

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

ATT VÅGA LEDA

- VAD INNEBÄR DET ATT VARA UNG
OCH NY CHEF I KOMMUNEN?

Therese Nilsson
Marielle Wallenius
Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal-
och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2002
Handledare: Lars Engkvist

Förord

Här vill vi rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss i vårt uppsatsarbete.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Lars Engkvist för stöd och goda råd. Vi vill även tacka Kerstin Olsson på Göteborgs regionens kommunalförbund för ett stort engagemang, uppmuntran och goda idéer.

Vi vill också tacka cheferna som deltagit i intervjuerna. Utan Er medverkan hade inte undersökningen varit möjlig att genomföra. Det har varit roligt och intressant att träffa Er och få ta del av Era erfarenheter.

Therese Nilsson & Marielle Wallenius

Innehållsförteckning

	Sid.
<i>SAMMANFATTNING</i>	2
<i>INLEDNING</i>	2
<i>TRAINEEPROGRAMMET PÅ GÖTEBORGSREGIONENS KOMMUNALFÖRBUND</i>	3
<i>PROBLEMFÖRMULERING</i>	4
<i>SYFTE</i>	4
<i>TEORETISKA REFERENSRAMAR OCH TIDIGARE FORSKNING</i>	4
<i>LEDARSKAP</i>	4
<i>LEDARENS EGENSKAPER OCH FÄRDIGHETER</i>	5
<i>SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP</i>	7
<i>CHEF OCH LEDARE</i>	9
<i>LEDARSKAP INOM OFFENTLIG SEKTOR</i>	10
<i>LEDARSKAPSUTVECKLING</i>	11
<i>ÅLDER</i>	12
<i>KÖNSPERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP</i>	13
<i>VAD KÄNNETECKNAR EN BRA CHEF?</i>	14
<i>METOD</i>	14
<i>VETENSKAPLIGT SYNSÄTT</i>	14
<i>DELTAGARE</i>	14
<i>INSTRUMENT</i>	15
<i>PROCEDUR</i>	15
<i>DEN KVALITATIVA INTERVJUMETODIKEN</i>	16
<i>RESULTAT</i>	17
<i>LEDARSKAP</i>	17
<i>TRAINEEPROGRAMMET PÅ GR</i>	23
<i>ATT VARA UNG CHEF</i>	28
<i>KVINNLIGT OCH MANLIGT LEDARSKAP</i>	31
<i>AVSLUTANDE FRÅGOR</i>	35
<i>DISKUSSION</i>	37
<i>LEDARSKAP</i>	37
<i>TRAINEEPROGRAMMET PÅ GR</i>	39
<i>ATT VARA UNG CHEF</i>	40
<i>KVINNLIGT OCH MANLIGT LEDARSKAP</i>	41
<i>SLUTORD</i>	42
<i>FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING</i>	42
<i>REFERENSER</i>	43
<i>BILAGOR</i>	
<i>FRÅGEGUIDE</i>	<i>BILAGA 1</i>
<i>INFORMATIONSBREV 1</i>	<i>BILAGA 2</i>
<i>INFORMATIONSBREV 2</i>	<i>BILAGA 3</i>
<i>TACKBREV</i>	<i>BILAGA 4</i>

Att våga leda

- Vad innebär det att vara ung och ny chef i kommunen?

Therese Nilsson & Marielle Wallenius

Sammanfattning: Huvudsyftet och problemställningen i undersökningen var att beskriva vad det innebär för unga individer som gått traineeprogrammet på Göteborgsregionens kommunalförbund att tillträda en chefsposition i kommunen. Undersökningsgruppen bestod av åtta chefer vilka intervjuades med hjälp av en intervjuguide. Resultatet visade att cheferna överlag upplevde att de bemöttes väl. De ansåg att det som var positivt var möjligheten att få påverka. Det negativa var att inte "hinna finnas till för alla". Det som uppskattades mest från traineeprogrammet var UGL-kursen och nätverket. De unga cheferna trodde att de förde in nya tankar i organisationen. De kvinnliga cheferna ansåg att de inte upplevt några problem på grund av sitt kön, det upplevde däremot de manliga cheferna. Vi anser att traineeprogrammet är en bra satsning för chefsförsörjningen inom kommunen. Vi tror dock att syftet med traineeprogrammet bör klargöras något.

Den offentliga sektorn är i dag en av de viktigaste arbetsgivarna i vårt samhälle. Det är därför även här mycket viktigt med en god chefsförsörjning. Under de senaste åren har detta blivit en allt viktigare fråga då det inom kort kommer att ske stora pensionsavgångar av 40-talisterna. På grund av detta betonas vikten av att rekrytera unga människor som vill bli ledare. Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) är en samarbetsorganisation som har tagit denna problematik på allvar. GR har startat ett traineeprogram där unga individer utbildas till chefer. Detta väckte vårt intresse för att undersöka vad det innebär, att vara chef inom kommunen, för dessa unga individer som tagit steget ut och blivit det.

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) är en samarbetsorganisation för följande tretton kommuner i Västsverige: Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. Tillsammans har dessa kommuner 850 000 invånare. Förbundet verkar för samarbete över kommungränserna samt vara ett forum för idé- och erfarenhets utbyte inom regionen.

GR arbetar på bland annat följande områden: regionplanering, miljö, trafik, arbetsmarknad, välfärd och socialtjänst, kompetensutveckling och utbildning.

GRs förbundsfullmäktige har 89 ledamöter, förbundsstyrelsen har 22 ledamöter och 11 suppleanter och även samtliga kommunalfullmäktiges ordförande sitter med.

Verksamheten finansieras dels genom årsavgifter från medlemskommunerna och dels genom intäkter från konferens- och utbildningsarrangemang, utredningsarbete eller olika sambrukserbjudanden till medlemskommunerna (www.gr.to).

Traineeprogrammet på Göteborgsregionens kommunalförbund

Medelåldern inom många verksamheter i kommunerna är hög och pensionsavgångarna kommer att öka kraftigt under de närmsta åren. I och med detta föddes idén till traineeprogrammet under åren 1995-1996 i ett samarbete mellan GRs utbildningsgrupp och Göteborgs Stad. Vid en stor politisk konferens så kallade Lisebergskonferensen i juni 1997 togs beslut om att starta upp traineeprogrammet. Målsättningen var att anställa välutbildade ungdomar som traineer, vilket är en del i arbetet med framtida rekrytering av ledare.

Genom GRs traineeprogram rekryteras och anställs traineer för framtida ledarskap. Denna satsning är ett stöd och komplement till medlemskommunernas egen ledarförsörjning. Traineeprogrammet har nu funnits sedan hösten 1998 och tre omgångar med sammanlagt 51 deltagare hade avslutats vid uppsatsens början (Framtidens ledare, broschyr, GR).

Vad är en trainee?

” Nyanställd tjänsteman, vanligen nyutexaminerad civilingenjör eller civilekonom som genomgår företagsintern utbildning på ½ –1år. Det är framförallt större internationella företag som använder traineebefattningar för att rekrytera yngre, kvalificerade medarbetare. Det praktiska arbetet på olika avdelningar varvas med en presentation av företagets speciella inriktning och rutiner. Syftet med utbildningen är dels att ge företagsledningen en indikation om vilka uppgifter den nyanställde är bäst lämpade för, vanligen står valet mellan fördjupning inom en specialitet eller inriktning mot en generell chefsbefattning i linjeorganisationen, och att ge traineen själv en möjlighet att skaffa sig en överblick över verksamheten samt att skapa sig ett nätverk av kontakter (www.nationalencyklopedin.com)”.

Syftet med traineeprogrammet är:

- Marknadsföra arbete och ledarskap inom kommunal och offentlig verksamhet på universitet och högskolor.
- Förbereda och utveckla blivande ledare.
- Ta till vara på kompetens hos nuvarande ledare och specialister.
- Skapa en gemensam arbetsmarknad och stimulera till ökad rörlighet.

Regionens traineer:

- Är i åldern 24-30 år
- Har högskoleutbildning och bedöms ha förutsättningar för ledarskap
- Är anställda under 18 månader
- Får arbetsbreddning i två till tre kommuner – inom minst tre olika verksamheter
- Har ett gemensamt utbildningsprogram med cirka 50-60 utbildningsdagar
- Får ett nätverk av blivande kollegor

Den första delen av traineeprogrammet omfattar tre arbetsperioder (5+5+8 månader) i olika kommuner och i minst tre olika verksamheter, detta för att bredda det kommunala kunnandet. Arbetsperioderna ska så långt som möjligt innebära arbete i reguljär verksamhet.

Den andra delen består av ett gemensamt utvecklingsprogram med inriktning på ledarskap. Utvecklingsprogrammet omfattar cirka 50-60 dagar som fördelas under de 18

månader. Programmet ska bland annat innehålla vad det innebär att arbeta i en demokratiskt styrd organisation, samspelet politiker och förvaltning, det regionala synsättet och övergripande kunskap om andra offentliga verksamheter. Detta sker genom praktikdagar och studiebesök, praktisk tillämpning av organisationsutveckling, arbetsrätt, strategisk och ekonomisk styrning, processtänkande, ärendehantering, framställningsteknik och projektledning. Det läggs även stor vikt vid ledarskapsutbildning i form av rollspel, föreläsningar, seminarier samt att traineerna får följa chefer ute i den dagliga kommunala verksamheten. Traineeverksamheten finansieras av respektive kommun eller förvaltning som anställer traineen (www.gr.to).

Problemformulering

Vad innebär det att vara ung och ny chef i kommunen efter att ha genomgått GRs traineeprogram?

Syfte

Vårt syfte är att beskriva vad det innebär för unga individer som genomgått traineeprogrammet på Göteborgsregionens kommunalförbund att tillträda en chefsposition i kommunen. Vi ämnar beskriva detta genom att låta cheferna besvara frågor inom följande områden: ledarskap, att vara ung chef, att ha genomgått traineeprogrammet samt kvinnligt och manligt ledarskap. Vidare vill vi som framtida personalvetare få en bättre förståelse för vilka svårigheter och möjligheter som förknippas med att vara ung och chef. Undersökningen har även i syfte att ge återkoppling till GR huruvida dessa chefer känner att de har erhållit tillräckliga kunskaper och färdigheter från traineeprogrammet.

Teoretiska referensramar och tidigare forskning

Ledarskap

Det är svårt att hitta en generell definition av ledarskap, ”*det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera begreppet*” (Yukl, 1994). Dock innehåller de flesta definitioner antagandet om att ledarskap innebär en process av social påverkan av en person över andra för att strukturera uppgifter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 1994).

Nedan följer ett antal olika ledarskapsdefinitioner:
Enligt Hemphill och Coons (citerad i Yukl, 1994) är ledarskap en individs beteende när denne leder en grups aktiviteter mot ett gemensamt mål.
Stodgill (citerad i Yukl, 1994) menar att ledarskap är ett initiativtagande och ett vidmakthållande av strukturer vid förväntningar och interaktion.

För Rauch och Behling (citerad i Yukl, 1994) innebär ledarskap processen av att influerar gruppens aktiviteter mot måluppfyllelse.

Jacob och Jaques (citerad i Yukl, 1994) menar att ledarskap är en process som ger mening till kollektiv ansträngning och skapar vilja till prestation för att uppnå ett syfte.

Vetenskaplig forskning om ledarskap uppkom först på 1900-talet. Sedan dess har ett antal olika teorier om ledarskap vuxit fram. Många av forskarna har koncentrerat sig på en specifik aspekt av ledarskapet. Det är emellertid möjligt att klassificera de flesta teorier i någon av de fyra följande synsätten som Yukl (1994) nämner.

Den tidiga forskningen på 30- och 40-talet, så kallad ”*The trait approach*”, är inriktad på att hitta speciella egenskaper hos bra ledare. Forskare inom denna teori hävdar att bra ledare besitter speciella egenskaper som andra inte har. Trots oerhörda forskningsinsatser har man ej funnit några specifika egenskaper som kan garantera ett lyckat ledarskap (Yukl, 1994).

”*The power-influence approach*” förklarar ledarens effektivitet genom den makt ledaren besitter och hur den utövas. Vidare kan forskning om en ledares taktik att påverka omgivningen ses som en länk mellan ”*The power-influence approach*” och ”*The behavior approach*” (Yukl, 1994).

Den forskning som är mer inriktad på beteenden hos en bra ledare benämns ”*The behavior approach*”. Man har tittat på hur olika ledarstilar, så som den auktoritära, demokratiska och laissez-faire ledaren (”låt-gå ledaren”) påverkar ledarskapet. Forskning inom detta synsätt menar att man kan lära sig att bli en bra ledare. Inom denna forskningsgren fokuseras det även på vad en ledare verkligen utför i sitt arbete (Yukl, 1994).

Det sista av de fyra stora synsätten är ”*The situational approach*”. Här betonas vikten av situationsanpassade faktorer såsom typen av arbete, den externa miljön samt de anställdas förmågor och motivation. En viktig fråga inom denna teori är om en ledares arbete är detsamma oberoende av vilken typ av organisation samt på vilken nivå i organisationen ledaren befinner sig (Yukl, 1994).

Ledarens egenskaper och färdigheter

”*The trait approach*” ligger till grund för forskning om att en del människor har egenskaper (”traits”) och färdigheter (”skills”) som gör dem mer benägna än andra att söka sig till ledarpositioner och sedan förbli ledare.

Fokus ligger på egenskaper och färdigheter som bidrar till avancerat och effektivt ledarskap snarare än egenskaper som förutsäger vem som kommer att framträda som ledare i en informell grupp.

Egenskaper innebär följande individuella attribut: personlighetsaspekter, temperament, behov, motiv, värderingar, moral och etik.

Färdigheter refererar till en persons förmåga att prestera olika typer av kognitiva - och beteendemässiga aktiviteter på ett effektivt sätt.

Färdigheter bestäms både av arv och av inläring vilket även gäller egenskaper. Egenskaper kan definieras på många olika nivåer, det kan röra sig om allt från generella egenskaper såsom intelligens, interpersonella färdigheter och administrativa färdigheter till mer specifika som t. ex att planera, kommunicera och lyssna (Yukl, 1994).

Det mest vidtagna synsättet angående klassificering av ledarskapsfärdigheter är en taxonomi bestående av tre viktiga förmågor. Katz och Mann (citerade i Yukl 1994) definierar de tre kategorierna enligt följande:

1. "Technical skills", kunskap om metoder, processer, procedurer och tekniker för att utföra en specifik uppgift samt en förmåga att använda verktyg som är relevanta för den aktuella uppgiften.
2. "Interpersonal skills", kunskap om mänskligt beteende och mellanmänniska processer, förmåga att förstå sig på känslor, attityder, känna empati, förmåga att kommunicera tydligt och effektivt och förmåga att upprätthålla bra relationer.
3. "Conceptual skills", vilket innebär analytisk förmåga, logiskt- och kreativt tänkande och förmåga att lösa problem. Vidare innebär det även förmåga att tolka och analysera händelser och trender, förekomma förändringar samt kunna definiera möjligheter och eventuella problem.

Sammanfattningsvis syftar "technical skills" främst till saker, "interpersonal skills" berör människor och "conceptual skills" avser idéer och koncept. Enligt Yukl anses dessa tre ovannämnda kategorier vara relevanta för ledarrollen. Hunt (citerad i Yukl, 1994) menar att ytterligare en kategori kan kopplas till ledarrollen, nämligen administrativa färdigheter. Denna kategori innefattar förmåga att utföra en viss typ av chefsarbete och beteende såsom att planera, delegera, organisera, förhandla, "coacha" samt samordna möten.

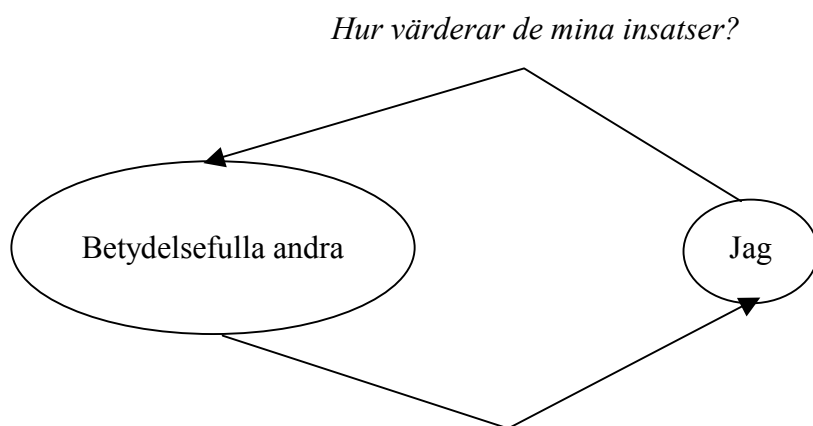
Inom ramen för teorier baserade på personlighetsegenskaper hos ledare har man funnit att vissa egenskaper och personlighetskaraktäristiska har visats sig ha ett samband med framgångsrikt ledarskap. Bland dessa framträder främst följande:

- en positiv människosyn
 - social mognad och vidsynthet
 - god intelligens
 - prestationsmotivation
- (Rubenowitz, 1994).

Slutligen kan det vara relevant att poängtera att det inte finns en viss personlighetstyp vilken alltid blir ledare och utövar sin ledarroll framgångsrikt. Med det inte sagt att personliga egenskaper och beteenden inte ses som en av många faktorer bakom vem som blir ledare och hur han eller hon sedan uppfyller förväntningarna (Tollgerdt-Andersson, 1989).

Många studier som gjorts inom ramen för egenskaper kopplat till ledarskap visar på att det ledarskap en person utövar i mycket hög grad präglas av dennes personliga, och inte alltid rationella uppfattning om människans natur och förutsättningar för att vara ansvarstagande, ambitiös och utvecklingsbar. En ledare med sund självkänsla och förmåga till självinsikt har god förmåga att reflektera över eget och andras beteende. En

sådan ledare har även förmåga till aktivt lyssnande och lyhördhet samt respekt för medarbetarnas synpunkter och förslag. Denna person har också förmågan att leva sig in i hur viktigt det är för de underställda medarbetarna att de får positiv feedback på sina arbetsprestationer. Inom den psykologiska forskningen är det väl belagt att vår självkänsla, självförtroende och allmänna tillfredsställelse i hög grad baseras på en spegling av våra beteenden ”betydelsefulla andra” (Rubenowitz, 1994). Detta illustreras nedan.



Hur förmedlar de sina upplevelser av mina insatser?

Figur 1. Upplevelsen av betydelsefulla andras reaktioner och värderingar av våra insatser bidrar i hög grad till vår självbild (Rubenowitz, 1994).

För många individer är den närmaste överordnade en sådan ”betydelsefull annan” som denne i många avseenden är beroende av. Medarbetaren försöker alltid att bilda sig en uppfattning om sin överordnades reaktioner inför dennes sätt att vara och handla. Upplever en individ sällan eller aldrig positiv respons ”uppifrån” eller om feedbacken alltid är av negativ art resulterar detta sannolikt i att dennes självbild krymper och självkänslan försämras. Får individen däremot positiv uppskattning från sin överordnad så förstärks den positiva självbilden och denne kan då växa personlighetsmässigt och kan hantera utmaningar. Det är följaktligen oerhört viktigt att en ledare har en positiv människosyn och att denne är beredd att på olika sätt visa medarbetarna uppskattning (Rubenowitz, 1994).

Situationsanpassat ledarskap

Det bästa sättet att utöva ett gott ledarskap har i viss utsträckning visat sig vara beroende av en kombination av förutsättningar vilka förekommer på en arbetsplats vid en viss tidpunkt. Alltså skall ledaren anpassa sitt ledarskap till situationens krav. Detta fordrar en ledare med flexibla personlighetsdrag och praktiskt ledarbeteende (Rubenowitz, 1994).

Det finns ett antal teorier som har utvecklats kring ett så kallat situationsanpassat ledarskap vilket vill säga att det fungerar bäst om ledaren förmår anpassa sig till situationen (Thylefors, 1991).

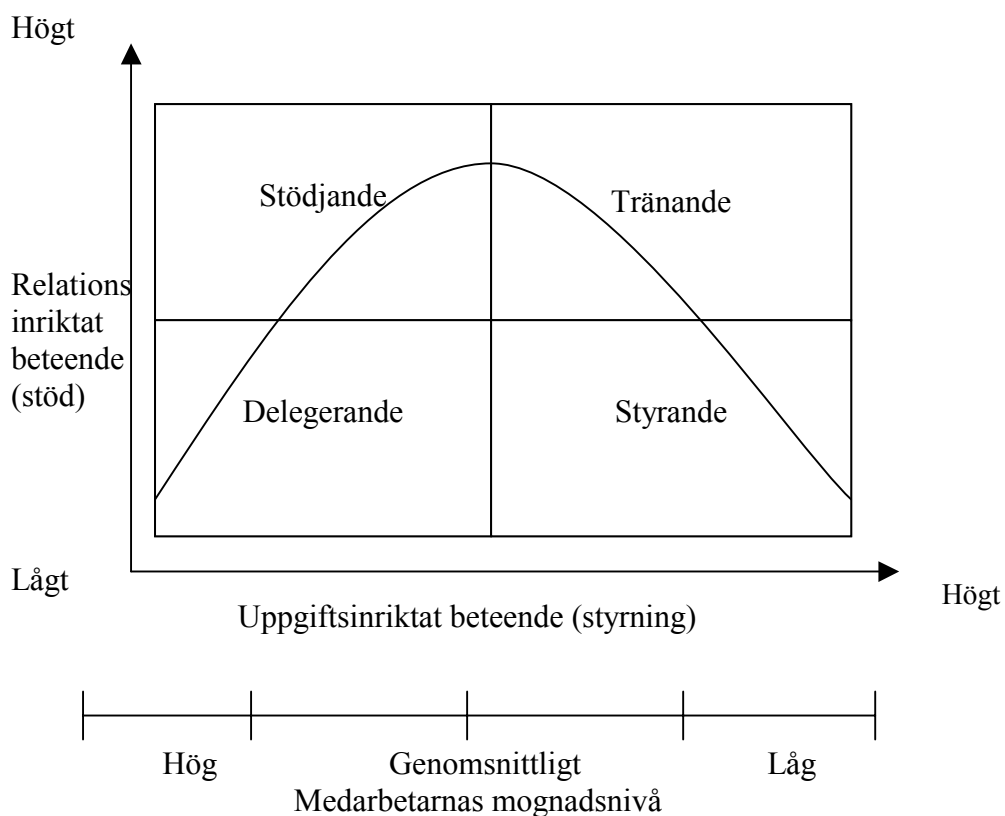
Hersey och Blanchard (citerad i Rubenowitz, 1994) anser att det är faktorer som personalens behovs- och utbildningsnivå samt arbetets art som påverkar ledarstilen. En auktoritärt präglad ledarskapsstil kan t ex vara ändamålsenlig på en arbetsplats där arbetet är och måste vara styrt av tekniska förutsättningar.

En ledarskapsstil vilken är demokratiskt präglad samt produktions – och/eller personalinriktad skapar goda förutsättningar för att medarbetarna ska delta i beslutsprocessen och på så sätt känna medansvar och stå fast vid besluten.

I situationer där det krävs snabba beslut är det nödvändigt att ledaren har kraft och civilkurage. Ledaren skall kunna ge order och kräva att personalen ställer upp på besluten, även om denne i vanliga fall brukar samråda med berörda i frågor som påverkar deras eget beteende (Rubenowitz, 1994).

Hersey och Blanchard (citerad i Thylefors, 1991) har utvecklat en tredimensionell modell med fyra stycken ledarskapsstilar (delegerande, stödjande, tränande och styrande) och genom modellen försöker de visa när dessa olika stilar är effektiva. Ledarstilen kan vara uppgifts - respektive relationsinriktat beteende. Det är gruppens mognad som avgör vilken stil som ledaren bör tillämpa. Gruppens mognad bestäms av motivationen att nå resultat, villighet och förmåga att ta ansvar samt utbildning och erfarenhet hos medarbetarna. Arbetstillivets grupper består av människor som alla har varierande motivation och kompetens.

Blanchard, Zigarmi och Zigarmi (citerad i Thylefors, 1991) anser att graden av stöd och styrning bestäms av varje individs utvecklingsnivå. Denna nivå är en funktion av kompetens och engagemang. Nedan beskrivs de olika ledarstilarna som är beroende av individens mognadsgrad.



Figur 2. Hersey-Blanchards "Ledarskapets Livscykelteori" (citerad i Thylefors, 1991).

De situationsanpassade infallsvinklarna kan ses som ett grundläggande synsätt i det praktiska vardagsarbetet. Förhållningssättet, stilen utgår från personligheten i vid bemärkelse, att anamma en stil som inte bottnar i den egna personligheten, skapar en oäkta människa. Vill ledaren förändra sin stil i grunden får denne bereda sig på att omvärdera sig själv och sina värderingar (Thylefors, 1991).

Chef och ledare

Chef är en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, och har därmed organisatoriskt underställd personal. Syftet med befattningen är att chefen skall utöva ledarskap.

Ledare är den individ i en grupp, som vid en viss tidpunkt eller under en viss period utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar (Thylefors, 1991).

Lennerlöf (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1989) uttrycker skillnaden mellan chefskap och ledarskap enligt följande: det formella begreppet chef används för att ange en person med chefsbefattning. Vilket innebär att vederbörande har organisatoriskt underställd personal. Vidare menar Lennerlöf att ledarskap är ett socialpsykologiskt begrepp vilket syftar till graden av inflytande som en individ verkligen utövar på andra.

Bennis och Nanus (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1989) uttrycker det på följande sätt: *Chefer förväntas göra saker rätt, men ledare förväntas göra rätt saker!*

Vidare har följande skillnad mellan chefskap och ledarskap kunnat påvisas: chefskap avser en formell befattningsroll medan ledarskap (coaching) avser förmågan att optimalt ta tillgängliga materiella och personliga resurser i anspråk och få de underordnade medarbetarna att utföra goda prestationer inom ramen för organisationens mål och syfte (Rubenowitz, 1994).

Ledarskap inom offentlig sektor

”Stat, landsting och kommuner bedriver inte bara olika verksamheter. De är också politiska institutioner och därmed ett område för konflikter. I politiska styrelser och nämnder är konflikten inbyggd, i motsats till företagsstyrelser med ett gemensamt intresse. Politikerna ska representera olika uppfattningar (Thylefors, s. 17, 1991) ”.

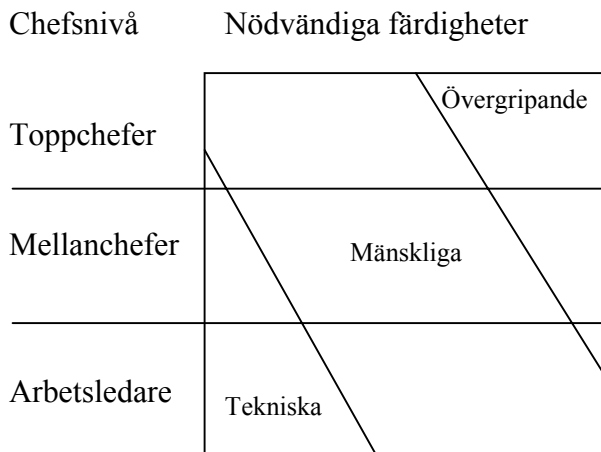
Lane och Schartau (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) hävdar att politiska värderingar styr prioriteringar och i viss mån den offentliga verksamheten. Vidare anser Gustavsson och Mintzberg (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) att de politiska värderingarna kan förändras efter ett val vilket resulterar i att prioriteringarna ändras och ledningen ställs inför nya krav på hur verksamheten skall styras. Den politiska styrelsen består av personer vars värderingar står i konflikt eller åtminstone i viss motsättning till varandra. Detta innebär att målen ofta är motsägelsefulla eller vaga.

Mora (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) menar att den offentliga serviceverksamheten är unik eftersom målen för verksamheten är krav på social rättvisa och ansvar för samhällsmedborgarna. Därför är det varken önskvärt eller möjligt att driva denna verksamhet enbart utifrån vinstintressen och effektivitet. Därmed inte sagt att det skulle saknas krav på effektivitet och lönsamhet utan endast att man inte kan ha uteslutande ekonomiska mål i sikte då offentlig verksamhet skall bedrivas. Vidare menar Schartau (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) att offentlig verksamhet inte utsätts för samma press som privat verksamhet genom att den offentliga verksamheten svårigen kan försättas i konkurs. Finansieringen säkras via skatter och det finns ett starkt regelverk kring offentlig verksamhet, vilket leder till större formalism och mer detaljreglering. Det är svårt för ansvariga chefer att förändra strukturer och processer, vilket medför en viss tröghet i organisationen.

Att vara chef inom den offentliga sektorn innebär förväntningar från en mängd olika håll såsom från politiker, medarbetare, allmänheten, överordnade, kollegor och underordnade. Enligt Katz och Kahn (citerad i Thylefors, 1991) är så kallad ”rollöverlastning” ett vanligt problem för ledare på mellancheftsnivå. Detta är ett resultat av att många olika krav riktas mot ledare, då de ska tillfredsställa konkurrerande förväntningar. Ledarnas prioriteringar av tids - och energifördelning kan resultera i konflikter med omgivningen.

Ännu en form av konflikt för en ledare inom den offentliga sektorn kan vara att dess rollbeskrivning ofta är oklar. Att inte ha en tydlig befattningsbeskrivning kan också innebära frihet. Det klagas över oklarhet från ledare, dock är det sällan ledare gemensamt initierar ett klagande av sina roller (Thylefors, 1991).

Katz (citerad i Thylefors, 1991) identifierar tre hierarkiska nivåer i chefsarbete.



Figur 3. Chefsfunktioner på olika nivåer (Thylefors, 1991).

Dessa tre nivåer kräver olika färdigheter av ledaren. Toppchefer har uppgifter av en mer övergripande karaktär. De arbetar långsiktigt med planering, integrering och samordning av verksamheten. För mellanchefer ligger fokus på det mänskliga samarbetet inom organisationen: den sociala kompetensens område. Arbetsledarna arbetar mer kortsiktigt och med konkreta arbetsuppgifter. Dessa måste även besitta teknisk kunskap (Thylefors, 1991).

Ledarskapsutveckling

Ledarskapsutveckling, chefsutveckling och chefsutbildning ligger i tiden men bara för ett tjugotal år sedan var detta relativt nytt. Många företag har uppmärksammat vikten av en god chefsförsörjning och därmed börjat planera och diskutera detta, för att få fram lämpliga chefskandidater (Berglund, 1988).

Ett sätt att förbättra organisationens chefsförsörjning är att använda sig av praktiktjänstgöring, vilket innebär att praktikanten skall bli mer förtrogen med vad chefskap egentligen innebär. Detta uppnås genom att praktikanten får under en avsett tid, minst två till tre månader, följa vissa utvalda högre chefer i deras dagliga arbete. Denna praktiktjänstgöring ger praktikanten en överblick över en större sektor av verksamheten. Vidare får praktikanten arbeta med ett projekt där de kunskaper denne tillskansat sig under praktikperioden kommer till användning (Berglund, 1988).

Vid rekrytering av praktikanter är det väsentligt att betona vikten med personlig lämplighet. Faktorer som måste beaktas i rekryteringsprocessen är: utbildningsområde, ålder, kön och den tilltänkta placeringen inom organisationen (Berglund, 1988).

Lennerlöf (citerad i Berglund, 1988) menar att för all ledarskapsutveckling, gäller tre grundsatser.

Den första grundsatsen innebär att ledarskapsutvecklingen måste anpassas till den enskilda organisationens behov och till dess kultur.

Den andra är att ledarskaputveckling förutsätter att den enskilda individen känner motivation för sin egen utveckling, organisationen kan bidra med resurser och stimulans, men i slutet är det dock den enskilde individen som avgör resultatet.

För det tredje måste ledarskaputvecklingen ha sitt fäste i företagsledningen. Utan ledningens stöd och engagemang är det inte möjligt att genomföra några mer omfattande aktiviteter.

Ålder

Ålder diskuteras utifrån bland annat följande indelningar: kronologisk, psykologisk, social och subjektiv ålder.

Kronologisk ålder innebär antal år sedan födelsen. I den bemärkelsen är det ett mått, vilket vi mäter individer med. Detta ger dock ingen direkt information om individen. Psykologisk ålder handlar om minne, drömmar, intelligens, kreativitet, känslor och motivation (Johansson, 1997).

Ett annat åldersbegrepp är social ålder vilket innebär samhällsliga förväntningar på hur individer bör bete sig i olika kronologiska åldrar. Förväntningarna beror på kultur och tidsepok. Enligt Victor (citerad i Johansson, 1997) är människor medvetna om dessa sociala normer och har en uppfattning om hur de själva förhåller sig till dessa. Det kan ta sig i uttryck i ett uttalande såsom t ex detta: ”jag gifte mig sent”.

Victor (citerad i Johansson) menar även att subjektiv ålder eller upplevd ålder innebär hur gammal en person känner sig och vilken åldersgrupp han eller hon identifierar sig med. Faktorer som påverkar detta är kronologisk ålder, hälsotillstånd, fysisk aktivitet och utseende (Johansson, 1997).

I en studie gjord vid Stockholms universitet av Ingrid Johansson om ålder och arbete användes en urvalsgrupp, som bestod av 24 personer där samtliga utom tre kvinnor hade egen chefserfarenhet. Följande fråga ställdes: *Vilka föreställningar har intervjupersonerna om betydelsen av chefers ålder, om skillnader om yngre respektive medelålders och äldre chefer samt om vad som kan känneteckna en bra chef?*

I studien framkom att en manlig chef ansåg att 30-åringar kan vara bra chefer i många sammanhang. Han hade själv varit chef som ung och inte upplevt några problem med äldre medarbetare. Det beror på om chefen från början blir accepterad av andra anledningar.

Det framkom också att det förmodligen inte var lätt för en ung ”kille eller tjej att chefa över äldre”, men det beror även på personligheten. Det finns också en risk att unga chefer inte blir respekterade.

Styrkan med att vara ung chef är att deras kunskap oftare är aktuellare, har längre grundutbildning och är bättre på språk och data. Vidare ansågs de yngre cheferna ta initiativ, vara idérika, snabba och ha fysisk ork. De är också attraktiva på arbetsmarknaden.

Det framkom också att unga chefer har en tendens att ”springa väldigt fort”, alltså ha för bråttom och det är då lätt att något glöms bort. Unga chefer kan uppfattas som mer egoistiska och har svårare att delegera. De vågar inte dela med sig utan vill gärna ”roffa” åt sig alla bitar i början av karriären.

Könsperspektiv på ledarskap

Chefskapet innefattar två olika funktioner, uppgiftsorienterade- och personalorienterade insatser. Dessa kan direkt knytas till de traditionella könsrollerna.

Ledarkvalifikationer kan kategoriseras enligt följande:

Maskulina: instrumentellt beteende, prestationsorientering, förmåga till analytisk problemlösning, beslutsfattande och bedömning, handlingskraft, förmåga att reagera ändamålsenligt på händelser, märkbart inflytande över andra, förhandlingsförmåga och förmåga att framtvinga eftergifter.

Neutrala: behärskande grundläggande fakta, balanserade inlärningsvanor, känslighet för politiska tilldragelser och snabbtänkheter.

Feminina: expressivt beteende, ställföreträdande verkställighetsstil, anpassningsförmåga, självkännet, kreativitet, förmåga att umgås med andra människor, ickeverbal sensitivitet och förmåga att skapa samförstånd (Sargent, 1983).

Forskningen kan inte ge något entydigt svar på om kvinnliga och manliga chefer är olika. En anledning till detta kan vara att arbetsmarknaden är tudelad. Kvinnliga och manliga chefer återfinns kvalitativt sett inom olika arbetsmiljöer. Sökes en förklaring till detta fenomen återfinns det hos individen eller i omgivningen.

Tolkningen av forskningsresultatet problematiseras av att en del studier fokuserar på beteende medan andra på attityder. Ytterligare diskrepanser inom området är att en del forskare fokuserar på likheter och andra på skillnader mellan könen (Thylefors, 1991).

"Jag tycker att det finns en tendens: ju senare forskningsresultaten är daterade, desto större likheter mellan manliga och kvinnliga chefer och arbetsledare. Könsskillnaderna minskar också ju närmare forskarna chefen kommer. Har man föga eller ingen erfarenhet av kvinnliga chefer färgar traditionella könsrollsuppfattningarna av sig på synen på chefskapet (Thylefors, s.143, 1991)".

Kanter (citerad i Thylefors, 1991) har i kontrast till Thylefors funnit att medarbetare till kvinnliga chefer är lika nöjda som medarbetare till manliga chefer. Kanter har vidare konstaterat att det är snarare föreställningarna om manligt respektive kvinnligt beteende i chefsrollen än det faktiska handlandet som påverkar attityderna.

Sargent (1983) talar om det androgyna ledarskapet. Sargent menar att androgynitet innebär en lösning som visar hur värdefullt det vore om feminina och maskulina egenskaper får utvecklas parallellt. Kvinnor verkar ha svårigheter när det gäller att tillägna sig androgyna egenskaper, det har hittills varit lättare att använda den manliga stilen i ledarskapet. Sargent menar även att kvinnliga chefer kommer att få offra åtskilligt av sin egen personlighet för att nå framgång, eftersom organisationerna präglas av maskulina drag. Inför framtiden upplever dock Sargent att androgynitet i ledarskapsrollen kommer att få en stor betydelse för både manliga och kvinnliga ledare, genom att beteendet då inte indelas i fack utan uttrycks som helhet.

Är det androgyna ledarskapet framgångsrikt? Det finns studier som talar för och de som talar emot. Baril et al (citerad i Thylefors, 1991) fann att androgyna och indifferent ledare ansågs som mindre effektiva, i motsats till renodlat feminina eller maskulina ledare vilka betraktades som mer effektiva. En förklaring till detta kan vara att androgyna ledare skapar ångest genom att förena manligt och kvinnligt, de avviker från förväntningarna. Baril et al (citerad i Thylefors, 1991) dömer dock inte ut den

androgyna orienteringen i ledarskapet. De anser att effektiviteten är beroende av ledarens förmåga till en mogen integration av kvinnligt och manligt samt faktorer i den sociala miljön.

Vad kännetecknar en bra chef?

Johansson (1997) gjorde en studie vid Stockholms universitet om ålder och arbete. I studien användes en urvalsgrupp, som bestod av 24 personer där samtliga utom tre kvinnor hade egen chefserfarenhet. Följande fråga ställdes: *Vad kännetecknar en bra chef?*

Det framgick att den sociala kompetensen är speciellt utmärkande för en bra chef. Med detta menades att bra chefer ansågs lyssna, vara lyhörda, ha en öppen dialog, vara tillgängliga och ge feedback. Vidare framkom att relationen mellan en bra chef och dennes medarbetare utmärktes av att chefen har intresse och respekt för människor samt tillit. Det är viktigt att denne visar sina medarbetare förtroende och delegerar arbetsuppgifter. Ytterligare faktorer vilka ansågs viktiga är att en bra chef tillvaratar medarbetarnas intressen och deras kompetens samt inser hur viktigt det är att känna arbetsglädje (Johansson, 1997).

I en intervjuundersökning genomförd av Trollestad (citerad i Johansson, 1997) framgår att det goda ledarskapet återfinns hos en chef som är mogen och stabil och som skapar möjligheter hos sina medarbetare för personlig utveckling. För detta krävs enligt de intervjuade ett gott självförtroende och självkänedom. Svennerstål (citerad i Johansson, 1997) styrker ovanstående resonemang då han pekar på betydelsen av att ledaren har en god självinsikt och kännedom om egna styrker och svagheter.

Metod

Vetenskapligt synsätt

Lantz (1993) nämner två vetenskapsteoretiska huvudinriktningar. Den ena är positivism och den andra är hermeneutik/antipositivism. Positivismens mål och uppgift är att förklara vad som orsakar ett fenomen. Hermeneutikens/antipositivismens mål och uppgift är att förstå ett fenomenets mening. Meningen är tid-, kultur- och personbunden. Enligt detta synsätt så är verkligheten subjektiv och det finns ingen sann kunskap. Vidare är det vetenskapliga idealet holistiskt. Undersökningar som görs i den hermeneutiska/antipositivistiska andan är kvalitativa och intervjuformen är öppen.

Deltagare

I undersökningen deltog 8 personer, 6 kvinnliga och 2 manliga chefer. Urvalsgruppen var homogen i den bemärkelsen att samtliga hade en högskoleutbildning, hade genomgått traineeprogrammet, besatt eller hade besuttit en chefsposition inom kommunen, samt var i ålderskategorin 25-35 år. Här bör nämnas att två chefer inte längre besitter en chefsposition, svaren avser dock den period då de arbetade som chef.

Selektionen av deltagarna gjordes med hänsyn till ovan nämnda kriterier. Utifrån dessa blev det således 8 personer som kvalificerade sig för att delta i undersökningen, vilken gjordes i form av intervjuer. Det blev inget bortfall.

Instrument

Frågeguiden är utformad utifrån fyra huvudområden: ledarskap, traineeprogrammet på GR, att vara ung chef samt kvinnligt och manligt ledarskap. Under varje område finns ett antal frågor med anknytning till problemformuleringen. Frågeguiden inleds med följande bakgrundsvariabler: kön, ålder och utbildningsbakgrund före traineeprogrammet. Totalt består guiden av 26 frågor (se bilaga 1).

Procedur

Vi hade ett intresse för att genomföra en undersökning om ledarskap. Diskussion med handledare resulterade i kontakt med GR. Vidare ventilerades olika idéer med kontaktpersonen under ett möte på GR. I samråd med GR togs beslut om att undersöka hur det är att ha genomgått traineeprogrammet och sedan tillträda en chefsposition i kommunen. Av GR erhöles en lista på lämpliga deltagare för undersökningen.

Första kontakten med undersökningsgruppen gjordes via ett informationsbrev (se bilaga 2). Brevet innehöll en kort presentation av författarna, undersökningen samt förfrågan om ett eventuellt deltagande.

Efter att ha fått mycket positiv respons från samtliga tillfrågade skickades ytterligare ett informationsbrev ut (se bilaga 3), där en mer detaljerad presentation av undersökningen gjordes. Här poängterades att deltagarna kunde garanteras anonymitet och att råmaterialet endast läses av författarna. De tillfrågades även om det gick bra att använda bandspelare under den cirka en timma långa intervjun. Vid denna tidpunkt bestämdes även intervjutillfälle med varje deltagare.

En provintervju genomfördes för en innehållsmässig granskning av intervjun. Deltagaren hade nyligen genomgått traineeprogrammet och varit chef i en månad. Deltagaren fick veta att syftet med provintervjun var att granska intervjuens tillförlitlighet och giltighet. Denne uppmanades att ge synpunkter på intervjuens innehåll och upplägg. Det som framkom vid provintervjun var att det behövde framgå klarare vilka områden som skulle behandlas och en smidigare övergång mellan de olika huvudområdena. Detta beaktades vid de kommande intervjuerna. Efter intervjun genomfördes en preliminär databearbetning i form av transkribering, detta för att se om det var en lämplig bearbetningsmetod för undersökningen, vilket det visade sig vara.

Intervjuerna genomfördes sedan under en tio dagars period på respektive chefs arbetsplats. Vid intervjuerna var båda författarna närvarande. Detta för att intervjuerna skulle bli lika för alla deltagare. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av författarna, studiens syfte och frågeguidens huvudområden. Deltagarna tillfrågades åter om det var tillåtet att spela in intervjuerna och det poängterades även att de var anonyma. Därefter genomfördes intervjuerna med hjälp av intervjuguiden (se bilaga 1).

Efter insamling av data transkriberades samtliga intervjuer för att erhålla en bättre helhetsbild och en djupare förståelse av materialet. Vidare gjordes lämpliga

grupperingar av intervjuvaren under respektive fråga för att sedan redovisa skillnader och likheter mellan svaren.

Då uppsatsskrivandet började lida mot sitt slut skickades ett tackbrev (se bilaga 4) ut till samtliga chefer som deltagit i undersökningen.

Den kvalitativa intervjumetoden

En kvalitativ intervjumetod är att rekommendera när föremålet för undersökningen är människors subjektiva upplevelse och uppfattning av något. Dessutom är denna metod att föredra då undersökningen görs på en mindre population, således är denna metod lämpad för undersökningen. Vid sökandet av det subjektiva blir det svårt att generalisera data till en större population. Tillförlitlighet och giltighet hos kvalitativa data ligger i huruvida de speglar källan och mer allmängiltigt ökar förståelsen av det som undersökts (Lantz, 1993).

Det finns många olika intervjuformer, valet för undersökningen kom att vara den riktade öppna intervjun. Denna metod innebär att den tillfrågade fritt får beskriva hur denne uppfattar ett fenomen, resonera med sig själv samt beskriva sammanhang som denne anser är betydelsefulla för att skildra fenomenet.

Fokus ligger på att förstå hur och på vilket sätt den sociala verkligheten är konstruerad och ordnad ur den tillfrågades perspektiv. Den öppna intervjuformen ger olika definitioner av samma fenomen, vilket försvåras eller omöjliggörs genom att jämförelser mellan individer är en förutsättning för slutsatser om kvantiteter.

Om ett flertal intervjuer görs kommer dessa att ge olika data. Det är just detta som är intressant när det gäller att förstå fenomenets kvaliteter.

Den öppet riktade intervjun karakteriseras av att den:

- syftar till att förstå meningen med fenomenet i relation till chefens livsvärden
- är deskriptiv
- är fokuserad på bestämda temata
- är öppen för flertydigheter och förändringar (Lantz, 1993)

Samspelet mellan intervjuare och den tillfrågade är viktigt. Intervjupersonen får i samspelet möjlighet att nyansera sina svar, verbalisera sitt tänkande samt söka nya nyanser och differentiering tillsammans med en intresserad och ickevärderande person. Märk väl att ickevärderande inte skall jämföras med "objektiv" utan istället skall intervjuaren försöka att inte värdera det intervjupersonen säger utifrån sina egna värderingar. Det är dock inte möjligt att vara helt ickevärderande i alla situationer (Lantz, 1993).

Resultat

Efter insamling av rådata transkriberades intervjuvaren för att få en så överskådlig bild som möjligt av resultatet samt för att därefter lättare kunna betarbeta materialet. Vidare gjordes lämpliga grupperingar av intervjuvaren under respektive fråga för att sedan redovisa skillnader och likheter mellan svaren. Alla svaren behandlades enhetligt, det gjordes således ingen åtskillnad av svaren från de två deltagare som tidigare varit chef och de som i nuläget besitter en chefsposition. Då spridningen av åldern hos cheferna ej var särskilt stor (26-34 år) gjordes inte heller här någon åtskillnad mellan dem.

Nedan följer först en kort sammanfattning av huvudresultatet. Därefter presenteras hela resultatet i enlighet med frågeguidens fyra huvudområden: ledarskap, traineeprogrammet på GR, att vara ung chef, samt kvinnligt och manligt ledarskap.

De unga och nya cheferna i kommunen som genomgått traineeprogrammet upplevde att de överlag bemöttes väl. De kunde dock känna en viss misstänksamhet från kollegor, men av sina överordnade bemöttes de väl. Det som bland annat upplevdes som positivt i deras roll som chef var möjligheten att få vara med och påverka och fatta beslut. Det som däremot ansågs negativt var att inte hinna "finnas till för alla". Hälften av cheferna trodde att lyhördhet och tydlighet var något som värdesattes av medarbetarna hos deras överordnade. Cheferna själva värdesatte tydlighet, lyhördhet, karisma och en ledare som kan entusiasmera sina medarbetare.

Ur utbildningssynpunkt var det UGL-kursen som cheferna uppskattade mest på traineeprogrammet. Vidare ansåg de sig ha stor nytta av nätverket de erhållit under traineeprogrammet, i sitt nuvarande arbete. Däremot kände de att de saknade en del fackkunskaper inom bland annat arbetsrätt och ekonomi. Det framkom också att det fanns en önskan om att utbildningsdagarna kunde ha varit mer djupgående.

En del chefer trodde att de förde in nya tankar, kunskaper och idéer i organisationen på grund av att de var unga. Några menade däremot att deras unga ålder inte hade något samband, det upplevdes istället som personberoende. Något som de flesta upplevde som frustrerande var brist på erfarenhet.

De flesta cheferna ansåg att de inte haft några problem på grund av sitt kön. Här är det relevant att poängtera att samtliga av dessa var kvinnliga chefer. De två manliga cheferna menade däremot att de hade upplevt problem på grund av sitt kön.

Flertalet ansåg att deras kompetens togs tillvara på ett bra sätt. De poängterade att de uppskattades av både sin överordnad och sina medarbetare. De framhävde också att de hade ett mycket utvecklande arbete med ständigt nya utmaningar.

Ledarskap

Hur vill Du definiera ledarskap?

För flertalet chefer innebar ledarskap att få en grupp människor att arbeta mot samma mål och då helst organisationens.

"Ledarskap för mig, inom mina ramar är att leda mina medarbetare mot organisationens mål".

En chef underströk att få en grupp att arbeta mot samma mål är både det viktigaste och svåraste. Vidare ansågs det vara viktigt att kunna ge möjlighet till utveckling för sina medarbetare. Att se människor utvecklas fungerade som en drivkraft.

Två chefer poängterade också att det var viktigt att vara tydlig, stödjande och motiverande för sina medarbetare. Dessutom ansåg de att det var viktigt att sträva mot självstyrande grupper där alla tar ansvar för sina arbetsuppgifter.

Samtliga chefer ansåg att det var viktigt att vara lyhörd och lyssna på sina medarbetare.

En chef uttryckte det enligt följande.

"Man ska som ledare vara lyhörd, "coacha" personalen, entusiasmera, läsa av signalerna, vara bestämd och rak och tydlig".

Tre av cheferna betonade att vara chef är en befattning som alla andra, det är bara en titel på ett papper, det finns ingen prestige i det. Ledarskap betraktades som något en människa förtjänade.

"Ledarskap tycker jag ofta kommer mer naturligt. Man kan var chef men inte vara ledare och man kan vara ledare men inte vara chef. Chef är mest titel".

Två av cheferna menade att det är krävande att leda andra människor och det är därför viktigt att brinna för sin profession. Chefen måste också vara beredd på att ta många smällar.

Tre chefer sade bland annat följande om sitt ledarskap:

"Mitt arbete handlar mycket om att vara språkrör mellan avdelningen och ledningsgruppen".

"Jag tycker ledarskap är lite cyniskt, det är att få människor att prestera precis på gränsen".

"Man ska också som ledare vara omvärldsorienterad, kunna se trender".

Vad upplever Du som positivt i Din chefsroll?

Samtliga chefer upplevde att möjligheten att få vara med och påverka och fatta beslut var mycket givande och intressant.

"Att få vara med och bestämma, utveckla en verksamhet och arbeta mot ett gemensamt mål med personalen, det är det roligaste".

"Jag får vara med där saker händer och får veta mycket mer, jag får en bättre helhetsbild".

Annat som upplevdes som positivt av de flesta cheferna var möjligheten att se verksamhet, grupper och personer utvecklas.

"Jag är intresserad av hur grupper fungerar och det ger mig en kick att se hur gruppen växer och utvecklas".

"Det är väldigt inspirerande att jobba med människor och få dom att samarbeta och se hur de utvecklas".

Dessutom nämnde hälften av cheferna vikten av att själv disponera över sin egen tid.

"Att inte vara så styrd och att äga sin egen tid och frihet är positivt i mitt yrke".

En chef ansåg att det inte fanns en enda positiv sak med att vara chef.

"Det fanns inte en enda positiv sak för mig personligen. Kanske tiden, friheten och de ekonomiska fördelarna, men det är knappt".

Två chefer med delat ledarskap menade att möjligheten att bolla saker med någon och inte vara ensam i sin roll upplevdes som positivt.

Vad upplever Du som negativt i Din chefsroll?

De flesta cheferna ansåg att det var negativt att inte hinna ”finnas till för alla”. De pekade också på att det inte fanns tillräckliga förutsättningar inom organisationen för att kunna tillgodose allas behov av t ex kompetensutveckling, det kan även vara prioriteringar i budgeten som påverkar detta.

”Det är en frustration att inte kunna erbjuda kompetensutveckling till alla grupper. Jag tycker att det är jätteviktigt och vill ge det men man får inga resurser”.

”Jag tycker man ska se personalutveckling som en investering och inte som en kostnad. Att människor är en investering för verksamheten”.

Tre chefer tyckte att det var svårt att släppa sitt arbete när dagen var slut.

”Jag kan aldrig släppa jobbet. Men det är nog en negativ sida hos mig själv. Annars ser jag inget negativt med att vara chef, jag trivs jättebra i den rollen”.

Två chefer poängterade mellanchefsproblematiken, då de skulle förena de krav som ställdes från så väl överordnade som underordnade. De ansåg det då svårt att veta vilken linje de skulle följa.

”Det är också svårt på enhetschefsnivån att ha en överordnad som pressar ner och vill ha ut jättemycket och dels så har man några under sig som säger stopp vi hinner inte med. Då kan man hamna i en klämd sits”.

”Det som jag upplevde som mest negativt var att försöka tillfredställa så skilda behov”.

En chef menade att inget var negativt men om något trots allt var det berodde det på att denne prioriterat fel.

En annan chef nämnde att det var de dagliga problemen som var det jobbiga t ex att budgeten inte gick ihop, att det uppstod tekniska problem eller att några inte kom överens, vilket ledde till att medling blev nödvändigt.

En chef uttryckte sig som följer om vad som var mest negativt med dennes chefsroll.

”Det som är mest negativt med att vara chef är det begränsade handlingsutrymmet, att vara tvungen att ta ansvar för allas handlingar och det som är allra värst är att ta ansvar för allas icke handlingar”.

Vilka är Dina starka sidor i Ditt arbete?

Samtliga chefer ansåg sig vara lyhörda och tydliga.

”Jag är lyhörd, analytisk och tar det mesta ganska lugnt”.

En chef poängterade att sin starka sida var att aldrig ta på sig saker som inte låg på dennes bord.

”Att jag som ledare inte ägnar tid åt ”fel” saker. Vad ska chefen göra och vad ska hon inte göra? Mitt ansvar och medarbetarnas ansvar, jag tar aldrig på mig saker som inte ligger på är mitt bord. Tydlighet är min starka sida”.

Tre chefer menade även att de var bra på att lyssna, läsa av signaler och få medarbetarnas förtroende.

”Min styrka är att jag kan lyssna in folk och hålla mig opartisk och diplomatisk”.

”Jag är rak och tydlig i min kommunikation. Jag lyssnar alltid på mina medarbetare och bollar tankar med dem”.

Engagemang och intresse inför sitt arbete var något som två chefer underströk att de besatt.

”Jag vill utveckla och jag har lätt för att engagera mig, vilket lätt kan smitta av sig på andra, hoppas jag”.

Tre chefer uttryckte sina positiva sidor enligt följande:

”Jag måste vara ödmjuk inför att jag inte har lika mycket erfarenhet och kunskap inom alla områden, det resulterar i att jag får respekt också”.

”Min framgångsfaktor har varit en kombination av att jag är iderik och har mycket förslag på hur man kan göra saker på andra sätt samt att jag är ödmjuk”.

”Jag styrs av den värderingen att det som de flesta tror på det skall man iscensätta, alltså demokrati. Min styrka är att jag försöker söka vad som är definierat just här”.

Vilka är Dina svaga sidor i Ditt arbete?

Fem av cheferna ansåg sig gå för snabbt fram gentemot sina medarbetare. De upplevde att det ibland kunde vara svårt att få med sig medarbetarna vid förändring, organisationen uppfattades då som trög.

”Jag är kanske lite för snabb ibland. Jag vill att det skall gå snabbare än vad det gör många gånger. Man måste få med sig alla, men alla är inte så snabba på förändringar. Man får akta sig så att de inte känner sig överkörda”.

”Dåligt tålamod, jag vill göra mycket. Svårt att vänta in personalen i vissa frågor, vill att det ska gå snabbare än vad det kan göra”.

”Jag vill att det skall gå fort och det gör det inte alltid. Jag borde vara lite mer eftertänksam ibland”.

En chef upplevde sig själv som ostrukturerad och något trotsig. Tre chefer menade att de blev för känslomässigt engagerade i sitt arbete

”Ibland kan jag bli lite för känslomässigt engagerad istället för att använda logiken”.

”Jag är blödig och tar många saker väldigt personligt, det är en enorm nackdel som chef”.

En chef kände att denne kunde uppfattas som otydlig i sin kommunikation, detta trodde chefen kunde upplevas som positivt av en del medarbetare och negativt av andra, beroende på om medarbetaren uppskattar raka besked eller inte.

Vad tycker Du är svårt i Din roll som ledare?

Tre chefer ansåg att det svåraste i rollen som ledare var att hinna finnas till för alla och uppfylla alla skilda behov.

”Att finnas till för alla så mycket som man skulle vilja. Det är det svåra. Att man inte räcker till så mycket som man skulle vilja. Vi har regelbundna möten men det är ändå svårt att hinna träffa all och det föder frustration”.

”Medarbetarna tycker att jag ”aldrig” är hos dem ute på deras arbetsplatser. Men det är omöjligt att hälsa på hos alla enheter”.

”Jag försöker att vara rättvis och se alla och bekräfta dem, men jag kan känna att jag inte räcker till. Jag skulle vilja hinna med mer och fler”.

En chef tyckte att det svåraste var att bedriva ett bra ledarskap då denne inte hade rätt förutsättningar för det.

”Att jag inte har rätt förutsättningar för att bedriva ett bra ledarskap. Om jag sätter upp höga mål och sen går de inte att genomföra på grund av budget och tid då känns

det svårt och jobbigt. Det är ett krävande jobb, det tar mycket energi. Jag kan inte förstå hur man kan orka vara ledare hela sitt liv”.

En chef poängterade att det svåraste var att behöva agera som medlare mellan parter som var oense.

”Att få gå andras ärenden, att gå in som tredjepart när det är någon som har problem med någon annan eller är oense om något. Det är svårt att avgöra när man ska gå in som tredjepart och när man inte skall göra det. Om man skall verka som medlare mellan parterna eller om de ska få klara av sina problem själva, det är svårt att avgöra som ledare”.

En chef tyckte att det svåraste var kollisionen mellan ledningens vilja och sin personals vilja, det var svårt att välja sida.

”När man måste välja ett spår. Man kanske måste välja det ledningen efterfrågar och så måste man försvara det inför sin personal och det kan var tufft ibland. Det är svårt att veta vilken väg man skall ta”.

En chef menade att det svåraste i chefsrollen var att få med sig personalen på nya idéer.

”Det svåra är att få med sig människor på saker och ting. Det kräver strategi, energi och tanke hela tiden, man kan aldrig ta för givet att folk är med på saker. För att lyckas med det behöver man vara klar med sina budskap, Varför är vi här?, Vad är uppdraget?, Vilka är vi till för?, Det är det som är grunden. Sedan måste man visa sin uppskattning gentemot personalen genom t ex utvecklingsmöjligheter. Man ska beskriva läget klart för sina medarbetare”.

Tre chefer ansåg att det var svårt att vara chef i en politisk organisation, där prioriteringar ständigt ändras och det finns politiska motsättningar i samma organisation.

Är det något som Du vill förbättra i Ditt ledarskap?

Två chefer ville bli mer ordningsamma och strukturerade, de poängterade också att de behövde arbeta med sin otålighet samt bli mer förutseende.

”Att kunna stanna upp och reflektera och inte vara så ivrig”.

”Skulle även vilja ha tydligare struktur och mer ordning och reda”.

”Skulle vilja vara mer ordningsam och mer strukturerad. Inte vara så otålig men man kan ju samtidigt inte förankra i evighet då är det ju passé när det väl händer”.

Tre chefer nämnde att de kände ett behov av att fördjupa sina kunskaper inom arbetsrätt och avtalsfrågor. En chef tyckte sig behöva mer kunskap om budgetarbete.

Hälften av cheferna kände att de inte hade tillräckligt med erfarenhet och kunde därför inte hantera dagliga problem som de önskade. De uttryckte det på följande sätt:

”Skulle vilja vara tydligare även med jobbigare saker, är nog lite försiktig i många lägen, men det kommer nog efterhand, men jobbar på det”.

”Dels att lära mig att hålla distans till vissa saker och att vara mindre spontan ibland. Känner att jag behöver mer erfarenhet av det mesta”.

”Det händer mycket dagligen som man märker att man måste förbättra, för att klara det bättre nästa gång. Det viktiga är att lyssna på sig själv och känna efter mer vad det är jag vill åstadkomma”.

”Jag vill få bättre människokännedom, att snabbare och korrekt känna av vad människor står någonstans. Jag tror att det är en övningssak som pågår hela livet. Jag tror inte man blir färdiglärdd som ledare”.

En chef uttryckte att denne aldrig mer ville arbeta som chef med personalansvar, men däremot kunde denne tänka sig att arbeta som projektledare. Denne chef tillade också att det pedagogiska ledarskapet krävde förbättring.

Vilka egenskaper värdesätter Du mest hos en ledare?

Hälften av cheferna ansåg att tydlighet var oerhört viktigt hos en ledare. Ytterligare en egenskap som framhövdes som mycket viktig var lyhörddhet. De ansåg även att ledaren skulle utstråla karisma och inspirera sina medarbetare.

"Ledare som entusiasmerar och har karisma tycker jag är viktigt".

"Tydlighet, humor, lyhörddhet och att chefen tar sig tid när det behövs".

"Karisma och engagemang är också viktigt, man ska gilla sitt jobb".

"Lyhörddhet, karisma är viktigt för att lyckas, att man trivs med det man gör".

"Lyhörddhet, att man som chef inte alltid tror att man har rätt. Att man vågar lyssna på andra och prova nya saker".

En chef underströk att en ledare måste sätta upp tydliga mål och visa i vilken riktning organisationen skall gå. Detta skulle medföra att medarbetarna kände sig trygga i sitt arbete. Chefen ansåg också att det fanns en inbyggd konflikt med att arbeta i en politiskt styrd organisation. Eftersom det var väldigt svårt att säga var organisationen var på väg då politikerna kunde ändra sig ofta.

Six chefer menade att det var viktigt att en ledare har bra och öppen kontakt med sina medarbetare, så att dessa känner sig bekräftade, delaktiga och viktiga.

"Ledaren skall ge möjligheter och se varje person så att den kan utvecklas både som person och i sin profession. Sådana ledare gillar jag".

"Öppenhet är otroligt viktigt, att ha en öppen dialog med sina medarbetare det handlar också om ärlighet".

"Att de ser sina medarbetare så att de känner att de blir sedda och bekräftade".

"Chefen ska ha tid för och prioritera sin personal, det uppskattar jag".

En chef tyckte att det var viktigt att ha bra lagkänsla i arbetsgruppen. Att ledaren försökte få fram allas bästa sidor och att medarbetarna gjorde det som de var bra på, att det fanns en acceptans för att få "sticka ut". Chefen uttryckte det bland annat på följande sätt:

"Kvinnogrupper har svårt att låta någon sticka ut ur gruppen och göra något bra, då behövs det en ledare som visar att det är okej att sticka ut och att det är bra att göra det".

Vilka egenskaper tror Du att Dina medarbetare värdesätter mest hos en ledare?

Hälften av cheferna trodde att lyhörddhet och tydlighet var något som värdesattes av medarbetarna. Att chefen delegerade och gav ansvar och befogenheter till sina medarbetare var också något som poängterades som viktigt.

"Lyhörddhet och tydlighet samt att ledaren delegerar uppgifter neråt. Medarbetarna vill ha ansvar, frihet och befogenheter men att man får stöttning och hjälp när man behöver det".

”Tydlighet och bra kommunikation är A och O”.

”Det är viktigt att medarbetarna blir sedda och att man därför ger feedback och är tydlig så att de vet att de gör rätt saker”.

Tre chefer trodde att det var viktigt som ledare att representera sina medarbetare utåt på ett bra sätt samt prioritera deras intressefrågor.

”Som chef ska man lyssna, försvara och ta hand om medarbetarna. Chefen ska föra deras talan”.

”Att personalen kan luta sig tillbaka och vet att jag driver deras frågor och att de inte behöver känna sig osäkra på vart jag står någonstans”.

Ytterligare något som tre chefer trodde att sina medarbetare ansåg som viktigt var att man som chef är rättvis, öppen och ser och lyssnar på sina medarbetare.

”Definitivt det här med öppenhet. De vill vara delaktiga och då måste man åstadkomma ett öppet klimat där det finns ett förtroende”.

”Rättvisa, att de känner att de blir rättvist behandlade. Jag tror att rättvisetanken kan vara en generationsfråga”.

En chef uttryckte det så här:

”En kompis ger en det man vill ha, en vän ger en det man behöver”.

”Gruppen mår bra av en chef som ger dem vad de behöver, som lyckas ge dem vad de vill ha. Men grupper vill ha en chef som ger dem vad de vill ha”.

En chef trodde att dennes medarbetare ville ha en chef som hade mycket förståelse för deras arbete. De flesta medarbetarna ville ha en ledare som har haft samma profession. Chefen ansåg inte att det som det viktigaste utan istället att det finns en förståelse för deras arbetssituation.

Traineeprogrammet på GR

Skulle Du ha blivit chef om Du inte hade gått traineeprogrammet på GR?

Sju chefer trodde att de skulle ha blivit chef även om de inte genomgått traineeprogrammet.

”Jag hade nog blivit chef, men det hjälpte att jag hade gått traineeprogrammet, det är meriterande. Jag har alltid varit en ledartyp och det är något naturligt för mig”.

Två av dessa poängterar att de dessutom redan var chefer innan de påbörjade traineeprogrammet. Ytterligare två chefer menade att de förmodligen hade blivit chefer men att de inte hade blivit det så snart om de inte gått traineeprogrammet.

”Jag hade förmodligen blivit chef, fast inte så tidigt. De egenskaper som jag har, har nog alltid lutat åt det hållet men absolut inte att det hade kunnat gå så här fort”.

Fyra chefer uttryckte att det som drev dem till att vara chef var möjligheten att påverka, utvecklas och få bestämma.

”Det som driver mig är möjligheten till påverkan och makt. Att leda är det jag vill göra, det är jag övertygad om”.

” Jag drivs av möjligheten att få bestämma och jag vill vidga mina vyer och få större insyn”.

”Det som driver mig är att få möjlighet att påverka sin egen dag. Äga sin egen tid som man gör som ledare, inte fullt ut men till viss del. Få möjlighet att utveckla sig själv genom andra”.

Två chefer tyckte att grupper och grupprocesser var en mycket intressant del i chefskapet och det var bland annat därför de var chefer.

"Jag tycker att det är väldigt roligt med grupper och grupprocesser och jag vill kunna vara med och påverka och utveckla detta".

"Jag har alltid varit intresserad av grupper, människor och ledarskap. Jag hade nog alltid strävat åt det hållet".

En chef var osäker på om chefsyrket var av intresse. Chefen uttryckte det så här:

"Jag vet inte om jag hade blivit chef. Mitt mål i livet är inte att vara chef. Man ska njuta av livet och ha ett roligt jobb. Jag vill få självinsikt och personlig utveckling. Jag ville se om jag hade ledaregenskaper och passade som ledare, det var mitt mål".

Vad har Du haft mest nytta av från traineeprogrammet i Ditt chefskap?

Sju chefer ansåg att UGL-kursen var mycket lärorik och givande.

"Jag har haft mycket nytta av UGL-kursen, där fick man självinsikt och personligutveckling".

"UGL - kursen var jättebra den borde alla människor få göra".

Fyra chefer poängterade att de haft stor nytta av det nätverk som de skaffat sig under utbildningen. De framhävde också att de haft stor användning för den övergripande kunskap om hur kommunen fungerar.

"Det var bra att man fick se helheten och se olika ställen av kommunen, på en övergripande nivå och då förstå helheten".

"Det var lärorikt att få den övergripande kunskapen om hur kommunen fungerar och hur den politiska beslutsgången går. Man träffade många intressanta människor ute och fick många kontakter".

"Vill man göra karriär i kommunen så tycker jag att traineeprogrammet är en väldigt avgörande start. Du får fokus på dig på ett helt annat sätt och dels att få möjligheten att vara med över allt i alla nämnder och ledningsgrupper. Man lär sig mycket snabbare den politiska beslutsgången. Samtidigt bygger man upp ett kontaktnät på en mycket hög nivå i organisationen".

En chef ansåg dock att nätverket inte varit speciellt tillfredsställande.

"Jag tycker att nätverket fungerar dåligt, vi på traineeprogrammet har inte träffats en enda gång sedan programmet slutade. I och för sig så finns ju nätverket om man vill använda sig av det men det är inte så jag ser på det".

Tre chefer underströk också vikten med att ha haft en mentor och vilket hade tillfört dem mycket.

"Bra med de olika handledarna man har haft på de olika arbetsplatserna. Att föra över kompetens till nästa generation tycker jag är jätteviktigt det var något man fick genom mentorskapet".

Två chefer tyckte att det var givande att ha gått bredvid cheferna ute i kommunerna, för att på så sätt ha kunnat studera olika ledarskapsstilar på nära håll.

"Man fick tid att begrunda och jämföra saker med varandra. Att man fick gå bredvid chefer och se hur de jobbade, så man kunde se hur man skulle göra och hur man inte skulle göra".

Har Du saknat några kunskaper i Ditt chefskap?

Tre chefer hade önskat att de föreläsningar som gavs under traineetiden kunde ha gått mer på djupet inom varje ämne. De kände igen mycket, t ex teorier om ledarskap som de tillskansat sig vid tidigare högskoleutbildning.

"Föreläsningarna under traineeprogrammet skulle ha gått djupare ner i ämnet".

Hälften av cheferna ansåg sig behöva mer fackkunskaper i ekonomi, arbetsrätt och förvaltningslagar.

"Om man skall bli chef som traineeprogrammet handlar om, så tycker jag att arbetsrätten är en väldigt viktig del. Vi hade två dagar med arbetsrätt då vi bara skummade över det. Man förväntas kunna arbetsrätt då man är chef".

En chef uttryckte sig som följer angående sina brister.

"Allt kan man inte få genom traineeprogrammet, jag fick inte prova på själva ledarskapet under tiden, man måste ut och öva, man kan inte få allt genom teorin".

En chef kände att det fanns mycket kvar att lära, men ansåg dock att inga kunskaper från traineeprogrammet fattades.

En annan chef hade önskat att de under traineetiden hade fått mer kunskap om hur det är att arbeta i en politisktstyrd organisation.

"Jag hade önskat att vi under traineeprogrammet hade fått ännu mer kunskap om det här med politiker- och tjänstemanna spelet. Att befinna sig i en politisktstyrd organisation är väldigt speciellt. Det hade varit bra med mer av det".

Vad är det som gör Dig speciell som chef efter att ha genomgått traineeprogrammet?

Hälften av cheferna ansåg att det som gjorde just dem speciella var att de var de yngsta cheferna i kommunen. På grund av detta trodde de att de förde in nya tankar, kunskaper och idéer i organisationen. Att de tillhörde en annan generation med andra värderingar trodde de spelade en avgörande roll i sitt chefskap.

"Jag är yngst i kommunen som chef. Jag har en lite annan syn på kommun och samverkan än andra enhetschefer. Regionalt samarbete är viktigt men många tänker bara på sin enhet och ser den som det viktigaste istället för att lyfta blicken. När jag ser till min ledningsgrupp så är det nog lite utmärkande".

"Jag har många redskap som inte de andra cheferna har med sig t ex fokusgruppsledarutbildning och UGL- kurs. Jag har kommit längre med mig själv än vad många äldre chefer kanske har gjort. Detta avspeglar sig i ledarskapet, så det är nog lite speciellt".

"Att jag är ung gör mig speciell. Jag kanske inte inser mina begränsningar så jag gör kanske vissa tabbar ibland. Jag är kanske lite mer förändringsbenägen, jag vågar prova".

"Traineeprogrammet skyndar på processen. Jag kanske hade fått samma kunskaper om jag hade jobbat inom kommunen men det hade tagit tio år, det gör nog mig lite speciell som chef".

"Dels att jag är spontan och jag drar mig inte för att säga vad jag tycker, vi blev inskolade i det beteendet på traineeprogrammet. Ta chansen att våga säga vad du tycker, lite ungdomligt kaxig. Tyvärr börjar jag känna att jag redan nu är lite mer avslipad och anpassad av organisationen. Man har tappat mycket redan. Är man ung

och skall vara chef då förväntas nog lite den attityden annars blir man bara någon i mängden”.

Tre chefer ansåg att det som gjorde just dem speciella var att de hade en större förståelse för den politiska beslutsgången, samt fått möjligheten att se flera olika verksamhetsområden inom kommunen. De hade även lättare att se helheten och hur det hänger samman.

”Att jag har fått befinna mig i så många olika sammanhang. Jag har stor förståelse för många olika delar i den kommunala verksamheten”.

”Jag har förmåga att förstå den politiska beslutsgången, har lättare att förstå resonemanget bakom. Lättare att se roller, tjänstemän kontra politiker. Ser helheten på ett övergripande plan”.

”Att jag har sett olika verksamhetsområden inom kommunen och bolag. Jag är den enda i ledningsgruppen som har ”rätt” högskoleutbildning för detta jobb. Jag har mer omvärldskunskap än vad de andra har. Bra med den bredden som jag har eftersom jag har sett olika delar av kommunen”.

En chef tyckte att det som gjorde just denne speciell var att denne hade en stor kunskapsbredd. Här poängterades att de på traineeprogrammet fått utbildning i medarbetarsamtal och svåra samtal, vilket sågs som mycket positivt.

En chef uttryckte sin syn på att ses som speciell på följande sätt:

”Jag är ju någon form av påläggskalv. Man tar förgivet att jag är någon som folk tycker det är värt att satsa på. Det är meriterande att ha gått traineeprogrammet”.

En chef underströk att han var speciell eftersom han var en manlig chef i en kvinnodominerad organisation.

Tror Du att Du blir bemött annorlunda, på grund av att du har genomgått traineeprogrammet, av Dina:

- ***Underordnade?***
- ***Kollegor?***
- ***Överordnad?***

Alla chefer var överens om att de inte blev bemötta annorlunda av sina underordnade. De trodde att de antingen inte brydde sig eller att de underordnade knappt visste att deras chef hade varit trainee.

Fem chefer ansåg att de blev bemötta på ett positivt sätt av sina kollegor. Kollegorna var nyfikna, intresserade samt hade visat stöd och respekt. De ville dock inte påstå att de hade blivit bemötta annorlunda.

”Kollegorna är väldigt nyfikna på GR och regionen och hur det går till där och om du känner någon där, ett positivt intresse”.

”Frågar lite och är intresserade, annars inget speciellt”.

”De tycker det är bra att jag har sett så mycket, det tror jag. De brukar säga att: du som känner så mycket folk i hela GR kan inte du fixa detta”.

”Kollegorna är intresserade, men jag känner inte att jag blir bemött annorlunda”.

Tre chefer hade upplevt avundsjuka och misstro från andra kollegor samt av politiker och fackliga representanter som de mött i olika sammanhang.

”Kollegorna kunde ibland visa lite avundsjuka, tyvärr. För man var ju lite av en påläggskalv och det vet ju alla”.

"I vissa sammanhang med fackliga och politiker så kanske jag har känt av en viss misstro. Men det kan nog vara en känsla som man har själv också".

"Det finns en känsla att: du skall inte komma här och tro att du är något. Men den kan ju lika gärna finnas hos mig".

"Jag har blivit kvalitetssamordnare mycket på grund av att jag har gått traineeprogrammet. Att jag som är ung, trainee och högskoleutbildad och har fått kvalitetssamordnartjänsten kan mötas med avundsjuka ibland, även att jag har nära kontakt med min chef möts med misstänksamhet och avundsjuka, kollegorna undrar varför jag äter lunch med chefen så ofta som jag gör".

Alla chefer tyckte att de blev bemötta annorlunda av sin överordnad, fast på ett mycket positivt sätt. De tyckte att de blev något särbehandlade.

"Av överordnade tror jag att jag möts på ett helt annat sätt på grund av att jag har varit trainee. Jag möts med väldigt stor respekt och enormt stöd".

"Jag får lite andra uppdrag vid sidan om som jag driver t ex samordnare för olika förvaltningar, men jag vet ju inte säkert om det beror på att jag har varit trainee".

"Min överordnad har trott på mig från början. Hade jag inte haft honom hade jag inte suttit här idag".

"Som trainee så är man lite "tjänis" med kommundirektören, det är positivt. Man kan få information ganska bra och snabbt".

"När man har varit trainee så har man ju blivit utvald och det är någon som vill satsa på en, så jag tror att det är den känslan som hänger kvar både hos chefen och hos mig".

"Jag vet inte hur jag skulle ha blivit bemött annars om jag inte gått traineeprogrammet men mina överordnade har fullt förtroende för mig och stöttar och ser det som en stor satsning".

En chef uttryckte att rollbytet från att ha varit trainee och sedan blivit chef hade varit svårt att hantera.

"När jag kom till organisationen var jag trainee sedan när jag inte var det längre hade min chef svårt att komma ihåg att jag nu var chef och inte trainee längre. Det rollbytet var lite svårt att handskas med för båda parter".

Om du kunde påverka rekryteringen till traineeprogrammet - vad skulle du då framhålla som särskilt viktiga egenskaper, färdigheter och erfarenheter hos den sökande i ett framtida ledarskap?

Alla chefer var överens om att en blivande trainee måste vilja vara chef och ha ett brinnande intresse för att leda andra människor.

"Man ska ledaregenskaper och lust att leda andra".

"Jag tycker det är viktigt när man satsar så mycket pengar på ett utbildningsprogram att den sökande verkligen vill bli ledare. Så att man inte kommer med och sedan inte vill ta steget fullt ut. Jag ser många som inte alls vill jobba som ledare idag utan sitter på helt andra befattningar t ex som handläggare. Men man kanske tar steget att bli ledare lite senare och då det bra att ha med sig".

Något som hälften av cheferna nämnde var att en blivande trainee måste vara stark och våga vara chef.

"Man ska våga vara chef och vara mogen för det. Man börjar på traineeprogrammet för att hoppa över fem år och gå på chefskapet direkt istället för att jobba upp sig i organisationen".

"Personen måste vara vidsynt och våga sätta sig emot, det behövs modiga personer med mycket engagemang och förändringsbenägenhet".

"Den sökande skall ha klara ambitioner på att den vill ta ett ledarskap".

"Man skall våga se andra lösningar. De ska vara starka och våga se saker på ett annat sätt. Man ska inte vara så anpassningsbar. Man ska ifrågasätta saker på ett ödmjukt sätt. Man ska stå för det och inte vara rädd".

Sex chefer ansåg att mångfald på traineeprogrammet var mycket viktigt, både etiskt och kvinnligt och manligt mångfald.

"Mångfald i gruppen tycker jag är viktigt. Blandat man och kvinna och även gärna lite mer invandrare. Det är väldigt få och det är synd tycker jag".

"Jag tycker det skulle vara mer mångfald, fler med annan etnisk bakgrund samt fler män på traineeprogrammet".

Fem chefer poängterade att det var viktigt att en blivande trainee har ett genuint intresse för att arbeta inom kommunen.

"Den som söker skall ha ett brinnande engagemang för att jobba i offentlig sektor för då får vi behålla dem".

"Varför vill man jobba i kommunen, den frågan är viktig".

"Det är jätteviktigt att de som rekryterar har rätt perspektiv. Det handlar om att få in nyutexaminerade som på något sätt skall vara med i den här generationsväxlingen och ta ett ledarskap när de ledare som vi har idag går i pension, den fokusen är jätteviktigt".

"Man skall anställa människor som ska vara ambassadörer för hela den kommunala sektorn. Det är väldigt viktigt att man vet att ledarskap i kommunen inte bara handlar om att leda utan även att bevaka och föra vidare ett arv, där den demokratiska processen är en nödvändighet för att folk skall känna sig delaktiga".

En chef uttryckte också att värdkommunerna och GR borde planera mer och bättre för traineerna, så att dessa vet vad som förväntas av dem och vad de bör kunna efter traineetidens slut.

Att vara ung chef

Tror Du att Du blir bemött annorlunda av Dina medarbetare på grund av att Du är ung chef?

Tre chefer upplevde att de blev bemötta annorlunda vid tillträddandet till sin nuvarande chefsposition. De ansåg att de numera inte blev bemötta annorlunda på grund av sin unga ålder.

"Inte idag men för ett år sedan då blev jag bemött annorlunda då möttes jag av misstänksamhet. Jag får nog jobba mer för att göra mitt ledarskap legitimt jag måste visa vad jag kan. I början var det: skall den lille vara chef för oss som har jobbat här i 20 år, hade jag varit 40 år så hade det varit annorlunda. Nu efter något år så är det ingen skillnad".

"När jag tillträdde så fanns det nog en viss oro i gruppen just för att jag var ung och grön".

"Till en början tror jag att de tyckte det var lite konstigt. Jag kände inte av det då men så här efteråt har jag frågat vid medarbetarsamtal och då har det framkommit att en del var lite fundersamma till att jag var så ung, men nu spelar det ingen roll. Nu känns det bra".

Hälften av cheferna tyckte att de blev bemötta annorlunda även idag på grund av sin unga ålder. Två chefer blev bemötta på ett positivt sätt medan de två andra blev bemötta med mer kritiska ögon.

"Det var några som en gång sa: "Där står våra unga söta chefer", då kändes det jobbigt, annars ser jag inte det som ett hinder, min ålder har inte varit en hämmande faktor".

"De sa direkt till mig: "Du skulle kunna vara min son". Det är inte roligt att höra det, jag tror inte att bemötandet skiljer sig beroende på om man möts av män eller kvinnor".

"Det var en ung kille som jag var chef över som inte klarade av att ha en ung kvinnlig chef, han vägrade att arbeta, så han slutade".

"De brukar säga: vad skönt att du är ung och vågar komma med nya idéer, det är positivt".

"De äldre damerna här tycker att det är jättebra att ha en ung chef som är motiverad och vill mycket".

En chef ansåg att bemötandet inte hade med ålder att göra utan att det snarare handlade om att vara ny chef och då möts ofta chefer av misstänksamhet från medarbetarna innan de lär känna varandra.

En chef såg det som mycket positivt att vara ung, när denne skulle möta människor högre upp i organisationen, på t ex ledningsgruppsmöten.

"Högre upp är det en fördel att jag är ung. Jag blir sedd på ett helt annat sätt. Det är helt ok att jag ställer dumma frågor. Jag tror inte vem som helst kan göra det".

En chef såg det som negativt att vara ung vid representation av organisationen externt.

"Nackdelen kommer när jag ska representerar organisationen utåt. Någon säger: Var är chefen? Och sedan frågar de mig om jag dricker saft".

Vad anser Du vara fördelar med att vara ung chef?

Tre chefer ansåg att de främsta fördelarna med att vara ung var nya idéer och tankar, större engagemang och mindre rädsla inför nya saker.

"Det där provade vi för tio år sedan, att man inte är för insnöad. Att man kommer med lite nya tankar och idéer och att vår generation ser på samhället och grupper på ett helt annat sätt, inte den traditionella synen".

"Engagemang, att man som ung inte är lika försiktig utan vågar satsa. Man har en massa idéer som man vill testa. Hade man varit mer erfaren så hade man säkert misslyckats några gånger och på så sätt blivit mer försiktig".

Två chefer tyckte att fördelarna var att de kunde fråga om de inte förstod samt få stöd och hjälp om det behövdes.

"Man blir lyssnad på för att man är ung. Det är mycket mer ok att fråga om hjälp och stöd. De äldre skulle också behöva lite stöd ibland, men de vågar inte fråga om det".

"Jag kan ställa de dumma frågorna. Det är högre i tak för mig. Jag är annorlunda så jag syns mycket mer. De har mer tålamod med mig, de kräver inte att jag ska veta allt eftersom jag inte har så mycket erfarenhet. Det är även tillåtet för mig att ställa frågor, även dumma sådana".

En chef uttryckte att överordnade satsade mer på yngre chefer, vilket sågs som en klar fördel.

"Chefen över mig satsar mer på yngre chefer. Vi har bra chefutvecklingsprogram och får starta upp projekt inom utvecklingsprogrammet, och då har några sagt: kan inte du vara med i vår grupp så att vi får lite nya och fräscha idéer".

Två chefer ansåg att om de hade några fördelar i sina yrken så berodde inte detta på åldern utan det var istället personberoende.

"Jag ser inga fördelar för att jag är ung, det beror helt på personen".

"Jag tycker nog inte att chefskapet har så mycket med åldern att göra. Jag kanske är lite mer naiv och vågar mer, men det kan en 45-årig chef också vara. Ledarskap är för mig personberoende inte åldersberoende. Nu måste ju kommunen hitta många unga som vill vara chefer eftersom så många 40-talister snart går i pension. Jag tror att det är därför som just detta med unga chefer är så populärt just nu".

Vad anser Du vara nackdelar med att vara ung chef?

Alla chefer ansåg att de hade bristande erfarenhet, vilket oftast var en nackdel.

"Jag har ju inte så mycket erfarenhet det är väl det enda i så fall, men erfarenhet kan även vara en nackdel i många lägen".

"Jag har inte lika mycket erfarenhet, det är bara att inse det".

"I mitt arbete önskar jag att jag hade längre arbetslivserfarenhet och mer kompetens. Jag vill gärna kunna allt. Det kanske ligger i min personlighet".

"Man vet inte så mycket om hur det har varit innan, man vet inte hur organisationen har förändrats och varför, men det har nog mer att göra med att man är ny på jobbet än att man är just ung".

En chef påpekade dock att erfarenheten även var mycket personberoende.

"Det har inget med ålder att göra det har med att du inte har hunnit samla på dig erfarenheter. Vad du har med dig för erfarenheter och hur du använder dom, det är väldigt personberoende".

En chef poängterade att denne hade fått kämpa hårt föra att vinna respekt från andra.

"Att man får kämpa lite extra för att vinna respekt. Man måste visa att man verkligen kan, kanske inte bara en gång utan två. I vissa forum där det bara är äldre herrar och damer kan det vara svårt att tas på allvar, det är en nackdel".

Tror Du att Du som är ung för med Dig något in i organisationen? Kan Du se några konsekvenser eller effekter av detta?

Fem chefer ansåg att de hade fört in något nytt i organisationen, de poängterade att de var från en annan generation med ett helt nytt sätt att tänka. De menade också att unga ställer högre krav på individualistisk utveckling.

"Jag tror att det för med sig massa saker att man är ung. Ett helt annat sätt att tänka, att det skall vara roligt på jobbet, man kan göra andra saker än att bara jobba".

"Vi yngre ställer högre krav på att man skall utvecklas. Jag tycker mig kunna se att det är en annan anda numera".

"Vi unga bryter gamla mönster. Vi vågar skoja till det, mer öppet, man är annorlunda, det föds nya tankar".

”Att jag är uppvuxen i en annan generation än de 40-talister som är verksamma idag. Vi är mer individinriktade och individualistiska. Man ställer mer krav på organisationen och samhället. Vad får jag? Vad har ni för planer för mig? Vad får jag för utveckling? Vilket inte den förra generationen hade så mycket av och de ställde nog inte heller samma krav”.

”Dels att jag ifrågasätter saker, jag har en ny syn, jag har också lyckats påverka attraktivitetsvärdet vid rekrytering. Många unga vill komma och jobba i vår kommun. Att våga ha roligt på jobbet också, det tror jag är en generationsfråga”.

En chef tyckte att det viktigaste som denne hade fört med sig in i organisationen var idén om nyttan med nätverk.

”Jag försöker starta nätverk på olika nivåer. Jag är mest drivande att starta upp detta och det beror mycket på traineeprogrammet där vi har nätverk”.

Två chefer ansåg att de inte hade fört med sig något in i organisationen på grund av att de var unga.

”Jag tror att som organisation har de enorma förhoppningar om detta. Nu kommer de unga och då skall det hända jättemycket. De blir väldigt förvånade när de upptäcker att de yngre inte är det minsta annorlunda. Jag tror att det är en önskan om att vi skall göra alla de förändringarna som de inte gjort. Jag tror inte att jag som ung tillför så himla mycket men jag tror att det finns en förhoppning”.

”Jag tror inte att jag tillfört något utifrån min ungdom”.

Kvinnligt och manligt ledarskap

Har Du som kvinnlig respektive manlig chef upplevt några problem på grund av ditt kön?

Sex chefer ansåg att de inte hade haft några problem på grund av sitt kön. Här är det relevant att poängtera att samtliga fem var kvinnliga chefer. Två av dessa chefer menade att de problem som de upplevt snarare berodde på deras unga ålder än på deras kön.

”Jag har inte upplevt några problem på grund av mitt kön. Det handlar mer om att jag är ung än att jag är kvinna, att jag är ung blir mer kännetecknet”.

”Nej, jag har inte upplevt några problem, förutom den killen som slutade på grund av att han inte ville ha mig som chef, men det hade nog mer att göra med att jag var ung än att jag var kvinna. Annars har jag aldrig upplevt några problem trots att jag ofta går omkring i korta kjolar”.

Två kvinnliga chefer betonade att vad det gällde lönefrågor och förmåga att förstå sina medarbetare, hade det förmodligen underlättat ibland om de istället varit män.

”Nej, det har jag inte men ibland tror jag att det skulle underlätta om jag hade varit man. Ibland känns det som det förväntas av mig att jag ska förstå vissa saker eftersom jag är kvinna, vilket inte skulle förväntas av en man. Det kan vara förutfattade meningar men ibland så känns det så”.

”Nej det kan jag inte påstå. Men om man tittar på löner så har männen högst. Jag kan tycka att det är lite snett att de tyngsta positionerna som innebär högst lön innehas av männen. Men jag personligen tycker inte att jag har blivit drabbad av det”.

En kvinnlig chef yttrade att det var en nackdel att det inte fanns fler män i verksamheten. Chefen uttryckte det enligt följande:

”Jag ser det som en nackdel att det inte är fler män här, jag tror att det skulle bli en bättre diskussion om det var en jämnare könsfördelning. I så fall kan det vara en nackdel att jag är kvinna som alla andra”.

Samtliga två manliga chefer menade att de hade upplevt problem på grund av sitt kön.

”Ja, jag har fått erbjudande från kvinnliga medarbetare. Det är inte så lätt att hantera, för du kan ju bara svara fel. Som tur är har man inte varit intresserad. Jag tror att man kanske i kvinnodominerade organisationer försöker använda den unga manliga chefen som en språngbräda in i organisationen”.

”Ja, det är ”göör” jobbigt att vara man när det bara är en massa kvinnor många gånger. Jag kan inte riktigt förstå alla gånger vad de menar, det som de tycker är självklart. De har inte sådan rak kommunikation som jag hade önskat att man skulle ha, det tycker jag är könsbundet. Men det kan säkert vara olika på olika jobb.”.

Tror Du att det har någon betydelse om det är en man eller en kvinna som är chef?

Fyra chefer ansåg att det fanns en betydelse om det var en man eller kvinna som var chef. Det poängterades också att kvinnliga chefer förväntades vara mer förstående och mänskliga och manliga chefer mer raka och bestämda.

”Ja, det har det. Kvinnor förväntas se, känna och prata medan män inte förväntas se detta, så på så sätt är det kanske lättare att vara manlig chef i en kvinnodominerad verksamhet. Män är mer raka och säger så här gör vi och sedan gör man det. Kvinnor diskuterar mycket mer vid beslutsfattande”.

”Ja, är det en kvinna så ska hon förstå mycket mer och bättre än vad en man skulle förväntas göra i vissa lägen”.

”Ja, det tror jag. Det har också mycket med personligheten att göra, men killar får automatiskt mer utrymme, det ligger i hur vi uppfostrar våra barn. Tjejer är mer mänskliga”.

”Jag tror att det är lättare för en man att vara chef. Någonstans finns det en bild av att män är okänsliga och lite korkade och då får man säga lite klumpiga saker som man. Det finns en buffert av klumpighetssaldo och den är mycket mindre för en kvinna, för hon skall ju vara så känslig och förstå allting”.

Ytterligare två chefer menade att det inte hade någon betydelse vilket kön chefen hade. De ville hellre se det personbundet istället för könsbundet.

”Nej, jag tror att det handlar om dig som person. Sedan är det mycket fördelar med att var man i en kvinnodominerad organisation. Man åker räkmacka många gånger. Man blir lyssnad på, på ett annat sätt också”.

”Både och, men jag ser det mer personbundet än könsbundet. Det har med personliga egenskaper att göra. Men män resonerar nog lite annorlunda än vad kvinnor gör, jag tycker det är synd att det inte är fler män inom vårt verksamhetsområde”.

En chef trodde att det fanns en betydelse för vilket kön en chef hade men denne kunde inte förklara hur. Chefen framhävde också att män och kvinnor många gånger utnyttjar sina ”roller”.

”Ja, det tror jag, utifrån vilka man är chef för. Men jag kan inte säga hur. Jag tror att det blir ett spel mellan män och kvinnor. Man utnyttjar dom rollerna på något sätt. Ibland har jag utnyttjat min roll som ung tjej som är chef gentemot min överordnad då han går in i papparollen. Jag tror det har väldigt stor betydelse vilket kön man har men jag har inte så stor erfarenhet av det. Till exempel, hade jag varit ung kille så hade

man inte höjt så mycket på ögonbrynen för att jag är kaxig och vågar säga vad jag tycker. Det ligger mer i den könsrollen”.

Tror Du att egenskaper hos en kvinnlig respektive manlig chef skiljer sig åt?

Fyra chefer trodde att egenskaperna hos en kvinnlig respektive manlig chef skiljde sig åt. De framhävde bland annat att kvinnor kunde lyssna bättre och känna och att män var mer raka och bestämda.

”Ja det tror jag, om man generaliserar. Då tror jag att kvinnor är bättre på att lyssna och känna av. Männens kör mer sitt ”race”. Båda ytterligheterna är lika viktiga. Det ena utesluter inte det andra. Att hitta en balans är viktigt”.

”Kvinnor känner och tolkar mer. Medan män är rakare i sin kommunikation. Kvinnor kan säga saker på så många olika sätt och läser av gruppen. Män går inte in till sin chef och pratar om sitt privatliv på samma sätt som kvinnor gör. Om en man ändå gör det så uppfattas det som mycket allvarigare och att han behöver professionell hjälp”.

”Kvinnor pratar mycket och känner mer. Diskuterar allt. Till exempel när vi skulle ge besked om löneförhöjning, så skulle det ske på en fredag, då tyckte jag att det inte var en så bra idé eftersom om personalen inte fick den höjningen som de hade förväntat sig, eller ville ha så skulle hela helgen vara förstörd och de skulle fundera över detta. Men mina manliga kollegor såg inte detta som ett problem utan tyckte att vi visst kunde ge lönebeskeden på en fredag. De tänkte inte alls som jag hade gjort. Män är mer bestämda. Men visst skiljer det sig”.

Fyra chefer ansåg att det var mer relevant att prata om att individers egenskaper skiljer sig åt än om kvinnliga och manliga egenskaper. De menade att det var svårt att fastställa detta.

”Jag ser det mer som att det är individens egenskaper som skiljer sig åt. Men kvinnor och mäns sätt att uttrycka sig när vi pratar skiljer sig åt, men vi kan ändå mena samma saker”.

”Det är svårt att svara på det. Man ska vara rak och tydlig i sin ledarroll, det är viktigt, men det kan både män och kvinnor vara”.

”Man påstår alltid att det kvinnliga ledarskapet alltid skall vara mjukare, men jag vet inte om det kanske skulle vara någon form av moderskänsla då. Att ta hand om avdelningen, vi är en familj. En kvinna vill gärna ställa upp så hon kanske har svårare att sätta gränser. Hon har den här lojalitetskänslan på ett annat sätt. Men jag vet inte det är inget jag har belägg för. Jag tror att det ligger mer i personligheten”.

En chef menade att skillnader i egenskaper kunde urskiljas tydligare hos yngre chefer. Chefen uttryckte det enligt följande:

”Jag gillar inte att prata om hur män är och hur kvinnor är, jag tror att man ändå kan se unga killars drag och egenskaper jämfört med unga tjejers drag och egenskaper. Att man som ung tjej är mer osäker, man ställer oerhört mycket mer krav på att man skall kunna saker, den duktiga flickan medan killar vågar mer. Men man är ju olika som person”.

Anser Du att det finns speciell styrka i kvinnligt respektive manligt ledarskap?

Fem chefer ansåg att det fanns speciella styrkor i ledarskapet hos de respektive könen. De kvinnliga cheferna ansågs som mer lyhörda, förstående och tålmodiga. De manliga chefernas styrka var modighet, handlingskraftighet och problemlösnings - förmåga.

"Generellt så kan kvinnor känna efter, lyssna och vara mer förstående och det kan bli för mycket förstående till slut. Att man inte går vidare. Sedan tror jag att män är bättre på att få gjort saker snabbt. Det är ingen sanning utan en grov generalisering".

"Kvinnor har mer tålmod, lyssnar bättre, kan sätta sig in i den andres situation. Män är mer handlingskraftiga och mer raka rör. Allt detta kan både vara för och nackdelar".

"Den manliga styrkan är ju ofta att våga chansa och att vara modig. Den kvinnliga styrkan kan vara att man är mer ödmjuk, lyhörd och har mer koll på läget, vilket gör att man inte går på lika mycket nitar. Många kvinnor har nog lättare att känna hur folk mår och vad dom tycker och känna empati, än vad många män kan. Tjejer är ofta klurigare, det måste man för att vara framgångsrik. Man måste vara sig själv inte försöka vara man".

"Kvinnor lägger känsla i arbetet på ett helt annat sätt. Värmen upplevs och uppskattas. Män sätter mer gränser och det skulle kvinnor behöva träna mer på".

"Män är bra på problemlösning, av givna problem, jag är dock övertygad om att kvinnor är betydligt bättre chefer än män. Kvinnor har mer självdistans".

Tre chefer ansåg att det var mer relevant att diskutera individer istället för kvinnligt och manligt ledarskap. En chef uttryckte det så här:

"Nej, jag tycker att det är personberoende. Vi ser saker på olika sätt, vi får vara olika, och det är en styrka. Det optimala skulle vara ett delat ledarskap med en kvinnlig och en manlig chef".

Anser Du att det finns speciell svaghet i kvinnligt respektive manligt ledarskap?

Fyra chefer kunde peka på vilka svagheter som de såg hos de respektive könen. Svagheter som lyftes fram hos männen var att de var osmidiga, inte vidare personliga och att de hade ett revirtänkande. Kvinnors svagheter var att de är för försiktiga, mesiga och kunde inte sätta gränser.

"Kvinnor behöver lära sig att sätta gränser, kan vara för försiktiga. Män måste lära sig att vara mer personliga och vara med på ett annat sätt".

"Män kan vara lite buffliga, de tänker sig inte riktigt för. Lite osmidiga. Det är större risk att män trampar på människor på vägen än att kvinnor gör det. Kvinnor är alldeles för försiktiga många gånger, för mesiga, dåliga på att stödja varandra i karriären".

"Mäns svaghet är brist på självdistans, revirtänkande och att de är ofta arga. Män har också lätt för att vara roliga på andras bekostnad, framförallt 40-talister".

Två chefer ansåg att det inte var relevant att diskutera kvinnligt och manligt utan istället se till varje individ. En chef uttryckte det så här:

"Jag vill inte hänga upp det på just kvinnligt och manligt, utan mer på personen ifråga".

En chef poängterade aspekten av att män och kvinnor hade olika uppfostran och att detta hade en viss inverkan.

”Vi är ju uppfostrade på olika sätt, män och kvinnor. Så jag tycker inte att det är konstigt att vi inte har lika många tjejer på chefsposter på sätt och vis. Vi uppfostras ju fortfarande att vara snälla duktiga flickor som inte höjer rösten och gör som man blir tillsagd, medan män uppfostras att visa resultat, vinna och visa att han är stark”.

Avslutande frågor

Tycker Du att Din kompetens tas tillvara på ett bra sätt?

Sex chefer ansåg att deras kompetens togs tillvara på ett bra sätt. De poängterade att de uppskattades av både sin chef och sina medarbetare. De framhävde också att de hade ett mycket utvecklande arbete med nya utmaningar.

”Ja absolut. Jag har fått vara med i många sammanhang dels för att jag är ung och för att jag tänker annorlunda. Jag får mycket uppskattning och får bra möjligheter”.

”Ja, det gör den här. Det händer nya saker hela tiden, nya utmaningar. Jag uppskattas och har en viktig och betydelsefull roll i organisationen. Jag har en bra relation till min chef och med min personal. Jag har hört att jag är väldigt omtyckt. Man vill ju gärna tro det i alla fall”.

”Ja, det tycker jag. Jag och min kollega kompletterar varandra bra. Jag känner att jag uppskattas för det jag gör”.

”Ja det tycker jag. Jag tycker att de lyssnar på mig och tar mig på allvar”.

En chef poängterade att dennes kollegor dock inte uppskattade denne på samma sätt som medarbetarna och chefen gjorde. Chefen uttryckte det enligt följande:

”Ja, jag har ju dubbla uppdrag vilket gör att jag utvecklas hela tiden. Jag uppskattas av chefen och medarbetarna. Däremot uppskattar mina kollegor mig inte lika mycket. Det är nog ganska obekvämt för dem fortfarande. Att jag är så tydlig som jag är och ifrågasätter saker kan nog uppfattas som stötande av en del”.

Två chefer menade att deras kunskap inte togs tillvara, på ett bra sätt. De uttryckte det enligt följande.

”Nej, det tycker jag inte. Jag skulle vilja jobba mer med regionalt samarbete än vad jag gör idag, just för att utnyttja traineeprogrammet och nätverket man har fått. Jag känner inte att jag utnyttjar det fullt ut idag som jag skulle vilja. Jag tycker inte att jag uppskattas av min förvaltning men jag gör det av kommunen. Det är många andra förvaltningschefer som jag är inne och gör jobb hos men inte i min förvaltning. Det är lite konstigt men så är det”.

”Nej, ingen efterfrågar min kunskap. Många gånger kan kunskap vara hotande och då efterfrågar man den inte”.

En chef ansåg att dennes formella kompetens inte togs tillvara på. Chefen uttryckte sig enligt följande:

”Nja. Min sjuksköterskekompetens kom ju inte till användning, när jag var chef. Det var mer mitt sätt och att jag hade läst en utbildning, kunde analysera saker och söka information som togs tillvara. Även att jag hade genomgått traineeprogrammet togs tillvara och jag fick använda mig av mina kunskaper. Att jag fick chansen att leda”.

Vad innebär enligt Din mening ett framgångsrikt ledarskap?

Återkommande i de åtta chefernas definition av ett framgångsrikt ledarskap var bland annat att lyckas få en gupp att sträva mot samma mål, att gruppen och chefen själv utvecklas, att det fanns ett ömsesidigt förtroende samt att det fanns resurser och rätt förutsättningar.

"Att få en grupp att sträva mot samma mål samt att de utvecklas på vägen och mår bra. Få dem att känna sig stolta över sitt arbete. Jag känner att jag är uppskattad av mina medarbetare".

"Det är när alla tycker det är roligt att gå till jobbet. Att det är utvecklande, roligt och intressant att gå till jobbet. När alla känner vart emot vi strävar, att alla strävar mot samma mål. Man måste tydligt förmedla visionen så att alla vet vart vi ska. Känner väl att jag inte riktigt har lyckats med allt detta, all personal är ju så olika och kräver olika saker av chefen. Men allt detta tar tid. Svårt att få alla att bli nöjda".

"Det är när folk mår bra och trivs att gå till jobbet. Att ledaren har skapat dessa förutsättningar så att man känner att man kan utvecklas. Ledarna har stor roll i att gruppen mår bra och man respekterar olikheter och att gruppen ändå drar åt samma håll. Lyckas man med det så tycker jag att ledarskapet funkar väldigt bra. Man skall även växa själv som ledare. Det gör jag genom att grupperna går framåt. Det hänger ihop, det är en symbios. Att man utför det man ska göra. Det viktiga är inte att hålla budgeten och gnetta på utan att skapa en positiv anda".

"Det är om man lyckas få sina medarbetare att verkligen känna glädje och att de upplever att de lyckas. De går till jobbet med en god känsla i magen. När de är glada och mår bra".

En chef uttryckte sin definition av ett framgångsrikt ledarskap på följande sätt:

"Framgångsrikt ledarskap är när man själv inte behövs längre, när medarbetarna är självgående och självstyrande. När man har avvecklat sig själv. Jag har inte kommit dit själv ännu".

Nedan följer ett antal intressanta slutkommentaren från några chefer:

"Avslutningsvis vill jag säga att jag har ett väldigt roligt och varierande jobb, så jag skulle gärna jobba några år till som chef".

"Kommunerna som ska ta emot en trainee måste veta vad syftet med att ha en trainee är. De måste klargöra vad som skall göras och vad det ska leda till".

"Jag var nog en av dem som var mest kritisk till traineeprogrammet efteråt. Är lite besviken att inte programmet gav mig mer. Men man fick positivare löneutveckling nu efter att jag har genomgått traineeprogrammet".

"Traineeprogrammet är en jättebra satsning. Jag tror att de har gjort rätt. Det är en jättebra marknadsföring för den kommunala sektorn".

"Som ung ledare hamnar man i konflikten att anta det som redan är och som man alltid gjort, men vill man förändra måste man vara lite tuffare".

”Det viktigaste i ledarskapet är att man inte försöker göra som någon annan utan försöker hitta sin egen stil och sitt sätt att leda. Att inte ikläda sig en roll som inte är äkta. Man ska vara sig själv”.

Diskussion

Syftet med undersökningen var att beskriva vad det innebär att vara ny och ung chef i kommunen efter att ha genomgått GRs traineeprogram. Genom de utförda intervjuerna anser vi oss ha erhållit en klarare bild över vad det innebär att vara ung och ny chef i kommunen. Vi har gjort intervjuerna tillsammans detta tror vi kan ha påverkat resultatets tillförlitlighet och giltighet. Detta anser vi kan ha ökat tillförlitligheten eftersom när två personer genomför en intervju minskar risken för felbedömningar och feltolkningar. Intervjuerna skulle även bli lika för alla deltagare. Ytterligare faktorer som kan ha påverkat var att det är svårt att vara ickevärderande. Detta skall dock inte jämföras med ”objektiv” utan istället skall intervjuaren försöka att inte värdera det den tillfrågade säger utifrån sina egna värderingar. Det är dock inte möjligt att vara helt ickevärderande i alla situationer. Därmed kan våra värderingar ha färgat undersökningen något.

Vidare kan inte vårt resultat generaliseras till en större population då urvalsgruppen är liten och undersökningen är av kvalitativ art. Vårt syfte är snarare att spegla källan och få chefernas subjektiva syn på fenomenet vilket vi menar att vi har erhållit. Detta resonemang är i enlighet med Lantz (1993).

Syftet var även att ge GR återkoppling om huruvida dessa chefer känner att de har erhållit tillräckliga kunskaper och färdigheter från traineeprogrammet. Vi anser att vi har fått svar på de frågor som ställdes angående GRs traineeprogram.

Ledarskap

Yukl (1994) hävdar att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera begreppet. Detta är något som även vi har kunnat konstatera i vår undersökning då samtliga chefer hade sin egen tolkning av ledarskap. Hemphill och Coons (citerad i Yukl, 1994) har följande definition: Ledarskap är en individs beteende när denne leder en grups aktiviteter mot ett gemensamt mål. Denna definition med viss modifikation återfanns hos de flesta cheferna i vår undersökning.

Yukl (1994) nämner ”the trait approach” vilket innebär att en del människor är mer benägna än andra att bli ledare. De flesta cheferna i undersökningen menade att de hade en inre drivkraft som gjorde dem benägna att söka sig till chefspositioner. Detta var något som kändes naturligt för dem. De menade att de antagligen hade blivit chefer även om de inte hade genomgått traineeprogrammet. Vi instämmer med de intervjuade att det är självklart med en inre drivkraft för att en yngre chef skall lyckas.

Det är svårt att peka på några exakta egenskaper hos cheferna i undersökningen som kan kopplas till de egenskaper och färdigheter som ingår i ”the trait approach”. Trots detta är cheferna överens om att en chefs egenskaper och färdigheter är av relevans för ett lyckat ledarskap. Egenskaper som de ansåg sig besitta och som de även trodde att

medarbetarna önskade hos en chef var bland annat, lyhördhet och tydlighet samt att de har en öppen kontakt med sina medarbetare. Johansson (1997) fann också i sin undersökning att ovan nämnda egenskaper var viktiga för ett bra ledarskap. Personliga egenskaper hos chefen är något som även Rubenowitz (1994) framhäver som viktigt. I enlighet med Tollgerdt-Andersson (1989) tycker vi att det är viktigt att poängtera att det inte finns en viss personlighetstyp vilken alltid blir ledare och utövar sin ledarroll framgångsrikt. Med det inte sagt att personliga egenskaper och beteenden inte ses som en av många faktorer bakom vem som blir ledare och hur han eller hon sedan uppfyller förväntningarna.

Rubenowitz (1994) anser att ledare med sund självkänsla och förmåga till självinsikt har god förmåga att reflektera över eget och andras beteende. Vidare har de även förmåga till aktivt lyssnande och lyhördhet samt ge positiv feedback på medarbetarnas arbetsprestationer. De intervjuade cheferna i undersökningen ansåg sig besitta ovan nämnda egenskaper. Oavsett vad de kan ha fått dessa egenskaper ifrån så tror vi att det kan vara viktigt att under traineeprogrammet ha inslag av personlig utveckling såsom UGL-kurs.

Rubenowitz (1994) och Hersey och Blanchard (citerad i Thylefors, 1991) talar om situationsanpassat ledarskap. Detta var inget som tydligt framkom i resultatet, men vi trodde oss dock förstå att situationsanpassat ledarskap var något som ändå tillämpades av många chefer. De talade bland annat om att ledarskap kunde innebära att få olika människor att sträva mot samma mål. Det borde betyda att cheferna måste anpassa sitt ledarskap till varje person och den unika situationen. Vi tyckte det var intressant att en chef underströk vikten av att hitta sin egen ledarstil. Detta uttalande tycker vi står i samförstånd med Thylefors (1991) resonemang om situationsanpassat ledarskap, där stilen bör botten i chefens personlighet och om detta inte skulle vara fallet skapar det en oäkta människa. Detta ser vi som viktigt just för unga chefer då det kan vara lätt att anamma en stil.

Det framkom i undersökningen att det som cheferna upplevde som negativt i sin roll var att inte hinna finnas till för alla. Vi tror att detta kan vara ett vanligt förekommande fenomen för mellanchefer i kommunen då de har ett stort personalansvar och ibland geografiskt mycket utspridd personal.

Katz och Kahn (citerad i Thylefors, 1991) påpekar att prioriteringar av tids- och energifördelning kan resultera i konflikter med omgivningen vilket är ett resultat av att många olika krav riktas mot ledare, då de ska tillfredsställa konkurrerande förväntningar. Ytterligare ett vanligt problem för ledare på mellanchefsnivå är "rollöverlastning". I enlighet med Katzs och Kahns (citerad i Thylefors) teori om "rollöverlastning" får en chef inom den offentliga sektorn en mängd olika förväntningar från bland annat politiker, medarbetare, allmänheten, överordnade, kollegor och underordnade. Detta var något som även cheferna i vår undersökning påpekade som påfrestande i deras roll som chef. Att få direktiv ovanifrån som sedan skall försvaras inför medarbetarna innebär ibland att cheferna hamnar i en klämd position. Cheferna måste även representera medarbetarna inför ledningen, vilket också kan upplevas som komplicerat. Det kan ibland vara svårt för cheferna att välja vilken linje de ska följa.

Lane och Schartau (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) hävdar att politiska värderingar styr prioriteringar och i viss mån den offentliga verksamheten. Vidare anser

Gustavsson och Mintzberg (citerad i Tollgerdt-Andersson, 1995) att de politiska värderingarna kan förändras efter ett val vilket resulterar i att prioriteringarna ändras och ledningen ställs inför nya krav på hur verksamheten skall styras. Detta tyckte även ett antal chefer i undersökningen. De ansåg att det var svårt att vara chef i en politisk styrd organisation, där prioriteringar ständigt ändras och det finns politiska motsättningar i samma organisation.

Traineeprogrammet på GR

Grundtanken med GRs traineeprogram är att bidra till en god chefsförsörjning inom kommunen då stora pensionsavgångar kommer att ske inom de närmsta åren. Detta står i enlighet med Berglunds (1988) tankar kring chefsförsörjning där man använder sig av praktiktjänstgöring, vilket innebär att vederbörande skall bli mer förtrogen med vad chefskap egentligen går ut på.

Lennerlöfs (citerad i Berglund, 1988) tre grundsatser för ledarskaputveckling, tycker vi påminner om GRs upplägg av traineeprogrammet. En del av de intervjuade cheferna anser att GR borde utforma en kursplan för programmet, detta för att tydligare klargöra syftet med traineeprogrammet. Samt att kommunerna skall vara införstådda med syftet att anställa en trainee och att traineerna ska veta vad som förväntas av dem och vad det leder till.

Efter att ha tagit del av de unga chefernas synpunkter tycker vi att det är viktigt att kommunerna reflekterar över och begrundar vad de vill få ut av att rekrytera en trainee och vad det ska leda till efter traineetidens slut. Att klargöra detta för samtliga parter tror vi kan öka kvalitén av programmet och motivationen hos traineerna. Är kommunernas tanke med att anställa en trainee samma sak som att anställa en framtida chef?

Vid framtida rekrytering av traineer poängterade cheferna att det var viktigt att den sökande verkligen var motiverad att leda andra människor. Cheferna trodde nämligen att många som gått traineeprogrammet inte hade denna vilja och motivation till att bli ledare. Detta kan knytas an till Berglunds (1988) uttalande angående vikten av personlig lämplighet vid rekrytering av praktikanter. Uttalandet tycker vi stärks ytterligare då endast åtta av femtioen traineer blivit chefer av de tre traineekomgångar vilka ingick i vår urvalsgrupp. Här är det också relevant att poängtera att två av dessa åtta chefer inte längre arbetar som chef. Orsaker till detta kan vi endast spekulera i. Vi tror dock att en chef slutade på grund av att denne inte trivdes i rollen som chef och den andre på grund av bristande förutsättningar för att kunna bedriva det ledarskap som denne önskade.

Att cheferna hade olika uppfattningar på frågan *"om de saknat några kunskaper i sitt chefskap?"* tror vi bland annat beror på att de har olika utbildningsbakgrund och därmed väldigt varierande förkunskaper. Det framgick att de som läst på Programmet för personal- och arbetslivsfrågor och Sociala omsorgsprogrammet upplevde att det blev många upprepningar av det de läst under sin tidigare utbildning. Detta borde beaktas av GR för framtida utformning av traineeprogrammet. Det är rimligt att traineerna får större möjlighet att fördjupa sig inom områden som de själva anser viktiga.

Att vara ung chef

Att en del chefer trodde att de blev bemötta annorlunda av sina kollegor tror vi kan bottsna i bland annat avundsjuka då cheferna i undersökningen är unga, välutbildade och har erhållit en hög befattning väldigt tidigt i karriären. Vi tror även att det stora stödet som cheferna upplever att de har från de överordnade kan påverka.

Det framkom att de främsta fördelarna med att vara ung chef var nya idéer och tankar, större engagemang och mindre rädsla inför nya saker. Detta var även något som Johansson (1997) kom fram till i sin avhandling om "Ålder och arbete". Vi tror att kännetecknet för unga chefer i dagens samhälle är de ovan nämnda kriterierna. Vi tycker oss se att detta stämmer överens med vad de intervjuade cheferna har fört fram som fördelarna med att vara ung chef. Bakgrunden till denna inställning kan vara att de har blivit påverkade i denna riktning under sin traineetid. Detta kan i sin tur ge upphov till en press hos de unga cheferna att alltid prestera bra och ha nya idéer och tankar.

I likhet med Victors (citerad i Johansson, 1997) teori angående subjektiv ålder eller upplevd ålder, menade en del chefer att deras ålder inte hade något samband med deras chefskap utan de såg det som helt personberoende. Att vara ung chef behöver således inte innebära en nackdel då det avgörande är hur man upplever sig själv. Vi tror inte att åldern är den avgörande faktorn om en chef är bra eller dålig. Detta kom även Johansson (1997) fram till i sin studie "Ålder och arbete".

I undersökningen framkom det att cheferna ansåg sig ha en mer individualistisk syn rörande personlig utveckling till skillnad från de äldre inom organisationen. Ytterligare något som påpekades var att de tillhörde en annan generation med andra idéer och tankar. Detta kan kanske förklaras av Victors (citerad i Johansson, 1997) teori om att människor är medvetna om sociala normer och har en uppfattning om hur de själva förhåller sig till dessa, samt vad som förväntas av dem vid respektive kronologisk ålder. I dagens samhälle med ett allt mer ökat mediautbud tror vi att de sociala normerna blir mer påtagliga och vad som förväntas av en människa vid en viss kronologisk ålder. Medias bild av en chef är oftast en medelålders man med kostym. Detta resulterar i en kollision då unga individer tillträder en chefsposition. Vi tror att många har just denna bild av en chef samt föreställningen om att ingen under 35 år kan bli chef och speciellt inte inom den offentliga sektorn. Dagens samhälle är mycket åldersbundet, men med en satsning i kommunal regi såsom traineeprogrammet borde denna trend kunna brytas.

Det framkom i undersökningen att cheferna hade en tendens att skynda fram beslut och processer. Detta upplevdes som ansträngande då det inte alltid gick så fort som de önskade samt att organisationen upplevdes ibland som trög. Detta fenomen framgick även i Johanssons (1997) studie. Vi tror att det är viktigt att de unga cheferna stannar upp ibland och tar sig tid för reflektion och eftertanke. Detta för att kunna förbättra sitt ledarskap och få större förståelse för de medarbetare som behöver mer tid.

Ytterligare en faktor som framkom i Johanssons (1997) studie var vikten av att en bra chef tillvaratar medarbetarnas intressen och deras kompetens samt inser hur viktigt det är att känna arbetsglädje. Detta var även något som framkom i undersökningen, då cheferna poängterade hur viktigt det var att ha kul på arbetet. Vi tror att detta är något som yngre människor för med sig in i organisationer, då deras generation värdesätter att det är viktigt att ha kul samtidigt som man arbetar.

Kvinnligt och manligt ledarskap

Samtliga kvinnliga chefer ansåg att de inte upplevt några problem på grund av sitt kön. De två manliga cheferna menade dock att de upplevt problem på grund av sitt kön. Denna obalans mellan könen tror vi bland annat kan ha sin orsak i att nästan samtliga chefer befinner sig i kvinnodominerade verksamheter. Detta kan knytas an till Thylefors (1991) som menar att arbetsmarknaden är tudelad, där kvinnliga och manliga chefer återfinns kvalitativt sett inom olika arbetsmiljöer. Därmed återfinns de manliga cheferna i undersökningen i ”fel” arbetsmarknadsdel, vilket kan ge upphov till problem. Att inte de kvinnliga cheferna ansåg att de upplevt några problem, tror vi kan bero på att de är den grupp som förväntas få problem då de kommer ut som unga chefer. Detta är något som vi tror kvinnorna anstränger sig hårt för att dölja och bortse från.

Egenskaper vilka cheferna nämnde som typiska för kvinnor respektive män var att kvinnliga chefer förväntades vara mer förstående och mänskliga och manliga chefer mer raka och bestämda. Styrkor som framhövdes var att de kvinnliga cheferna ansågs mer lyhörda, förstående och tålmodiga. De manliga chefernas styrkor var modighet, handlingskraftighet och problemlösning. Svagheter som framhövdes hos männen var att de var osmidiga, inte vidare personliga och att de hade ett revirtänkande. Kvinnors svagheter var att de är för försiktiga, mesiga och inte kan sätta gränser. Detta kan kopplas till Sargents (1983) teori om feminina, neutrala och maskulina ledarkvalifikationer. Detta tror vi kan botten i traditionella könsroller och samhälleliga förväntningar på hur män och kvinnor förväntas vara. Vidare tror vi att även uppfostran och skola formar kvinnor och mäns sätt att vara och bete sig.

Några chefer menade att det var mer relevant att prata om att individers egenskaper skiljer sig åt än om manliga och kvinnliga egenskaper. Detta kan knytas an till Sargents (1983) teori om det androgyna ledarskapet. Sargent menar att androgynitet innebär en lösning som visar hur värdefullt det vore om feminina och maskulina egenskaper får utvecklas parallellt. Vidare gers uttryck för kvinnors svårigheter när det gäller att tillägna sig androgyna egenskaper. Det har hittills varit lättare att använda den manliga stilen i ledarskapet. Vi tyckte oss uppfatta att några av de kvinnliga cheferna faktiskt antog en mer maskulin ledarstil eller i alla fall något mer androgynt än rent feminint ledarskap.

Det kan ifrågasättas om den androgyna orienteringen är svaret på det ”perfekta ledarskapet”. Baril et al (citerad i Thylefors, 1991) anser att androgyna ledare skapar ångest genom att förena manligt och kvinnligt, de avviker från förväntningarna. Vidare anser Baril et al (citerad i Thylefors) att effektiviteten är beroende av ledarens förmåga till en mogen integration av kvinnligt och manligt samt faktorer i den sociala miljön.

Vi tror att svaret på ett framgångsrikt ledarskap, är när man förenar det bästa av de två världarna. Där chefen själv formar och utvecklar sitt ledarskap för att nå framgång, vilket är en livslång process.

Slutord

Vi anser att vi har erhållit ett godtagbart svar på vår frågeställning. Det hade varit intressant att djupare undersöka hur cheferna upplever hur det är att arbeta i en politiskt styrd organisation. Att vi inte har undersökt detta närmare ser vi som något av en brist i vår undersökning.

Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning kan vara att undersöka hur rekryteringsprocessen till traineeprogrammet går till, ur kommunernas synvinkel. Ytterligare ett förslag på fortsatt forskning är att undersöka medarbetarnas upplevelse av att ha en chef som har genomgått traineeprogrammet på GR.

Referenser

- Berglund, F, (1988). *Chefen – Från rekrytering till pensionering*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, I, (1997). *Ålder och arbete, föreställningar om ålders betydelse för medelålders tjänstemän*. Stockholms Universitet: Pedagogiska Institutionen. Stockholm: Graphic Systems.
- Kvale, S, (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A, (1993). *Intervjumethodik, den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S, (1994). *Organisations psykologi och ledarskap*. Göteborg: Novum Grafiska AB.
- Sargent, A G, (1983). *Den hårdmjuke chefen: förenar traditionellt manliga och kvinnliga egenskaper*. Malmö: Liberförlag.
- Tollgerdt-Andersson, I, (1995). *Chef i landsting: ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Halmstad: Tryckmedia.
- Tollgerdt-Andersson, I, (1989). *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsteorier*. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Gotab.
- Thylefors, I, (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Natur och kultur.
- Yukl, G, (1994). *Leadership in organizations (3: dje upplagan)*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Övrigt material:

Broschyr, Framtidens ledare, GR

www.gr.to, inhämtat material 2002-04-08

www.nationalencyklopedin.com, inhämtat material 2002-04-08

Frågeguide

Bakgrundsvariabler

Kön

Ålder

Utbildningsbakgrund före traineeprogrammet

Intervjufrågor

1. Hur vill Du definiera ledarskap?
2. Vad upplever Du som positivt i Din chefsroll?
3. Vad upplever Du som negativt i Din chefsroll?
4. Vilka är Dina starka sidor i Ditt arbete?
5. Vilka är Dina svaga sidor i Ditt arbete?
6. Vad tycker Du är svårt i Din roll som ledare?
7. Är det något som Du vill förbättra i Ditt ledarskap?
8. Vilka egenskaper värdesätter Du mest hos en ledare?
9. Vilka egenskaper tror Du att Dina medarbetare värdesätter mest hos en ledare?
10. Skulle Du ha blivit chef om Du inte hade gått traineeprogrammet på GR?
11. Vad har Du haft mest nytta av från traineeprogrammet i Ditt chefskap?
12. Har Du saknat några kunskaper i Ditt chefskap?
13. Vad är det som gör Dig speciell som chef efter att ha genomgått traineeprogrammet?
14. Tror Du att Du blir bemött annorlunda, på grund av att du har genomgått traineeprogrammet, av Dina:
 - Underordnade?
 - Kollegor?
 - Överordnad?
15. Om Du kunde påverka rekryteringen till Traineeprogrammet - vad skulle Du då framhålla som särskilt viktiga egenskaper, färdigheter och erfarenheter hos den sökande i ett framtida ledarskap?
16. Tror Du att Du blir bemött annorlunda av dina medarbetare på grund av att du är ung chef?
17. Vad anser Du vara fördelar med att vara ung chef?
18. Vad anser Du vara nackdelar med att vara ung chef?
19. Tror Du att Du som är ung för med Dig något in i organisationen? Kan Du se några konsekvenser eller effekter av detta?
20. Har Du som kvinnlig respektive manlig chef upplevt några problem på grund av ditt kön?
21. Tror Du att det har någon betydelse om det är en man eller en kvinna som är chef?
22. Tror Du att egenskaper hos en kvinnlig respektive manlig chef skiljer sig åt?
23. Anser Du att det finns speciell styrka i kvinnligt respektive manligt ledarskap?
24. Anser Du att det finns speciell svaghet i kvinnligt respektive manligt ledarskap?
25. Tycker Du att Din kompetens tas tillvara på ett bra sätt?
26. Vad innebär enligt din mening ett framgångsrikt ledarskap?

Göteborg, 2002-03-22

Hej

Vi är två tjejer, Therese och Marielle, som läser Programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Göteborgs Universitet. Det har nu blivit dags för oss att skriva vår c-uppsats. Vi skriver vår uppsats i samarbete med GR och vår kontaktperson där är Kerstin Olsson. Vi vill undersöka hur det är att vara chef i kommunen efter att ha genomgått traineeprogrammet. Detta önskar vi göra genom djupintervjuer på ca 1 timma. Vi har genom Kerstin fått Ditt namn eftersom Du med Din ålder, utbildning och befattning passar mycket bra in i vår urvalsgrupp.

Då Du har genomgått Trainee programmet på GR och arbetar eller har arbetat som chef skulle vi vilja intervjua just Dig. Intervjuerna kommer att äga rum i mitten/slutet på april. Vi kommer att kontakta Dig i början av månaden för vidare information.

Har du frågor kring detta går det bra att kontakta oss på:

Marielle_w@yahoo.com

Tel: 031-711 69 33

Mobil: 0703-08 13 77

Vi är tacksamma om Du skulle vilja hjälpa oss med detta. Vi ser gärna att Du mailar tillbaka till oss så vi vet att informationen har nått Dig och om Du har möjlighet att delta.

Med vänliga hälsningar

Therese Nilsson & Marielle Wallenius

Göteborg, 2002-04-03

Hej!

Tack för visat intresse inför ett deltagande i vår undersökning. Vi planerar att genomföra en intervju med Dig i slutet av vecka 16 eller i vecka 17.

Maila gärna tillbaka vilket datum som passar Dig bäst, samt adress och telefonnummer till Din arbetsplats.

Vi kontakter sedan Dig för att konfirmera tid och plats för intervjun.

Vi vill även poängtera att Du garanteras anonymitet eftersom Ditt namn ej kommer att nämnas i uppsatsen samt att intervjumaterialet endast läses av oss.

Intervjun kommer att gå till på följande sätt: vi kommer att sitta någonstans ostört, vi kommer båda att närvara på intervjun, vilken kommer att spelas in på band om detta är okej för dig.

Detta tror vi underlättar för båda parter. Intervjun kommer att pågå i cirka 1 timma och består av ett antal öppna frågor som vi önskar diskutera kring.

Vi ser framemot att få ta del av Dina erfarenheter och tankar kring ledarskap!

Med Vänliga Hälsningar / Marielle Wallenius & Therese Nilsson

Vid frågor kontakta oss på:

Telefon: 0703-08 13 77

Göteborg 2002-05-15

Hej!

Uppsatsskrivandet börjar nu lida mot sitt slut och därmed vill vi nu passa på att tacka Dig för Din medverkan. Utan Dig hade det inte varit möjligt för oss att genomföra denna undersökning. Tack för värdefulla tankar och för att Du har delat med Dig av Dina erfarenheter kring Ditt ledarskap.

Du kommer att få ta del av uppsatsen, då vi skickar Dig ett exemplar i början av juni.

Vi önskar Dig lycka till i framtiden!
Glad Sommar!

Med Vänliga Hälsningar / Therese Nilsson & Marielle Wallenius