



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Ny som chef –**

# **En studie av svårigheter och motstånd samt behov av stöd och kompetensutveckling**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Linnea Edman  
Maria Marcusson  
Handledare: Joseph Schaller  
Maj, 2011

## **Abstract**

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2011  
Handledare: Joseph Schaller  
Examinator: Anneli B Goulding

Syftet med denna studie är att undersöka de problem och svårigheter som kan uppstå i rollen som ny chef samt att belysa vilken form av stöd och kompetensutveckling distriktscheferna inom Svenska kyrkan i Göteborg efterfrågar.

Vår studie genomfördes med hjälp av halvstrukturerade intervjuer med nio distriktschefer inom Svenska kyrkan i Göteborg. Då tjänsten som distriktschef är relativt nybildad gav det oss en möjlighet att undersöka distriktschefernas upplevelse av de svårigheter och motstånd som kan upplevas i rollen som ny chef. För att bearbeta resultaten har vi analyserat vårt intervjumaterial efter principen att skapa mening ad hoc. Utgångspunkt har tagits i teorier och tidigare forskning av relevans med hänsyn till uppsatsens syfte. Teorierna berör områden så som ledarskap, svårigheter i ledarskapet samt stöd och kompetensutveckling. Den tidigare forskningen som använts fokuserar på områdena mentorskap, coaching och socialt stöd. Teorier och tidigare forskning har använts som verktyg i analysarbetet och har varit viktiga instrument på vägen till våra slutsatser.

Vår studie visar på att det råder en samstämmighet vad gäller upplevelsen av vilka svårigheter och motstånd som kan uppstå i rollen som ny chef. Resultatet pekar på att otydliga förväntningar på chefen, både från överordnad ledning och från medarbetare, kan vara ett problem. Bristfällig kommunikation och konflikter mellan chef och medarbetare är ytterligare svårigheter som de nya cheferna fått tackla. Andra problemområden som berörs i studien är frågor gällande arbetsgruppen, organisationsförändring, samspel och samarbete. I fråga om kompetensutveckling är det i första hand konkreta frågor som det önskas insatser kring - exempelvis arbetsrätt och budgetering. Det finns även en önskan om utbildning i psykosociala frågor såsom gruppdynamik och konflikthantering. Vår studie visar även på betydelsen av socialt stöd i olika former. Det stöd som anses mest värdefullt för distriktscheferna handlar om att få tillgång till handledning alternativt mentorskap.

Nyckelord: ledarskap, motstånd, svårigheter, stöd, kompetensutveckling

## **Tack!**

Vi vill börja med att rikta ett varmt tack till personalavdelningen inom Svenska kyrkan i Göteborg för engagerat och vänligt bemötande. Ett särskilt tack riktas till de distriktschefer och vår kontaktperson inom kyrkan, som varit delaktiga i och möjliggjort vår studie. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare, Joseph Schaller.

Göteborg, Juni 2011

Linnea Edman & Maria Marcusson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 Introduktion .....	3
1.2 Bakgrund .....	4
1.3 Syfte och frågeställningar .....	5
<b>2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ledarskapets vara och göra .....	6
2.1.1 Introduktion ledarskap .....	6
2.1.2 Ledarskap och chefskap .....	6
2.1.3 Vad chefer gör .....	6
2.1.4 Ny som chef .....	7
2.1.5 Förväntningar på mellanchefer .....	7
2.2 Svårigheter i ledarskapet .....	8
2.2.1 Organisationsförändring .....	8
2.2.2 Motstånd .....	8
2.2.3 Arbetsgruppen .....	9
2.2.4 Samspel och samarbete .....	9
2.2.5 Kommunikation .....	10
2.2.6 Konflikter .....	10
2.3 Stöd och kompetensutveckling .....	11
2.3.1 Kompetensutveckling .....	11
2.3.2Handledning .....	12
2.3.3 Mentorskap .....	12
2.3.4 Coaching .....	13
2.3.5 Socialt stöd .....	14
<b>3. METOD .....</b>	<b>15</b>
3.1 Val av ansats .....	15
3.2 Val av metod .....	15
3.3 Urval .....	16

3.4 Tillvägagångssätt och intervjuguide.....	16
3.5 Databearbetning och analysmetod .....	17
3.6 Reliabilitet och validitet .....	18
3.7 Etiska aspekter.....	19
<b>4. RESULTAT &amp; ANALYS.....</b>	<b>20</b>
4.1 Ledarskapets vara och göra .....	20
4.1.1 Ledarskap och chefskap .....	20
4.1.2 Vad chefer gör .....	20
4.2 Svårigheter i ledarskapet .....	21
4.2.1 Ny som chef med de förväntningar som följer.....	21
4.2.2 Organisationsförändring .....	22
4.2.3 Arbetsgruppen .....	23
4.2.4 Samspel och samarbete .....	23
4.2.5 Kommunikation.....	24
4.2.6 Konflikter .....	25
4.3 Stöd & kompetensutveckling .....	25
4.3.1 Kompetensutveckling.....	25
4.3.2Handledning, mentorskap & coaching .....	26
4.3.3 Socialt stöd .....	28
<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....</b>	<b>30</b>
5.1 Diskussion .....	30
5.2 Metoddiskussion.....	32
5.3 Förslag på fortsatt forskning .....	33
<b>REFERENSER .....</b>	<b>34</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>36</b>

# 1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ger vi en bakgrund till vårt arbete och det område som detta berör. Vi beskriver även varför området är relevant att undersöka. Kapitlet avslutas med syfte och frågeställningar.

## 1.1 Introduktion

Överallt i samhället blir människor påverkade av olika slags ledare och av hur de utför sitt ledarskap. Ledarskap är därför en viktig och allmängiltig fråga, inte bara för individer, utan även för organisationer och för samhället i stort. Det finns mycket forskning och en stor mängd teorier kring ledarskap och vad det innebär att leda andra (Blomquist & Röding, 2010; Jönsson & Strannegård, 2009). Chefer har stor möjlighet att påverka den organisation de verkar för och allt fler organisationer hävdar att personalen är deras viktigaste resurs. Att på ett bra sätt värna om de mänskliga resurserna är därför något som alla kan dra fördel av. Människor som trivs på sin arbetsplats är mer produktiva, vilket är en fördel för organisationen.

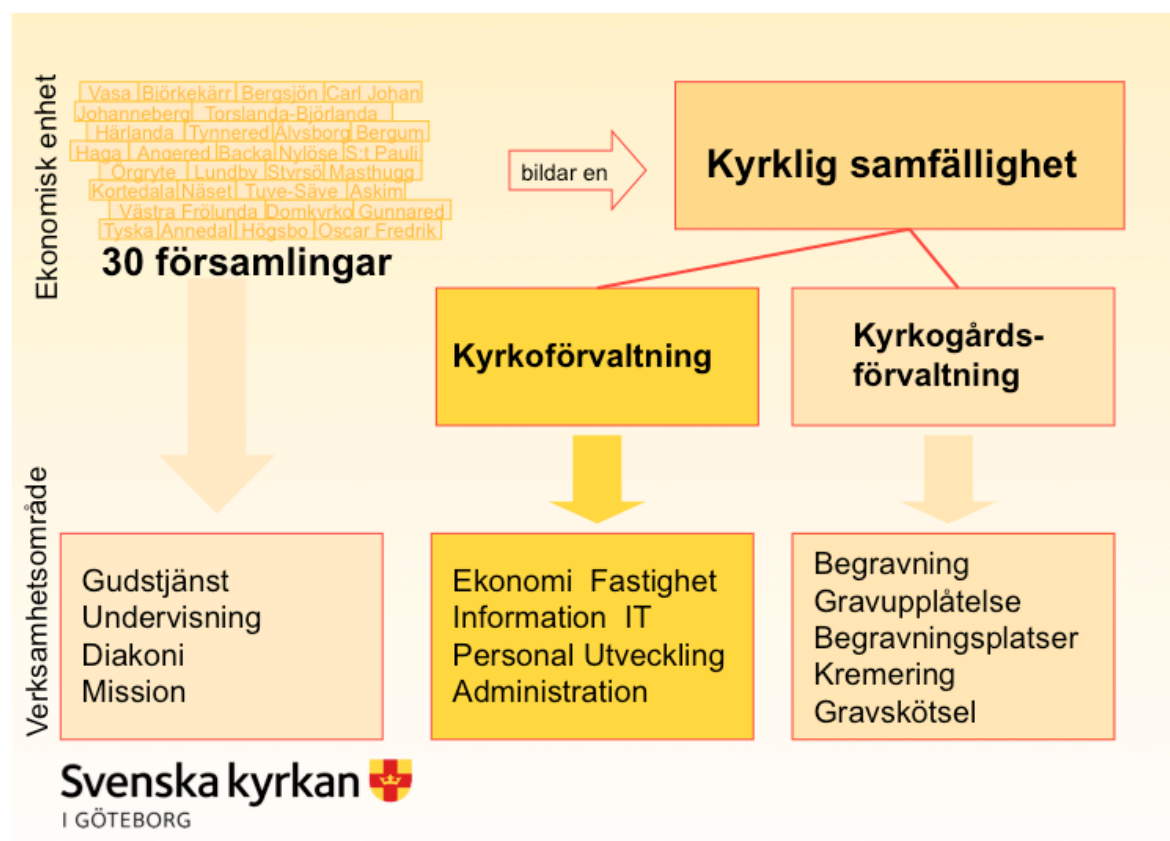
Att vara ny som chef, vare sig chefen rekryterats internt eller externt, medför stora utmaningar (Chan, 1996). De stöter dagligen på såväl små som stora problem vilka ställer mer eller mindre höga krav på deras förmåga att utöva sitt chefskap. Problemen kan röra allt från praktiska och administrativa frågor till mellanmänskliga relationsproblem. Det kan handla om anställningsrelaterade frågor, konflikter samt kommunikationsproblem. Det kan även vara svårt att vara ledare på grund av exempelvis organisationsförändringar som skapar oro, avsaknad av tydlighet uppifrån i ledningshierarkin samt känslan av att vara ensam i rollen som chef och stå utanför arbetsgruppen (Blomquist & Röding, 2010; Lindgren, 2007; Vibits & Eberhard, 2002). Känslan av att som ny chef komma i kläm mellan olika intressen kan också vara en svårighet som behöver hanteras. Att vara nybliven ledare och chef innebär att vara ansvarig för de beslut som fattas. Detta ställer krav och förväntningar på att ledare skall kunna förklara och försvara de beslut de tar.

Att utveckla sitt ledarskap är en pågående process under vilken skiftande behov av utbildning och stöd efterfrågas. Rhoades Shanock & Eisenberger (2006) har genomfört en studie som visar att chefer som upplever att de har organisatoriskt stöd, tenderar att ge sina medarbetare mer stödjande behandling. När det gäller att se mentorsförhållanden som ett stöd för chefer menar Allen, Lentz & Eby (2006) att informellt mentorskap, förhållanden som spontant utvecklas, är mer effektiva än formellt mentorskap. Stöd i form av coaching är en faktor som Grant, Curtayne & Burton (2009) har undersökt i en studie och resultaten pekar på att coaching kan vara värdefullt när det kommer till att stödja chefer i att hantera osäkerhet och utmaningar.

För oss är frågor rörande de svårigheter och motstånd som kan uppstå i rollen som ny chef, såväl som behov av stöd och kompetensutveckling, intressanta att undersöka då de ligger inom ramen för vårt utbildningsområde, personalvetenskap. Eftersom vi i vårt kommande arbete kan komma att ställas inför uppgifter som handlar om hur vi kan bistå nya chefer som känner sig osäkra i sin yrkesroll kan det vara intressant att få möjlighet att samla in relevanta data och syntetisera dessa för att öka förståelsen för nya chefers situation. Vidare blir denna förståelse ett verktyg för oss som personalvetare när det gäller att stödja chefer.

## 1.2 Bakgrund

Göteborgs kyrkliga samfällighet består av 30 församlingar samt kyrkogårdsförvaltningen som i dagligt tal kallas Svenska kyrkan i Göteborg (Svenska kyrkan, 2011). Samfälligheten bildades 1883 och dess gränser följer Göteborgs kommuns. För verksamheten ansvarar kyrkogårdsförvaltningen och församlingarna. Till kyrkogårdsförvaltningen och de 30 församlingarna ger kyrkoförvaltningen service och stöd när det gäller ekonomi, information, juridiska frågor, fastigheter, IT, personal- och verksamhetsutveckling. Den personaladministrativa enheten arbetar med bland annat rekrytering, löner, systematiskt arbetsmiljöarbete, introduktion och kompetensfrågor. Den grundläggande enheten inom Svenska kyrkan är församlingarna som har som uppgift att fira gudstjänst, utöva mission och diakoni samt bedriva undervisning. När samfälligheten i Göteborg bildades bestod den av totalt 8 församlingar men under de nästan 120 år som den funnits har några församlingar delats och andra inträtt och fram till 2010 bestod samfälligheten av totalt 37 församlingar.



Figur 1. Organisering av Svenska kyrkan i Göteborg (Svenska kyrkan, 2009, s. 17) .

Under mandatperioden 2006-2009 bestämde sig stiftstyrelsen för att utreda församlingsgränserna på Hisingen (Svenska Kyrkan, Göteborgs Stift, 2008). Skälen till detta var byggplaner på Norra Älvstranden samt att församlingarnas gränser och verksamhet behövde anpassas till befolknings- och samhällsutvecklingen. Utredningen visade på ett behov av större administrativa enheter. En förenklad beslutsorganisation, förnyat pastoralt arbete samt större samverkansmöjligheter skulle kunna gynnas av denna nya indelning av församlingarna.

Två förslag på nya indelningar för Hisingen lades fram varav nedanstående (Figur 2) valdes:

Nya församlingar	Backa	Lundby	Torslanda-Björlanda	Tuve-Säve
Ingående församlingar	Backa, Brunnsbo & Bäckebo	Biskopsgården, Brämaregården & Lundby	Torslanda & Björlanda	Rödbo, Säve & Tuve

Figur 2. Det valda indelningsalternativet, (Svenska kyrkan, Göteborgs stift, 2008, s. 4)

Den nya församlingsindelningen trädde i kraft 1 januari 2010 (Svenska kyrkan, Göteborgs stift, 2008). I strukturutredningen nämns vikten av en tydlig distriktsindelning. Som en konsekvens av detta krävs att kyrkoherdarna skapar arbetsenheter med tydliga ledare, till vilka ansvar delegerats. En arbetsledare (distriktschef) ansvarar i varje distrikt för att det dagliga arbetet sköts. Arbetsledaren är knuten till en ledningsgrupp tillsammans med arbetsledare från övriga distrikt under samma kyrkoherde.

I och med strukturförändringen skapades således från och med januari 2010 en ny typ av tjänst som distriktschef. Distriktscheferna är totalt 14 personer som tillsammans lyder under 4 kyrkoherdar. För att få tjänst som distriktschef skall den anställde vara antingen präst eller diakon. Det är önskvärt att de har genomgått Arbetsledarprogrammet, som är en intern utbildning, samt att de gått en utbildning inom UGL (Utbildning, Grupp, Ledare), något Svenska kyrkan i Göteborg tar hjälp av externt. Vissa av distriktscheferna har gått från att vara medarbetare till att bli chef över sina tidigare kollegor.

Vårt intresse ligger i att utforska hur det är att vara ny i chefsrollen, i en nybildad tjänst samt vilka svårigheter och vilket motstånd man kan möta på i rollen som nybliven chef. Det ligger i linje med Svenska kyrkan i Göteborgs intresse av att på ett så bra sätt som möjligt kunna ge det stöd och den kompetensutveckling som distriktscheferna efterfrågar. Det är vidare angeläget att vid nyrekryteringar ha kunskap om de svårigheter som kan uppstå i rollen som ny chef samt vilken typ av stöd som behövs för att hjälpa distriktscheferna i den nya rollen. Dessutom väntas i framtiden fler sammanläggningar av församlingar inom Göteborgs kyrkliga samfällighet och därför blir resultatet av vår undersökning också viktigt ur denna aspekt.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka de problem och svårigheter som kan uppstå i rollen som ny chef samt att belysa vilken form av stöd och kompetensutveckling distriktscheferna inom Svenska kyrkan i Göteborg efterfrågar.

Delfrågor:

*Vilka svårigheter och motstånd kan man möta i rollen som ny chef?*

*Vilket stöd och kompetensutveckling efterfrågar distriktscheferna inom Svenska kyrkan i Göteborg?*



## **2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING**

I detta kapitel presenteras teorier och tidigare forskning av relevans med hänsyn till uppsatsen syfte. Avsikten är att denna presentation skall visa på forskningsområdets komplexitet och de beroenden som finns mellan dess olika aspekter. Det som presenteras i detta avsnitt kommer att användas som verktyg i analysarbetet och kommer även att utgöra viktiga instrument på väg till våra slutsatser.

### **2.1 Ledarskapets vara och göra**

#### **2.1.1 Introduktion ledarskap**

Inom organisationer är det cheferna som har till uppgift att fatta flertalet beslut och även att se till att dessa blir genomförda (Brunsson & Holmblad Jönsson, 2009). Besluten ger cheferna ansvar för vad som sker och med detta följer att cheferna förväntas förklara och försvara sina organisationer både inåt och utåt. Att styra och representera sin organisation är således två av de viktigaste uppgifter en chef har.

Svensk managementtradition kan sägas handla om delegering och förtroende, förankring av beslut ges stort utrymme, konfliktundvikande till förmån för förhandling samt att man föredrar verbal uppföljning framför analyser av siffror i rapporter (Jönsson, 2009). Dock finns även synsättet att det inom forskningen ofta läggs för stort fokus på ledaren (Alvesson, 2003). I själva verket formar organisationskulturen ledarskapet mer än tvärtom - den kulturella kontexten präglar hur chefer agerar.

#### **2.1.2 Ledarskap och chefskap**

Det är vanligt att man skiljer mellan begreppen chefskap och ledarskap (Blomquist & Röding, 2010). Chefer har en formell befattning som de har blivit tilldelade eller antagit; det är kopplat till en position med ett formellt mandat (Strannegård & Jönsson, 2009). Deras uppgift är att se till att det råder ordning och reda och de arbetar med administration så som planering, kontroll, budget och organisering. Chefskap är således en formell position med en officiell befattning som innehar både befogenheter och struktur men också ett ansvar (Blomquist & Röding, 2010).

Ledarskapsbegreppet är mer svårfångat. En ledare är någon som utvecklar, motiverar, entusiasmerar och mobiliserar sina anställda att nå nya mål (Strannegård & Jönsson, 2009). Ledarskap handlar bland annat om att få med sig medarbetarna i en viss riktning samt att skapa samsyn (Blomquist & Röding, 2010). Ledare arbetar med visioner och relationsbyggande (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). Kärnan i ledarskap rör förmågan att få människor att agera på ett önskvärt sätt av egen fri vilja (Alvesson, 2003). Det syftar till att skapa förändringsprocesser och förändring (Blomquist & Röding, 2010). Likheterna mellan ledarskap och chefskap är att båda handlar om att få individer att utföra ett arbete samt om att bestämma vad som behöver göras. Skillnaden mellan de båda begreppen ligger i vad som ska åstadkommas; där chefskap handlar om att skapa ordning och förutsägbarhet och ledarskap om att skapa förändring.

#### **2.1.3 Vad chefer gör**

Det finns studier som visar på att en chef till största del ägnar sin arbetsdag åt kommunikation och nätverkande med medarbetare och kollegor såväl som att ägna sig åt akut problemlösning (Blomquist & Röding, 2010). Andra studier har visat att chefers fokus ligger på handling och inte så mycket på reflektion. Då arbetstakten för chefer är hög baseras många beslut på

magkänsla och intuition snarare än på rationalitet. Det är viktigt för chefer att både skapa och underhålla relationer av olika slag. Sammanfattningsvis kan det sägas att för att vara framgångsrik som chef krävs två avgörande komponenter, vilka är förmågan att hantera mellanmänniska relationer såväl som förmågan att vara duktig på att kommunicera. Det är vidare väsentligt att en chef har god självinsikt och har kunskap kring sina styrkor respektive svagheter samt insikt i hur denne uppfattas av andra. Reflektion är ett av de viktigaste verktygen för att utveckla sin självinsikt. Genom reflektion får man tillfälle att fundera kring, samt vrida och vända på ett problem, och genom detta spegla sitt beteende. Det ger vidare tillfälle att fundera kring hur andra människor har agerat eller uppfattat en händelse. Reflektion omskapar erfarenhet till kunskap.

#### **2.1.4 Ny som chef**

Att bli ny som chef innebär att leda och att fatta svåra beslut (Blomquist & Röding, 2010). Det innebär även att gå från att vara medlem i en grupp till att stå utanför gruppen. Att bli chef innebär att bli en arbetsgivarrepresentant. Som chef förväntas individen bland annat vara ledningens förlängda arm gentemot personalen men denne förväntas även företräda personalen uppåt mot de högre cheferna. Det uppstår lätt ett gap mellan de tidigare arbetskamraterna och chefen på grund av den auktoritet som en chefsbefattning innebär. Dock kan andra chefer i organisationen bli den nya gemenskapen i stället för den som individen mister när denne blir chef (Vibits & Eberhard, 2002).

Många chefer börjar sin chefskarriär i den organisation där de tidigare varit medarbetare (Vibits & Eberhard, 2002). Detta medför att de kan bli chefer över tidigare kollegor. Denna övergång kräver tillväjning från både chef och medarbetare. Att hitta en passande nivå för sitt chefskap är en utmaning i förhållande till de tidigare kollegorna. På grund av det inflytande och ansvar som chefen har är det viktigt att det finns en viss distans mellan medarbetarna och chefen, det kan därför bli svårt för chefen att ha en vänskapsrelation med sina kollegor eftersom denne ibland måste fatta beslut som får konsekvenser för medarbetarna. Beslut som kan vara obehagliga och svåra, men nödvändiga. Att bli chef innebär att man får ta del av information och får insikt i förhållanden som man inte kan dela med sig av till sina medarbetare.

#### **2.1.5 Förväntningar på mellanchefer**

Som nybliven chef börjar man längst ner i chefshierarkin, vilket innebär att ledarskapet skall utövas i skiktet mellan den överordnade ledningen och de vanliga medarbetarna (Vibits & Eberhard, 2002). Känslan av att man ska tillfredsställa flera samtidigt kommer troligen snabbt att infinna sig. Både medarbetarna, men även den egna chefen har alla möjliga slags förväntningar på chefen. Att fatta beslut som tillgodoser allas intressen på samma gång är omöjligt. Detta gör att man som ny chef troligtvis kommer att möta på motstånd från de som upplever att deras behov inte blivit tillräckligt bra tillgodosedda. Som ny i chefsrollen måste man således vänja sig vid känslan av att vara i kläm. Att befinna sig i skärningspunkten mellan olika intressen är vanligt i rollen som mellanchefer (Lindgren, 2007). Uppifrån kommer företagets önskan om effektivitet och resultat och nedifrån kommer medarbetarnas önskan om att få ett personligt utrymme och att bli bekräftade. Att ta steget upp till att bli ledare innebär att man blir mer ensam. Utrymmet för att exempelvis kunna prata av sig minskar avsevärt. Den nya rollen innebär att det inte längre är möjligt att prata av sig ”nedåt”. Det kan även kännas som en stor frustration om det inte heller finns möjlighet att prata av sig uppåt.

## 2.2 Svårigheter i ledarskapet

### 2.2.1 Organisationsförändring

Det finns en rad olika anledningar till att ett förändringsarbete sätts igång och det hävdas att förändringstakten har ökat under de senaste decennierna (Blomquist & Röding, 2010). För en ledare är det viktigt att få medarbetarna att förstå meningen med organisationsförändringen. Förändring ses ofta som motsatsen till stabilitet men det är också viktigt att ha i åtanke att denna process förutsätter stabilitet och trygghet. Första steget i en förändringsprocess är att skapa insikt vad gäller behovet av förändringen. Det finns behov hos medarbetare av att kunna se sig själva i framtiden i den omgjorda organisationen. Människor reagerar olika inför förändringar och här spelar skilda faktorer in som exempelvis hur omfattande den är samt vilken typ av förändring det gäller. Medarbetarna kommer troligen att fundera kring sin egen roll och hur förändringen kommer att påverka dem och det blir ledarens uppgift att förmedla mål och visioner men även att bemöta och hantera medarbetarnas reaktioner inför och under denna form av process.

Det finns siffror på att minst 70 procent av alla förändringsförsök går i stöpet och det finns en mängd olika anledningar till varför det är så (Blomquist & Röding, 2010). Det kan bland annat vara att ledningen underskattar den tid som en förändringsprocess tar och misslyckas med att förankra denna hos medarbetarna. Det kan vidare vara så att ledningen misslyckas med att ta bort de hinder som står i vägen för förändringen. Det finns många som anser att en anledning till att organisationsförändringar går i stöpet är att olika delar av organisationskulturen har negligerats (Alvesson & Sveningsson, 2008). Den rådande kulturen är en viktig faktor att beakta inför en organisationsförändring. Det är inte ovanligt att fokus ligger på vad som sker före och efter en förändring och på detta sätt nedtonas det som sker under själva processen.

Det har tidigare visat sig att organisatoriska förändringar ofta lett till både motstånd och ibland till och med sabotage från anställdas sida (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det har framkommit att ledningen ofta missar att ta tillräcklig hänsyn till den sociala dimensionen och varken lyssnar till eller använder sig av de anställdas erfarenheter och kompetenser. Inför förändringar är det extra viktigt med en klar och tydlig kommunikation från ledningens sida.

### 2.2.2 Motstånd

Det finns olika anledningar till att motstånd uppstår hos människor (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det kan handla om att det råder olika uppfattningar rörande vad som är det bästa för organisationen men det kan också handla om en form av osäkerhet, då människor ofta har blandade känslor inför olika former av förändring. Förändringar kan ofta förstöra de nätverk av relationer som är grunden i en organisation och det tar tid att bygga upp nya nätverk. Om anställda accepterar en förändring och är motiverade till den använder de sina resurser för att försöka underlätta förändringen (Granberg, 2003). De resurser som används är exempelvis den kunskap, initiativförmåga och samarbetsförmåga som varje anställd besitter. Dessa resurser frigörs dock inte om den anställde inte är motiverad till förändringen. Om människor känner sig hotade av exempelvis en organisationsförändring kan de istället använda sina krafter till att motarbeta förändringen. Detta kan komma till uttryck i negativa diskussioner, rykesspridning, oro samt att chefer får skulden. För att underlätta för de anställda vid en organisationsförändring är information till de berörda den viktigaste åtgärden.

Det är också ett faktum att tidigare fattade beslut begränsar friheten för nuvarande chefer (Brunsson & Holmblad, 2009). Önskar chefer fatta beslut som kan tänkas bryta mot gamla beslut bör de räkna med att stöta på motstånd. Ytterligare ett problem för chefer kan vara att de inte har tillräckliga kunskaper i de frågor de skall besluta om, vilket kan göra dem beroende av sina medarbetare. Om medarbetarna blir sedda som något av experter i dessa kunskapsfrågor, kan det ge dem en möjlighet att påverka chefen att fatta beslut efter vad de själva anser. Ännu ett sätt som möjliggör för medarbetare att påverka sina chefers beslut är om chefer väljer att anpassa sina beslut efter hur de tror reaktionen från de anställda kommer att bli, med andra ord som en form av anpassning.

### **2.2.3 Arbetsgruppen**

En arbetsgrupp består av individer som har bestämda relationer till varandra och som, för att nå ett gemensamt mål, samverkar (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). I den psykosociala arbetsmiljön är arbetsgruppen den viktigaste delen av arbetsorganisationen. Det krävs att var och en av de anställda tar ett personligt ansvar för att en bra psykosocial arbetsmiljö ska kunna nås. Avgörande för verksamhetens effektivitet och individens arbets kvalitet är hur väl arbetsgruppen fungerar. I organisationer där en ändamålsenlig struktur och bra grundläggande arbetsvillkor erbjuds frodas de goda arbetsgrupperna.

Det är vissa frågor som alla grupper behöver tackla (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). När individer samlas i grupper återkommer tre centrala frågor som de brottas med. Den första frågan rör deras relation till auktoriteter, makt och kontroll. Den andra frågan handlar om relationer till kollegor, samhörighet och autonomi och den tredje frågan rör meningsfullt arbete, problemlösning och prestation. I praktiken kan processen i arbetsgruppen beskrivas som både cyklisk och linjär med faser som går att identifiera. Dock är ingen fas för alltid avklarad utan arbetsgruppen kan, i samband med exempelvis större förändringar eller omsättning av gruppmedlemmar, backa tillbaka till tidigare faser. För arbetsgruppen innebär varje fas en konflikt. Genom dialog, strid eller undvikande kan dessa konflikter hanteras. Mognad innebär, i en kontinuerlig arbetsgrupp, att gruppen blir allt bättre på att hantera de återkommande faserna. En viktig aspekt för en chef att ta hänsyn till är att denne har olika funktioner att fylla under gruppens olika faser (Blomquist & Röding, 2010). Det kan handla om att agera som konfliktlösare samt stödjande person, att hjälpa till att utveckla gruppen i sitt sätt att arbeta till att en enbart erbjuda ett minimalt stöd då arbetsgruppen har utvecklat en gemenskap och fungerar väl.

### **2.2.4 Samspel och samarbete**

För att skapa samspel och samarbete krävs en god ledare med en vision om vad gruppen kan klara av (Larsen, 2003). Denna vision skall ledaren kunna förmedla till gruppen och stimulera dem att prestera både mer och bättre. En god ledare skall fungera som ett gott exempel genom att vara ansvarstagande och lösningsfokuserad. En viktig uppgift för en bra ledare är att bli accepterad av gruppmedlemmarna.

Det finns flera faktorer som påverkar ett gott ledarskap (Larsen, 2003). Att känna till det regelverk som råder är grundläggande men inte tillräckligt. Det är viktigt att en ledare har god självinsikt och god förståelse för andra människors sätt att vara. Att kunna kommunicera väl och förstå kommunikationens krafter och påverkan är nödvändigt. Ledaren bör ha viss förmåga till inlevelse, sensitivitet samt en förmåga att läsa av sina underställda. Det är angeläget att ha en god relation till sitt team och även kunskap om olika gruppprocesser.

Delegerat ansvar och en hög grad av förtroende för medarbetarna är två viktiga grundpelare när det kommer till den svenska synen på ledarskap (Andersson & Tengblad, 2009). Genom detta lyfts fokus till viss del bort från ledarna och hamnar istället på den ömsesidiga påverkan som ledarskap och medarbetarskap har på varandra. När det råder en konstruktiv samverkan mellan dessa båda parter kallas detta för medledarskap.

### **2.2.5 Kommunikation**

Genom kommunikation skapar vi mening, tillsammans med andra och för oss själva (Blomquist & Röding, 2010). Vi försöker påverka och övertyga, delar med oss av funderingar och tankar samt ger direktiv eller skapar förväntningar. Genom kommunikation skapas gemenskap. Det finns de som anser att då kommunikation är av både social och interaktiv karaktär kan begreppen kommunikation och relation vara i stort sett utbytbara (Engquist, 2007). Det hävdas således att utan en god relation kan ingen god kommunikation förekomma och tvärtom.

Kommunikation handlar om att komma till en förståelse som är ömsesidig, att förstå hur den andra parten definierar verkligheten även om man inte själv delar dennes uppfattning (Engquist, 2007). För ledare är kommunikation en stor del av vardagen, men den är sällan okomplicerad då våra tolkningar påverkas av de bilder vi har av andra och av oss själva (Blomquist & Röding, 2010). Människor i vår omgivning tolkar oss och vi tolkar i vår tur dem. Att vara medveten om att det är så är en del av grunden för att uppnå en god kommunikation. God kommunikation är bland det svåraste att få att fungera men avgörande för att få ett bra samarbete mellan människor i grupper (Larsen, 2003). Det finns många som anser att en helt avgörande förutsättning för att lyckas med en effektiv ledning är god kommunikativ kompetens (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Den mellanmänniska kommunikationen kan ses som livsnerven i organisationer. Det finns forskning som hävdar att så mycket som upp till 80 procent av sin arbetstid lägger ledare på skriftlig och muntlig kommunikation.

Kommunikation som definition handlar om att genom ett gemensamt symbolsystem överförs eller utbyts information (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det kan sägas handla om att överföra både information och mening. Anledningen till att skilja på information och mening är för att meningsinnehållet ofta kan betyda olika för sändare och mottagare, vilket innebär att informationsöverföringen inte alltid är en garant för en effektiv kommunikation. Kommunikation kan vara ett samtal mellan två parter, öga mot öga, men kan även vara samtal per telefon, skriftliga brev och e-post. En annan form av kommunikation kan vara tystnad. Kommunikation kan användas som ett ledningsverktyg och fyller då olika funktioner (Blomquist & Röding, 2010). Kommunikation kan dels användas för att skapa ordning, kontrollera och styra medarbetare, och dels för att informera, motivera samt ge uttryck för sociala behov och känslor. Effektiva ledare är duktiga på att kommunicera med sina medarbetare inom alla dessa områden.

### **2.2.6 Konflikter**

I organisationer är olika former av konflikter en av de viktigaste orsakerna till stressproblem och negativa känslor (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Konflikt handlar om ett tillstånd där det råder svårförenliga motsättningar mellan människor. Orsaker till konflikt kan vara faktorer i organisationen eller i mellanmänniska förhållanden. Konflikter som beror på organisationen kan exempelvis vara att det råder oklara ansvarsförhållanden, ett ömsesidigt beroende mellan olika personer som kan väcka ett negativt samspel till liv eller att organisationens belöningsystem ses som orättvist. När det gäller konflikter som beror på mellanmänniska

förhållanden så kan det handla om psykologiskt sabotage mellan människor i konflikt eller problem när det gäller kommunikationen. Konflikter kan delas in i konstruktiva och destruktiva. De konstruktiva entusiasmerar till samarbete och kreativt tänkande medan de destruktiva har en negativ påverkan på samarbete och prestation.

Som ledare är det angeläget att ha kunskap om konflikthantering och ha ett flertal strategier vid konflikthantering eftersom undvikande av problem kan leda till långvariga svårigheter och sämre arbetsprestationer (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Något som tar mycket kraft av nya chefer är konflikter *med* medarbetare och även konflikter *mellan* medarbetare (Vibits & Eberhard, 2002). Som ny i chefsrollen kan det upplevas som obehagligt och svårt att blanda sig i konflikter. Dessutom kan konsekvenser av konflikter bli stora om de inte hanteras på rätt sätt. Dock är konflikter på arbetsplatsen oundvikliga och naturliga eftersom de uppstår som en följd av att flera intressen står mot varandra.

Genom att vara öppen och rak gentemot enskilda medarbetare kan konflikter undvikas, eller minskas (Vibits & Eberhard, 2002). Om man som chef försöker titta ihjäl problemen leder det ofta till bakslag. Konflikt med medarbetare kan uppstå för att chef och medarbetare inte har samma uppfattning i en fråga. Att som chef välja sina konflikter är viktigt. Det svåra är dock att finna rätt balans mellan att å ena sidan acceptera att man är oense och å andra sidan ta nödvändiga konflikter. Konflikter kan även uppstå som ett resultat av chefens ledarskap eller avsaknad av ledarskap.

## **2.3 Stöd och kompetensutveckling**

### **2.3.1 Kompetensutveckling**

Som en förutsättning för organisationers konkurrenskraft och effektivitet understryks ibland vikten av kompetensutveckling och lärande (Svensson, 2003). Kompetens kan syfta på den kunskap som är brukbar i arbetslivet, en människas handlingsförmåga i förhållande till en speciell uppgift, arbete eller situation. I begreppet handlingsförmåga ryms såväl kunskap av olika slag, intellektuella och praktiska förmågor, attityder, personliga egenskaper samt social kompetens. Med kompetensutveckling avses olika åtgärder som syftar till att öka människors kompetens i arbetet. Tanken är att dessa åtgärder ska ligga i linje med individens intressen, ambitioner och förutsättningar och bedömas ge de kvalifikationer som kan anses önskvärda eller nödvändiga för nuvarande och även framtida arbetsuppgifter (Granberg, 2003). Kompetensutveckling är ett brett begrepp som innefattar mer än bara traditionell utbildning och kurser (Angelöw, 2002).

Vid kompetensutveckling går det att skilja på utbildningsbehov och utvecklingsbehov (Lundmark, 1998). Med utbildningsbehov menas behov av kompetensutveckling som kan tillgodoses genom traditionella utbildningsinsatser, det vill säga genom olika kurser. Utvecklingsbehov är ett vidare begrepp som omfattar både utbildningsbehov samt kompetensutveckling som bäst kan tillgodoses på arbetsplatsen till exempel genom handledning, arbetsrotation, eller projekt. När en utbildningsinsats skall planeras är det lämpligt att samla fakta för att ta reda på vad kompetensutvecklingsbehovet är. Detta för att kunna ta fram genomtänkta och välformulerade utbildningsmål. Om kursdeltagarna skall kunna använda det de lärt sig under kursen i praktiken krävs att det finns möjligheter för deltagarna att använda sig av dessa kunskaper i sina vardagliga arbetssituationer.

En relativt väletablerad ståndpunkt är att chefskap kan betraktas som en profession och att de därmed, för att känna till grunderna i och för att förstå chefshantverket, behöver få

kompetensutveckling (Sandahl & Edenius, 2005). Granberg (2003) menar att det vid en chefsutbildning är viktigt att organisationer bland annat satsar på att varje nybliven chef tilldelas en mentor samt en handledare där individen kan få individuell handledning. Det är även av vikt att den nyblivna chefen själv får förkovra sig inom områden som denne själv känner att den behöver mer kunskap om. Det kan exempelvis handla om olika tekniker i chefsarbetet eller olika kunskapsområden.

### **2.3.2 Handledning**

Granberg (2003) menar att handledning innebär att en mer erfaren person följer en annan persons arbete samt utgör ett stöd för denne. En fördel med handledning kan vara att den inte är öppen eller offentlig på samma sätt som annan undervisning vilket gör att den kan uppfattas som bekväm (Lauvås & Handal, 2001). Det handlar om en mer privat situation där det inte finns någon insyn utifrån. Handledning kan lätt bli personlig vilket kan ses som både positivt och negativt. När det råder en god atmosfär i handledningssituationen finns det möjlighet att ta upp frågor som rör både arbete och även privata problem som kan inverka på arbetet. Handledning kan dels ske individuellt och dels som grupphandledning (Granberg, 2003). Vid individuell handledning står den handledde i fokus och under handledningen bearbetas saker som berör just denne. Grupphandledning kan ske med chefer från olika företag eller från samma företag. Grupphandledning för chefer kan vara en metod för att öka chefernas kompetens samt för att de ska finna och forma sin roll (Sandahl & Edenius, 2005). Denna metod erbjuder dem ett medel för professionell ledarutveckling samt ger chefen stöd i det dagliga arbetet. Utgångspunkten i en grupphandledningsprocess för chefer tas i chefens egen unika situation. Genom att cheferna får handledning på den egna situationen kan de få synpunkter från de andra gruppdeltagarna, som kanske har andra referensramar, samt perspektiv på deras eget agerande. Handledning är således ett brett begrepp som innefattar både individuell- och grupphandledning, men inom begreppet ryms även exempelvis mentorskap och coaching (Granberg, 2003).

### **2.3.3 Mentorskap**

Med mentorskap menas en process där speciellt utbildade och utvalda personer ger råd och vägledning till personer för att hjälpa dessa att utveckla sin kompetens och yrkeskarriär (Granberg, 2003). En mentor är en respekterad och livserfaren individ som åtar sig att vägleda en annan, ofta en yngre, individ. Granberg pekar på fyra roller som mentorn kan förväntas ta; samtalspartner, inspiratör, kontaktbyggare och utbildare. Mentorskap kan ses som komplement till utbildning, men även som komplement till lärande i arbetet. Mentorn kan komma från samma organisation som individen som tilldelats mentor, men kan även komma från en annan organisation. Det kan finnas både nackdelar och fördelar med att mentorn och personen som tilldelas mentor kommer från samma organisation. En fördel kan vara att mentorn har kontakter inom organisationen samt att denne känner organisationen väl och vet hur den fungerar. En nackdel kan vara att de båda parterna kommer i beroendeställning till varandra. När nya chefer ska tilldelas mentor, vare sig chefen kommer utifrån eller inifrån, bör mentorn vara från det egna företaget eller organisationen för att den nye chefen bland annat ska kunna förstå och lära sig organisationens syn på styrning och den kultur som finns i organisationen. Mentorn kan vara en chefskollega och behöver således inte vara en chef som återfinns i den högre hierarkin. En mentor tilldelas ofta en chef som är i början av sin yrkeskarriär.

Enligt Allen et al. (2006) har formella mentorsprogram blivit ett verktyg för anställdas utveckling. Ett verktyg som ökat alltmer i popularitet. Tidigare studier har visat att formellt mentorskap är bättre än inget alls, dock är de inte lika effektiva som ett informellt

mentorskap. De informella mentorskapen, det vill säga de förhållanden som spontant utvecklas, skapar dilemman för organisationer som försöker implementera formella mentorsprogram. I informella mentorsförhållanden väljer parterna varandra, vilket kan vara en bidragande faktor till framgång eftersom de grundas på ömsesidigt gillande, identifikation och attraktion. I de flesta mentorsprogram skapas förhållandet av en tredje part som inte tar tillräcklig hänsyn till kompatibilitet och gillande mellan två personer. Enligt Allen et al. (2006) förespråkar forskare inom mentorskap att formella mentorsprogram bör simulera en informell mentorsprocess.

En annan aspekt Allen et al. (2006) betonar är mentorns position inom organisationen i relation till sin skyddsling. Denna faktor kan påverka den stöd som ges av mentorn såväl som nivån på den känslomässiga närhet som utvecklas. Som exempel tas upp att om parterna är från olika delar av organisationen kan detta ge mentorn möjlighet att bidra med nya insikter och perspektiv. Vidare kan det minska risken för spänningar inom arbetsgruppen och även minska risken för misstankar om favoriserande. Allen et al. (2006) pekar på att tidigare forskning har visat att en mentor från en annan avdelning oftast upplevde sin funktion mer positivt.

Allen et al. (2006) genomförde en studie med 175 personer som fått en mentor och 10 personer som fungerade som mentorer. Alla respondenter var deltagare i formella mentorskapsprogram. Resultatet visar att ju mer deltagarna upplevt att de haft möjlighet att påverka vem de hade parats ihop med desto större motivation har de känt när det gäller att investera i och utveckla sitt förhållande. Detta resultat gäller både för mentor och för skyddslingar.

### **2.3.4 Coaching**

Coaching handlar, inom arbetslivet, om att stötta en individ i att nå både kortsiktiga och långsiktiga mål som kan vara antingen personliga eller affärsmässiga (Granberg, 2003). Grundläggande i coaching är att coachen ställer frågor som får individen själv att finna svar (Blomquist & Röding, 2010). Coachens roll i coachingssituationen är att hjälpa den som blir coachad att komma fram till egna svar och lösningar samt att hjälpa individen att se vilka möjligheter som finns. Det handlar även om att finna handlingsalternativ. Gjerde (2004) menar att syftet med coaching är att frigöra individens potential samt att det är ett sätt att ta fram det bästa hos människor. Whitmore (2002) anser att coaching kan ses som en metod för att underlätta för individer att själva utvecklas. Det är den som coachas som har ansvar för att finna lösningar och för att förverkliga de mål som sätts upp (Blomquist & Röding, 2010). I coaching bygger relationen mellan parterna på jämbördighet och tillit. Coaching kan bedrivas av personer som är process- och/eller sakkunniga (Granberg, 2003).

Grant et al. (2009) har utfört en studie med 41 chefer som fick genomgå en 360-graders feedback, en halvdags workshop i ledarskap samt fyra individuella coachingsessioner under en 8-10 veckors period. Denna studie visar att så få som fyra individuella coachingsessioner kan vara effektiva. Resultaten ger stöd för att coaching av chefer ökar måluppfyllelse, lindrar depression och stress samt ökar välbefinnandet på arbetsplatsen. Resultatet pekar också på att chefscoaching kan vara ett värdefullt verktyg när det gäller att hjälpa chefer att hantera den osäkerhet och de utmaningar som organisationsförändringar ofta innebär. Många organisationsförändringar kan medföra betydande problem som kan minskas och i bästa fall undvikas med hjälp av individuell coaching.



### 2.3.5 Socialt stöd

Det finns många definitioner av socialt stöd (Granberg, 2003). En definition är att socialt stöd är ett utbyte mellan en mottagare och en givare. Genom socialt stöd tillgodoses en stor andel av individens behov av samspel med andra i sin omgivning. Detta innefattar bland annat utbyte av information om världen runt omkring individen samt ett känslomässigt engagemang. De stödresurser som erbjuds individer kan också definieras som socialt stöd. Fyra kännetecken för socialt stöd är emotionellt-, informativt-, värderande-, och instrumentellt stöd. Det emotionella stödet kan handla om att visa uppmärksamhet och uppskattning. Det informativa stödet kan handla om att ge förslag, information och råd för att hjälpa någon annan att lösa ett problem. Det värderande stödet kan handla om att ge feedback och det instrumentella stödet kan handla om hjälp med administrativa uppgifter. Granberg (2003) betonar vikten av goda relationer kollegor emellan eftersom det mesta sociala stödet kommer från de närmaste arbetskamraterna.

För individen är socialt stöd av stor vikt för ökat välbefinnande och hälsa (Angelöw, 2002). Att bilda grupper i syfte att stödja varandra för att nå gemensamma och personliga mål kan vara en bra åtgärd. Socialt stöd kan bidra till positiva effekter för individen så som att lösa problem och hantera förändringar på ett bättre sätt samt att få ökad initiativförmåga och handlingskraft. Att söka socialt stöd kan hjälpa individen att hantera den stress som denne utsätts för (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus, 2003). Att prata om viktiga frågor och negativa känslor har positiva effekter på hälsa.

Studier kring socialt stöd, särskilt i relation till hälsa, stress och arbetstillfredsställelse har ökat de senaste årtiondena (Akerboom & Maes, 2006; Pomaki, Maes & Ter Doest, 2004). Det ökade intresset för socialt stöd har haft fokus på sociala relationer för att främja och upprätthålla fysisk och psykisk hälsa samt för att söka undvika de skadliga effekterna av psykosocial stress på hälsan. Redan på 1980-talet hävdade House (1987) att det fanns bevis för att socialt stöd kan minska sjuklighet samt minska psykosocial stress och andra hälsorisker. Sociala strukturer som grupper, familjen och samhället har viktiga konsekvenser för social integration, nätverk och stöd. Hur mycket stöd en individ får beror på hur mycket stöd som finns tillgängligt samt hur väl individen nyttjar detta. Enligt House (1987) visar studier gällande mental hälsa i USA att förekomsten av viktiga informella sociala relationer, nätverk och socialt stöd har minskat. Dock har tendensen att ta kontakt med informella källor för att få stöd ökat.

I en studie rörande organisatoriskt stöd har Rhoades Shanock & Eisenberger (2006) genomfört en enkätundersökning omfattande 248 anställda (varav 231 svarade med namn, för att kunna matcha till rätt chef) och 71 chefer. Av studiens resultat framgick att chefernas uppfattning om hur mycket organisatoriska stöd de fick korrelerade positivt med medarbetarnas uppfattning av det stöd de fick från sin chef. Anställda tenderar att tillskriva det stöd de erhåller från sin chef inte enbart till denne som person, utan även till organisationen som helhet. Anledningen till detta är att anställda ofta ser chefen som en representant för organisationen. I studien av Rhoades Shanock & Eisenberger (2006) visar resultatet att chefer som känner sig ha stöd från sin organisation återgäldar detta med mer stödjande behandling till sina medarbetare. Detta ger positiva följder för både medarbetare och organisation. För medarbetarna kan ett ökat stöd innebära minskad stressupplevelse och en mer positiv syn på sin organisation. För organisationen som sådan ger det positiva effekter då medarbetare får en ökad plikt-känsla samt en ökad vilja att hjälpa andra, något som i sin tur leder till högre produktivitet.

### **3. METOD**

I detta kapitel redogör vi för hur denna uppsats framarbetats. Vi beskriver val av ansats samt den kvalitativa metod som använts. Urval, tillvägagångssätt samt databearbetning och analysmetod beskrivs. Slutligen följer en diskussion kring reliabilitet, validitet samt etiska aspekter.

#### **3.1 Val av ansats**

Bryman och Bell (2005) beskriver två olika forskningsansatser; induktiv och deduktiv ansats. En induktiv ansats innebär att undersökaren granskar en bestämd fråga och gör jämförelser med teorierna i ämnet. Vid en deduktiv ansats försöker undersökaren finna svar på sin problemformulering genom att utgå ifrån de teorier som redan finns i ämnet. Denna undersökning kan varken sägas vara renodlat induktiv eller deduktiv utan undersökningen har tagit sin utgångspunkt i en kombination av dessa två ansatser. Innan intervjuerna har vi fördjupat oss i teorier för att genom detta skapa en teoretisk ram att utgå ifrån, dock har vi även parallellt med att vi intervjuat samlat in och byggt på våra teorier. Då vi har utgått från både teori och empiri kan man således säga att vi har använt en blandning av induktiv och deduktiv ansats. Detta tillvägagångssätt kallas för abduktiv metod (Alvesson & Sköldberg, 1994). Liksom den induktiva ansatsen utgår den abduktiva metoden från empiriska fakta, dock avvisar den inte teoretiska föreställningar och ligger på detta sätt närmare den deduktiva ansatsen. Analysen av den empiri som tas fram kan således föregripas av eller kombineras med litteraturstudier avseende teori. Det har således skett en alternering mellan empiri och tidigare teori under själva forskningsprocessen.

#### **3.2 Val av metod**

I undersökningen har en kvalitativ metod använts. En kvalitativ studie är att föredra när man vill förstå hur individer resonerar och agerar och metoden kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet (Holme & Solvang, 1997). Syftet med en kvalitativ studie är att försöka nå en djupare förståelse av det man vill studera. Då vår studie gick ut på att undersöka och skapa en förståelse för vilka svårigheter och vilket motstånd som man kan möta i rollen som ny chef samt vilket stöd och kompetensutveckling distriktscheferna behöver ansåg vi att en kvalitativ studie var att föredra.

I vår studie har vi valt att använda intervju som metod för att samla in data. Intervju är en kraftfull metod när man vill fånga en individs erfarenheter, personliga upplevelser och åsikter (Kvale, 1997). Intervjuformen som vi valde att utgå ifrån är den halvstrukturerade intervjun. Den halvstrukturerade intervjun innefattar en rad teman och förslag på väsentliga frågor. Genom att använda sig av denna intervjuform finns det möjlighet att vid behov ändra frågornas ordningsföljd eller formulera om dem för att följa upp svaren från respondenten, vilket är en anledning till att vi valde att använda oss av den halvstrukturerade intervjun. Med denna metod anser vi att vi kunde ta tillvara information som kanske hade försvunnit om vi valt att använda oss av strukturerade frågor.

Under intervjuerna valde vi att använda oss av öppna frågor. Skälet till detta bottnade i en önskan att få spontan information om attityder och företeelser samt att nå en djupare nivå (Starrin & Renck, 1996). Vid utformandet av frågor inför intervjuerna försökte vi att hålla frågorna enkla och korta (Kvale, 1997).

### 3.3 Urval

I vår studie valde vi att göra ett ändamålsenligt urval (Hartman, 2004). Med ett ändamålsenligt urval menas att man är intresserad av personer som kan bidra med den information man är ute efter. Man söker efter en viss kunskap och väljer att göra intervjuer med individer som kan bidra med denna kunskap. Vårt syfte var att undersöka distriktschefernas upplevelse kring distriktschefsrollen samt vilket stöd och kompetensutveckling de önskar. För att kunna uppnå studiens syfte var det därför avgörande för oss att få intervjuer med personer som idag arbetar som distriktschefer inom Svenska kyrkan i Göteborg.

I bakgrundsdelen beskriver vi den relativt nybildade tjänsten som distriktschef inom Svenska kyrkan i Göteborg. Det finns idag totalt fjorton distriktschefer på Hisingen. En kyrkoherde med tre distriktschefer under sig valde att inte delta i studien. Detta gjorde att endast elva distriktschefer fanns kvar att tillgå, vilket begränsade vårt urval. Utöver dessa elva fanns ytterligare en person att tillgå som nyligen avslutat sin tjänst som distriktschef. Bland dessa tolv personer var tio kvinnor och två män. För att få ett representativt urval var det viktigt för oss att få representanter från både det kvinnliga och manliga könet, vilket vi även fick. Via telefon kontaktade vi samtliga tolv för att boka in tid för intervju. Då svarsfrekvensen var låg gick vi vidare till att kontakta via e-post. På detta sätt kom vi i kontakt med nio av personerna som vi bokade in intervjutid med, sju av kvinnorna och de båda männen. Tre personer fick vi inte kontakt med och således skedde ett naturligt bortfall.

Syftet med intervjuer är att få ett så bra analysunderlag som möjligt. Enligt Kvale (1997) skall man intervjua så många som krävs för att få svar på det man vill veta. Trost (1997) menar att ett fåtal väl genomförda intervjuer är av större värde än ett flertal mindre väl genomförda intervjuer. Med tanke på den tid vi hade på oss för att genomföra studien samt att vi efter våra nio intervjuer upplevde att vi hade nog med material för vår studies resultat- och analysdel ansåg vi att det var tillräckligt med nio intervjuer.

### 3.4 Tillvägagångssätt och intervjuguide

Initialt hade vi ett möte med personalavdelningen på Svenska kyrkan i Göteborg, där vi pratade om vad studien skulle handla om, det vill säga distriktschefernas upplevelse av svårigheter och motstånd som man kan möta i rollen som ny chef samt vilket stöd och vilken kompetensutveckling som kan behövas. För att kunna genomföra studien behövde vi dock först få godkännande från kyrkoherdarna i de olika distrikten. Efter mötet tog därför en av personalhandläggarna kontakt med kyrkoherdarna, för att undersöka om de var intresserade av att delta i studien. När det stod klart att studien kunde genomföras skrev vi samman ett kort informationsbrev till distriktscheferna med information om oss själva, vad som skulle undersökas samt att vi önskade kontakta dem för intervju. Vårt brev skickades ut till distriktscheferna av personalhandläggaren tillsammans med en kort information från denne gällande studien. Efter det började vårt arbete med att kontakta distriktscheferna för att boka tider för intervjuer.

De nio intervjuerna utfördes under en period av två veckor. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats och i de flesta fall i mötesrum där vi inte blev störda av telefoner eller andra medarbetare. I ett av fallen genomfördes intervjun på universitetet i ett grupprum som hade bokats för intervjun. Att vi valde att genomföra intervjuerna på respondenternas arbetsplats var bland annat för att spara tid åt respondenterna.

En intervjusituation är ett fysiskt möte där man sitter ansikte mot ansikte och som ger förutsättning för en bra dialog (Jacobsen, 2002). En sådan situation gör det även lättare för intervjuaren att uppfatta om respondenten är redo att gå vidare till nästa fråga. Våra intervjuer varade mellan 30-40 minuter, en tid som vi upplevde som lagom för att vi skulle kunna hantera mängden empiri samt för att få fram den nödvändiga informationen.

Vid alla intervjutillfällen var vi båda närvarande. Vi valde genomgående att samma person presenterade oss och vårt arbete medan den andre höll i intervjun. Detta val motiveras med att vi ville att alla intervjuer skulle få så lika förutsättningar som möjligt. Enligt Kvale (1997) är de första minuterna av en intervju avgörande då man som intervjuare där har möjlighet att skapa en god kontakt med intervjupersonen. Därför inleddes intervjuerna med en orientering där vi berättade kort om syftet med undersökningen, vad den skulle användas till samt frågade om intervjupersonen hade några frågor. Innan vi började ställa frågor informerade vi även respondenten om hur vi arbetade kring de etiska riktlinjerna samt att vi önskade spela in intervjun. Att vi ville spela in intervjuerna hade att göra med att vi i ett senare skede önskade transkribera materialet till vår resultat- och analysdel. Ytterligare en anledning till varför vi ville spela in var för att kunna koncentrera oss på respondenterna. Alla respondenter godkände att vi spelade in och under intervjuns gång var vår upplevelse att respondenterna inte besvärades av bandspelaren utan att de svarade obehindrat.

Inför intervjuerna valde vi först att läsa in oss på olika teorier om ledarskap och olika former av chefsstöd. Efter det satte vi samman en intervjuguide med intervjufrågor som användes under intervjuerna. Kvale (1997) menar att intervjuguiden, vid en halvstrukturerad intervju, bör innehålla övergripande teman samt förslag på frågor. Kvale menar vidare att man bör ha en inledande orientering och sedan en slutlig avrundning, något som vi tog fasta på. Vår intervjuguide var uppbyggd så att den började med en inledning i form av en kort presentation, ovan beskriven, där vi som intervjuade presenterade oss och vår studie. Nästa del berörde bakgrundsfakta om respondenten så som utbildningsbakgrund, frågor om nuvarande tjänst samt fortbildning i samband med att tjänsten tillträdde. Efter det behandlades frågor om respondentens syn på ledarskap. Nästa del rörde vilka svårigheter och motstånd som man kan stöta på i rollen som ny chef och den avslutande delen gällde vilken typ av stöd eller kompetensutveckling cheferna funnit värdefullt samt vilken typ av stöd de behöver för att utvecklas i sin ledarroll. Intervjun avslutades med att vi frågade respondenten om denne hade något ytterligare att tillägga eller om vi missat att fråga om något som var relevant för ämnet. Jacobsen (2002) menar att det är viktigt att avrunda på detta sätt för att inte gå miste om någon information som respondenten vill dela med sig av.

Starrin och Renck (1996) menar på att det är viktigt att göra ett första utkast till en intervjuguide och att denna sedan bör testas. För att testa vår intervjuguide samt för att kunna rätta till eventuella brister i guiden genomfördes således den första intervjun som pilotintervju. Detta innebar att vi efter denna intervju gav respondenten utrymme att ge sina synpunkter på intervjufrågorna. Därefter diskuterade vi vad som varit bra respektive dåligt och justerade intervjuguiden något. Kvale (1997) menar på att man genom att göra pilotintervjuer, innan de egentliga intervjuerna, bidrar till en ökad förmåga att skapa ett tryggt samspel mellan intervjuare och respondent. Då bara en fråga ur intervjuguiden togs bort efter pilotintervjun så var ändringen så pass minimal att intervjun ändå ingår i resultatet.

### **3.5 Databearbetning och analysmetod**

När intervjuerna var klara transkriberades det inspelade materialet. Detta för att vi ville kunna gå igenom materialet flera gånger vid analysen samt för att inte missa något väsentligt.

Transkriberingen gjordes även för att kunna citera respondenterna i resultat- och analysdelen. Transkriberingen skedde på transkriptionsnivå två (Wibeck, 2000). Denna transkriptionsnivå innebär att man skriver ut allt ordagrant samt att betoningar och pauser noteras. Under vår transkribering har vi dock inte noterat kortare pauser, däremot har noteringar gjorts vid längre pauser.

I denna studie har vi valt att analysera och bearbeta vårt intervjumaterial efter principen att skapa mening ad hoc (Kvale, 1997). Detta innebär att det har använts olika tekniker och angreppssätt för skapandet av mening. Att skapa mening ad hoc innebär att man skiftar mellan metoder och olika tekniker och att det inte finns någon standardmetod för analysen av intervjumaterialet. Inledningsvis valde vi att noggrant läsa igenom de transkriberade intervjuerna för att få en första orientering och en övergripande syn. Efter det gick vi tillbaka till särskilda avsnitt i texten. Vi har även kvantifierat materialet då vi har räknat yttranden som kan härledas vissa frågor. Genom att försöka lägga märke till olika teman eller mönster har vi försökt att se vad som hör ihop med vad i materialet. Vi har även tagit ut olika citat vilka har placerats under olika teman, detta för att kunna se mönster i vad respondenterna svarat. Detta, att kunna växla mellan olika tekniker för att på så sätt finna strukturer och förbindelser, har varit anledningen till varför vi valt att skapa mening ad hoc.

### **3.6 Reliabilitet och validitet**

Med begreppet reliabilitet avses hur stor chansen är att undersökningen kan återskapas med samma resultat (Silverman, 2006). I vår studie har respondenterna svarat på frågorna utifrån sina egna upplevelser och åsikter. Detta torde därför medföra att beroende på vem man frågar så kan olika svar genereras. Genom att använda samma intervjuguide och grundfrågor till respondenterna torde dock reliabiliteten i vår studie höjas något. Silverman (2006) anser vidare att för att göra kvalitativ forskning reliabel så ska undersökningens tillvägagångssätt göras så transparent som möjligt genom att i rapporten beskriva de strategier och metoder som använts. Med detta i medvetande har vi försökt göra en noggrann beskrivning av de metoder vi använt för att på så sätt öka studiens reliabilitet.

För att en intervju ska vara tillförlitlig, reliabel, ska den som utför och utformar intervjun bland annat ha förtestat intervjumaterialet noga innan det används samt att den som intervjuar har en god utbildning i intervjuteknik (Silverman, 2006). I vår studie har vi förtestat intervjumaterialet genom den pilotintervju vi gjorde. Detta torde följaktligen kunna sägas öka reliabiliteten. Dock genomfördes endast en pilotintervju vilket kan ifrågasättas om det är tillräckligt. Även vad gäller vår kunskap i intervjuteknik så kan det ifrågasättas om den är av tillräcklig grad, då detta är något vi inte utövar kontinuerligt. Kvale (1997) menar att genom att intervjuas så lär man sig att bli intervjuare. Vissa riktlinjer kan man få fram genom böcker men det viktigaste sättet att lära sig behärska konsten är genom praktiken. Med tanke på att vi inte är vana intervjuare så kan vi inte heller helt bortse från att vi kan ha påverkat respondenterna. För att ett mer reliabelt resultat ska uppnås menar Silverman (2006) att intervjuerna bör spelas in för att sedan transkriberas. I denna studie har vi spelat in och sedan transkriberat materialet. Detta kan därför sägas ha ökat reliabiliteten i vår studie.

Med validitet menas hur väl det fenomen man vill beskriva skildras av undersökningsresultatet (Silverman, 2006). Ett steg i att uppnå validitet har i denna studie varit att intervju personer som är och har varit i liknande situation, från samma organisation samt samma tjänst. Silverman (2006) menar att ett sätt att validera kvalitativa undersökningar är att föra tillbaka den information man fått av undersökningsdeltagarna till personen ifråga; det vill säga få feedback från intervjuobjektet som syftar till att undersöka huruvida

intervjuobjektet är enig med forskaren när det gäller hans eller hennes tolkningar. I denna studie har vi, på grund av tidsaspekten, inte gått tillbaka till intervjupersonerna för att få deras feedback vilket annars hade kunnat vara ett sätt att öka validiteten i undersökningen. Däremot har vi under intervjuerna försökt stämma av att vi uppfattat respondenterna rätt.

### **3.7 Etiska aspekter**

Silverman (2006) menar att etikfrågan bör finnas med under hela forskningsprocessen; från insamling av data till det att man skriver rapporten. Genom hela processen har således de etiska aspekterna övervägts och diskuterats. Kvale (1997) anser att det ur en etisk synvinkel är viktigt med informerat samtycke. Informerat samtycke innebär att respondenten blivit informerad om och är medveten om studiens syfte samt att denne deltar av egen vilja. Dessa etiska riktlinjer styrks även av Silverman (2006). Kvale (1997) menar vidare att det är viktigt att alla som deltar i studien ska ges största möjliga konfidentialitet, det vill säga att deras personuppgifter inte kommer att redovisas. För vår del innebar detta att vi inledningsvis, innan intervjuerna började, presenterade oss och informerade respondenterna om syftet med studien samt att vi önskade spela in. Valet att inte bli inspelad under intervjun fanns, men samtliga respondenter godkände att vi spelade in. Enligt Silverman (2006) är det viktigt att respondenterna ger sitt samtycke till hur materialet kommer användas. Utifrån detta informerade vi om att materialet bara skulle användas av oss samt att det skulle raderas när undersökningen var klar. Gällande konfidentialitet informerade vi om att ingen privat information, information som skulle kunna förorsaka att deltagarnas identitet skulle kunna avslöjas, skulle redovisas. Vid redovisning av citat i resultat- och analysdelen används således inga namn eller övrig information som kan härledas till en specifik person.

## 4. RESULTAT & ANALYS

I detta kapitel presenterar vi vårt resultat och detta återkopplas till teori och tidigare forskning som tidigare presenterats. Resultat och analys integreras i löpande text. Vi presenterar och analyserar resultatet i enlighet med de teman som lyfts fram i kapitlet gällande teori och tidigare forskning.

### 4.1 Ledarskapets vara och göra

#### 4.1.1 Ledarskap och chefskap

Chefskap är en formell position som inbegriper befogenhet såväl som ansvar (Blomquist & Röding, 2010). Chefsbegreppet handlar till största del om administration så som planering, kontroll, budget och organisering. Ledarskap däremot syftar till att utveckla, motivera och mobilisera sina medarbetare (Strannegård & Jönsson, 2009). Ledarskap innebär att arbeta med visioner och relationer (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

*Vad ledarskap innebär, ja jag tänker att det innebär att lyssna på medarbetare och det handlar också om att ta beslut. Mmm, kort sammanfattning på stor fråga.*

Baserat på majoriteten av respondenternas svar verkar de se på ledarskap som en kombination av både chefskap och ledarskap enligt definitionen ovan. Att planera och organisera verksamheten för att skapa goda förutsättningar för medarbetarna är återkommande teman som berörs i intervjuerna.

*... att bidra med strukturer och tydlighet som gör att jag underlättar för andra att göra sitt arbete...*

Respondenterna talade om vikten av att motivera, arbeta för delaktighet men också låta medarbetare vara olika. Att lyssna till och respektera medarbetares åsikter och kunskaper samt att arbeta för arbetsgruppens utveckling var också återkommande frågor som lyftes fram.

*... att få människor att växa, att använda oss utav våra olika gåvor tycker jag är superviktigt alltså...*

*... att få dom som jobbar här att se nåt slags gemensamt mål, gemensam vision...*

Respondenterna tycktes ha en likartad syn på vad ledarskap innebär och det de framförallt lyfte fram är de utmaningar det innebär att skapa samsyn och få med sig medarbetarna i samma riktning.

#### 4.1.2 Vad chefer gör

Chefer ägnar en stor del av sitt arbete åt att kommunicera och underhålla relationer av skilda slag (Blomquist & Röding, 2010). Att akut lösa uppkomna problem är också en del av arbetsdagen, vilket flera av respondenterna nämnde som en stor del av sina arbetsuppgifter.

*... det är allt mellan himmel och jord liksom, det är ju rent konkret att jobba med scheman och sen är det också att bolla och feedback och allting, och ta*

*akuta problem, konflikter som kommer upp och så, alltid är det nånstans det gnisslar...*

Ytterligare arbetsuppgifter som tar tid i anspråk och som nämndes av respondenterna var att svara på e-post samt att delta i en mängd möten, vilket även kan ses som ytterligare en form av kommunikation.

## **4.2 Svårigheter i ledarskapet**

### **4.2.1 Ny som chef med de förväntningar som följer**

Ett problem som flera av våra respondenter nämnde är svårigheten att fatta tuffa beslut, något som även Blomquist & Röding (2010) betonar. Att gå från att vara medlem i en grupp till att stå utanför gruppen är ytterligare en svårighet i rollen som ny chef. Hälften av respondenterna har inte bara gått från att vara medlem i en grupp utan de har som ny uppgift fått bli chefer över tidigare kollegor, något som kan tänkas försvåra beslutsfattandet ytterligare. Denna övergång kräver tillvänjning från både chef och medarbetare (Vibits & Eberhard, 2002). Det är en utmaning att hitta en passande nivå i sitt chefskap i förhållande till de tidigare kollegorna. De respondenter som blivit chef över tidigare kollegor bekräftade detta faktum.

*... när jag sa någonting i min chefsroll så blev jag inte tagen för deras arbetsledare... jag var kraftigt ifrågasatt.*

*... det finns ju en viss... svårighet i att va en del av arbetslaget och sen få en annan roll...*

*... det kan också bli väldiga problem för man har relationer till folk innan och så, och så plötsligt får man en annan relation där man måste... fatta beslut om sånt man kanske tidigare har gnällt på liksom... egentligen tror jag inte det är optimalt att bli chef på dom premisserna...*

Även de respondenter som inte har blivit chef över tidigare kollegor reflekterade kring just denna svårighet och beskrev sin tacksamhet över att ha sluppit bli chefer över tidigare arbetskamrater. Att vara ny som chef är förenat med vissa svårigheter och att bli chef över tidigare kollegor accentuerar svårigheterna.

Ännu en svårighet med att vara ny som chef är känslan av att hamna i kläm mellan överordnad ledning och medarbetare (Lindgren, 2007).

*... jobbigast med att vara mellanchef... det tycker jag är att man känner sig lite klämd både uppifrån och nerifrån...*

Under intervjuerna framkom att ungefär hälften av respondenterna upplevde att deras chefs förväntningar på dem var tydliga medan resterade ansåg att det förelåg en viss oklarhet i vad som förväntades av dem. Otydligheten kan hänga samman med att organisationen befinner sig i en förändringsprocess och att tjänsten som distriktschef är ny på Hisingen.

*... vissa saker känns som om att ingen vet egentligen, ni vet ibland när man säger att det är allas ansvar alltså det är ingens ansvar...*



Fyra av respondenterna upplever att medarbetarna har tydliga förväntningar på dem, fyra att medarbetarna har förväntningar på dem men att de är oklara och en respondent har inte funderat närmare på medarbetarnas förväntningar. Även de oklara förväntningarna skulle kunna härledas till omorganisationen. Det kan vara svårt för medarbetarna att ha tydliga förväntningar på distriktscheferna då detta var en helt ny tjänst som tillsattes i en förändringsprocess som för många av medarbetarna var otydlig. Några av respondenterna menade att det fanns en förväntan hos medarbetarna att en chef skall kunna ge svar på frågor mer eller mindre på stående fot.

*Många av oss människor har rätt höga förväntningar på vår chef, att vi ska veta mycket, vi ska ha det där övergripande och vi ska ganska snabbt kunna svara på frågor...*

*... när man kom ny som chef så förväntades det på nåt sätt från första början att man kan allt liksom...*

#### **4.2.2 Organisationsförändring**

När det gäller organisationsförändringar är det viktigt för ledaren att kunna förmedla meningen med denna till medarbetarna (Blomquist & Röding, 2010). Ett viktigt steg i förändringsprocessen är att skapa insikt i behovet av förändring. En anledning till att många förändringsprocesser misslyckas är att ledningen inte lyckas med att skapa denna förståelse och därmed inte kommer över de hinder som motarbetar förändringen. Organisatoriska förändringar kan leda till både motstånd och sabotage från medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2008). Vid en organisationsförändring har ledningen en viktig uppgift; att bistå med tydlig och klar kommunikation.

*... det var inte klart vad omorganisationen skulle resultera i, vad det skulle bli... det var nog det tuffaste, att komma in och leda i en sån situation...*

Respondenterna pekade på att organisationsförändringen som genomfördes på Hisingen för många medarbetare har varit en ovälkommen förändring som skapat oro och otrygghet. Ord som ”kaos”, ”kalabalik” och ”sargad grupp” nämndes i samband med förändringen. En annan reaktion från medarbetare, som distriktscheferna uppgav, var en ovilja att få ett chefsled till mellan sig själva och sin kyrkoherde. Det syns att ledningen har misslyckats med att förmedla behovet av förändringen samt inte heller förankrat denna hos medarbetarna. Det kan också tänkas att förändringsprocessen till viss del varit otydlig för distriktscheferna, något som ytterligare kan ha försvårat arbetet de haft framför sig med att förankra förändringen hos sina medarbetare.

*Förändring är svårt och i detta fallet var det ingen, det var väldigt få som ville.*

Förändringar kan väcka olika känslor och reaktioner hos människor, vilka kan ha olika åsikter kring värdet av en förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008). De relationer som finns inom en organisation kan lätt förstöras av en förändringsprocess och att bygga upp nya relationer och nätverk tar tid. Om medarbetare känner sig hotade av en förändring kan det visa sig genom negativa diskussioner, ryktesspridning och att chefen får skulden. Det motstånd som distriktscheferna talade om hos medarbetarna kan tolkas vara en effekt av denna förändring.

*... otydlighet... det skapar ju automatiskt motstånd, på många olika nivåer, när man inte vet vad som förväntas av en...*

Knappt hälften av respondenterna talade om medarbetare som inte velat acceptera omorganisationen och allt vad den fört med sig. Att införa ytterligare ett chefsled kan ses vara ett exempel på denna form av motstånd.

### 4.2.3 Arbetsgruppen

Hur väl arbetsgrupper fungerar är avgörande för verksamhetens effektivitet och individers arbetskvalitet (Lennéer, Axelson & Thylefors, 2005). Arbetsgrupper har ofta vissa centrala frågor att hantera och det gäller bland annat frågor kring auktoriteter, makt och kontroll samt relationer till kollegor och samhörighet. Dessa frågor är något som våra respondenter fått erfara som ett stort problem i sina arbetsgrupper. Det har kommit till uttryck på olika vis.

*... när folk inte är så himla intresserade att jobba i grupp utan kör sitt eget race och sådär... alltså när det brister i kommunikationen och vi människor inte vill se vår egen del...*

*... så handlar det om att försöka få en väldigt sargad grupp, för det var det, att styra åt samma håll...*

*...folk kan också vara ovana vid att, jasså är det du som bestämmer...för det är ju kopplat till makt givetvis, alltså att man har en möjlighet att faktiskt tala om att så här är det...*

Det tyder på att de problem som har rått mellan medlemmarna i arbetsgrupperna, och även mellan medlemmar och chef, kan bero på frågor gällande just auktoritet, makt och relationer. Svenska kyrkan är en hierarkisk organisation med stark kultur, väl förankrad hos många medarbetare. Den starka kulturen kan vara en anledning till att medarbetare haft svårt att se meningen med sammanläggningarna. Vidare kan maktfrågan aktualiserats i och med att en ny tjänst som distriktschef infördes. Denna position förändrade maktstrukturen och det kan tänkas vara en anledning bakom en del av oron i arbetsgrupperna.

Arbetsgrupper går igenom olika faser (Lennéer, Axelson & Thylefors, 2005). Vid omsättning av gruppmedlemmar eller andra typer av förändringar kan arbetsgruppen backa tillbaka till en tidigare fas. För en grupp är varje fas en form av konflikt som kan hanteras genom dialog, strid eller undvikande.

*... alltså så fort det rör sig i personalgruppen så händer det ju någonting...*

När balansen rubbas i en grupp finns det en klar risk att det uppstår konflikter och oro. I detta fall rubbades balansen både av sammanläggningen och tillkomsten av den nya chefen och det är svårt att avgöra vilken betydelse respektive förändring hade. Vad som är troligt är att de två förändringarnas effekter förstärkte varandra.

### 4.2.4 Samspel och samarbete

Att en ledare har förståelse för andra människors sätt att vara och är duktig på att kommunicera är avgörande för ett gott ledarskap (Larsen, 2003). Det är även angeläget att en chef kan läsa av sina medarbetare för att skapa ett gott samspel. För att skapa medledarskap krävs delegerat ansvar och en hög grad av förtroende för medarbetarna likväl som att medarbetare har förtroende för sin chef (Andersson & Tengblad, 2009).

*... jag behöver inte ha all sakkunskap men jag måste ha ledarkunskapen för att kunna leda arbetet mot ett mål för att kunna ha struktur och tydlighet så att dom andra vet vad som ska göras och kunna delegera och lita på dom och också att dom återkopplar till mig så att jag kan binda ihop helheten...*

*... jag är nog inte så mycket för det här med detaljstyrning och sånt, vissa saker måste man ju liksom gå in och styra, men jag tänker att det är viktigt att som ledare ha ett förtroende för personalen – att dom kan se vart vi ska och sen hitta liksom vägarna dit och sen tänker jag att ibland, när det inte fungerar, så kan jag gå in och försöka hjälpa till och hitta vägarna ut...*

Respondenterna nämnde inte termen medledarskap men det de diskuterade och förespråkade var enligt teorin detta. Flertalet respondenter talade om värdet av att lyssna till sina medarbetare då de anser att de besitter stor kompetens och erfarenhet som är av stort värde för verksamheten. Utifrån de svar respondenterna lämnade framstår det som att de alla vill verka för ett aktivt medledarskap i sin arbetsgrupp.

#### **4.2.5 Kommunikation**

Gemenskap skapas genom kommunikation (Blomquist & Röding, 2010). God kommunikation är en förutsättning för en god relation vilket gör att kommunikation och relation kan ses som i stort sett utbytbara med varandra (Engquist, 2007). En avgörande förutsättning för ett effektivt ledarskap hävdas vara god kommunikativ kompetens (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

*... att försöka få vår kommunikation att fungera, det är svårt, jättesvårt...*

*... många av dom samtalen som man sitter i som arbetsledare är ju andra typer av samtal och där skulle jag också kunna tänka mig att man skulle kunna få lite tips i hur man spetsar lite andra saker.*

*Det säger ju alla, alla säger alltid... att en chef ska va tydlig, och sen när man väl hamnar i situationen så, vad betyder det liksom... det är ju inte alla som uppskattar en tydlig chef fast man säger det på alla såna kurser.*

När två parter kommunicerar med varandra pågår en kontinuerlig tolkning av varandras yttranden (Blomquist & Röding, 2010). Då meningsinnehållet ofta kan betyda olika saker för olika människor kan detta innebära att informationsöverföring inte alltid är samma sak som en effektiv kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

*... det är så olika, vi vet inte vad den andre går igång på...*

*... jag tycker liksom att man försöker gå in i det med god vilja men där inser jag också att det kan uppfattas väldigt olika av olika människor...*

Respondenterna talade med emfas kring vikten av att ha en god kommunikation med sina medarbetare. Dessutom ansåg de flesta att kommunikation är en avgörande del i ledarskapet, dock en mycket svår sådan med många fallgropar. Flera av respondenterna berättade om situationer där deras avsikt varit god men där de först senare förstod att informationen och budskapets innebörd inte nått fram så som det var avsett. De förstod att mottagaren hade tolkat vad de sagt på ett oväntat sätt, men de var ändå inte på det klara med hur de skulle

kommunicerat annorlunda för nå fram på ett bättre sätt. Respondenterna var medvetna om risken med tolkningseffekten och vikten av en god kommunikation. En bidragande faktor till att distriktscheferna ser vikten av god kommunikation kan till viss del tänkas bero på deras professioner. Distriktscheferna är i grunden präster eller diakoner och inom dessa professioner är samtal en stor del av arbetet. Detta kan vara en bidragande faktor till att distriktscheferna är vana att kommunicera, vilket kan vara en hjälp för dem i sitt arbete som chef.

#### **4.2.6 Konflikter**

Att som ledare ha kunskap om konflikthantering är viktigt eftersom undvikande av problem kan ge negativa effekter för organisationen och för den enskilda individen (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det kan upplevas svårt och obehagligt att som ny chef tvingas gå in och medla i konflikter (Vibits & Eberhard, 2002). Det är viktigt att hantera konflikter men likväl viktigt att välja sina konflikter. Här gäller det att hitta en bra balans.

*... jag ser också ledarskap som att ta i de här konflikterna, att känna in - nä nu är det jobbiga grejer som ligger där, försöka öppna upp på något sätt... att få människor att prata med varandra...*

*... konflikter är ju inte lätt att ta, men jag känner att jag vill ta det, men det är ju tufft alltså.*

*... men samtidigt så tror jag att dom andra fick respekt för mig i det, att dom ändå såg att jag vågade ta i situationen som blev... ja, den processen var inte så rolig...*

*... det absolut svåraste man har att arbeta med är konfliktlösning...*

*... jag tror det bästa är att man på nåt sätt kan lösa det själv liksom, i medarbetarlaget eller så, när det uppstår konflikter mellan individer...*

Alla respondenterna talade mer eller mindre om konflikter som en ständigt närvarande aspekt att förhålla sig till i chefskapet. De var medvetna om svårigheterna med att hantera konflikter, likväl hade de en önskan att ta tag i problemen och ej låta dem bero.

### **4.3 Stöd & kompetensutveckling**

#### **4.3.1 Kompetensutveckling**

Det är viktigt för chefer att få kompetensutveckling för att kunna utvecklas i sitt yrke (Sandahl & Edenius, 2005). När det gäller kompetensutveckling går det att skilja på utvecklingsbehov och utbildningsbehov (Lundmark, 1998). Utvecklingsbehov innefattar utbildningsbehov men kan även gälla stöd i form av exempelvis handledning vilket berörs i kommande avsnitt "Handledning, mentorskap & coaching". Utbildningsbehov syftar främst på traditionella utbildningsinsatser, exempelvis kurser.

*Ja, jag har... gått en kurs i UGL. Den var ju väldigt bra.*

*... dom ordnar ju sån där internutbildning på förvaltningen...där är mycket praktiskt liksom regelverk och så, hur ser kyrkans avtal ut, och så dom här gränsfallen liksom - vad har man rätt att kräva som arbetsgivare och allting...för det är ofta så att många frågor återkommer hela tiden i olika skepnader...*

Ytterligare en viktig aspekt är att chefen själv får välja de områden som denne önskar mer och fördjupad kunskap kring (Granberg, 2003).

*... jag hade större behov av dom här mer konkreta utbildningarna liksom, hur ser regelverket ut och nu ska vi gå på en kurs i ekonomi för chefer liksom budget och sånt där...*

*... jag skulle vilja... att vi här hade mer utbildning ihop, eller dagar ihop, när det gäller... gruppdynamik och vad som händer och så... prata än mer om det här med konflikthantering...*

Alla respondenter talade om värdet av kompetensutveckling i form av utbildningsinsatser. Genomgående har respondenterna varit positivt inställda till utbildningsinsatser men deras fokus har varit olika. Flertalet av respondenterna värdesatte och önskar vidareutbildning inom konkreta områden så som exempelvis avtalsfrågor och budgetering. Knappt hälften önskar fördjupad kunskap kring mer psykosociala frågor som gruppdynamik och konflikthantering. Det finns också önskemål om att förkovra sig i genomförandet av utvecklings- och lönesamtal. De hittills genomförda utbildningsinsatserna har varit av stort värde för distriktscheferna och stärkt dem i sin chefsroll. Bland de respondenter som inte haft möjlighet att genomgå Arbetsledarprogrammet finns önskemål om att få göra det. Detta tyder på att denna form av utbildning upplevs som värdefull och man vill få den så tidigt som möjligt vid tillträde som distriktschef. Av resultatet framgår att cheferna, även fortsättningsvis, vill ha möjlighet att välja vilken typ av utbildning de skall genomgå, eftersom behovet varierar från chef till chef. Trots att distriktscheferna har likartad utbildningsbakgrund så skiljer sig deras arbetslivserfarenhet åt. Utöver detta har distriktscheferna olika typer av fortbildning. Dessa faktorer kan tänkas vara en anledning till att distriktscheferna efterfrågar olika former av stöd och kompetensutveckling.

#### **4.3.2 Handledning, mentorskap & coaching**

Som tidigare nämnts innefattar utvecklingsbehov även stöd i form av exempelvis handledning (Lundmark, 1998). Handledning innebär att en mer erfaren person följer och stödjer en yngre persons arbete. Handledning är av personlig och privat karaktär (Lauvås & Handal, 2001). Det är viktigt att varje nybliven chef har tillgång till en handledare alternativt mentor (Granberg, 2003).

*Handledning, mentorskap, coaching, det finns så många ord men själva poängen med samtalet är ju att man ska fundera kring ledarskap i mitt liv, på den här platsen.*

*... jag påbörjade det här Arbetsledarprogrammet... såhär efteråt har jag väl tänkt att jag hade nog behövt mer...*

Utbildningsinsatser som exempelvis Arbetsledarprogrammet har varit värdefullt för de respondenter som fått gå denna kurs, men respondenterna efterfrågar även kompletterande stöd i form av bland annat handledning. I stort sett alla respondenter betonade värdet av handledning och beskrev detta som ett viktigt stöd i sitt ledarskap. Detta kan tolkas stämma väl in på teorin att det är viktigt att som nybliven chef ha tillgång till en handledare. Det råder ingen tvekan om att respondenterna ser handledning som ett värdefullt stöd i början av sin chefsbana, men även något som det är mycket viktigt att få tillgång till i framtiden.

Handledning kan ske individuellt såväl som i grupp (Granberg, 2003). Vid individuell handledning står individen i fokus. Reflektion är ett viktigt medel för att utveckla sin självinsikt (Blomquist & Röding, 2010). Grupphandledning kan ske för chefer och vara en metod för att öka deras kompetens samt hjälpa dem hitta och forma deras roll (Sandahl & Edenius, 2006). Grupphandledning kan ge stöd i det dagliga arbetet, då cheferna kan få ta del av andra kollegors infallsvinklar på egna problem och eget agerande.

*... det viktigaste som jag har påbörjat... det är handledning, individuell handledning, superviktigt... jag får den där timman att bolla och så... för mig är det det viktigaste.*

*...det kan vara gott att ha...någon slags handledning i grupp kanske.*

*... det jag helst skulle vilja ha är kontinuerligt stöd. Både av min kyrkoherde och av min handledning...*

Majoriteten av respondenterna talade i huvudsak om individuell handledning som något de främst eftersöker. När det gäller behovet av att få andra chefers råd och infallsvinklar talade de främst om den chefsgrupp bestående av distriktschefer och kyrkoherde som ett värdefullt stöd. Det kan tänkas att denna chefsgrupp inte faller inom ramen för grupphandledning då det inte finns någon handledare, utan snarare kan beskrivas i termer av socialt stöd, något som behandlas i kommande avsnitt "Socialt stöd". Resultatet tyder således på att det är viktigt med individuell handledning för respondenterna. Detta kan tänkas bero på att respondenterna efterfrågar handledning som en möjlighet att få reflektera kring sig själva som både människa och ledare, men även att möjlighet till reflektion kring hur problem som uppstår i arbetet kan hanteras.

Inom begreppet handledning ryms även mentorskap och coaching (Granberg, 2003). En mentor ger råd och vägledning till andra som ett led att hjälpa dem att utveckla sin kompetens och karriär. Mentorn är ofta en respekterad och livserfaren individ.

*Jag ville ha handledning utav någon äldre... jag ville ha någon som hade tid och som tyckte det var roligt att vara chef.*

*... eller att man har någon äldre eller visare människa som kan hjälpa en med detta...*

Våra resultat visar att respondenterna inte gjorde någon direkt åtskillnad på begreppen handledning och mentorskap. Dock tyder deras svar på att de stundtals talade om mentorskap då de nämnde att de önskade ha tillgång till en person som kan vägleda dem. Vidare nämnde några respondenter vikten av att det är en person med mer livserfarenhet, någon de känner förtroende för.

Mentorn kan komma inifrån eller utifrån organisationen (Granberg, 2003). Det finns både för- och nackdelar med detta. En mentor från samma organisation besitter kunskap kring organisationen och hur den fungerar vilket kan vara positivt. Samtidigt kan det vara en fördel om mentorn kommer utifrån och bidrar med nya perspektiv och insikter (Allen et al., 2006).

*... så att jag ser nog att det inte är så dumt att ha någon utifrån... för mig handlar det ju inte om det här organisatoriska utan det är ju det här mellanmänniska...*

*... om man då tänker sig själva chefskapet, chefsdelen, då behöver man inte alls ha det inom kyrkan... det skulle nästan kanske till och med vara en fördel att få det från någon som är utanför...*

Resultatet visar att många av respondenterna ansåg det värdefullt att få råd från någon som står utanför organisationen. Detta skulle kunna bero på att de frågor som distriktscheferna vill ha stöd kring handlar om att få nya perspektiv. Det kan antas att detta är något som en person utifrån lättare kan bidra med då denne inte är präglad av organisationens struktur och kultur.

Det har visat sig att informellt mentorskap är effektivt (Allen et al., 2006). En bidragande faktor till detta kan vara att det baseras på att parterna själva väljer varandra och att relationen bygger på ömsesidigt gillande och identifikation. Att få välja mentor har visat sig skapa högre motivation i att utveckla och engagera sig i mentorskapsförhållandet.

*... det har jag ju i och för sig löst själv... jag har frågat om - får jag ta kontakt med den här personen...*

Ett fåtal av respondenterna har haft en mentor och de har själva tagit initiativet till den kontakten. Detta tyder på att det är viktigt för dem att få en mentor som de själva valt. Det kan tänkas handla om att det är viktigt för distriktscheferna att mentorn är en person som har just de kvalifikationer var och en efterfrågar. Det är troligt att ett eget val av mentor höjer distriktschefernas motivation att utveckla sitt förhållande till sin mentor.

När det gäller coaching handlar det om att coachen skall hjälpa den coachade att komma fram till egna svar och lösningar (Blomquist & Röding, 2010). Vidare skall coachen hjälpa den coachade att se de möjligheter som finns och finna på olika handlingsalternativ. Chefscoaching kan användas för att hjälpa chefer hantera den osäkerhet och de utmaningar som en organisationsförändring kan innebära (Grant et al., 2009). Det finns stöd för att så få som fyra individuella coachingsessioner kan vara effektivt.

*Det... handlar om att kunna komma... och säga att nu har jag ett ganska besvärligt samtal framför mig där det är två stycken, eller det kan vara en, som inte fungerar i samarbetet och jag tänker att jag skall ha det här samtalet och lösa det på det här sättet. Vad tror du om det?*

Respondenterna vill gärna ha möjlighet att tala med någon för att komma fram till goda lösningar. Det de efterfrågar är inte att få givna svar på hur de skall göra, utan de talar i termer som stämmer väl in med coaching. Det är troligt att denna typ av samtal skulle kunna vara ett gott stöd för distriktscheferna när de utvecklas inom sina tjänster. Det kan tänkas att till och med ett fåtal coachingsessioner skulle kunna vara av betydande värde för distriktscheferna.

### **4.3.3 Socialt stöd**

Grupper, familjen och samhället i stort är viktiga faktorer när det gäller socialt stöd (House, 1987). För att lyckas nå personliga men även gemensamma mål kan skapandet av grupper vara ett bra stöd (Angelöw, 2002). Detta stöd kan hjälpa individer att lösa problem och hantera förändringar. Det kan även hjälpa individen att hantera stressfyllda situationer (Smith

et al., 2003). När det kommer till att få och ge socialt stöd är kollegor en av de främsta tillgångarna (Granberg, 2003). Kollegor kan bli den nya gemenskap en chef behöver (Vibits & Eberhard, 2002).

*Ja, jag tycker att den här chefsgruppen vi har i församlingen, den är bra.*

*... det är ju värdefullt att vi har den här chefsgruppen, att vi träffas ofta och regelbundet, det är bra för då vet man alltid, så att säga, att då kan vi ta upp det...*

*... de samtal vi har i chefsgruppen där vi, vi som är i mellancheftsrollen, delar varandras erfarenheter och sådär, det tycker jag att det är det som jag vill lyfta fram att det har stärkt mig mera i min chefsroll än utbildning jag gick eller samtal vi hade...*

*Det är att träffa medarbetare som har samma tjänst, samma uppdrag för då kan man dela den problematiken... så det är viktigt.*

Majoriteten av respondenterna var tydliga med att deras kollegors stöd är viktigt för dem. Utifrån hur respondenterna resonerade kring detta sociala stöd tyder det på att denna gemenskap är en viktig resurs för dem som ett medel för att hantera de problem chefskapet bjuder. Det kan tänkas att utan detta stöd skulle arbetsplatsproblem kunna bli än mer betungande.

Socialt stöd inbegriper flera olika aspekter (Granberg, 2003). Det kan handla om stöd i form av information och råd, att få feedback samt ett mer handgripligt stöd, exempelvis vad gäller hjälp med administrativa uppgifter. Det finns studier som visar att chefer som upplever att de har stöd från sin organisation själva ger ett ökat stöd till sina medarbetare (Rhoades Shanock & Eisenberger, 2006).

*Jag har också känt väldigt stort stöd av min chef... hur skall jag tänka kring det här... har jag visat att jag behöver bolla en sak så har chefen tagit sig tid... jag känner att jag har fått mycket stöd när jag behöver det.*

*... jag rådfrågade dom jag kunde rådfråga och det var inte nån hjälp jag fick på arbetsplatsen kan jag säga utan det var gamla kollegor, jag sökte hjälp utifrån...*

*... för det har jag väntat på sen jag började, men det har inte kommit igång, för det har inte blivit färdig – det var utlovat...*

Av respondenternas svar framgår att stöd från organisationen, främst närmste chef, är viktigt för att hantera chefskapet. Majoriteten av respondenterna talade om vikten av att kunna prata med sin chef, oavsett om de upplever att de haft möjlighet till detta eller ej. Några av respondenterna efterfrågade utlovat stöd från sin organisation som de upplever att de ej fått. Det verkar som om att vissa respondenter önskar mer stöd från organisationen som sådan. Stödet från organisationen ses som ett sätt att stärka dem i sin chefsroll och att få de rätta verktygen för att, i sin tur, skall kunna stödja sina medarbetare.



## 5. DISKUSSION OCH SLUTSATS

I detta kapitel diskuterar vi våra resultat och drar slutsatser utifrån dessa. Vi diskuterar och kritiskt granskar vårt metodval såväl som generaliserbarheten av våra data. Slutligen ger vi förslag på fortsatt forskning.

### 5.1 Diskussion

Syftet med vår undersökning har varit att undersöka de problem och svårigheter som kan uppstå i rollen som ny chef, samt att belysa vilken form av stöd och kompetensutveckling som distriktscheferna inom Svenska kyrkan i Göteborg efterfrågar. Detta är intressant för oss då det ligger inom ramen för vår utbildning och ger oss möjlighet att öka vår förståelse kring problem som kan uppstå. Våra resultat visar att det finns ett antal svårigheter att bemästra i rollen som ny chef. Exempel på detta kan vara att våga fatta tuffa beslut, att bli chef över tidigare kollegor samt otydliga förväntningar från både medarbetare och överordnade. Att komma in som ny chef, i en påbörjad organisationsförändring, är ytterligare en omständighet som kan skapa problem. Arbetsgrupper, kommunikationssvårigheter samt övriga konflikter kan också utgöra ett stort hinder. Resultatet visar att det råder varierande önskemål om fortsatt stöd och kompetensutveckling hos distriktscheferna. Det handlar om vidareutbildning i olika former samt stöd från organisation och närmaste chef. Ytterligare stöd som efterfrågas är handledning alternativt mentorskap.

Våra resultat visar på att det råder en samstämmighet vad gäller upplevelsen av vilka svårigheter och motstånd som kan uppstå i rollen som ny chef. Respondenterna talar alla i liknande ordalag. De svårigheter och motstånd som nämns är inte bundna till den organisation de verkar inom, utan tycks vara av mer generell karaktär. Detta gör att vårt antagande styrks att denna form av problem, i mångt och mycket, är relaterade till rollen som ny chef och därför bör vara möjliga att generalisera utanför den organisation vi undersökt.

Från vårt resultat kan vi dra slutsatsen att det för distriktscheferna är viktigt att det finns förväntningar både från överordnad ledning och från medarbetare eftersom förväntningar verkar motivera distriktscheferna i sitt arbete. Resultaten pekar dock på att det är angeläget att det råder tydlighet kring de förväntningar som finns för att de ska fylla denna motiverande funktion.

Den organisationsförändring i form av sammanläggningar av församlingar som har skett, har utan tvivel orsakat oro och osäkerhet bland medarbetare. Att detta i sin tur har påverkat distriktscheferna i deras arbete är en rimlig slutsats. Det kan diskuteras kring hur organisationen kunnat göra annorlunda. Tjänsten som distriktschef är född ur denna organisationsförändring på det vis att den inte hade funnits om inte sammanläggningen genomförts. Detta talar för att det är svårt att förhindra uppkomsten av de problem som hänger samman med organisationsförändringen. Däremot kan det antas att en bättre förankring och ökad tydlighet från organisationens sida, gällande sammanläggningarna, hade kunnat underlätta distriktschefernas arbete.

Arbetsgrupper och hur de fungerar spelar en avgörande roll för den psykosociala arbetsmiljön och har stor påverkan på hur chefskapet utövas. Vår undersökning visar att trots stor oro hos arbetsgrupperna visar respondenter ändå att de har stort förtroende och respekt för sina medarbetares kunskaper och förmågor. Från detta kan vi utläsa att distriktscheferna är medvetna om att den oro och de konflikter som funnits på arbetsplatserna kan härledas den organisationsförändring som skett, och inte till dem som individer.

Våra resultat visar tydligt att hur kommunikation mellan chefen och medarbetarna fungerar är av stor betydelse för hur den nya chefen lyckas lösa sina uppgifter. Det är troligt att distriktscheferna är bättre rustade för god kommunikation än chefer inom andra organisationer, eftersom distriktscheferna har grundprofessioner som är präglade av många samtal, samtal som kan vara av svårare karaktär.

Slutsatser som kan dras utifrån våra resultat vad gäller utbildningsinsatser är att det råder en önskan om ytterligare utbildning i frågor som rör konkreta ämnen så som avtalsfrågor, styrdokument och budgetering. De respondenter som saknar kunskap inom dessa områden betonar starkt behovet av att få fortbildning i dessa ämnen. Det kan också nämnas att även de respondenter som, sedan tidigare, har erfarenhet från dessa områden efterfrågar kontinuerlig uppdatering på områdena. Det finns också en önskan om utbildning i psykosociala frågor som konflikthantering och gruppdynamik samt en önskan om att tränas i konsten att utföra goda löne- och utvecklingssamtal. Slutsatsen kan dras att det är en viktig faktor att chefer har god kunskap inom de konkreta ämnen, som ligger inom ramen för ett chefskap. Det är troligt att behovet av utbildningsinsatser påverkas av individuella faktorer så som utbildning och tidigare erfarenhet.

Sammanfattningsvis kan sägas att när det gäller utbildning så är det de mer konkreta frågorna som det önskas insatser kring. Detta trots att de svårigheter och motstånd som respondenterna i huvudsak talar om är av mer mellanmännisklig karaktär. Majoriteten efterfrågar kontinuerligt stöd i form av handledning eller mentorskap, vilket de ser som det viktigaste verktyget för att lösa mellanmänniskliga problem. Resultaten tyder på att flertalet respondenter ser värdet av en mentor som kommer utanför organisationen. Detta stämmer väl in med hur Allen et al. (2006) tänker kring att en mentor utifrån kan vara positivt, då denne kan bidra med nya perspektiv. Det kan vara en fördel om distriktscheferna själva får välja sin mentor baserat på ömsesidigt gillande då en slutsats vi drar är att det är viktigt för distriktscheferna att mentorn besitter vissa personliga kvalitéer och erfarenheter.

Undersökningens resultat påvisar betydelsen av socialt stöd i olika former. Främst genom stöd från andra kollegor men även stöd från överordnad ledning samt närmste chef. Rhoades Shanock & Eisenberger (2006) menar att chefer som upplever att de har stöd från sin organisation själva ger ett ökat stöd till sina medarbetare. Detta kan ge implikationer på flera olika nivåer inom den organisation vi undersökt. Det kan ses vara av stor vikt att distriktscheferna har stöd från sin kyrkoherde för att kunna vara ett gott stöd för sina medarbetare. Likväl är det viktigt att kyrkoherdarna upplever ett bra stöd från sin överordnade ledning. Detta för att de, i sin tur, skall ge distriktscheferna det stöd de behöver. Slutsatsen blir således att chefer på alla nivåer inom en organisation är i behov av support. Vikten av stöd från chef eller överordnad ledning är, enligt vår mening, generaliserbar och något som gäller inte bara de chefer som verkar inom den organisation vi undersökt.

Genom denna studie har vår förståelse ökat gällande de problem och svårigheter som är sammankopplade med att vara ny chef. Vidare har vår kunskap kring värdet av utbildningsinsatser, handledning, mentorskap och socialt stöd ökat. Detta är relevant för oss som personalvetare då det inom ramen för vårt yrke, till stor del, innefattar att stödja chefer i sitt arbete. För personalavdelningar blir denna insikt viktig att ha kunskap kring för att kunna arbeta på ett sätt som främjar medarbetarna, och på detta sätt även organisationen. Denna kunskap kan ses som ett medel för att nå verksamhetens mål.

## 5.2 Metoddiskussion

Vi är medvetna om att den metod vi har valt i vår studie kan ha haft viss påverkan på resultatet även om vi gärna vill tro att vi varit objektiva. Vi har dock haft en viss förförståelse som var präglad av teori, tidigare forskning och arbetslivserfarenhet, och att detta sammantaget kan ha haft en påverkan på vår objektivitet (Thurén, 2007).

En nackdel med den kvalitativa undersökningsmetoden är att den är resurskrävande i form av tid, vilket ger påverkan på vilket antal respondenter som är möjliga att ha med i undersökningen (Jacobsen, 2002). Vi har intervjuat nio respondenter och det kan diskuteras om detta ger en tillräcklig empirisk grund att stå på eller om det skapar ett problem vad gäller den externa giltigheten.

Det kan ifrågasättas vilken påverkan antalet möjliga intervjupersoner haft på resultatet. Då tillgången till aktuella intervjupersoner varit begränsad kan respondenterna eventuellt ha blivit påverkade av detta. Det kan inte bortses från att det kan ha haft en hämmande effekt på hur respondenterna svarat med oro över anonymitetsfrågan. Dock märkte vi inte av att så skulle varit fallet utan vår upplevelse var att respondenterna ej var oroliga över detta.

Vid intervjuer kan intervjuarens fysiska närhet ha en påverkan på respondenten (Jacobsen, 2002). Effekten kan bli att respondenten uppträder och svarar på ett annat sätt som denne annars inte skulle ha gjort. Vår uppfattning är dock att våra respondenter var bekväma i intervjusituationen och mycket öppna och ärliga i sina svar, men givetvis går det inte helt att utesluta att viss påverkan kan ha förekommit.

Även användningen av bandspelare kan påverka respondenterna negativt (Jacobsen, 2002). Vissa respondenter kan uppleva bandspelaren som hämmande och om problem uppstår med bandspelaren kan avbrott skapas som kan få respondenten att komma av sig. Alla våra respondenter, med undantag av en, sa sig vara helt bekväma med att bli bandade. Den respondent som sa sig inte uppskatta bandning visade dock inga tecken på detta under själva intervjun. Under två intervjuer var vi tvungna att byta band vilket skapade ett avbrott. Detta kan ha haft effekten att respondenterna kommit av sig i sitt resonemang. Sammanfattningsvis upplever vi dock inte att det skett någon påverkan av större betydelse under intervjuerna.

Vid en kvalitativ undersökningsmetod i form av intervjuer erhålls rik och detaljerad information (Jacobsen, 2002). En nackdel med denna metod kan dock vara att det är svårt att tolka all data på grund av den nyansrikedom som finns i svaren. Det kan diskuteras om vi i vår undersökning har kunnat vara tillräckligt öppna för alla nyanser och detaljer som vårt resultat innehåller.

Vad gäller generaliserbarheten utanför den organisation som vi genomfört vår studie i, så kan det diskuteras om det går att säga att våra resultat gäller även externt. Det är troligt att den rådande organisationskulturen såväl som organisationsförändringen kan ha påverkat respondenternas upplevelse av sin situation och färgat de data denna studie frambringt. Detta kan, i sin tur, tänkas ge viss effekt på generaliserbarheten utanför organisationen. Samtidigt kan det konstateras att våra resultat har stora likheter med vad som framkommit i andra studier där man använt sig av andra datasamlingsmetoder och data som samlats från helt andra organisationer (Hogan & Kaiser, 2005).

### **5.3 Förslag på fortsatt forskning**

Eftersom undersökningsgruppens storlek var begränsad och könsfördelningen var ojämn fanns det inte förutsättningar för att även inkludera ett genusperspektiv i vår studie. Det skulle därför vara intressant att genomföra en mer omfattande studie gällande rollen som ny chef och lägga ett genusperspektiv på svårigheter och motstånd som kan uppstå när man är ny i chefsrollen. Det skulle även vara intressant att undersöka skillnader mellan det stöd eller fortbildning som nya chefer efterfrågar, även detta med ett genusperspektiv.

Vi vet att det är planerat att ske fler sammanläggningar av församlingar inom Svenska kyrkan i Göteborg. Genom denna studie hoppas vi kunna ge organisationen en bild av faktorer som är av vikt i rollen som ny chef. Vår förhoppning är att vår uppdragsgivare skall kunna använda sig av denna information inför kommande sammanläggningar. Det skulle därför kunna vara av intresse att genomföra intervjuer med nya distriktschefer för att se om de eventuella insatser, i form av exempelvis utbildning och handledning, har påverkat hur kommande distriktschefer upplever svårigheter och motstånd. En annan intressant aspekt att undersöka skulle kunna vara vilken påverkan företagskulturen inom organisationen har på det motstånd och de svårigheter som upplevs i rollen som ny chef.

## REFERENSER

- Akerboom, S., & Maes, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress, 20*, 21-36.
- Allen, T. D., Lentz, E., & Eby, L. T. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*, 567-578.
- Alvesson, M. (2003). Att synkronisera föreställningar – Företagskultur och ledarskap. I Å. Sandberg (red.), *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning* (ss. 223-249). Smedjebacken: Scand Book AB.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv Initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red:er), *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap Personen Reflektionen Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N., & Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I S. Jönsson & L. Strannegård (red:er), *Ledarskapsboken* (ss. 213-244). Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Chan, W. (1996). External recruitment versus internal promotion. *Journal of Labor Economics. University of Chicago Press, 14*, 555-570.
- Engquist, A. (2007). *Kommunikation på arbetsplatsen, Chefen – Medarbetaren – Gruppen*. Smedjebacken: Scand Book AB.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching – vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2003). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology, 4*, 396-407.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169-180
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa studier*. Lund: Studentlitteratur.
- House, J. S. (1987). Social support and social structure. *Sociological forum, 2*, 135-146.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö:Liber.
- Jönsson, S. (2009). Ledarskap som recept: Mycket av det jag lärde mig på Sandvik körde vi sedan in på ASEA. I S. Jönsson & L. Strannegård (red:er), *Ledarskapsboken* (ss. 332-350). Malmö: Liber.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

- Lauvås, P., & Handal, G. (2001). *Handledning och praktisk yrkesteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindgren, H. (2007). *Mellanchefer – ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.
- Lundmark, A (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Pomaki, G., Maes, S., & Ter Doest, L. (2004). Work conditions and employees' self-set goals: Goal processes enhance prediction of psychological distress and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 685-694.
- Rhoades Shanock, L., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Sandahl, C., & Edenius, J. (2005). Chefshandledning i grupp. I I M. Larsson & J. Lindén (red:er), *Handledning – perspektiv och erfarenheter* (ss. 157-179). Lund: Studentlitteratur.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications Ltd.
- Smith, E.E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B.L., & Loftus, G.R. (2003). *Atkinson's & Hilgard's Introduction to psychology*. Belmont CA: Wadsworth/Thomson Learning Inc.
- Stranegård, L., & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. I S. Jönsson & L. Stranegård (red:er), *Ledarskapsboken* (ss. 11-28). Malmö: Liber.
- Starrin, B., & Renck, B. (1996). "Den kvalitativa intervjun" i Svensson, P-G. & Starrin, B. (red) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjalteideal och vardagsmagi. I S. Jönsson & L. Stranegård (red:er), *Ledarskapsboken* (ss. 30-57). Malmö: Liber.
- Svenska kyrkan, Göteborgs stift. (2008). *Strukturutredning Hisingen. Beslutsunderlag 2. Dnr. 103-05-09*.
- Svenska kyrkan. (2011). Hämtad 28 april, 2011 från: <http://www.svenskakyrkan.se/goteborg>
- Svenska kyrkan, Göteborgs stift. (2009). Årsredovisning. Hämtad 28 april, 2011 från: <http://www.svenskakyrkan.se/goteborg>
- Svensson, L. (2003). Lärande genom organisationsutveckling. I Å. Sandberg (red.), *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning* (ss. 280-302). Smedjebacken: Scand Book AB.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber.
- Vibits, K-J., & Eberhard, M. (2002). *Ny som chef*. Köpenhamn: Jurist- och Ekonomförbundets Förlag.
- Whitmore, J. (2002). *Nya coaching för bättre resultat*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

# **BILAGA 1**

Intervjuguide

## **INTERVJUFRÅGOR**

### **Bakgrundsfrågor**

Kan du börja och berätta om din utbildningsbakgrund?

Kan du berätta om din tjänst och vad den innebär?

Hur länge har du haft denna tjänst?

Vilken typ av fortbildning fick du inför denna tjänsten?

### **Ledarskap**

Vad innebär ledarskap för dig?

Vad motiverar dig i ledarskapet?

Kan du beskriva upplevelsen av att vara ny chef?

Vilka förväntningar hade du när du gick in i chefsrollen?

### **Svårigheter**

Vilka svårigheter eller motstånd har du stött på i ditt ledarskap?

Vad är din upplevelse gällande dina medarbetares förväntningar på dig som distriktschef?

Vad är din upplevelse gällande din chefs förväntningar på dig som distriktschef?

### **Kompetensutveckling**

Vilket stöd/kompetensutveckling som du fått har du funnit värdefullt i din chefsroll?

Vad saknar du för stöd/fortbildning för att utveckla din ledarroll?

### **Avslut**

Har du något mer att ta upp eller är det något du undrar innan vi avslutar?