

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Höstterminen 2009

Nyblivna och Erfarna Chefer

Likheter och skillnader i ledarskapsstilar

Av: Rania Ekberg och Rebecca Pettersson
Handledare: Jan Öhrming

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka de likheter och skillnader som finns i nyblivna och erfarna chefers ledarskapstilar. Analysen är baserad på en fallstudie bestående av intervjuer med nio chefer på Telefonaktiebolaget LM Ericsson.

I studien har framkommit att erfarna chefer (till skillnad från nyblivna chefer) upplever sig trygga i sitt ledarskap och generellt kan klassificeras som mer karismatiska i sin ledarskapstil. Erfarna chefer tillämpar i huvudsak transaktionellt (belöningsfokuserat) ledarskap medan nyblivna chefer i huvudsak tillämpar transformellt (visionsfokuserat) ledarskap.

De erfarna såväl som de nyblivna cheferna kan generellt även sägas tillämpa en ”demokratisk” och ”situationsanpassad” ledarskapstil.

Förord

Ett stort tack till alla som har hjälpt oss med uppsatsen.

Vi vill tacka vår handledare Jan Öhrming för hans stöd och goda råd genom hela arbetet. Vi vill också tacka alla som hjälpt oss på Telefonaktiebolaget LM Ericsson, vår kontaktperson Jessica Häggström och alla chefer som har deltagit i intervjuerna. Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer som har trott på och hjälpt oss.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNING	6
1.5 DISPOSITION	7
2. TEORI	8
2.1 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	8
2.2 TRANSAKTIONELLT, TRANSFORMELLT OCH KARISMATISKT LEDARSKAP.....	9
2.3 AUKTORITÄRT, DEMOKRATISKT OCH "LÄT-GÅ" LAISSEZ-FAIRE LEDARSKAP	10
3. METOD	11
3.1 UNDERSÖKNINGSMETOD	11
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD	11
3.2.1 Sekundärdata	11
3.2.2 Primärdata	12
3.3 URVAL	13
3.4 VALIDITET	14
4. RESULTAT	15
5. ANALYS	20
5.1 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	20
5.2 TRANSAKTIONELLT, TRANSFORMELLT OCH KARISMATISKT LEDARSKAP.....	20
5.3 AUKTORITÄRT, DEMOKRATISKT OCH LAISSEZ-FAIRE LEDARSKAP	21
5.4 SLUTSATS & DISKUSSION	21
Källförteckning	24
Bilaga 1	26
Bilaga 2	27

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Företagsekonomiska forskare och akademiker har under större delen av nittonhundratalet varit intresserade av att definiera och förklara begreppet ledarskap. Följande slutsats drar Stogdill i frågan: ”Det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera begreppet”.¹

Ledarskap handlar om att få hela organisationen att sträva efter och jobba mot samma mål. Detta kan chefen åstadkomma genom sina egenskaper och genom att tillämpa olika ledarstilar. Ledarskap innefattar även relationen mellan chef och medarbetare. Relationerna kan vara bra eller mindre bra beroende på vilka egenskaper chefen använder för att styra organisationen. En bra chef anpassar sin ledarstil beroende på vilken situation han/hon befinner sig i. Studierna i ledarskap har fokuserat på personliga egenskaper och färdigheter. De flesta studier har försökt identifiera vilka förmågor, egenskaper, beteenden, kraftkällor och andra aspekter av en situation som avgör hur effektivt en ledare kan påverka andra.²

För att förklara vilka egenskaper som är viktiga för ett effektivt ledarskap använder sig Nahavandi ett så kallat ”Individual Differences Framework”.³ Denna modell förklarar varför chefer är annorlunda i sitt sätt. En del egenskaper är medfödda, men många kan förstärkas och förbättras genom livet. Det finns två faktorer som bestämmer en ledares egenskaper enligt Nahavandi: Ärftliga faktorer dvs. genetiska mönster så som kön, samt miljöfaktorer med vilket menas den miljö som individer föds upp och lever i. Exempel här är inverkan av föräldrarnas uppfostran. För att kunna beskriva ledarstilar använder Nahavandi följande områden: personlighet, värderingar, förmågor och färdigheter, samt ledarstil och beteende. ”Personlighet” betraktas här som en stabil uppsättning av egenskaper, även om de kan utvecklas successivt under livets gång.

¹ Stogdill (1974, p. 259) ur Yukl, 2006, s. 20.

² Brungardt, 2009.

³ Nahavandi, 2006.

”Värderingar” anses också vara stabila, långvariga övertygelser eller preferenser vilka formas tidigt i livet av föräldrar, uppfostran och kultur. Dessa ”värderingar” styr vad vi anser vara värdefullt och önskvärt, rätt och fel. De spelar en central roll i beslutsfattande och problemlösning. Det tredje området ”förmågor och färdigheter” kan definieras som en fysisk eller ”upparbetad” talang för att utforma något. ”Förmågor” är naturliga och relativt stabila, medan ”färdigheter” anskaffas och förändras genom utbildning och erfarenhet. Ledare kan ofta inte tränas att utveckla en förmåga, men de kan tränas i kompetens och färdighet för ledarskap. En effektiv strategi kan därför vara att rekrytera ledare med särskilda förmågor och utbilda dem sedan för att tillhandhålla önskad kompetens. Det sista området ”ledarstil och beteenden” innefattar ledarens resultat, hur han eller hon beter sig och agerar baserat på sin personlighet, sina värderingar, förmågor/färdigheter och den enskilda situationen. Genom att använda denna modell för att beskriva ledare kan man, enligt Nahavandi, strukturerat beskriva skillnader och få en bättre förståelse för hur olika ledare är och beter sig.

Chefers egenskaper kan enligt Katz och Mann beskrivas med hjälp av ”Technical skills”, (tekniska kunskaper) ”Interpersonal skills” (sociala kunskaper) och ”Conceptual skills” (konceptuella kunskaper).⁴ Med ”tekniska kunskaper” menas chefer som övervakar andras arbete och behöver omfattande kunskaper om den teknik och utrustning, som används av underordnade för att utföra arbetet. Kunskap om produkter och processer är här nödvändigt för kunna planera och organisera arbetet, leda och utbilda underordnade som arbetar med specialiserade insatser, samt för att övervaka och utvärdera deras resultat. ”Social kunskap” är kunskap om mänskligt beteende och mellanmänniska processer, förmåga att förstå sig på känslor och attityder, att känna empati, ha förmåga att kommunicera tydligt och effektivt samt en förmåga att upprätthålla bra relationer. Dessa egenskaper är viktiga för att påverka människor. Social insikt är förmågan att förstå vilka handlingar som är acceptabla i en viss situation. Att förstå vad människor vill ha och hur de uppfattar saker och ting gör det lättare att välja en lämplig inflytandestrategi. ”Konceptuell kunskap” är förmågan att lösa problem, att tolka och analysera händelser och trender, att förekomma förändringar samt att kunna definiera möjligheter och eventuella problem. Chefer med

⁴ Katz (1955) & Mann (1965) ur Yukl, 2006.

låg konceptuell kunskap ser saker i ”svart-vita” termer och har svårt att se hur olika delar hänger ihop i en meningsfull helhet. Chefer med hög konceptuell förmåga kan se nyanser och identifiera komplexa mönster av relationer. De kan även förutsäga framtida händelser utifrån aktuella trender.

Det finns flera olika faktorer som påverkar chefers beteende. Tidigare forskning undersöker hur chefer hanterar krav, begränsningar och konflikter i sina arbeten. Yukl försöker genom sina teorier att ta reda på i vilken utsträckning ledarskapsprocesser är desamma eller unika för olika typer av organisationer, chefsnivåer och kulturer.⁵ Yukl hävdar att chefer använder egenskaper som personlighet, motiv, värderingar och färdigheter för att utföra sitt arbete. Han menar även att omständigheter som hur chefer spenderar sin tid, mönster av aktiviteter, ansvarsområden och funktioner för chefsbefattningar kommer att påverka beteendet.

Ledarskapsstil handlar till stor del om beteende; vad chefen gör och hur han/hon gör det. ”Det framgår tydligt i all forskning att goda ledare skapar bra arbetsklimat”.⁶ Ekvall har i sina studier sett hur viktigt det är med relationer på arbetsplatser och då i synnerhet mellan chef och medarbetare.⁷ ”Finns det öppenhet och tillit, mår människor bättre”. För att ledarskapet ska bli bra behöver chefen ha en god relation till sina medarbetare. Detta är en förutsättning för effektivisering då det är mycket svårt att genomföra förändringar utan att ha medarbetarna med sig. Det gäller därför för chefen att kunna motivera sin personal och ta tillvara på deras kompetens och kreativitet.

Maltén hävdar att det är upp till ledaren att bereda nya vägar för utveckling och anser att ledarskap kan ses som en påverkansprocess med syfte att få andra människor att agera i riktning mot uppställda mål, där kärnan är det sociala samspelet och måluppfyllelsen.⁸

Tidigare forskning inom ledarskapsstilar har gjorts av Jackofsky och Slocum. Deras forskning innefattar verkställande direktörer inom ledarskapspressen i fem olika

⁵ Yukl, 2006.

⁶ Alrutz, 2005 citerar Ekvall.

⁷ Ibid.

⁸ Maltén, 2000.

länder.⁹ I deras analys beskriver de olika ledarskapsstilar och egenskaper hos cheferna i de olika länderna. I litteraturen finns även forskning som relaterar till skillnader i ledarskap beroende på kön och ålder. Ett exempel på det förra är Isaksson och Jönssons studie ”Vad kvinnor och män vill ha: En studie om önskad ledarskapsstil”¹⁰ ett exempel på det senare är Åbergs studie “Är gammal alltid äldst?: ”En studie om en jämförelse mellan yngre och äldre ledares ledarstil”.¹¹ I det senare arbetet dras slutsatsen att unga ledare har mindre fokus på uppgiften än äldre, men vad det gäller ledarstilar så är de relativt lika. Vad gäller ledaregenskaper dras slutsatsen att unga ledare litar mer på sina medarbetare än vad de äldre ledarna gör, samt att de yngre chefernas medarbetare har en större frihet i sitt sätt att agera. Ytterligare en slutsats är att unga ledare tänker och agerar mer kortsiktigt och lyssnar mer på sina anställda innan beslut fattas.

Hill har gjort studier kring hur nyblivna chefer ser och uppfattar utmaningen med ledarskap. Hon belyser att nyblivna chefer ofta har svårigheter med att definiera sin nya roll, då den är mycket komplex och krävande.¹² Hill anser att en chef måste kunna hantera mångfald, ansvarstagande och relationer, vilka ofta står i konflikt med varandra. Hon hävdar att nyblivna chefer inte är inställda vare sig på vikten av (ansvarstagandet i) att bygga nätverk eller på svårigheten med att leda en grupp och vinna förtroende. Hon iakttog att nyblivna chefer genom sin erfarenhet med tiden bättre förstod sin roll i organisationen och värdet av nätverk. I sin studie kom Hill fram till att de anställda först och främst ansåg det vara chefens uppgift att se till att medarbetarnas personliga behov var tillfredsställda samt att de inte inkräktade på deras territorier, utan istället tillhandahöll de resurser som behövdes.

Ledare med stark karaktär har ofta förmågan att locka till sig anhängare. En person med stark karaktär uppvisar energi, beslutsamhet, självdisciplin och viljestyrka. En organisation behöver chefer med både starka och goda egenskaper. Det är de som, enligt Ridley kommer att vägleda företaget till framtida framgångar.¹³

⁹ Jackovsky & Slocum, (1988) ur Hofstede, 2005.

¹⁰ Isaksson & Jönsson, 2007.

¹¹ Åberg, 2009.

¹² Hill, 2003.

¹³ Ridley, 2003.

1.2 Problemformulering

Som chef är du en länk mellan ledning, medarbetare och kollegor vilket gör att du har många intressegrupper att ta hänsyn till. Att gå från att vara anställd till att vara chef är ett stort steg. Det kan förekomma att chefer kan bli ”klämda” från olika håll i organisationen, vilket leder in på frågan hur nyblivna respektive erfarna chefer uppfattar förhållandet mellan de olika intressenterna?

Att förstå sin roll som chef och kunna leda en organisation är oerhört svårt. Förväntningarna på individen ökar och det ställs mer krav i den nya rollen. Det gäller inte bara att anställa nya chefer utan också att behålla och utveckla dem.

Denna studie fokuserar på ledarskap hos nyblivna och erfarna chefer. Den nyblivna chefen behöver vinna medarbetarnas tillit för att de tillsammans skall kunna göra ett bra jobb. Å andra sidan kan det vara så att nyblivna chefer är mer entusiastiska? Erfarna chefer har mer kunskap och erfarenhet, vilken de tillskansat sig under årens lopp. En stor del av deras tillgång är de relationerna som dessa chefer har byggt upp under åren med sina medarbetare och kunder. Frågan är vilka ledarstilar nyblivna chefer använder sig av för att leda organisationen och hur dessa skiljer sig från erfarna chefers ledarstilar?

De nyckelfrågor som fokuseras i denna studie är: Hur ser cheferna på sitt ledarskap? Finns det några likheter/skillnader i ledarskapsstil hos nyblivna och erfarna chefer? Har erfarna chefer lättare att anpassa sig till olika situationer i och med sin större erfarenhet och rutin? Går det att urskilja några mönster i vad som skiljer nyblivna respektive erfarna chefers ledarskapsstilar åt?

Dessa frågor är intresseväckande och inom ett område där det inte finns tillräcklig forskning. Dessa frågor är även av intresse för företaget då den relaterade kunskapen kan ge nyblivna chefer en bättre start i företaget medan de erfarna får en ökad förståelse för hur nyblivna chefer agerar. Företagsledningen kan baserat på denna information göra rätt insatser för att bättre utveckla såväl nyblivna, som erfarna chefer.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och förklara likheter och skillnader mellan nyblivna och erfarna chefers ledarskapstil på Telefonaktiebolaget LM Ericsson.

1.4 Avgränsning

Telefonaktiebolaget LM Ericssons koncernfunktioner består av 6 enheter (Teknologi, Strategi, Juridik, Personal, Finans och Försäljning/Marknadsföring).¹⁴ För att undvika att verksamhetsinnehållet påverkar resultatet valdes chefer inom finans- och personalfunktionerna.

Med nybliven chef avses i detta sammanhang att chefen inte har haft någon form av chefsbefattning tidigare och har suttit på sin nuvarande befattning kortare tid än två år. Med erfaren chef menas här en person som har varit chef i minst tio år (inom och utanför Telefonaktiebolaget LM Ericsson).

Ericsson grundades i Stockholm 1876 av Lars Magnus Ericsson tillsammans med Carl Johan Andersson. Företaget såg tidigt potentialen för telefonen, vilken patenterades av Alexander Graham Bell samma år. Redan 1878 släppte Ericsson en egentillverkade telefon. Företaget expanderade kraftigt runt om i världen. Redan i mitten på 1890 talet kom majoriteten av företagets inkomster från exportmarknader. Idag har företaget 82 500 anställda och bedriver verksamhet i 175 länder. Genom åren har företaget varit trogen sin ursprungliga kärnverksamhet: telefoner, telefonväxlar och närliggande tjänster. Även om företaget har varit verksamt inom andra områden. (t.ex. har man i perioder tillverkat lås och stekpannor), så har inget av detta varit långvarigt. 2001 flyttades telefontillverkningen in i ett joint venture med Sony, kallat Sony Ericsson. Under 2000-talet har tjänsterna och mjukvaran i telefonisystemen blivit allt mer betydelsefulla, Ericsson är idag världens femte största mjukvaruföretag.¹⁵

Företaget är idag, utöver koncernledning, organiserat i en matrisorganisation med 23 marknadsenheter och 3 affärsenheter (samt två joint ventures). Verksamheten har en

¹⁴ Ekberg, 2009.

¹⁵ Ericsson. Ericsson årsredovisning. Ekberg, 2009.

omsättning på drygt 200 miljarder. Företaget har även en legal struktur, med ungefär 200 företag i över 100 länder, men denna är operativt av minimal betydelse.¹⁶

1.5 Disposition

Kapitel 2: Behandlas teorier relevanta för denna studie.

Kapitel 3: Beskrivning av tillvägagångssätt vid datainsamling, urval, intervjuer och validering.

Kapitel 4: Innehåller en sammanställning av nio intervjuer med fem nyblivna chefer och fyra erfarna chefer inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson.

Kapitel 5: Baseras på de nio intervjuerna i kapitel 4 och kopplar till teoridelen. Intervjuerna jämföras, analyseras och diskuteras. Utifrån detta dras slutsatser.

¹⁶ Ekberg, 2009.

2. TEORI

2.1 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap kan enligt Hersey och Blanchard beskrivas utifrån en utvecklingskurva med fyra stadier: ”inledning och överblick”, ”förändring och tvivel”, ”genomförande och utveckling” samt ”uppnådd självständighet”.¹⁷ Mognadsgraden identifieras hos de anställda och ledarens beteende anpassas därefter mot att bli uppgifts- eller relationsorienterat. Ledarens främsta uppgift i denna modell är att hjälpa gruppen att utvecklas genom de fyra stadierna så att den blir självständig.

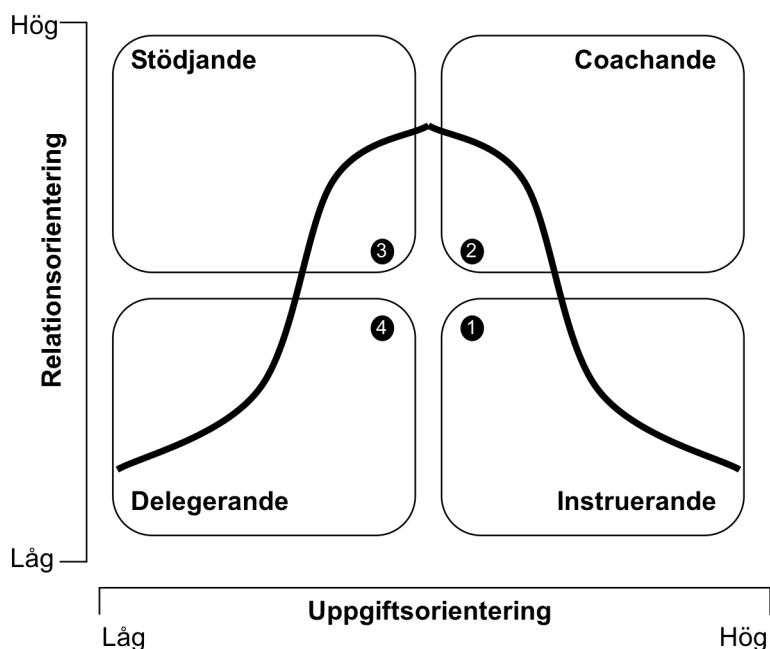
Första stadiet: Den anställdes kompetens är låg men engagemanget högt. Detta är normalt fallet då en grupp inleder en ny uppgift. Här använder ledaren sin instruerande ledarskapsstil, det vill säga han/hon planerar och vägleder sina medarbetare för att de ska öka sin kompetens beträffande uppgiften och höja sitt engagemang ytterligare.

Andra stadiet: Den anställdes kompetens är måttlig och engagemanget låg. När arbetet fortskrider upptäcker gruppen så småningom att uppgiften är svårare eller annorlunda än vad som förväntats. Ledaren bör här ge instruktioner och stöd, han/hon använder sig av en coachande ledarskapsstil genom att uppmuntra, lyssna och hjälpa gruppen att lösa problem.

Tredje stadiet: Den anställdes kompetens är hög och engagemanget varierande. När medarbetarnas kompetens ökar så minskar ledarens coachning och instruering. Gruppen kan då börja tvivla på sin förmåga att agera självständigt. Ledaren bör då använda sig av en stödjande stil genom att delegera mer och få gruppen att ta ansvar för arbetet. Ledare bör dock fortsätta lägga märke till gruppens arbete och resultat.

¹⁷ Blanchard et al. (1999) ur Svedberg 2003.

Fjärde stadiet: Den anställdes kompetens är hög liksom engagemanget. Gruppen har blivit så gott som självständig. De är engagerade och kompetenta. Ledaren har en låg profil, men visar tillit och är tillgänglig vid behov.



Figur 1. Situationsanpassat Ledarskap. Efter Svedberg 2003.¹⁸

2.2 Transaktionellt, transformellt och karismatiskt ledarskap

Burns kontrasterar *transaktionellt* och *transformellt* ledarskap.¹⁹ Enligt Burns är *transaktionellt* ledarskap när chefen motiverar sin grupp genom att vädja till deras egenintresse och ge dem belöningar, exempelvis lön och förmåner, i relation till arbetsinsats. Belöningarna kan även vara av mental, till skillnad från materialistisk, art i form av exempelvis beröm för att öka självförtroendet. *Transformellt* ledarskap innebär att chefen formulerar en tydlig, tilltalande vision och förklarar hur visionen skall uppnås. Chefen agerar självsäkert och optimistiskt och visar förtroende för sin grupp. För att chefen ska kunna ha ett visst inflytande på sin grupp bör denne föregå med ett gott exempel och vara förebild för gruppen. Chefen gör sin grupp medveten

¹⁸ Blanchard et al. (1999) ur Svedberg 2003.

¹⁹ Burns (1978) ur Yukl, 2006.

om hur viktig deras insats är och får dem att tänka på organisationens bästa istället för sina egna intressen.

Utöver dessa typer av ledarskap brukar man även särskilja *karismatiska* ledare.²⁰

Dessa har talförmåga och starkt självförtroende. De influerar sin grupp, väcker deras entusiasm och ökar deras engagemang för att utföra sitt arbete.

2.3 Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå” Laissez-faire ledarskap

Den *auktoritära* ledarskapstilen innebär att chefen har mycket makt, fattar beslut själv och ignorerar (eller tar ej reda på) gruppens åsikter. Gruppen förväntas att lyda chefens order utan att instrueras varför de ska göra det. Den *demokratiska* ledarskapstilen, (även kallad ”delaktig ledarskapsstil”), innebär att chefen uppmuntrar sin grupp till att vara en del av beslutprocessen. Chefen håller gruppen informerad om allt som påverkar deras arbete och är ansvarig för att lösa deras problem. Ledarskapsstilen ”låt-gå” (*laissez-faire*) innebär att chefen ger få eller inga riktlinjer till sin grupp. Gruppen har mycket stor frihet, de har makt, förväntas definierar mål, fatta beslut och lösa problem på egen hand.²¹

²⁰ Yukl, 2006.

²¹ Ibid.

3. METOD

3.1 Undersökningsmetod

Undersökningen utförs i form av en fallstudie. Fallstudie innebär att man sammanställer så mycket information som möjligt om det fall som ska undersökas. Man går alltså in på djupet och skaffar sig detaljerad kunskap inom området. Djupintervjuerna har fördelen att man med hjälp av öppna frågor kan låta respondenterna mer i detalj beskriva de komplexa sammanhang och relationer som påverkar situationerna. En enkätundersökning hade i detta fall varit för begränsande.²²

En fördel med intervjuer är att formuleringen av frågorna har mindre inverkan och att intervjuaren ser om intervjupersoner har förstått frågorna. När en strukturerad intervju tillämpas används tiden effektivt och frågorna kan, efter att de sammanställts, analyseras fråga för fråga. En nackdel kan vara att flexibiliteten är begränsad då samma frågor ställs till samtliga respondenter.²³

3.2 Datainsamlingsmetod

Det finns många olika sätt att samla in data. I denna studie har såväl primära som sekundära data använts. Med primärdata menas data som inte finns eller är publicerad tidigare medan sekundärdata relaterar till tidigare publicerad eller tillgängliggjord information.²⁴

3.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata har använts för att skapa en ökad förståelse och kunskap om ämnet samt för att förbereda inför primärdatainsamlingen. Informationen kommer från litteratur, tidskrifter och artiklar samt från Internet. Urval av information har dels baserats på

²² Yin, 2007.

²³ Johanssen, Tufte, 2003

²⁴ Patel & Davidson, 2003

rekommendation från handledare och lärare vid Södertörns högskola dels genom hänvisningar i artiklar. För sökningen på Internet så har följande sökord använts: Ericsson, Manager, Ledarskap, Chef, Ledare, Management, Leadership, "Leadership Style" och "Experienced Manager".

3.2.2 Primärdata

Primärdata består av intervjuer med nio chefer inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Utfrågningen var strukturerad med samma frågor i samma ordning och med samma lydelse till samtliga intervjupersoner. Intervjuerna genomfördes på Telefonaktiebolaget LM Ericssons huvudkontor i Kista. Frågorna skickades till vår kontaktperson och till de respektive cheferna. Intervjuerna genomfördes genom att boka tid via telefon med respektive chef. Intervjuerna med respektive chef genomfördes i anslutning till deras kontor. Som inledning till intervjun presenterade vi oss kort och informerades om syftet med undersökningen. Därefter inleddes intervjun. Cheferna informerades om att svaren är anonyma (detta för att minimera risken att svaren blev "politiskt korrekta"). Intervjuerna tog knapp en timme, tillräckligt med tid för en öppen dialog.

Under själva intervjuerna användes en MP3-spelare för att spela in samtalet. Detta var överenskommet med respektive chef. På så sätt blev det möjligt att gå tillbaka och lyssna på de sparade intervjuerna om så skulle behövas. Detta underlättade arbetsprocessen och gav möjlighet att korrigera eventuella missförstånd. Efter varje intervju sammanställdes svaren på frågorna.

Intervjufrågorna består av 12 frågor, se bilaga 1. Sammanfattning på svaren på de mest relevanta frågorna ifrån intervjuerna redovisas i resultatdelen. Samtliga frågor med svar finns i bilaga 2. Efter varje intervju frågades cheferna om de ville tillägga något utöver våra frågor. Frågorna utformades utifrån de teorier som tidigare nämnts. Intervjufrågorna testades även på några chefer inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson vilka inte är inkluderade i fallstudien.

För att komplettera fallstudien har en intervju med chefen för organisationsutveckling på Ericsson Networks, genomförts. Syftet var dels att förklara en del interna Ericsson-

termer som nämndes i intervjuerna och dels för att få ökad kunskap om Ericssons historik och övergripande organisation. Det har även tagits kontakt med vice verkställande direktören för organisationsfrågor (Vice President Organization) på Telefonaktiebolaget LM Ericsson för att få ytterligare information om Ericssons organisation.

3.3 Urval

Telefonaktiebolaget LM Ericsson valdes då detta är en stor internationell koncern med över 1900 chefer i Sverige²⁵, vilket gör det möjligt att hitta flera chefer med likartade positioner.

Populationen utgörs av cheferna inom koncernfunktionen finans och personal på Telefonaktiebolaget LM Ericsson och består av 116 individer, varav urvalet är nio stycken respondenter, fyra erfarna och fem nyblivna chefer.²⁶ Tre av de erfarna cheferna och samtliga nyblivna chefer jobbar på finansavdelningen. En erfaren chef jobbar på personalavdelningen. Urvalet gjordes i samråd med vår kontaktperson på Ericsson. Vår bedömning är att urvalet är representativt och cheferna väl lämpade för undersökningen. De erfarna cheferna befinner sig tämligen högt i organisationen; antingen direkt under företagets ekonomichef (CFO, ”Chief Financial Officer” eller motsvarande) eller på en nivå direkt under. De nyblivna cheferna befinner sig två eller tre nivåer under ekonomichefen (eller motsvarande) i organisationen.

²⁵ Olsson, 2009.

²⁶ Ekberg, 2009.

3.4 Validitet

För att säkerställa validiteten har frågorna utformats baserat på omfattande teoristudier. Frågorna testades i förväg på några chefer inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson (vilka inte var med i fallstudien) för att säkerställa att frågorna var begripliga och inte missuppfattades. Vår handledare på Ericsson har också fått ta del av vårt material och getts möjlighet att korrigera eventuella felaktigheter.

Under arbetets utförande har handledare, opponenter, studiekollegor samt annan akademisk personal konsulterats för att stödja att våra metoder borgar för en god validitet.

Denna studie bygger på intervjuer. Som alltid är sådana studier behäftade med såväl slumpmässiga som systematiska risker för fel. Ett exempel på det föregående är det statistiska urvalet av respondenter. Ett exempel på det senare är att respondenterna (medvetet eller omedvetet) kan besvara frågorna "politiskt korrekt" (i en mycket vid mening). I och med att svaren redovisas anonymt har vi försökt undvika det senare. Man kan även notera att de slutsatser vi drar baserar sig på relativt entydiga svarstendenser. I och med detta uppskattar vi att osäkerheten i våra slutsatser är relativt låg.

Validiteten i undersökningen bedöms sålunda vara hög, givet tidigare nämnda begränsningar, samt att undersökningen är väl i linje med studiens syfte.

4. RESULTAT

1. Beskriv dig själv som ledare, vad är viktigast för dig när du styr din verksamhet?

Samtliga fem *nyblivna chefer* säger att de anpassar sitt ledarskap utefter varje individs behov och personlighet. De vill föregå med gott exempel, vara en förebild och tänker på sitt agerande då de anser att chefen representerar företaget: ” Tycker att det är viktigt att man lever som man lär och föregår med gott exempel och menar på att medarbetarnas respekt bygger på att chefen följer det som sagts”.

De tycker att det är viktigt att vara tydlig i sitt ledarskap så att medarbetarna förstår vad som skall göras, varför det skall göras och betydelsen i det de gör. Samtliga nyblivna chefer träder in och löser problem vid konflikter. De säger att det är mycket viktigt för dem att medverka till företagets utveckling, genom att bidra med mål och visioner.

Samtliga fyra *erfarna chefer* anser att de anpassar sitt ledarskap efter individens behov och försöker engagera medarbetarna i verksamhetsfrågorna. De understryker vikten av att motivera sina anställda, vara lyhörda och en bra lyssnare. De anser att en chef bör vara rak, tydlig samt styra medarbetarna i arbetet mot gemensamma mål. De erfarna cheferna menar att deras huvudsakliga uppgift som chef är att vara involverad i verksamheten och få medarbetare att växa och utvecklas i sin roll, genom att förbättra deras självförtroende och stimulera till samarbete.

Tre av fyra erfarna chefer anser att det är viktigt att få kollegor med sig och att medarbetarna känner att de kan påverka avdelningen. Det gäller att inte förställa sig utan att vara ödmjuk samt att behålla integriteten och skapa förtroende.

Samtliga tycker att det är viktigt med trivsel och respekt. De anser att medarbetarna huvudsakligen bör kunna arbeta tillsammans utan chefens medverkan men vid konflikter så träder de in och löser problem.

2. Finns det några fördelar med att vara ny/rutinerad chef?

Ingen av de *nyblivna cheferna* låser sig vid gamla tillvägagångssätt, istället vågar de testa nya idéer samtidigt som de säger sig kunna bidra med nya vyer och förändringsmöjligheter; ett ”färskt synsätt”. Samtliga anser att de kan bidra med ett nytänkande utifrån dagens marknadsperspektiv.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig vara trygga i sitt chefskap, har starkt självförtroende och menar att de vet vad de vill. De tror att detta beror på erfarenhet av liknande situationer. En annan fördel som samtliga nämnde är att på grund av deras erfarenhet så vet de vilka personer som är viktigt att ha goda relationer med.

3. Finns det några nackdelar med att vara ny/rutinerad chef?

Fyra av fem *nyblivna chefer* har, enligt dem själva, en del tveksamheter och osäkerhet i sitt sätt att leda eftersom de inte har varit chefer så länge. Detta har de upplevt när de behöver hantera svårare personalfrågor. Samtliga anser sig inte ha samma erfarenhet som de erfarna cheferna har.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig ha erfarenhet och nätverk att bidra med, men att de ibland kan vara lite för snabba att ”stänga dörrar” då de genom erfarenhet tror sig veta vad som inte fungerar och när det inte är lönt att ge sig in i ”politiska diskussioner”.

4. Hur ser du på ditt förhållande till dina medarbetare?

Samtliga *nyblivna chefer* anser att det är viktigt med respekt och professionalism såväl som ärlighet och detta upplever de att de har med sina medarbetare.

Samtliga *nyblivna chefer* har en koordinator på avdelningen som är ansvarig för att processer fungerar. När det gäller personalfrågor vänder de sig till respektive chef.

Fyra av fem *nyblivna chefer* har själva varit koordinatörer och arbetat med några av sina nuvarande medarbetare. Detta kan enligt dem vara en fördel. En negativ aspekt är att det känns att de inte längre är en i gruppen; det har uppkommit en gräns mellan dem och deras anställda i och med att de tillträdde sitt chefskap.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig ha nära förhållanden till sina medarbetare bland annat genom coachning och support. Alla anser att det är viktigt att medarbetare utnyttjar sin potential och inte ”faller tillbaka” och blir passiva. Samtliga nämnde att de måste inge förtroende och lyssna för att få andra perspektiv och visa ödmjukhet. Två av fyra säger upprepade gånger att de arbetar ”genom sina anställda” där samarbete anses viktigt för att få gruppen att diskutera och resonera.

5. Hur är din syn på delegerande?

Samtliga *nyblivna chefer* tycker delegeringen kan ses som ett sätt att hinna med arbetet och hävdar också att delegering gör att medarbetarna får tänka själva och känna sig ansvariga för sitt arbete. Fyra av fem *nyblivna cheferna* är rädda att tappa kontrollen och har därför vissa svårigheter att delegera. De vill gärna sätta sin egen prägel och struktur.

Samtliga *erfarna chefer* sade sig vara positiva till delegering. De nämnde vikten av tydlighet i delegeringen; vad som delegeras, i vilken utsträckning samt utvärdering av orsaker till eventuella fel som uppstått. Syftet med delegering är enligt de *erfarna cheferna* att få medarbetarna att växa och utvecklas i organisationen.

6. Hur kontrollerar du medarbetarnas arbete?

Ingen av de *nyblivna cheferna* detaljstyr. De säger sig istället vara tillgängliga för sina medarbetare och stöttar när så behövs. Samtliga *nyblivna chefer* kontrollerar medarbetarnas utförande av arbete genom månadsrapportering.

Samtliga *erfarna chefer* är resultatnriktade. De går inte in på detaljer beträffande hur arbetet ska utföras utan är intresserade av att nå uppsatta mål och resultat (månadsrapportering).

7. Hur fattar du beslut?

Fyra av fem *nyblivna chefer* uppmuntrar sina medarbetare att vara med och fatta beslut. De *nyblivna cheferna* använder ibland sin koordinator för att diskutera för- och

nackdelar med olika beslut. Fyra av fem nyblivna chefer känner att det förekommer otydligheter i vilka befogenheter de har i rollen som chef. De exemplifierar med företagets ”Cost obsession” policy som syftar till att Ericsson skall ha en kultur där varje kostnad ifrågasätts och där man hela tiden strävar mot ständig förbättring.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig fokusera på vikten av att få sina medarbetare att vara med och fatta beslut. En av fyra erfarna chefer nämnde att han/hon vid stress tog över mer ansvar och ansåg sig ibland bli på gränsen till manipulativ för att snabba på processer och få fram svar. Den chefen var medveten om att motivationen och inlärningsstillfällen för sina medarbetare vid dessa tillfällen gick förlorade.

8. Vad tycker Du är svårt i Din roll som ledare?

Tre av fem *nyblivna cheferna* ansåg i början av sitt chefskap att det var mycket viktigt hur medarbetarna uppfattade dem och att de var rädda för att tappa kontrollen. De menar på att de saknar den erfarenhet och det kontaktnät som de erfarna cheferna har. De vet därför inte vem de ska hålla sig väl med och vilka som är ”informella ledare”. De anser sig inte vara lika insatta i ”spelreglerna” det vill säga det ”politiska spelet”, vem som man ska hålla sig väl med”. Fyra av fem nyblivna cheferna har svårt att veta vad de ska inrikta sig på då de inte har kommit in i rutinerna. Fyra av fem nyblivna cheferna menar på att de inte kan vara överallt för att se vad som händer på avdelningen på grund av allt pappersarbete relaterat till deras personalansvar.

Samtliga *erfarna chefer* hade relativt olika syn på svårigheten i ledarskapet. En av fyra nämnde att en ”sakkonflikt” lätt kan utvecklas till en ”personkonflikt”. Två av fyra tyckte att det var svårt att som chef både vara rak och tydlig och samtidigt kunna vara empatisk.

9. Hur ser du på ditt förhållande till företaget?

Samtliga *nyblivna chefer* försöker att vara diplomatiska i sitt ledande och följa direktiven från ledningen. De uttryckte att det inte går att ”skylla ifrån sig” ett beslut på att det är ledningen som fattat beslutet. Samtliga är överens om att de representerar ledningen, som anses vara mycket strategisk när den tar sina beslut. Samtidigt som de

nyblivna cheferna representerar ledningen försöker de försvara sin grupp och få dem att känna sig som ett team. Samtliga diskuterar ofta idéer med erfarna chefer och kollegor. Samtliga nyblivna chefer har antingen en erfaren chef jämsides i organisationen eller lär sig av kollegor som också är nyblivna chefer.

Två av fyra *erfarna chefer* anser att de är ledningens förlängda arm mot personalen. De ser sig inte endast som en samordnare som bidrar med nätverk utan måste även se till så att medarbetarna arbetar med varandra och kan fatta beslut tillsammans.

5. ANALYS

5.1 Situationsanpassat ledarskap

Det framkom att de *nyblivna och erfarna cheferna* använder sig av situationsanpassat ledarskap där de nyblivna cheferna säger att ”de anpassar sitt ledarskap utefter varje individs behov och personlighet” och de erfarna cheferna anser ”att de anpassar sitt ledarskap efter individens behov och försöker engagera medarbetarna i verksamhetsfrågorna”, samt att det har ett ”nära förhållanden till sina medarbetare bland annat genom coachning, support”. Båda grupperna använder sig av olika ”stadier” för att uppnå medarbetarnas självständighet, i enlighet Hersey och Blanchard teori. De nyblivna och erfarna cheferna tillämpar situationsanpassat ledarskap gentemot nya medarbetare för att efterhand få in dem i de nya rutinerna så de ska kunna arbeta självständigt i de nya befattningarna. Sättet kan vara enligt följande: Chefen planerar och vägleder sina medarbetare för att öka deras kompetens och engagemang beträffande uppgiften. Om medarbetarna upptäcker att uppgiften är svårare än vad de trodde så börjar cheferna ge instruktioner och stöd och använder sig av en coachande ledarskapstil där de uppmuntrar, lyssnar och hjälper gruppen att lösa problem där konflikt uppstår. Efterhand minskar coachning och instrueringen från såväl de nyblivna som de erfarna cheferna. De börjar använda sig av en stödjande stil där de delegerar mera och får medarbetarna att ta mer ansvar. Slutligen använder de nyblivna och erfarna cheferna en låg profil då medarbetarna har blivit så gott som självständiga.

5.2 Transaktionellt, transformellt och karismatiskt ledarskap

Studien visar att de *nyblivna cheferna* tillämpar ett transformellt ledarskap där de vill ”medverka till företagets utveckling, genom att bidra med mål och visioner” och visar vikten på att vara ”tydlig i sitt ledarskap så att medarbetarna förstår vad som skall göras, varför det skall göras och betydelsen i det de gör” och de bör ”föregå med gott exempel, vara en förebild” för sina medarbetare.

De *erfarna cheferna* verkar enligt studien luta mer åt ett transaktionellt ledarskap där de lägger vikten på att ”få medarbetare att växa och utvecklas i sin roll, genom att förbättra deras självförtroende och stimulera till samarbete”. De *erfarna cheferna* ”säger sig vara trygga i sitt chefskap, har stark självförtroende”. Utifrån detta karaktäriseras deras ledarskap som karismatiskt.

5.3 Auktoritärt, demokratiskt och Laissez-faire ledarskap

Studien visar att såväl de *nyblivna* som de *erfarna cheferna* använder sig av en demokratisk ledarskapstil där chefen uppmuntrar sina medarbetare och vill att de ska vara delaktiga i beslutprocessen. De *nyblivna chefer* tycker att de skall vara ”tillgängliga för sina medarbetare och stöttar när så behövs”, men de ”träder in och löser problem vid konflikter”. De *erfarna cheferna* ”säger sig fokusera på vikten av att få sina medarbetare att vara med och fatta beslut”, men ”vid konflikter så träder de in och löser problem”. När det gäller auktoritärt och laissez-faire ledarskapstil identifierades vare sig de *nyblivna* eller de *erfarna cheferna* med detta ledarskap.

5.4 Slutsats & Diskussion

Båda de *erfarna* och *nyblivna cheferna* använder sig av ett situationsanpassat ledarskap där de anpassar sin ledarskapstil utefter varje individs behov. Troligen kan den stora samstämmigheten på detta område till stor del bero på att situationsanpassat ledarskap är en del av företagets chefsutbildning. Studien visar att de *erfarna cheferna* generellt kan klassificeras som mer karismatiska i sin ledarskapstil. Detta kan troligen bero på att de även upplever sig tryggare i sitt ledarskap än de *nyblivna cheferna*.

De *erfarna cheferna* tillämpar i huvudsak transaktionellt (belöningsfokuserat) ledarskap medan de *nyblivna cheferna* i huvudsak tillämpar transformellt (visionsfokuserat) ledarskap. Båda grupperna kan generellt även sägas tillämpa en ”demokratisk” ledarskapsstil. Möjligtvis kan de *nyblivna cheferna* ha en viss naivitet i hur framgångsrik man kan vara som visionär, medan de mer *erfarna cheferna* med åren blivit mer avtrubbade och tappat sin tro på ”det visionära ledarskapet”.

Skillnaderna kan också eventuellt bero på ålder, där den yngre generationen kan ha haft en uppväxt med mer överflöd jämfört med den äldre generationen.

Eftersom de nyblivna cheferna befinner sig i sina första chefspositioner var det viktigt för dem att inte tappa kontrollen. De delegerar främst för att hinna med arbetet. De känner ofta en otydlighet i vilka befogenheter de har i sin roll. De erfarna cheferna var positiva till delegering främst för att få medarbetarna att växa och utvecklas i organisationen. Överlag kände de erfarna cheferna sig tryggare i sin roll, i vilka befogenheter de har och hur de bör agera. Detta beror sannolikt på att de erfarna chefernas kunskaper och trygghet har byggts upp över en längre tid, samt att de har byggt upp större och bättre fungerande nätverk.

Innan beslut fattas vill majoriteten av de nyblivna cheferna förankra detta med erfarna chefer och kolleger. De erfarna cheferna fokuserar istället på vikten av att få sina medarbetare att vara med och fatta beslut. De erfarna cheferna föreföll inte ha samma behov att förankra med andra chefer som de nyblivna cheferna. Återigen kan detta bero på deras erfarenhet och självförtroende. Detta skulle också kunna vara kopplat till de nyblivna chefernas mer visionsfokuserade ledarskap som ofta kräver starkare dialog och förankring med kollegor.

Det visade sig att de nyblivna cheferna inte längre kände sig som ”en i gruppen”. Det har uppstått en ”gräns” mellan dem och deras anställda när de tillträdde sitt chefskap. Detta upplever de som en stor förändring. Ingen av de erfarna cheferna nämnde detta. Om det beror på att de faktiskt är en del av gruppen eller att de inte ser det som ett problem framkom inte. Förmodligen beror detta på att det var mer nyligen de nyblivna cheferna var ”en i gruppen”. När de då som nyblivna chefer förlorar sin mer vänskapliga relation med sina kollegor uppstår ett tomrum som över tid eventuellt fylls av en ny vänskapsrelation med andra chefer.

Den största skillnaden mellan de nyblivna och erfarna cheferna är den rutin och säkerhet, som de erfarna cheferna har. Detta är inte oväntat eftersom de erfarna cheferna har varit chefer i minst tio år. De nyblivna cheferna har suttit på sin nuvarande befattning kortare tid än två år. Den större erfarenheten förefaller ha både fördelar och nackdelar. Gruppen nämner själv att de ibland kan vara negativa till nya

idéer eftersom de tror sig veta vad som inte är lönt att pröva. Samtidigt motsäger de erfarna cheferna detta något genom att säga sig vara trygga med att pröva ny sätt att arbeta. Överlag förefaller de nyblivna cheferna mer entusiastiska till nya idéer och det går inte att säga att de erfarna cheferna har lättare att anpassa sig till nya situationer.

Studien visar att hur länge en chef har haft en chefsbefattning har en stor betydelse för vilka ledarskapstil han/hon använder sig av och hur trygga de är i rollen.

Det finns såväl stora skillnader som stora likheter mellan de båda grupperna – dock kan det vara svårt att i detalj avgöra vad detta beror på: De nyblivna cheferna var dels överlag yngre, dels på en lägre nivå i organisationen. Båda dessa faktorer kan till viss del förklara vissa av skillnaderna, t.ex. den upplevda svårigheten i att veta hur stora befogenheter de har. Vissa av likheterna, som till exempel det situationsanpassade ledarskapet kan eventuellt hänföras till företagskulturen. Ytterligare forskning krävs för att förstå detta bättre.

Ett annat område som kräver ytterligare studier är hur nyblivna respektive erfarna chefer uppfattar förhållandet mellan olika intressegrupper – t.ex. att inte längre vara en del av ”gruppen”?

Studien indikerar att de erfarna cheferna behöver påminnas om att inte ”stänga dörrar” för nya idéer; bara för att liknande idéer inte fungerat tidigare så innebär det inte nödvändigtvis att dessa idéer inte kan fungera idag.

Slutligen är förhoppningen att studien kan hjälpa såväl erfarna, som nyblivna chefer att bättre förstå hur såväl de som deras kollegor tänker och agerar. I och med en sådan kunskap kan de gå vidare och utveckla sitt ledarskap.

Källförteckning

Alrutz, Marie (2005). Så gör du med hopplösa chefer. Citerar Ekvall Göran (2005).

<http://www.dagensarbete.se/home/da/home.NSF/unid/BE1F56D888BA8367C1256FF50041AC7C?OpenDocument> (2009-10-06)

Brungardt, Curtis L (1998). The New Face of Leadership: Implications for Higher Education.

http://www.skagitwatershed.org/~donclark/leader/lead_edu.html (2009-11-06)

Ericsson

<http://www.ericsson.com/thecompany> (2009-12-05)

Ericsson årsredovisning, 2008

http://www.ericsson.com/se/investerare/finansiella_rapporter/2008/arsredovisning.shtml (2009-12-05)

Hill, Linda A. (2003). Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership. 2 uppl. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005). Organisationer och kulturer. 2., [helt omarb. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur s.284

Isaksson, Annika & Jönsson, Anna (2007). Vad kvinnor och män vill ha: En studie om önskad ledarskapsstil. Uppsala: Universitetsbiblioteket;

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. 1. uppl. Malmö: Liber

Maltén, Arne (2000). Det pedagogiska ledarskapet. Lund: Studentlitteratur

Nahavandi, Afsaneh (2009). The art and science of leadership. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Ridley, M. (2003). Nature Via Nurture New York: Harper Collins.
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadchr.html> (2009-11-06)

Svedberg, Lars (2003). Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap. 3., [bearb., uppdaterade och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert K. (2007). Fallstudier: design och genomförande. 1. uppl. Malmö: Liber

Yukl, Gary A. (2006). Leadership in organizations. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

Åhberg, Ulf (2009). Är gammal alltid äldst? : En jämförelse mellan yngre och äldre ledares ledarstil.

<http://www.uppsatser.se/uppsats/94223811f6/>

Muntliga källor på Ericsson

Jessica Häggström Head of Global and Management Planning
Telefonaktiebolaget LM Ericsson
October-December 2009

David Ekberg Head of Organizational Development and Special Projects
at Ericsson Networks (2009-12-05)

Torbjörn Olsson Vice President Organization at
Telefonaktiebolaget LM Ericsson (2009-11-19)

Bilaga 1

Intervjufrågorna så som de skickades till intervjuade chefer (2009-12-08):

1. Beskriv dig själv som ledare, vad är viktigast för dig när du styr din verksamhet?
2. Finns det några fördelar med att vara ny/rutinerad chef?
3. Finns det några nackdelar med att vara ny/rutinerad chef?
4. Hur ser du på ditt förhållande till dina medarbetare?
5. Hur är din syn på delegerande?
6. Är regler viktiga?
7. Hur sker den mesta kommunikationen?
8. Hur kontrollerar du medarbetarnas arbete?
9. Hur fattar du beslut?
10. Tänker du långsiktigt eller kortsiktigt?
11. Vad tycker Du är svårt i Din roll som ledare?
12. Hur ser du på ditt förhållande till företaget?

Bilaga 2

1. Beskriv dig själv som ledare, vad är viktigast för dig när du styr din verksamhet?

Samtliga fem *nyblivna chefer* säger att de anpassar sitt ledarskap utefter varje individs behov och personlighet. De vill föregå med gott exempel, vara en förebild och tänker på sitt agerande då de anser att chefen representerar företaget: ” Tycker att det är viktigt att man lever som man lär och föregår med gott exempel och menar på att medarbetarnas respekt bygger på att chefen följer det som sagts”. De tycker att det är viktigt att vara tydlig i sitt ledarskap så att medarbetarna förstår vad som skall göras, varför det skall göras och betydelsen i det de gör. Samtliga *nyblivna chefer* träder in och löser problem vid konflikter. De säger att det är mycket viktigt för dem att medverka till företagets utveckling, genom att bidra med mål och visioner.

Samtliga fyra *erfarna chefer* anser att de anpassar sitt ledarskap efter individens behov och försöker engagera medarbetarna i verksamhetsfrågorna. De understryker vikten av att motivera sina anställda, vara lyhörda och en bra lyssnare. De anser att en chef bör vara rak, tydlig samt styra medarbetarna i arbetet mot gemensamma mål. De *erfarna cheferna* menar att deras huvudsakliga uppgift som chef är att vara involverad i verksamheten och få medarbetare att växa och utvecklas i sin roll, genom att förbättra deras självförtroende och stimulera till samarbete.

Tre av fyra *erfarna chefer* anser att det är viktigt att få kollegor med sig och att medarbetarna känner att de kan påverka avdelningen. Det gäller att inte förställa sig utan att vara ödmjuk samt att behålla integriteten och skapa förtroende.

Samtliga tycker att det är viktigt med trivsel och respekt. De anser att medarbetarna huvudsakligen bör kunna arbeta tillsammans utan chefens medverkan men vid konflikter så träder de in och löser problem.

2. Finns det några fördelar med att vara ny/rutinerad chef?

Ingen av de *nyblivna cheferna* låser sig vid gamla tillvägagångssätt, istället vågar de testa nya idéer samtidigt som de säger sig kunna bidra med nya vyer och förändringsmöjligheter; ett ”färskt synsätt”. Samtliga anser att de kan bidra med ett nytänkande utifrån dagens marknadsperspektiv.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig vara trygga i sitt chefskap, har starkt självförtroende och menar att de vet vad de vill. De tror att detta beror på erfarenhet av liknande situationer. En annan fördel som samtliga nämnde är att på grund av deras erfarenhet så vet de vilka personer som är viktigt att ha goda relationer med.

3. Finns det några nackdelar med att vara ny/rutinerad chef?

Fyra av fem *nyblivna chefer* har, enligt dem själva, en del tveksamheter och osäkerhet i sitt sätt att leda eftersom de inte har varit chefer så länge. Detta har de upplevt när de behöver hantera svårare personalfrågor. Samtliga anser sig inte ha samma erfarenhet som de erfarna cheferna har.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig ha erfarenhet och nätverk att bidra med, men att de ibland kan vara lite för snabba att ”stänga dörrar” då de genom erfarenhet tror sig veta vad som inte fungerar och när det inte är lönt att ge sig in i ”politiska diskussioner”.

4. Hur ser du på ditt förhållande till dina medarbetare?

Samtliga *nyblivna chefer* anser att det är viktigt med respekt och professionalism såväl som ärlighet och detta upplever de att de har med sina medarbetare.

Samtliga *nyblivna chefer* har en koordinator på avdelningen som är ansvarig för att processer fungerar. När det gäller personalfrågor vänder de sig till respektive chef.

Fyra av fem *nyblivna chefer* har själva varit koordinatörer och arbetat med några av sina nuvarande medarbetare. Detta kan enligt dem vara en fördel. En negativ aspekt är att det känns att de inte längre är en i gruppen; det har uppkommit en gräns mellan dem och deras anställda i och med att de tillträdde sitt chefskap.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig ha nära förhållanden till sina medarbetare bland annat genom coachning och support. Alla anser att det är viktigt att medarbetare utnyttjar sin potential och inte ”faller tillbaka” och blir passiva. Samtliga nämnde att de måste inge förtroende och lyssna för att få andra perspektiv och visa ödmjukhet. Två av fyra säger upprepade gånger att de arbetar ”genom sina anställda” där samarbete anses viktigt för att få gruppen att diskutera och resonera.

5. Hur är din syn på delegerande?

Samtliga *nyblivna chefer* tycker delegeringen kan ses som ett sätt att hinna med arbetet och hävdar också att delegering gör att medarbetarna får tänka själva och känna sig ansvariga för sitt arbete. Fyra av fem *nyblivna cheferna* är rädda att tappa kontrollen och har därför vissa svårigheter att delegera. De vill gärna sätta sin egen prägel och struktur.

Samtliga *erfarna chefer* sade sig vara positiva till delegering. De nämnde vikten av tydlighet i delegeringen; vad som delegeras, i vilken utsträckning samt utvärdering av orsaker till eventuella fel som uppstått. Syftet med delegering är enligt de *erfarna cheferna* att få medarbetarna att växa och utvecklas i organisationen.

6. Är regler viktiga?

Samtliga *nyblivna chefer* anser att det är viktigt med regler, där regler styr verksamheten vilket kan vara en trygghet och skydd för dem när de styr organisationen.

Samtliga *erfarna chefer* anser att regler är viktiga. Reglerna finns i organisationen av en anledning, ger tydliga gränser och trygghet, men de är flexibla när det gäller regler, de dåliga reglerna bör det tas bort.

7. Hur sker den mesta kommunikationen?

De *nyblivna cheferna* kommunicerar med sina medarbetare dagligen på olika sätt. Tre av fem använder sig av ”Managing by walking around”, innebärande att de tillbringar

större delen av sin tid genom att gå runt och kommunicera med sina anställda. De menar också på att tydlig kommunikation kan förhindra att missförstånd uppstår. Fem av fem har sin arbetsplats nära sina medarbetare och detta gör det att det är enkelt att kommunicera med varandra. Alla använder sig av mail, ett sätt att dokumentera allt och lätt att följa upp. Några av deras medarbetare befinner sig utomlands, då är det lite svårare att träffas dagligen men mesta kommunikationen sker via mail och telefon.

Samtliga *erfarna chefer* kommunicerar med sina medarbetare genom mail, personligkontakt och möten. Två av fyra erfarna cheferna använder sig av ”Managing by walking around”. Fyra av fyra säger att deras dörr står alltid öppen och försöker vara tillgängliga till alla.

8. Hur kontrollerar du medarbetarnas arbete?

Ingen av de *nyblivna cheferna* detaljstyr. De säger sig istället vara tillgängliga för sina medarbetare och stöttar när så behövs. Samtliga *nyblivna chefer* kontrollerar medarbetarnas utförande av arbete genom månadsrapportering.

Samtliga *erfarna chefer* är resultatnriktade. De går inte in på detaljer beträffande hur arbetet ska utföras utan är intresserade av att nå uppsatta mål och resultat (månadsrapportering).

9. Hur fattar du beslut?

Fyra av fem *nyblivna chefer* uppmuntrar sina medarbetare att vara med och fatta beslut. De *nyblivna cheferna* använder ibland sin koordinator för att diskutera för- och nackdelar med olika beslut.

Fyra av fem *nyblivna chefer* känner att det förekommer otydligheter i vilka befogenheter de har i rollen som chef. De exemplifierar med företagets ”Cost obsession” policy som syftar till att Ericsson skall ha en kultur där varje kostnad ifrågasätts och där man hela tiden strävar mot ständig förbättring.

Samtliga *erfarna chefer* säger sig fokusera på vikten av att få sina medarbetare att vara med och fatta beslut. En av fyra erfarna chefer nämnde att han/hon vid stress tog över mer ansvar och ansåg sig ibland bli på gränsen till manipulativ för att snabba på processer och få fram svar. Den chefen var medveten om att motivationen och inläringstillfällen för sina medarbetare vid dessa tillfällen gick förlorade.

10. Tänker du långsiktigt eller kortsiktigt?

Samtliga *nyblivna cheferna* säger sig tänka långsiktigt, men ibland måste en del saker prioriteras och göras direkt.

Samtliga *erfarna cheferna* föredrar att tänka långsiktigt, eftersom allt måste fungera på sikt. De kan ibland tänka kortsiktigt när det gäller att få saker klara inom kvartalet.

11. Vad tycker Du är svårt i Din roll som ledare?

Tre av fem *nyblivna cheferna* ansåg i början av sitt chefskap att det var mycket viktigt hur medarbetarna uppfattade dem och att de var rädda för att tappa kontrollen. De menar på att de saknar den erfarenhet och det kontaktnät som de erfarna cheferna har. De vet därför inte vem de ska hålla sig väl med och vilka som är ”informella ledare”. De anser sig inte vara lika insatta i ”spelreglerna” det vill säga det ”politiska spelet”, vem som man ska hålla sig väl med”. Fyra av fem *nyblivna cheferna* har svårt att veta vad de ska inrikta sig på då de inte har kommit in i rutinerna. Fyra av fem *nyblivna cheferna* menar på att de inte kan vara överallt för att se vad som händer på avdelningen på grund av allt pappersarbete relaterat till deras personalansvar.

Samtliga *erfarna chefer* hade relativt olika syn på svårigheten i ledarskapet. En av fyra nämnde att en ”sakkonflikt” lätt kan utvecklas till en ”personkonflikt”. Två av fyra tyckte att det var svårt att som chef både vara rak och tydlig och samtidigt kunna vara empatisk.

12. Hur ser du på ditt förhållande till företaget?

Samtliga *nyblivna chefer* försöker att vara diplomatiska i sitt ledande och följa direktiven från ledningen. De uttryckte att det inte går att ”skylla ifrån sig” ett beslut på att det är ledningen som fattat beslutet. Samtliga är överens om att de representerar ledningen, som anses vara mycket strategisk när den tar sina beslut. Samtidigt som de nyblivna cheferna representerar ledningen försöker de försvara sin grupp och få dem att känna sig som ett team. Samtliga diskuterar ofta idéer med erfarna chefer och kollegor. Samtliga nyblivna chefer har antingen en erfaren chef jämsides i organisationen eller lär sig av kollegor som också är nyblivna chefer.

Två av fyra *erfarna chefer* anser att de är ledningens förlängda arm mot personalen. De ser sig inte endast som en samordnare som bidrar med nätverk utan måste även se till så att medarbetarna arbetar med varandra och kan fatta beslut tillsammans.