

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Jurek Millak
Höstterminen 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Mellanchefens ledaregenskaper

- skillnaden mellan internt och externt rekryterade

Författare: Hanna Billinger

Sammanfattning

Studier kring ledarskap har bedrivits sedan lång tid tillbaka. Ledarskap har ständigt varit aktuellt att diskutera och mängder med litteratur har publicerats inom ämnet. Majoriteten av den moderna forskningen har fokuserat på den högsta ledaren i organisationen, den så kallade toppchefen. Ledare som befinner sig mitt i organisationen, mellanchefer, nämns inte lika frekvent. Denna uppsats berör problematiken kring mellancheferpositionen, en position i organisationen med både ett personalansvar och en överordnad chef.

Om ledaregenskaper är någonting medfött eller om alla har möjlighet att utveckla dessa egenskaper är något som det tvistas om, men att de finns kan de flesta hålla med om. Det pågår även en diskussion om vilka egenskaper som krävs för att man skall bli en framgångsrik ledare. Denna studie utgår från Yukls teori om ledaregenskaper och syftet är att jämföra vilka skillnader som finns mellan internt rekryterade mellanchefer och externt rekryterade. Jag har även jämfört vilka skillnader som finns i ledningens uppfattning om vilka ledaregenskaper mellancheferna besitter.

Jag har gjort en kvalitativ fallstudie av fyra mellanchefer, två internrekryterade och två externrekryterade, samt en representant från ledningen på den statliga myndigheten Post- och Telestyrelsen.

Analysen visar att ledaregenskaperna inte är totalt knutna till varifrån mellancheferna är rekryterade, utan en spridning mellan de båda grupperna har visat sig. Detta resultat stämmer även överens med ledningens uppfattning om skillnaderna mellan de två grupperna. En skillnad har dock framkommit ur denna studie. De internrekryterade mellancheferna tenderar att vara mer ambitiösa än de externrekryterade. De externrekryterade har i sin tur visat sig vara mer självsäkra än de internrekryterade. Det finns två ledaregenskaper som samtliga mellanchefer i denna studie besitter. Dessa är anpassningsbar och ansvarstagande/pålitlig.

Innehållsförteckning

1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 PERSPEKTIV	4
2. METOD	5
2.1 STRATEGIER	5
2.2 VAL AV FORSKNINGSAKSATS	6
2.3 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	8
2.3.1 Förförståelse	8
2.3.2 Grounded theory	9
2.4 ANGREPPSSÄTT	10
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD	10
2.5.1 Typ av intervju metod	10
2.6 URVAL OCH ACCESS	10
2.6.1 Genomförandet	11
2.6.2 Bearbetning av samtalen	12
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET	12
3. TEORI	14
3.1 THE TRAIT APPROACH	14
3.2 LEDAREGENSKAPER	15
4. EMPIRI	18
4.1 POST- OCH TELESTYRELSEN, PTS	18
4.2 INTERVJUER	20
4.2.1 Intervjuperson 1 - Helen, internrekryterad.	21
4.2.2 Intervjuperson 2 – Mattias, internrekryterad.	24
4.2.3 Intervjuperson 3 - Tord, externrekryterad	27
4.2.4 Intervjuperson 4 –Johan, externrekryterad.	29
4.2.5 Intervjuperson 5 – Katarina, ställföreträdande generaldirektör.	32
5. ANALYS	34

5.1 HELEN OCH MATTIAS – INTERNREKRYTERADE	34
5.1.1 Helen	35
5.1.2 Mattias	36
5.1.3 Jämförelse av de interrekryterades ledaregenskaper	38
5.2 TORD OCH JOHAN – EXTERNREKRYTERADE	40
5.2.1 Tord	40
5.2.2 Johan	42
5.2.3 Jämförelse av de externrekryterades ledaregenskaper	43
5.3 SKILLNADER OCH LIKHETER MELLAN INTERNT OCH EXTERNREKRYTERADE	44
5.4 SKILLNADER I LEDNINGENS UPPFATTNING	45
6. SLUTSATS	47
7. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	49
8. KÄLLFÖRTECKNING	50

1. Inledning

Denna uppsats handlar om mellancheferns ledaregenskaper och hur de skiljer mellan internt rekryterade och externrekryterade. Detta kapitel inleds med en generell introduktion till ämnet för att sedan gå in på mina funderingar kring ledaregenskapskillnaderna. Mot denna bakgrund kommer jag att presentera forskningsproblemet och syftet med uppsatsen, för att sist redogöra för studiens avgränsningarna och perspektiv.

1.1 Bakgrund

Sverige har gått från att ha varit ett industrisamhälle till att bli ett informationssamhälle som karaktäriseras av snabb teknologisk utveckling med ett högt informationsutbyte och kommunikation.¹ Kravet på det snabba informationsutbytet i samhället färgar även av sig och tränger in i organisationerna. Förändringen i omvärlden har gjort att många organisationer har gått ifrån den centraliserade och toppstyrda filosofin till att skapa en mer decentraliserad organisation med många mellannivåer.² Denna förändring har lett till att mellanchefernas roll i praktiken har blivit allt mer betydande och ett tyngre ansvar läggs på deras axlar.

Studier kring ledarskap har bedrivits sedan lång tid tillbaka. Ledarskap har ständigt varit aktuellt att diskutera och mängder med litteratur har publicerats inom ämnet.³ Majoriteten av den moderna forskningen har fokuserat sina studier på de högsta ledarna i organisationen, så kallade toppchefer. Enligt Drakenberg⁴ glöms mellanchefernas roll i organisationen lätt bort i forskningen när fokus läggs på den högsta chefen i organisationen eller på medarbetarna. Drakenberg skriver även att det som karaktäriserar en mellanchefer är att den slits mellan två läger, en mellanchefer har både personalansvar och en överordnad chef. Mellancheferna ska dels bedriva den verksamhet som ledningen anser vara den riktiga och dels föra medarbetarnas talan och förmedla deras vilja uppåt i organisationen. Det är den dubbla lojaliteten som blir mellancheferns största utmaning.

Påtryckningarna på en chef i mellanposition är stora, med krav både från ledning och medarbetare. Personer som sitter på en mellancheferposition måste alltså både vara en bra

¹ Drakenberg, M. (1997) *Mellanchefer – Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund; Studentlitteratur

² Ibid.

³ Berglund, F. (1988) *Chefen – från rekrytering till pensionering*. Lund; Studentlitteratur.

⁴ Drakenberg, M. (1997) *Mellanchefer – Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund; Studentlitteratur

ledare och en god medarbetare. Jag har valt att definiera mellanchefer som en person i en organisation som har ett personalansvar nedåt i hierarkin samtidigt som den har en överordnad chef. Robert Wenglén skriver: ”De (mellancheferna) verkar i korsdraget mellan konkurrerande intressen och i gränlandet mellan olika normsystem i organisationen.”⁵ Detta speglar den trängda situationen som mellanchefer ofta hamnar i. Wenglén skriver även: ”Chefer är insytlade i arbetets sociala strukturer och här gäller det att vara politiskt smart, vilket (tyvärr) har inslag av hyckleri och korrosion av moralisk karaktär.”⁶ Frågan är hur man hittar en person som klarar av det jobbet. Är det möjligt att hitta dessa personer i organisationen, eller kan det vara så att man behöver leta externt.

1.2 Problemdiskussion

Om ledaregenskaper är någonting medfött eller om alla har möjlighet att utveckla dessa egenskaper är något som det tvistas om, men att de finns kan de flesta hålla med om.⁷ Som jag nämnt tidigare finns det mycket forskning gjord på ämnet ledarskap. Ledaregenskaper är något återkommande i litteraturen och det finns några ledaregenskaper som benämns mer frekvent än andra. Det diskuteras även om det krävs särskilda egenskaper för att klara av rollen som mellanchefer.⁸ Ledaregenskaper som återkommer är till exempel ambitiös, anpassningsbar och pålitlig.⁹

Företag och organisationer har olika strategier för hur de går till väga när de rekryterar mellanchefer. Några företag, till exempel Ikea, har en företagsfilosofi som säger att rekrytering av chefer skall ske internt så långt det är möjligt.¹⁰ Andra organisationer anser att avundsjuka och auktoritetsproblem blir för stora vid internrekrytering och söker därför utanför organisationen vid rekrytering av mellanchefer.¹¹ Med denna bakgrund kan man diskutera om det krävs andra ledaregenskaper för att klara av rollen som mellanchefer om man blir rekryterad internt än om man kommer in i organisationen utifrån.

⁵Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok? –En studie av mellancheferns lärande*. Lund; Lund Business Press. (S. 226)

⁶ Ibid. (S.60)

⁷ Hughes. Ginnett. Curphy (2006) *Leadership – enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

⁸ Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok? –En studie av mellancheferns lärande*. Lund; Lund Business Press.

⁹ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.

¹⁰ Jag är anställd på Ikea och ser dagligen exempel på detta fenomen.

¹¹ Hughes. Ginnett. Curphy (2005) *Leadership – enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

Min förförståelse inom ämnet har jag fått i och med att jag för närvarande arbetar på Ikea, där ser jag dagligen exempel på hur företaget arbetar med internrekrytering av bland annat mellanchefer. Jag anser att Ikea lyckas bra med denna strategi och de får på detta sätt folk på mellancheferpositioner som har en inblick i företaget och kan arbetet på golvet. Internrekryteringen har dock inte bara positiva effekter, bland personalen kan man urskilja sura miner på grund av avundsjuka när medarbetare går från att vara en av "dom" till att ta klivet upp till en chefsposition. På den statliga myndigheten Post- och Telestyrelsen (PTS) rekryteras mellanchefer både internt och externt. På PTS anser man att det går att hitta kvalificerade mellanchefer både i och utanför organisationen. Mitt intresse för mellanchefer väcktes i och med detta och jag blev nyfiken på varför organisationer har olika filosofi och hur de resonerar kring ledaregenskaper när det gäller rekrytering av mellanchefer. Denna diskussion mynnar ut i följande frågor:

På vilket sätt skiljer sig internt rekryterade mellancheferers ledaregenskaper från mellanchefer som är externt rekryterade?

Är ledningens uppfattning om vilka ledaregenskaper internt respektive externt rekryterade mellanchefer bör ha den samma som mellanchefernas egna uppfattning? På vilket sätt skiljer sig uppfattningarna från varandra?

1.3 Syfte

Syfte är att analysera vilka ledaregenskaper mellancheferna själva anser att de har, för att sedan jämföra om uppfattningen skiljer sig mellan internt respektive externt rekryterade.

Syftet är även att se vilka skillnader som finns mellan ledningens uppfattning om mellanchefernas ledaregenskaper och det resultat som jag får fram ur min analys.

1.4 Avgränsningar

Avgränsningarna i denna studie kommer att ske till en undersökning av fyra mellanchefer, samt en representant från ledningen på den statliga myndigheten Post- och telestyrelsen (PTS). Två av mellancheferna är internt rekryterade och två är externt rekryterade. Representanten från ledningen är ställföreträdande generaldirektören.

1.5 Perspektiv

Analysen av mellanchefernas ledaregenskaper kommer att ske utifrån ett övergripande verksamhetsperspektiv. I verksamheter finns normer för vilka ledaregenskaper som krävs för att bli accepterad i rollen som mellanchefer. Mellancheferna på PTS rekryteras av avdelningscheferna som i sin tur är tillsatt av den högsta ledningen. När ledningen delegerar rekryteringen av mellanchefer sätter de inofficiellt en standard för vilka krav de ställer på mellanchefernas ledaregenskaper. I och med denna delegering av ansvaret blir denna analys utifrån ledningens perspektiv.

2. Metod

I detta kapitel kommer jag att beskriva och motivera vald forskningsansats, vetenskapligt förhållningssätt och angreppssätt. Jag kommer även att gå in på min förförståelse och hur datainsamlingen har gått till. Vidare kommer jag att diskutera access, reliabilitet, validitet och hur det har påverkat min studie.

2.1 Strategier

Jag har valt att göra en fallstudie för att få svar på min forskningsfråga. Jag anser att fallstudie är den mest lämpade strategin för att ta reda på vilka skillnader som finns i ledaregenskaper mellan externt och internt rekryterade mellanchefer. En surveyundersökning¹², som är mer omfattande än en fallstudie, hade inte varit möjlig då tiden varit knapp och access till den mängd data som skulle behövts inte var tillgänglig. En fallstudie betyder att man studerar ett mindre avgränsat område. Området kan bestå av en eller flera organisationer eller ett visst antal personer¹³. Fallet i denna undersökning är den statliga myndigheten Post- och telestyrelsen och fyra av deras mellanchefer, två internrekryterade och två externrekryterade. I fallet ingår även ställföreträdande generaldirektören för myndigheten. Jag har valt att samla in information till denna fallstudie genom att göra intervjuer med dessa, fyra mellanchefer samt ställföreträdande generaldirektören. Tanken med en fallstudie är att den insamlade informationen skall ge en generell bild av fenomenet, men det är här fallstudiens svaghet ligger. Det fall man valt att undersöka behöver inte var representativt för en hel bransch eller ett helt fenomen. När man gör en fallstudie i en enskild organisation eller på ett visst antal individer, eller som i mitt fall fem specifika personer i en specifik organisation, och sedan drar slutsatser utifrån det avgränsade området, diskuterar man om local theory. Glaser och Strauss¹⁴ beskriver detta fenomen men då under namnet "substantive theory". "Substantive theory" är en slutsats som dras från att ha studerat ett eller flera enskilda fall. En substantive theory kan, men behöver inte, leda till en "formal theory" som blir en mer generell och vedertagen teori.

¹² Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur.

¹³ Ibid.

¹⁴ Glaser, B. Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York; de Gruyter Inc.

2.2 Val av forskningsansats

Jag utgår ifrån teoribildning om ledaregenskaper för att sedan jämföra med min empiri och visa på vilket sätt ledaregenskaperna skiljer sig mellan de internt respektive externt rekryterade mellancheferna.

I min undersökning har jag valt att utgå ifrån Yukls¹⁵ teori om ledaregenskaper. Yukl delar upp ledaregenskaper i fyra huvudkategorier, under dessa kategorier nämner han sammanlagt 14 egenskaper som är vanligt förekommande hos ledare. Bland dessa 14 ledaregenskaper fann jag att några av egenskaperna var snarlika varandra och delade därför in dessa 14 ledaregenskaper i tio grupper för att få det mer överblickbart.

För att integrera empiri och teori finns två vanliga ansatser. Att utgå från en teori och testa om verkligheten stämmer överens med den kallas för att ha en deduktiv ansats. Motsatsen, att se på verkligheten för att sedan dra en slutsats och bilda teorier, kalls för att ha en induktiv ansats i sin forskning.¹⁶ I och med att jag utgår från Yukls teori om ledaregenskaper skulle man kunna säga att min ansats är deduktiv, men teorin övergriper inte hela mitt forskningsproblem. Jag ska titta på vilka ledaregenskapsskillnader som finns mellan internt rekryterade och externt rekryterade mellanchefer, Yukls teori beskriver därför inte hela mitt forskningsproblem.

I och med att min teori inte är heltäckande tittar jag på problemet först för att sedan försöka dra slutsats om vad jag har observerat. Detta gör att man skulle kunna säga att ansatsen blir induktiv. Som jag beskrivit tidigare har jag en delvis täckande teori vilket gör att min ansats varken blir renodlat induktiv eller deduktiv.

De finns dock ytterligare en forskningsansats som diskuteras bland annat av Alvesson och Sköldberg¹⁷, denna ansats kallas för abduktion. Abduktion innebär att man tolkar enskilda fall och drar slutsatser ur uppställda hypoteser som används som om de vore riktiga. Det som skiljer abduktion från induktion är att man utifrån sin prövade hypotes gör nya iakttagelser och korrigerar hypotesen efter att man blir motbevisad.

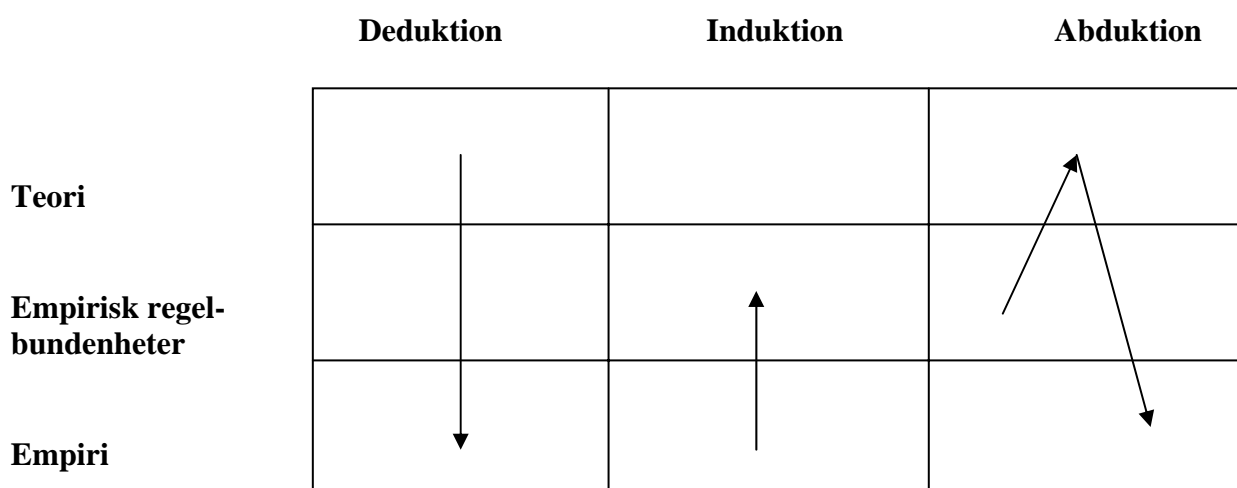
¹⁵ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice - Hall International, Inc.

¹⁶ Johannessen, A. Tufte, PA. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö; Liber.

¹⁷ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund; Studentlitteratur.

Abduktion avvisar inte teoretiska förställningar, på så vis liknar abduktionen även den deduktiva ansatsen. Abduktion ger utrymme och möjlighet att själv utforma en hypotes som man vill pröva, hypotesen bör dock styrkas med ytterligare empiri, i form av observationer och intervjuer, för att få ett vetenskapligt fotfäste. Det är denna process som utgör den största skillnaden mellan abduktion och de två vanligaste ansatserna induktion och deduktion.¹⁸

Jag har valt abduktion som ansats till denna studie. Det har jag gjort för den tillåter att man analyserar empiri med stöd och inspiration av tidigare forskning och teorier. Abduktionen är inte lika stel som deduktionen och man måste inte hålla fast vid en enskilt förutbestämd teori. Under resans gång alterneras tidigare teorier och ny empiri och man tillåts att omtolka sin tidigare uppställda hypotes.



Figur 2.1 Deduktion, induktion och abduktion.¹⁹

Pilarna i figuren representerar forskningens utgångspunkt och riktning. Bilden visar att en deduktiv ansats har utgångspunkt i teorin och en induktiv ansats har utgångspunkt i empirin. Abduktionen utgår från empirisk regelbundenhet, tar stöd av tidigare teorier och avslutas sedan genom att verifiera hypotesen med ny empiri.²⁰

¹⁸ Alvesson, M. Sköldbberg, K. (1994) Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund; Studentlitteratur.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Jag har ett hermeneutiskt synsätt i denna uppsats. Hermeneutiken är i grunden en tolkningslära. Historiskt sätt har hermeneutiken fått stå för kvalitativa tolknings- och förståelsesystem där forskarens roll skall vara öppen, subjektiv och engagerande. Hermeneutiker anser att det går att skaffa sig kunskap om det mänskliga genom språket. Hermeneutiker är inte intresserade av att försöka förklara specifika företeelser som det motsatta förhållningssättet, positivism, gärna gör. Hermeneutikerna anser snarare att det går att förstå individens livsvärld genom att tolka mänskligt liv, det skrivna språket och även genom människors beteende. Positivisterna anser att kunskap ska vara logiskt beprövad, exakt och totalt reducerad från tveksamheter och tvivel.²¹ Hermeneutiska och positivistiska teorier liknar varandra i den mening att båda vill beskriva den värld vi lever i. Skillnaden ligger i på vilket sätt den beskrivs. Hermeneutiska teorier innehåller inte konkreta beskrivningar av observerbara företeelser, de är inte heller operationaliserbara. Hermeneutiker lägger snarare fokus på att försöka förklara innehållet i dessa företeelser, hur människor upplever olika situationer och hur de uppfattar världen.²²

Inom hermeneutiken angriper forskaren sitt problem subjektivt utifrån och en förförståelse finns alltid. Förförståelse är de tankar, känslor och kunskap forskaren har kring ämnet innan forskningsprojektet startar. Positivisterna hävdar motsatsen, att forskaren skall vara objektiv och neutral inför sitt ämne. Hermeneutikerna hävdar dock att detta är omöjligt. Det är, enligt hermeneutiken, förförståelsen som gör att man blir intresserad av ämnet och driver forskaren att gå vidare inom ämnet. Det hermeneutiska förhållningssättet anser inte att förförståelsen är något hinder, den anses snarare vara en tillgång.²³

2.3.1 Förförståelse

Som jag skrev ovan har jag ett hermeneutiskt förhållningssätt i denna uppsats. Utgångspunkten är inte att säkerställa fakta utan att analysera och tolka vad de fyra mellancheferna som jag har träffat har för uppfattning om sina ledaregenskaper och hur de ser på sin situation som mellanchefer. Min förförståelse inom ämnet har jag bland annat fått genom tidigare studier. Min förförståelse grundar sig även på erfarenhet som jag fått under tiden jag

²¹ Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur.

²² Hartman, J. (1998) *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodeori*. Lund; Studentlitteratur.

²³ Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur.

arbetat på Ikea. Ikea har en tydlig personalidé vad det gäller rekrytering av mellanchefer. De försöker, så långt det är möjligt, att ta till vara på den kunskap som finns inom företaget och rekryterar gärna mellanchefer internt. Innan jag började på Ikea var min uppfattning att internt rekryterade mellanchefer ofta fick problem, att de fick svårt att finna sig i den nya rollen som chef med en fot kvar bland medarbetarna och en fot i chefsrollen. Jag ansåg att lojalitetsproblemen var stora när en medarbetare tog klivet från golvet upp till en chefsposition. Det positiva med internrekrytering ansåg jag var att man fick en person på positionen som hade god kunskap om organisationen och kunde koderna och kulturen sedan tidigare.

2.3.2 Grounded theory

I min studie använder jag mig av en modifierad version av en metod som kallas för Grounded theory. Grundarna till ursprungsmodellen var Barney G. Glaser och Anselm L. Strauss. Grounded theory utgår ifrån att man skall ha en öppen attityd till sitt forskningsområde och inte testa specifika hypoteser. Riktlinjer skall dock finnas i forskningen, men om upptäckter leder in en på nya spår skall man inte vara främmande för att följa dessa vägar. En grundidé i teorin är att analys och datainsamling pågår parallellt.²⁴ Ursprungsteorin bygger på att man skall bygga nya teorier endast utifrån ny data. Teorin säger att man ska separera sin förförståelse man har från tidigare erfarenheter från de nya data man samlat in, detta ska man göra för att få en objektiv analys. Det här kravet är väldigt svårt att leva upp till och i den modifierade versionen av teorin, som Strauss denna gång utformat tillsammans med Juliet Corbin, tillåter att man använder sig av den förförståelse man har. Glaser och Strauss anser att forskningsproblemet inte bör utformas i förväg, men i min studie har jag från start ett utformat problem och det är därför den modifierade versionen av teorin passar bättre in på min studie. Strauss och Corbins teori tillåter att man utformar forskningsfrågan i förväg, den skall dock inte vara för snäv och kan förändras och smalnas av under forskningens gång.²⁵ Det är på detta sätt min studie bedrivs. Jag har ett tydligt forskningsproblem, men jag är inte främmande för att följa nya spår som intervjupersonerna går in på.

²⁴ Johannessen, A. Tufte, P A.(2003) *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö; Liber.

²⁵ Strauss, A. Corbin, J.(1990) *Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Kalifornien; Sage Publication Inc.

2.4 Angreppssätt

Jag har valt att ha en kvalitativ ansats i denna undersökning. Jag är inte bara intresserad av vilka svar jag fått, utan även hur svaren formulerats, vad som betonats och i vilken ordning saker tagits upp under samtalen. Jag är även ute efter att få en mer fyllig beskrivning av mellanchefernas situation och anser därför att min ansats är kvalitativ.²⁶ Den stora skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ ansats är att i en studie med ett kvantitativt angreppssätt är man ute efter att kvantifiera empirin och söka efter numeriska samband mellan egenskaper som är mätbara. Med ett kvalitativt angreppssätt är man inte ute efter att göra det och söker inte efter svar på frågor som ”hur många” eller ”hur mycket” till exempel. En undersökning där kvalitativ data samlas in är mer inriktad på hur människors livsvärld ser ut och hur människorna förhåller sig till den omgivning de lever i.²⁷

2.5 Datainsamlingsmetod

För att få svar på min fråga om hur ledaregenskaperna skiljer sig för internt respektive externt rekryterade mellanchefer anser jag att det mest lämpliga sättet att gå tillväga är att intervjua mellanchefer med olika bakgrund. Jag valde att göra intervjuer för att få en så nyanserad bild som möjligt. Jag valde intervjuer framför en enkätundersökning för att jag är intresserad av hur mellancheferna uttrycker sig när de svarar på frågorna och inte bara vad de svarar.

2.5.1 Typ av intervju metod

Intervjuerna har varit semistrukturerade eller delvis strukturerade. Utgångspunkten i intervjuerna har varit Yukls²⁸ teori om ledaregenskaper. Utifrån dessa ledaregenskaper styrde jag samtalet för att beröra så många av dem som möjligt. I och med att intervjuerna var semistrukturerade var jag inte låst till ett färdigt frågeformulär och var öppen för olika vägar som samtalet kunde komma att ta beroende på vad intervjupersonerna var intresserad av att prata om.²⁹

2.6 Urval och access

För att kunna bedriva en studie är det nödvändigt att man har tillgång till den informationen som är relevant. Det kan vara svårt att få tag i en organisation som har resurser att ställa upp

²⁶ Johannessen, A. Tufte, P A.(2003) *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö; Liber.

²⁷ Hartman, J. (1998) *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Lund; Studentlitteratur.

²⁸ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice - Hall International, Inc.

²⁹ Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund; Studentlitteratur.

med tid och kunskap för att medverka i en undersökning. Det kan också finnas ett mentalt accessproblem. Mentala accessproblem betyder att personer i organisationer inte alltid lämnar ut relevant information om organisationen till forskningsprojektet.³⁰

Jag har kontakter på PTS sedan tidigare och skickade därför ett mail till Katarina Kämpe, ställföreträdande generaldirektör, och frågade om det fanns någon möjlighet att få träffa henne och fyra mellanchefer, två internrekryterade och två externrekryterade, på myndigheten. Jag fick tillbaka ett förslag på fyra mellanchefer och tider som kunde passa. Jag kontaktade dem personligen och avtalade tid för intervju. Även tid för intervju med Katarina avtalades.

Urvalet skedde av PTS:s ställföreträdande generaldirektör Katarina Kämpe. Mitt krav var att det skulle vara två internt rekryterade och två externt rekryterade. Utifrån detta krav valde Katarina ut fyra personer, hon utgick ifrån mitt krav och valde sedan ut fyra mellanchefer. Hon valde ut både kvinnor och män och personer som arbetat som mellanchefer i minst sex månader. Urvalet skedde även med hänsyn till att personerna skulle ha tid och möjlighet att träffa mig för en intervju.

Jag valde att göra min studie på PTS för att jag vet att jag har access till den information jag behöver för att kunna göra min studie. Jag anser även att organisationsstrukturen på myndigheten lämpar sig väl för att få svar på min forskningsfråga. PTS:s organisation är uppbyggd av åtta olika avdelningar som alla ligger på samma nivå. Varje avdelning har en egen avdelningschef som har ett övergripande ansvar för avdelningen. Varje avdelning är även indelad i mindre enheter, antalet enheter varierar mellan avdelningarna. I min studie ska jag titta närmare på dessa enhetschefer. Enhetscheferna på PTS passar bra in på den definition som jag har valt av mellanchefer. En mellanchefer karaktäriseras av att ha ett personalansvar nedåt i hierarkin samtidigt som den har en överordnad chef. Den överordnande chefen i detta fall är avdelningschefen och personalansvaret enhetscheferna har är över medarbetarna på den specifika enheten.

2.6.1 Genomförandet

Innan mellancheferna tackade ja till intervjuerna hade de fått en kort beskrivning om vad saken gällde. När de fyra mellancheferna bekräftat att de kunde träffa mig skickade jag ut en

³⁰ Millak, J. (1998) *Organisatorisk kompetens - Organisatorisk kompetens och inläring vid IT-satsning i tre sjukvårdsorganisationer*. Edsbruk; Akademitryck AB.

mer utförlig beskrivning om vad vi skulle prata om. Detta gjorde jag för att de skulle kunna förbereda sig och hinna tänka igenom sin roll som mellanchefer.

2.6.2 Bearbetning av samtalen

När intervjuerna var genomförda transkriberade jag materialet för att få det överblickbart. När allt material var transkriberat sammanställde jag det i en löpande text för att sedan sälla ut de ledaregenskaper jag ansåg mellancheferna hade. Materialet med ledaregenskaper kom sedan att bli underlaget för min jämförande analys av ledaregenskaper mellan den internrekryterade och externrekryterade gruppen mellanchefer.

2.7 Validitet och reliabilitet

PTS är en utsatt och hårt mediabevakad organisation och höga krav ställs på att de beslut som fattas är väl underbyggda med noggrant genomförda utredningar. Detta gör att många enhetschefer är tillsatta för att de har expertkompetens inom området och inte för att de är meriterade ledare eller chefer. På grund av detta skulle validiteten kunna bli lidande. För att en undersökning skall ha hög validitet krävs att de data man har väl representerar det man vill undersöka.³¹ Jag har för avsikt att undersöka vilka ledaregenskapsskillnader som finns mellan mellanchefer som är internt rekryterade från dem som är externt rekryterade. Med tanke på att många mellanchefer på PTS har tillsats utifrån deras expertis kan det vara så att en jämförelse av ledaregenskaper blir lidande. Det kan hända att mellancheferna på PTS har fördel av detta och blir mindre ifrågasatta i sin roll som chef med tanke på att de ofta är den som har mest erfarenhet av sakfrågorna på enheten. Men att vara mellanchefer kräver mer än kunskap i sakfrågor, därför menar jag att enhetscheferna på PTS passar in på min definition av en mellanchefer.

Att jag endast intervjuat fyra personer kan även det vara en faktor som påverkar validiteten. Med tanke på att det finns närmare tjugo enhetschefer på myndigheten kan man fråga sig om jag mäter verkligheten som den ser ut när jag endast låter fyra personer representera alla enhetschefer ledaregenskaper på myndigheten. Inom ramen för denna studie har jag dock inte för avsikt att göra en totalundersökning av vilka skillnaderna som finns i ledaregenskaper hos enhetscheferna på myndigheten och anser därför att fyra personer är tillräckligt för att kunna genomföra min studie.

³¹ Johannessen, A. Tufte, P A.(2003) *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö; Liber.

Glaser och Strauss beskriver i boken *"The discovery of the grounded theory"* ³² någonting som de kallar för teoretisk mättnad. Med teoretisk mättnad menar de att antalet respondenter som skall ingå i en studie inte är bestämt i förväg. Antalet respondenter avgörs av hur många som behövs för att ett mönster i svaren kan urskiljas, när ett sådant mönster uppstår har man en teoretisk mättnad i sin undersökning. I min undersökning har jag kunna urskilja ett visst mönster, men att prata om teoretisk mättnad när endast två personer ingår i varje grupp kanske inte är lämpligt. Dock har ett mönster i ledaregenskapsskillnader mellan internrekryterade och externrekryterade mellanchefer framkommit.

Ytterligare en faktor som kan påverkat validiteten är att min far tidigare arbetade på PTS, han var chef över de enhetschefer som jag har träffat. Det som skulle kunna påverka validiteten är om mellancheferna inte vågar vara ärliga mot mig när de pratar om sin situation som mellanchefer. Det skulle kunna finnas en rädsla för att om de är missnöjda med någonting och den informationen når högre upp i organisationen skulle det kunna komma att vara till deras nackdel. Det behöver inte vara så, men att ha det i åtanke är bra när man kommer in i en organisation på det sätt som jag gör.

I kvalitativa studier, som jag ägnar mig åt, använder man sig sällan av begreppet reliabilitet. Detta beror på att innebörden av validitet och reliabilitet är sammanflätade inom kvalitativa studier och blir då svåra att skilja på. I kvantitativa studier beskrivs reliabilitet som hur tillförlitlig en undersökning är. Ett mått på låg reliabilitet i kvantitativa studier är när man gör samma undersökning två gånger och får olika resultat. Denna beskrivning av reliabilitet går inte att applicera på kvalitativa studier på grund av att intervjupersoner kan svara olika på samma fråga vid olika tillfällen för att personen i fråga kan ha ändrat åsikt. Mot denna bakgrund uteblir ofta begreppet reliabilitet i kvalitativ forskning och validitet får en vidare innebörd.³³

³² Glaser, B. Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York; de Gruyter Inc.

³³ Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur.

3. Teori

Detta kapitel kommer att inledas med en förklaring av the trait approach. Detta görs för att underbygga valet av Yukls teori om ledaregenskaper vilken även kommer att beskrivas i detta kapitel.

3.1 The trait approach

The trait approach³⁴ är en teori som utgår ifrån att vissa människor har speciella personlighetsdrag och färdigheter som gör att de oftare söker sig till ledande positioner. Teorin menar även att personer med dessa egenskaper ofta utför sitt jobb som ledare med ett lyckat resultat.

Det är många faktorer som spelar in när en människas personlighet formas. Grunden läggs redan när man är ett litet barn. Normer och värderingar är utgångspunkten för hur man uppfattar och känner inför någonting och är också grunden till vem man kommer att bli som vuxen. Värderingar sitter ofta hårt rotade och är svåra att ändra. Det som bidrar till människors värderingar är omgivningen i form av familj, vänner och miljön.³⁵

Resultat av den tidiga forskningen av ledarskap var övertygad om att ledaregenskaper var en förutsättning för att jobbet som ledare skulle klaras av. Olika tester genomfördes för att bevisa detta. Den tidiga forskningen kom fram till att längd och utseende var de viktigaste kriterierna för att ledarskapet skulle bli lyckat.³⁶ Idag fokuserar man mer på personliga egenskaper som till exempel stresstålighet, självsäkerhet och lyhördhet.³⁷

Stresstålig, självsäker, emotionellt mogen, anpassningsbar och emotionellt stabil är några exempel på egenskaper the trait approach-teorin anser att man bör ha för att lyckas som ledare.³⁸ Teorin säger att personer med olika uppsättning egenskaper kommer att lyckas olika bra i olika situationer. Den säger även att personer med olika ledaregenskaper kan lyckas med samma uppgift.³⁹

³⁴ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.

³⁵ Hughes. Ginnett. Curphy (2006) *Leadership – enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

³⁶ Ibid.

³⁷ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

3.2 Ledaregenskaper

Forskning kring dagens ledarskap kretsar mycket kring ledaregenskaper. Yukl⁴⁰ tar i sin bok, "Leadership and Organizations", upp fjorton ledaregenskaper. Yukl delar in dessa fjorton ledaregenskaper i fyra kategorier.

- Teknisk skicklighet
- Personkännedom
- Analytisk förmåga
- Administrativ skicklighet

Teknisk skicklighet

Med teknisk skicklighet menar Yukl att personen i fråga har kunskap och kännedom om de tekniska processer som organisationen bedriver. Teknisk skicklighet innefattar även att man har kunskap om redskap och maskiner som används i arbetet.

Personkännedom

Personkännedom handlar om att man har kunskap om det mänskliga beteendet och hur olika persontyper reagerar i olika situationer. Personkännedom innefattar även att man vet hur man motiverar sina anställda och hur effektiv kommunikation fungerar och bör utövas.

Analytisk förmåga

Analytisk förmåga betyder att man kan förstå koncept och har ett logiskt tänkande. Analytisk förmåga innebär även att man har möjlighet att dra slutsatser utifrån en mängd information, analysera situationer och lösa uppkommande problem.

Administrativ skicklighet

Den administrativa skickligheten är något som Yukl anser är en kombination av de tre ovannämnda förmågorna. Vissa forskare separerar den från de andra och benämner den fjärde förmågan som att kunna organisera och planera. Den administrativa skickligheten innebär även att man kan delegera ansvar till medarbetare och coacha dem i deras arbete.

⁴⁰ Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.

Under dessa rubriker nämner Yukl fjorton specifika ledaregenskaper. Några av dessa ledaregenskaper är snarlika varandra, jag har därför valt att dela in de fjorton ledaregenskaperna i tio mindre grupper. Detta har jag gjort för att göra det mer hanterbart i min analys. Här nedan följer de fjorton ledaregenskaper som jag delat in i tio grupper, det är dessa tio grupper som jag kommer att utgå från i denna studie.

1. Ambitiös
2. Anpassningsbar
3. Ansvarstagande/Pålitlig
4. Avgörande/Bestämd/Dominant
5. Energisk/Aktiv
6. Målorienterad
7. Samarbetesvillig
8. Självsäker
9. Stresstålig
10. Uthållig

Ledaregenskaperna som Yukl presenterar i sin teori har jag valt att definiera enligt följande:⁴¹

1. Ambitiös: Att vara framåtsträvande. En person som karakteriseras som ambitiös anser jag även är arbetsam, trägen, energisk, flitig, ihärdig, driftig, företagsam och plikttrogen.
2. Anpassningsbar: Att ha förmågan att kunna finna sig i olika situationer med olikas slags människor. En anpassningsbar person anser jag även är flexibel vad gäller arbetsuppgifter.
3. Ansvarstagande/Pålitlig: Anser jag betyder att man är säker, hederlig, betrodd, lojal och driftsäker.
4. Avgörande/Bestämd/Dominant: Tecken en person visar när den är avgörande/bestämd/dominant anser jag yttrar sig i huruvida personen i fråga är beslutsam och handlingskraftig. Det kan även visa sig genom att personen är orubblig, fastställande, tydlig, framträdande och övervägande anser jag.
5. Energisk/Aktiv: Att en person är energisk/aktiv anser jag betyder att personen är kraftfull, viljestark och handlingskraftig. Det betyder även att personen är ihärdig, flitig och arbetsam anser jag.

⁴¹ Synonymlexikon samt www.synonymer.se (051213)

6. Målorienterad: Målorienterad anser jag kan vara samma sak som att vara målmedveten. Att en person är målmedveten anser jag betyder att den är fast besluten att uppnå de mål som är uppsatta. Jag anser även att man som person även är bestämd och framåtsträvande.
7. Samarbetesvillig: Att ha viljan och förmågan att arbeta tillsammans med andra personer.
8. Självsäker: En person som är självsäker kan visa tendenser till att vara morsk, kaxig och tuff. Men en självsäker person kan även vara självmedveten, modig och trygg anser jag.
9. Stresstålig: En stresstålig person kan behärska sig och arbeta effektivt även i turbulenta miljöer och situationen. En person med hög stresstolerans är även lugn, avslappnad och fokuserad.
10. Uthållig: En uthållig person är tålmodig och ger sig inte förrän uppgiften är löst. Tecken på uthållighet är även att vara stark, energisk, envis, flitig och motståndskraftig anser jag.

4. Empiri

Detta kapitel kommer att inledas med en kortare beskrivning av Post- och telestyrelsen och organisationens uppbyggnad. Jag kommer även att ge en sammanställning av de intervjuer som gjorts. Empirin i detta kapitel kommer att ligga till grund för analysen som kommer att genomföras genom att jämföra empirin mot Yukls teori om ledaregenskaper.

4.1 Post- och telestyrelsen, PTS

Post och telestyrelsen (PTS)⁴² är en statlig myndighet som bevakar områdena elektronisk kommunikation och post. Begreppet elektronisk kommunikation inkluderar telekommunikationer, IT och radio. PTS bildades 1992 men hette då endast telestyrelsen. 1994 ombildades postverket till det statliga bolaget Posten AB och ansvaret för myndighetsutövningen överfördes då till Telestyrelsen. Telestyrelsen kom då naturligt att byta namnet till dagens namn Post- och telestyrelsen. PTS är en tillsynsmyndighet som bevakar fyra områden. Områdena är konsumentfrågor, konkurrensfrågor, effektivt resursutnyttjande och säker kommunikation. Myndigheten leds av en styrelse som är tillsatt av regeringen och ligger under näringsdepartementet. Myndigheten verkar direkt under regeringen och skall följa den politik som regeringen för. För att myndigheten skall veta vilket operativt arbete som skall utföras får de ett regleringsbrev en gång om året i december. Regleringsbrevet är regeringens viktigaste instrument för att reglera myndighetens verksamhet. Regleringsarbete börjar gälla den första januari och gäller sedan ett år framåt.

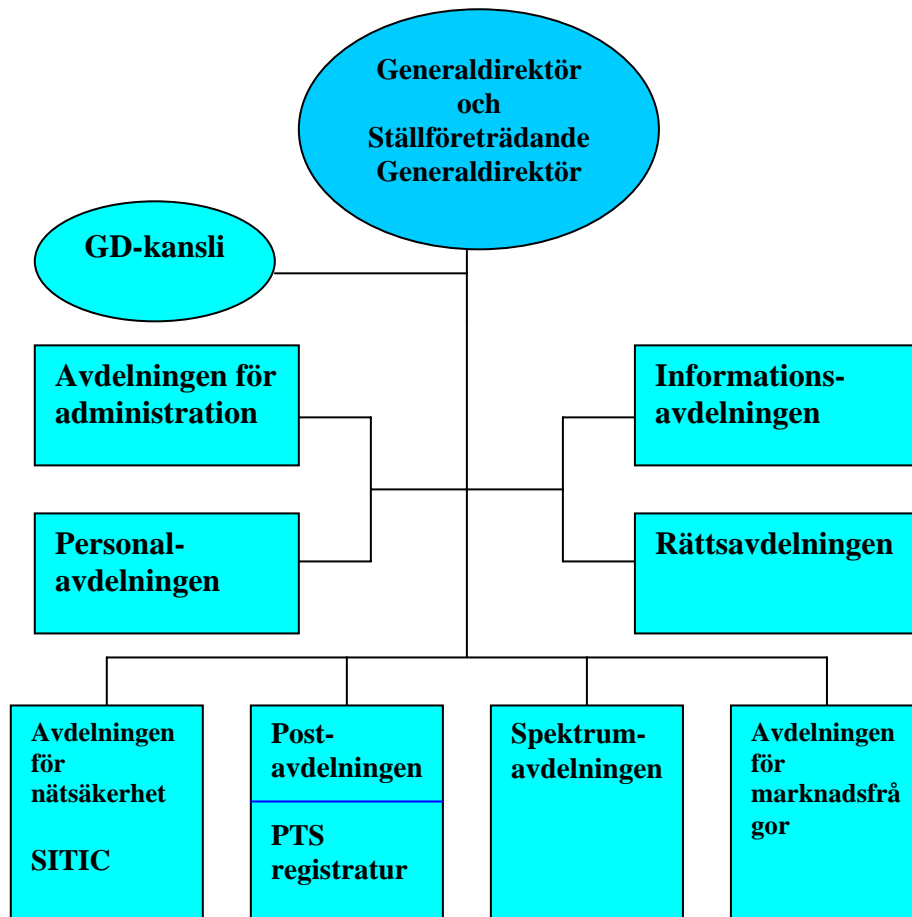
PTS har idag cirka 250 anställda och har sitt huvudkontor på Birger Jarlsgatan i Stockholm. Organisationen består av åtta avdelningar med en avdelningschef på respektive avdelning. Avdelningarna är:

- Avdelningen för marknadsfrågor
- Spektrumavdelningen
- Avdelningen för nätsäkerhet
- Postavdelningen
- Informationsavdelningen
- Rättsavdelningen

⁴² All bakgrundsinformation är hämtad från Post- och telestyrelsens hemsida mellan 050824 – 051021.

- Avdelningen för administration
- Personalavdelningen

Över avdelningarna finns en generaldirektör och en ställföreträdande generaldirektör.



Figur 3.1 Post- och telestyrelsens organisationschema.⁴³

De olika avdelningarna är indelade i olika enheter. Enheterna har en enhetschef som är ansvarig för det specifika området som enheten ansvarar för. Totalt finns det cirka 25 enhetschefer. Exempel på enheter är enheten för tillsyn och utredningar som ligger under avdelningen för nätsäkerhet.⁴⁴

⁴³ www.pts.se 051021

⁴⁴ Ibid. 051020

Intervjuer har gjorts med följande enhetschefer:

Internrekryterade

- Helen Lindqvist. Enhetschef för enheten för tillsyn och utredning, avdelningen för nätsäkerhet.
- Mattias Grafström. Enhetschef för enheten tillsyn av konsumentfrågor, marknadsavdelningen.

Externrekryterade

- Tord Pettersson. Enhetschef för enheten för tvistlösning, rättsavdelningen.
- Johan Mårtensson. Enhetschef för SIITC, Sveriges IT-incidentcentrum, avdelningen för nätsäkerhet

Representant från ledningen

Katrina Kämpe, ställföreträdande generaldirektör.

4.2 Intervjuer

Alla fyra enhetscheferna beskriver kulturen på myndigheten som informell, de anser även att det är ett avslappnat och prestigelöst klimat. De säger att de skulle var svårt för en utomstående att direkt se vem som är enhetschef. Enhetschefernas rum har samma storlek som personalens, rummen är dock placerad centralt för att vara tillgängliga. Det finns inte heller någon speciell uppdelning av till exempel fika eller lunchrutiner mellan anställda och chefer på myndigheten. Personalansvaret hos de fyra enhetscheferna som jag har träffat varierar från sex till sjutton personer. Avdelningarna på myndigheten har en sammansättning av ekonomer, jurister och tekniker. De flesta tjänster är inte specificerade för en viss sakkunskap, men att alla avdelningar innehåller en mix av dessa tre kategorier anser ledningen vara ett fungerande koncept.

I sammanställningen av intervjuerna kommer jag att benämna deras position som enhetschef och inte mellanchef. Detta gör jag på grund av att titeln på deras chefsposition på myndigheten är enhetschef och även för att de själv benämner sig som enhetschefer under intervjuerna.

Under intervjuerna satt vi på chefernas rum eller i en intilliggande sammanträdeslokal. Stämningen var avslappnad och vänlig på myndigheten vilket avspeglade sig i klädseln, både

på enhetscheferna och på de medarbetarna jag mötte i korridorerna. Som jag nämnt tidigare var intervjuerna semistrukturerade och inget fullständigt frågeformulär finns att redovisa. Under intervjuerna fick jag intrycket av att alla fyra enhetschefer och ställföreträdande generaldirektören var angelägna om att berätta om sin situation som mellanchefer och de delade gärna med sig av sina erfarenheter.

Några teman som det diskuterades kring var:

- Reaktionen från personalen vid rekrytering.
- Strategier som användes i början av anställningen.
- Personliga egenskaper.
- Tillvägagångssätt i det dagliga arbetet.

Intervjuerna pågick mellan trettio minuter upp till en och en halv timme.

4.2.1 Intervjuperson 1 - Helen, internrekryterad.

Helen är en av dem som varit anställd längst på PTS. Helen jobbade tidigare på en annan avdelning än den hon idag är chef över. När Helen blev enhetschef på PTS hade hon aldrig tidigare jobbat som chef, på grund av detta blev hon ifrågasatt av sina medarbetare och folk hade undringar om hon skulle klara av jobbet som chef eftersom hon var oprövat chefsmaterial. Men att folk pratade bakom hennes rygg för att hon gått över från medarbetarnas sida till chefsidan har hon inte haft någon känsla av. Helen har ingen chefsutbildning sedan tidigare och fick inte heller någon mentor när hon tillsattes. Men hon pratade med andra chefer vars ledarstil hon sympatiserar med och hon begärde att få gå en kortare chefsutbildning i internatform när hon blev tillsatt. Helen önskade att det skulle ha funnits en tydligare beskrivning av vad som skulle komma att krävas av henne som chef när hon blev tillsatt vilket hon tror skulle ha varit skönt att luta sig mot som ny chef, särskilt eftersom hon kommer inifrån organisationen. Mot denna bakgrund satte hon, tillsammans med en kollega, ihop ett pm som rörde dessa punkter. Som ny chef kände hon att stämningen var god på PTS och att hon fick den hjälp hon bad om.

Helen blev tillfrågad om hon ville ha jobbet som enhetschef. Tjänsten var dock utlyst först utan att hon sökte den, men ledningen hittade inte någon som ansågs hålla standarden för vad de letade efter och man bestämde sig för att försöka hitta någon internt. Helen kände sig säker

i sin roll som chef från första början i och med att hon fick bra stöd från bland annat personalchefen och generaldirektören.

Det som hon anser är negativt med att vara enhetschef är att hon skulle vilja sitta med i den ledningsgrupp som hennes chef sitter i. Hon känner sig varm i kläderna i de strategiska frågorna och vill ha mer inflytande.

Den bilden av att känna sig klämd mellan sin chef och medarbetarna känner hon inte igen sig i. Men hon anser att hon behöver tänka extra noga på att förmedla vad ledningen har för förväntningar på medarbetarna och att vara tydlig med den informationen.

När Helen tillträdde som ny chef hade hon satt upp en taktik för hur hon skulle gå till väga. Taktiken var:

1. Lära känna medarbetarna på enheten och låta det ta tid.
2. Var medveten från början att det inte finns någon möjlighet att skapa stordåd. (Denna punkt var väldigt svår för Helen i och med att hon är väldigt otålig och resultatnriktad, hon vill ofta mer än vad hon lyckas åstadkomma vilket gör henne frustrerad.)

Det första hon gjorde när hon tillträdde var att boka in enskilda samtal med alla på enheten. Den direkta responsen från medarbetarna var positiv.

Ledord i hennes ledarskap är delaktighet och att alla på enheten skall vara medvetna om vart enheten och även hela myndigheten är på väg.

Helen gjorde ett medvetet val när hon såg till att inte bli ”kompis” med de anställda. Hon ser dock en skillnad på att ha en god relation och vara ”tjenis” med personalen. Själv anser hon att hon har en god relation till sin personal och att hon inte är mer vän med någon speciell på enheten. Detta har hon gjort för att hon anser att det är viktigt att sätta gränser när man hamnar i en chefsroll. Helen fortsatte sedan med samtalen för att både hon och de anställda skulle veta sin roll gentemot varandra.

Helen har hört från andra att hennes arbete präglas av ett djupt engagemang vilket hon kan hålla med om. Hon har även hört att hennes engagemang kan ta över och att hon då får svårt

att delegera. Hon anser sig vara otålig och har en vilja att komma vidare. I hennes ledarstil ingår även att bjuda på sig själv, då hon tror att man kan få mycket tillbaka.

Helen är enligt henne själv varm och inkännande och hon driver arbetet på enheten relativt hårt. Hon har inte för avsikt att gå in på detaljer utan försöker se övergripande på saker. Hon har även hört att hon är analytisk i sitt ledarskap och att hon är duktig att jobba med komplexa frågor. Hon anser att man som chef kan ha dåliga dagar, men att ha dåliga veckor och månader fungerar inte. Det är viktigt att chefer kan lyssna och ta åt sig av vad folk tycker runt omkring och tar vara på den feedbacken man får av chefer och personal.

Hon anser att hon är verbal och bra på att beskriva saker vilket hon anser är en styrka i hennes ledarskap. Hon nämner återkommande att det mänskliga och sociala är något som är dominerande i hennes chefsroll. Det är någonting som hon jobbar med hela tiden och försöker se sammanhang och få en övergripande bild av situationer. *”Att ha ett engagemang för helheten och inte bara grota in sig i detaljer och att se saker i ett sammanhang.”*

När Helen tillträdde som chef kände hon att förväntningarna på henne förändrades. Ledningen gjorde det tydligt att hon nu var på en ny position. Helen anser att chefsrollen gör att man vidareutvecklas som människa och att det är en förmån att få jobba med människor på det sättet som hon idag gör.

Chefsrollen handlar om att kunna ge och ta och därför anser Helen att man mellan olika chefsjobb bör göra någonting annat för att få nya intryck som kan ge andra infallsvinklar i arbetet. Med tjänsten som enhetschef följer personalansvar, det betyder att man måste ta hand om människor. Det kräver mycket av en som människa i och med att man har krav på sig både uppifrån och nerifrån säger Helen. Helen beskriver problematiken med att vara enhetschef som att man hamnar mitt emellan. *”Ibland kan det vara så att jag har en annan uppfattning än vad min chef har och ibland anser jag att min personal är på fel spår. Men i slutändan måste de beslut som är förankrade i ledningsgruppen följas och då blir det jag som får förmedla den informationen till min personal.”*

Helen berättar att lojalitet är någonting som hon jobbar med dagligen. Både underordnade och överordnade har funderingar på vems sida hon står på. Hon anser sig vara arbetsgivarens

representant och att om man inte har förstått det är man på fel funktion. Helen känner att hon är enhetens språkrör. Enheten har någonting som de kallar för enhetsinternat, på dessa internat tas problem och hinder upp som finns för att arbetet skall kunna fungera.

”Denna information för jag sedan vidare till ställföreträdande generaldirektören. Denna information är viktig att den kommer fram. Det är ju trots allt sjutton personers vilja och åsikt som ligger bakom den sammanställda rapporten.”

”Men när det gäller information åt andra hållet, uppifrån och ner, gäller det att jag inte fegar ur. Är det beslut som ledningen har tagit som jag inte sympatiserar måste jag hålla upp en fasad och stötta detta beslut inför min enhet och inte skylla på att jag inte håller med om beslutet för att minimera risken för att bli illa omtyckt. Trots att jag måste ta till mig vad ledningen säger måste jag ändå föra enhetens talan och stå på mig så att jag inte blir en ”nickedocka”. Mellanchefspositionen är inte alltid lugn och bekväm och tror man att det skall vara en ”räkmacka” har man hamnat fel.

Hon anser att en mellanchefer måste orka och kunna stå på sig och en stor del av Helens tid går till att hålla sin personal på enheten informerad. Hon anser att kommunikation är ett av hennes viktigaste arbetsverktyg. Helen anser även att hon har en egenskap av att vara genuint intresserad av människor samt en förmåga att se helheten. Hon anser inte att det är nödvändigt att en chef är expert på sakområdet, utan att kunna handskas med människor är en av de viktigaste egenskaperna som krävs.

Något som har hjälpt Helen i hennes roll som chef är att delegationsordningen är väldigt tydlig på myndigheten. Denna tydliga ordning skapar en trygghet anser Helen. Att Helen blev enhetschef över ett nytt sakområde anser hon är en fördel. Det gör att hon inte tar över och dominerar i utredningar och kan ägna större del av sin tid till mänskliga relationer.

4.2.2 Intervjuperson 2 – Mattias, internrekryterad.

Mattias har jobbat med nästan alla som han idag är chef över. Han anser att det är det svåraste sättet att bli chef på. I och med att han redan hade en relation med dessa människor blev han tvungen att se till att en förändring skedde i deras sätt att förhålla sig till varandra. Mattias berättar att folk på enheten har sagt saker till honom i förtroende som medarbetare som inte är

avsett att en chef ska veta. Denna information måste han plocka bort och låtsas som han inte har och det tycker han kan vara problematiskt.

Mattias blev tillfrågad att bli enhetschef, men det tror han inte har någon betydelse för hur han blev accepterad som chef. Det var dock två till på myndigheten som sökte tjänsten och idag är han chef över dem. De två sökande säger att de sökte tjänsten på skoj och att de ändå trodde att Mattias skulle få den. Han anser sig inte ha haft några problem med dessa personer sedan han blev chef.

Innan han blev tillsatt som chef ställde han som krav att han skulle få gå en chefskurs. Han hade aldrig jobbat som chef tidigare och inte heller gått någon chefskurs. Däremot har han gått en kurs som inriktar sig på grupper och gruppdynamik. När han gick den kursen sa han att han nog inte kunde tänka sig att bli chef och att han inte tyckte att han skulle passa som det.

Mattias tycker inte om att kritisera folk och anser sig själv egentligen vara för tillbakadragen för att var chef. Han vet inte varför de frågade just honom, men han tror att det beror på att han har stor sakkunskap inom det område som hans enhet jobbar med. Mattias säger att det är så många enhetschefer har blivit tillsatta på PTS genom åren vilket han inte tycker är bra. Mattias anser att bara för att man har god sakkunskap behöver inte det betyda att man blir bra som chef. Har chefen för mycket kunskap anser Mattias att det kan bli svårt för de andra på enheten om han går in och rättar till saker som han tycker är fel, ledarskapet blir då väldigt kontrollerande och man kan få svårt att delegera.

Mattias hade ingen speciell taktik när han tillträdde som chef, han hade inställningen att testa och om det inte skulle fungera tänkte han hoppa av. Han var nyfiken på att se om han skulle klara av det. Det första han gjorde när han tillträdde var att bli av med de specialistuppdrag han hade. Det var svårare än vad han trodde i och med att han har störst erfarenhet av sakfrågorna på enheten. Och när han ser att något skulle kunna ha gjorts bättre är det svårt att låta bli att lägga sig i. Han vill släppa taget mer än vad han gör för han vill inte gå in och peta i handläggarnas jobb. När han klivit på chefsposten sammankallade han gruppen för att lägga upp en plan för hur de skulle jobba. Personalen på enheten var lite vilse inom sakområdet så Mattias fick tidigt rigga upp vad det var som de egentligen skulle jobba med.

Han både trivs och vantrivs på den position han sitter på idag. Det positiva med rollen är att han får veta mycket mer och får en bättre överblick om vad som händer på PTS. Han har även fått mer inflytande. I och med att han är chef nu är det lättare att trycka på de frågor han anser är relevanta. Det som han ser som negativt med att vara enhetschef är att han känner sig mer stressad i och med att chefspositionen innebär ett personalansvar. På grund av att hans företrädare inte hade tagit tag i vissa problem på enheten och att personal hade gjort lite vad de ville blev han tvungen att rätta till det. *”Jag blev tvungen att ta konflikter med medarbetare väldigt tidigt och jag visste redan innan jag tillträdde som chef att jag vanligtvis brukar dra mig för att ta konflikter”*. Att behöva säga till folk att det inte sköter sitt jobb men ändå försöka få enheten att gå vidare anser Mattias är svårt. Han tror att det är svårare att handskas med dessa bitar i och med att han kommer inifrån organisationen och redan hade en relation till medarbetarna när han tillträdde.

Mattias tycker att man som internt rekryterad chef behöver mer ledaregenskaper än specialistkunskaper. Han säger att man måste räkna med att man kommer att hamna i obekväma situationer där man måste ta otrevliga beslut. För att kunna göra det säger Mattias att man måste ha stöd internt, har man inte det kan det bli mycket problematiskt. Han anser att han har haft bra stöd från framförallt en person som arbetar på personalavdelningen.

Mattias tror inte att han vill vara chef mycket längre. Han tycker det skulle vara skönt att gå tillbaka till att bli specialist igen för att slippa de svåra bitarna med personalkonflikter. Men det finns mycket som han tycker är roligt med att vara chef också. Något som Mattias anser är viktigt är att man har en god relation till den chef man har över sig. Det anser han nästan är viktigare än den relation man har till dem som man är chef för. *”För att har man inte stöd ovanifrån, om du tycker att personerna ovanför dig har fel måste du ändå vara lojal med det, även om du tycker att det är helt galet och korkat måste du ändå föra det budskapet ner i organisationen och stå för det.”* Det är detta som Mattias tycker är det svåraste med att vara mellanchefer, att vara lojal med saker som han inte håller med om. *”Klara man inte av den biten ska man nog inte vara chef och ju högre upp i organisationen du kommer, ju viktigare är det här med lojaliteten.”* Att vara lojal med personalen och föra deras talan uppåt i organisationen tycker han dock inte är svårt.

Mattias tror att hans övergång från att ha varit medarbetare till att bli chef har varit lite lättare i och med att han inte precis innan jobbat på enheten. Men Mattias anser ändå att han måste

tänka på den sociala biten mer nu när han är chef. *”Man kanske inte väljer att gå ut och äta lunch med någon som man precis har haft ett svårt utvecklingssamtal med, men det faller sig ganska naturligt. Man måste tänka mer på hur man beter sig, vad man säger i olika sällskap.”*

Mattias anser själv att han är omtänksam och att det är bra att vara det när man är ledare. I och med att han tänker mycket på hur andra uppfattar honom trodde han att det skulle bli problem när han skulle bli tvungen att säga ifrån. *”Men det har jag faktiskt gjort. Jag tycker att jag är tydlig men ändå omtänksam. Tydlig med sånt som jag tycker skall förändras och förbättras”* Vidare säger Mattias att sakkunskapen är värdefull i hans ledarskap, men att sakkunskap är en förutsättning för att bli en bra ledare anser han inte. Han anser att de skulle behövas fler chefer på PTS som inte har specialistkompetens. Nu tycker han att det går för mycket tid till sakområdet och för lite tid finns kvar att lägga på det mjuka delarna som personalfrågor.

Mattias ambition är att ge mycket tid till medarbetarna vilket de inte är vana vid. Idag är han chef för åtta personer och det anser han är lagom. Om det skulle vara fler tror han att han skulle få svårt att hinna följa upp de personliga samtalen.

Mattias anser att han både är medarbetare och chef. När det gäller sakfrågor känner han sig som en medarbetare men när ledningsgruppen har möte på avdelningen sitter han där i egenskap av chef.

4.2.3 Intervjuperson 3 - Tord, externrekryterad

Jobbet som enhetschef är Tords första anställning som chef med personalansvar. Tord är jurist med erfarenheter från andra statliga myndigheter. Tord trivs mycket bra på sin position som enhetschef trots att det tar upp stor del av hans liv. Det mest tidskrävande är personalfrågorna, sakfrågorna tycker han flyter på obehindrat i de flesta fall. Tord vill gärna vara vän med sin personal, men känner då att han kan hamna i kläm mellan dem och ledningen. Denna situation kan uppstå när han sitter i löneförhandlingar till exempel. Tord har då en uppfattning om vilken lön som bör sättas men får inte alltid medhåll från ledningen. Han måste då ge lägre lön än vad han anser att personen i fråga bör ha och måste samtidigt hålla masken inför personalen och ”låtsas” att han håller med om beslutet som tagits. Tord anser att det är viktigt att uppvisa en enad front med sin chef inför personalen.

Svårigheter med att sitta på positionen som mellanchefer anser Tord är att handskaks med all information. Han syftar på sådan information som han måste hålla hemlig för medarbetarna och låtsas som han inte har. I och med detta har han valt att inte bli för mycket kompis med sin personal. Detta tycker Tord är tråkigt, det finns människor som han gillar och om de endast var kolleger skulle de antagligen ha träffats utanför arbetet. Men det har han blivit tvungen att ta avstånd till på grund av sin position.

Tord fick ingen mentor när han började på PTS, men han tog tag i det på egen hand och skall börja träffa en om några månader. Hittills har han pratat med andra chefer på myndigheten för att få tips och råd. Tord tycker att det ska bli skönt att få en mentor då denna person har tystnadsplikt. Han pratar inte heller lika mycket med sina vänner om jobbet då personen han pratar om kan ta skada. Mot denna bakgrund känner Tord att han har fått börja bygga en mur runt sig och hindra sig själv från att bubbla över vilket han tycker känns onaturligt och tråkigt. Han har alltid strävat efter att bli chef, drivkraften har varit att han vill jobba och leda människor samtidigt som han anser sig själv vara karriärist. Han säger även att det är roligt att få uppskattning och se människor växa. Tord har alltid identifierat sig som en ledare, det märktes redan i tidig ålder när han ofta tog kommandot i lekar.

Något som Tord tycker att han är dålig på är att driva på folk. Är det något som behövs göras tar han tag i det själv istället för att belasta andra och delegera ut uppgiften. Han vill att alla skall vara överens och att folk ska gilla honom. Han har hört från andra att han är bra att få samman folk och se till att de mår bra, detta kan uppfattas som att han ibland är "för snäll" säger han själv.

När Tord anställdes var det turbulent på enheten, den tidigare enhetschefen slutade med kort varsel och stämningen var generellt dålig. När tjänstens utlystes fanns det en stark intern kandidat men man valde att leta utanför organisationen. Den interna kandidaten reagerade starkt när han inte fick jobbet men kom tidigt att acceptera Tord som chef. Tord var medveten om att den interna striden existerade när han började, men han valde att inte lyssna för mycket på vad folk hade att säga utan ville bilda sig en egen uppfattning och skapa en egen relation till denna person. Tord tror att han blev accepterad relativt snabbt för att han är den som är mest meriterad på pappret vilken han anser behövs för den tjänsten han sitter på. Generellt sett anser han inte att sakkunskapen är viktig för att bli en god ledare, men den tjänsten han sitter

på idag menar han är speciell. *”Den här enheten är väldigt saklig, den fungerar som en liten minidomstol på PTS och är väldigt juridisk”*

När Tord blev tillsatt började han med att träffa enheten för att presentera sig själv och lära känna alla som arbetade där. Efter ungefär två veckor började han med personliga samtal med var och en. Hans taktik var även att komma in i verksamheten och det dagliga arbetet så fort som möjligt. I och med att han var medveten om att det var turbulent på enheten när han blev tillsatt var det en medveten taktik att snabbt försöka visa att han var rätt person för jobbet. Han ville inte skrämman iväg sin konkurrent utan försökte snarare lära känna honom och lyfta fram honom. Hans strategi verkar ha varit lyckad då han idag känner att stämningen är god på enheten.

Enligt Tord själv är han en bra människokännare, lyhörd och duktig på att få folk att känna sig delaktiga. Han är även duktig på att få personalen att känna att han alltid kommer att backa upp sin personal inför övriga delar av myndigheten. Han kategoriserar sitt ledarskap som mänskligt, andra säger att han är prestigelös, har lätt för att samarbeta och har en naturlig pondus.

Tord tror att det är lättare att vara chef på en högre nivå i en organisation än vad han är idag. Han säger att om man är det har man många chefer till sitt förfogande och behöver inte brottas med den dubbla tillhörigheten som han känner att han gör idag. I den positionen han sitter på idag känner han att han är både chef och medarbetare.

Om Tord fick frågan om han vill bli avdelningschef på PTS skulle han antagligen tacka ja. Men han är inte lika säker på om han skulle göra det om cirka fem år. Han tycker att det är bra när chefer rekryteras externt, för en nyrekrytering bör följas av en förändring och den tror han uteblir om man endast rekryterar internt. *”Man väljer det som redan är utan att tillföra något nytt. Det skulle bara bli så att tåget rullar på med vissa skillnader utan nya infallsvinklar, för likt helt enkelt.”*

4.2.4 Intervjuperson 4 –Johan, externrekryterad.

Johan har arbetat på PTS sedan 2002. Han anställdes för att bygga upp den enhet som han idag är chef över. Johans fall är skiljt från vanlig externrekrytering då han själv stod för en större del av rekryteringen till enheten. Johan ser det som något positivt, men han nämner att

man bör se upp så att man inte endast rekryterar personer som liknar en själv. Han anser att man bör ta god tid på sig och genomföra en gedigen rekryteringsprocess för att få ihop en bra mix människor. Johan menar att hans situation som mellanchef hade sett annorlunda ut om han hade kommit till en färdig organisation *”Då hade jag fått tillbringa rätt mycket tid med att känna av vilka grejer som syns och inte syns, då hade jag fått jobba med osynliga och synliga faktorer för att få det att funka”*.

Det första han gjorde när han kom till PTS var att gå runt och hälsa på folk. Framförallt på de som hörde till samma avdelning, men även på dem som skulle komma att vara betydande för enheten på andra sätt. Dessa personer var till exempel folk från personal- och ekonomiavdelningen. Efter att ha bekantat sig med myndigheten satte han sig ner för att identifiera vad den icke existerande organisationen skulle utföra. Detta gjorde han för att reda ut vilka tekniska kompetenser som skulle komma att behövas och även vilken sorts social kompetens han letade efter. Johan säger att rekrytering är tidskrävande och svårt men att han tycker att han har lyckats bra. *”Som chef har du i realiteten egentligen bara ett tillfälle då du kan påverka och det är vid rekrytering”*

Som ny kände sig Johan väl mottagen på PTS och han kände inte av någon rivalitet om tjänsten bland någon av de anställda på myndigheten. Han tror att hans goda mottagande beror till stor del på att hans anställning var lösningen på problem som funnits under en längre tid. Han kände även att han hade gott stöd från generaldirektören och personalchefen när han blev anställd. När det var gjort försökte han sätta sig in i hur organisationen var uppbyggd och hur organisationskulturen såg ut.

Johan har jobbat som mellanchef i olika organisationer i cirka tio år. Generellt sett trivs han med att vara chef, att kunna få saker uträttade anser han vara det mest positiva. Han tycker även om att få möjligheten att se helheten i det arbete han utför, som anställd tycker han ibland att det kan bli ett tunnelseende som han inte gillar. Johan ser sin ledarstil som resultatnriktad och att uppnå resultat står högt upp på prioriteringslistan. Han tycker även om att se människor utvecklas och växa. Lika jobbigt tycker han att det är när folk står still i sin utveckling.

Många gånger känner sig Johan klämd i sin position som mellanchef när han innehar mycket information som han inte kan dela med sig av. Exempel han ger är vid löneförhandlingar. Han

vet vad folk presterar varje dag och vad de är värda, samtidigt har han insikt i myndighetens ekonomi och vet att personen i fråga inte kommer att kunna få det hon/han är värd. Det tycker han är jobbigt när han måste låtsas som att han håller med ledningens beslut om en lägre lön. Johan handskas med situationen som mellanchefer genom att minimera sina uttalanden, det gör han för att minska risken att behöva ljuga.

När Johan var ny hade han ingen mentor, han tyckte inte att han behövde det eftersom han tidigare jobbat som chef i många år. Han säger att andra enhetschefer har sökt sig utanför organisationen för att hitta mentorer, men det är inget som avdelningschefen leder dig in i utan det får man ta tag i själv. Johan säger att det finns möten där man kan ta upp problem som man har som chef, men att hans enhet är så speciell att han inte har mycket att hämta från andra chefer på myndigheten. Men vissa problem, som till exempel personalproblem, anser han att han har gemensamt med andra enhetschefer och denna problematik händer att han diskuterar med dem.

Johan tycker att han som chef har en god analytisk förmåga, beslutsförmåga och en relativt god människokänedom. Den sista punkten, människokänedom, tycker han är svårast. *”Det är där den praktiska begränsningen sitter för min del, men så länge man är intresserad av människor gör det inte så mycket om man har väldigt korta antenner och är lite klumpig på den fronten för de märker att man försöker. Men det funkar inte i längden om du är ren karriärist och tycker att det är himla käckt med ett par axelklaffar.”* För att bli bättre på den biten säger Johan att han inte gör någonting speciellt. Han håller sig till något som han kallar för ”management by walking around”, han har även personliga samtal med medarbetarna två gånger per år.

Förutsatt att man får acceptans anser Johan att det är en fördel att komma utifrån som mellanchefer, för internbefordran medför att personen i fråga sällan blir av med sina gamla arbetsuppgifter fullt ut. *”Det finns mycket arv och många surdegar och man är alltid den som vet vad som händer för tre år sedan och så vidare”* Kommer man utifrån känner Johan att man behöver bara göra sitt jobb, man behöver inte skapa stordåd för att bli accepterad och visa att man är rätt person för jobbet. *”Kommer man inifrån organisationen kan man få svårigheter att förändra förhållningssätt från att ha varit bara kollegial för du kommer att hamna i lägen när du måste dra streck och ta beslut. Kommer du utifrån behöver du bara göra någonting som är tillräckligt bra, men som intern måste du göra det underbart bra. Jobbet måste göras*

underbart bra för att få acceptans hos dina före detta kollegor samt att du även vet hur de kommer att reagera när du kommer att meddela att tiden är knapp eller att utrymmena i budgeten är små. Jag tror att man måst jobba lite hårdare om man kommer inifrån för att bli accepterad.”

”Kommer man utifrån är man rekryterad för att ta tråkiga beslut om budget och så vidare vilket medarbetare förväntar sig att du ska göra. Men kommer man inifrån kan dina före detta medarbetare ha svårt att acceptera att du inte argumenterar för den underbara lösningen när du istället fattar beslut som bara är tillräckligt bra.”

Det positiva med att komma inifrån organisationen tror Johan är kortsiktigt och att det negativa sedan kommer att dominera.

Johan säger att PTS är en kunskapsorganisation och att alla som jobbar där har någon typ av specialkunskap. Generellt tycker inte Johan att en mellanchefer behöver besitta specialkunskap inom området han är chef över, men på många enheter på PTS anser han att det krävs. Han säger att utredningar som görs på enheterna ofta skall ligga till grund för stora beslut. På myndigheten, berättar Johan, går det till så att handläggare utreder ärenden på enheten som sedan enhetschefen skall godkänna. För att enhetschefen skall kunna göra det krävs sakkunskapen så att utredningarna blir korrekta och kan läggas fram för generaldirektören som tar det slutgiltiga beslutet.

Johan tycker att chefstätheten är för hög på PTS och att för mycket tid går åt till rapportering. Han tycker att hans enhet är för liten och att tjugo personer skulle vara ett ultimatum antal. Han är idag ansvarig över tio medarbetare. *”Blir det fler är det väldigt svårt att hänga med på vad de pysslar med på dagarna och man kan bara gå omkring och dunka personalen i ryggen. Blir de färre är du såpass nära de konkreta aktiviteterna att du sugts in i dem och måste vara mer eller mindre operativ samtidigt som du ska ta beslut.”* Detta tycker Johan påverkar hans situation som mellanchefer och han måste ständigt dra gränser mellan sin operativa roll och sin ledarroll.

4.2.5 Intervjuperson 5 – Katarina, ställföreträdande generaldirektör.

Katarina berättar att internrekrytering av enhetschefer har varit ett vanligt sätt att befördra duktiga personer. Hon säger att det har gått bra i de flesta fall när specialister har vuxit in i

rollen som chef, men hon medger att det inte alltid har blivit så bra som de hade förväntat sig. Hon menar att chefskapet är så mycket annat än specialistkunskap. Sedan några år har de på PTS infört någonting som de kallar tidsbegränsat chefskap. Då får man vara chef under en tidsbegränsad period och när tiden gått ut kan man återgå till sitt specialistuppdrag. Detta tycker många har varit positiv då det inte känns som ett misslyckande om man känner att man hellre vill jobba med sakfrågor än som chef.

Katarina säger att när de ska tillsätta en enhetschefstjänst börjar de med att titta på sammansättningen av personer på den avdelningen där enhetschefens skall tillsättas. Myndighetens avdelningar är uppbyggda av en avdelningschef och cirka tre enhetschefer. Bland dessa enhetschefer ska det finnas en jurist, en tekniker och en ekonom. Om det finns en jurist och ekonom på avdelningen är grundkravet för den tredje enhetschefen att det skall vara en tekniker. Det andra som de tittar på vid rekrytering av enhetschefer är att personen skall passa in i den befintliga gruppen och att den ska bidra med någonting nytt. När det är klart vilken grundkompetens de letar efter och vad för sorts personlighet som söks tittar de på om det är en kvinna eller en man som behövs till enhetsteamet. När denna profil är fastställd börjar de med att se om denna person finns internt, om de inte hittar en person internt som de tror skulle bli riktigt bra för posten gör de en extern rekrytering.

Katarina ser ingen skillnad på hur externt och internt rekryterade enhetschefer jobbar. Men hon är medveten om att personer som blir rekryterade internt kan få det tufft i början. *”Det är alltid så tror jag när någon befordras internt att det är några som tycker att det är fantasiskt att hon/han avancerar och får högre lön. Och så finns det några som tycker att det är orättvist. Men det är ingenting vi högre chefer kan beakta och strunta i att befordra en duktig person för att någon annan blir avundsjuk och inte tycker det är rätt.”*

Katarina säger även att hon tror att det kanske krävs olika ledaregenskaper för att klara jobbet som enhetschef, men det är ingenting som de medvetet tar hänsyn till vid rekrytering. Det finns ingen utarbetad mall för dessa skillnader.

På PTS är det avdelningschefen som har det yttersta ansvaret för rekryteringen av enhetschefer. Behöver de stöd i processen kan de ta hjälp av personalavdelningen. Totalt sett har myndigheten drygt 60 procent externrekryterade enhetschefer och knappt 40 procent är internrekryterade.

5. Analys

Detta kapitel kommer att inledas med en matris över resultatet av ledaregenskapsanalysen, detta för att analysen ska bli enklare att följa. Matrisen kommer att efterföljas av en analys av ledaregenskaper i de två kategorierna, intern- och externrekryterade. Intervjupersonernas svar kommer att analyseras och ställas i relation till varandra med utgångspunkt i Yukls teori om ledaregenskaper. Resultatet av denna analys kommer att ställas i ytterligare en jämförelse mot ledningens uppfattning om mellanchefernas ledaregenskaper för att se om de stämmer överens med varandra.

	Internrekryterade		Externrekryterade	
	Helen	Mattias	Tord	Johan
1. Ambitiös	Ja	Ja		
2. Anpassningsbar	Ja	Ja	Ja	Ja
3. Ansvarstagande/ Pålitlig	Ja	Ja	Ja	Ja
4. Avgörande/ Bestämd/Dominant	Ja	Ja	Ja	
5. Energisk/Aktiv	Ja			
6. Målorienterad				Ja
7. Samarbetesvillig	Ja	Ja	Ja	
8. Självssäker			Ja	Ja
9. Stresstålig		Ja		
10. Uthållig			Ja	

Figur 6.1 Matris över resultatet av ledaregenskapsanalysen.

5.1 Helen och Mattias – internrekryterade

Först kommer jag att genomföra en analys av de internrekryterade ledaregenskaper för sedan ställa resultatet mot varandra i en jämförelse.

5.1.1 Helen

Helen berättar att hon är genuint intresserad av människor och att hon anser att hennes arbete som mellancheftill stor del handlar om mänskliga relationer. Att vara genuint intresserad av människor anser jag tyder på att hon tycker om att arbeta med andra människor och att hon kan finna sig i olika situationer samt även kan handskas med olika typer av människor. Samarbetsvillig och anpassningsbar är en egenskap som Yukl tar upp i sin teori, vilket jag anser Helens intresse för människor är ett tecken på. Helen premierar i sitt ledarskap någonting som hon själv benämner som delaktighet. Hon anser att det är viktigt att hon för fram den information som ledningen ger henne till sina medarbetare för att de skall få en övergripande bild av myndighetens arbete. Att dela med sig av information och föra en öppen dialog med ledning och personal anser jag är ytterligare ett tecken på att Helen är samarbetsvillig.

Helen anser att hennes relation till medarbetarna på enheten är god, hon gjorde ett medvetet val när hon såg till att inte bli för nära vän med dem då hon anser att det kunde ha skapat problematik kring hennes roll som chef. *”Jag anser att det är skillnad på att vara tjejn med någon och att ha en god relation, jag tycker inte att jag är mer vän med någon av de anställda på min enhet.”* Gränsdragningen mellan henne och medarbetarna ansåg Helen var mycket viktig och den upprätthåller hon genom att hålla samtal med personalen. *”Det är viktigt att både jag och dom vet var vi har varandra så att vi kan bli säkrare i våra roller.”* Att klara av denna gränsdragning kan vara svårt anser jag och det krävs mycket av en person för att hålla fast vid de olika rollerna. Beskrivningen Helen gör av sin situation anser jag stämmer in på ledaregenskapen avgörande/bestämd/dominant.

Ledarskapstester som Helen genomgått pekar på att hon har ett djupt engagemang för det arbete hon utför. Detta har dock visat sig att engagemanget kan ta över och hon får då svårt att släppa kontrollen och delegera arbete och ansvar. Denna egenskap tolkar jag som att de arbetsuppgifter hon har tagit på sig är hon mån om skall bli bra genomförda. Det kan även tolkas som någonting negativt och att hon inte litar på sina medarbetare, men jag väljer att tolkad det som att hon är ansvarstagande och pålitlig och ser till att hennes enhet genomför det arbete som de är tilldelade att utföra.

Helen beskriver sig själv som en aktiv person och att hon driver arbetet på enheten hårt. Denna egenskap går under Yukls ledaregenskap energisk/aktiv anser jag. När jag frågar henne

om ytterligare ledaregenskaper säger hon att andra ser henne som ambitiös, vilket hon själv håller med om. Samtalet med Helen ger intrycket av en ambitiös person och att hon tar sitt arbete på allvar. Jag får intrycket av att hon arbetar som chef för att hon har ett genuint intresse för ledarskapet, människor och de sakfrågor hon driver på myndigheten.

Sammanfattningsvis anser jag att Helen har följande ledaregenskaper:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 7

Ambitiös

Anpassningsbar

Ansvarstagande och pålitlig

Avgörande/Bestämd/Dominant.

Energisk/Aktiv

Samarbetsvillig

5.1.2 Mattias

Mattias blev chef över tidigare kollegor och blev tvungen att skapa ett nytt förhållningssätt till dessa personer när han blev enhetschef. Mattias säger själv att han tror att det är det svåraste sättet att bli chef på och att det krävs att man vågar ta hela klivet över till chefspositionen. Att kunna göra det anser jag visar på att han är tydlig och vågar sätta gränser för vad som är vänskap och vad som är en professionell relation. Denna egenskap anser jag därför går under kategorin avgörande/bestämd/dominant. Mattias säger själv att han drar sig för konflikter och gärna vill att alla på enheten skall vara överens, med den vetskapen om sig själv trodde Mattias att han skulle få problem med att säga till personalen om han ansåg att de gjorde fel. När han var ny chef blev han tvungen att ta tag i problem som fanns på enheten sedan tidigare och i efterhand anser han att det gick bra. Även detta är någonting som jag anser tyder på att Mattias har drag av att vara bestämd/avgörande trots att han inte hade den insikten när han tillträdde.

När Mattias tillträdde som enhetschef ställde han som krav att få gå en chefskurs, han var mån om att göra ett bra jobb och gick in för sin uppgift. Att ställa sådana krav anser jag är ett tecken på att han har en drivkraft och är ambitiös vilket är en viktig egenskap när man sitter på en ledande position enligt Yukl.

Mattias är angelägen om att arbetet som utförs på enheten skall bli så bra som möjligt. I och med att Mattias har den största sakkunskapen inom området på enheten blir hans ledarskap kontrollerande och han kan få svårt att delegera ansvar och arbetsuppgifter. Han säger själv att han skulle behöva bli bättre på den biten men att det är svårt när man vet att resultat kan bli sämre om han inte kontrollerar det. Detta kan tolkas som att Mattias inte litar på sin personal, men jag anser att det även kan tolkas som att han är pålitlig och ansvarstagande. Mattias släpper inte ifrån sig något arbete till ledningen förrän han är nöjd, på så sätt blir kontrollerandet en kvalitetsstämpel på det utförda arbete och kontrollen blir även ett verktyg för att uppnå bästa möjliga resultat.

Mattias säger att han är omtänksam och att han var orolig innan han blev enhetschef för vad folk skulle tycka om honom. Även om Mattias påpekar att han tycker det skulle var skönt att avvara de personalkonflikter som chefsjobbet innebär har han ändå lyckats göra ett bra jobb och tagit klivet från att ha varit medarbetare till att bli chef. *”Det har faktiskt gått bra. Jag tycker att jag är tydlig men ändå omtänksam. Tydlig med sånt som jag tycker skall förändras och förbättras”*. Detta anser jag visar på att Mattias har en förmåga att anpassa sig till olika situationer och roller, vilket är en av ledaregenskaperna som Yukl tar upp. Mattias uttrycker en oro inför hur människor skulle uppfatta honom när han blev chef, denna oro trodde han skulle ligga honom till last när han blev tvungen att säga ifrån. Denna oro, om att inte bli omtyckt, kan medföra en stor press på personen ifråga. Denna press klarade Mattias av att hantera vilket jag anser är en styrka och ett tecken på hög stresstolerans.

Lojalitetsfrågan är någonting som Mattias anser är viktig att diskutera. Han tycker att det är svårt att förmedla information om ett beslut till sina medarbetare som han inte håller med om, men att det ändå är viktigt att han backar upp sin chef i de beslut som är fattas. Denna process är mycket lättare, anser Mattias, om man har en god relation till sin chef. *”För har man inte stöd ovanifrån, om du tycker att personerna ovanför dig har fel måste du ändå vara lojal med det. Även om du tycker att det är helt galet och korkat måste du ändå föra det budskapet ner i organisationen och stå för det.”* Mattias anser att hans relation till hans närmaste chef är god och att deras samarbete fungerar väl vilket indikerar på att Mattias har en god samarbetsförmåga.

Sammanfattningsvis anser jag att Mattias har följande ledaregenskaper:

1 – 2 – 3 – 4 – 7 – 9

Ambitiös

Anpassningsbar

Ansvarstagande/Pålitlig

Avgörande/Bestämd/Dominant

Samarbetsvillig

Stresstålig

5.1.3 Jämförelse av de interrekryterades ledaregenskaper

Helen 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 7

Mattias 1 – 2 – 3 – 4 – 7 – 9

Gemensamt 1 – 2 – 3 – 4 – 7

1. Ambitiös 2. Anpassningsbar 3. Ansvarstagande/Pålitlig

4. Avgörande/Bestämd/Dominant 7. Samarbetsvillig

Ambitiös

Både Helen och Mattias blev tillfrågade om de ville ha tjänsten som enhetschef. Att få detta förtroende tror jag stärker en person i ledarrollen då man vet att det finns stöd hos ledningen, men jag tror att en sådan förfrågning även kan skapa en press på mellanchefer att prestera och visa att man är värdig denna befordran. Ambition och den drivkraft som ordet ambitiös innefattar är svårt att visa på en anställningsintervju, men är någonting som premieras högt av arbetsgivare. När en person tar steget från att ha varit medarbetare upp till att bli chef över före detta kolleger tror jag personen sätts under stor press. En press som kommer från arbetsgivare, föredetta kolleger och inte minst från personen själv. Jag tror att pressen ifrån sig själv är den största då en känsla av att man skall bevisa att man är värd chefsjobbet kan infinna sig. Mot denna bakgrund tror jag därför att många mellanchefer som är internrekryterade är ambitiösa och hårt arbetande chefer vilket även min undersökning indikerar på.

Anpassningsbar

Internrekrytering innebär i många fall ett chefskap över före detta vänner och kollegor. Mattias hade tidigare arbetat med många av de personer han senare kom att bli chef över och Helen hade en relation sedan tidigare till många av medarbetarna på sin enhet på grund av att hon arbetat en längre tid på myndigheten. Att gå från att vara medarbetare till att ta klivet upp och bli chef kan innebära problem i det sociala spelet. För att kunna genomföra chefsjobbet

med ett lyckat resultat anser jag att det är viktigt att rollerna på arbetsplatsen är tydliga och att relationen chef-medarbetare är tydlig. Att klara av den övergången anser jag tyder på att personen i fråga har lätt att anpassa sig till nya situationen, relationen och roller. Jag anser att Helen och Mattias har lyckats med denna övergång och ledaregenskaper anpassningsbar går att applicera på dem båda.

Ansvarstagande/Pålitlig

Båda de internrekryterade mellancheferna anser jag besitter ledaregenskaper ansvarstagande/pålitlig. Frånsett att de själva anser sig ta ansvar för sitt arbete har de fått förtroendet av ledningen att bli chefer. Både Helen och Mattias blev tillfrågade om de ville ta klivet upp och bli chef, vilket indikerar på att ledningen anser att de är två pålitliga personer. Det stora informationsflödet som går via en mellanchefer kan vara påfrestande. Framförallt när man måste handskas med information som inte, under några omständigheter, får föras vidare. Både medarbetare och högre chefer räknar med att Helen och Mattias skall vara dem lojal och stå på deras sida. Att klara av den pressen och informationshanteringen anser jag visar på att personen är ansvarstagande. Helen och Mattias anser jag passar in på den beskrivningen. Jag anser att de lyckas med konststycket att sitta på information som de skulle kunna utnyttja för egen vinnings skull utan att göra det. Att klara av det tycker jag visar på att de är ansvarstagande och pålitliga.

Avgörande/Bestämd/Dominant

Problematiken kring att bli chef över tidigare kollegor har jag tidigare nämnt vilket jag även har i åtanke när jag gör denna analys. Varken Helen eller Mattias har dock uttryckt det som ett stort problem att stiga i sin egen grupp, men de har båda berättat att de har blivit tvungna att dra gränser och vara väldigt tydliga med vilken relation de skall ha till personalen på respektive enhet. Denna gränsdragning kräver en viss styrka vilket båda indirekt beskriver att de har. Att ha egenskapen att vara bestämd i en mellancheferposition som Mattias och Helen sitter på tror jag kan vara nyttigt, inte minst för att de är internrekryterade. För att bli accepterad av före detta kolleger och visa tydligt att man gått ifrån sin specialistroll till att ha blivit chef anser jag att förmågan att vara avgörande och bestämd kan komma att underlätta övergången. Blir denna övergång tydlig tror jag att mellancheferen fortare kan bli accepterad som ledare och det operativa arbetet behöver inte bli lidande.

Samarbetsvillig

Både Mattias och Helen är tydliga med att nämna problematiken kring lojalitet. De pratar om en lojalitet gentemot sin närmsta chef och sina anställda. Både Helen och Mattias anser att det svåraste är när de måste hålla med om beslut som ledningen fattat som de inte sympatiserar med. Problem som de ställs inför i en sådan situation är att de måste upprätthålla en fasad mot sina medarbetare och "låtsas" som att de håller med om beslutet. Både Mattias och Helen har upprättat en strategi för hur de går tillväga med lojalitetsfrågorna. De säger att det bästa sättet att handskas med denna problematik är att ha en öppen dialog med sin chef vilket innefattar ett väl fungerande samarbete och god kommunikation. För att bli en bra chef anser de båda internrekryterade mellancheferna att ett gott samarbete med sin chef är viktigt för att de själva ska kunna bli bra chefer. Mattias och Helens taktik angående lojalitetsproblematiken tycker jag tydligt visar på att båda två är samarbetsvilliga.

5.2 Tord och Johan – externrekryterade

Först kommer jag att genomföra en analys av de externrekryterades ledaregenskaper för att sedan ställa resultatet mot varandra i en jämförande analys.

5.2.1 Tord

Tord beskriver problematiken med lojalitet till ledningen när beslut fattas som han inte sympatiserar med. Tord är dock fast besluten om att han, tillsammans med ledningen, måste hålla en enad front mot personalen och han anser att samarbete med ledningen är enormt viktigt för att det skall fungera. Denna problematik, som Tord lyckats lösa, anser jag tyder på att han har en god samarbetsförmåga med ledningen och att han är mån om att den relationen skall vara god.

Tord anser själv att han är en god människokännare vilket han även har hört från andra att han är. Hans anser att hans ledarskap är mänskligt och att det är viktigt att man som chef är lyhörd och en god lyssnare. Tord tycker att det är viktigt att hans personal skall känna att han stöttar dem inför ledningen och att han alltid kommer stå bakom det arbete som utförts på hans enhet. Att ge detta stöd till sin personal anser jag visar på att Tord är pålitlig och ansvarstagande. Enhetschefen är den person på enheten som måste stå tillsvars för det arbete som utförts på enheten och det anser Tord att han lever upp till.

Tord berättar om problematiken kring vänskap och den professionella relationen till medarbetarna på enheten. Han är medveten om att han måste behandla alla på enheten lika och inte umgås mer med någon speciell. För att undvika avundsjuka och funderingar från andra på enheten har han valt att dra en tydlig gräns för hur nära han skall komma sina anställda privat. Att ha styrkan att kunna markera denna gräns är en av egenskaperna i Yukls teori. Jag anser att förmågan till denna gränsdragning ligger under avgörande/bestämd/dominant.

När Tord rekryterades till PTS fanns det en tydlig intern kandidat till hans tjänst, denna kandidat reagerade starkt när Tord fick enhetschefsjobbet. Att Tord kunde handskas med den personen och låta det ta den tid som behövdes för att deras relation skulle kunna etableras anser jag är ett tecken på att Tord har en egenskap av att vara uthållig. Situationen han hamnade i var starkt utsatt och obekvämt, och för att klara av den anser jag att uthållighet och tålamod är någonting centralt.

Tords strategi som ny chef på enheten var att så fort som möjligt sätta sig in i arbetet för att visa att han var rätt person för jobbet. Tord hade inte arbetat som chef tidigare men fann sig snabbt i rollen och blev snart accepterad av medarbetarna. Att komma in i en organisation som externrekryterad så bra, som Tord säger att han gjorde, anser jag visar på att han har lätt att komma in i nya sammanhang och att anpassa sig, vilket är en av Yukls ledaregenskaper.

När Tord får frågan om han skulle kunna tänka sig att bli avdelningschef idag svarar han att han förmodligen skulle tacka ja. Tord har endast arbetat som enhetschef i sex månader men tror ändå att han skulle anta utmaningen och ta den tjänsten om det skulle bli aktuellt. Tords tankar kring en sådan rekrytering anser jag passar in på Yukls ledaregenskap självsäker. Att söka chefstjänsten externt som Tord gjorde anser jag även är ett tecken på att han är självsäker och tror på sig själv som ledare.

Sammanfattningsvis anser jag att Tord har följande ledaregenskaper:

2 – 3 – 4 – 7 – 8 – 10

Anpassningsbar

Ansvarstagande/Pålitlig

Avgörande/Bestämd/Dominant

Samarbetsvillig

Självssäker.

Uthållighet

5.2.2 Johan

När Johan var ny på PTS ansåg han sig inte behöva någon mentor eller ledarskapsutbildning. Johan hade jobbat som mellanchefer i tio år innan han blev anställd på PTS och ansåg därför att han redan kunde arbetet som mellanchefer. När en person hävdar att hon eller han är bra på att utföra sitt arbete och samtidigt nekar en vidareutbildning i ledarskap anser jag är ett tecken på att personen i fråga är självssäker, vilket är en av Yukls ledaregenskaper.

När jag frågade Johan vilken ledarstil han tillämpar svarar han utan att tveka att den är resultatnriktad. Han säger att han drivs av att nå uppsatta mål och se konkreta resultat. Att drivas av att uppnå resultat anser jag går under kategorin målorienterad i Yukls teori.

Lojalitetssvårigheterna är någonting som Johan, liksom de andra enhetscheferna, anser karaktäriserar mellancheferens position. Lojalitet anser Johan är att kunna handskas med information som inte får föras vidare i hierarkin, varken uppåt eller neråt. Problematik uppstår när han har information som han vet är nyttig för någon men som han inte får informera. För att klara av denna situation har Johans valt att prata mindre med folk för att minimera risken att behöva ljuga. Här skiljer sig Johans taktik från de andra tre mellancheferna som ingår i denna studie. De andra tre har valt att lösa denna problematik genom att prata mer med sin chef och upprätthålla en god relation och skapa ett tydligt samarbete. Johans tillvägagångssätt för att lösa lojalitetsproblematiken är inte någonting som alla klarar av att genomföra, men att göra det anser jag tyder på att Johan har en förmåga att anpassa sig till olika situationer och människor. Att förstå vilket beteende situationen kräver, och ändra sitt beteende utefter det, anser jag tyder på att Johan har en förmåga att anpassa sig.

Johan berättar att han vill kontrollera arbetet som genomförs på hans enhet innan det presenteras för generaldirektören. Detta skulle kunna tolkas som att han har svårt att släppa kontrollen, men jag väljer att tolka denna egenskap som att Johan tar ansvar för det arbete som enheten genomför och att ledningen kan lita på att de uppdrag hans enhet blir tilldelade blir genomförda på ett korrekt och väl utfört sätt. Mot denna bakgrund anser jag att denna egenskap faller under Yukls ledaregenskap ansvarstagande och pålitlig.

Sammanfattningsvis anser jag att Johan har följande ledaregenskaper:

2 – 3 – 6 – 8

Anpassningsbar

Ansvarstagande/Pålitlig

Målorienterad

Självssäker

5.2.3 Jämförelse av de externrekryterades ledaregenskaper

Tord 2 – 3 – 4 – 7 – 8 – 10

Johan 2 – 3 – 6 – 8

Gemensamt 2 – 3 – 8

2. Anpassningsbar 3. Ansvarstagande/Pålitlig 8. Självssäker

Anpassningsbar

Alla fyra mellanchefer som jag har träffat anser jag passar in på beskrivningen anpassningsbar. Vare sig en mellanchefer kommer utifrån eller inifrån organisationen tror jag att det är viktigt att man inser att chefsjobbet präglas av att arbeta med mänskliga relationer.

Alla fyra enhetscheferna karaktäriseras av att klara av att finna sig i olika situationer och agera olika beroende på vilka personer de arbetar med. Ena stunden skall de infinna sig i en medarbetarroll tillsammans med de andra enhetscheferna gentemot ledningen och i nästa stund skall de agera chef och ledare inför sin personal på respektive enhet. I inledningen av denna uppsats citerar jag Wenglén, han skriver i sin avhandling: ”*De (mellancheferna) verkar i korsdraget mellan konkurrerande intressen och i gränlandet mellan olika normsystem i organisationen.*”⁴⁵ Detta korsdrag, mellan överordnad chef och personal, anser jag att enhetscheferna speglar tydligt när de diskuterar lojalitetsproblemen som jag nämnt tidigare. Jag anser att de bemästrar denna problematik väl och att de klarar av att anpassa sig till den situation de befinner sig i.

Ansvarstagande/Pålitlig

Som jag nämnt tidigare tillsätts många av enhetscheferna på PTS med bakgrund av deras sakkunskap. Tre av fyra enhetschefer anser att de har den största sakkunskapen inom sitt område på sin enhet och alla fyra anser att de skulle behöva arbeta med att delegera mer

⁴⁵ Wenglén, R. (2005) Från dum till klok? –en studie av mellancheferns lärande. Lund; Lund Business Press. (S. 226)b

ansvar ut på medarbetarna. Att inte våga lita på de anställda när det gäller sakkunskap anser jag är någonting negativt, vilket i längden kan eliminera arbetsglädje och möjligheten till utveckling hos medarbetarna. Att ha en chef som kontrollerar allt arbete man utför är inte stimulerande för arbetsklimatet. Denna kontrollering anser jag är en följd av att många mellanchefer på PTS är tillsatt på grund av att de har den största sakkompetensen. Det positiva med att chefen har denna sakkunskap är att hon eller han har möjlighet att själv ta ställning till om ett ärende är korrekt utrett och ledningen kan då lita på att arbetet är riktigt utfört. Ur ledningens perspektiv kan jag tänka mig att sakkunskapen hos enhetscheferna leder till att de ser dem som pålitliga och ansvarstagande då de inte släpper ifrån sig arbete som de inte är nöjda med.

Självssäker

Att söka en chefstjänst anser jag indikerar en tro på sig själv och anser att man klara av en ledande befattning. Båda de externrekryterade anser jag visar drag av att vara självsäkra och anser sig vara kompetenta och duktiga ledare. Mattias, som är internrekryterad, ursäktade sig snarare för att han var chef och trodde inte innan han tillträdde att han skulle klara av jobbet. Att komma utifrån organisationen och in på en chefsposition anser jag kräver en självsäker attityd. Jag anser dock inte att man skall vara arrogant eller använda sig av en översittande attityd, men jag tror att man måste våga lita på sig själv och visa personalen på den nya organisationen att de också kan göra det. Jag tror, för att kunna bli en bra ledare, att du måste lita på att du är duktig och kommer att klara av jobbet som chef.

5.3 Skillnader och likheter mellan internt och externrekryterade

Helen och Mattias **1 – 2 – 3 - 4 – 7**

Tord och Johan **2 – 3 – 8**

Det är tydligt att de fyra mellancheferna anser att deras situation som mellanchefer är hårt utsatt med påtryckningar både från ledningen och från medarbetarna. I min studie har jag kommit fram till att som mellanchefer behöver man kunna anpassa sig väl efter situationen. Samtliga mellanchefer som ingår i denna studie anser jag visar tydliga tecken på att klara av denna problematik och kan på ett skickligt sätt pendla från att vara medarbetare tillsammans med andra mellanchefer till att vara chef över personalen på respektive enhet. Ansvarstagande/Pålitlig är även en ledaregenskap som genomsyrar samtliga mellanchefer i min undersökning.

En avgörande egenskap som är gemensam för de internrekryterade är att de behöver vara tydliga när de skall ta klivet från att vara medarbetare till att bli chef över före detta kolleger. Samarbetsvillig är även en ledaregenskap som är gemensam för de interrekryterade mellancheferna som inte kommer fram i analysen av de externrekryterades ledaregenskaper. Som internrekryterad har du redan en relation till många människor på arbetsplatsen och måste underhålla dessa trots att du blivit chef. Att klara av denna nya situation anser jag kräver en förmåga att samarbeta för att den nya situationen skall fungera.

En annan skillnad som jag kommit fram till mellan extern- och internrekryterade mellanchefer är att de som kommer inifrån organisationen visar tydliga tecken att vara mer ambitiösa än de som kommer utifrån. Johan, som kommer utifrån organisationen, uttrycker tydligt att han tror att vid internrekrytering måste man maxprestera konstant, men som externrekryterad behöver du endast uppnå ett resultat som är godkända. ”Kommer man inifrån organisationen kan man få svårigheter att förändra förhållningssätt från att ha varit bara kollegial för du kommer att hamna i lägen när du måste dra streck och ta beslut. Kommer du utifrån behöver du bara göra någonting som är tillräckligt bra, men som intern måste du göra det underbart bra. Jobbet måste göras underbart bra för att få acceptans hos dina före detta kolleger samt att du även vet hur de kommer att reagera när du kommer att meddela att tiden är knapp eller att utrymmena i budgeten är små. Jag tror att man måset jobba lite hårdare om man kommer inifrån för att bli accepterad.”

Det har även visat sig att de externrekryterade mellancheferna är mer självsäkra än de internrekryterade. Detta visar sig först och främst genom att de externt rekryterade har sökt sig till chefstjänsten med en tro om sig själv att de kommer bli duktiga och framgångsrika ledare. De internrekryterade mellancheferna däremot har blivit tillfrågade om de vill ha tjänsten, detta kan göra att de känt en indirekt press på sig att visa att de är rätt person för enhetschefsjobbet. Denna press kan vara den bidragande faktorn till att de internrekryterade visade sig vara mer ambitiösa än de externrekryterade.

5.4 Skillnader i ledningens uppfattning

Katarina, ställföreträdande generaldirektören, uttrycker tydligt att de från ledningens perspektiv inte medvetet ser skillnader i ledaregenskaper hos internt respektive externt rekryterade mellanchefer. Hon säger dock att det inte är omöjligt att det finns ett mönster i

ledaregenskaper i dessa två kategorier men att de varken tittar på det när de rekryterar eller senare i mellanchefernas karriär. Katarina säger att det viktigaste när det gäller enhetscheferna på PTS är att de passar in i organisationen. På PTS tittar de först och främst på formell kompetens, sedan tittar de på om personen i fråga kommer att passa in bra i den befintliga gruppen som hon eller han skall komma att ingå i. De tar alltså ingen speciell hänsyn till, eller tittar på speciella ledaregenskaper när de rekryterar en mellanchefer till myndigheten, men hon förnekar inte att de finns skillnader.

I min studie har jag kommit fram till att skillnaden mellan internt respektive externt rekryterade mellancheferers ledaregenskaper inte är så stor. Skillnader finns dock, men grupperna går inte att separeras totalt från varandra. Katarinas uppfattning om skillnaderna stämmer därför överens med det resultat som jag har kommit fram till. De ledaregenskapsskillnader som dock utkristalliseras är att internrekryterade är mer ambitiösa, samarbetsvilliga och avgörande/bestämd/dominant. Externt rekryterade mellanchefer har visat sig vara mer självsäkra.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer forskningsfrågorna som ställdes i början av denna uppsats att besvaras. Frågorna som ställdes var: På vilket sätt skiljer sig internt rekryterade mellanchefer ledaregenskaper från mellanchefer som är externt rekryterade? Är ledningens uppfattning om vilka ledaregenskaper internt respektive externt rekryterade mellanchefer bör ha den samma som mellanchefernas egna uppfattning? På vilket sätt skiljer sig uppfattningarna från varandra?

Analysen visar att ledaregenskaper inte är starkt knutna till varifrån mellanchefer är rekryterade. Ledaregenskaperna skiljer sig inte totalt mellan den internt rekryterade gruppen från gruppen med externt rekryterade mellanchefer, men några skillnader har dock framkommit i undersökningen. Ambitiös är en ledaregenskap som är gemensam för de båda internrekryterade mellancheferna men som inte är representerad bland de externrekryterade. Självsäker är en ledaregenskap som är gemensam för de båda externrekryterade men som inte är omnämnd bland de internt rekryterade. Ledaregenskaper som är gemensamma för båda grupperna har visat sig vara anpassningsbar och ansvarstagande/pålitlig.

Ledningens uppfattning om skillnaderna i ledaregenskaper stämmer bra överens med mellanchefernas egna uppfattningar och det resultat som framkommit ur min analys. Analysen visade att skillnaden inte är total mellan de båda grupperna vilket även är ledningens uppfattning.

Ledaregenskaper som representeras bland samtliga mellanchefer som medverkat i undersökningen är anpassningsbar och ansvarstagande/pålitlig. Problematiken kring mellancheferpositionen beskrev jag i inledningen som en dragkamp mellan två gruppers intresse där stor vikt läggs på arbetet kring den dubbla lojaliteten. Samtliga mellanchefer har varit tydliga med att betona lojalitetsfrågan och de anser att den präglar stor del av deras roll som mellanchefer. För dem innebär lojalitetsproblematiken att upprätthålla ett förtroende både bland personal och chefer då de handskas med ett högt informationsflöde. Att vara lojal med två olika grupper på en arbetsplats har, genom denna undersökning, visat att förmågan att kunna anpassa sig till olika situationer och människor är viktig att besitta.

Ytterligare en ledaregenskap som studien visar att samtliga mellanchefer i undersökningen har är ansvarstagand/pålitlig. Denna egenskap har visat sig bland mellancheferna genom att samtliga mellanchefer är måna om att det arbete som deras enhet utför skall vara noga genomarbetat och kontrollerat innan det presenteras för ledningen. Kontrollen av arbetet är möjlig tack vare att många enhetschefer på PTS är tillsatta med bakgrund av deras sakkunskap. Det rådande tillvägagångssättet att rekrytera enhetschefer kritiserar dock av mellancheferna själva. De anser att det skulle behövas fler enhetschefer till myndigheten som har mindre sakkunskap och mer kompetens inom ledarskap.

När man tar del av detta resultat är det viktigt att ta hänsyn till att de två internrekryterade mellancheferna har blivit tillfrågade om de vill ha tjänsten som enhetschef, medan de två externrekryterade har sökt tjänsten på egen hand. Detta faktum kan vara en förklaring till varför de externrekryterade har visat sig vara mer självsäkra än de interrekryterade då det självmant sökt tjänsten. Det visar indirekt att de själva anser sig lämpade som chefer. Det kan samtidigt vara en förklaring till varför de internrekryterade mellancheferna har visat sig vara mer ambitiösa än de externrekryterade då de känner en press att bevisa att de är rätt person för chefspositionen både inför före detta kollegor och chefer.

7. Förslag till fortsatt forskning

I detta kapitel kommer jag att lyfta fram funderingar som väckts hos mig under tiden jag skrivit denna uppsats. Jag kommer sedan att ge förslag till fortsatt forskning inom ämnet ledarskap och rekrytering.

Rekryteringsprocessen av mellancheferna i min undersökning har visat sig vara olika för internt respektive externt rekryterade. Med denna bakgrund skulle det vara intressant att göra en undersökning av skillnaderna mellan headhuntade chefer och chefer som själva sökt sina tjänster. En undersökning av ledaregenskapskillnader mellan externt sökande och tillfrågade anser jag skulle vara intressant. Resultatet man får av en sådan undersökning skulle kunna hjälpa organisationer och företag att skapa en bild över vilka som söker chefsjobb självmant och vilken grupp människor man behöver söka upp för att få in i organisationen.

En sådan kartläggning skulle kunna underlätta rekryteringsprocessen. Om organisationen vet vad de vill ha för en person till en viss tjänst kan de med hjälp av ett sådant resultat effektivisera rekryteringen. Effektiviseringen kan ske genom att man redan i det första stadiet av processen kan utesluta en grupp människor beroende på vad för person som efterfrågas till en specifik tjänst.

Kan det vara så att de som söker chefstjänster är mer självsäkra än de som blir uppsökta till exempel? Eller är det kanske tvärtom, att de som anser sig vara skickliga ledare inte bryr sig om att söka chefstjänster utan väntar tills företag eller en headhunter erbjuder dem en chefsposition. Eftersom rekryteringsprocesser är långa och kostsamma kan en kartläggning av skillnader i ledaregenskaper av headhuntade och sökande chefer göra den enklare och spara företag både tid och pengar.⁴⁶

⁴⁶ Hughes, Ginnett, Curphy (2006) – enhancing the lessons of experience. Boston: McGraw-Hill.

8. Källförteckning

Litteratur

Alvesson, M. Sköldböck, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund; Studentlitteratur.

Berglund, F. (1988) *Chefen - från rekrytering till pensionering*. Lund; Studentlitteratur.

Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund; Studentlitteratur.

Drakenberg, M. (1997) *Mellanchefer - Från leningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Glaser, B. Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York; de Gruyter Inc.

Hartman, J. (1998) *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Lund; Studentlitteratur.

Hughes, Ginnett. Curphy (2006) *Leadership - enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

Johannessen, A. Tufte, P A.(2003) *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö; Liber.

Millak, J. (1998) *Organisatorisk kompetens - Organisatorisk kompetens och inläring vid IT-satsning i tre sjukvårdsorganisationer*. Edsbruk; Akademitryck AB.

Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur.

Strauss, A. Corbin, J.(1990) *Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Kalifornien; Sage Publication Inc.

Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok? - en studie av mellanchefens lärande*. Lund; Lund Business Press.

Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice - Hall International, Inc.

Internet

www.pts.se (050824- 051021)

www.synonymer.se (051213)

Intervjuer

Mattias Grafström. Enhetschef för enheten tillsyn av konsumentfrågor, marknadsavdelningen. Post- och telestyrelsen.

Helén Lindqvist. Enhetschef för enheten för tillsyn och utredning, avdelningen för nätsäkerhet. Post- och telestyrelsen.

Katarina Kämpe. Ställföreträdande generaldirektör. Post- och telestyrelsen.

Johan Mårtensson. Enhetschef för SIITC, Sveriges IT-incidentcentrum, avdelningen för nätsäkerhet. Post- och telestyrelsen.

Tord Pettersson. Enhetschef för enheten för tvistlösning, rättsavdelningen. Post- och telestyrelsen.