beskrevs hur relationer kan etableras på ett bra sätt. I steg ett sker en identifikation av personer, i steg två förbereds etableringen av relationer, i steg tre planeras hur relationer skall se ut och i steg fyra sker relationsskapande. Chef D1, B1 och A1 har genomfört de olika stegen med medarbetarna i sina arbetsgrupper och har etablerat goda ömsesidiga relationer. Chef C1 hade hunnit etablera en god ömsesidigt beroende relation med en av medarbetarna som deltog i studien vilket märks på medarbetarens svar. När det gäller de övriga två medarbetarna som deltog i studien hade hon inte hunnit gå igenom de fyra stegen i relationsskapandet än. Tre månader är väldigt kort tid när man skall etablera relationer med nio stycken medarbetare och sätta sig in i en helt ny verksamhet. Enligt förtroendeteorin om individer som sociala rationella aktörer vilar ett förtroendebeslut på två antaganden. Att det finns incitament och information att basera beslutet om förtroende på. Individen gör sedan ett rationellt val mellan att ge förtroende eller inte. Ju fler situationer som individen hamnar i och gör positiva förtroendebeslut så ökar förmågan till förtroende enligt teorin. En chef som har en lång relation med sina medarbetare och är duktig på att förmedla information om sig själv blir en chef som enligt teorin får högt förtroende vilket märks i studien.

På frågan om chefens rekryteringsform spelar någon roll svarar medarbetarna till A1 att det är bra med en mix och att det inte spelar någon roll i A1s fall samt att det viktigaste är att personen passar för sin roll. B1s medarbetare svarar att det viktigaste är att det är rätt person på rätt plats och två medarbetare tyckte att en internt rekryterad chef har kunskap medan en extern kommer in med nya ögon. C1s medarbetare tycker att personen måste veta vad det handlar om och två av medarbetarna tyckte att det behövdes en externt rekryterad chef. D1s medarbetare tyckte att personen är viktigast, att det har gått rätt till och att det är rätt person på rätt plats. Av medarbetarnas svar går det att utläsa att situationen avgör vad som behövs. Ett återkommande svar men med olika formuleringar är att det skall vara rätt person på rätt plats.

Ibland behövs en externt rekryterad chef eller en intern men det viktigaste blir att rekryteringsprocessen har gått rätt till och att det är rätt person. Valet av intern eller extern rekrytering har mindre betydelse än personens lämplighet.

Både chef B1s och chef D1s medarbetare var överens om att B1 skulle kunna lösa en kris i arbetsgruppen. A1s medarbetare trodde också på A1s förmåga att lösa kriser men förtroendet var inte lika högt som för B1 och D1. C1s medarbetare var mer splittrade och osäkra eftersom det hade gått så kort tid. Det är lättare att bedöma chefer som medarbetarna har mycket information om än cheferna som är relativt nya.

Samtliga medarbetare i studien känner att de kan vända sig till sin chef om det behövs. Och det finns ingen utpräglad rädsla bland medarbetarna att gå till chefen om de har gjort fel. Det finns kommunikation mellan cheferna och medarbetarna i samtliga fall vilket är en indikering på chefernas sociala förmåga. Det finns ett förtroende för cheferna från samtliga medarbetare men det blir starkare ju längre som de har haft en relation med sin chef.

Chef B1 och chef D1s medarbetare fick frågan om chefernas förmåga att lösa kriser hade ökat med tiden. B1s medarbetare säger att hon har utvecklats. Två av D1s medarbetare tycker att hon har utvecklats medan den tredje inte kan svara på frågan eftersom de inte har haft någon allvarlig kris. Av svaren att döma så har både chef B1 och D1 fått högre förtroende från medarbetare i takt med att de har blivit mer erfarna som chefer.

Kapitel 14.

14.1 Slutsatser.

Det har nu blivit dags att summera mina resultat och återknyta till forskningsfrågorna.

Fråga ett var: Hur beskriver cheferna sin kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter?

Svar: I uppsatsen har respektive chefs självbild avseende kompetens (erfarenhet, kunskap, speciella kunskaper/färdigheter samt utbildningsnivå) och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter (ledarskap, chefskap, konflikthanteringsförmåga och social förmåga) beskrivits och analyserats.

Fråga två var: Hur beskriver medarbetarna sina chefers kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter?

I uppsatsen har respektive medarbetares förtroende för chefernas kompetens (erfarenhet, kunskap, speciella kunskaper/ färdigheter samt utbildningsnivå) och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter (ledarskap, chefskap, konflikthanteringsförmåga och social förmåga) beskrivits och analyserats.

Fråga tre var: Hur överensstämmer dessa beskrivningar, hur ser förtroendet ut?

Svar: Chef B1 (den internt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år) och chef D1 (den externt rekryterade chefen som har varit anställd längre än två år) är de chefer vars bilder överensstämmer bäst med medarbetarnas och som får högst förtroende från medarbetarna avseende chefens kompetens och förmåga till chefs-/ ledaraktiviteter. Chef A1 (den internt rekryterade chefen som har varit anställd kortare än två år) är den chef som får den tredje bästa överensstämmelsen mellan sin bild och medarbetarnas förtroende. A1 var relativt ny på sin befattning med cirka ett års erfarenhet som chef när intervjuerna genomfördes och hennes medarbetares förtroende är inte riktigt lika högt och lite mer splittrat än vad chef B1 och chef D1 fick från sina medarbetare. Chef C1 (den externt rekryterade chefen som varit anställd kortare än två år) hade bara hunnit vara chef i cirka tre månader när intervjun med chefen och medarbetarna genomfördes. Medarbetarnas förtroende var mer splittrat än i de andra fallen och inte lika högt som B1, D1 och A1s medarbetare gav sina chefer.

Fråga fyra var: Kan man utifrån detta utläsa i vilken utsträckning medarbetarna har tillit för sina chefer?

Svaret är ja. En chef med längre erfarenhet som chef på arbetsplatsen har större möjligheter att etablera ömsesidigt beroende relationer som baseras på förtroende och förmedla en bild av sin kompetens och förmåga till chefs-/ ledaraktiviteter som medarbetarna har förtroende för. I takt med att tiden går så jämnas skillnader ut mellan externt och internt rekryterade chefer med avseende på medarbetarnas förtroende för chefens kompetens och förmåga till chefs-/ ledaraktiviteter. En chef som verkar i en organisationsmiljö som inte präglas av förändring och konflikt har större möjligheter att etablera ömsesidigt beroende relationer baserade på förtroende. En chef som använder sig av en delegerande ledarstil kan lägga kraft på att utveckla ett främjande ledarskap och främjande medarbetarskap baserat på främjande kommunikation och delaktighet

14.2 Reflektioner och framtida forskning.

När jag blickar tillbaka på min studie så dyker det upp tankar och idéer. Det hade varit intressant att genomföra studien i en större skala med fler medarbetare per chef och fler chefer/ fall i en studie. Men det känns som att ambitionsgraden för en sådan större studie ligger utanför ramen för ett examensarbete på magisternivå. Om någon vill forska vidare inom området så vore det väldigt intressant att få veta hur olika kategorier av medarbetare ser på sina chefers kompetens och förmåga till chefs-/ ledaraktiviteter. Hur ser en medarbetare som är vikarie på sin chefs kompetens och förmåga till chefs-/ ledaraktiviteter och skiljer sig bilden från en rutinerad medarbetare som har tröskat i verksamheten i evigheter? Skiljer sig medarbetarnas förtroende beroende på socioekonomisk bakgrund eller differentierad kulturell identitet? Listan kan göras längre men det är bara att konstatera att min visit i den akademiska världen börjar närma sig ett slut och jag är ytterligare en erfarenhet rikare. Förhoppningen är att mina läsare upplever att jag i alla fall har kunnat lämna ett litet bidrag till förvaltningsforskningen som eventuellt någon kan bygga vidare på.

Kapitel 15.

15.1 Sammanfattning.

Syftet med studien är att söka förklara vilken betydelse medarbetarnas syn på chefs kompetens och aktiviteter har för medarbetarnas tillit och betydelsen av att chefs självbild överensstämmer med medarbetarnas i detta avseende. (Att medarbetarna litar på sin chef är en förutsättning för gott ledarskap).

Studien är en ledarskapsstudie och en medarbetarskapsstudie med fokus på skärningspunkten mellan chef och medarbetare. Designen är jämförande design mest olika design och studiens empiri bygger på undersökning av fyra stycken chefer samt tre stycken medarbetare per chef. I ett fall fick jag bara tag på två medarbetare eftersom den tredje föll bort. Cheferna är A1 den internt rekryterade chefen som varit anställd kortare än två år. B1 den internt rekryterade chefen som varit anställd längre än två år. C1 den externt rekryterade chefen som varit anställd kortare än två år. D1 den externt rekryterade chefen som varit anställd längre än två år.

Empirin bygger på frågor till cheferna och medarbetarna om chefernas kompetens (erfarenheter, kunskaper, speciella kunskaper/färdigheter samt utbildning) och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter (ledarskap, chefskap, konflikthantering och social förmåga). I anslutning till respektive empirikapitel genomförs det en delanalys där chefs självbild och medarbetarnas förtroende för chefs kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter markeras i analysmodellen.

Avslutningsvis sker en huvudanalys där chefernas resultat jämförs och analyseras. Resultatet är att Chef B1 och chef D1 är de chefer som får högst förtroende från sina medarbetare avseende chefernas kompetens och förmåga till chefs-/ledaraktiviteter och vars självbild stämmer bäst överens med medarbetarnas. Tredje bäst kommer chef A1 som hade varit chef cirka ett år när intervjuerna genomfördes. Medarbetarnas förtroende var lite lägre och deras förtroende var lite mer splittrat än medarbetarnas förtroende till chef B1 och D1. Chef C1 hade bara varit chef cirka tre månader när intervjuerna genomfördes och medarbetarnas förtroende var naturligt nog lägre inom många områden och dessutom var bilden mer splittrad.

Ju längre anställningstid som cheferna hade desto större överensstämmelse blev det mellan medarbetarnas förtroende och chefs självbild avseende kompetens och chefs-/ledaraktiviteter. En chef med längre anställningstid på arbetsplatsen har större möjligheter att etablera ömsesidigt beroende relationer baserade på förtroende. I takt med att tiden går så jämnas skillnader ut mellan externt och internt rekryterade chefer. En chef som verkar i en organisationsmiljö som inte präglas av förändring och konflikt har större möjligheter att etablera ömsesidigt beroende relationer präglade av förtroende.

15.2 Referenslista.

Källförteckning

Litteraturlista

Back Rolf, Jonsson Claes F, (1997) ”CHEF SOM YRKE Om skillnaden mellan chefskap i teorin och verkligheten”, Publishing House AB, Uppsala.

Blanchard Ken, (2010) ”LEADING AT A HIGHER LEVEL BLANCHARD ON HOW TO BE A HIGH-PERFORMING LEADER”, PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate Harlow.

Brent Mike, Dent Fiona Elsa, (2010) “THE LEADER´S GUIDE TO INFLUENCE HOW TO USE SOFT SKILLS TO GET HARD RESULTS”, PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate Harlow.

Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena, (2004), ”Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad” Andra upplagan, Norstedts Juridik Stockholm.

Hällstén Freddy, Tengblad Stefan, (2006), MEDARBETARSKAP I PRAKTIKEN”, Studentlitteratur, Lund.

Johansson Inga-Lill, Jönsson Sten, Solli Rolf, (2006), ”Värdet av förtroende”, Studentlitteratur Lund.

Keen Kerstin, (2003) ”Kompetens-vad är det?” IDMANS förlag, Malmö.

Kinlaw Dennis C, (1995) ”Medarbetarskap Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens”, Studentlitteratur Lund, Översättning Liungman Carl G.

Kvale Steinar, Brinkmann Svend, (2009) ”Den kvalitativa forskningsintervjun” Andra upplagan, Studentlitteratur Lund.

Lugn Anders, Rexed Birger, (2009) ”Lönsam Hälsosam Lyckosam främjande ledarskap och medarbetarskap” Ekerlids Förlag, Stockholm.

Luhmann Niklas, (2005), Förtroende en mekanism för reduktion av social komplexitet” Fjärde upplagan med efterord av Harald Grimen, Bokförlaget Daidalos Göteborg

Merriam B Sharan, (1994) ”Fallstudien som forskningsmetod”, Studentlitteratur Lund.

Westergård Bo, Thunehed Ann-Christin, Sahlman Jan Erik, Zetterström Harriet, Sundelin Elisabet, Fjellström Staffan, Thylin Gunnar, ”Från position till uppdrag OM MÖJLIGHETER FÖR LEDNING OCH CHEFSKAP” PU Organisationsutveckling AB, Skellefteå och Umeå.

15.3 Bilagor.

Intervjuguide till chefer

Hej N.N. hur länge har du varit chef på din arbetsplats? Är du rekryterad internt inom kommunen eller är du rekryterad externt utanför Alingsås kommun? Vilken befattning har du och hur stort personalansvar har du?

Nedan följer några frågor som jag vill att du skall besvara och ta ställning till:

1. Hur ser din tidigare erfarenhet av chefsarbete ut? Berätta.
2. Hur är din kunskapsnivå? Är den god eller känner du att du ibland skulle behöva mer kunskap i ditt chefsarbete? Ge exempel.
3. Har du några andra speciella kunskaper som du har fått i andra sammanhang än jobbet som du har nytta av som chef på din arbetsplats? Ge exempel.
4. Vilken/vilka utbildningar har du? Berätta.
5. Hur är du som ledare, kan du få folk med dig? Ge exempel.
6. Hur är du som chef? Vilka är dina starka/svaga sidor i utövandet av ditt chefskap? Ge gärna exempel.
7. Hur är du när det gäller att lösa konflikter? Ge exempel.
8. Hur är du när det gäller att hantera andra människor? Ge exempel.

Tack för att du tog dig tid att besvara mina frågor. Har du några frågor till mig?

Etik. Både du som chef och dina medarbetare kommer att få samma frågor kopplat till dina förmågor, kunskaper och färdigheter. Dina medarbetare kommer dessutom få några ytterligare frågor. Om du känner att någon fråga är för kontroversiell så kommer jag inte att ta med frågan med dina svar i uppsatsen. Efter en intervju kan man ibland känna att man har sagt för mycket och det finns då möjlighet att kontakta mig så att jag kan göra en redigering. Jag för manuella anteckningar under intervjun som du får granska och justera om du inte är nöjd. Om du ångrar ditt deltagande i intervjun så är det bara att kontakta mig varvid jag då söker en ny chef för intervju. När min uppsats är examinerad kommer jag att skicka den till N.N. med instruktion att skicka den till er chefer som deltar i studien. Era medarbetares svar kommer att anonymiseras av hänsyn till deras integritet. Man kan säga att ni kommer att få en ganska unik återkoppling av feedback på interaktionsfältet mellan er chefer och era medarbetare. Det är få människor förunnat att få den typen av återkoppling och det kan stärka er i ert fortsatta avancemang som chefer i framtiden. Det viktigaste är att ni känner att er integritet inte heller kränks, ingen uppsats i världen är berättigad om den väcker oro hos de som deltar.

Jag kommer även be N.N. om att han skickar uppsatsen vidare till era medarbetare.

Intervjuguide till medarbetare

Hej respondent är det okej om du och jag sätter oss ner lite avsides och går igenom några frågor?

Har du jobbat länge på din arbetsplats? Hur länge har du haft N.N. som chef? Vi börjar med några frågor där vi pratar om några av din chefs egenskaper och förmågor:

1. Vad tycker du om N.N: s erfarenheter av att vara chef? Är hon en erfaren chef?
2. Vad tycker du om N.N: s kunskapsnivå? Är den god? Berätta.
3. Har N.N. någon speciell kunskap som gör att hon utmärker sig som chef? Ge exempel.
4. Tycker du att N.N. har tillräcklig utbildning? Berätta.
5. Vad tycker du om N.N. som ledare? Är hon bra på att leda medarbetare? Ge exempel.
6. Vad tycker du om N.N. som chef? Berätta och ge exempel.
7. Vad tycker du om N.N: s förmåga att lösa konflikter? Är hon bra på det?
8. Vad tycker du om N.N: s förmåga att hantera medarbetare? Är hon bra på det?
9. Är det viktigt för dig hur din chef har blivit rekryterad? Spelar det någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad?
10. Om du tänker efter kan du ge något exempel på hur din chef har löst en kris i arbetsgruppen på ett bra eller dåligt sätt, berätta? Om respondenten ej kan komma på något exempel så presenterar jag ett scenario med en medarbetare som inte gör sitt jobb varvid resten av arbetsgruppen får göra den trilskande personens jobb istället. Efter genomgången frågar jag respondenten om hans eller hennes chef har förmåga att lösa krisen?
11. Känner du att du kan vända dig till din chef och få hjälp om det behövs ge exempel? Vad händer t ex om du gör fel?

Här är intervjun slut för hälften av respondenterna men för de respondenter som har en chef som har varit anställd över två år följer ytterligare en fråga.

12. Om du tänker tillbaka på tiden strax efter att din chef blev rekryterad fram till nu: Hur ser du på din chefs förmåga att t ex lösa en kris då jämfört med nu?

Tack för din medverkan du har hjälpt mig mycket genom att delta i min undersökning. Har du några frågor till mig?

Etik. Både du som medarbetare och din chef har besvarat frågor om interaktionsfältet mellan dig som medarbetare och din chef. Du har fått några ytterligare frågor än din chef. Jag väljer att anonymisera dina svar av respekt för din integritet. Om du känner att någon fråga är för kontroversiell så kan du välja att inte besvara frågan. Efter en intervju kan man ibland känna att man har sagt för mycket och det finns då möjlighet att kontakta mig så att jag kan göra en

redigering. Jag för manuella anteckningar under intervjun som du får granska och justera om du inte är nöjd. Om du ångrar ditt deltagande i intervjun så är det bara att kontakta mig så letar jag upp en ny medarbetare. När min uppsats är examinerad kommer jag att skicka den till N.N. med instruktion att skicka den till er medarbetare som deltar i studien. Era chefer kommer också att få uppsatsen men era svar kommer att vara anonyma. Det viktigaste är att ni inte känner att er integritet kränks, ingen uppsats i världen är berättigad om den väcker oro hos de som deltar.

Intervjuförteckning.

Chef A1. Intervjun genomfördes i november 2011.

Medarbetare A2. Intervjun genomfördes i december 2011.

Medarbetare A3. Intervjun genomfördes i december 2011.

Chef B1. Intervjun genomfördes i januari 2012.

Medarbetare B2. Intervjun genomfördes i januari 2012.

Medarbetare B3. Intervjun genomfördes i januari 2012.

Medarbetare B4. Intervjun genomfördes i februari 2012.

Chef C1. Intervjun genomfördes i december 2011.

Medarbetare C2. Intervjun genomfördes i december 2011.

Medarbetare C3. Intervjun genomfördes i december 2011.

Medarbetare C4. Intervjun genomfördes i december 2011.

Chef D1. Intervjun genomfördes i december 2011.

Medarbetare D2. Intervjun genomfördes i januari 2012.

Medarbetare D3. Intervjun genomfördes i januari 2012.

Medarbetare D4. Intervjun genomfördes i januari 2012.