



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Chef, medarbetare och kamratskap, hur hanteras balansen?

- Två fallbeskrivningar utifrån erfarenheter i olika branscher

Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning Organisation
Höstterminen 2006

Författare:

Isoaho, Nina 831204

Karlsson, Maria 820407

Handledare:

Widell Gill

Examinator:

Leijon Svante

- Förord -

Äntligen har vi fått insikt om det vi ville ha reda på och kan gå vidare med livet med ytterligare lite mer perspektiv i ryggsäcken. Vi vill passa på att tacka alla som har hjälpt oss i vårt uppsatsarbete.

Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare, Gill Widell, som har ställt upp på handledning alla sena eftermiddagar på grund av att vi båda under delar av uppsatsarbetet arbetat heltid på annat håll. Tack så mycket Gill!

Vi vill även tacka de företag som deltog i vår undersökning och gjorde den möjlig. Stort tack till Rent Hus samt ett ytterligare anonymt företag inom tillverkningsindustrin.

Tack till Svante Leijon som hjälpte oss ivriga studenter med briefing i uppsatsens början.

Tack även till opponenterna som kritiskt granskat vårt arbete och därmed fungerat som förbättringsfaktor inför det slutliga resultatet.

Slutligen, ett stort tack till oss själva, att vi genomförde det vi ville, att vi drivit på varandra alla sena eftermiddagar och nätter samt haft otroligt roligt.

Resultatet av vår undersökning sammanställs i vår rapport så vi vill även tacka läsaren som tar sig tid att läsa igenom den och förhoppningsvis kommer få en trevlig läsning, precis lika trevligt som vi haft det när vi genomförde detta arbete.

Göteborgs universitet

Handelshögskolan Företagsekonomiska institutionen

Abstract

Type: Thesis, Business Economics 61-80 points.

Pages: 71

Title: Chef, medarbetare och kamratskap, hur hanteras balansen?
-Två fallbeskrivningar utifrån erfarenheter i olika branscher

Authors: Isoaho, Nina
Karlsson, Maria

Supervisor: Widell Gill

Date: 2007-01-31

Summary: The examination is focusing on the person who is working in the supervising position in a company. Two different case studies performed with qualitative interviews. One case study is in the service industry and the other case study is in the manufacture industry. The aim with this study is to bring greater understanding to the eventual problems of identity that a supervisor can experience because of his/her working position boarder between groups. This considering three roles of the supervisor; one role as a supervisor, one role as a colleague and one role as a friend. The focus lies in two questions; does the supervisor want to be a part of the fellowship among colleagues, why or why not? How can the supervisor balance between roles to be a part/not be a part of the fellowship among colleagues and at the same time act in his/her professional role as a supervisor? In the studies is both the telling of the supervisor and the colleagues included. The result is that the supervisor is feeling differently about being a part of the fellowship or not. Those who want to be a part of the fellowship need it because the work is so tight together, or want it because otherwise they will feel alone or be bored in their work. Those who don't want to be a part of the fellowship among colleagues feel this because they feel that they can't be a part of the fellowship because of their position and because it would make them vulnerable in their profession. The supervisors don't balance between the roles but choose a major role for the majority of situations and after that flex into another role depending on situation.

Keywords: Supervisor, identity, roles and fellowship

1. INLEDNING.....	6
1.1 NYFIKENHETENS URSPRUNG	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE	9
1.3.1 Forskningsfrågor.....	9
1.3.1.1 Var forskningen äger rum	9
1.5 DISPOSITION.....	10
2. METOD	11
2.1 VAL AV METOD	11
2.2 HUR VI HAR GÅTT TILLVÄGA.....	12
2.3 URVALSMETOD	13
2.3.1 Fallstudier	13
2.3.2 Intervju	14
2.4 INDUKTIV ELLER DEDUKTIV	15
2.5 BEARBETNING AV MATERIALET.....	15
2.6 TROVÄRDIGHETSDISKUSSION	16
2.7 SAMMANFATTNING	16
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	17
3.1 IDENTITET, VAD ÄR DET?.....	17
3.2 IDENTITET I SAMMANHANGET	18
3.2.1 Att rama in identitet.....	19
3.2.2 Multipla identiteter	19
3.2.3 Alteritet.....	21
3.3 IDENTITET SOM BERÄTTELSE.....	21
3.4 CHEF –VAD ÄR DET?.....	22
3.4.1 Chefens ensamhetsrätt.....	22
3.5 CHEFENS FUNKTIONER OCH ROLLER.....	23
3.6 LEDARROLLEN I FOKUS	24
3.6.1 Ledarrollen och närhet.....	24
3.6.2 Representant för två håll	25
3.7 VARA CHEF ELLER VARA KOMPIS?	25
3.8 SAMMANFATTNING	26
3.8.1 Analysmodell	28
4 RESULTAT FRÅN BESÖK I NÄRINGSLIVET	30
4.1 SERVICEINDUSTRIN	30
4.1.1 Identiteten hos chefen.....	30
4.1.2 Funktioner/roller i arbetet.....	32
4.1.3 Identitet, tillhörighet och balans.....	33
4.1.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?.....	33
4.1.3.2 Situationer som avgör.....	35
4.1.3.3 Balansen och hanteringen av den.....	36
4.1.4 Sammanfattning serviceindustrin	37
4.2 TILLVERKNINGSINDUSTRIN	39
4.2.1 Identiteten hos chefen.....	39
4.2.2 Funktioner/roller i arbetet.....	41
4.2.3 Identitet, tillhörighet och balans.....	42
4.2.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?.....	42
4.2.3.2 Situationer som avgör.....	43
4.2.3.3 Balansen och hanteringen av den.....	46
4.2.4 Sammanfattning tillverkningsindustrin.....	48

5 ANALYS	50
5.1 SERVICEINDUSTRIN	51
5.1.1 <i>Identiteten hos chefen</i>	51
5.1.1.1 Vem blir chef?	51
5.1.1.2 Vad gör en chef?	51
5.1.1.3 Hur chefen uppfattar sig själv/uppfattas av medarbetare	51
5.1.1.4 Hur den ultimata chefen skall vara, vad är betydelsefullt?	51
5.1.2 <i>Funktioner/roller i arbetet</i>	52
5.1.3 <i>Identitet, tillhörighet och balans</i>	53
5.1.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?.....	53
5.1.3.2 Situationer som avgör	55
5.1.3.3 Balansen och hanteringen av den.....	55
5.2 TILLVERKNINGSINDUSTRIN	57
5.2.1 <i>Identiteten hos chefen</i>	57
5.2.1.1 Vem blir chef?	57
5.2.1.2 Vad gör en chef?.....	57
5.2.1.3 Hur chefen uppfattar sig själv/uppfattas av medarbetare?	57
5.2.1.4. Hur den ultimata chefen skall vara? Vad är betydelsefullt?.....	58
5.2.2 <i>Funktioner/roller i arbetet</i>	58
5.2.3 <i>Identitet tillhörighet och balans</i>	59
5.2.3.1 Vilka roller har chefen, vem vilka tillhör han?	59
5.2.3.2 Situationer som avgör	60
5.2.3.3 Balansen och hanteringen av den.....	60
5.3 SAMMANFATTNING	61
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	64
KÄLLFÖRTECKNING	66
BILAGA 1.....	69
BILAGA 2.....	71

1. Inledning

Det är en vanlig dag på arbetet och inom några minuter börjar personalen närma sig fikarummet för att ta en frukostrast. Fikarummet är ljusst med glasväggar som vetter ut mot korridoren. Ett samlingsbord finns placerat i mitten och mitt emot glasväggen finns själva köksdisken. Några medarbetare i företaget: Kalle, Pelle och Stina, kliver in i rummet och förbereder kaffet och börjar plocka fram smörgåsar samt frukt vid köksdisken. De pratar och skojar för att sedan börja diskutera ett hett samtalsämne på arbetsplatsen. Plötsligt hörs någon annan närma sig fikarummet. Stina vänder blicken mot glasväggen och ser att någon kommer, det är chefen. Hon påkallar uppmärksamhet från Kalle och Pelle och nickar mot glasväggen. De tre medarbetarna ser chefen kliva in i fikarummet och de tystar därmed automatiskt sin diskussion.

Enligt vår uppfattning är det här fenomenet inget nytt, det händer ofta, och det har på något sätt blivit accepterat. Det är kanske så att chefen inte skall ha reda på vissa saker som medarbetare pratar om. Det man tystnar om är väl sådant som rör arbetet och ingår i medarbetarskapet och kamratskapet? Det är kanske så att chefen inte skall vara en del av deras kamratskap. Hur påverkar det här chefen? Vill han/hon vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare?

1.1 Nyfikenhetens ursprung

Utifrån tidigare erfarenheter (beskrivs nedan) är det i relationen chef och medarbetare som det sker viktiga utbyten i arbetslivet. Det här väckte vår nyfikenhet och skapade intresse i området. Det är i relationen mellan chef och medarbetare som en sorts mening kan skapas i arbetet. Interaktionen, mötet mellan chef och anställda, bringar bl.a. stöd, support, styrning, feedback och bekräftelse i arbetssituationen för båda parter. Det är därför viktigt att den här relationen fungerar väl för medarbetaren, men även för chefen.

Det har poängterats i en studie att det är värdefullt för motivationen hos medarbetarna att chefen ger uppskattning och beröm, men även konstruktiv kritik (Adman, Isoaho, Krondahl, 2005). Det ansågs även skapa mening hos medarbetaren. En annan studie har visat att det är chefen som skall göra att människan blir sedd och verka som ett stöd i bakgrunden för medarbetaren (Adman, Isoaho & Krondahl, 2004). En annan intressant aspekt som behandlades i samma studie var; *vem tar hand om chefen?* Det visades att medarbetaren även kan, på ett omedvetet sätt, stimulera chefen genom bland annat feedback, verbal eller bara med ett leende (ibid). Dessa studier har dock ingen stark bevisbörda i och med att de var fallstudier, men det var dem som väckte intresset kring frågan om chefen.

Hur hade det varit om faktorer som uppskattning, beröm och feedback uteblev i arbetssituationen? Hade en person då upplevt att den är *någon*? Hade personen upplevt stabilitet i sin identitet och kunnat relatera sig till andra? Om det är tänkt att chefen skall verka som ett stöd för medarbetaren och om det är en omedveten faktor som skapar det omvända, kan vi fråga oss om det här räcker för att chefen skall bli sedd och få stöd? Kommer det göra att chefen kan se sig själv i förhållande till andra?

Vi vill studera interaktionen mellan chef och medarbetare då vi vill ha reda på om en chef vill vara en del av kamratskapet hos sina medarbetare och hur strukturella förutsättningar kan vara

ett eventuellt hinder för detta. Genom att studera fenomenet vill vi förstå hur en chef kan balansera mellan att vara/icke vara en i kamratskapet bland medarbetarna och samtidigt vara chef. Det här skulle vidga vår kunskap och erfarenhet om chefskapets komplexa karaktär samt göra att vi i vårt framtida yrke som chefer lättare kan hantera vår arbetsituation. Vi tror även att en inblick av den här problematiken kan få andra chefer att utveckla sig i sin profession och reducera en osäkerhet som kan finnas hos dem. Vi tror att det är många chefer som känner igen sig i situationen att balansera mellan dessa roller. Genom att belysa ämnet kan de få gehör för sina känslor och minska eventuella existentiella funderingar, samt hjälpa dem hantera situationen. Undersökningens resultat skall verka rådgivande för hur sådana situationer kan hanteras.

Det är viktigt att chefen kan hantera sin arbetsituation annars kommer han/hon inte trivas på arbetet, vilket kan ge negativa konsekvenser för många inblandade parter. Oklarheter i arbetsrollen och bristande egenkontroll i arbetet gör att stress uppstår hos en person (Wilson, 2000). Det här tillsammans med sämre sociala relationer till arbetskamrater leder till utbrändhetstillstånd hos honom/henne (Svanström, 2002). Hälsans fysiska tillstånd påverkas av en persons psykosociala arbetsmiljö som den befinner sig i, vilket kan göra att han/hon blir sjuk på grund av detta (ibid). Till råga på lidande hos den enskilda sjuka personen så kommer även han/hon belasta företagets och samhällets resurser. Det har visat sig att stress på arbetet ger en mycket kostsam arbetsfrånvaro för företaget, som är högre än ex. kostnader för strejker (Wilson, 2000). Det kan även vara så att om chefen inte kan hantera sin arbetsituation så kan det påverka medarbetare negativt, i och med deras interaktion med varandra. Medarbetare kan i sin tur få en sämre trivsel/hälsa, och därmed kan de belasta företagets och samhällets resurser, de också. Det är därför viktigt att belysa det här problemet.

1.2 Problemdiskussion

Chefer berättar att de vid påfrestande situationer kan uppleva ensamhet och känna behov av en rådgivare (Hasselhorn, 2002). De beskriver även att de skall fungera som stöd åt medarbetaren men att de i egenskap av chef inte kan bli en i kamratskapet utan står ensam. De uttrycker att det är särskilt svårt om den personen tidigare var del av arbetsgruppen. Det är även lättare att känna sig ensam om de inte träffar de andra cheferna på ett gemensamt kontor. Hade de inte haft tillgång till det här hade situationen varit outhärdlig (Hasselhorn, 2002). Vi anser att den här ensamheten som kan förekomma kan göra att en chef mår sämre i sin arbetsituation och i sig själv. Vi vill hjälpa chefer att hantera det här genom att undersöka och bringa mer förståelse till fenomenet att vara en del i kamratskapet eller inte.

Människan är en gruppvarelse, beskriver Stevens (1998) och säger att vara en del av en grupp är den mest grundläggande formen för stöd, både personligt och socialt. Individer behöver ingå i en grupp och känna tillhörighet för att få mening, beskriver han vidare. Inom arbetet ingår individen i olika grupper och det är viktigt att ha tillgång till gruppen, enligt Stevens (1998). De finns en upplevelse hos mellanchefer att de har hamnat i skottlinjen mellan medarbetares krav och företagets krav (Hasselhorn, 2002). Att företräda företaget ingår i chefens arbetsuppgift men det finns även ett inneboende ansvar som chefen upplever för sina medarbetare (Hasselhorn, 2002). Chefens står utanför sin arbetsgrupp av en formell och strukturell orsak, enligt vår tolkning, han/hon är chef. Att inte ha tillgång till en grupp medför att människan inte får tillräckligt med socialt umgänge och gör att hon får en sämre förankrad självbild och en dålig självkänsla (Stevens, 1998). Hon får inte acceptans eller blir bekräftad tillräckligt av andra, beskriver Stevens vidare. Utifrån det här påståendet och tidigare

resonemang kring chefens ensamhet kan vi fråga oss hur det utfaller sig hos chefen beträffande hans/hennes identitet. Hur kan chefens självbild, självkänsla och identitet vara om han/hon exkluderas från en grupp som han/hon verkar inom?

Det är i det sociala sammanhanget som vi definierar vår identitet, säger Taylor (1989). Det är omöjligt att forma en identitet utan en tillhörande social kontext beskriver han vidare. Hur en person agerar och betar sig i förhållande till andra beskriver vem den personen är och vilken sorts person den vill vara (Brytting, 1998). Jaget är en social produkt beskriver även Jackson & Carter (2002).

Således kan en individ få svar på frågor rörande, *vem jag är*, i relation med andra. Hur kommer en chefs identitet påverkas genom arbetssituationen? Identiteten formas av vårt sociala umgänge och chefen har inte full tillgång till umgänget av strukturella skäl. Det vill säga att de arbetsuppgifter som chefen skall utföra hindrar honom/henne från att till fullo ingå i den sociala kontexten.

Identiteten formas inte bara av relationen till andra utan måste även grunda sig på någonting som de andra anser som viktigt och värdefullt (Taylor, 1989). En chefs identitet kommer alltså att formas av den sociala kontexten han/hon befinner sig i dvs. arbetsgruppen och utifrån vad de värderar som viktigt. Men hur blir det med hans/hennes arbete som chef? Det kanske inte anses som viktigt för de andra i den sociala kontexten och därmed gör att en klyvning i chefens identitet kan uppstå. Hur skall då chefen göra? Skall han/hon vara en i kamratskapet, vara chef eller kanske vara något annat?

Det finns chefer som arbetar nära sina medarbetare i arbetsgruppen och som i själva verket kanske var en av dem tidigare, en medarbetare bland dem, hur kan en sådan person hantera sin identitet utifrån att vara en i kamratskapet, vara chef eller kanske vara medarbetare som förut? Finns det överhuvudtaget en önskan att vara en i kamratskapet hos chefen? Varför/varför inte?

Vissa människor kan tycka att interaktionen och samspelet mellan chef och medarbetare är självklar och att chefen, på ett naturligt sätt, inte kan vara en i kamratskapet eftersom han/hon är chef. Det är dock inte det som vi finner intressant, istället för att undersöka om chefen kan vara en i kamratskapet är frågan om han/hon vill vara en i kamratskapet. Vi vill studera om det kan finnas en inneboende önskan hos chefen att vara en i kamratskapet eller inte och i så fall varför/varför inte? Vi vill även undersöka hur en chef kan balansera situationen utifrån det antagande att chefen vill vara en kompis med medarbetarna men att han/hon på ett naturligt sätt inte kan vara en i kamratskapet eftersom han/hon har arbetsuppgifter som kan skilja sig från andra medarbetares.

Tidigare egna erfarenheter i arbetslivet har gett oss uppfattningen om att trots att chefer kan vara en bra kompis och som i vissa fall verkligen är en del i kamratskapet bland sina medarbetare så verkar det ändå finnas en distinktion hos anställda utifrån att de till exempel baktalar chefen.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare förståelse kring den eventuella identitetsproblematik som en chef kan uppleva utifrån sin gränsöverskridande arbetskaraktär. Detta då han/hon kan agera i olika roller i sin arbetssituation såsom chef, medarbetare och kompis.

Vad vi menar med identitetsproblematik är hur en person samtidigt kan vara chef och skilja ut sig från andra medarbetare, för att sedan även vara en bland medarbetarna i samma arbetssituation och vara kompis med dem. Är det inte svårt att ha olika roller och att veta vem man är, särskilt när man som chef inte tillhör ett stabilt sammanhang på samma sätt som en medarbetare.

1.3.1 Forskningsfrågor

Utifrån perspektivet om identitetsproblematik kommer vi att använda oss av följande forskningsfrågor i vår undersökning:

- Vill chefen vara en del av kamratskapet, varför/varför inte?
- Hur kan chefen balansera mellan rollerna, chef, medarbetare och kompis, och att vara/icke vara en i kamratskapet och samtidigt kunna inta sin professionella roll som chef?

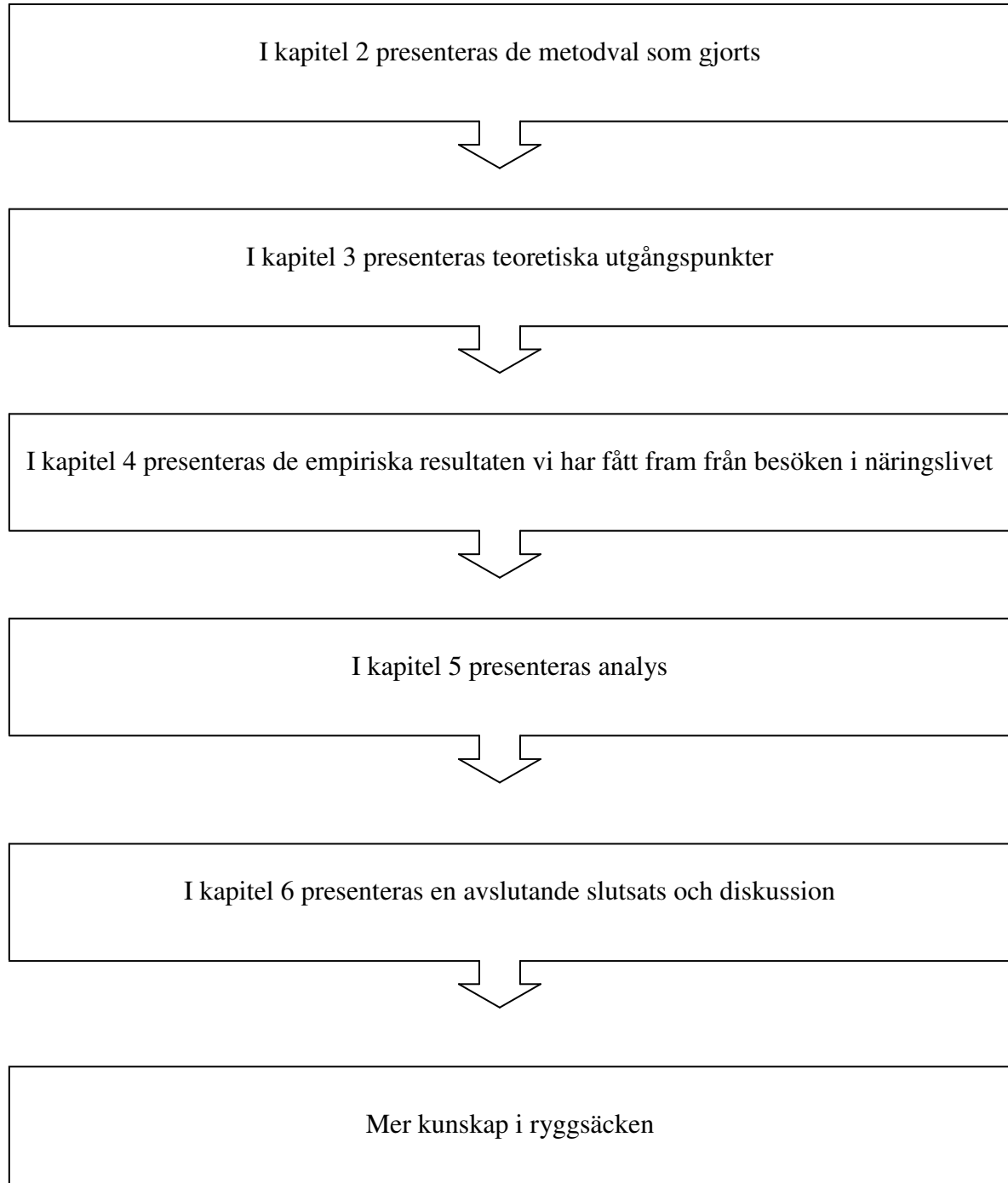
Fokus i studien är balansen mellan chef och kompis, men medarbetarrollen tas även upp då det kan vara svårt att definiera när man är kompis och när man är medarbetare. Det här beror på den individuella definitionen hos personen i fråga, vad den själv karaktäriserar inom de olika rollerna, anser vi.

1.3.1.1 Var forskningen äger rum

Vi kommer i den här studien att samarbeta med företag från två olika sektorer av marknaden. Ett företag är från serviceindustrin och ett företag från tillverkningsindustrin. De företag som medverkar i forskningen är Rent Hus, som verkar inom serviceindustrin och ett företag som verkar inom tillverkningsindustrin vars önskan är att vara anonyma. Vi kommer att studera två olika perspektiv utav chefens arbetssituation, därav kommer studien involvera både chefens och hans/hennes medarbeters upplevelser och uppfattningar utifrån forskningsfrågorna.

1.5 Disposition

Nedan presenteras uppsatsens fortsatta disposition.



2. Metod

I detta avsnitt beskriver vi de angrepp och tillvägagångssätt som vi har använt oss av i uppsatsen. Vi börjar med att redogöra för vår valda metod, därefter går vi in på hur vi har gått tillväga. Vi tar också upp den urvalsmetod vi har använt oss av för vår fallstudie och för våra intervjuer, induktiv eller deduktiv ansats, trovärdighetsdiskussion och sist en sammanfattning. Vi vill med detta kapitel få läsaren att förstå vårt arbetssätt för vår studie.

2.1 Val av metod

I vår undersökning vill vi få klarhet i identitetsproblematiken som kan uppstå hos chefen. Vi frågar oss därför hur vi på bästa sätt kan ta reda på detta. Om vi ex. skulle göra observationer så skulle det inte fungera så bra eftersom det inte kan beskriva anledningen till varför någonting händer, vilket våra forskningsfrågor handlar om. Observationer är annars väldigt tids- och resurskrävande och kan bidra till en störande effekt i processen i de företag vi kommer att samarbeta med. Därför är detta inget bra förslag i vårt fall utan vi anser att vi måste prata med människor som verkar inom vårt valda problemområde. Vi anser att vi på något sätt måste genomföra samtal med personer som har erfarenheter inom området. Ett alternativ är att intervjua så många som möjligt för att kunna generalisera fenomenet, men vårt syfte är inte att generalisera och kartlägga problemområdet utan vi vill ha en större och djupare förståelse om fenomenet i särskilda fall. Den djupare förståelsen kan hjälpa oss och nuvarande chefer att bli medvetna och bättre i sin profession. Istället för att få en beskrivning av att "så här är det", bringar en djupare förståelse en insikt om varför. En kartläggning berättar att "så här är det" men det är inte det vi vill åt, utan vi vill se anledningen till varför eller varför inte en chef vill vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare samt hur det här kan balanseras.

För att besvara våra forskningsfrågor behöver vi som sagt prata med personer med erfarenhet inom området. Vi behöver göra djupare intervjuer som kan ge oss en större förståelse om varför/varför inte en chef vill vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare. Vi vill även ta reda på hur han/hon kan balansera mellan olika roller. Vi anser därför att vi behöver göra en kvalitativ studie för att besvara vår fråga.

Med ett kvalitativt tillvägagångssätt går man på djupet genom en mängd information med få enheter. En kvalitativ undersökning skall genom insamling av information ge en djup och ingående förståelse av problematiken man studerar. Den ger en helhet och ett sammanhang till skillnad från den kvantitativa undersökningen som inriktar sig på fler statistiska detaljer (Holme & Solvang, 1997).

I vår studie finns en vilja att nå en förståelse för hur en individ ser på världen och på sin egen situation. Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de kan visa på helhetssituationen, en sådan bild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Intervjuer med standardiserade frågor eller enkät är inte att föredra i vårt fall då en förståelse aldrig kan uppnås genom kunskap i form av statistik och mätningar, då varje människa är unik och olik en annan. Därav kan inte vår uppsats byggas på analyser gjorda utifrån kvantitativa mätningar. Vi kommer därför att använda oss av djupare samtal. Om vi istället hade valt att använda oss av ex. enkäter så hade vi fått en fragmenterad bild av vår fråga och det är inte det

vi eftersträvar. Vi vill åt helhetsbilden då det ger oss en större mängd information än det som kan ges på papper. Vi antar därmed en hermeneutisk ansats eftersom hermeneutikern försöker att se helheten i forskningsproblemet, till skillnad från positivisten, som studerar forskningsobjektet bit för bit (Patel & Davidson 2003).

Vi vill genom intervjuer anpassa frågorna efter varje individ och kunna följa en fråga med eventuella följdfrågor för att stärka vår förståelse för chefernas olika roller, utifrån våra fokuseringar. Vi vill att uppsatsen skall ge en bild av hur cheferna kan ha det ute på fältet i den service- samt tillverkningsindustrin vi har kommit i kontakt med. Detta kan bara bli möjligt om vi genom intervjuer tolkar människors uppfattningar, då alla människor uppfattar olika situationer på olika sätt utifrån sitt eget liv och sin egen omgivning.

I denna ansats närmar vi oss forskningsobjektet subjektivt utifrån vår förförståelse. Tankar, intryck, känslor och den kunskap undersökare har är en tillgång och inget hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet (Patel & Davidson 2003). Forskaren använder sin egen förförståelse som ett verktyg i sin tolkning och för att lyckas med detta krävs ofta, av den hermeneutiske forskaren, att kunna använda sin empati eller medkänsla för att förstå objektet (ibid). Vi vill utnyttja våra egna känslor i studien för att det tillsammans med respondenternas känslor ge en djupare förståelse till våra frågor. Det här görs genom att intervjun konstrueras som ett flexibelt och öppet samtal i dialog istället för utfrågningar i monolog.

2.2 Hur vi har gått tillväga

Vår datainsamlingsmetod är av kvalitativ karaktär. För att få svar på våra forskningsfrågor har vi intervjuat fyra personer som arbetar inom ett serviceföretag och fyra personer som arbetar inom ett tillverkningsföretag. Vi har använt oss av öppna, fokuserade intervjuer, med en viss struktur. Vi valde ut olika frågor som skulle täckas under intervjuernas gång och lämnade svarspersonerna utrymme att prata omkring frågorna och de tankar som väcktes. Frågorna baserades på våra egna funderingar med viss teoretisk referensram.

Vi har använt oss av både primär och sekundärdata i vår studie. Primärdata är data som samlas in genom olika insamlingstekniker av den som genomför undersökningen, dvs. data som samlas in för första gången. En av de främsta fördelarna med att använda primärdata är att informationen som samlas in är anpassad till undersökningsproblemet (Andersen, 1998). Vi anser därför att en insamling av primärdata är av lämpligaste art för vår studie eftersom det är på fältet som vi kan undersöka våra forskningsfrågor. Utifrån vår uppfattning finns det en sämre verklighetsanknytning i att endast studera text och därför är primärdata nödvändigt och kärnan i studien.

Sekundärdata har även använts i studien. Det här eftersom vi behövde en förkunskap för hur vi kan studera identitetsproblematiken. Genom att använda sekundärdata fås en grundläggande förståelse för det fenomen som skall undersökas och det blir enklare att avgränsa problemet (Andersen, 1998). För att erhålla kunskap om undersökningsområdet använde vi oss av artiklar och litteratur. Informationen används i teoriavsnittet för att ge en överblick av olika synsätt på vårt undersökningsområde. Som hjälp vid insamling av sekundärdata genomförs sökningar på Internet och databaser som GUNDA, Jstor, Science Direct, Business Source Premier och Google. Sökord som användes var; supervisor, subordinates, balance, identity, identity issues in group, leadership, leader, team, management och manager position. De här sökorden användes i olika sammansättningar och med

synonymer. Vidare sökte vi litteratur på Universitetsbiblioteket, Ekonomiska biblioteket samt Kurs- och tidningsbiblioteket. Vi har utifrån vår egen förståelse och uppfattningar om väsentlig litteratur valt ut det som vi tycker är mest relevant för vårt problemområde.

Vi är medvetna om att vissa teoretiska modeller som vi har valt kan uppfattas som förlegade men vi har ändå valt dem för att vi anser att teorierna trots det här har ett värde. Vi har även stött på vissa av dem när vi studerat företagsekonomi och andra ämnen. Vi valde ut teorier utifrån vad vi fann i databaserna och teoriernas vedertagenhet. Teorierna som hittades var relevanta med tanke på syftet, vilket är orsaken till att de används i föreliggande studie.

2.3 Urvalsmetod

Vi valde två företag där vi hade kontakter sedan tidigare. Vi ville ha fallbeskrivning från både service- och tillverkningsindustrin eftersom det kan vara skillnader mellan dem. De företag som valdes ut passade även in i de ramar som vi ville undersöka för vår studie, ett lite mer annorlunda serviceföretag och ett mera traditionellt tillverkningsföretag. Vi ansåg därmed att två fallstudier är på sin plats för vår studie.

Anledningen till att vi har valt två företag från olika sektorer är för att inom de olika sektorerna så arbetar de olika beroende på att de befinner sig i olika branscher. Det ena företaget förser samhället med tjänster och det andra med produkter. Vi tror att det kan avspeglar sig i samspelet mellan chefen och medarbetaren. Ett samarbete mellan chefen och medarbetaren kan se olika ut beroende på om det är tjänster eller produkter som företaget förser omgivningen med. Interaktionen mellan chefen och medarbetaren kanske inte är av samma karaktär inom de båda sektorerna eftersom de arbetar på olika sätt. Genom att undersöka båda industrierna får vi därför ett bredare och mer intressant perspektiv på vår studie.

2.3.1 Fallstudier

Två fallstudier sker, ett i serviceindustrin Rent Hus i Varberg och ett i tillverkningsindustrin. Det finns en benägenhet att fallstudier förknippas med kvalitativ forskning och detta uppfattas fungera bra då man vill göra en intensiv och detaljerad granskning av ett fall (Bryman, 2002). Vi är ute efter erfarenheter hos chefen i vårt undersökningsområde och därför har vi valt att göra två fallstudier. Fallstudier har till syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i den speciella undersökningsenheten. Fördelen med fallstudier är främst att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Vidare är det en fördel att få en mycket ingående kunskap om själva förloppet. Genom det studerade fallet vet man att en företeelse faktiskt finns, att en viss verksamhet, process osv. fungerar (Wallen, 1998).

En fallstudie karaktäriseras av flera punkter, bl.a. studiens djup, snarare än dess bredd, holistisk synsätt, snarare än enskilda faktorer, flera källor, och naturliga miljöer (Wallen, 1998). I vår studie har vi använt oss av experturval vid urval av företag. Det här innebär att olika kategorier av företag är representerade i studien (Merriam, 1994).

Vi sökte kontakt med en kontaktperson på tillverkningsindustrin och på Rent Hus och via dessa personer kom vi i kontakt med ett flertal anställda, både chefer och medarbetare. Vi har därmed använt oss av bekvämlighetsurval vad gäller intervjuer. Det innebär att de personer som deltagit i studien är de som fanns tillgängliga för stunden. Det är ett enkelt, ekonomiskt

och icke tidskrävande tillvägagångssätt (Hartman, 1998). Detta har varit till fördel för studiens utförande då vi genom att bli tilldelade intervjupersoner har fått tillgång till dem som behärskar det område som berör vår uppsats.

I vårt urval av intervjupersoner har vi valt att använda oss av både chefer och medarbetare. Vi vill ha två perspektiv på en persons hantering av att vara chef och vara en del av kamratskapet. Cheferna har en naturlig del i vår studie eftersom det är dem vi studerar. Vi valde dock chefer som mer är av mellanchefskaraktär eftersom de har en sorts dubbel erfarenhet av chefskap, då de blir påverkade av chefer ovan och själva skall agera chefer. Medarbetarens deltagande grundar sig på att vi tror att de frågor och det som vi undersöker ibland kan vara omedvetet hos en person. De frågor som vi undersöker grundar sig i identitet, vem en människa är och hur han/hon kan hantera och balansera åtaganden. Vi anser att alla människor är olika och även lika samt våra frågor kanske inte reflekteras över hos alla människor.

Genom att intervjua medarbetaren så kan han/hon beskriva hur han/hon uppfattar chefen på ett sätt som kanske chefen inte kan beskriva eller kommer att beskriva. Vi är dock medvetna om att den bild som en person har av sig själv behöver inte vara överensstämmande med den bild som uppfattas av den andra parten vid en relation eftersom det handlar om tolkning. Vi anser dock att intervjua båda parter ger ett bredare spektra inom området och en mer helhetsbild av det som vi vill undersöka. Eftersom samspelet mellan chef och medarbetare är en relation där det finns många faktorer som uppkommer i interaktionen åt båda parter så väljer vi att se samspelet i sig som ett enhetligt område för studien. Vi involverar därför medarbetarens syn i arbetet som ett sorts komplement till chefens uttalanden samt att det kan ge information i form av ett litet extra sting eller annan vinkel till forskningen.

2.3.2 Intervju

Intervjuer är samtal med enskilda personer. Intervjuer används ofta när ämnet som skall undersökas är känsligt eller av konkurrensmässiga skäl är olämpligt att diskutera i grupp (Dahmström, 2000). Utifrån det här ser vi intervjuerna som ett bra medel i vår studie. Intervjuer används också när man vill få en bild av individers upplevelser och tankesätt utan påverkan av andras åsikter. En fördel med denna metod är att intervjupersonen helt konfidentiellt kan uttrycka sina personliga uppfattningar i och med att anonymitetsskyddet kan förstärkas (Dahmström, 2000). Eftersom vi undersöker ett känsligt ämne som identitet och om en chef vill vara en del av kamratskapet bland medarbetare ser vi att en enskild intervju lättare kan göra respondenten öppnare i sina svar.

Vi använde oss av en blandning mellan en strukturerad och en ostrukturerad intervjuteknik. Detta för att lämna utrymme för respondenten att reflektera i frågorna samt inte begränsa hans/hennes tänkande alltför mycket. En öppen fråga kan med avsikt vara ställd så att intervjupersonen skall kunna tolka den relativt fritt, beroende på den egna inställningen, tidigare erfarenheter m.m. (Ekholm & Fransson, 1992). Här får intervjupersonen även formulera sina egna svar (ibid). Frågorna och ordningen de har ställts på är bestämda från början, däremot har det funnits utrymme för spontana följdfrågor när vi utförde fallstudierna.

Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter per styck och sammanlagt utfördes åtta intervjuer. Fyra personer från vardera företag, två chefer med två medarbetare till dem. Intervjuerna spelades in med hjälp av en diktafon för att komplettera anteckningarna som vi förde under intervjuens gång. Det här var en fördel för oss då vi inte ville missa någon information som uppkom i samband med intervjun. Vi valde att inte ha en särskild intervjuare

och anteckningsperson eftersom vi tror att intervjun blir mer ett spontant och ledigt samtal mellan respondent och intervjuare. Anonymitet tillämpades även för respondenterna.

2.4 Induktiv eller deduktiv

Vi finner, utifrån vårt tillvägagångssätt, vår studie som mer induktiv. Vår studie grundar sig på dess empiri vilket innebär att undersökningsområdet är mer induktivt. Det induktiva synsättet innebär att man drar allmänna, generella slutsatser utifrån den undersökta empiriska forskningen (Thurén, 2002). Det är viktigt att slå fast att man aldrig kan vara hundra procentig säker på en induktiv slutledning, eftersom den bygger på empiriskt material som sällan utgör en fullständig uppräknings (Thurén, 2002). Vi har inte haft kunskap om vilka slutsatser som kan komma som resultat i studien, därav finner vi att studien är mer av en induktiv karaktär.

2.5 Bearbetning av materialet

Efter insamlat material till vår undersökning, skrevs allt ned utifrån vår tolkning av respondenternas uttalanden. Vi tolkade även materialet utifrån de olika teman som växte fram under insamlingen. Temana växte fram som en sorts gemensamma nämnare från de olika uttalandena i och med vår granskning av svaren vi fått in från vår empiri. Vi sammanförde de olika svaren under de olika temana. De olika temana analyserades genom jämförelse mellan teori och empiri men även med hjälp av en analysmodell som vi konstruerade efter vi tolkat teorin. Därefter har vi kommit fram till en slutsats om våra frågeställningar.

Vi är medvetna om att vi använder vår egen tolkning av materialet som i sin tur har influerats av våra tidigare erfarenheter i livet, men vi tror att det inte skulle vara möjligt för någon att vara som rena blad vid en undersökning. Vi är medvetna om det här och försöker förhålla oss utan fördomar genom öppna sinnen. Vi är också medvetna om att det vi undersökt inte på något vis visar sanningen då vi anser att sanningen finns i betraktarens ögon, dock ser vi att vi i studien har försökt att återberätta den sanning som respondenterna upplever. Vi har i vår insamling, sammanställning, och analys av materialet försökt förhålla oss kritiska genom att ständigt ifrågasätta, var det verkligen så de menade? Vi ser det som positivt att vi genom arbetet varit två forskare som deltagit då det kritiska förhållningssättet blir mångfacetterat. Vi har därmed försökt minimera de medvetna tolkningsutrymmen som kan ha förekommit vid bearbetningen av materialet för att ge en trovärdigare studie.

De resultat vi har kommit fram till bygger på andra personers upplevelser och är därmed subjektiva och är även influerade av vår omedvetna tolkning. Resultatet har gett oss en förståelse för hur det kan vara utifrån vissa fall i näringslivet och gett oss en större insikt i området, i och med att vi sett och pratat med människor som verkar där. Resultaten från det här arbetet har därmed gett oss mer lärdom inom det området som vi är studenter inom eftersom vi annars mestadels studerar litteratur. Resultaten kan uppfattas på många olika sätt, anser vi, och det beror även på vem som granskar dem. Vi har uppfattat dem på vårt vis men det finns säkert andra forskare, chefer, studenter eller läsare till den här uppsatsen som skulle ha uppfattat dem annorlunda.

2.6 Trovärdighetsdiskussion

Genomförandet av studien ses av oss som korrekt och trovärdig, eftersom metoden som vi har använt har gett oss svar i vår forskning. Vi tror inte att vi hade fått en sådan öppenhet om vi hade haft enkäter eller telefonintervju. Därför anser vi att vår valda metod, av personliga kvalitativa intervjuer, ger en trovärdig beskrivning av vårt problemområde. Vi ser dock att i vår intervjuteknik kan det finnas förstärka intervju effekter. De innebär att personen som intervjuar kan på ett omedvetet sätt påverka respondenten i sina svar genom att ex. ha vissa kläder eller tala med visst tonläge (Pettersson, 2003). Det finns inget neutralt sätt att genomföra en intervju på utan en inverkan på respondenten kommer alltid att finnas (Pettersson, 2003). Vi kan ha påverkat respondenterna på ett omedvetet sätt genom ex. kroppsspråk, tonläge och klädval. Vi tror att vi kan ha påverkat dem i och med vårt engagemang i studien och därmed på ett omedvetet sätt förstärkt önskan att hjälpa till hos respondenten. Således kan respondenten ha haft en omedveten, stark, inneboende vilja att hjälpa oss i vår forskning och därmed försöka ge oss de svaren de tror att vi vill ha, istället för att svara utifrån sig själv. Ibland kände vi dock att respondenten pratade från hjärtat. Vi fann även att svaren från våra intervjuer liknade varandra i vissa avseenden och ser därmed en tendens till mättnad i intervjuerna.

Vår bearbetning av materialet kan ses som både trovärdigt men även som mindre trovärdigt beroende på om man tror på ett objektiva förhållningssätt eller inte. I vår studie har vi ett subjektivt förhållningssätt och det vi skriver, tolkar och analyserar utifrån den empiri vi har samlat in kommer vara influerat av vår personlighet. Vad vi har gjort, studerat och upplevt tidigare i livet inom området påverkar vilka val som görs. Därmed anser vi att objektivitet är omöjligt inom samhällsvetenskapliga studier som vår egen, och i så fall kan trovärdigheten ifrågasättas. Vi anser att det vi avsett att undersöka har undersökts och därmed blir vår studie trovärdig om man väljer att tro på respondenternas erfarenheter. Urvalet av intervju personer har varit begränsat och därmed kan trovärdigheten ännu en gång ifrågasättas men det är inte mängden av information som avsetts att undersöka utan informationen i sig och den inblick som den har bidragit till.

2.7 Sammanfattning

En kvalitativ undersökning skall genom insamling av information ge en djup och ingående förståelse av problematiken man studerar. Då vi behöver göra djupare intervjuer antar vår studie en kvalitativ karaktär. Vi försöker även att se helheten i forskningsproblemet i vår studie och därav antar vi en hermeneutisk ansats. Uppsatsen är uppbyggd på både sekundärdata, vilket innebär att vi har sökt information via artiklar, litteratur, och primärdata, vilket innebär att vi har använt oss av intervjuer, som är kärnan i vår uppsats.

Uppsatsen består av två fallstudier från service- respektive tillverkningsindustrin. Intervjuerna vi har genomfört har innehållit både öppna och breda frågor. Vi använde oss av en blandning mellan en strukturerad och en ostrukturerad intervjuteknik för att kunna leda ett givande samtal. Vi har involverat både chef och medarbetare i studien för att få två perspektiv av vårt problemområde. Vi har bearbetat och analyserat vårt material med hjälp av teori och vår analysmodell och därefter kommit fram till en slutsats om vår frågeställning. Vår slutsats har gett oss kunskap inom chefskapet som kan vara användbart för oss i vårt framtida yrke, men även användbart för andra chefer som kan känna igen sig inom problemområdet och hjälpa dem hantera sin arbetssituation.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt beskriver vi de teorier som har varit vår förkunskap inför studiens genomförande samt de som ligger till grund för vår analysmodell. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av teorierna där vi även beskriver dess relevans för syftet och hur de kommer användas vidare i studien. Vi vill i teorin få fram vad vi kan lära oss av tidigare studier och tankar i problemet för att besvara våra forskningsfrågor.

Teorin behandlar två övergripande avsnitt, ett avsnitt om identitet och ett avsnitt om chefen. Inledningsvis presenteras olika definitioner på identitet, generella beskrivningar på vad identitet är, och hur det kan förstås ur ett mer övergripande perspektiv. Följande kommer identitet utifrån vilket sammanhang en person kan relatera sig till. Inom det här avsnittet behandlas vilken grupp en person upplever att han/hon tillhör, multipla identiteter, dvs. olika identiteter beroende på relation samt alteritet, hur en person skiljer sig från andra. Avslutningsvis i avsnittet identitet kommer ett annat perspektiv av identitet, identitet som berättelse, innan chefsavsnittet påbörjas. Chefsavsnittet startar med en beskrivning på vad en chef är, samt vem som blir chef. Därefter följer chefens funktioner och roller. Följande presenteras ett fokus på ledarrollen och närhet till medarbetare för att slutligen mynna ut i ett resonemang om att vara chef eller vara kompis. Låt oss börja med identitet, vad är det?

3.1 Identitet, vad är det?

Identitet betyder enligt Prismas uppslagsverk (2000) ”fullständig överensstämmelse” och Nordsteds svenska ordbok (2000) tillägger även ”ställning som viss entydig bestämd person” och ”(medvetenade om) egen existens och särart”.

Identiteten består av fler olika delar. Vår självuppfattning/självbild, självkänsla och självtillit. Det förstnämnda beskriver den bild vi har av oss själva medan självkänslan är hur vi värderar oss själva och om vi duger som vi är. Självtilliten handlar om trygghet, hur säkra vi är på oss själva. Vår identitet rör frågor så som; vem är jag? Vad jag duger till? Vad är jag värd? (Stevens, 1998).

Frågan *vem är jag* finns det inget enkelt entydigt svar på. Identiteten har så många sidor och är djupare än vi någonsin kommer att kunna beskriva. Vem en person är kan förstås utifrån vad den personen betraktar som mycket värdefullt och viktigt. För att förstå vem en person är behövs få kunskap om vart den står, vad den har för värderingar. Identiteten definieras utifrån de förpliktelser en person känner och vilka personer den identifierar sig med. Inom de här ramarna så kan personen avgöra vad som är värdefullt, vad som borde göras i en situation och vilka handlingar som personen bifaller eller opponerar sig emot. Identiteten fungerar därmed vägledande (Taylor, 1989).

Efter en övergripande beskrivning på hur identitet kan förstås kommer vi fortsätta med hur identitet verkar utifrån sammanhanget, vem man är relaterat till andra.

3.2 Identitet i sammanhanget

Det finns en kategorisering mellan personlig identitet och social identitet utifrån Hoggs identitetsteori. Den sociala identiteten är de karaktäristiska som finns för gruppen som en person tillhör eller vill tillhöra medan den personliga identiteten är jaget som ses som unikt och eget (Kinnvall, 2003).

Identitet är en bland de faktorer som driver människor samman. Det finns olika motiv till varför människor vill vara en del av en grupp. Den relation som uppstår mellan människor ger på något sätt ett positivt utbyte. Samspelet mellan människor består av kommunikation och det finns ett beroende mellan kommunikation, relation, bekräftelse och identitet. Du får först en identitet när du blir medlem av den sociala världen (Stevens, 1998).

Inom oss finns ett grundläggande behov av att få bekräftelse av andra, vi vill duga i andras ögon. Det behöver inte alltid vara något positivt utan en negativ värdering av den andre ger också bekräftelse. Så länge en person undgår att bli behandlad som obetydlig och som ingen, så uppfylls behovet. Om vi får en enhetlig bekräftelse av viktiga personer i vårt sammanhang förstärks den bild vi har av oss själva (Stevens, 1998).

En person söker sig till och vill vara medlem av de grupper där den får bekräftelse av andra, där de tycker han/hon är en viktig person. Personen upplever en känsla av välmående och får status av gruppen som i sin tur förstärker den personens identitet. Om den personliga identiteten är försvagad finns det även ett större behov av en grupptillhörighet. Gruppen kan stärka den sociala identiteten som därmed stärker den personliga identiteten (Stevens, 1998).

Att sträva efter andras bekräftelse och värdering kan verka försvagande hos en människa. Hon kan ge upp delar av sin identitet för att bli något som andra vill att hon skall vara. När hon gör det här har hon även svårare för att "ta in" positiva värderingar. Det här eftersom människan upplever att hon inte är värd dem därför att de egentligen inte är förenligt med vem hon egentligen är (Stevens, 1998).

Inom psykologisk identitetsteori kan identitet förstås genom att dela upp mellan en privat och en allmän identitet. Det är en svagare version av border-line symptom som finns hos den friska människan, där det är en uppdelning mellan en sann och en falsk identitet, vilka verkar samtidigt. En person kan frångå sina inre viljor och använda sig av en falsk identitet för att ta en plats i sammanhanget som den tror aldrig skulle kunna uppnås genom endast den sanna identiteten. Den sanna identiteten är din intima kärnidentitet, stabil och egen, medan den falska identiteten är din sociala stil. Den falska identiteten byggs upp genom igenkännande bland andra i omgivningen (Winnicott, 1965).

Endast den sanna identiteten kan vara kreativ och kännas riktig i förhållande till den falska identiteten som då upplevs som meningslös. En person kan spendera stora delar av sitt liv för att hitta sig själv. Den falska identiteten kan ha gömt undan känslor om den sanna identiteten eller varit sökande efter förutsättningar där den sanna identiteten kan ta sin plats. Det måste finnas en balans mellan den sanna och den falska identiteten (Winnicott, 1965).

Inom ramen för identitet i sammanhanget, grupptillhörighet, bekräftelse och social identitet kan vi tala om identitet utifrån kategoriseringar och roller.

3.2.1 Att rama in identitet

Hur en person uppfattar andra beror till stor del hur en person uppfattar sig själv. Vår självbild fungerar som en lins eller filter för hur vi betraktar andra människor. Ögat fungerar inte som ett fönster som vi tittar ut igenom utan det är en spegling av den bild vi har av oss själva blandat med intryck utifrån. Det kan även uppkomma osanna uppfattningar av en person endast för att den tillhör en viss grupp och tillskrivs därmed vissa egenskaper (Stevens, 1998).

Det finns ett samspel mellan vårt beteende, de roller vi har, vår personlighet och identitet. Beteendet är det som är synligt och uttrycker vilka vi är medan rollen kan vara svårare att urskilja. Vår personlighet är även synlig utifrån eftersom vi har ett temperament, humor etc. Identiteten är kärnan till allt och är vår värdering och bild av oss själva. Identiteten förstärks utifrån en persons rollkaraktär (Stevens, 1998).

Social identitetsteori har utvecklats med hjälp av en kategoriseringsteori. Den säger att det finns ett motiv till att social identitet uppstår, nämligen för att reducera osäkerhet. Genom att tillhöra en grupp så vet du att ditt beteende är rätt om du anpassar det till gruppens beteende. Det vill säga de gemensamma drag och normer som gruppen handlar efter. I den process och i det sociala sammanhang som en människa konstruerar sin identitet i finns även en stor inverkan av stereotyper. Det finns ramar och förväntningar på hur en person skall verka inom gruppen utifrån dess karaktäristiska. En människa anpassar sig genom att ta sig an en vedertagen roll (Hogg & Terry, 2000).

En person som besitter flera olika roller kan även ge upphov till osäkerhet och överkrav samt rollkonflikter. Osäkerhet genom att den inte vet vilken roll som skall ageras i vilka situationer. En överbelastning uppstår hos personen om den har för många roller och det inte stämmer överens med den personens självbild. En roll med för låga krav med tanke på personens självbild och förmåga kan skapa "underload" och ge upphov till rollkonflikt hos personen (Stevens, 1998).

Gruppnormer och roller inom sammanhang kan även ses utifrån perspektiv av många olika identiteter beroende på i vilket sammanhang en person befinner sig (Gergen, 1991). Vi talar därmed om multipla identiteter.

3.2.2 Multipla identiteter

En persons identitet kan beskrivas som mångfaldig, tillfällig och ofullständig utifrån det postmoderna tänkandet. I och med den utvecklade informationsteknologin har människan möjlighet till att delta i många olika sammanhang. Hon har blivit överhopad med mångfaldiga sociala kontakter utifrån olika delar av världen bland annat genom Internet och mobiltelefoni, vilket inverkar på hennes egen person. Hennes centrerade identitet nöts ner och hon får en multiidentitet. Postmodernismen ger även upphov till ett nytt sätt att se på relationer, som multipla och utspridda. Relationerna är även källan till att mänsklig mening skapas (Gergen, 1991).

Människan utvecklar många relationer med olika åtaganden eller beteenden för varje relation. En överväldigande tillhörighet till många sociala relationer gör att vårt allmänna intryck av vår identitet som sann går förlorad. Sanningen blir därmed relativ. När vi konstruerar vår sanna identitet är den endast sann just i det ögonblicket, bara under en given tid och i vissa relationer. Det vill säga vår identitet är olika beroende på situation (Gergen, 1991).

I människans interaktion med andra så identifierar sig människan som en viss person. Hon kan vara olika beroende på interaktion. Med vissa är hon mer feminin och med andra mer maskulin och ibland kanske helt könlös. Ibland har hon en särskild nationalitet och i ett annat sammanhang en annan. Det här förhållningssättet beror på de olika utmaningar som finns i den komplexa sociala världen. Vi har relationer spridda i olika sammanhang som en person måste anpassa sig inom. Det här gör att hon skapar olika identiteter som passar i olika sammanhang eller som är legitima i de sociala kontexterna. Det finns därmed ingen enhetlig sann identitet eller egenskaper för en viss person utan det varierar med de relationer som den skapas ur. Detta har sin grund i hur människan kan förena motstridiga intressen. Det har en värdegrund för ett beteende men även en ideologi som strider mot det beteendet beroende på relation (Gergen, 1991).

När en person utsätts för olika sociala sammanhang börjar hon känna sin identitet som strategiskt manipulativ. Hon kan vara inblandad i motsägande och osammanhängande aktiviteter, vilket plågar henne. Hon konstruerar därmed en identitet för varje tillfälle och får multipla identiteter. Det finns ingen möjlighet för en enad identitet hos en individ. När en person måste handla emot sig själv i vissa avseenden blir den handlingen falsk mot en individs påstådda sanna själv och då bedrar den sig själv. Att bedra sig själv fungerar inte för människan utan hon tillför det beteendet till en annan identitet istället (Gergen, 1991).

Det finns därmed ingen innersta kärna för vem du är utan identiteten är hela tiden föränderlig och omformad samt omdirigerad genom en persons verkan i olika relationer. Det finns en mängd olika levnadsalternativ som gör att människan kan välja lite av varje vilket gör att hon saknar en enhetlighet i en identitet (Gergen, 1991).

Mångfaldiga relationer gör att en person inte kan få bekräftelse för en identitet. En person måste söka sig till sin identitet i relationen för att veta vem hon är. Det vill säga när en person anpassar sig till relationen måste den läsa av relationen först. I sökandet av vem man är i relationen kan ett ifrågasättande av identiteten skapas utifrån den andra parten i relationen istället för ett bekräftande. Det kan vara frågor så som; vem är du? Vad har du för hemligheter? Ge mig bevis! Det finns en ökande känsla hos postmodernisten att den spelar en roll, imiterar något för att åstadkomma ett visst mål. Det vill säga en person vill nå framgång inom så många kontexter som möjligt. Genom att fungera som en social kameleont så når du alla de fördelarna och möter alla utmaningar i de olika kontexterna. Individerna lånar lite av varje identitet som anses som åtråvärd från alla möjliga källor och gör de användbara i givna situationer för sin egen del (Gergen, 1991).

Den personliga identiteten som skapas och omformas i relationer kommer så småningom förstås av personen själv och kommer därmed att omforma identiteten på nytt i relationen. Identiteten är en manifestation av relationen. Således säger relationen vem personen är. Det vill säga det finns ingen identitet så som det kan förstås utifrån en egen person utan det är en persons relationer som är identiteten (Gergen, 1991).

Olika identiteter inom ramen för identitet i sammanhanget kan kompletteras med insikt om hur människan kan förstå sig själv beroende på vad hon inte är. Det här handlar om alteritet, hur hon kan skilja ur sig från sammanhanget.

3.2.3 Alteritet

Det finns en harmoni mellan vår personifiering i världen och vår uppfattning av en annan person. Vårt personifieringsproblem kan ses som typifierad av en skillnad mellan vårt sinne och vårt förstånd som gör vår uppfattning möjlig om en annan. Skillnaden mellan sinnet och förståndet skapar en skillnad som inte går att uppfatta utan alteriteten hos den andre. Det vill säga en person uppfattar sig själv utifrån vad den ser sig som olik från. För att något skall uppfattas som annorlunda än mig och vara alteritet måste det finnas förväntningar på den andre som kan relateras till strukturen i förståelsen. Det måste finnas en bild av den andre för att den skall kunna vara olik (Reynolds, 2004).

I sökandet efter vem du är så närmar du dig en annan person och blir som den, som startpunkt för vem du är. Du måste därefter särskilja dig från denne för annars är du en annan och inte dig själv. Du särskiljer dig och upptäcker vem du är genom att ha några drag som är olika från dig i förhållande till en annan men även drag som är lika. Det måste finnas något som förliknar en person med en annan. Det är svårt att definiera sig själv utan att nämna motsatsen och källan till dig själv, nämligen en annan (Otnes, 1997).

Identitet i sammanhanget utifrån social identitet, grupptillhörighet, gruppnormer, roller och multipla identiteter är inte det enda sättet att förstå identitet, det kan även förstås utifrån identitet som en del av en persons biografi.

3.3 Identitet som berättelse

Alla människor skiljer mellan förflutet, nutid och framtid. Självidentiteten är kärnan av den egna personen så som den uppfattas utifrån personens biografi. Identiteten kan ses om ett reflexivt projekt som handlar om att upprätthålla, revidera sammanhängande biografiska berättelser. Genom att se tillbaka till tidigare erfarenheter så samlas de ihop och ger upphov till identiteten (Giddens, 1999).

En människa med en stabil identitet upplever en biografisk kontinuitet som kan uppfångas när den reflexivt kommuniceras med andra. Det vill säga en person vet vem den är utifrån sina erfarenheter och de belyses i dennes interaktion med andra. En person med en stabil identitet upplever även trygghet och tillit (Giddens 1999).

En persons identitet går inte att finna i hennes beteende eller andras reaktioner utan i förmågan att hålla igång en berättelse. Den här biografien kan inte vara påtaglig dock utan en interaktion med andra i omgivningen. Händelser i vardagen bidrar till att identiteten sorteras in i den fortsatta berättelsen om den egna personen. Biografien måste även ha en kontinuitet. Det vill säga en person vet vem den är utifrån vad den har varit med om, men även utifrån planer om vart den är på väg. Konstruktionen av självidentiteten är ekvivalent beroende av framtidens föreberedelse så som det förflutnas upplevelser (Giddens, 1999).

Människan vill först efter en uppbyggnad av en positiv identitet förstå sig själv. Identiteten har en utveckling som härstammar ur det som varit till det som antas komma i framtiden. Framtiden är inte bestämd av vad som görs i nuläget utan det finns en uppsjö av alternativ. Identiteten är inte någonting som endast är i nuläget utan även det som vi vill skall ske i framtiden (Giddens, 1999). Om en individ inte förverkligar sitt själv utan lever efter ett falskt själv kommer den inte att hitta identiteten. Eftersom identiteten är konstruerande i en process

av berättelse kommer den att representera det som en person åstadkommit, inte det den vill åstadkomma (Giddens, 1999).

Identiteten kopplas till andras uppskattning och huruvida en person känner tillit till dem. Utan en grundläggande tillit kan en individ uppleva att den verkliga världen eller andra människor har endast en skugglik existens. Det uppstår en ångest hos individen som hotar medvetenheten om identiteten. Den här upplevelsen gör att de kan vara oförmögna att känna att deras identitet har en kontinuitet i berättelsen (Giddens, 1999).

Med identitet som berättelse avslutas avsnittet om identitet för att vända om till ett avsnitt om huvudpersonen i vår studie, nämligen chefen.

3.4 Chef – vad är det?

Människan styr upp och organiserar sitt liv, bygger upp rutiner och klarar av vardagliga uppgifter. Det är hon som styr över de resurser som finns till förfogande och inom vilken tidsram, samt har hon ansvar över ledning. Det finns även människor som styr över andra människor men behöver därför inte vara en chef eller kallas för det. En chef är en person som arbetar med att forma, ordna eller reglera. De personer som kallas chefer är ofta experter av något slag eller en person som utbildats och anställts för att ta sig an en chefsposition. Det är dem som sköter om organisationen, stora som små och med varierande ägarskap och ändamål. Det här medför också att en chefs uppgifter ofta skiljer sig utifrån organisation (Wilson, 2000).

En person kan även vara chef utan att inneha en sådan titel, såsom avdelningsföreståndare, huvudlärare, fängelsedirektörer och biskopar. De är människor som på något sätt har hand om resurser och som är satta att styra över andra människor som är chefer. De har alla fått en formell makt i sin arbetssituation. Att leda andra människor handlar om makt och kontroll över dem och samtidigt som personen i fråga får ett frivilligt samtycke från de ledda. Ledning och makt handlar även om statusen i en social kontext vilket skiljer chefen från dem som inte är chefer (Wilson, 2000).

Många chefer når positionen genom att de innehar en god yrkeskunskap, en hög intelligens och erfarenhet, samt ett gott omdöme i sakfrågor. De är även fostrade i problemlösning och kan hantera komplicerade situationer (Hagtorn, 2004).

Utifrån att chefen kan skilja ut sig i och med särskilda egenskaper eller arbetsuppgifter så kan vi även tala om chefens ursprungliga ensamhetsrätt till att bestämma.

3.4.1 Chefens ensamhetsrätt

Chefens rättigheter och gränser är det som tydliggör ledningen hos chefen. Rättigheterna till att bestämma härrör sig från att chefer är de som skall tillgodose ägarens intresse och chefernas tillgång till kapitalet. Det är tillgången till kapitalet, direkt som indirekt, som gör att cheferna legitimeras att bestämma över andra på de sätt som de anser lämpligt. När en legitimering är säkerhetsställd så fogar sig andra personer efter regler, beslut och strategier som görs av chefen (Wilson, 2000).

Det finns oftast inget ifrågasättande av chefens bestämmanderätt eller högre status eftersom det socialiserats in som ett självklart ting. Den person som leder är oftast den som har kontrollen (Wilson, 2000). Chefspositioner innebär olika roller och uppgifter samt är

komplexa. De skall bland annat administrera, planera sitt arbete och även medarbetarnas. Chefen skall verka som stödjande och utveckla verksamheten samt se till medarbetarens kompetensutveckling (Ledarna 3, 2006). Låt oss nu fördjupa oss i chefens funktioner och roller.

3.5 Chefens funktioner och roller

Vad har en chef egentligen för funktion? Om den här frågan skulle besvaras av chefer skulle de förmodligen säga att de planerar, kontrollerar, samordnar och organiserar arbetet. Dessa vokabulärer har dominerat chefsarbetet ända sedan Henri Fayol introducerade dem i början av 1900-talet, men det finns även mycket som en chef gör som inte kan härledas till de här orden. T.ex. när det uppstår en kris på arbetet och chefen blir nerringd av information eller när han delar ut en guldklocka för en ärofylld ansträngning hos en medarbetare. Det är svårt att veta om en chef planerar, kontrollerar, samordnar eller organiserar i dessa fall (Mintzberg, 1975).

Det finns ibland dessa ord; planerar, kontrollerar, samordnar och organiserar, om vad en chef egentligen gör, en del som kan vara feltolkade. Beträffande planering har det visat sig att chefen oftast inte planerar noggrant och långt i förväg utan lever mer i vardagen och hoppar från ett problem till ett annat och har ett spontant nutidsarbets sätt. Det finns även en aspekt av ceremoniell betydelse som ingår i chefens arbete som inte tas upp bland de här orden. Chefen har en uppgift att träffa och umgås med högre tjänsteman, ge ut gåvor till anställda och leda samt vara värd vid julbord t.ex. (Mintzberg, 1975).

Det finns även en nyckelroll som informatör inom ramen för chefens arbete. Chefen har utifrån sin formella roll som chef en högre status som gör att viss information blir tillgänglig för honom/henne, vilken därefter kommuniceras till medarbetare. En chef får därmed mycket information att handskas med, vilket gör att han/hon kan fatta bättre beslut. Att inneha mycket information kan även vara problem för chefen. Det här kan vara ex. beträffande delegering. Vid en sådan process skall den som delegeras ett visst uppdrag även vara uppdaterad om all information som rör det uppdraget. Det kan vara en så ofantlig mängd information att chefen istället väljer att göra uppdraget själv. Ofta så använder sig inte chefer av dokumenterat material för deras arbete utan använder sig mer av verbal kommunikation (Mintzberg, 1975).

Chefen är oftast överhopad med åtaganden och har svårt att delegera vidare. Detta gör att han/hon gör många åtaganden ytligt istället. Kort, koncist, uppsplittring och verbal kommunikation karaktäriserar en chefs arbete. Han/hon skall inte bara ansvara inför andra högre chefer och ägare utan även medarbetare och deras krav och inflytande på hans/hennes arbete (Mintzberg, 1975).

Chefens arbete kan beskrivas utifrån tio olika roller som tillsammans skapar vad en chef egentligen gör. De här rollerna är olika organisatoriska beteenden som tillhör en chefs position. Han/hon har en formell befogenhet att bestämma inom en arbetsenhet, vilket gör att personen har status (Mintzberg, 1975). Den här statusen gör att chefen kan ha varierande ömsesidiga relationer i sin arbetssituation och får därmed tillgång till en stor mängd information. Genom det här kan en chef ta beslut och göra strategier på hur hans/hennes enhet skall arbeta (Mintzberg, 1975).

Det är därmed roller som är mer av en relationskaraktär och informationsroller samt beslutsroller som en chef har. Relationsroller är roller såsom frontfigur, ledarroll och

förbindelse- och sammanlänkande roll. Frontfigur har att göra med ceremoniella uttalanden och uppgifter kopplade till detta. Ledarrollen involverar ansvarstagande roll som bland annat att träna sina medarbetare. Det finns även indirekta åtaganden i ledarrollen såsom motivera och uppmuntra medarbetare samt förena deras individuella behov med organisationens behov. Chefens förbindelse och sammanlänkande roll har att göra med hans/hennes kontaktnätverk utanför och i arbetsgruppen. Det är inte så ofta som chefen kommunicerar med sina överordnade utan mer med dem i samma position som han själv och med sina medarbetare. Den här rollen skapar i sin tur olika informationsroller, såsom; avlyssnare av hela omgivningen, utspridningsroll till medarbetare och även en roll som språkrör (Mintzberg, 1975).

Genom sina informationsroller kan en chef ta beslut som därmed ger upphov till olika beslutsroller. Chefen har en roll som entreprenör, vilken chefen skall förbättra gruppens arbete och anpassa dem till olika förhållanden. I sin avlyssnarroll får chefen information och idéer till detta. Chefen har även en roll som att hantera störande moment i arbetet. Han/hon måste svara inför föränderliga krav hela tiden från olika håll. Det finns även en roll där chefen skall vara den som fördelar arbetsresurserna, designar och samordnar arbetsteamets struktur. Chefen har även en beslutande roll som förhandlare (Mintzberg, 1975).

Dessa roller; frontfigur, ledarroll, förbindelse och sammanlänkande roll, avlyssnar roll, utspridningsroll, språkrör, entreprenörsroll, roll för hantering av störningar i arbetet, fördelningsroll och förhandlare, fungerar som en helhet och kan inte fungera utan varandra. Det är därmed osagt om chefen ger extra mycket kraft till en roll istället för en annan, det varierar även mellan branscher (Mintzberg, 1975). Följande ger vi lite extra kraft och fokus på den beskrivna ledarrollen.

3.6 Ledarrollen i fokus

Ledarrollen är något en person förtjänar. En person kan bli utsedd till chef i sin arbetssituation men förväntas vara en ledare. En chef blir dock en ledare först efter ett speciellt sätt att vara. Ledarskapet formas i relationen till framförallt medarbetare (Ledarna 1, 2006).

Chefskap och ledarskap kan vara olika roller för en chef. Chefskap handlar om vad du måste göra i din position som chef, de uppgifter du har, medan ledarskap handlar om att stödja medarbetaren, vara tydlig och ställa krav. Ofta så sätts chefsrollen före ledarrollen eftersom företag tenderar att sätta in mer utvecklingsinsatser till chefspositionen. Att endast vara chefsrollen gör att en person har svårt att ha medarbetarna med sig. Att endast vara ledare innebär ex. att du inte använder dina befogenheter till att fatta beslut och därmed kan en person i en ledarroll bli kraftlös. Att förena de båda rollerna är det ultimata då har en person befogenheter uppifrån och tillit underifrån som underlättar arbetet hos personen i fråga (Mossboda, Peterson & Rönnholm, 2005). Ledarrollen och om förmågan att ha medarbetarna med sig gör att vi följande talar om ledarens närhet till medarbetarna.

3.6.1 Ledarrollen och närhet

Det måste finnas en närhet mellan ledare och medarbetare för att ledningen skall bli effektiv. Närhet innebär både fysisk och psykisk form. Den fysiska närheten handlar om att ledaren syns i olika sammanhang och medarbetare får möjlighet att se ledaren. Den psykiska formen handlar om att det måste finnas ett samförstånd mellan ledare och medarbetare. Det skall även

bygga på en kontinuitet av att aktivt försöka förstå varandra. Ledaren måste avgöra hur mycket närhet som krävs för att ledaren skall kunna bygga upp en identifikation. Identifikation till medarbetare kan skapas genom att visa intresse för medarbetarens personlighet och privata aspekter (Hagtorn, 2004).

Att lära känna sina medarbetare krävs för att en chef skall lyckas i sitt arbete. Chefen kan lyssna på medarbetarens ambitioner och hur de beskriver sitt ansvar (Ledarna 2, 2006). Det finns ett ökat engagemang till medarbetarens betydelse idag och det pratas om ”medarbetarskap”. Medarbetarskap ger förändrade roller och funktioner för chefen. Chefen är mer som en lagkapten eller coach i det här fallet. Teamet har successivt tagit över den traditionella chefens roll och utför funktionerna inom teamet. De organiserar, utför, kontrollerar och följer upp, samt ansvarar för sitt arbete själva (Tengblad & Hällsten, 2006).

Det finns vissa saker som inverkar på vilka roller som passar en chef. En organisationsstruktur t.ex. I den mer platta organisationen, där alla tillsammans skall hjälpa till och arbetssättet ofta präglas av uppdrag eller projekt, så föredras ledarrollen före expertrollen. Det är viktigt att vara kunnig i sakfrågor men i en mer tillplattad hierarki så är personlig- och social kompetens mer betydelsefull. Det är dock fortfarande chefen som är chef och han/hon som fattar besluten. Men besluten skall bygga på enighet inom arbetsgruppen så långt det är möjligt. Chefsrollen blir därmed mer frånvarande i en sådan struktur. Ledarrollen i en plattare struktur är mer en gruppledarroll. Inom gruppen så definieras roller och ansvar samt i dynamiska team så varierar rollerna i olika situationer, så att även medarbetare kan inneha ledarrollen (Ekstedt & Jönsson, 2005).

I ett väl fungerande team är de samordnade individerna självgående och alla vet målet med vad de skall göra. De är motiverade till att göra det och de gör sin uppgift utan vidare ledning. I de här fallen så får ledaren ingen större betydelse (Hagtorn, 2004). Närhet till medarbetare och organisationsstruktur som inverkar på betydelsen av en chef samt det gränsöverskridande arbetet medför att vi kan tala om chefen som representant från två håll.

3.6.2 Representant för två håll

Chefen har i sin position ett dubbelt representantskap. För det första representerar chefen företaget gentemot sina medarbetare och även externt. För det andra representerar chefen sina medarbetare i interaktion med högre och andra chefer. Chefen har en sorts balansgång mellan detta representantskap och något av en tumregel är att chefen representerar den part som inte är närvarande i en viss situation. I det dubbla representantskapet så har chefen en del av en informationsskyldighet gentemot de bägge parterna. Det är framförallt till medarbetarna eftersom de inte har tillgång till information från annat håll. Information kan vara vad som tagits upp på möten och vad som händer i övriga företaget (Mossboda et al., 2005).

Det dubbla representantskapet kan göra att chefen inte riktigt vet vem han/hon skall vara utifrån sig själv. Skall han/hon vara medarbetarnas eller företagets representant, skall han/hon välja att vara med medarbetarna eller chef. Följande kommer en diskussion om att vara chef eller vara kompis utifrån chefens möjlighet att ha båda rollerna.

3.7 Vara chef eller vara kompis?

Chefer betraktar sig vanligtvis som medlemmar med samma villkor som alla andra i den arbetsgrupp som de verkar. Det är dock orimligt med tanke på den position som de innehar.

Det kan hända att medarbetare tystnar när chefen kliver in i fikarummet och det gör att chefen tror att han sagt/gjort något fel men så är det inte. Det är ett fullkomligt normalt beteende från medarbetarna, de samtalar om något som de inte vill att chefen skall få vetskap om. Det finns inuti chefsrollen en distans till medarbetarna som inte går att undgå, chefen kan inte vara en del av gruppen fullt ut och det är inget personligt. Om det blir tyst i fikarummet när chefen kliver in visar det att medarbetarna respekterar den högre position som finns hos chefen. En öppen relation till chefen föredras av medarbetare men det här är något annat än ett vänskapsförhållande. Medarbetarnas förväntningar på en chef kan bli överdrivna om relationen mer blir av kompiskaraktär (Mossboda et al., 2005).

Gunnar Ekman, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, har uttalat sig i den här frågan om att vara chef eller kompis till Chefsorganisationen Ledarna. Han berättar att vänskap bygger på ömsesidighet på lika villkor (Ledarna 4, 2004). Att vara kompis handlar om att vara en kamrat och att ha en aktiv samverkan, vilket betraktas som vänskap (Nordsteds, 2000). Chefens uppgifter och position hindrar en jämlik relation till medarbetare. Den chef som inte tror att relationen till medarbetare saknar ömsesidighet lurar sig själv, säger han. Chefen kan ha uppgifter rörande befordran och avsked samt ta avgörande beslut. En chef som väljer att inte ta de obekväma besluten samt undviker att sätta gränser kan få vara med i gemenskapen hos sina medarbetare tills vidare. Däremot kommer den här chefen inte respekteras i längden som chef. Den här chefen utför inte sina åtaganden mot ledningen korrekt och kommer förmodligen även att äventyra företagets fortlevnad. Chefens balansgång är svår men chefen måste göra ett ställningstagande i sig själv om vad som är viktigast. Om gemenskapen är viktigast så borde kanske en person avstå från chefspositionen och företaget skall kanske istället rekrytera en chef utifrån. Om en chef däremot vill arbeta som chef så behövs även relationen. En person som vill vara kompis med alla mister sin respekt, men den som har dålig kontakt med sina medarbetare gör det också (Ledarna 4, 2004).

3.8 Sammanfattning

Kapitlet handlar om hur identitet kan förstås och vad det är samt vad en chef är och hans/hennes olika roller.

Identitet kan förstås utifrån frågor såsom; vem är jag? Vad duger jag till? Vad är jag värd? (Stevens, 1998). Identitet är vad en person värderar som viktigt och betydelsefullt men det har också att göra med vad andra betraktar som värdefullt (Taylor, 1989). Identitet är även vår självuppfattning/självbild, självkänsla och självtillit. Det här förstås i vår interaktion med andra (Stevens, 1998). Vi formar därmed vår identitet ur ett socialt sammanhang. Vi kan även rama in vår identitet på olika sätt genom roller och kategoriseringar (Stevens 1998). Vi kan även förstå oss själva genom att veta vad vi inte är, dvs. genom alteritet (Otnes, 1997). Det finns även en postmodern teori som säger att genom att förstå en persons olika sociala kontexter och relationer så förstår du den personens identitet. Det här eftersom identitet är den personens olika roller och relationer till andra (Gergen, 1991). Hur vi berättar om oss själva ger en uppfattning om vem jag är. Dvs. vem jag är beror på vad jag har varit med om tidigare, vad jag gör nu och vad som kan tänkas ske i framtiden (Giddens, 1999).

Chefavsnittet handlar om vad som är en chef, vem det är och vilka roller en chef har i arbetssituationen. En chef är en person som sköter om organisationen (Wilson, 2000). Den har fått en position som gör att han/hon kan styra över andra människor. Chefen har en ensamhetsrätt utifrån att det finns en överensstämmande förståelse kring att i positionen

rättmätigas han/hon att styra över andra (ibid). Chefen har olika roller i arbetet, en relationsroll som gör att han/hon har tillgång till mycket information och därmed får olika informationsroller och ger upphov till beslutande roller (Mintzberg, 1975). Inom ramen för relationsrollen finns bland annat en ledarroll som skall verka stödjande och motiverande för medarbetaren (ibid). Ledarrollen skiljer sig från chefsrollen eftersom ledarrollen är något en person förtjänar och chefsrollen är något en person tilldelas (Ledarna 1, 2006). Ledarrollen utvecklar även en närhet och identifikation till medarbetaren som är nödvändig för att chefen skall lyckas i sitt arbete och ha en effektiv ledning (Hagtorn, 2004). Det diskuteras därefter vidare om att vara chef eller att vara kompis (Ledarna 4, 2004). Det är inte en jämlik relation mellan medarbetare och chef och därifrån är ett vänskapsförhållande svårt att uppnå men utan vänskap får en chef inte respekt från sina medarbetare. Chefens balansgång sinsemellan är svår (ibid).

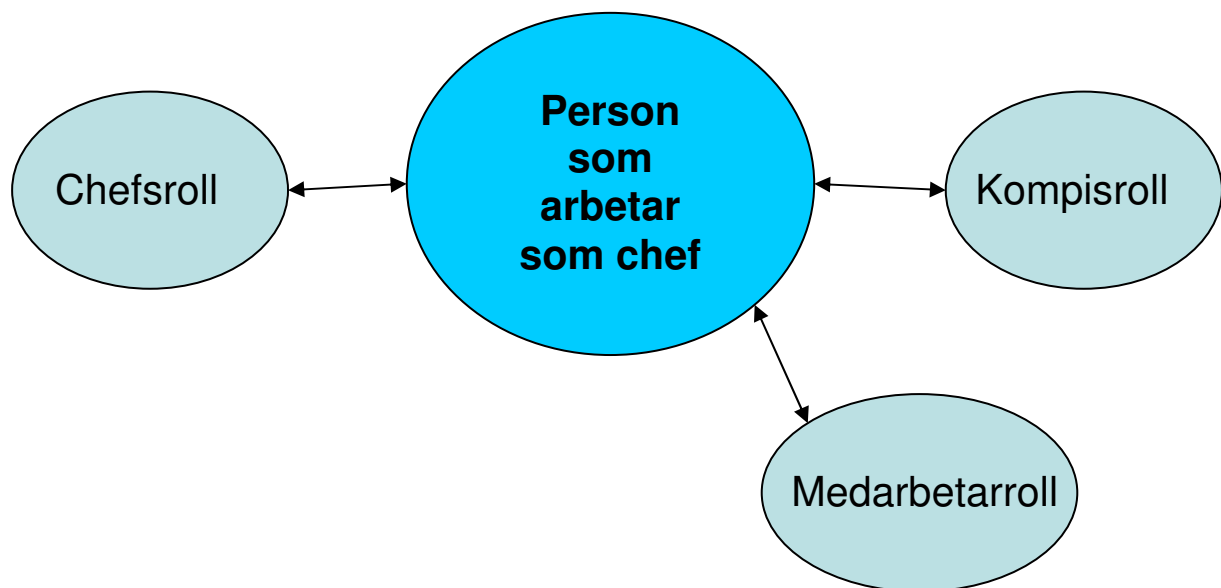
Vår teoretiska referensram om identitet lämnar sitt bidrag till syftet utifrån att den är nödvändig för studien. Om vi inte vet vad vi skall studera, så vet vi inte hur vi kan studera det. Det här är fallet med identitetsproblematiken. Den teoretiska referensramen kring identitet blir en sorts förkunskap till hur det kan förstås.

Eftersom vi ser samspelet mellan chef och medarbetare som objekt för studien så har vi valt att ta utgångspunkt i Mintzbergs teori (1975) om en chefs roller, däribland främst relationsroll som utgångspunkt för andra roller. Inom relationsrollen uppkommer en ledarroll som skall verka motiverande och stödjande. Mossboda et.al.s (2005) differentiering mellan chefskap och ledarskap har gjort att vi mer ser chefsrollen kopplad till chefens arbetsuppgifter och beslutandefunktioner, vilket Ekstedt & Jönsson (2005) även tar inom ramen för chefsroll, medan ledarrollen är mer av stödjande vänskapskaraktär, vilket grundar sig ur Hagtorns (2004) teori kring ledarens närhet till medarbetaren och identifikation.

För att få reda på hur en chef kan hantera mellan att vara en i kamratskapet bland sina medarbetare och samtidigt vara chef, så kommer vi i studien kalla den stödjande ledarrollen för ”kompis” och chefsuppgiftsrollen som ”chef”. Detta med utgångspunkt främst från Ledarnas artikel 4 (2004) om att vara chef eller vara kompis. Vi kommer även att inkludera en ”medarbetarroll” som chefen kan ha utifrån Mossboda et.al. (2005) beskrivning om en öppen relation till chefen som är något annat än ett vänskapsförhållande och Tengblad & Hällstens (2006) resonemang om medarbetarskap.

Se analysmodell och definitionerna på de olika rollerna.

3.8.1 Analysmodell

**Definition chefsroll:**

Den roll som hör samman med chefens arbetsuppgifter (Mossboda et.al., 2005, Ledarna 4, 2004). Då även beslutsroller, där chefen skall förbättra gruppens arbete, hantera störande moment, föränderliga krav och fördela arbetsresurserna (Mintzberg, 1975, Ekstedt & Jönsson, 2005).

Definition medarbetarroll:

En öppen relation mellan chef och medarbetare som är något annat än ett vänskapsförhållande (Mossboda et.al., 2005). Medarbetarskap, där teamet tagit över den traditionella chefens funktioner (Tengblad & Hällstens, 2006).

Definition kompisroll:

Stödande ledarroll med närhet till medarbetaren utifrån samförstånd, identifikation och intresse för privat personlighet (Mintzberg, 1975, Hagtorn, 2004). Ömsesidighet på lika villkor och aktiv samverkan (Ledarna 4, 2004, Nordsteds, 2000).

Som vi tolkar rollerna uppstår det ett definitionsproblem, främst vad gäller rollerna kompis och medarbetare. Vi ser inte var gränsen är mellan dessa roller. Frågan gäller vad det är som skiljer mellan en kompis som man samarbetar med och en medarbetare. Vi anser att det kan vara svårt att skilja på det här och definitionen av de olika rollerna grundar sig på den egna individuella personens definition på vänskap och medarbetarskap.

Genom att använda oss av benämningarna "kompis", "chef", "medarbetare" och inte specificera rollerna mer kan respondenterna i studien använda sina egna tankar, erfarenheter och beskrivningar av karaktärerna att vara kompis, vara chef och vara medarbetare.

Genom de enkla vardagliga benämningarna, chef, kompis och medarbetare, så underlättas även kommunikationen i mötet. Med hjälp av de här rollerna (chef, kompis och medarbetare) kommer vi att försöka ta reda på om en chef vill vara en del av kamratskapet hos sina medarbetare, varför/ varför inte, samt hur en chef kan hantera mellan att vara/icke vara en i kamratskapet och samtidigt vara chef. Avsnittet *teoretiska utgångspunkter* verkar som startläge för vår undersökning och står som underlag för vår egen analysmodell. Det skall därmed hjälpa oss att skapa en djupare förståelse i vår analys av materialet.

Utifrån de presenterade modellerna i teorin så betraktar vi undersökningen utifrån chefen som startpunkt och hans/hennes identitet. Därefter involveras chefens roller för att försöka förstå om han/hon vill vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare och i så fall varför/varför inte? Slutligen vill vi förstå hur den här balansen mellan rollerna, att vara en i kamratskapet och att vara chef, kan hanteras.

Utifrån de presenterade modellerna i teorin så tänker vi oss i vår analysmodell att personen som arbetar som chef är centralpunkt för studien. Vi kommer därefter att analysera hans/hennes identitet utifrån hur han/hon ser på sig själv, vad som är identitet för honom/henne, vad som är betydelsefullt för honom/henne. Vi kommer därefter att beskriva vad som är chefens funktion i arbetet och sedan komma in på chefens olika roller och identitet i sammanhanget.

Vår analys är därefter olika situationer där han/hon är närmare en av rollerna. Avståndet på pilarna i analysmodellen, från centralpunkt till roll, kommer att kunna regleras. Detta beroende på hur det kan vara i olika situationer och vilka roller som chefen föredrar, även om chefen vill ha alla de rollerna. Pilarnas längd har en rankningsordning efter hur chefen väljer att ta rollerna till sig, dvs. längden motsvarar inte ett visst avstånd utan en rankning av rollen. Det här är tänkt att svara på vår första forskningsfråga om chefen vill vara en del av kamratskapet hos medarbetarna och i så fall varför/varför inte. Slutligen kommer en balans mellan rollerna att analyseras och därmed svara på frågan hur det kan hanteras utifrån chefens erfarenheter.

4 Resultat från besök i näringslivet

I detta avsnitt beskriver vi det material vi fick in under vårt besök ute i näringslivet samt en presentation av företagen. Vi kommer att separera mellan serviceindustrin och tillverkningsindustrin samt avpersonifiera intervjupersonernas uttalanden. Vi kommer därför att kalla dem alla utifrån ett kön och det har kommit att bli han. Det här eftersom majoriteten av intervjupersonerna var av manligt kön. Namnen som används i avsnittet är påhittade. Det finns tre teman i det här avsnittet vilka är; identiteten hos chefen, chefens funktioner/roller i arbetet och därefter ett integrerat tema av dem två, nämligen identitet, tillhörighet och balans. Chefen och medarbetarens berättelser kommer att presenteras var för sig inom de olika temana. Slutligen kommer en sammanfattning av varje industri. Inom detta kapitel återges beskrivningar på hur vårt valda problem pratas kring ute i arbetslivet.

4.1 Serviceindustrin

Vi städar rent och putsar blankt!



Rent Hus är ett företag som erbjuder tjänster i städbranschen. Det är tjänster såsom; fönsterputsning, golv- och lokalvård, bygg- och flyttstädning, hem- samt butikstädning. De sysslar även med sanering av tex. klotter, PCB och Asbest (Rent Hus 1, 2006).

DI:s åsikt om företaget Rent Hus verksamhet på marknaden lyder: *Med den bästa personalen och bästa kvaliteten i utförandet som vapen, har städbolaget Rent Hus i Varberg startat ett krig i städbranschen* (DI 1, 2005-11-11).

Rent Hus blev nominerad till Årets Gasell 2005 av DI. Det är endast företag som har en hög och framgångsrik tillväxt under ett fyrtal sammanhängande år som utnämns till det här. Rent Hus är det vinnande företaget av alla företag i hela Halland (DI 1, DI 2).

På Rent Hus fick vi dels träffa Robert och Åke, där Robert är chef och Åke är medarbetare. Robert delar ut uppdrag till Åke där han sedan arbetar självständigt så det finns inget nära arbetsförhållande mellan dessa personer. Vi fick också träffa Jonas och Stefan, där Jonas agerar chef och Stefan är medarbetare. Deras arbetsförhållande är nära då de tar sig an uppdrag tillsammans.

4.1.1 Identiteten hos chefen

Chefsperspektiv

Jonas ser inte sig själv som arbetsledare eller chef utan som en medarbetare med lite mer ansvar. I och med arbetets karaktär så arbetar alla tillsammans och då är alla lika viktiga. Någon måste dock hållas ansvarig för vad som görs när de är ute på uppdrag och det blir den personen som blir chef.

Robert berättar näst efter sitt namn att han är arbetsledare. Han är arbetsledare nu, i detta företag, pga. att han har varit det tidigare. Robert tänkte att det kan han bli igen då han anser sig behärska det. Han känner inte till eller förknippar inte sig själv med företagets funktion, dvs. städning, utan är där i egenskap av arbetsledare. Jonas säger att den person som blir chef är den som har erfarenhet och finns tillgänglig för posten för tillfället. *Jag har åkt med*

tillräckligt länge så jag vet vad jobbet går ut på, sen så har jag arbetat som det tidigare i annat företag.

Robert trivs här men kan tänka sig att arbeta med andra arbetsuppgifter såsom organisation, där de skulle kunna arbeta mer målinriktat och inte bara lösa tillfälliga problem och även specificera målen mer. Han kan tycka att det de skall göra är att städa men Robert tycker att de skall ha målsättningar såsom att bli bäst eller experter. Han kan även tänka sig att arbeta mer med försäljning där han i så fall skulle kunna åka ut till företag och sälja deras tjänster, efter att de visat intresse. Rent Hus är ursprungligen ett familjeföretag och därmed inte en välutvecklad organisationsstruktur. Tidigare arbetade Robert i ett väldigt stort företag där det nästan var sönderorganiserat. Utifrån tidigare erfarenheter kan man ta med sig vissa organisationsknep för att få organisationen att fungera bättre, anser Robert.

Jonas reflekterar om att det är svårt att ha en uppfattning om sig själv och det kan säkert skilja sig åt beroende på vem personen interagerar med. Det kan vara i förhållandet till kund, medarbetare eller bara allmänt. Han berättar att det ultimata förhållningssättet för en chef är att den kan göra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt och samtidigt håller sig väl med både kunden som medarbetarna. Det är naturligt att inte alla parter kan känna sig väl tillfredställda alltid. Det ultimata är dock att arbetet skall fungera och att alla skall vara glada. När arbetet fungerar så ligger teamet med tidsmässigt och de medarbetare som är med får göra den uppgift som de vill göra, samt att det finns en fungerande kommunikation till kunden. De betydelsefulla egenskaper som ses som betydelsefull för en chef är att vara ödmjuk, kunna ta beslut och inte vara rädd för konflikter. Det dyker alltid upp konflikter i något avseende, säger Jonas.

Robert uppfattar sig som en lyhörd chef, det är i alla fall hans målsättning. Han berättar att hans mål är att ha lönsamhet i allt som görs, och det försöker han påverka sina medarbetare att tänka. Han ser sig själv även som krävande. *Jag kräver mycket av folk på så sätt att man skall känna ett ansvar för det man gör eller åstadkommit och även stå för det man inte åstadkommit.*

De egenskaper som en person strävar efter att ha, kommer han i viss mån få, eftersom han strävar mot det, filosoferar Jonas. När det uppstår situationer som utmanar får han mer erfarenhet och närmar sig därmed det som han strävar efter. I fallet med konflikter så skulle Jonas vilja vara bättre på att ta konflikter än han är, men tror att genom erfarenhet kommer han att bli det också.

Robert skulle vilja vara en chef som tar hand om sin personal, försöker engagera dem och driva på dem. Anledningen till att han tar upp dessa egenskaper är för att det är en sådan chef han själv skulle vilja ha och han tror att det är ett bra koncept för att nå fram till sitt mål. Robert berättar att man inte bara kan mana på och driva folk om man inte är med och tar ansvar för dem. *Man får både vara med och sedan backa upp.* Robert uppger att ansvar är en viktig egenskap. Han fyller på egenskaper såsom engagemang, empati osv. De här klassificerar han som mera mänskliga egenskaper och uppger dem som betydande, men säger samtidigt att det måste finnas en balans. *Man kan inte springa runt och fråga folk hur de mår hela tiden för då börjar de känna efter, utan man måste kunna balansera dessa egenskaper.*

Jonas förknippar identitet med ID-kortet. Identitet är annars vad en människa är för slags person och självklart inverkar jobbet som man arbetat med på identiteten. I arbetet som de

utför i teamet finns inga explicita roller. Alla gör, mer eller mindre, oftast samma saker och de turas om/hjälps åt alla tillsammans.

För Robert är identitet en sammansättning av olika egenskaper, och även en kulturell prägning.

Medarbetarperspektiv

Jonas är medveten om vad han gör och han har kontroll över det beskriver Stefan. Samtidigt är han väldigt flexibel. Till exempel så måste Jonas arbeta med samma saker som de andra medarbetarna, i och med arbetets karaktär, då alla är ute på uppdrag tillsammans. Jonas kan kännas som att han skulle vara en nivå över dem andra men det är han inte poängterar Stefan. Han säger att Jonas inte har förlorat någon förening eller gemenskap med arbetsgruppen. Alla chefer borde ha en sorts dominerande egenskaper men även kunna känna empati tycker Stefan. Chefen skall kunna fatta bra beslut och även kunna delegera. Chefen skall vara en kompis, uppger Stefan.

Åke uppfattar Robert som rolig och väldigt lätt att prata med samt förståelig. Ex. så brukar chefen ringa Åke när ett oförutsett jobb dyker upp för att fråga om han kan ställa upp med arbetskraft. Robert är väldigt rolig och alla trivs bra med honom. Han är väldigt lätt att prata med, en väldigt öppen person. Enligt Åke skall en chef vara rolig och göra att anställda trivs.

Stefan ser Jonas som trovärdig och ärlig samt driftsäker. Det finns en tillit till chefen eftersom han respekteras. *Han handlar utifrån vad han säger.* Det finns en pålitlighet och en förutsägbarhet i hans överväganden då han har ett återuppreparande handlings sätt, utifrån det här så blir chefen pålitlig.

Åke ser Robert som pålitlig. Han upplever att de känner varandra och därav tilliten.

4.1.2 Funktioner/roller i arbetet

Chefsperspektiv

Jonas är den som sköter kontakten med kunden på plats för det uppdrag som skall äga rum, han är kontaktperson. Han är även den som startar upp arbetet i början av dagen och säger åt de andra vad de skall göra. Jonas gör även vissa inköp. Utifrån sina tidigare erfarenheter har han i det nuvarande arbetet inget ansvar för material. Det finns en annan som packar i ordning deras material i firmabilen när de skall åka iväg på uppdrag.

Robert har en roll som organisatör, som en chef, som att uppmuntra personal, kolla av läget hur allt är osv. Han har även en funktion som administratör då han utför uppgifter såsom att skriva/ge ut arbetsorder, ge ut löner, offerter osv. Robert säger att han skulle kunna klara sig utan vissa av dessa roller, som ex. administratör bara för att det inte är roligt.

Jonas berättar att inneha en ansvarspost anses som meriterande, även att arbeta utifrån en annorlunda arbetsform som karaktäriserar Rent Hus. Han ser inte sig själv som speciell och påpekar att han inte skulle vara någonting utan det team som han arbetar med. De personer som arbetar med den här sortens arbete på Rent Hus får kontinuerlig internutbildning genom företaget men de blir även utbildade på plats där de skall utföra tjänsten. Eftersom arbetena och uppdragen kan skilja sig åt är det nästan tvunget att bli utbildad på plats. Jonas kan skilja ut sig funktionsmässigt i arbetet i och med att han gör vissa saker som de andra inte gör. Det här gäller i så fall i situationer där någonting saknas i arbetet. Jonas är den som skall ordna det. Antingen åka iväg själv och köpa det som saknas eller säga till någon annan att göra det, oftast så gör han det själv. Jonas är oftast den som samtalar med kunden på plats där arbetet

äger rum för tillfället men det skulle lika gärna kunna vara någon annan representant i Rent Hus kläder.

4.1.3 Identitet, tillhörighet och balans

4.1.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?

Chefsperspektiv

Arbetets karaktär gör att det måste finnas en vilja att vara mer som en kompis i arbetet, berättar Jonas. Han känner att han identifierar sig med medarbetarna när de är ute på uppdrag. *Vi befinner oss ute 10 dagar i sträck och det är omöjligt att hantera arbetet om man inte är kompisar.* Jonas känner sig inte som chef utan som en av medarbetarna för det är tillsammans med dem som han utför sitt arbete. Han identifierar sig på platsen med de andra. Däremot känner Jonas att han kan verka som en mellanpassage till andra chefer eftersom det är honom som de kontakter. Han funderar vidare och säger att han inte identifierar sig med de andra cheferna och med hans egen chef. Jonas exemplifierar med att beskriva att han inte har något kontor där han sitter och säger med ironi att han har en mobil av senaste modell.

Robert kan identifiera sig med sina medarbetare. Han funderar vidare och säger att han även kan identifiera sig som kompis. Robert upplever att han inte är bra på att identifiera sig med sina chefer, även om han kan vara bekant och kompis med dem, men de är inga som han identifierar sig med. I de flesta dagliga situationer kan Robert identifiera sig med sina medarbetare. Det kan ex. vara att de är på ett jobb som är bedrövligt och därmed kan han identifiera sig med dem för att han förstår hur de känner sig. Samtidigt är han glad för att han inte behöver vara där själv. Förståelsen grundar sig utifrån att Robert själv har varit i deras situation. Robert kan inte identifiera sig med andra chefer och beskriver att det är ett problem för honom. Han tycker det är lättare att förenkla. Ett exempel som han tar upp är om han skulle få en arbetsorder/en instruktion så vill han på ett enkelt sätt ta det för vad det är. Robert säger att om han skulle identifiera sig med andra chefer så skulle han börja analysera vad det är och bli för engagerad i den processen osv. Han vill ha det så enkelt som möjligt och kort och gott.

Robert kan identifiera sig som en kompis då de sitter vid kontoret och pratar samt vädrar vardagliga problem, med både chefer och medarbetare. Den konflikt som Robert kan finna i att vara arbetsledare är att det är svårt att vara kompis om han skall leda någon i ett arbete för det kan innebära att han måste komma med obehagliga överraskningar ibland. Det kan vara obehagliga beslut som man måste driva igenom fastän det är impopulärt och då kan man inte komma dagen efter och hävda att man är kompisar, det gäller att göra ett val. *Man kan inte vara kompis ena dagen och sen skälla på personen ifråga dagen efter ex., om man skall hårdra det.* Det blir svårt och kompis är det lättare att vara om det inte finns någon intressekonflikt på jobbet, där det inte föreligger någon risk för konfrontation, då är det lätt att vara kompis. Robert kan inte påstå att han är sig själv i själva yrkesutövandet. *När man sitter runt lunchbordet så är man sig själv, lite mera i alla fall.* Han säger att en person alltid är präglad av den som man är, oavsett vad man sysslar med så ligger den personen i botten. När man är på jobbet spelar man en viss karaktär, men det återspeglar naturligtvis vem en person är i grund och botten. Robert vidareutvecklar och säger att man sätter gränser och att man går in i en roll när man kliver igenom dörren på arbetsplatsen. Robert tror att alla, i olika situationer, har olika roller. Han säger också att om man skulle försöka vara sig själv på arbetet så skulle människan i fråga till slut gå under. *Man skulle bli alldeles för sårbar. På arbetsplatser uppstår det konflikter och är man hela tiden sig själv blir man direkt drabbad, då blir det jag som blir angripen och inte yrkesrollen.* Robert uppger att han personligen

sätter upp många spärrar, till exempel så vårdar han sitt språk. Beroende på de olika branscher som han har arbetat inom tidigare så vet han att olika språk förekommer inom olika branscher.

Jonas är samma person oavsett arbete eller fritid och ofta ringer Jonas de andra grupperna som är ute på arbete. Det här för att se hur det går för dem oavsett om han själv är ute på uppdrag eller inte. Jonas har inget ansvar för att göra det här men vill ändå höra hur det går för dem, så de inte arbetar ihjäl sig. Det finns ett ömsesidigt omhändertagande oavsett om det är inom arbetet eller inte. Jonas tror att om en person inte blir en av kamratskapet bland medarbetarna så skulle den inte arbeta i den här sortens arbete överhuvudtaget. *Ligga ute och umgås så tätt med människor och inte känna en del av gemenskapen skulle bli för jobbigt för dig i längden.* Inom den här arbetsformen spenderar en person hela dagarna med andra människor. Att arbeta så tätt intill varandra utan att känna att någon ser en trots att personen är närvarande skulle inte en människa hantera psykiskt. *I den här sortens arbete handlar det mer om att platsa in i gruppen, ingen gör ett 100 % fulländat jobb på sitt första jobb, successivt lär du dig jobbet bra.*

Robert säger att han inte vill vara en del av kamratskapet bland sina anställda. Det går inte att vara en vän med dem när han kan vara taskig mot dem en annan dag. Det kan upplevas på detta sätt av medarbetarna även om han inte har för avsikt att vara taskig. Det kan dock uppfattas som det och därmed kan han inte hävda att han är en vän. Robert kan ha en vänskaplig attityd men inte vara en vän. Han påpekar att det är lättare att odla vänskapen utanför jobbet. Han kan heller inte lita på en person som han har varit taskig mot ena dagen, inte som en vän i alla fall. *Jag kanske t.o.m. måste säga upp någon, hur kan jag säga upp en vän?!*

Robert filosoferar kring att det finns något i vår mänsklighet om att man gärna vill vara en kompis, men man får helt enkelt dra gränser där man bara reser sig upp och gå sin väg. Denna gräns är väldigt individuell. *Hade jag vetat att de var dessa frågeställningar jag skulle ställas inför för att söka jobbet, hade jag nog inte sökt jobbet.* [skrattar] Beträffande gränsen i att vara en kompis så beskriver Robert att han har gjort ett val där han är lojal mot firman så länge inte firman beter sig som en idiot. Måtta av sunt förnuft kan man lägga till men lojalitet är avgörande då han inte kan fatta några beslut som går emot företagets bästa.

Medarbetarperspektiv

Stefan ser ingen personlig identifikation till chefen. Han uppger att vissa personer är som våra likar och andra inte och personligen så är chefen inte en av likarna. Jonas borde vara en del av kamratskapet detta för att underlätta kommunikationen, det är viktigt, enligt Stefan. Det gör även arbetet lättare, eftersom de måste arbeta under vissa förhållanden dvs. under lång tid tillsammans och med liknande uppgifter samt på samma plats. *Chefen borde även vilja vara en del av kamratskapet, men jag kan inte bestämma över vad någon annan skall vilja.*

Åke kan identifiera sig med sin chef på ett lite extra sätt då Robert förstår och lyssnar på honom. Ex. om han någon gång skulle känna sig lite trött så frågar Robert om han vill ta lite ledigt, vanligtvis så vill han inte.

Åke vill att chefen skall vara en i kamratskapet. När de tillsammans sitter ner och pratar så är det trivsamt. Robert förstår allt som sägs och det är lätt att prata och göra sig förstådd. *Ja, jag tror att chefen vill vara en kompis.*

4.1.3.2 Situationer som avgör

Chefsperspektiv

Jonas beskriver att de situationer där chefen agerar chef är om det mot förmodan uppstår ett problem eller när arbetet inte bli utfört. Han agerar även chef när han delegerar ut arbete och när han planerar arbetsdagen. Ofta vet de andra i teamet vad som skall göras på ett nytt uppdrag, de är självgående. I situationer när de inte ligger bra till tidsmässigt så måste Jonas mer agera och bestämma hur det skall lösas. I alla andra situationer är han kompis. *Alla är kompisar när vi är ute.* Det blir svårt att beskriva de situationer då han känner att han behöver vara mer kompis i eftersom de är kompisar ständigt. Situationer som mer kompis härleds till privata händelser utanför arbetet som kan ha varit jobbiga och därmed skulle lika gärna Jonas vara personen som behöver en kompis. *Man är människa fastän man jobbar.* Om något som inträffar är tråkigt så brukar det hanteras genom att samtala om det. Jonas måste även balansera hur lång tid ett uppdrag får ta och kvalitén i städningen. Annars kan en person hålla på att städa hur mycket som helst. I de här situationerna känner han att han skall styra mer. I situationer när det är nya medarbetare på plats så kräver det också att han blir den som styr.

Robert beskriver att han måste agera chef i kritiska situationer beträffande mångfald. Han säger att de på Rent Hus har ett flertal etniska grupper med olika nationaliteter, olika religioner och olika syn på saker och ting. Han beskriver en händelse om ordval, ex. att man inte får gå över gränsen på vad en muslim tolererar att höra. *Vad man pratar om och hur man pratar om saker och ting, där måste jag agera chef, stenhårt. Där finns inget utrymme för tolkningar.* Han berättar att alldeles nyligen hade de problem med en kille som pratade med gifta muslimska kvinnor på ett fräckt sätt och kvinnorna tog väldigt illa vid sig och de sa att de inte ens pratade på det sättet med sina släktingar och ville inte bli utfrågade om sådana saker på arbetet och då var Robert tvungen att ta itu med problemet. Han fortsätter att berätta att de har lite vardagsrasism och spekulerar i att det är lite lustigt eftersom det är få svenskar som arbetar på Rent Hus och där påpekar han att han också måste styra och tala om vad som gäller inom företaget.

Robert måste vara en kompis när någon ex. skall till banken för att något har hänt, eller åka och lägga ett bud på ett hus. Då måste han se till så att det finns tillräckligt med personal så personen i fråga kan avvika från arbetet då han förstår hur viktigt det är. På den punkten försöker han vara en ”kompis” även om han inte kan vara det i övrigt. Han är en kompis i den mån då han försöker ha förståelse för olika saker och ting.

Jonas beskriver en kritisk situation som när personalstyrkan inte är anpassad till arbetet. Till exempel när det är ont om folk för ett uppdrag i en given tidsram. Han tänker i det här fallet att det här måste lösas och ringer till sitt kontaktnät för att försöka få in fler medarbetare i teamet. Han ringer även till sin chef och berättar hur situationen är så att de tillsammans kan lösa den. De medarbetare som finns i teamet hjälper även till med att lösa situationen genom att de kontaktar någon som de känner osv. Alla hjälps åt och löser situationen. Den typen av arbete som personerna har på Rent Hus gör att det är svårt att veta vilka som kommer att arbeta på olika uppdrag. Det är väldigt flexibelt och oförutsägbart samt osäkert. De kan inte ha personal väntandes på att få åka ut på uppdrag och ibland kan det vara svårt att finna arbete till de anställda. Ibland kan det dock vara tvärtom de har uppdrag men ingen kan åka med och arbeta på det uppdraget för de har andra uppdrag eller har blivit sjuka eller dyl. Dessa situationer anses som kritiska för Jonas.

Robert kan känna att han kan få dåligt samvete i en arbetssituation när han handlar innan han tänker. Han kan mer eller mindre beskylla någon för att de har varit slarviga innan han har

uppdaterat sig ordentligt. Då en kund hör av sig och klagar kan det hända att han häver ur sig något och inte tänker sig för. Därefter får han reda på anledningen till klagomålet, då inser han att det kanske inte var riktigt rättvist.

Stressade situationer gör att Jonas ibland får dåligt samvete. Det har att göra med ett felaktigt beteende till medarbetarna. Han säger fel saker och tar fel beslut samt är onödigt hård. Det skall han se till att ändra på i sitt arbete. Det kan vara situationer då det blivit fel på något sätt beträffande utförande av arbetsuppgiften. *Felen går att spåra tillbaka till sig själv.* Jonas har inte läst av medarbetarens förmåga riktigt och kanske inte varit tydlig i sitt uttalande. Han förklarar det här för en medarbetare på ett osmidigt sätt och det medför att han kan uppleva dåligt samvete och känna att han gör fel.

Medarbetarperspektiv

Om Stefan skulle se en motsättning mellan chefen och medarbetaren skulle han byta jobb. Det beror även på vilken storlek teamet har. I en större grupp är sannolikheten större att en minoritet kan uppstå om de tex. inte gillar chefen. Det är att föredra att vara i en enad grupp. Chefen måste agera chef i vissa situationer, har Stefan tänkt på. Det är bl.a. situationer som har att göra med ansvar men även med stressrelaterade situationer. *Att ta på sig ansvar och känna stress, det är det som en chef skall göra, det är därför han har högre lön.* När arbetet skall delegeras ut är det även Jonas som fördelar arbetet och bestämmer vem som skall göra vad och då syns det att han är chef.

Med pappersarbete säger Åke att Robert måste agera chef. Vidare beskriver han att situationer beträffande kundrelationer som specifikt tydligt då Robert agerar chef. *När någon kund ringer till chefen och vill ha städhjälp så vänder sig chefen till oss och säger det och informerar oss exakt om vad det är vi skall göra.* Åke exemplifierar en situation där Robert är chef. De kan ex. sitta och prata där chefen exakt talar om vad det är som skall göras och hur det skall utföras, men inget är påtvingat. Skulle Åke inte kunna utföra något speciellt arbete, eller om han skulle vara upptagen med något annat, så finns det extra personal som man kan inkalla vid behov.

4.1.3.3 Balansen och hanteringen av den

Chefsperspektiv

Jonas är alltid med i kompisgänget och har ingen anledning att fundera över balansen mellan att vara chef och vara en i kamratskapet. När det i en viss situation behövs agera chef så agerar han det och om det någon gång inte skulle fungera uppstår distinktionen mellan chef och medarbetare. Alla i teamet är väldigt ansvarsfulla och medvetna om arbetet. De behöver därmed inte finnas någon som agerar chef. De kommer tillsammans överens i olika frågor och det behöver inte vara Jonas som tar kommandot. Det är först vid större problem som en chef måste distansera sig från gruppen och ha en balans mellan att vara en i kamratskapet och samtidigt vara chef. När det inte föreligger stora problem eller när Jonas inte utsätts för så stora prov så reflekterar han inte över balansen eftersom den inte behöver finnas i det fallet. *Problem av en större grad gör att en person måste ta itu med den frågan men det har jag inte råkat ut för än.* Jonas ser en sådan situation som kritisk. Chefen bör på något vis försöka skilja på de två åtagandena, anser Jonas. I en situation där Jonas skall välja mellan två alternativ så väger han för- och nackdelar. Vad som gör att han väljer ett alternativ är en sorts egen aspekt som finns inuti hans huvud. Det är även beroende på situation. Jonas måste hitta det som är vettigt i situationen och därefter lita på sin magkänsla eller lyssna till de bästa argumenten i sin omgivning. För att illustrera de bästa argumenten exemplifierar han med att ta upp en enkel situation som att om en speciell uppgift skall genomföras idag eller om den

skall genomföras imorgon. Det bästa argumentet i det här fallet är att det skall göras idag utifrån någon sorts antistressideologi som finns hos Jonas.

I en kritisk situation håller Robert på att öva sig att skala av för att få fram kärnan, vad är problemet, oftast blir allting enklare när han lyckas med det. Oftast hittar man en lösning där man har ett par alternativ där han väger för- och nackdelar. Ibland måste han kanske agera innan han har tänkt klart, och det är inte alltid bra, men annars tänker Robert; *vad tjänar jag, vad tjänar vi mest på detta och vad förlorar vi?* Han resonerar med mig själv. Robert är inte positivt inställd till att man måste vara en i kamratskapet och vara chef. *Jag har bestämt mig för att först och främst vara chef och sen försöker jag att identifiera mig med mina medarbetare och försöker vara human och trevlig och förstående. Jag tror inte det är möjligt att vara en i kamratskapet helt och hållet. Så fort du befinner dig i en situation som högre så märker man att diskussioner avstannar när man kommer.* Hör Robert att ett samtal avstannar så struntar han i att andra distanserar sig från honom och han utför sitt ärende ändå, han säger att han inte behöver hantera det. När Robert var arbetsledare tidigare blev han det för sina kompisar och det var ingen "hit". De personer han hade varit bästa kompis med började försöka få favörer och det slutade med att han blev ovän med dem. *De försökte mjölka en på allt möjligt.* Han hade tagit ett steg åt ett håll högre upp. Här, på Rent Hus, har han ett helt annat utgångsläge. *Här är det ingen som känner mig, de vet inte vart jag kommer ifrån.*

Medarbetarperspektiv

Stefan säger att Jonas inte berättar vilka krav han utsätts för från annat håll som kan inverka på att en chef måste ha en balans. Stefan förstår inte de olika viljorna, det är inget som han vet. *Jag vet min plats i teamet och jag vet inte riktigt annars vad andra parter pratar med vår chef om.* Hur en chef kan balansera mellan att vara en i kamratskapet och samtidigt kunna vara professionell chef är verkligen svårt att veta, reflekterar Stefan. När viktiga beslut måste fattas måste Jonas ingå fulländat i sin professionella roll som chef och då finns det inget som kallas kompis. Det samma är när det behövs utträttas saker som han bestämmer över. Det beror också på behoven hos de övriga medarbetarna. Det finns vissa saker i Jonas beteende som visar på att han tänker på hur de andra mår också. T.ex. i en situation där det fanns ett arbete som ingen ville göra och han visste att alla kände på det sättet, där gick Jonas in och gjorde arbetet själv. Stefan säger att i vissa fall är hierarkin på en arbetsplats mer uttalad och bestämd och du skall se upp till din chef. På Rent Hus är det inte så. Alla arbetar tillsammans och han är mer på samma nivå som alla andra, pyramiden är mer tillplattad. Det här gör det även svårare att avgöra hur en balans mellan att vara en bland medarbetarna och en bland cheferna hanteras, filosoferar Stefan.

Åke ser sin chef som arbetsorienterad i sin roll beträffande balans. Robert gör sitt jobb och utför det noga, och när de får tid över att sitta ner och prata så pratar de mest om jobb. *När jag känner mig osäker berättar chefen exakt hur jag skall göra och hur det skall gå till.* Det är inget speciellt de pratar om utan det mesta handlar om jobb och om hur de kan bli bättre.

4.1.4 Sammanfattning serviceindustrin

Rent Hus är en affärsverksamhet som sysslar med städning av olika slag, det mesta från lokalvård till sanering och fönsterputs. Flertalet anställda inom företaget arbetar på olika platser dagligen och kan ha städningar överallt i Sverige. En del har lokala städningar mer enskilt och en del åker iväg på uppdrag med ett helt team.

Jonas ser sig själv som medarbetare med lite mer ansvar medan Robert berättar näst efter sitt namn att han är arbetsledare. Jonas arbetar i ett nära förhållande med sina medarbetare medan

avståndet till medarbetare är längre för Robert. Jonas är kontaktman och fördelar arbetsuppgifterna liksom Robert. Robert beskriver även en roll som organisatör, chef, uppmuntra personal, kolla av läget, administratör osv. Jonas agerar mer i chefsrollen i situationer kopplade till ansvar, stress och till viss del problem. Robert poängterar mer problematiska situationer med konflikter beträffande etnisk mångfald bl.a.

Arbetets karaktär gör att de måste finnas en vilja att vara kompis i arbetet, berättar Jonas, och han identifierar sig med medarbetarna. Jonas tror att om en person inte blir en av kamratskapet bland medarbetarna så skulle han inte arbeta i den här sortens arbete överhuvudtaget. Enligt Stefan, som är medarbetare i teamet, borde Jonas vara en del av kamratskapet, detta för att underlätta kommunikationen. Robert kan identifiera sig med sina medarbetare i och med att han förstår hur de känner sig samt även kan identifiera sig som kompis när de sitter vid lunchbordet. Robert säger att han inte vill vara en del av kamratskapet bland sina anställda. Det går inte att vara en vän med dem när han kan vara taskig mot dem en annan dag i och med sin arbetsposition. Åke, som är medarbetare till Robert, vill att han skall vara en i kamratskapet. *Ja, jag tror att chefen vill vara en kompis.*

Jonas är alltid med i kamratskapet och har ingen anledning att fundera över balansen mellan att vara chef och vara en i kamratskapet. Enligt Stefan tänker Jonas på hur de andra mår även när han inte behöver agera chef, t.ex. i en situation där det fanns ett arbete som ingen vill göra, gjorde Jonas arbetet själv. Stefan säger att på Rent Hus är det så att hierarkin är mindre uttalad och bestämd, alla arbetar tillsammans och Jonas är mer på samma nivå som alla andra, pyramiden är mer tillplattad. Robert är inte positiv inställd till att man måste vara en i kamratskapet och vara chef. Åke ser Robert som arbetsorienterad i sin roll beträffande balans. Robert gör sitt jobb och utför det noga, och när de får tid över att sitta ner och prata så pratar de mest om jobb, beskriver Åke.

4.2 Tillverkningsindustrin

Tillverkningsindustrin vi besökte är en produktionsprocess där de tillverkar livsmedel. De arbetar i skift och personerna vi träffade på plats var Henrik och Peter, där Henrik är chef och Peter är medarbetare. Deras arbetsförhållande är inte nära då Henrik inte arbetar i produktionen utan har ett mer övergripande ansvar över enheten. Vi träffade även Mattias och Viktor där Mattias är chef och Viktor är medarbetare. Deras arbetsförhållande är nära då de båda arbetar i produktionen.

4.2.1 Identiteten hos chefen

Chefsperspektiv

Henrik beskriver privata förhållanden som ett svar rörande vem jag är. Vem man är talar även om en persons identitet. Han berättar om tidigare erfarenheter, hur han började i produktionen i företaget och sedan vandrat omkring på olika nivåer och sektioner. Han berättar också om sin utbildningstitel och erfarenheter i andra branscher, samt olika tilläggskurser som han har läst.

Mattias relaterar vem han är till hur han är. Han är en glad, sportig person som gillar att röra på sig och i egenskap av chef kräver han en del av sina medarbetare.

Chefspositionen tas i uttryck utifrån vem Henrik är i företaget men säger även att han inte är den som i sista hand kan bestämma. Han är känd bland många på enheten och han säger att: *det gör att man slipper tassa omkring och lära känna någon innan möten. Även att man nästan kan prata med vem som helst. Det här underlättar i arbetet i och med att allt går så snabbt nu för tiden.*

Mattias är arbetsledare. Han är ingen toppchef i sin yrkesroll. I övrigt hjälper han till inom andra arbetsområden i produktionen. *Man är allt i allo. Annars blir det alldeles för långtråkigt, om man bara skulle sitta på kontor hela dagarna.* Han är den som fördelar arbetsuppgifter och ser till att alla sköter sitt arbete i största möjliga mån.

Henrik är inte den slarviga eller tysta typen och inte heller den diktatoriska typen. Han ser den sistnämnda som en skillnad från sig själv. Den traditionella chefstypen är något han inte är.

Mattias uppfattar sig själv som ordningsam, rättvis samt pålitlig och han tycker att punktlighet och initiativtagande är betydelsefulla egenskaper. Ibland är han lite disträ, säger han själv, då det blir lite för mycket på en gång. Han ser sig själv som omtyckt och han kan hålla människor på bra humör. Han säger att han har dåliga dagar också, att han är lite grinig då det uppstår problem med teknisk utrustning. *Oftast handlar det inte om några människor utan det kan vara något maskinellt som inte fungerar.* För att vara en bättre chef skulle Mattias vilja klona sig själv för att finna mer tid för medarbetare och kunna hjälpa till mer, samt vara så flexibel som möjligt.

Identitet förklarar Mattias så som man är som person. Det handlar om hur man visar sig till utsidan, om man är arg eller mesig osv. Det kan vara lätt att döma fåren efter ullen men det behöver inte alltid vara så, säger Mattias. *Vi har en kille som är tatuerad över halva kroppen men han är inte alls så som man kan tro att han är när man ser honom. Man kan snabbt stoppa in honom i en typ av identitetsfack.*

Den person som blir chef beror i Henriks fall utifrån vad hans tidigare chef hade för uppfattning om honom. Föregående chef såg potential utifrån att Henrik bl.a. hade en karaktär av en informell ledare bland medarbetarna, men även goda meriter. Henrik har arbetat inom många olika branscher på många olika nivåer.

Mattias blev chef eftersom han stod på tur. Det var så chefen innan resonerade. *Jag hann bli tjänsteman men nu finns det hårdare kriterier för dem som kommer in nu.* Mattias har utbildning inom en yrkeskategori men har ändå arbetat inom olika branscher. Inför framtiden ser Mattias att han skulle kunna jobba med andra saker som kanske inte förstärker inkomsten. Mattias kan tycka att det är jobbigt att ha hand om ett flertal personer, *ibland kan det vara skönt att jobba själv.*

Henrik ser sig själv i framtiden att arbeta med ett liknande arbete som han gör men vill arbeta med mindre skrivbordsarbete, där han känner sig som låst. *I produktionen är det allt som händer, det är där man kan se vad som kan förbättras och det är alltid lättare om den som håller i plånboken är den som ser så mycket som möjligt av produktionen för att se möjliga förbättringar som kan göras.* Det är mycket administrativa uppgifter som en chef måste syssla med uppger Henrik. Han säger att sådant arbete inte direkt påverkar medarbetarna och det kan delegeras ut till andra så han får mer tid över till att vara i produktionen. Det är i produktionen det kan göras en förändring och det här kommuniceras lättare till Henrik om han oftare visar sig ute i produktionen. Det är även bra att vara i produktionen och arbeta, en del medarbetare har endast fått veta ryktesvägar att chefen kommer från produktionen. Henrik säger att det är bra att göra samma arbete som medarbetare för att visa att han inte är främmande för att hjälpa till. *Det är bra om man vet vad det är frågan om vid ett förslag på förändring av medarbetare. Det är så här en bra chef är.* Henrik ser sig själv ha lite för mycket på en gång, som tar tid från honom att vara ute i produktionen och då ser inte medarbetarna honom tillräckligt.

Utifrån hur Henrik ser på sig själv så är han förmodligen lite för snäll. Dock kan han i en tidspressad situation ge besked med rak arm. Ofta syns inte den sidan inför medarbetaren säger han själv. *Bara för att man har kort om tid behöver man inte vara kort i kommentarerna då har man för lite tid.* I och med att han blev befördrad från en tidigare position i produktionen så blir det en tid som chefen är alltför snäll, som Henrik säger: *man har en gull i gull fas tills man lär känna varandra.* Han ser sig själv som pålitlig och vill att medarbetarna skall kunna prata med honom utan att tro att det kommer vidare. Om det hade gjort det så hade det inte varit bra för förtroendekapitalet poängterar Henrik. *Det är en balansgång ibland, t.ex. om någon kommer in och klagar på någon annan i en situation där chefen inte vart med och sedan säger; säg inte att jag har sagt det. Då får man tänka ut något smart.*

Den ultimata chefen är mer ute i verksamheten i den här branschen och skall inte sitta på kontoret poängterar Henrik. Chefen skall även vara rättvis mot alla och i undantagsfall skall en rimlig förklaring finnas till detta så medarbetaren förstår varför han eller hon blir orättvis behandlad. Då finns det en överensstämmande förståelse mellan parterna som gör att medarbetaren lättare köper chefens argument. En bra chef skall kunna ge en bra förklaring. En bra chef skall även lyssna på sina medarbetare, på deras förslag och ge respons på dem, oavsett om det är negativt tycker Henrik, så personalen känner en påverkan i sin arbetssituation. Det är personalen som utför verksamheten och därför är det viktigt att de känner att de kan påverka. Det svåra är när personalen vill något som inte går att genomföra, då blir det klurigare, för Henrik vill ha en lösning på allt.

Trots att det skall vara en sorts demokrati på arbetsplatsen så måste en bra chef våga ta sista steget. Chefen är den som skall bestämma, han kan inte bara lyssna och sedan händer inget, det skall ske ett beslut. Om inte det här sker tappas respekten för chefen, säger Henrik. Chefen tappar sin respekt även om han gjort för många felaktiga beslut. Henrik tar upp ett ex. beträffande om det har skett ett felaktigt beslut så skall chefen våga erkänna det och medge att han gjort fel. Däremot får en chef inte göra för mycket fel.

Betydelsefulla egenskaper hos en chef är målmedvetenhet och drivande. *Avdelningen måste vara vinstdrivande trots allt, för annars läggs den ner och inget företag vill gå back, för de vill tjäna pengar.* Det är bra att det finns chefer som fungerar som ett filter mellan högre chefer och medarbetare så de inte bara ägnar sig åt vad företaget vill utan även ser från andra hållet, att använda sunt förnuft för att veta vilket håll som företaget skall gå åt. Rättvisa är också viktigt, för det är dem som inte får något fördelaktigt som tänker på att de inte fick det istället för dem som erhöll det, säger Henrik. Medmänsklighet är även betydelsefullt beskriver Henrik. En chef skall veta om det är så att någon har speciella privata förhållanden och kanske inte vara hård bara för att den kanske inte kommer i tid till arbetet. Det är även viktigt med åtkomlighet för en chef. Dörren skall stå öppen för medarbetare men i enskilda samtal kan den stängas. Samtal är betydelsefulla såväl det gäller stora som små problem.

Medarbetarperspektiv

Peter uttalar sig om Henrik och säger att han är lätt att prata med, han har framtidsvisioner och ändrar mentaliteten på företaget till det bättre. Peter uppfattar sin chef som snäll och förstående men ibland verkar han vara disträ. Han vill att Henrik skall vara rättvis, förstående, och lyssna på sin personal men ändå vara bestämd samt ha koll på saker och ting. Peter säger att det beror på situationen om han kan känna någon tillit till chefen. Det beror även på vad det gäller. T.ex. om det är arbetsrelaterat tror Peter att chefen kan vidarebefordra till andra chefer, men är det något personligt håller han det för sig själv.

Viktor säger att Mattias är pålitlig och det finns ett förtroende mellan honom och chefen. Det är ett väl sammansvetsat gäng som arbetar ihop på ett smidigt sätt alla tillsammans. Det här beror även på att personalstyrkan under en längre tid arbetat tillsammans. Ibland är det lite omställningar i gruppen när det är hög omsättning på personal. Mattias är enkel och rak, det är lätt att läsa honom uppger medarbetare. Det som kan vara svårt som chef är att fast han är chef så är han fortfarande människa. Finns det problem utanför arbetet är det bäst att lämna dem hemma för en chef uppger Peter. Det finns en tillit till Mattias uppger medarbetare, det här byggs upp genom samtal, möten och att konflikter löses av Mattias. En chef skall inte heller ta saker så personligt, uppger Peter.

En chef bör ha tolerans med alla människor, uppger Viktor. Det är inte alltid som det här fungerar i samspelet mellan chef och medarbetare. Utifrån den traditionella chefen fanns en lydnad hos medarbetare utifrån makt och nu för tiden är relationen mellan medarbetare och chef mer ledig och lyhörd.

4.2.2 Funktioner/roller i arbetet

Chefsperspektivet

Henrik har många roller i sitt arbete, han berättar att han är chef, medmänniska, pappa, mamma, kompis och psykolog. Problem som hänförs till psykolog är de som tar hårdast på chefen. *Delad glädje är dubbel glädje men det här gäller även sorg, delad sorg är dubbel sorg, sen går man hem med det.* Det är ingen som märker att en chef går hem med en klump i magen på grund av att en anställd mår dåligt, beskriver Henrik. Henrik är en fixare i sin roll i

arbetet. Det är även det som gjort att andra fått upp ögonen för honom. Om det är ett problem så ser han till att det blir fixat. *Jag är en sån som tänker flera steg, en "doer", synd att dygnet bara har 24 timmar.* Han ser sig själv även i rollen som rutinmänniska, vilket han egentligen inte vill. Han vill inte heller vara pappa och mamma för medarbetare. Det vill säga att se till att de kommer i tid och plockar i ordningen efter sig. *Det är sådant som man skall ha fått med sig från barnsben. Det är något som påverkar andra medarbetare. Kommer inte jag i tid så får någon annan göra mer arbete, om jag inte plockar undan efter mig så får någon annan göra det istället.* Beträffande psykolog så är det en roll som Henrik ser som ansträngande men eftersom han arbetar där han arbetar ser han även att han hellre skulle vilja ha den rollen än att någon annan tar på sig den.

Mattias roller består av att fördela arbetsuppgifterna och hålla arbetsflödet igång. Sen hjälper han till med städning bl.a. Han har fått en tillsägelse för att han gör för mycket sådant men han tycker det blir för långdraget att bara gå runt och inte göra någonting. Hans chef tycker att det är andra som skall göra de arbetsuppgifterna. Men Mattias anser att ibland är alla andra upptagna med sitt och då tycker han att han kan ta det.

Medarbetarperspektiv

Peter beskriver vem han är i företaget utifrån en skillnad mellan honom och chefen. Hans roll är att utföra de arbetsuppgifter som han är ansvarig för.

Viktor distanserar sig inte från cheferna i sitt uttalande om sig själv utan ser sig mer som i dialog med Mattias. Han vill förhindra ett "vi – dem" beteende. Han beskriver sig själv som olik från alla de andra genom att berätta särskilda faktorer som han har eller har hand om som ingen annan rör om.

4.2.3 Identitet, tillhörighet och balans

4.2.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?

Chefsperspektiv

Utifrån frågan vem identifierar du dig med svarar Henrik skämtsamt, *Stålmannen. [skrattar]* Han fortsätter med att säga att det är situationsanpassat. Det svåra är balansgången mellan medarbetare, kompis och chef. Henrik beskriver att alla vill vara en kompis men det är svårt. *Ju mer kompis man är desto större risk att man får mindre respekt eller gehör när det verkligen hettar till.* Medarbetare kanske inte tar det som allvar, fast det är allvar och chefen måste säga till mer tydligt, berättar Henrik. Henrik är den som bestämmer, det är han som har ansvaret för att allt skall fungera. Det kan ex. vara att arbetet skall fungera utan konflikter, om det inte gör det så är det ändå Henrik som går hem med det i ryggsäcken. Identifikationen sker till alla de rollerna som Henrik beskriver att han har, främst då medarbetare, kompis och chef samt psykolog, beroende på i vilken situation som Henrik agerar. *Det är så dagen ser ut, det är de olika rollerna som man får falla in i beroende på situation.* Om Henrik inte haft sin roll som chef så hade han varit mer i rollen som fixare.

Mattias identifierar sig mer som medarbetare då han lättare umgås med dem. Han har inte umgåtts så mycket i de "fina" kretsarna dvs. med cheferna. Sen beror det mycket på om cheferna är öppna och trevliga, då är det lättare att identifiera sig med dem.

Den roll som passar in på Henrik är den roll där han kan vara drivande istället för att tillverka rutiner. Han vill hela tiden förbättra och att det skall hända någonting. Om Henrik väljer mellan chef, medarbetare och kompis, ser han sig själv mer som en kompis. Han känner igen

sig mer i den rollen, fast det är svårt att säga. Han är inte den personen som styr och ställer medvetet när han t.ex. är mer i kompisrollen utan det sker mer omedvetet och människor följer honom. Det här gör att Henrik ser sig själv mer som en informell ledare i sin roll. Medarbetare lyssnar omedvetet. En chef är i sin roll som chef mer medveten om att han nu är chef. En ledare behöver inte vara chef, säger Henrik.

Medarbetarperspektiv

Peter uppger att han kan identifiera sig med sin chef utifrån hans egenskap av snällhet.

Viktor känner en identifikation till Mattias. Det här i och med att han kan försätta sig i hans situation och att det kan vara lika påfrestande för bägge parter i en ansträngande situation.

Peter tycker att Henrik skall vara varken vän eller fiende. Han skall kunna förmedla i en konflikt utan att välja sida. *Han skall vara opartisk.* Han tror inte att han vill vara en i kamratskapet bland medarbetare eftersom han till slut kanske inte kan behandlas som chef, utan blir som en i gänget. *Respekten för chefspositionen försvinner.*

Viktor uppger att Mattias till viss del måste vara en i kamratskapet hos medarbetarna för att det skall fungera och för att relationen skall vara öppen och lyhörd. Det är viktigt att chefen inte blir en översittare men däremot kan chefen inte bli för mycket kompis för då tappar han respekten för honom. Det är en svår balans för chefen att hitta rätt i det här fallet, uppger Viktor. Hur en chef kan hitta rätt beror på situationen, vem du pratar med. En chef får anpassa sin stil till situationen och det är viktigt att vara duktig att läsa av medarbetare och situationer. Mattias borde vilja vara en i gänget, annars blir det ensamt, berättar Viktor.

4.2.3.2 Situationer som avgör

Chefsperspektiv

Åldersaspekt tas upp som en svår situation för en chef att agera chef berättar Henrik. Det här gällande att säga vad som är rätt och fel vid utförande av en arbetsuppgift. *Beroende på vilken person man har att göra med så får man lägga upp olika taktiker.* Henrik tar upp ett ex. från ett tidigare jobb. Han försökte i den här situationen få en person som är mycket äldre än honom och väldigt stolt över sitt arbete att tro att det var hans idé, för att lättare kunna rätta till ett fel och undgå konflikt. Vissa personer kunde Henrik säga till med raka besked med en gång i sitt tidigare arbete. Om en person är ny i sin position så försöker medarbetare ofta sätta käppar i hjulet för honom, berättar Henrik. Lyckligtvis hade han fått gehör, från en annan arbetsposition inom samma företag, bland medarbetare som hade mycket inflytande över andra medarbetare och de hade accepterat honom som en bra kille. Det här eftersom hans tidigare erfarenheter hade gett honom goda meriter. I och med det här så fick Henrik respekt av medarbetarna och blev inte motarbetad i sin position. *Jag hade redan de värsta killarna med mig och var det någon som motarbetade mig så gick de och sa till dem att han är okey, så det är lugnt.* Kritiska situationer hänförs till stress, beskriver Henrik. Det finns inte tillräckligt med tid, vilket gör att Henrik känner sig otillräcklig. Det är sällan som någon frågar hur chefen mår, säger han eftertänksamt. Tiden som skärs ner är den tiden som tillägnas personalen. *Ibland känns det som om man är som donkey shot och slåss mot väderkvarnarna.* Det har att göra med frågor som Henrik inte styr över men som han vet kommer att påverka personalen negativt. *Man vill göra något åt det men man kan inte.* De anställda tillhör Henriks gäng och det är dem som han skall värna och ta hand om. Henrik vill göra allting bättre och inte ta två steg framåt och ett bakåt som han uttryckte det. Kritiska situationer som har att göra med stress ses även som positivt för om det finns mycket att göra så betyder det att

företaget går bra. Synd är dock att det inte finns något utrymme för återhämtning, beskriver Henrik.

Konflikthantering ser Mattias som en kritisk händelse. Ibland kan det uppstå konflikter och då vill han ta upp det direkt med de berörda så att de inte byggs på och drabbar fler medarbetare. Han löser konflikter genom att prata med de berörda enskilt och sedan pratar de ut tillsammans på ett privat ställe. Det uppstår dock inte så ofta, men det händer ibland. Arbetsrutinerna kan vara monotona och stressiga vilket gör att medarbetarna kan bli griniga. En annan kritisk situation kan vara när Mattias måste säga till medarbetare att de inte utför sitt arbete rätt. *Det ingår i mitt jobb och oftast är det ok.*

Chefsrollen går Henrik in i när det är en kritisk situation t.ex. om det är någon som inte sköter sitt arbete. Till en början säger han till lite försiktigt och om inte det fungerar så ger han en mer tydlig order. Situationer som är länkade till kompisrollen är när medarbetare och chef har en social interaktion. Henrik försöker då lära känna sina medarbetare och prata med alla så att alla känner att de är med i gemenskapen. Det här gäller framförallt de personer som kanske inte själva pratar med chefen om privata intressen. I de här situationerna försöker Henrik lära känna den personen och fråga saker om dennes privata intressen så att han/hon också känner en social samhörighet på arbetsplatsen. I de kritiska situationer som Henrik känner att han behöver gå in i rollen som psykolog är t.ex. när en medarbetare blir slagen av sin partner hemma och vars partner inte arbetar på samma företag, för då kan han inte ta uti med den personen och blir därav mer en stöttepelare för personen i fråga, så gott det går.

Situationer som hänförs till att Henrik inte känner att han fullgjort sitt arbete gör att han får dåligt samvete. Den mest kritiska situationen för att dåligt samvete uppstår är när Henrik omedvetet har gjort att någon blir ledsn. *Medvetet kan man göra medarbetare upprörda men då kanske de skall ha sig en skrapa.* Ett exempel är när Henrik skulle flytta till en annan avdelning och det behövdes förstärkning på en tredje avdelning. Han fick då en förfrågan om han visste någon som skulle kunna internrekryteras till tjänsten. Henrik ser en fördel med internrekrytering eftersom det då finns en möjlighet för medarbetare att avancera. Han fick veta av den avdelningen där tjänsten var ledig, att de skulle göra en vidare sökning bland potentiella sökanden, men ville bara höra med honom om han hade något tips. Henrik tipsade då om den person som han kom att tänka på i det ögonblicket. I efterhand visade det sig att den avdelningen inte haft tillräckligt med resurser för att ha en vidare sökning, utan endast hade gått på Henriks uttalande om den person han rekommenderat. Följande så kom det andra medarbetare och ifrågasatte varför han inte tyckte de var lämpliga? Ingen annan fick en chans i och med det här. *Genom att ge dem ett namn så uteslöt jag alla andra, vilket inte var meningen.* De personer som inte blev tillfrågade blev ledsna på Henrik och han säger att; *det har de all rätt till.* I sådana här situationer gick Henrik till avdelningen som behövde förstärkning och berättade om situationen och sa att så får det inte gå till. Sedan gick han vidare till medarbetarna och gav dem förklaringen till förloppet. Henrik säger att så länge det finns en förklaring till varför något skett så bildas det ofta en förståelse till varför utfallet blev som det blev, vilket mildrar det problem som medarbetarna upplevt. *Ta problemet tidigt och förhindra därmed att det blir en sur deg av det.*

I en kritisk situation finner Henrik råd genom att inte ta förhastade beslut. Han försöker även spela lite djävulens advokat; *jag resonerar utifrån om jag väljer det förslaget hur blir det då? Sedan försöker jag välja det minst onda av ex. tre ting.* Henrik tror att goda argument till sig själv även blir goda argument till andra. *Kan jag förklara för mig själv, kan jag förklara för andra också.* Han försöker välja det alternativ som är bäst, det som täcker in olika aspekter,

men även vara öppen för andra infallsvinklar. Det här är även en lärdom av tidigare felaktiga beslut. I en kritisk situation gäller det att vara mer lyhörd och eftertänksam för att hantera den, en chef skall vara grundlig även under tidspress, säger Henrik.

I situationer där det kan kännas kritiskt beskriver Henrik att han av erfarenhet vet vilka han skall kontakta inom organisationen för att få ett problem fixat så snabbt som möjligt. Det är dem han litar på fullständigt. Han vet vilka som är hans likar, de som är ”doers”, och går till dem när något behöver göras. Det blir som ett sorts informellt samarbetsnätverk som utnyttjas i kritiska lägen istället för att kanske gå den formella långa vägen, säger Henrik. Han fortsätter med att beskriva att i en tidigare undersökning har det visat sig att de finns en grupp fixare i organisationen som, trots att ledningen gett beskrivningar på hur saker skall fixas, fixar dem problemen snabbare ändå. Det här genom det informella kontaktnätverket i organisationen. Ett exempel på situationer som är kritiska är när det är brist på råmaterial och det behövs så snart som möjligt för att produktionen skall fortskrida. Henrik tar då kontakt med sina informella samarbetspartners. I första hand fixa problemet, sedan ta reda på varför det inträffade. Om det är någon som gjort fel skall den bli underättad om det, medarbetare skall veta när de har gjort något bra, men även när de har gjort något mindre bra, så det blir någon skillnad däremellan, berättar Henrik.

Mattias kan få dåligt samvete då han varit grinig på någon och därmed varit för hård. *Man vet att personen i fråga jobbar bra ändå men har råkat säga till för bryskt ändå. Man måste sära på arbete och fritid.* Mattias vill samtidigt att medarbetarna skall skoja och umgås med honom också, han vill inte stå själv på arbetet. Mattias litar på alla som han arbetar med i arbetsituationen. Sen privat gör han kanske inte det. Ett exempel han tar upp är att det kan hända att medarbetare går hem ibland för att de är sjuka men han tror inte alltid på det, ändå låter han dem gå hem. Vid sådana tidpunkter kan han inte lita på dem. Han tappar inte förtroendet helt men han har koll på om det händer frekvent. Mattias bygger upp sin pålitlighet genom att vara sig själv, rättvis, rättfram, ärlig, det här så att alla känner att de blir behandlade lika.

Medarbetarperspektiv

Peter säger att Henrik intar sin roll som chef först och främst i situationer där personalen inte kommer överens. T.ex. när en del av personalen ville införa rotation på alla stationer i fabriken och en del var emot, då kom chefen och sa att det inte blir någon rotation och motiverade varför. Det skulle inte fungera för alla kan inte lära sig alla linor utan det skall vara en medarbetare som kan det lilla extra om det arbetsområde han verkar inom. Det här var ett antagande utifrån produktionssiffrorna och att medarbetarna inte kände vilka som var deras arbetsuppgifter lika tydligt. Det här har även att göra med att alla inte är lika engagerade att lära sig. *Viljan och intresset finns inte hos alla.* Henrik är den som har sista ordet, uppger Peter. Han beskriver även att Henrik verkligen försöker sitt bästa i att lösa kritiska situationer men i vissa fall har han inte lyckats. Det kan röra sig om semestertider och önskemål av medarbetare, som klassas som småsaker av Peter.

Det är i situationer som har att göra med motivering till varför medarbetare arbetar som Mattias intar sin professionella roll som chef. Det är hans roll att visa varför, uppger Viktor. Han skall även påminna om andra viktiga saker. En kritisk situation som Viktor uppger är där chefen ibland få ta ett annat parti. Det här har främst att göra med att Mattias inte skall blanda ihop företagets åtagande med egna privata åsikter. Ett exempel som Viktor tar upp är när han fick indikationer från Mattias att han inte borde arbeta så mycket fackligt för det blir ansträngande för honom när han skall fördela resurserna. Hans personliga åsikt om fackets

arbete som oviktigt borde inte tas i uttryck från Mattias position, det här för att fackligt arbete tillhör företagande och har med företaget att göra.

4.2.3.3 Balansen och hanteringen av den

Chefsperspektiv

Henrik uppger att han beträffande en balans mellan att vara en i gänget och vara chef, ser han sig som mer social i övrigt. Henrik ser inte att han har något svar på hur det går att balansera, eftersom han inte gör det. Han är mer en kompis och behöver tänka mer på hur han skall uppträda när han skall agera chef. Vad som är det korrekta i det här fallet. Vara tydligt markerande när det är kompisskap och chefskap; *nu skärper vi till oss osv.* Henrik säger att det nog är svårare för en som bara varit chef innan och som skall bli kompis med medarbetarna. *Ursprunglig chef för att sedan bli en kompis i gänget är nog svårt just för den sociala bitens skull.*

En chef kan inte bli en i gänget eftersom han är chef och kan inte bete sig på samma sätt som de andra för att då kanske de mister sin respekt för honom. *Jag kan inte rapa vid lunchbordet, bli full på firmafester, eller hitta på några idiotgrejer, för då kan folk tappa förtroendet för mig. Jag måste vara på helspänn och se till så jag inte gör något sådant.* Är det någonting som har anknytning till arbetet så är Henrik hela tiden ”in-stämplad” som sin chefsroll, oavsett om det är fest och det är sagt att alla skall kunna släppa loss. *Om jag skulle sitta i ett hörn och spy eller något så skulle det bli dagens samtalsämne i ett halvår, hur skulle jag kunna säga till någon som är bakfull på arbetet att du kan inte komma hit och vara bakfull, när jag varit det själv?* Henrik säger att så som chefen är, avspeglar sig på de anställda.

Mattias känner att han vill vara en kompis trots att det inte är ett måste. Ibland kan han vara lite för mycket kompis och det är inte heller bra. De kan umgås med varandra på fritiden också vilket kan vara en nackdel på så sätt att de kan vara ute på puben en helg och umgås och på måndag kan Mattias behöva tillrättavisa de han umgåtts med. *Man får skilja på privatlivet och arbetslivet, men det brukar inte vara några problem.*

Kombinationen att vara den som folk som skall lita på, samtidigt som man skall styra och ställa, är underbar. Det svåra är när medarbetare inte litar på chefens beslut för då får han inget gehör, säger Henrik. Litar medarbetare på chefen så följer de hans beslut. Det gäller att ta rätt beslut och vinna förtroende i och med det här. Om en chef skulle göra fel så skall han ge en rimlig förklaring till det här för att upprätthålla tilliten, beskriver Henrik. Han vill inte vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare fullt ut. Henrik vill vara en kompis och kamrat eftersom de alla är medarbetare på samma ställe och spenderar mycket tid tillsammans, men han vill inte att medarbetare skall känna sig tvingade att bjuda honom på en skiffest ex. *Jag hade nog varit en partydödare om jag hade dykt upp där.* Han säger att han inte kan vara en fulländad kompis i arbetet eftersom han aldrig kan klä av sig sin roll som chef. I den bästa av världar vill han vara en del av kamratskapet men tror att han då kommer att få offra sin potential att vara en bra chef. *De som försöker vara kompis kommer inte att kunna vara en bra chef. Jag får nöja mig med att vara vän med medarbetare sedan får jag söka kompisar på annat håll.* Det kan även vara så tragiskt att vissa chefer, som är för mycket i arbetet, kan klamra fast sig vid sina anställda för att de inte har någon social interaktion utanför arbetet, funderar Henrik. Sådan vill han inte vara. Henrik poängterar att kompis är ömsesidigt och där vill båda parter vara kompisar.

Mattias vill absolut vara en del av kamratskapet hos medarbetarna, annars tycker han att det skulle bli väldigt tråkigt på arbetet. Han anser att det blir lättare och roligare att arbeta ihop.

Det skulle inte vara kul att behöva vara själv på arbetsplatsen. Människor vill ju umgås med folk, vi är ju ett flockdjur.

När Henrik inte har sin chefsroll på sig ser han till att han fortfarande gör rätt saker eller på rätt sätt. På det sätt som han har poängterat till medarbetare. Han försöker balansera rollerna, genom att t.ex. alltid plocka undan saker efter sig, alltid komma i tid, vara rättvis osv. Henrik uppger att han aldrig får falla ur det beteendet. *Jag får aldrig ge någon fördelar som kan tolkas av en annan att det sker i min roll av chef.* Ingen skall kunna tveka på att Henrik först och främst är chef. Han poängterar att balansgången mellan att gå från kompisskap till chefskap är den svåraste för hans egen del. Henrik är väldigt skojfrisk, pratar och skämtar mycket och därmed kan det vara svårt att ta honom som chef för medarbetarna. Det här gör även att han i sin chefsroll måste poängtera mer tydligt när han är i sin chefsroll. Av erfarenhet har Henrik lärt sig att skillnaden mellan rollerna avgör hur mycket han måste vara tydlig i sin roll. *Ju mindre man är skojfrisk och en lattjo kille desto mindre måste man vara tydlig som chef.*

Beroende på vilken personal en chef har avgör även hur tydlig en chef måste vara i sin roll berättar Henrik. Den personal som sköter sitt arbete är inte dem som han har problem med utan det är med dem som är lite problematiska som en chef måste bli tydligare i sin roll. Chefen skall dock alltid ha en klar roll. Alla skall veta vem som bestämmer i situationen sedan är det inte nödvändigt att chefen måste utnyttja den chefsrollen, poängterar Henrik. *Det är så att chefen lär sig hur personalen är och sedan lär sig personalen hur chefen är, så vet både chef och medarbetare vad som gäller.* Han säger även att om det skulle ske ett byte av chef så måste även de lära känna varandra. Det är viktigt att bygga upp ett förtroende för chefen hos medarbetarna, vilket Henrik beskriver att han gjort tidigare när han arbetat på andra positioner i företaget.

I en motsägande situation där Henrik måste ta ett parti så handlar han efter vad han anser rätt och riktigt samt sunt förnuft, vilket är något han fått med sig hemifrån och i sina erfarenheter från arbetslivet. Även erfarenheter i sina tidigare misstag är den ideologi som formar vad som är rätt och fel. Henrik poängterar att han inte vill att någon skall må dåligt, men sedan kan inte alla älska alla på arbetsplatsen.

Mattias anser att om motparten har någon idé som är bra så är det värt att lyssna på och försöka överväga vilket som är det bästa beslutet, det är dock han som har sista ordet. Utifrån sig själv så går han på sin egen instinkt annars kan det verka som om han inte är tillräckligt stark, medger han.

Henrik tror att många människor vill bli chefer, men vad de inte inser är att det är ett utsatt och ensamt yrke. Chefen är den som har sista ordet och får ta de obekväma besluten och som konsekvens så tar chefen även med sig det hem efter arbetsdagens slut. Andra stämplar ut, men inte chefen.

Specialister som blir chefer kan hamna i en knivig situation för att de kanske har kunskap inom ett visst område, berättar Henrik, men kanske inte kan hantera människor. Ofta är det chefen som blir utsatt för stressen men det är ingen som ser efter den personen. I en position som chef är det inte problemen som är roliga, utan att vara ute i produktionen där allt händer. Så länge det positiva överväger det negativa så är arbetet tillfredställande. En god chef skyller inte ifrån sig uppåt, är Henriks slutord.

Medarbetarperspektiv

Peter tror att Henrik i första hand lyssnar på andra chefer i balansen mellan olika viljor, och sen på de anställda. *Oftast litar han på de andra cheferna mer.*

Mattias balanserar mellan olika viljor i företaget genom att lyssna och ha öppna möten uppger Viktor. Det gör han genom att ha en förståelse för olika klagomål även om han tycker de är obetydliga. *Det som är viktigt för en chef kan vara oviktigt för en medarbetare och det som är viktigt för en medarbetare kan vara oviktigt för en chef.* Ibland är det även viktigt att flera medarbetare säger ifrån samtidigt för att chefen skall reagera.

Beträffande hur en chef kan balansera mellan rollerna att vara/ icke vara en i kamratskapet och samtidigt vara chef säger Peter att Henrik ibland kan vara överdrivet snäll mot personalen, vilket vissa märker och då tycker att han är falsk. Vissa anställda har ingen som helst kontakt med Henrik förutom när det dyker upp allvarliga situationer som de behöver hjälp med, beskriver Peter.

Viktor berättar att en chef kan balansera mellan rollerna att vara/icke vara i kamratskapet och samtidigt inta sin professionella roll som chef genom att situationsanpassa sig. *Det beror av situationen hur en chef kan vara i sin roll och det är viktigt att kunna läsa av situationen, sedan får en chef avgöra, okej, hur mycket kompis kan jag bli här utan att missa respekten som chef?* Viktor berättar för oss att det inte är många som är nöjda med sin chef över lag, men han tror samtidigt att det hör till. *Man skall aldrig vara nöjd, det finns alltid plats för förbättringar, det är en växande grej mellan chefer och anställda.*

Många tror att de kan göra ett bättre arbete än chefen men Viktor tror inte att de hade lyckats bättre än chefen själv. Slutligen poängterar Viktor att; *det finns ingen perfekt relation mellan chef och anställda, det handlar även mycket om humör, någon säger något dumt på måndagen och då blir någon sur men sedan är allt bra igen på tisdagen. [skrattar]*

4.2.4 Sammanfattning tillverkningsindustrin

I företaget som verkar inom tillverkningsindustrin så arbetar medarbetare i produktion av livsmedel både dagtid och skift i fabrik. Henrik arbetar på ett längre avstånd från medarbetarna och Mattias arbetar närmare medarbetarna utifrån deras positioner i företaget.

Henrik har många roller i sitt arbete, han berättar att han är chef, medmänniska, pappa, mamma, kompis och psykolog. Han är även fixare i sin roll. Mattias roller består bland annat av att fördela arbetsuppgifterna och hålla arbetsflödet igång.

Henrik är inte den som i sista hand kan bestämma och Mattias är arbetsledare. Henrik är inte den slarviga, eller den tysta typen och inte heller den diktatoriska typen. Mattias uppfattar sig själv som ordningsam, rättvis samt pålitlig och han tycker att punktlighet och initiativtagande är betydelsefulla egenskaper. Utifrån hur Henrik ser på sig själv så är han lite för snäll. Peter uppfattar sin chef som snäll och förstående men ibland verkar han vara distra.

Henrik säger att det är situationsanpassat i vilken av rollerna han agerar. Det svåra är balansgången mellan medarbetare, kompis och chef. Identifikationen sker till alla de roller Henrik beskriver att han har, främst då medarbetare, kompis och chef samt psykolog, beroende på i vilken situation Henrik verkar inom. Om Henrik väljer mellan chef, medarbetare och kompis, så ser han sig själv mer som en kompis. Peter säger att Henrik inte

skall vara för mycket kompis med medarbetarna eftersom han till slut kanske inte kan behandlas som chef, utan blir som en i gänget. *Respekten för chefspositionen försvinner.*

Mattias identifierar sig mer som medarbetare då han lättare umgås med dem. Viktor känner en identifikation till Mattias. Viktor uppger att Mattias till viss del måste vara en i kamratskapet hos medarbetarna. Hur en chef kan hitta rätt beror på situationen, vem du pratar med. En chef får anpassa sin stil till situationen och det är viktigt att vara duktig på att läsa medarbetare och situationer säger Viktor.

Rollen som chef går Henrik in i om det är någon som inte sköter sitt arbete, vilket även Mattias uppger. Peter säger att Henrik intar sin roll som chef först och främst i situationer där personalen inte kommer överens. Situationer som är länkade till kompisrollen är när medarbetare och chef har en social interaktion säger Henrik. Det är i situationer som har att göra med motivering till varför medarbetare arbetar som Mattias intar sin professionella roll som chef säger Viktor.

Henrik är mer en kompis och behöver tänka mer på hur han skall uppträda när han skall agera chef men han vill inte vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare fullt ut. Peter tror att Henrik i första hand lyssnar på andra chefer i balansen mellan olika viljor, och sen på de anställda. Mattias känner att han vill vara en kompis trots att det inte är ett måste, annars tycker han att det skulle bli väldigt tråkigt på arbetet. Viktor berättar att en chef kan balansera mellan rollerna att vara/icke vara i kamratskapet och samtidigt inta sin professionella roll som chef genom att situationsanpassa sig.

5 Analys

I detta avsnitt håller vi oss till en ungefärlig uppdelning som det empiriska kapitlet men med en fördjupning. Vi kommer här att dels jämföra teori och empiri, om vi ser likheter samt olikheter och dels koppla dessa. Vi kommer att analysera serviceindustrin och tillverkningsindustrin för sig, samt inom ramen för de teman som används i empiri.

Innan analysen startar vill vi påminna om vår analysmodell som kommer att användas i avsnittet (Se analysmodell s. 28). Vi utgår från personen som arbetar som chef för att försöka förstå oss på hans identitet, roller och hur det hänger ihop med hans arbete som chef. Det här sker utifrån tre teman: identiteten hos chefen, funktioner/roller i arbetet och identitet, tillhörighet och balans.

Inom temat för identiteten hos chefen kommer vi att analysera utifrån vem det är som blir chef, vad en chef gör, hur en chef uppfattar sig själv/uppfattas av medarbetare och hur den ultimata chefen skall vara, samt vad som är betydelsefullt för en chef. Det här för att se helheten till identiteten utifrån vad som är identitet för cheferna, hur de betar sig, hur de vill vara samt vad som betraktas som viktigt.

Nästkommande tema om roller och funktioner i arbetet presenterar det som är en chefs arbete, de roller han kan uttala sig om utifrån sin arbetsfunktion, vilket knyts an till teoriavsnittet om chefens funktioner och roller i arbetet.

Temat om identitet tillhörighet och balans ses som ett integrerat tema mellan identitet och funktioner/roller i arbetet, där cheferna talar om tillhörighet. I första avsnittet i det här temat som vi kallar; vilka roller har chefen, vem/vilka tillhör han, kommer analysmodellen att användas och fungera som en sorts sammanfattande bild på hur de olika cheferna kan ses utifrån deras uttalanden. Pilarnas avstånd i analysmodellen till chefens centralpunkt, hans namn, visar på vilken roll som han knyter till sig och känner att han tillhör. Desto närmare avstånd desto mer känner han att han är, eller vill vara, den rollen. Det här grundar sig på de uttalanden som vi fått från empiri.

Efterkommande avsnitt handlar om situationer som avgör. I det här avsnittet analyseras chefens roller utifrån vilka särskilda situationer som identitet och tillhörande roller varit särskilt påtagliga. Det vill säga i vilka situationer känner chefen att han agerar mer i rollen som chef, medarbetare eller som kompis? Det slutliga avsnittet i temat identitet, tillhörighet och balans handlar om balansen och hanteringen av den. Det här temat analyserar hur chefen balanserar mellan rollerna att vara chef, medarbetare och kompis samt hur cheferna och medarbetarna ser att det här kan hanteras.

Alla avsnitt i analysen kommer i viss mån att tala om liknande saker där vi vrider och vänder på sidor av samma mynt. Det här eftersom vi utgår från ett helhetsperspektiv om chefen vill vara en del av kamratskapet bland medarbetare och hur en chef kan balansera mellan rollerna att vara/icke vara en del av kamratskapet hos medarbetare och samtidigt inta sin professionella roll som chef. För att svara på det här behöver vi veta lite om chefen som person. Det vill säga vem som blir chef, hans beteende etc., det som presenteras i första temat, identiteten hos chefen. Vi behöver även veta vilka funktioner/roller han anser sig ha, tema om funktioner/roller i arbetet för att sedan analysera hans identitet, tillhörighet samt balansen av

de olika rollerna. Vi börjar med att analysera serviceindustrin för att sedan fortsätta med tillverkningsindustrin.

5.1 Serviceindustrin

5.1.1 Identiteten hos chefen

5.1.1.1 Vem blir chef?

Jonas säger att den person som blir chef är den som har erfarenhet och finns tillgänglig för posten för tillfället. *Jag har åkt med tillräckligt länge så jag vet vad jobbet går ut på, sen så har jag arbetat som det tidigare i annat företag.* Robert säger att han är chef pga. att han varit det tidigare. Vi kan tyckas se erfarenhet vara en faktor som medverkar till vem som blir chef vilket även Hagtorn (2004) beskriver när han pratar om att många chefer når positionen genom erfarenhet.

5.1.1.2 Vad gör en chef?

Det verkar som att chefen är den som hålls ansvarig och löser problem utifrån vår tolkning. Wilson (2000) pratar om ansvar när hon talar om ledning. Någon måste dock hållas ansvarig vid ett uppdrag säger Jonas. Robert säger att han vill göra annat än att bara lösa tillfälliga problem. Det verkar som om chefen är den som löser problemen utifrån, att det är han som är ansvarig för att de skall lösas.

5.1.1.3 Hur chefen uppfattar sig själv/uppfattas av medarbetare

Identiteten består av bl.a. vår självuppfattning (Stevens, 1998). Jonas reflekterar om att det är svårt att ha en uppfattning om sig själv och att det säkert kan skilja sig åt beroende på vem personen interagerar med. Det kan vara i förhållandet till kund, medarbetare eller bara allmänt. Det här påståendet kan vi se höra samman med teorin om multipla identiteter, då den handlar om en identitet till varje relation (Gergen 1991). Stefan beskriver att Jonas är väldigt flexibel. Flexibilitet är en egenskap som vi kan se hör samman med liknelsen av en kameleont som tas upp av Gergen (1991) när människan försöker anpassa sig och motsvara krav som gäller i just det sammanhanget. Vi kan därmed förtydliga hur Jonas kan ha ett flertal identiteter beroende på relation utifrån postmodern identitetsteori om multipla identiteter.

Utifrån medarbetarens uppfattning om chefen och hans uppfattning av sig själv, kan vi se en klar skillnad i Roberts och Åkes samspel. Robert uppfattar sig som en lyhörd chef, det är i alla fall hans målsättning. Han berättar att hans mål är att ha lönsamhet i allt som görs, och det försöker han påverka sina medarbetare att tänka. Robert ser även sig själv som krävande, medan Åke uppfattar Robert som rolig och väldigt lätt att prata med samt förståelig. Åke tar inte upp några beskrivningar utifrån krav på lönsamhet och pådrivning. I och med denna skillnad funderar vi utifrån om det kan vara ett förhållande av sann och falsk identitet. Den sanna identiteten är din intima kärnidentitet, stabil och egen, medan den falska identiteten är din sociala stil (Winnicott, 1965). Robert har även berättat att han kan vara vem han vill, för att ingen känner honom sedan tidigare inom företaget. Han är på Rent Hus i egenskap av chef.

5.1.1.4 Hur den ultimata chefen skall vara, vad är betydelsefullt?

Vem en person är kan förstås utifrån vad den personen betraktar som mycket värdefullt och viktigt (Taylor, 1989). De olika cheferna beskriver olika saker som är viktigt för dem beträffande chefskap, de beskriver även hur chefskapet borde se ut. Jonas berättar att det

ultimata förhållningssättet för en chef är att han kan göra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt och samtidigt håller sig väl med både kunden som medarbetarna. Vi ser återigen att Jonas försöker motsvara de krav som kommer från alla håll, vilket ger upphov till multipla identiteter.

Det ultimata är att arbetet skall fungera och att alla skall vara glada, poängterar Jonas. Jonas vill vara bättre på att ta konflikter än han är och tror att genom erfarenhet kommer att bli det också. Alla chefer borde kunna känna empati tycker Stefan. Chefen skall kunna fatta bra beslut och även kunna delegera. Chefen skall vara en kompis, uppger Stefan. Utifrån de här beskrivningarna tycks vi se att i samspelet mellan Jonas och Stefan är det viktigt med nöjdhet, empati och kompasskap. Här finns en närhet mellan chef och medarbetare som vi ser det, vilket även Hagtorn (2004) pratar om när hon diskuterar om att det skall finnas en närhet för att ledningen skall bli effektiv samt ett samförstånd mellan ledare och ledda. Vi ser Jonas identitet som lik och tillhörande medarbetares identitet i och med den här närheten. Det här ses utifrån identitet i sammanhanget, att du får din identitet först när du blir medlem av det sociala sammanhanget (Stevens, 1998). Jonas och Stefan har en nära tillhörighet i sitt sociala sammanhang, som vi ser det. Vi funderar kring om det kan ha att göra med att Jonas och Stefan arbetar så nära varandra på jobbet när de är ute på uppdrag samt att de då även kan göra liknande uppgifter.

Robert skulle vilja vara en chef som tar hand om sin personal, försöker engagera dem och driva på dem. Robert uppger att ansvar är en viktig egenskap. Han fyller på egenskaper såsom engagemang, empati osv. Åke uppfattar sin chef som rolig, väldigt lätt att prata med och skapar trivsel, samt är förstående. I det här fallet beträffande hur en chef skall vara, verkar det finnas en mer liknelse mellan de båda i samspelet. Det här i och med att vi ser empati och förståelse kan ha liknande betydelse och trivsel och engagemang influerar varandra, enligt vår uppfattning.

De viktiga egenskaperna som uppges av Robert som tillhörande hur en chef skall vara och så som Robert uppfattas av Åke, tycker vi indikerar på att Robert har en viss identitet i sammanhanget. Den sanna identiteten är din intima kärnidentitet, stabil och egen, medan den falska identiteten är din sociala stil (Winnicott, 1965). Eftersom fallet av hur Robert uppfattar sig själv och hur Åke uppfattar honom skiljer sig åt väsentligt, samtidigt som Roberts beskrivning av bra egenskaper hos en chef är det som Åke uppfattar Robert som. Dvs. det som ses som betydelsefullt av Robert är det som uppfattas av Åke att Robert är. Robert spelar ut det som han vill att en chef skall vara och det uppfattas på det sättet av Åke. Han spelar en social stil eftersom vårt föregående fall om vad för uppfattning Robert har av sig själv var väldigt avvikande i jämförelse med Åkes uppfattning. Det här påståendet om identitet i sammanhanget förstärks även genom att Robert uttrycker sin identitet utifrån sin position på arbetet och beskriver att han arbetar där i egenskap av chef, samt att ingen känner honom sedan tidigare.

5.1.2 Funktioner/roller i arbetet

Jonas är kontaktperson. Han är även den som startar upp arbetet i början av dagen och säger åt de andra vad de skall göra.

Robert har en roll som organisatör, som en chef, som att uppmuntra personal, kolla av läget hur allt är osv. Han har även en funktion som administratör då han utför uppgifter såsom att skriva/ge ut arbetsorder, ge ut löner, offerter osv. Vi ser att både Jonas och Robert beskrivningar stämmer väl in på de teorier som beskriver vad en chef gör och har för funktion

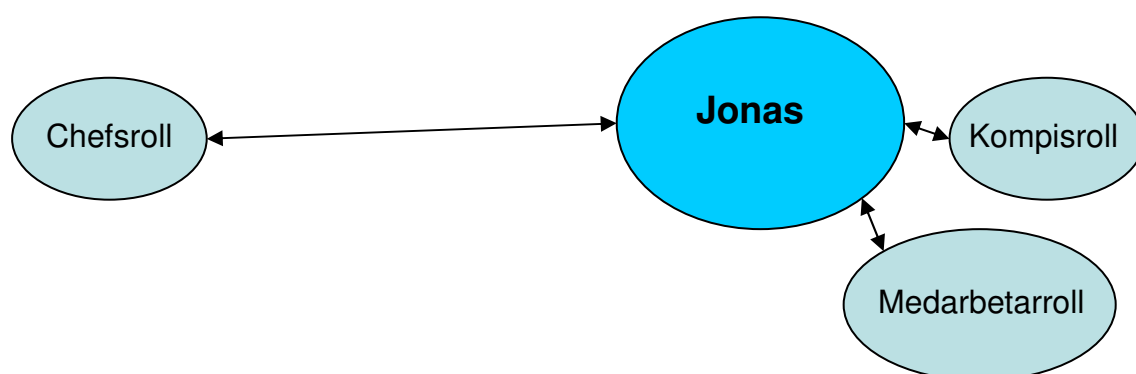
i arbetet. Chefer skall bland annat administrera, planera sitt arbete och även medarbetarnas (Ledarna 3, 2006). Chefen skall verka som stödjande och utveckla verksamheten samt se till medarbetarens kompetensutveckling (ibid). Henri Fayols vokabulärer dominerar även här som vi ser det och håller med Minzberg (1975): chefen planerar, kontrollerar, samordnar och organiserar arbetet.

5.1.3 Identitet, tillhörighet och balans

5.1.3.1 Vilka roller har chefen? Vem/vilka tillhör han?

Arbetets karaktär gör att det måste finnas en vilja att vara mer som en kompis i arbetet, berättar Jonas och ibland känner han att han kan verka som en mellanpassage till andra chefer eftersom det är honom de kontakter. Han funderar vidare och säger att han inte identifierar sig med de andra cheferna och med sin egen chef. Jonas är alltid i kompisrollen oavsett han arbetar eller inte, eftersom han uttrycker att det finns ett ömsesidigt omhändertagande oberoende om det är inom arbetet eller inte. Gunnar Ekman talar om ömsesidighet på lika villkor utifrån vänskap i Ledarnas artikel 4 (2004). Att Jonas går in och gör en arbetsuppgift som han vet att ingen annan vill göra är något som visar på jämställdhet och lika villkor, enligt vår tolkning. Stefan berättar även att det inte syns att chefen har en högre position eftersom han inte har förlorat någon gemenskap från gruppen. Vi anser att arbetets karaktär och att alla gör samma saker gör att chefen blir mer en del av kamratskapet och vill även vara det eftersom de arbetar så nära varandra. *Ligga ute och umgås så tätt med människor och inte känna en del av gemenskapen skulle bli för jobbigt för dig i längden.* Det här påpekar även Stefan då han säger att chefen borde vilja vara en kompis i det här fallet.

Vi kan därmed sammanfatta Jonas tillhörande och avlägsnande roller med hjälp av vår analysmodell. Jonas är mer en kompis och medarbetare än chef samt vi anser att han är mer kompis än medarbetare eftersom han uttrycker ordet kompis. Definitionerna av medarbetare och kompis är inget som Jonas verkar differentiera. Pilen till kompis är kortare eftersom Jonas uppger att han ringer och tar hand om andra trots att han inte arbetar, han talar om ett ömsesidigt omhändertagande. Det beteendet tillför vi kompisroll eftersom det handlar om ömsesidighet.



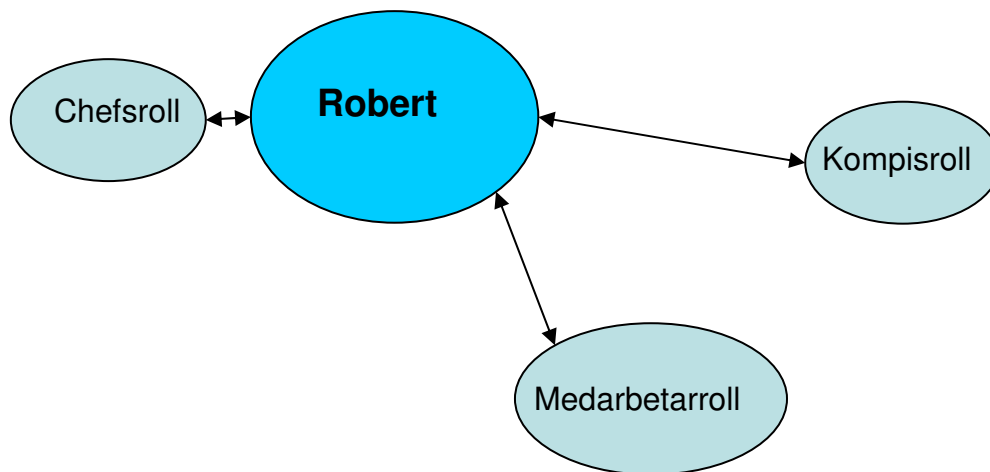
Robert kan identifiera sig med medarbetare och chefer men identifierar sig bättre med medarbetare för han förstår hur de känner sig utifrån att han varit i samma situation själv. Han kan även identifiera sig som kompis i situationer där de sitter på kontoret och vädrar vardagliga problem. Robert kan inte påstå att han är sig själv i själva yrkesutövandet. *När man sitter runt lunchbordet är man sig själv, lite mera i alla fall.* Vi ser en ännu tydligare koppling till psykologisk identitetsteori utifrån identitet i sammanhanget, där den sanna identiteten är

din intima kärnidentitet, stabil och egen, medan den falska identiteten är din sociala stil (Winnicott, 1965). Det här även för att Robert säger att när man är på jobbet så spelar man en viss karaktär, men det återspeglar naturligtvis vem en person är i grund och botten. Utifrån tidigare analys såg vi att det skilde sig avsevärt hur Stefan uppfattade Robert och det här kan visa på att Robert har en social stil på arbetet som skiljer sig från vem han är. Det verkar även stämma in på Roberts uttalande när han säger; *man skulle bli alldeles för sårbar. På arbetsplatser uppstår det konflikter och är man hela tiden sig själv blir man direkt drabbad, då blir det jag som blir angripen och inte yrkesrollen.*

Roberts definition på vänskap gör att han inte vill vara en del i kamratskapet bland medarbetare enligt vår tolkning. Han beskriver att han kan uppfattas av medarbetare att vara taskig, vilket kanske är utifrån sin arbetsposition, enligt vår tolkning. Robert skulle inte kunna vara taskig mot en vän. Han kan identifiera sig som kompis men vill inte vara en kompis. Robert beskriver att han kan ha en vänskaplig attityd men inte att vara en vän. Vi ser det här resonemanget även hos Mossboda et al. (2005) då de säger att en öppen relation till chefen föredras av medarbetare men det här är något annat än ett vänskapsförhållande. Roberts vänskapliga attityd kan uppfattas av medarbetare som kompis i och med att Åke säger att han tror att Robert vill vara en kompis. Den öppna relationen till chefen kan därmed ses som en vänskaplig attityd men både utifrån Roberts sida och Mossboda et.al. (2005) handlar det inte om vänskap.

Beträffande gränsen i att vara en kompis beskriver Robert att han har gjort ett val där han är lojal mot firman så länge inte firman betar sig som en idiot. Chefens balansgång är svår men chefen måste göra ett ställningstagande i sig själv om vad som är viktigast (Ledarna 4, 2004). Utifrån de här båda påståendena tycks vi se att Robert gjort valet att agera först och främst i chefsrollen. Däremot är det en smula förundransvärt vilken roll Robert ser som sin egen. Om han är mer i chefsrollen och har gjort det valet men samtidigt säger att han inte är sig själv i yrkesutförandet så kan vi tänka oss att han kanske är mer en kompisroll i sig själv. Det här eftersom han talar om att det finns något hos varje människa i att man vill vara en kompis och även utifrån sin medvetna definition av kompis. I sin arbetssituation har Robert dock valt att ignorera den rollen som kompis för att först och främst vara lojal mot firman och agera chef samt ha en social stil med vänskaplig attityd. Det här kan då medföra att Åke uttalar sig som så att *Ja, jag tror att chefen vill vara en kompis.*

Vi kan därmed se Robert utifrån vår analysmodell på följande vis: Robert är först och främst chef för han anser att man inte kan vara kompisar, för i hans arbete kan det medföra att han måste bete sig på ett taskigt sätt utifrån medarbetares uppfattning. Han vill inte vara kompis utifrån sin definition av kompis och sina erfarenheter av när han blev chef över sina vänner. Medarbetarrollen är närmare än kompisrollen eftersom han identifierar sig som medarbetare utifrån att Robert förstår hur de känner sig i olika arbeten, det här för att han själv varit i samma situation tidigare.



5.1.3.2 Situationer som avgör

Det är i situationer som relateras till problem med ex. resurser, stressrelaterade situationer, konflikter, fördela arbetsuppgifter och situationer där chefen måste bestämma och som chefsrollen kommer till uttryck utifrån båda samspelet Jonas-Stefan och Robert-Åke. Åke tillägger även kundrelationer som situation där chefsrollen blir tydlig för Robert.

Jonas till skillnad från Robert kan inte komma på några särskilda situationer när han är i kompisrollen eftersom han är kompis ständigt. Robert som valt att mer ha chefsrollen som sin egen och kan även säga när han känner att han agerar kompis, det är när han är förstående om någon måste avvika från arbetet för ett privat ärende samt att han säger att han känner sig mer som sig själv när de inte arbetar utan sitter vid lunchbordet. Det här kan analyseras utifrån ledarens närhet till medarbetaren och hur en chef borde lära känna sina medarbetare för att komma dem närmare och ha en effektivare ledning (Hagtorn, 2004). Roberts förståelse kan därmed ses som en strategi för en smidig ledning i samspelet.

Eftersom Jonas relaterar och har en medvetenhet till när han känner att han agerar chef anser vi att det visar på att Jonas inte känner sig hemma i chefsrollen. Han kan vara komfortabel i rollen men knyter den inte som sin egen, eftersom han alltid annars är kompis. Det här förstärker därmed vår tanke kring Jonas som mer kompis än chef. Där Jonas inte differentierar mellan kompis och medarbetare medvetet.

Robert känner sig mer som en kompis när han inte arbetar vilket återigen förtydligar att Robert i första hand är chef i sitt arbete med en vänskaplig attityd, men att det är en roll han tar på sig när han kliver in genom dörren till arbetsplatsens kontor.

5.1.3.3 Balansen och hanteringen av den

Jonas är alltid med i kompisgänget och har ingen anledning att fundera över balansen mellan att vara chef och vara en i kamratskapet. Alla i teamet är väldigt ansvarsfulla och medvetna om arbetet. Det behöver därmed inte finnas någon som agerar chef. I självgående team får chefen en mindre betydelse, teamet organiserar, utför, kontrollerar och följer upp samt ansvarar för sitt arbete själva (Tengblad & Hällsten, 2006). Jonas pratar även om att ibland så behöver det inte vara han som är kontaktman vid uppdrag utan det kan vara vem som helst i Rent Hus kläder. Inom gruppen definieras roller och ansvar samt i dynamiska team varierar rollerna i olika situationer, även medarbetare kan inneha ledarrollen (Ekstedt & Jönsson,

2005). Stefan talar även om att Jonas utför samma arbetsuppgifter som de andra vilket gör att chef och medarbetare är på en jämnare nivå. Det här kan göra att de blir mer som kompisar utifrån vad Gunnar Ekman talar om när han säger att en chef inte kan vara kompis på grund av en ojämlik relation (Ledarna 4, 2006).

Jonas hanterar därmed inte balansen utan är i kompisrollen hela tiden förutom när han måste ta ett viktigt beslut, det uppstår konflikter eller när någon inte gör sitt arbete. Däremot så har Jonas inte råkat ut för så många problem där han måste agera chef och därför kan han kanske ingå mer fulländat i kompisrollen. Även att teamet är självgående medför att Jonas i sin chefsroll blir av mindre betydelse eftersom han inte behöver använda chefsrollen pga. ansvarsfulla och kunniga medarbetare. Jonas berättar som sagt att alla vet vad som skall göras när de är ute på uppdrag.

Robert har valt att vara chef och hanterar därmed inte en balans mellan att vara i kamratskapet och vara chef. Han är negativt inställd till att vara en del av kamratskapet. När Robert var arbetsledare tidigare så blev han det för sina kompisar och det var ingen "hit". De personer han hade varit bästa kompisar med började försöka få favörer och det slutade med att han blev ovänner med dem. *De försökte mjölka en på allt möjligt.* Medarbetarnas förväntningar på en chef kan bli överdrivna om relationen mer blir av kompiskaraktär (Mossboda et al., 2005). Utifrån det här ser vi att vara kompis kan göra att det skapas orättvisor på arbetsplatsen och om inte chefen blir kompis med alla eller om han väljer bort att vara kompis, utan istället är chef med vänskaplig attityd, så undviks dessa orättvisor.

Vi ser åter igen att Robert är mer i sin chefsroll utifrån uttalandet av Åke där han säger att när de får tid över att sitta ner och prata så pratar de mest om jobb. Robert hanterar därmed ingen balans utan väljer ett alternativ, att vara chef, och håller sig till det för att i vissa situationer ha förståelse för andra behov än arbetet.

5.2 Tillverkningsindustrin

5.2.1 Identiteten hos chefen

5.2.1.1 Vem blir chef?

Henrik blev chef utifrån hans föregående chefs uppfattning om honom. Han såg potential då Henrik visade en karaktär av informell ledare. Detta är något Hagtorn, (2004) talar om beträffande gott omdöme och problemlösning och hanteringen av komplicerade situationer.

Mattias blev chef eftersom han stod på tur utifrån att han varit anställd längst tid. Det här kan tolkas som att den som har varit längst på en arbetsplats kan vara betraktad som expert på det arbetet och därför kan bli chef, som vi ser det. Wilson (2000) talar om en chef utifrån att han kan vara expert av något slag och som anställs för att ta sig an chefspositionen.

Den som blir chef i det här fallet beror på de principer som den tidigare chefen grundar sitt urval på. Om den tidigare chefen ser potential som en viktig grund för en chef så blir den personen chef som har detta, i Henriks fall. Om den tidigare chefen grundar sitt urval på vem som står näst på tur utifrån den som arbetat mest, och därmed kan mest, så blir den personen chef, som i Mattias fall.

5.2.1.2 Vad gör en chef?

Henrik ser att han inte är den som i sista hand kan bestämma. Vi anser att han därmed bestämmer i viss mån men inte fullt ut. Detta talar Wilson (2000) om när hon beskriver chefens ensamhetsrätt. Det vill säga att chefen har rätt att bestämma eftersom han tillgodoser ledningens intresse och har hand om deras kapital.

Mattias hjälper till inom produktionen, han är allt i allo. Han fördelar även arbetsuppgifter och ser till att alla sköter sitt arbete. Det här ser vi att Ledarna 3 (2006) pratar om då de säger att chefspositioner innebär att planera sitt arbete och även medarbetarnas. Således kan vi se att chefen är den som bestämmer, planerar men även hjälper till med lite allt möjligt.

5.2.1.3 Hur chefen uppfattar sig själv/uppfattas av medarbetare?

Henrik berättar vad han har gjort tidigare på frågan vem han är. Identitet som berättelse tar upp det här förhållningssättet (Giddens, 1991). Hans kontinuitet i berättelsen inger att han vet vem han är i sin identitet och kan vara i stabilt tillstånd utifrån vad Giddens beskriver identitet som berättelse.

Identiteten består av flera olika delar bl.a. vår självuppfattning (Stevens, 1998).

Henrik ser sig själv inte som den slarviga typen, eller den tysta typen och inte heller den diktatoriska typen. Han kan tycka att han är för snäll ibland och han har även uppfattats som det av Peter. Henrik kan verka disträ ibland men påpekar att i en tidspressad situation kan han ge raka besked. Han anser sig själv vara pålitlig och vill att medarbetarna skall kunna prata med honom, vilket Peter känner att han kan göra beroende på situation. Vi ser att det finns en överensstämmande uppfattning från de båda parterna och det som Henrik uppger att han kan vara för mycket av, kompis, är även tydligt i Peters uppfattning.

Mattias uppfattar sig själv som ordningsam, rättvis och pålitlig. Viktor ser Mattias som pålitlig. Mattias är enkel och rak, det är lätt att läsa honom uppger Viktor. Vi ser att det kan

finnas en samförståelse även mellan Mattias och Viktor, vilket tyder på närhet enligt Hagtorn, (2004). Hagtorn säger även att ledningen blir effektiv om det finns en närhet. Den här närheten och liknelsen i de olika beskrivningarna ser vi som tecken på att det finns en identitet i sammanhanget för Mattias.

5.2.1.4. Hur den ultimata chefen skall vara? Vad är betydelsefullt?

Den ultimata chefen är mer ute i verksamheten i den här branschen, säger Henrik. En chef skall vara rättvis. En bra chef skall kunna ge en bra förklaring. En bra chef skall även lyssna och ge respons oavsett om det är negativt tycker Henrik. Betydelsefulla egenskaper hos en chef är målmedvetenhet och drivande. Medmänsklighet är även betydelsefullt säger Henrik. Peter vill att Henrik skall vara rättvis, förstående, och lyssna på sin personal men ändå vara bestämd samt ha koll på saker och ting.

I det här samspelet verkar det finnas en aktiv förståelse mellan Henrik och Peter, vilket kan ha att göra med att ledaren söker närhet till sina medarbetare för att bli effektivare i sin ledning (Hagtorn, 2004). Vi funderar kring om det här sökandet efter närhet är grunden till Henriks snällhet, vilket kan bli överdrivet utifrån Peters uppfattning som vi analyserade tidigare. Vi ser att identitet i sammanhanget kan förekomma eftersom de båda parterna uppger liknande beskrivningar av varandra.

En chef bör ha tolerans med alla människor uppger medarbetare Viktor. Det är inte alltid som det här fungerar i samspelet mellan chef och medarbetare. Utifrån den traditionella chefen fanns förr en lydnad hos medarbetare utifrån makt och nu för tiden är relationen mellan medarbetare och chef mer ledig och lyhörd. Om vi utgår från Viktors uttalanden och ett antagande om att det Viktor talar om är något som han anser fattas hos Mattias, så kan det vara svårt att se en identitet i sammanhanget mellan de båda. Vi ser beskrivningen mer av karaktär som skillnad. Det kan finnas en identifikation mellan Mattias och Viktor men det kan uttryckas som en skillnad, det som Otnes (1997) talar om när han beskriver alteritet.

5.2.2 Funktioner/roller i arbetet

Henrik har många roller, han är chef, medmänniska, pappa, mamma, kompis och psykolog. Mattias roller består av att fördela arbetsuppgifterna och hålla arbetsflödet igång. Sen hjälper han till med städning bl.a. vilket han har fått tillsägelse att inte göra då de "andra" skall göra det. Enligt Mintzberg (1975) är chefen oftast överhopad med åtaganden och detta gör att han gör många åtaganden ytligt istället. Kort, koncist, uppsplittring och verbal kommunikation karaktäriserar en chefs arbete (Mintzberg, 1975). Vi ser att Henrik och Mattias gör mycket som att har att göra med annat utifrån de traditionella chefsrollerna som Henry Fayol tog fram, vilket gör att de säkert har fler roller än de som Mintzberg (1975) tar upp. Vi ser att rollerna även beror på vilka personligheter som ingår i gruppen som de är chefer i. Mattias talar om att det är strulpellarna som man får agera mest chef för.

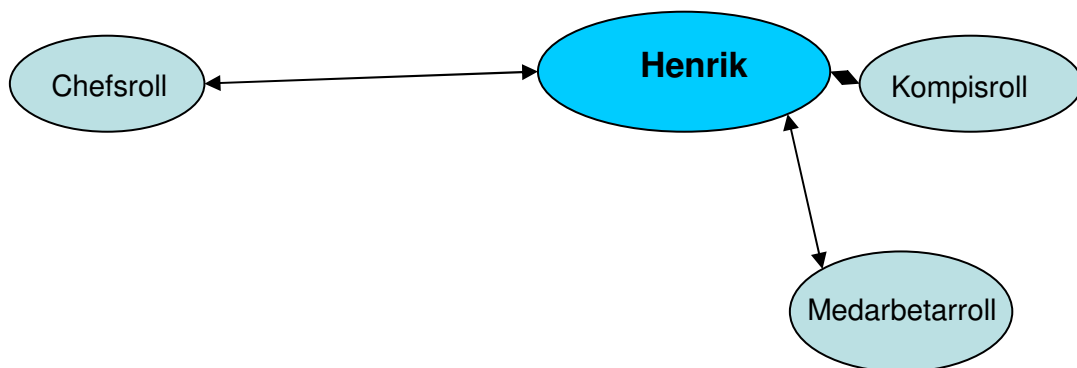
Vi kan därmed resonera att Henrik i viss mån kan känna att han har olika identiteter beroende på situation eftersom han tar upp många olika roller angående sig själv, det här kan hänföras till Gergens (1991) teori om multipla identiteter beroende på relation. Vi ser även tendens till det här hos Mattias eftersom han anger relationen till strulpellarna som särskild där han agerar chef. Identiteten hos Henrik och Mattias kan bero på relation.

5.2.3 Identitet tillhörighet och balans

5.2.3.1 Vilka roller har chefen, vem vilka tillhör han?

Identiteten definieras utifrån de förpliktelser en person känner och vilka personer den identifierar sig med (Taylor, 1989). Henrik vill vara mer kompis och medarbetare än chef. Det här eftersom om han skulle välja mellan chef, medarbetare och kompis, så ser han sig själv mer som en kompis. Henrik säger även att han inte är den personen som styr och ställer medvetet när han t.ex. är mer i kompisrollen utan det sker mer omedvetet och människor följer honom. Han ser sig själv mer som en informell ledare. Modellen ger därmed en bra beskrivning på Henriks tillhörande roller där kompisrollen har en nära tillhörighet till Henrik. Ledarrollen har vi kategoriserat in i kompisrollen när vi konstruerade modellen och ser även här att han vill vara mer kompis. Vi ser även att medarbetarrollen är honom närmare då han berättar om hur han vill vara mer ute i produktionen och se där allting händer samt där kan han verka drivande och göra förbättringar.

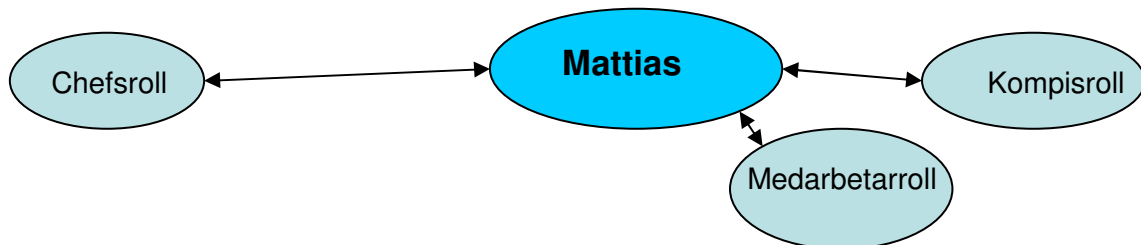
Till en början säger Henrik att rollerna beror på situation. Men ändå talar han om hur han är mer kompis. Peter säger även att han kan identifiera sig med sin chef utifrån hans egenskap av snällhet. Vi tror att Peter i och med det här uttalandet anser att snällhet är något som han känner igen sig i och ser som betydelsefullt. Vi ser Henrik med hjälp utifrån vår analysmodell på följande vis.



Vi ser med hjälp av vår analysmodell att Mattias är mer medarbetare än kompis och mindre chef. Mattias identifierar sig mer som medarbetare då han umgås lättare med dem. Han har inte umgåtts så mkt i de "fina" kretsarna dvs. med cheferna. Viktor säger att Mattias kan vara krävande i och med att han vill hålla processen igång, han uppskattar inte giltig frånvaro från arbetsprocessen. Utifrån det här ser vi inte att han är särskilt stödjande som vi förknippar med kompisrollen utifrån vår analysmodell av teorin. Därav finner vi att medarbetarrollen står närmast Mattias i sin identifikation. Mattias berättar även att han brukar gå runt och städa som andra chefer inte tycker är hans arbete, vilket även gör att medarbetarrollen står honom närmast. Han gör då samma arbete som medarbetare som vi ser det och detta gör att han kan mer tillhöra den rollen. Viktor säger även att han ser sig själv mer som i dialog med Mattias, som åter igen indikerar på samma sak.

Den här närheten mellan ledare och ledda är något som en chef bör ha för att göra ett bra chefsarbete (Hagtorn, 2004). Vi funderar kring om närheten till medarbetare utifrån medarbetarrollen har något att göra med effektiv ledning i Mattias chefposition eller om det kan ha att göra med att arbetet blir roligare om det finns gemensamma grunder. Det här eftersom han identifierar sig som medarbetare pga. att han umgås lättare med dem. Mattias

berättar även för oss att han skulle vilja vara en del av kamratskapet för att annars skulle arbetet bli tråkigt. Att Mattias ser sig själv som mer medarbetare än både kompis och chef blir därmed tydligt. Vi ser dock att det är svårt att avgöra om Mattias är mer kompis än chef utifrån att han säger att de gånger han får säga till medarbetare att de inte utför sitt arbete rätt, så är det ok. Mattias säger själv att han vill vara en kompis så därför är chefsrollen den rollen som är längst ifrån Mattias själv.



5.2.3.2 Situationer som avgör

Det finns situationer som gör att Henrik måste inta chefsrollen mer än någon annan roll, vilket han ser som kritiskt. Det handlar då om att han går in i en annan roll som inte är förenligt med hur han ser sig själv. Utifrån Stevens (1998) resonemang förstärks identiteten utifrån en persons rollkaraktär men om rollen inte är förenlig med Henrik själv, anser vi att den blir falsk.

Henrik beskriver att han fick gehör från det tuffa gänget som ny chef på en tidigare arbetsplats. Om han inte hade fått det så hade han blivit motarbetad. Vi anser att det här hör samman med att en svagare identitet gör att en person har större behov av en grupptillhörighet (Stevens, 1998). Den grupptillhörigheten som Henrik fick av de tuffa killarna i gänget gjorde honom accepterad och därmed kunde han agera mer som chef.

Vi ser att i de situationer som cheferna anser vara kritiska relateras bl.a. till stress, konflikter, motsägande viljor. Vi ser att det är i de situationerna som chefen måste agera chef och det säger även cheferna. Vilket vi anser indikera på att de tycker att problematiska situationer hänförs till chefsrollen som de inte identifierar sig med.

5.2.3.3 Balansen och hanteringen av den

Henrik säger att rollerna beror på situation men ändå tar han en roll före en annan. Vi ser att han har en mindre balans eftersom han väljer att vara mer i en roll, som kompis. Dock är han väldigt medveten om balansen mellan chef och kompis. *Ju mer kompis man är desto större risk att man får mindre respekt eller gehör när det verkligen hettar till.* Medarbetare kanske inte då tar det som allvar fast det är allvar och chefen måste säga till mer tydligt, berättar Henrik. Han vill vara en kompis. Henrik berättar att om skillnaden mellan rollerna är mindre så behöver han inte vara lika tydlig när han går in i en annan roll. Vi anser dock att han inte balanserar genom att vara en av rollerna mer. Peter tycker att Henrik varken skall vara vän eller fiende. *Han skall vara opartisk.* Utifrån Henriks egen beskrivning av minskad skillnad mellan rollerna och Peters uttalanden om opartisk ser vi att Henrik har tonat ner sin kompisroll för att kunna utföra sitt arbete som chef på ett bättre sätt, dock funderar vi utifrån nedtoningen om det verkligen är kompis han är. Om han tonar ned en roll till fördel för en

annan så kanske han vill vara den eller så kanske han bara måste det. Henrik säger även att han vill att alla skall veta att han är först och främst chef i sin position och ingen skall kunna tveka på att han är det när han är skojfrisk. Det här visar på att Henrik kanske är mer i sin chefsroll än vad vi kom fram till tidigare i analysen, men vill vara mer som kompis. Peter säger även att Henrik litar mer på de andra cheferna, vilket kan visa på att chefsrollen inte är så långt ifrån honom ändå.

Således hanterar Henrik balansen genom att minska skillnaderna mellan rollerna chef – kompis för att lättare kunna vara chef men han väljer även att vara mer som kompis för det är det han egentligen vill. Peter säger att ibland kan Henrik vara överdrivet snäll mot personalen, vilket vissa märker och då tycker att han är falsk. Det här hör samman med Henriks val att vara mer kompis, vilket kanske inte lyckas alltid.

Mattias väljer att vara mer kompis för annars blir arbetet tråkigt säger han. Han försöker lyssna när han skall balansera mellan rollerna vilket både han själv och medarbetare tar upp. Dock anser vi inte att han balanserar i sin förståelse eftersom han berättar att han går på sin egen insikt vid överväganden av beslut för att inte verka svag i sin roll som chef. Vi ser därför att även Mattias balanserar inte, utan väljer en roll som han agerar i. Dock har vi svårt att avgöra om det är en medarbetarroll eller en kompisroll.

5.3 Sammanfattning

Den personen som blir chef har att göra med erfarenhet av liknande position (Jonas, Robert) eller erfarenhet från branschen, dvs. expertkunskaper (Mattias), eller om personen har gjort ett intryck på en annan chef i form av ex. en informell ledare (Henrik). Chefen är den som är ansvarig (Jonas), löser problem (Robert), bestämmer (Henrik) och är allt i allo (Mattias).

Chefen har roller som kontaktperson (Jonas), chef, uppmuntra personal, organisera, se över läget, administrera, bestämma (Robert), medmänniska, pappa, mamma, kompis, psykolog (Henrik) och fördela arbetsuppgifterna samt hålla arbetsflödet igång (Mattias).

Jonas har en identitet i sammanhanget med Stefan eftersom han och Stefan arbetar nära varandra. Jonas har en tendens till multiidentitet pga. att han säger uttryckligen att han anpassar sig beroende på relation. Jonas väljer dock att vara mer i kompisrollen för annars skulle det inte gå i och med arbetets karaktär. Han behöver inte vara i chefsrollen beroende på att han arbetar i ett självgående team, chefsrollen är därmed långt ifrån honom. Medarbetarrollen står även honom nära men inte så nära som kompisrollen. Kompisrollen är något självklart för Jonas. Han hanterar därmed inte tydligt någon balans utan väljer att vara mer i rollen som kompis och därefter situationsanpassa sig när det krävs. Jonas har inte råkat ut för så många situationer där han känner att han behöver agera chef.

Roberts identitet i sammanhanget är mer av en sann/falsk identitetsbeskrivning utifrån hans uttalanden. Roberts chefsroll står honom nära i arbetet, dock spelar Robert en roll på arbetet vilket gör att det är svårt att avgöra vilken roll som Robert verkligen knyter till sin egen. Dock är Robert i sitt arbete närmast sin chefsroll och därefter medarbetare och kompis. Robert är medveten om sina roller som chef, medarbetare och kompis samt kan hänföra dem till olika situationer. Han hanterar därmed inte någon balans utan väljer att vara mer i sin chefsroll ständigt på arbetet, vilket kan skilja sig från vem han är annars. Henrik har en identitet i sammanhanget utifrån den enhet han arbetar på samt en tendens till multiidentitet

då han uppger en mängd olika roller och att det är situationsanpassat beroende på vilken roll han agerar i. Henrik vill vara i kompisrollen och ser sig själv mer som kompis men känner att han måste nedtona den rollen för att enklare kunna utföra sitt arbete i chefsrollen. Det är därmed svårt att säga om Henrik inte vill vara i chefsrollen men han säger sig själv vilja vara mer som en kompis så därför ser vi Henrik som först och främst i kompisrollen och därefter medarbetarrollen och längst ifrån chefsrollen. De här svårigheterna kan vara på grund av att Henrik har en multiidentitet och kanske inte riktigt vet själv vad han skall göra. Det som han anser som ett måste när han tonar ner kompisrollen måste även vara något som han vill, annars skulle det nog inte fungera i längden. Henrik hanterar inte balansen så tydligt eftersom han väljer att vara mer i kompisrollen framför andra roller. Dock kan hans nedtoning av kompisrollen ses som ett sätt att hantera balansen samt hans multiidentitet när han situationsanpassar sig.

Mattias identitet i sammanhanget existerar men uttrycks i form av alteritet. Mattias har även en tendens till multiidentitet eftersom han hänför chefsrollen till specifika relationer. Mattias hanterar inte balansen utan väljer att vara mer i en av rollerna, nämligen medarbetare. Kompisrollen står honom även nära, medan han i sin chefsroll försöker vara stark i de situationer där han känner att han måste agera som chef annars är chefsrollen långt ifrån Mattias. Han situationsanpassar sig därmed.

De slutsatser som följer ur vår analys är att multiidentitet eller sann/falsk identitet är förekommande hos chefen utifrån identitet i sammanhanget. Chefen vill vara en kompis, för alla vill vara kompisar och det är roligare samt gör arbetet lättare. Chefen vill inte vara kompis för då innebär det att han måste vara taskig mot medarbetare utifrån sin arbetskaraktär. Det sker ingen tydlig hantering av balansen eftersom chefer väljer att agera mer i en vald roll och om det talas om en balans så hanteras den genom att chefen situationsanpassar sig eller tonar ned en roll för att lättare kunna agera i en annan.

Det sker ingen tydlig hantering av balansen eftersom chefer väljer en roll som de agerar utifrån och sedan i vissa situationer får de gå in i en falsk roll. Det finns en tendens till multiidentitet i och med det här vilket chefer har (Jonas, Henrik, Mattias), eller ett förhållande av en sann/falsk identitet (Robert). När det talas om en hantering av en balans kan chefen tona ned en roll för att lättare kunna agera i en annan roll (Henrik), samt att situationsanpassa sig. En multiidentitet tyder på att cheferna situationsanpassar sig och det är förmodligen så de hanterar balansen.

Utförandet av rollerna är då situationsanpassat hos chefer men en dominerande roll för majoriteten av arbetssituationer existerar. Den icke dominerande rollen är chefsrollen för Henrik, Mattias och Jonas eftersom de känner igen sig mer i kompisrollen. Denna chefsroll kan därmed ses som en falsk roll för dem. Den falska rollen är även chefsrollen för Robert men han har valt den som sin egen roll i sitt yrkesutövande och har en annan roll utanför arbetet. Chefsrollen är Roberts egen på arbetet.

Henrik talar dock mer om en balans mellan rollerna, trots att han är mer i kompisrollen, när han säger att han först och främst är chef, vilket även Robert poängterat. Cheferna som arbetar längre ifrån sina medarbetare (Robert, Henrik) har en tydligare beskrivning och tendens till att poängtera chefsrollen än de chefer (Jonas, Mattias) som arbetar nära medarbetarna. Det kan därmed vara en fråga om arbetsförhållande som inverkar på hur chefen känner sig och vilka roller han vill tillhöra eller tillhör, snarare än bransch. Det verkade inte vara någon skillnad på vilken bransch som cheferna verkade inom eftersom de olika upplevelserna var återgivna

inom båda branscherna men det fanns en likhet i uttalandena utifrån chefernas arbetsförhållanden, dvs. om en chef arbetade på nära eller längre avstånd från medarbetare. Denna likhet ger oss en misstanke om att arbetsförhållandet inverkar på hur chefen känner sig och vilka roller han vill tillhöra eller tillhör.

6. Slutsats och diskussion

I detta avsnitt summeras de iakttagelser som gjorts och de slutsatser vi dragit. Med hjälp av resultaten från de empiriska studierna och teorikapitlet besvaras studiens forskningsfrågor.

De slutsatser som mynnar ut efter vår undersökning kring den eventuella identitetsproblematik som en chef kan uppleva är att chefen helt enkelt får välja en roll och därefter situationsanpassa sig. Det går förmodligen inte att endast ha en roll för chefen, men det verkar som om det är enklare att ha en stabil roll för majoriteten av tillfällen för att därefter situationsanpassa sig. Chefen kan därmed ändra rollkaraktärerna så att rollerna stämmer mera överrens, eller så väljer chefen att ha en falsk identitet på arbetet för att inte vara lika sårbar utifrån sin arbetskaraktär.

Vill chefen vara en del av kamratskapet, varför/varför inte?

Chefer vill både vara en del av kamratskapet och inte. Chefer som vill vara en del av kamratskapet kan de brista i chefsrollen för. Det här gäller framförallt chefer, som annars över lag, är en skojig och kamratskaplig person. De chefer som vill vara en del av kamratskapet och är en skojig person, riskerar att medarbetarna ser honom/henne som överdriven och falsk. Att vara för mycket i kamratskapet kan även medföra ett bristande chefsarbete utifrån att vännerna försöker få favörer, vilket inte kan ges. Chefer som ser att han/hon inte vill vara en i kamratskapet agerar på detta sätt för han/hon inte kan vara taskig mot sina vänner. Det kan inverka på att en chef väljer att skapa vänskapliga relationer utanför arbetssituationen.

Chefer som vill vara en i kamratskapet vill det för att annars blir arbetet tråkigt, ensamt och svårhanterbart samt olidligt. Det här förhållandet kom inte direkt som en överraskning då vi redan i inledningen problematiserade detta utifrån Hasselhorns (2002) beskrivningar om hur ensamt och outhärdligt det kan vara för en chef i arbetet. Det blev därmed bekräftat som anledning i vår studie till varför en chef vill vara en i kamratskapet bland medarbetarna. Chefer som inte vill vara en i kamratskapet vill inte det för att han/hon kan tvingas göra saker som kan uppfattas som taskiga i och med sin arbetsposition, vilket kan leda till att man blir ovänner, samt att det gör chefen sårbar i sig själv. Vi ser detta som ett sorts mänskligt försvar från chefens sida för att kunna överleva situationen. Oviljan grundar sig utifrån att chefen vill undvika situationer som han inte kan hantera.

Hur kan chefen balansera mellan rollerna, chef, medarbetare och kompis, och att vara/icke vara en i kamratskapet och samtidigt kunna inta sin professionella roll som chef?

Chefer väljer att vara mer i en specifik roll i sin arbetsposition och därmed finns det inte någon tydlig balans att hantera. Om gungbrädan hela tiden står på ena sidan och bara vippar över tillfälligt så är det ingen balans. Hanteringen av balansen kan ske indirekt och i så fall genom att chefen:

- situationsanpassar sig,
- har en multiidentitet,
- tonar ned en roll och agerar närmare en annan roll, eller
- att han har en falsk identitet på arbetet för att inte vara sårbar

Vi har lärt oss i den här undersökningen att det kan vara svårt för chefer, utifrån sin arbetsposition, att kunna tillfredställa många krav utan att ha flera olika identiteter eller roller. Vi har fått en djupare förståelse kring identitet och det som vi kan tro är stabilt kan mer vara relativt beroende på vår förmåga att anpassa oss till vår omgivning. Vår omgivning och hur vi interagerar med den är mer betydelsefullt än vad man kan tro, även om vi läst om det så är det en klar skillnad på hur det verkar ute i näringslivet.

Vår uppfattning av fältstudien är: om en chef är för mycket i sin chefsroll så bryr sig medarbetarna inte om vad chefen säger för han blir för dominant, om han inte ger intryck av att vara något annat såsom kompis. Är han för mycket kompis blir det en massa skitsnack om chefen, samt att medarbetarna tycker han är falsk. Lagom är bäst, men frågan är vart den gränsen ligger.

Vi anser att chefer som befinner sig i situationer där det finns svårigheter att välja mellan att vara en del av kamratskapet bland sina medarbetare och samtidigt var chef måste söka svaret hos sig själva. Personen som är chef måste välja en roll som den känner att det här vill jag. Jag vill vara chef eller jag vill vara kompis så mycket jag kan utan att brista i min chefsroll, eller jag vill inte vara kompis mer än nödvändigt. Det som kan spela in på hur chefen väljer att vara är de arbetsförhållanden som chefen verkar inom snarare än bransch. Det gäller att situationsanpassa sig, lyssna och vara i dialog med medarbetare för att veta hur de tillsammans kan hitta ett vänligt samarbetsätt som fungerar optimalt för båda parter. Vi tror dock att det finns något drivande inuti människan som säger att hon aldrig blir riktigt nöjd i sitt arbete och som respondenten Viktor sa i studien, att det är många som tror att de kan göra ett bättre arbete än chefen, men det är oftast inte så lätt som man kan tro.

Vi har lärt oss att chefer som inte känner att de inte kan vara en del av kamratskapet, vill de inte heller, medan de som vill det talar om att det underlättar i arbetet och gör det roligare. Den nytta vi ser i det här arbetet är att chefer som vill lyckas i sitt chefsarbete och ha en effektiv trivsamt ledning som ger trivsel på arbetsplatsen, bör grunda den på ömsesidighet och göra ett ställningstagande i sig själva men utifrån dialog med medarbetare. Beroende på vilken av rollerna som chefen väljer måste den passa in hos medarbetarna och även arbetsförhållandet men är inte influerad så mycket av branschtillhörighet.

Väljer chefen en välanpassad roll utifrån det här kommer det göra att trivsel/hälsa består eller ökar på arbetsplatsen hos båda parter, enligt vår uppfattning. Detta utifrån att stress uppkommer i samband med bristande egenkontroll samt oklarheter i arbetsrollen tillsammans med sämre sociala relationer, som i sin tur ger upphov till utbrändhet och leder till hög, kostsam arbetsfrånvaro (Wilson, 2000, Svanström 2002), vilket behandlades i uppsatsens inledning. Det är därför viktigt att chefens rolltagande görs utifrån ett ställningstagande i sig själv men som influerats av medarbetare och arbetsförhållandet. I och med förståelsen som de berättelser och erfarenheter från de olika cheferna frambringar kan vi i vårt framtida arbete som chefer hantera och begripa arbetssituationen som en chef kan uppleva på ett bättre sätt. Vi ser att förståelsen ger begriplighet och gör att vi känner oss trygga och skapar trivsel. Förhoppningsvis vill vi även att uppsatsen skall frambringa samma förståelse för dem som befinner sig i chefspositionen och känner sig osäkra, samt för dem som läser arbetet, som det gjort för oss.

Källförteckning

Adman, O., Isoaho, N. & Krondahl, E. (2004). *Astrazeneca –en fallstudie om motivation, kommunikation och ledarskap*, Health Management, Handelshögskolan BBS, Högskolan i Kalmar

Adman, O., Isoaho, N. & Krondahl, E. (2005). *Belöningsystem och motivation –från Puh till E.ON*, Health Management, Handelshögskolan BBS, Högskolan i Kalmar

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2002). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Brytting, T. (1998). *Företagsetik*, Malmö: Liber Ekonomi

Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur

DI 1, *Halländsk städarmé gör rent hus med konkurrenterna*, Hallén U., 2005-11-11, [Elektronisk] www.di.se, Sökdatum 2006-11-23, Uppdaterad: 2006-11-23, <<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fGasell.aspx%3fgasellId%3d190>>

DI 2, *Topplistan Gassellerna*, 2005, [Elektronisk] www.di.se, Sökdatum 2006-11-23, Uppdaterad: 2006-11-23, <<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fGasell.aspx%3fgasellId%3d190>>

Ekholm M. & Fransson A. (1992). *Praktisk intervjuteknik*, Stockholm: Nordstedts Förlag AB

Ekstedt E. & Jönsson G. (2005). *Att leda platt organisationer –utan att själv bli tillplattad*. Stockholm: Norstedts Juridik

Gergen, K J. (1991). *The Saturated Self*, New York: Basic Books

Giddens, A. (1999) *Modernitet och självidentitet : självet och samhället i den senmoderna epoken*, Göteborg: Daidalos

Hagtorn, R. (2004). *Ledare, behövs dem?*. Malmö: Strategisk utveckling

Hartman J. (1998). *Vetenskapligt tänkande*, Lund: Studentlitteratur

Hasselhorn, T. (2002) *Första linjens chefer - upplevt arbete i en industriell verksamhet*, Linköpings Universitet

Hogg, M A. & Terry, D A. (2000). *Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts*, The Academy of Management Review, Vol 25, No 1 (January), p. 121-140.

- Holme, I M. & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (andra upplagan). Lund: studentlitteratur
- Jackson, N. & Carter, P. (2002). *Organisations beteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber
- Kinnvall, K. (2003). "Identitetsteorier - en översikt", ur Petterson, B. & Robertsson, A. *Identitetsstudier i praktiken*, Malmö: Liber Ekonomi
- Ledarna 1, Ledarna Chefsorganisation, *Ledarskap*. (2006). [Elektronisk] www.ledarna.se
Sökdatum: 2006-11-29 exakt länk:
<<http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/9419017E201558E7C1256EAC003DBC8A?OpenDocument>>
- Ledarna 2, Ledarna Chefsorganisation, På nytt chefsjobb, första tiden; *Lär känna dina medarbetare*. (2006) [Elektronisk] www.ledarna.se Sökdatum: 2006-11-29 exakt länk:
<<http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/2E6AEEF012B8FD7BC1256BE500333ACC?OpenDocument>>
- Ledarna 3, Ledarna Chefsorganisation, Karriär och kompetens, styrkor och svagheter; *Rollen som chef*. (2006) [Elektronisk] www.ledarna.se Sökdatum: 2006-11-29, exakt länk:
<<http://192.165.73.4/portal/guide.nsf/0/440485262FF4ED3EC1256B0D002A8439?OpenDocument&Highlight=roller>>
- Ledarna 4, Ledarna Chefsorganisation, Nyheter *Chef eller kompis?* Ekman Gunnars uttalande. (2004-05-11). [Elektronisk] www.ledarna.se Sökdatum: 2006-11-29, exakt länk:
<<http://www.ledarna.se/portal/news.nsf/news/DA270CF91B24F5ACC1256E90003199B1?OpenDocument&count=5>>
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (1975). "The Managers Job: Folklore and fact", i Pugh, D. S. (ed)(1997). *Organization theory –selected readings/* London: Penguin Books Ltd
- Mossboda, B-M. Peterson, M. & Rönholm I. (2005). *Att vara chef och ledare*. Stockholm: Ekerlids Förlag
- Nordsteds. (2000). *Nordsteds plusordbok*. [Elektronisk]. Wordfinder Software AB, Sweden
- Otnes, P. (1997). *Other-wise; alterity ,materiality, mediation*. Stockholm: Scandinavian University Press
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: studentlitteratur
- Petterson, B. (2003) "Intervjubarade studier av kollektiva identiteter" ur Petterson, B. & Robertsson, A. *Identitetsstudier i praktiken*, Malmö: Liber Ekonomi
- Prisma. (2000). *Prismas uppslagsverk*. [Elektronisk]. Wordfinder Software AB, Sweden

Rent Hus 1, *Företaget*, [Elektronisk] www.renthus.se, Sökdatum: 2006-11-23,
<http://www.renthus.se/extra/pod/?action=pod_show&id=28&module_instance=1>

Reynolds, J. (2004). *Merleau-Ponty and Derrida : Interwining Embodiment and Alterity*. [Elektronisk] Ohio: University Press, Ebrary

Stevens, R. (1998). *Att förstå människor: socialpsykologiska aspekter på jag, medvetande och identitet*, Lund: Studentlitteratur

Svanström, L. (2002). *En introduktion till folkhälsovetenskap*, Lund: Studentlitteratur

Taylor, C. (1989) *Sources of the Self -the making of the modern identity*, Cambridge: University Press

Tengblad, S. & Hällsten F. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, T. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Liber

Wallén G. (1998). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Wilson, F. (2000). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*, Malmö: Liber

Winnicott, D W (1965) *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*, London: The Hogart Press Ltd

Intervjupersonerna

Rent Hus

Datum: 2006-11-16

Jonas, chef

Stefan, medarbetare

Robert, chef

Åke, medarbetare

Tillverkningsindustrin

Datum: 2006-12-08

Henrik, chef

Peter, medarbetare

Mattias, chef

Viktor, medarbetare

Bilaga 1

Intervjufrågor till chef

1. Vem är du?
2. Vem är du i företaget? Vem är du inte i företaget?
3. Vilken roll har du i företaget?
4. Hur kom det sig att du är chef?
5. Vad har du arbetat med tidigare?
6. Vad vill du arbeta med i framtiden? Vilka karriärmöjligheter ser du för dig själv?
7. Hur uppfattar du dig som chef? Hur ser du på dig själv?
8. Hur vill du vara som chef? Varför?
9. Vilka egenskaper ser du som betydelsefulla?
10. Vad är identitet för dig?
11. Vilka roller har du i arbetet?
12. Vilka identifierar du dig med? I arbetssituationen, hur kan du identifiera dig som en medarbetare, chef, kompis och i vilka situationer?
13. Om du inte hade haft din arbetsposition (chefsroll) vilka hade du då identifierat dig med?
14. Hur mår du?
15. Finns det några kritiska händelser som du kan beskriva... I vilka situationer upplever du att du måste agera chef, medarbetare, privat, kompis?
16. Händer det att du får dåligt samvete i din arbetssituation? I så fall när och varför?
17. Hur finner du råd till vad du vill göra i en kritisk situation? Hur tänker du, hur resonerar du?
18. Hur kan du balansera mellan att vara en i gänget och att vara chef? Hur hanterar du det?
19. Vem litar du på? I vilka situationer?

20. Hur hanterar du att vara den som de andra litar på samtidigt som du har makten att styra och ställa?
21. Vill du vara en del i kamratskapet bland dina anställda? Varför? Varför inte?
22. Hur kan du balansera mellan rollerna att vara/ icke vara en i kamratskapet och samtidigt kunna inta din professionella roll som chef?
23. Vad är det som inverkar på ditt beslut i en motsägande situation där du måste ta ett parti?
24. Har du något att tillägga?

Bilaga 2

Intervjufrågor till medarbetare

1. Vem är du?
2. Vem är du i företaget? Vem är du inte i företaget?
3. Vilken roll har du i företaget?
4. Hur uppfattar du din chef?
5. Hur vill du att din chef skall vara?
6. Kan du identifiera dig med din chef?
7. Vill du att chefen skall vara en del i kamratskapet? Varför? Varför inte?
8. Tror du att ledaren vill vara en i gänget? Varför?
9. När upplever du att chefen intar sin professionella roll som chef? I vilka situationer?
Kan du berätta om en eller några händelser?
10. Har du känt dig åsidosatt av chefen? Hur? Varför? I vilken situation? Om nej, känner du att chefen alltid har tillfredsställt dina behov?
11. Hur hanterar din chef att balansera mellan olika viljor; andra chefer kontra anställda?
12. Kan du lita på din chef?
13. Hur kan din chefen balansera mellan rollerna att vara/ icke vara en i kamratskapet och samtidigt kunna inta sin professionella roll som chef?
14. Har du något att tillägga?