



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

---

# Chefers upplevelser av eget och framtida ledarskap

**Linda Rosell och Anette Överbring**

**2013**

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp

Psykologi

Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Igor Knez

Examinator: Mårten Eriksson

---

## Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur chefer; med utgångspunkt i en genomsnittlig utbildnings- och policygrund upplever hur ledarskapet rent praktiskt fungerar idag och hur det enligt dem, kan komma att utvecklas i framtiden. Urvalet bestod av chefer inom organisationen med varierande erfarenhet inom chef- och ledarskapsrollen. Data samlades in genom två fokusgruppsintervjuer och analyserades med en tematisk analys. Resultatet från det insamlade materialet indikerar att cheferna, oavsett erfarenhet, har en samstämmig syn på sin chefsroll och generellt en positiv bild av sitt ledarskap trots att det förekommer stress och tidspress. De har även lämnat likartade förslag på förändringar inför framtiden. En slutsats är att organisationen aktivt måste arbeta med att attrahera kommande arbetstagare för att i framtiden kunna möta den ökande konkurrensen gentemot andra arbetsgivare. Konkurrensen mellan arbetsgivare kommer att öka för att nya medarbetare kommer att ställa högre krav på sin arbetsgivare när det gäller arbetsvillkor och förmåner.

Nyckelord: Chefskap, Ledarskap, Organisation, Framtid, Kommunikation, Ansvar, Påverkan.

Title: Managers' perceptions of their own and future leadership

#### Abstract

The aim was to examine how managers, based on similar education and policy background, perceive their leadership today, and how it according to them, may be developed in the future. The sample consisted of younger and older managers within the same organization, with diverse experience in management and leadership roles. Data were collected by two focus groups interviews and analyzed by a thematic analysis. The results indicated that managers, regardless of age and experience, have similar views on their management role and are in general positive regarding their leadership, despite stress and time pressure related issues. They have also suggested similar changes for future management and leadership roles. One such suggestion is that the organization must actively work to attract additional workers in the future, in order to meet increasing competitions against other employers. Competition between employers will increase for new employees who will make greater demands on their employers in terms of working conditions and benefits.

Keywords: Leadership, Organization, Future, Communication, Responsibility, Influence.

## Förord

Vi vill härmed passa på att tacka den aktuella organisationen och HR-strategerna som hjälpt oss med förberedelserna inför denna uppsats. Vi vill även tacka cheferna på denna organisation, som ställde upp på våra fokusintervjuer.

Ett tack riktas även till Nils Wåhlin, Umeå Universitet, som bistod med sin bok och till Mats Giselsson, Borgarskolan Gävle, för korrekturläsning och värdefulla tankar kring vårt arbete. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Igor Knez, som bistått med bra handledning, tålamod och väldigt goda råd under denna resa.

Sist, men absolut inte minst, vill vi tacka våra familjer för allt stöd, tålamod och uppmuntran vi fått under arbetet med vårt examensarbete.

Linda Rosell och Anette Överbring

## Innehållsförteckning

Inledning .....	6
Chefskapet/Ledarskapet.....	6
Delegering och kommunikation .....	7
Föreliggande studie.....	8
Syfte.....	9
Metod.....	9
Deltagare och urval.....	9
Material.....	9
Tillvägagångssätt .....	10
Design och analys .....	10
Forskningsetiska överväganden.....	11
Resultat .....	11
Chefskapet/Ledarskapet.....	12
Organisationen .....	13
Ansvar och påverkan.....	14
Kommunikation .....	15
Framtiden.....	16
Organisationen .....	16
Ansvar och påverkan.....	17
Diskussion .....	17
Chefskapet/Ledarskapet.....	18
Organisationen .....	18
Ansvar och påverkan.....	19
Kommunikation .....	20
Framtiden.....	20
Organisationen .....	20
Ansvar och påverkan.....	20
Metoddiskussion.....	21
Referenser .....	24
Bilaga.....	26

## Inledning

Vikten av att som chef vara en god förebild för sina medarbetare, framhålls av Yaffe och Kark (2011). Detta har även indikerats i många ledarskapsteorier, exempelvis det situationella ledarskapet som innebär att personliga egenskaper, personlighetsdrag och beteendemönster kan vara mer värdefulla i vissa situationer än i andra (Wolmesjö, 2005). Samverkans- och förändringsteorier, som berör auktoritärt respektive demokratiskt ledarskap, är en annan del av ledarskapsforskningen (Wolmesjö, 2005). Den allmänna definitionen av ledarskap, är att det är en process med vilken man kan socialt påverka medarbetare för att uppnå ett gemensamt mål (Yaffe & Kark, 2011).

För att medarbetare inom en organisation ska vara motiverade i sitt dagliga arbete är det viktigt att ledaren/chefen är trovärdig i sitt ledarskap. Det finns påvisade samband mellan en ledares/chefs trovärdighet och hur medarbetarna upplever sin arbetsförmåga (Grant & Sumanth, 2009). Om organisationen ställer höga och orimliga krav på chefen och arbetsgruppen denne verkar inom, påverkar detta både chefskapet och gruppen i sig. En stor arbetsbelastning, otydliga mål, förändringsprocesser som inte är förankrade i verksamheten och en framtid som är oviss påverkar chefens utsikter att vara en god ledare (Granér, 1994).

Organisationer, samhälle och ekonomi utvecklas ständigt, vilket innebär att dagens ledarmodeller måste förändras för att möta upp framtiden. Ledning kan inte ses som ett oföränderligt fenomen, dock finns det vissa sidor inom ledning som alltid finns med, men i det stora hela måste ledarskapet ständigt vara under utveckling (Kaufmann & Kaufmann, 2010). En central del i en framgångsrik organisation är förmågan att lära av det förgångna och även förmågan att se framtida förändringsmöjligheter och utifrån det kunna genomföra ändringar som leder till en verksamhet som är attraktiv för en kommande generation arbetstagare (Reissner, 2005).

### *Chefskapet/Ledarskapet*

En bra ledare bör enligt Chemers (2000) vara en auktoritet för sina medarbetare och visa att chefskapet är legitimt och därigenom vinna personalens förtroende. Chemers (2000) menar att det krävs vissa personliga egenskaper; exempelvis en förtroendeingivande och vägledande ledarskapsstil; för att bli en ledare med auktoritet. Detta för att få en effektiv verksamhet och uppfylla de uppsatta målen.

En effektiv ledare/chef skapar förutsättningar för en strukturerad verksamhet samt inser vikten av att upprätthålla en bra relation med sina medarbetare, vilket krävs för att en organisation ska uppnå sina mål och även vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden (Madlock, 2008).

Den trend som idag syns i organisationer är utvecklingen från hierarkiska linjeorganisationer mot mer processinriktning, teamarbete och nätverk. Chefskapet idag går inte längre ut på att vara en ordergivare som styr detaljer med järnhand, utan det ska mer vara visionärt som inspirerar och coachar sina medarbetare. Cheferna ska våga delegera både ansvar och beslutsfattande och vara ett stöd för de anställda och underlätta deras dagliga arbete (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Den moderna organisationens ledarskap måste grundas i en förståelse för skillnaderna mellan olika generationer. Möten mellan äldre och yngre individer i arbetslivet utvecklas och förändras och detta påverkar relationerna mellan chefer/ledare och medarbetare. En annan trend som synliggjorts i vårt moderna samhälle är att även förändringstakten ökar. Dessa fenomen leder till ett allt större generationsgap mellan chefer/ledare och medarbetare. Detta har påvisat en svaghet i dagens ledarskapsutbildningar, vilka inte är anpassade efter den utveckling som visar sig inom organisationer och samhället i övrigt (Eriksson & Wåhlin, 1998).

En förmåga att kunna fokusera på framtiden kan vara vad som skiljer ledare från andra. En bra ledare fokuserar på vad framtiden har att erbjuda och tänker även bortom vad som finns i blickfånget för stunden. Förmågan att kunna vara förutseende och inte blunda för framtiden ökar med ålder, arbetslivserfarenhet och på vilken nivå i organisationens hierarki individen befinner sig (Kouzes & Posner, 2011).

Enligt Van Vugt, Hogan och Kaiser (2008) kan problem uppstå då en organisations struktur inte alltid överensstämmer med hur ledarskapet har utvecklats. Detta kan leda till frustration och en känsla av utanförskap bland medarbetarna. Vidare påtalas vikten av en utveckling av dagens ledarskap med utgångspunkt i hur gårdagens ledarskap har sett ut (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008).

### *Delegering och kommunikation*

Idag blir det allt vanligare att ledningen inom företag och organisationer arbetar mot att delegera beslutsfattandet, så nära de berörda som möjligt. Detta möjliggör en produktiv delegeringspolitik vilket skapar ett ökat medinflytande, medbestämmande och ansvarstagande

för de som har fått ett ökat ansvar. Det är viktigt att de som har fått ett utökat ansvar även tilldelas utökade befogenheter eftersom detta går hand i hand (Rubenowitz, 2004).

Om en chef kan delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare så bidrar det till att frigöra tid för chefen att vara just chef, att arbeta med relationer och strategisk utveckling. Det medför även en kompetensutveckling för medarbetarna. Chefen måste dock se upp med att ta över och utföra arbetet själv trots delegationen. Som chef måste det finnas ett eget självförtroende och en förmåga att lita på att medarbetarna kan utföra vad som ålagts dem (Mossboda, Peterson & Rönnholm, 2011).

Wolmesjö (2005) menar att kraven på cheferna har utvecklats och behoven av ny kompetens bland dem är nödvändig med tanke på den nuvarande yrkesrollen. Dagens ledarskap innefattar till stor del kommunikation till skillnad mot för hur ledarskapet såg ut tidigare, då arbetsuppgifterna inte var lika omfattande (Wolmesjö, 2005). Det nya ledarskapet kräver därmed en större förmåga att hantera hela organisationen för att uppnå effektivitet (Wolmesjö, 2005).

Sättet chefer kommunicerar på har förändrats. Tidigare var det en rak enkelriktad kommunikationsprocess där informationen spreds uppifrån och ned. Idag handlar det kommunikativa uppdraget en chef har mycket om att föra fram rätt information och skapa en dialog med informationsmottagaren. Cheferna ska även välja rätt kanal för att förmedla budskapen på ett sätt som gör att det når de som berörs och att de i sin tur tar till sig vad som förmedlas. En stor utmaning dagens chefer ställs inför gällande kommunikationen är att hela tiden utveckla sättet kommunikationen sker på och hur spridningen av information sker (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

### *Föreliggande studie*

Den undersökta organisationen består av fyra helägda bolag och sju förvaltningar, och till dessa är nämnder med folkvalda politiker kopplade. Organisationen består av cirka 7000 anställda, med en genomsnittlig ålder på 46 år ([www.gavle.se](http://www.gavle.se)).

I sin personalpolicy trycker organisationen på vikten av att ha ett aktivt medarbetarskap där de anställdas kunskaper och olika kompetenser ska tas tillvara. Ledare och chefer ska inspirera och engagera de anställda för att skapa framgång för organisationen. För att uppnå dessa mål är det viktigt med kompetensutveckling, inspiration och stöd samt att den kunskap och erfarenhet som redan finns i verksamheten tas tillvara och förmedlas och förvaltas på bästa sätt ([www.gavle.se](http://www.gavle.se)).



Alla chefer inom organisationen genomgår samma ledarskapsutbildning och följer den gemensamma personalpolicyn. Verksamheten är uppbyggd som en linjeorganisation med chefer i flera led. Nyanställda chefer erbjuds en gedigen ledarskapsutbildning vilken ger en bra grund för det kommande ledarskapet och en insikt i hur de kan anpassa ledarskapet efter den verksamhet de arbetar inom. En personalpolicy finns som ett verktyg och ett stöd för cheferna i sitt yrkesutövande.

### *Syfte*

Syftet är att undersöka hur chefer med utgångspunkt i en gemensam utbildnings- och policygrund upplever hur ledarskapet rent praktiskt fungerar idag, med ansvarsfördelning, möjlighet att påverka, kommunikation och stöd från organisationen och ledningen, och hur det kan komma att utvecklas i framtiden.

### Metod

#### *Deltagare och urval*

Deltagarna i denna studie valdes strategiskt ut med hjälp av uppdragsorganisationen, eftersom de innehar kontaktinformation och uppgifter gällande deras anställningstid som chef inom organisationen. Via e-post tillfrågades chefer på alla nivåer inom organisationen om de hade möjlighet att delta i denna studie. I utskicket fick de information rörande studien och de som slutligen valde att medverka tackade ja genom att svara på inbjudan. Deltagarna var i ålder mellan 35 och 60 år och hade varit verksamma som chefer inom organisationen mellan 3 och 27 år. Övervägande delen av intervjudeltagarna var kvinnor.

#### *Material*

Under de två intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide. De frågor som ställdes var indelade i nutid och framtid, gällande chefernas upplevelser av det egna ledarskapet. Frågorna var även indelade i temaområden (Bilaga 1).

Intervjuguiden bestod av en inledande del där de etiska aspekterna och tillvägagångssättet presenterades för deltagarna. Därefter ombads deltagarna att berätta om sin befattning, ålder och antal anställningsår som chef inom organisationen. Intervjuerna inleddes därefter med att deltagarna fick svara på och diskutera kring frågor gällande deras chefskap idag. Sedan följde frågor som rörde samma ämnen, men de fokuserade istället på deltagarnas

chefskap i framtiden. Intervjuerna avslutades med en öppen fråga om eventuella tillägg till de diskussioner som förts.

### *Tillvägagångssätt*

Intervjuerna hölls under en och samma dag för att säkerställa att deltagarna i de olika grupperna inte skulle få någon möjlighet att påverka varandra genom att diskutera upplägget av intervjuerna och dess innehåll.

Intervjuerna började med att deltagarna informerades om studies tillvägagångssätt, syfte, ramar för intervjun och etiska aspekter. Deltagarna informerades också om att det inte finns några ”rätta” svar.

Båda uppsatsförfattarna deltog under båda intervjutillfällena. En av dem var moderator under båda intervjutillfällena och den andra förde anteckningar och ställde kompletterande frågor. Detta gjordes för att tydliggöra författarnas roller för intervjudeltagarna (Krueger & Casey, 2009).

Alla deltagare var aktiva i diskussionerna utan att moderatoren behövde bjuda in någon till samtal. Moderatoren höll sig neutral under intervjuerna för att inte ta ställning i ämnet och på så sätt påverka intervjudeltagarna.

Den första intervjun varade i 1 timme och 27 minuter och den andra varade i 1 timme och 11 minuter. De genomfördes i lokaler som tillhandahölls av uppdragsorganisationen. Rummet låg på markplan med ett ovalt, lågt bord med åtta låga snurrfåtöljer. Det var tre väggar utan fönster och en vägg med ett fönster bredvid dörren, med utsikt mot foajén, i vilken deltagarna hade tillgång till kaffe, före och efter intervjuerna. Intervjuerna spelades in på en diktafon och transkriberades därefter. Det bandade materialet förstördes efter transkriberingen, därefter analyserades materialet.

### *Design och analys*

Studien baserades på intervjuer med två fokusgrupper, med yngre respektive äldre deltagare. Syftet med studien var att undersöka hur chefer, utifrån eget perspektiv upplever ledarskapet idag och i framtiden.

Det insamlade materialet analyserades utifrån ett grundläggande tematiskt tillvägagångssätt. Detta innebar att det transkriberade materialet noggrant lästes och relevanta teman plockades ut från vad som sagts under intervjuerna (Hayes, 2000).

Datamaterialet delades in i olika teman genom att det ordagrant transkriberade materialet fördelades på en whiteboardtavla under temarubriker, utifrån de svar som intervjudeltagarna lämnat.

Den ena fokusgruppen bestod av tre intervjudeltagare, grupp 1, som arbetat på chefsnivå mellan 3 och 15 år inom organisationen. Den andra fokusgruppen, grupp 2, bestod av 5 intervjudeltagare som arbetat mellan 5 och 27 år på chefsnivå inom organisationen. Detta innebär att personer med en anställningstid på mellan 5-15 år har hamnat i båda grupperna, men i undersökningen fokuseras på yngre och äldre deltagare och inte på den tid de varit anställda som chefer.

Åldern på deltagarna i den första fokusgruppen var mellan 35-45 år och åldern på deltagarna i den andra fokusgruppen var mellan 45-60 år. Till den första intervjun var sex deltagare anmälda, men två deltagare sa ifrån samma dag och en uteblev utan att meddela detta. Till den andra intervjun var även där sex deltagare anmälda varav en uteblev utan att meddela detta. Med hänsyn till studiens syfte var den lämpligaste undersökningsmetoden två fokusgrupper. Utifrån detta delades intervjudeltagarna upp i två grupper, en med yngre och en med äldre chefer.

### *Forskningsetiska överväganden*

Medverkan i studien var frivillig och intervjupersonerna hade möjlighet att avbryta sitt deltagande om de så önskade, vilket de informerades om vid intervjutillfället. Alla intervjupersoner kommer i resultatet att vara anonyma. Intervjuerna spelades in på diktafon efter att detta godkänts av intervjudeltagarna. All data behandlades konfidentiellt och kan inte kopplas ihop med deltagarna. Efter transkribering raderades allt inspelat material, för att uppfylla kravet på anonymitet. Det transkriberade materialet granskades endast av uppsatsförfattarna, samt deras handledare.

### Resultat

Med utgångspunkt från analysen av det insamlade materialet, delades resultatet in i två huvudteman, där det ena var Chefskapet/Ledarskapet, med underteman Organisationen, Ansvar och Påverkan samt Kommunikation. Det andra huvudtemat var Framtiden, med underteman Organisationen samt Ansvar och Påverkan. Dessa underteman lyftes fram då de har en betydande roll för de huvudteman som framkom. Deltagarnas citat benämns endast som Yngre (Grupp 1) alternativt Äldre (Grupp 2), eftersom vi inte skiljer på enskilda intervjudeltagare inom de två grupperna. De citaten som redovisas nedan har följaktligen varit

representativa för gruppens upplevelser och erfarenheter.

### *Chefskapet/Ledarskapet*

Både Yngre och Äldre intervjudeltagare var samstämmiga rörande chefskapet/ledarskapet på så sätt att båda grupperna ansåg att de, inom organisationens ramar och de lagar, regler, förordningar som gäller, har frihet och möjlighet att själva styra sitt ledarskap samt att de även själva kan utstaka den väg de vill ta mot de utsatta målen.

Båda grupperna ansåg även att det krävdes en tydlighet och även krav från ledningen, för att skapa förutsättningar för att de i sina verksamheter ska lyckas med att nå målen.

*”Det ska finnas krav, det ska inte bara vara liksom att man gör lite som man tycker. Det funkar inte! (Yngre grupp).*

Intervjudeltagarna ansåg att chefskapet innebär att vara ett bollplank och skapa trygghet för medarbetarna. De tyckte även att en grundtrygghet hos de personer som är chefer måste finnas för att de verkligen ska våga vara chef.

*”Sen kanske att man har en grogrund själv att stå på och så, Jag känner mig väldigt trygg i chefskapet” (Yngre grupp).*

Deltagarna påpekade också att det är viktigt att vara en god förebild och på så sätt skapa förutsättningar för goda samtal mellan chefer och medarbetare. Cheferna ska vara drivande, ge stöd och vara med i den utveckling som sker inom organisationen men även bevaka utvecklingen som sker i Sverige och den övriga världen.

Intervjudeltagarna menar att chefskapet och ledarskapet ska gå hand i hand och genom att få till en kombination av detta ges en förutsättning att lyckas i sin yrkesutövning.

Deltagarna i den yngre gruppen ansåg att det var viktigt att nya chefer får en bekräftelse från ledning och organisation för att på så sätt motverka ohälsa. De tyckte att nya chefer måste ges utrymme att få göra fel, men de måste också få en möjlighet att be om ursäkt och ställa till rätta igen. Gruppen menar också att det är viktigt för chefer att få en helhetsbild och få en förståelse för de processer som pågår inom organisationen, för att skapa förutsättningar att leda, delegera och prioritera sitt arbete. Vidare ansåg de att arbetsgivaren har bistått med handledning om det behovet har funnits.

En brist gällande chefskapet inom organisationen är det ökade administrativa arbetsuppgifterna som tar mycket tid från chefernas möjlighet att ge nödvändigt stöd till sin personal. Cheferna kan dock underlätta sitt vardagliga arbete genom att använda det stöd som idag finns inom organisationen, exempelvis IT-stöd.

Den yngre gruppen ansåg att arbetssituationen blir svår att greppa om det är många saker som sker samtidigt. Viktigt i det sammanhanget är att slutföra vad som påbörjats för att inte ge avkall på kvaliteten på arbetet.

Den äldre gruppen ansåg att ett av de viktigaste redskapen de har är personalpolicyn som de ansåg passar i alla sammanhang och är en bra plattform för ledarskapet. Vidare sade de att deras arbetsuppgifter som chefer bestod av tre delar där 60 procent är operativt arbete gentemot humankapitalet, 20 procent handlar om utbildning och 20 procent om utveckling.

*Organisationen.* Båda grupperna sade att det saknas administrativt stöd för chefer inom organisationen. Detta leder till att chefskapet blir lidande. Vidare finns en stark möteskultur inom verksamheten, vilket även det tar mycket tid från cheferna. Grupperna kände tillit till sin arbetsgivare och att ledningen lyssnade på dem. Till viss del skiljer sig dock uppfattningen om vilket stöd cheferna får. En åsikt var att de har stödfunktioner att luta sig mot, andra ansåg att det brast inom vissa områden. Inom de verksamhetsområden där känslan av brist på stöd fanns, upplevdes prestige och Jantelag mellan cheferna. Dessa höll på sitt och ville inte dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter.

*”Jag kan uppleva att vi... det är lite Jantelag i (staden). Man får inte vara lite mer, man måste hålla sig till mellanmjölken. Kommer man med ett rosa paket mjölk, då sticker man ut för mycket” (Yngre grupp).*

*”Om jag tittar på mina chefer så, Gud, de är helt fantastiska var och en för sig. Men jag kan ibland känna att varför är de inte lika fantastiska ihop, liksom. Och det tror jag är lite det där som du säger, Mellanmjölkslandet” (Yngre grupp).*

Generellt upplevdes organisationens utbildningsutbud teoretiskt som väldigt bra. Det saknades dock en praktisk utbildning inom exempelvis organisationens interna dataprogram. Positivt med utbildningarna var att den skapade nätverk över

verksamhetsgränserna. Då det råder olika kulturer inom verksamhetsområdena, är detta en förutsättning för att få en förståelse för organisationen och få en helhetsbild av denna.

*”Det saknar man, som du säger, den där helhetssynen att vi är en, fast vi är sju (avdelningar). Det kanske man skulle vilja ha mer av” (Äldre grupp).*

*Ansvar och påverkan.* Idag upplevs chefskapet som mindre auktoritärt än tidigare vilket innebär en möjlighet att delegera och ge medarbetarna ett större ansvar.

*”För det handlar ju mycket om det här med medarbetarskapet och många kan ju liksom tycka att det är svårt därför att vi har en tradition i Sverige också det här med att man kanske har stått med kepsen i handen och gjort som chefen har sagt” (Yngre grupp).*

*”Förr var det ju mer auktoritärt och man styrde på ett helt annat sätt mot det här målet, men jag menar, så finns det väl ingen som jobbar idag, på det sättet att styra medarbetare” (Äldre grupp).*

En brist är dock att alla medarbetare inte är intresserade av ett större ansvarstagande. Cheferna idag har ett större utrymme att kunna påverka det egna chefskapet. De vill inte ha en egen chef som tittar över axeln på dem och detaljstyr deras arbete, utan inom de givna ramarna vill de ha frihet att leda och styra själva. Enligt deltagarna påverkas dock denna förmåga av chefernas egna mognad och erfarenhet.

Intervjudeltagarna ansåg att samspel och delaktighet är viktiga ingredienser i det dagliga arbetet. Inom vissa verksamhetsområden upplevdes en konstant tidspress medan inom andra områden upplevdes tidspressen i vågor över verksamhetsåret.

*”Det som är mest negativt, kan man säga, har jag varit borta en vecka på semester har jag ju en sänkt brevlåda och jag kan inte maila när jag kommer tillbaka” (Äldre grupp).*

*”Hos oss känns det som det går lite i perioder över året, att man har perioder som det är mer, att det är toppar under vissa delar av året” (Äldre grupp).*

Gemensamt för alla intervjudeltagare var att de ansåg att ansvaret för den administrativa delen i arbetet tog stor plats, vilket gjorde att de inte hade tillräckligt med tid för medarbetarna. De hade alla fått ett ökat antal medarbetare under sig och upplevde att gränsen var nådd. En risk med detta var, ansåg de, att det blev en löpande-bandprincip, något som gick ut över både medarbetarna och dem själva. Det ledde till att det saknades tid till att vara chef.

*”Man skulle ju vilja vara mera... mera chef. Mycket administration läggs ju naturligtvis på chefen, naturligtvis, så är det ju, men, chefskapet kan ju bli lidande på grund av för mycket administration också...” (Äldre grupp).*

En positiv del med chefskapet var dock, ansåg alla, att de hade möjlighet att vara med och coacha humankapitalet. Där ansåg de att kraften inom organisationen fanns. Den möjligheten ansågs leda till en frisk och kraftfull organisation.

*”Jag är ju stenhårt troende av humankapitalet, att få vara med och coacha, kalla det vad du vill, de här fantastiska människorna som är ute och jobbar. Att jag får vara med i det, är min highlight, och det vill jag fortsätta med, för det är där jag tror att kraften finns. Då får vi friska organisationer och vi får kraftfulla organisationer” (Äldre grupp).*

*Kommunikation.* Samstämmigt ansågs kommunikationen vara viktigast men också svårast. Cheferna har många rapportvägar vilket kan göra informationsspridningen spretig. Detta skiljer sig dock mellan verksamhetsområdena då vissa chefer är placerade tillsammans med sina medarbetare, medan andra inte har en daglig fysisk kontakt med sina underställda.

Inom den aktuella organisationen består kommunikationsprocessen av många steg. Även många aktörer är inblandade vilket intervjudeltagarna ansåg försvårade kommunikationen i det stora hela. Ett problem som intervjudeltagarna upplevde i och med det, var svårigheten att kommunicera aktuell information utan allt för långa väntetider. Med tanke på detta ansågs det viktigt med proaktiv information och kommunikation.

Cheferna har även lagar och förordningar gällande kommunikation som ska ställas mot offentlighetsprincipen, en balansgång som de hela tiden måste anpassa sig efter.

*”Och dra ett ironiskt skämt på ett möte, det ska man inte heller göra... Det har jag gjort och det var... oj, oj, oj, det var inte bra, för facket och alla blev inkopplade” (Yngre grupp).*

Intervjudeltagarna påpekade även att det krävs en interaktion mellan chefer och arbetagivare för att säkerställa en god kommunikation, samt att uppföljningen av den lätt glöms bort i informationsflödet.

### *Framtiden*

De båda fokusgrupperna hade en gemensam syn på organisationen och på den utveckling som kommer att krävas för att möta upp framtida arbetskraft och på så sätt bli en attraktiv arbetsgivare.

*Organisationen.* Grupperna ansåg att ett behov av att förändra exempelvis flexibilitet och arbetstider inom organisationen, kan uppstå. Då kommande generationer tros vara mer ombytliga och lägga större vikt vid familjen, tror intervjudeltagarna att detta kommer att krävas för att kunna vara en konkurrenskraftig arbetsgivare. Grunden i verksamheten bör vara den samma, men utveckling måste följa med i tiden och de värderingsskiftningar som kommer.

*”Man måste ju vara i tiden” (Yngre grupp).*

Intervjudeltagarna tror att behov av att skapa förutsättningar för alternativa anställningsformer kommer att behövas. De ser en framtid där exempelvis arbetsschemat inte enbart planeras utifrån kunderna utan även från medarbetarnas familjesituation. I den framtida arbetssituationen ska, enligt intervjudeltagarna, familj, privatliv och arbetsliv kunna förenas för att tilltala dem.

*”Jag tror inte att man kommer att ha en sådan grupp som jobbar från åtta till fem” (Äldre grupp).*

Båda grupperna tror att framtidens medarbetare kommer att vara mer ombytliga i sitt arbetsliv, utan prova sig fram på olika arbetsplatser för att hitta utmaningar, utvecklas och nå sina ambitioner. Grupperna tror dock inte att nya medarbetare kommer att vilja ha ett



stort ansvarstagande, däremot kommer de att ha höga krav gällande arbetssituation och förmåner.

*”Vi måste skapa förutsättningar för att man faktiskt kan jobba på andra sätt också” (Yngre grupp).*

*Ansvar och påverkan.* I framtiden kommer det att vara viktigt med internkontroll, vilket intervjudeltagarna anser skapar en trygghet och tillit bland medarbetare.

*”Det handlar om att vi pratar om internkontroll för att skapa trygghet och tillit” (Äldre grupp).*

Även kvaliteten i det arbete som utförs kommer att vara av stor vikt för att organisationen ska kunna hävda sig på den framtida arbetsmarkanden. De efterlyser även ett tydliggörande av ansvaret för både chefer och arbetare inom organisationen.

*”Vi ska marknadsföra oss på ett bättre sätt och vara en attraktiv arbetsgivare, det är ju superviktigt!” (Äldre grupp).*

## Diskussion

Syftet var att undersöka hur chefer; med utgångspunkt i utbildning och policy; upplever hur ledarskapet rent praktiskt fungerar idag och hur det enligt dem, kan komma att utvecklas i framtiden.

Resultatet indikerar att de intervjuade i det stora hela anser att arbetssituationen som chef idag är tillfredsställande. Dock känner de att taket är nått angående antalet medarbetare som de ansvarar för, vilket även gäller för den administrativa delen av deras arbete. Ökar antalet medarbetare eller mängden administration kommer det att påverka kvaliteten på det arbete de utför.

Vidare är det viktigt att organisationen har fokus på framtiden och anpassar sina metoder och processer för att attrahera kommande arbetstagare. Resultatet mellan de två grupperna skilde sig inte markant utan de var i det stora hela relativt överens i de aktuella diskussionsämnena.

### *Chefskapet/Ledarskapet*

Heide, Johansson & Simonsson anser att chefer ska ge stöd och vägledning för att underlätta för medarbetarnas dagliga arbete (Heide & Johansson & Simonsson, 2005). Om chefer agerar på ett sätt som motverkar avundsjuka och att medarbetare motarbetar varandra så blir arbetsklimat och i längden även organisationskulturen en stabil plattform att arbeta i. När resultatet går igenom framkommer en känsla av att det inom organisationen råder en form av prestige och Jantelag mellan olika chefer. En företagskultur är ofta djupt rotad. Det kan vara svårt att bryta invanda mönster och tankar, men det är viktigt för en organisation att vara medveten om hur kulturen ser ut och bryta de negativa trender som kan finnas.

Genom att uppmuntra och underlätta ett utbyte mellan medarbetare, genom att låta nya arbetstagare ta del av den erfarenhet och kunskap som den äldre generationen medarbetare innehar, kan en organisation bibehålla och utveckla den kunskapsbank som finns (Eriksson & Wåhlin, 1998). Inom den aktuella organisation finns mycket tyst kunskap som de erfarna cheferna besitter och det är av vikt att organisationen och nya chefer får ta del av den kunskapen så att den inte går förlorad vid exempelvis pensionsavgångar och liknande. På samma gång som det är viktigt att nya chefer får ta del av andras erfarenheter, är det även viktigt att de känner ett stöd från sin arbetsgivare och kollegor för att få en grundtrygghet i sin roll som chef. Grundtryggheten är en förutsättning för att en chef ska kunna utföra ett bra arbete och även skapa en trygg känsla för sina medarbetare.

Ett sätt att skapa trygghet för chefer är att bilda chefsgrupper som sträcker sig över verksamhetsgränserna. Organisationen måste ge cheferna möjlighet och tid till att skapa sådana nätverk och uppmuntra dem att regelbundet genomföra aktiviteter tillsammans.

När det handlar om att organisationen måste förändras och utvecklas för att möta framtiden gäller det att få alla chefer med på tåget. Det händer att erfarna chefer gärna stannar kvar på sitt spår och inte ser det positiva som kan komma med förändringar. Ovilja till förändring kan handla om rädsla och otrygghet inför de som är nytt och främmande. Organisationen måste arbeta för att öppna upp och få sådana chefer att ta bort skygglapparna och få dem att känna sig trygga gällande förändringar och framtid.

*Organisationen.* Gällande organisationens utveckling är det viktigt att strukturen och ledarskapet går hand i hand, annars är risken att medarbetarna upplever vanmakt och tappar känslan av tillhörighet. Det är även viktigt att lära av det förflutna för att i framtiden utveckla ett bra ledarskap (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008).

Organisationens personalpolicy beskriver hur chefer, genom att även vara ledare, ska verka för att skapa ett engagemang hos den anställda, samt utveckla arbetsmiljö och medarbetarskapet. Cheferna ska ansvara för att verksamheten och organisationen i helhet utvecklas genom att vara inspirerande ledare för sina medarbetare (www.gavle.se, 2013-04-02).

Enligt sin egen personalpolicy vill organisationen att cheferna ska verka för en helhetsutveckling genom att vara förebilder för sina medarbetare (www.gavle.se). Inom organisationen kan det upplevas som att verksamhetsområdena håller på sitt och inte ser till helheten. Det är viktigt att få alla att se till helheten och inte ”vi” och ”ni”, utan att det i slutändan handlar om en gemensam plånbok och ett gemensamt mål och resultat. Där återkommer vi till vikten av att öppna upp mellan verksamheternas gränser och att följas åt på en gemensam färdriktning. För att uppnå detta kan det kanske krävas en tydlig styrning från den högsta ledningen, för att verkligen nå de uppsatta målen.

Det teoretiska utbildningsutbudet inom organisationen känns tillfredsställande, men däremot saknas det en praktisk del. I och med att cheferna upplever ett ökat administrativt arbete som tar tid från chefskapet, är det viktigt att de ges möjlighet och utbildning till att förenkla den praktiska delen av arbetet. Det kan kanske löna sig att ha en praktisk utbildningsdel, gällande de verksamhetsspecifika arbetsuppgifterna, för att spara tid och pengar.

En idé kan vara att se över, exempelvis, behovet av chefsassistenter eller att i största möjliga mån förenkla administrationen för att hitta en balans mellan möten, administration och att utföra ett bra chefsarbete. Risken med en allt för slimmad organisation är att de anställda inte blir sedda vilket kan leda till att arbetsmotivationen, lojaliteten till arbetsgivaren och tilliten till varandra försvinner. Tyvärr kan detta få följder som dels kan påverka organisationen, men även den enskilda individen kan påverkas.

*Ansvar och påverkan.* I och med att cheferna inom organisationen upplever tidspress och stress, är det viktigt att de har en befogenhet att delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare. Finns den möjligheten så vinner alla på det, för då får cheferna ett större utrymme att utöva sitt chefskap och medarbetarna växer av att få ett större ansvarstagande.

Detta är även vad Mossboda, Petersson & Rönnholm (2011) skriver, de lyfter vikten av en produktiv delegeringspolitik vilket exempelvis frigör tid till att vara chef.

*Kommunikation.* I en stor organisation som detta handlar om, är det viktigt att hitta och använda sig av rätt kanal när information ska delges. Utmaningen idag är enligt Heide, Johansson & Simonsson (2005), att cheferna ska använda sig av rätt kanaler samt att utveckla kommunikationssätten inom verksamheten.

För att underlätta kommunikationen anser vi att det kan vara en bra idé att centrera verksamheterna för att förenkla och förkorta kommunikationsvägarna. Vid en centrering kan många missförstånd undvikas. Ju fler steg det är inom kommunikation och ju fler individer som är inblandade i kommunikationsprocessen, desto större risk är att missförstånd uppstår. I och med att människor tar emot och tolkar information på olika sätt kan detta vara ett sätt att komma förbi problemen med missförstånd vid kommunikation.

### *Framtiden*

Inom organisationen kan det vara bra att tydliggöra var och hos vem ansvaret ligger, genom att exempelvis se över rutinerna för internkontroll, för att de anställda ska känna trygghet gentemot sin arbetsgivare och i sitt yrkesutövande.

*Organisationen.* Förmågan att fokusera mot framtiden och inte blunda inför vad som kommer, är en egenskap som utmärker en bra ledare (Kouzes & Posner, 2011). Organisationen har ett stort arbete framför sig med att stärka sitt varumärke och förändra medborgarnas inställning till de yrkesroller som finns. Många av dagens unga medborgare har en negativ syn på organisationen och att de anställda endast utför tråkiga och enformiga arbetsuppgifter. För att organisationen ska vara konkurrenskraftig på den framtida arbetsmarknaden, måste de arbeta med att förändra den bilden och locka den kommande generationen medarbetare. Organisationen har en hel del marknadsföringsarbete framför sig för att medborgarna ska få upp ögonen för den bredd av yrkesroller som finns inom denna, vilket de förmodligen inte är helt medvetna om idag. Madlock (2008) poängterar vikten av att som ledare/chef skapa struktur i sin verksamhet och även ha ett bra samarbete med sina anställda för att de ska uppnå dessa mål.

*Ansvar och påverkan.* En brist idag inom organisationen är att medarbetarna inte är intresserade av ett större ansvar. Här gäller det för cheferna att vara synliga i den dagliga verksamheten och motivera medarbetarna att bli mer delaktiga och ta på sig ett mer ansvar. För att hitta en struktur för att interaktionen mellan chefer och medarbetare och få detta till en

naturlig del i det dagliga arbetet, krävs att cheferna ges utrymme till personlig kontakt med sina anställda. Grant och Sumanth (2009) menar att ansvaret ligger på ledare/chefer att vara trovärdiga i sina roller och på så sätt motivera och påverka de anställda i önskad riktning. Reissner (2005) anser att en organisation kan lära sig av det förflutna för att på så sätt skapa förutsättningar att utvecklas mot planerade mål.

### *Metoddiskussion*

Målet med fokusgruppsintervjuer är att samla in högkvalitativa data i ett socialt sammanhang. Fördelen med att deltagarna får höra varandras svar är att de utöver sina egna åsikter, kan göra ytterligare kommentarer när de hör vad de andra individerna har att säga. Det leder till att det insamlade datamaterialet, är socialt konstruerat genom en samverkan i gruppen (Merriam, 2009).

Anledningen till att vi valde att göra fokusgruppsintervjuer var att vi tillsammans med organisationen ansåg det som den lämpligaste metoden för detta arbete. En nackdel som visade sig i och med valet av fokusgruppsintervjuer var svårigheten i att få deltagare att ställa upp. Då vi vänder oss till chefer i organisationen, vilka enligt egen utsago har ont om tid, upplevde vi att de hade svårt att avsätta den för oss, trots flera förfrågningar och påtryckningar. Finns möjligheten kan fokusgruppsintervjuer kompletteras med individuella intervjuer vilket tyvärr inte var möjligt i vårt fall då det visade sig vara svårt att få deltagare till detta. Vi är medvetna om att det pågår en omorganisation inom verksamheten och att det kan vara en orsak till att fler chefer inte ansåg sig ha möjlighet att bli intervjuade, men vi tycker ändå att det är hade varit positivt om fler chefer hade tagit tillfället i akt att framföra sina åsikter och i slutändan vara med och påverka sin arbetsgivare inför framtiden. I slutändan visade det sig att själva intervjuerna inte drog ut allt för mycket på tiden, då diskussioner rörande framtiden kom upp redan under det första blocket.

Ytterligare en nackdel med fokusgruppsintervjuer är att intervjudeltagarna i detta sammanhang kan hämmas av närvaron av andra chefer och därmed påverkas resultatet. En fördel är dock att de gemensamt i gruppen sätter igång samtal och intressanta diskussioner. Detta i sin tur kan leda till att svar som inte skulle ha framkommit vid en enkätundersökning eller vid individuella intervjuer. Vi valde i detta sammanhang en kvalitativ metod med anledning av att det är ett bra sätt att få ta del av individernas personliga erfarenheter (Denscombe, 2000).

Fokusgruppintervjuer är även ett bra sätt att få en hög kvalitet på det insamlade materialet (Merriam, 2009). Resultatet som kommer fram ur fokusgruppsintervjuer kan vara påverkat av deltagarnas personliga egenskaper och vilja att dela med sig av åsikter och synpunkter. Känslan hos oss är därför att resultatet blir beroende av vilka deltagare som ställer upp och hur villiga de är att öppna sig tillsammans med andra individer.

Vi valde att ha samma moderator under båda intervjuerna för att på så sätt höja reliabiliteten, vilket även Albrecht (1993) menar är en metod att stärka trovärdigheten i en kvalitativ studie.

Den intervjuguide som användes utformades med hjälp av intervjufrågor som återfanns i tidigare relevant forskning (www.hse.gov.uk; Scarpello & Vandenberg, 1987; Dwyer & Ganster, 1991). Vid konstruerandet av vår intervjuguide var det till stor hjälp att använda sig av tidigare sammanställda frågor, men trots det var det svårt att innan intervjutillfällena veta hur omfattande guiden skulle vara eftersom det inte går att förutse hur ingående intervjudeltagarna svarar på frågorna.

En svaghet med denna form av intervjuer är att resultatet är deltagarnas egna erfarenheter och upplevelser vilket gör att det insamlade materialet inte går att generalisera. Det går inte att avgöra om svaren är anpassade efter situationen och de deltagare som är med under intervjutillfället. Möjligheten finns att deltagarna skulle ha lämnat andra svar om gruppdynamiken varit annorlunda eller om de ombetts svara via en enkät. Vi upplevde dock att de chefer som deltog var öppna och villiga att dela med sig av åsikter och tankar. Alla var aktiva och engagerade i de frågeställningar som lades fram. Båda författarna upplevde att det blev intressanta diskussioner och många bra åsikter lyftes fram.

När organisationen gjorde urvalet, valde de aktivt chefer som är aktiva och engagerade på möten, vilket självklart underlättade för oss i vår situation. Intervjudeltagarna påpekade att organisationen har en väldigt stark möteskultur och vår upplevelse är det även visade sig under våra intervjuer på så sätt att ålder och möteserfarenhet hänger ihop och går hand i hand. Vi upplevde att en längre anställning och en stark möteskultur ger en ökad mötesmognad vilket till viss del visade sig under våra intervjuer. Om en person har erfarenhet av många möten, kan toleransen öka för andra mötesdeltagare och de får mer överseende med varandra.

Ingen av författarna till denna rapport har arbetat inom den aktuella verksamheten, vi har heller inte arbetat som chefer. Detta gör att vi båda två är relativt ofärgade när det gäller åsikter om hur det är att arbeta som chef och hur framtiden kan komma

att bli. Tack vare detta har vi varit öppna och förhoppningsvis inte påverkat intervjudeltagarna med egna åsikter och tankar kring ämnet som undersöktes. Genom att vi under båda intervjutillfällena hade samma moderator, ökar reliabiliteten i resultatet (Krueger & Casey, 2009).

Vidare borde, enligt oss, framtida forskning fokusera på en vidareutveckling av den kommande generationen och deras krav på en flexibel arbetssituation och hur en organisation kan utvecklas för att anpassa sig och möta de kraven.

Avslutningsvis anser vi borde framtida forskning undersöka hur arbetsliv och privatliv kan kombineras på bästa sätt och finna lösningar och att hitta en jämvikt mellan detta. För organisationen och dess förmåga att konkurrera med andra företag på arbetsmarknaden, kan det vara bra att titta mer djupgående på denna fråga.

## Referenser

- Albrecht, T.L., Johnson, G. M. & Walther, J.B. (1993). *Understanding Communication Processes in Focus Groups in D., L. Morgan (editor) Successful Focus Groups: Advancing the State of Art*. Newbury Park, CA.: Sage
- Chemers M.M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol 4 (1) s. 27-43. doi: 10.1037//1089-2699.4.1.27
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: Samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur.
- Dwyer D.J. & Ganster D.C. (1991). The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 12 (7) s. 595-608. doi: 10.1002/job.4030120704
- Eriksson, L. & Wåhlin, N. (1998). *Ledarskapsforskning*, Upplaga 1:1, Bjärred: Academia Adacta.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Grant, A. M., Sumanth, J. J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Managers Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*. Vol 94 (4) s. 927-944
- Gävle Kommun. (u.å). *Personalpolicy för Gävle Kommunkoncern*. Hämtad 2 april, 2013, från Gävle Kommun, [http://www.gavle.se/PageFiles/899/personalpolicy\\_gavlekommunkoncern.pdf](http://www.gavle.se/PageFiles/899/personalpolicy_gavlekommunkoncern.pdf)
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analysing data*. Buckingham: Open University Press.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Health and Safety Executive. (u.å). *HSE Management Standards Indicator Tool*. Hämtad 4 mars, 2013, från Health and Safety Executive, <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2011). *Ledarskapets sanningar*. Malmö: Liber.



- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups – A practical guide for applied research*. London : Sage Publication.
- Madlock, P. E. (2008) The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, Vol. 61 (45). doi: 10.1177/0021943607309351
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. (2. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. (2005). *Att vara chef och ledare: Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. (4. uppl.) Stockholm: Ekerlid.
- Reissner, S. C. (2005). Learning and Innovation: A Narrative Analysis. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 18 (5) s. 482-494
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Scarpello V. & Vandenberg R.J. (1987). The Satisfaction With My Supervisor Scale: Its Utility for Research and Practical Applications. *Journal of Management*, Vol 13 (3) s. 447-466. doi: 10.1177/014920638701300302
- Van Vugt M., Hogan R. & Kaiser R.B. (2008) Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons Form the Past. *American Psychologist*, Vol 63 (3) s. 182-196. doi: 10.1037/0003-066X.63.3.182
- Wolmesjö M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Socialhögskolan.
- Yaffe T. & Kark R. (2011) Leading by example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, Vol 96 (4) s. 806-82. doi: 10.1037/a0022464

## Bilaga

### **Intervjuguide**

#### **Inledning**

- Vi berättar kort om syfte och upplägg.
- Det finns inga rätt eller fel.
- Intervjun kommer att spelas in.
- Allt material kommer att behandlas konfidentiellt.
- Vi är intresserade av allas åsikter.
- Intervjutiden är begränsad, därmed kan vi styra intervjun för att den röda tråden inte går förlorad.
- Vi är tacksamma om alla mobiltelefoner är satta på ljudlöst.

#### **Öppningsfrågor**

- Berätta kort om Er själva, ålder, chefsposition, antal år som chef inom organisationen.

### **Frågor gällande Ert chefskap idag**

- Vilka tankar har ni gällande ert chefskap idag inom organisationen.
- Vad innebär chefskap för dig/er? Hur ser de förväntningar ni har på er ut? Är ni medvetna om vad som förväntas av er, vilket ansvar ni har?
- På vilket sätt har ni blivit informerade om vilka mål er avdelning har i arbetet? Hela organisationen?
- Hur upplevs organisationens chefsutbildning? Vilken fortbildning genomgår ni?
- Vilket stöd har ni chefer från kollegor och från arbetsgivaren? Får ni stödande feedback i det arbete ni utför?
- Känner ni tillit till arbetsgivaren och på vilket sätt? Hur mycket ansvar ligger på er? På arbetsgivaren?
- På vilket sätt kan ni idag påverka er roll som chef, gällande det dagliga arbetet?
- Hur upplevs personalpolicyn? På vilket sätt är den ett stöd i er chefsroll? Hur säkerställs det att den efterföljs?
- Hur upplever ni kommunikationen mellan medarbetare – chefer?  
Mellan chefer – arbetsgivare/ledning?
- Vilka eventuella hinder upplever du/ni i ert chefskap? Känner ni att ni har kontroll över ert arbete? Stress? Deadlines?

## Frågor gällande utveckling av chefskapet i framtiden

- Vilka tankar har ni gällande chefskapet i framtiden.
- Vad tror ni att chefskapet kommer att innebära för dig/er i framtiden? Hur kan förväntningarna förändras i framtiden? Hur kan det medvetandegöras för er, vilka förväntningar ni kommer att ha på ert ledarskap och vilket ansvar ni kommer att få?
- På vilket sätt borde ni bli informerade om vilka mål er avdelning har i framtiden? Hela organisationen?
- Hur kan organisationens chefsutbildning förändras? Vilka fortbildningar tror ni behövs?
- Vilket stöd kan ni chefer tänkas behöva från kollegor och från arbetsgivaren i framtiden? Vad tänker ni gällande feedback?
- Hur känner ni att interaktionen mellan er och arbetsgivaren kan utvecklas? Hur mycket ansvar ligger på er? På arbetsgivaren?
- På vilket sätt kan ni idag påverka er roll som chef, gällande framtiden.
- Hur kan personalpolicyn förändras för att vara stödjande i er chefsroll? Hur säkerställs det att den efterföljs?
- Hur kan kommunikationen mellan medarbetare – chefer förändras och förbättras? Mellan chefer – arbetsgivare/ledning?
- Hur kan eventuella hinder i ert chefskap lösas? Har ni möjlighet att förändra kontrollen över ert arbete? Stress? Deadlines?
- Om ni själva fick önska fritt, hur skulle ni vilja att chefskapet såg ut i framtiden, er roll, stöd från arbetsgivare mm?

## **Avslutning**

- Finns det något ni vill tillägga som ni känner att vi har missat vid denna intervju?