



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Management

Höstterminen 2013

*Vägen till en ledande position*

Kandidatuppsats

2014-01-17

Författare:

*Christian Nordblad 861009*

*Charlie Rönner 910915*

Handledare:

*Ewa Wikström*

## Förord

*Vi lever i en tid som präglas av viljan att göra karriär, viljan att lyckas och känslan av att vara framgångsrik. Du, precis som oss och många andra strävar kanske efter att uppnå drömmen om att bli chef och att en gång själv få bestämma över din situation på arbetsplatsen.*

*I denna uppsats har vi intervjuat fyra, i våra ögon framgångsrika personer som idag besitter en ledande position inom fyra olika företag. Dessa fyra personer har tagit sin egen väg för att nå dit de är idag. Vägarna till ledande positioner är många, ibland långa och ofta svåra att förutse.*

*Som läsare vill vi att du i efterhand ska ha en tydligare bild av vad som krävs av dig samt vad du själv kan påverka för att nå en ledande position. De fyra respondenterna representerar förvisso inte hela skaran av personer med ledande positioner, men de är nog utvalda för att i största möjliga utsträckning ge en bild av de olika vägar man kan välja mellan. Om det visar sig finnas ett mönster vill vi synliggöra detta och på så sätt visa att man kan nå en ledande position genom att vara på ett speciellt sätt eller genom att göra vissa saker.*

*Uppsatsens mål är att du som läsare i efterhand ska känna att du själv kan påverka din egen resa och vi vill här presentera fem faktorer som du själv kan påverka för att en dag nå en ledande position.*

*Uppsatsen vänder sig till en bred publik, det vill säga till dig som likt författarna har höga ambitioner och ett mål att en dag nå en ledande position. Att många har denna dröm bekräftas av Manpowers (2013) undersökning som visar att flertalet svenskar likt författarna drömmer om att bli VD eller personalchef, med andra ord att nå en ledande position. Den vänder sig även till människor som överlag intresserar sig för andra människors vägval, personligheter samt andra faktorer som påverkar deras karriärer.*

*Denna examensuppsats omfattar 15 högskolepoäng och är avslutningen på vår kandidatutbildning vid Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.*

*Vi vill passa på att tacka er som med stort engagemang ställt upp i våra intervjuer då dessa intervjuer har varit en förutsättning för att denna uppsats skulle bli verklighet. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ewa Wikström på Handelshögskolan i Göteborg som har hjälpt oss under vägen. Du har varit stöttande, hjälpsam och engagerad i vårt arbete. Tack!*

## Sammanfattning

Dagens samhälle präglas av en vilja att göra karriär. Att göra karriär innebär för många att bli chef eller att på något sätt nå en ledande position där man har makten att bestämma över andra. Det finns en uppsjö av litteratur kring hur man är en bra chef, hur man utvecklar ledaregenskaper samt hur man gör karriär. Det saknas dock forskning som fokuserar på hur man blir en ledare. Alltså vilka faktorer och egenskaper som är viktiga eller avgörande för att man ska nå sin målsättning att bli just chef.

Syftet med denna uppsats är att belysa de faktorer som banar väg till en ledande position inom ett företag eller en organisation. En kvalitativ och djupgående studie har gjorts där fyra personer med ledande positioner har intervjuats.

För att besvara frågeställningen används relevanta teorier inom ämnet av såväl akademisk som populärkulturell karaktär.

Resultatet visar att samtliga respondenter trots olika vägval visar en rad likheter kring hur man nått sin position. Det finns grundförutsättningar samt ett antal egenskaper som varit avgörande för att de har nått ledande positioner inom fyra olika företag.

Slutsatsen visar att det går att uppfylla samt utveckla de förutsättningar och egenskaper som krävs för att bli en ledare. De grundförutsättningar som krävs är att man är motiverad och att man strävar efter självförverkligande. Utöver dessa förutsättningar bör man vara driven, insiktsfull samt vara aktiv med sitt nätverkande.

Uppsatsen ger dig som läsare en bild av vad som krävs av dig för att du en dag ska bli chef.

*What a man can be, he must be - Maslow, A H.*

## **Abstract**

Today's society is characterized by a desire to make a career. Making career means for many to become the boss or to somehow achieve a leading position where you have the power to control others. There is a wealth of literature on how to be a good manager, how to develop leadership skills and how to make career. However, there is a lack of research that focuses on how to be a leader. Particularly factors and characteristics that is important or crucial to reach the goal of becoming a great manager.

The purpose of this paper is to elucidate the factors that pave the way for a leadership position within a company or organization. A qualitative in-depth study has been made where four people with leadership positions were interviewed.

To answer the question, relevant theories in the subject of both academic and popular cultural character have been used.

The result shows that all the respondents despite different choices show a number of similarities in the way they have reached their position. There are basic conditions and a number of qualities that have been decisive for them reaching leading positions in four different companies.

The conclusion shows that it is possible to meet and develop the qualifications and qualities needed to become a leader. The basic conditions required are that you are motivated and strive for self-realization. In addition to these conditions, one should be driven, insightful, and be active with their networking.

The essay gives the readers a picture of what is required to one day become a manager.

*What a man can be, he must be - Maslow, A H.*

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	1
1.3 Syfte.....	2
1.4 Frågeställning .....	2
1.5 Disposition.....	3
1.6 Avgränsningar.....	3
2. METOD.....	4
2.1 Forskningsdesign .....	4
2.2 Val av intervjuobjekt .....	6
2.3 Insamlingsmetod .....	6
2.4 Analysmetod.....	8
2.5 Datainsamling.....	8
2.6 Källkritik.....	8
2.6.1 Primärdata.....	8
2.6.2 Sekundärdata .....	9
2.7 Metodutvärdering .....	10
2.8 Reabilitet & Validitet .....	11
3. TEORI .....	13
3.1 Identitetsskapande.....	13
3.2 Motivation.....	14
3.3 Självförverkligande.....	15
3.4 Nätverk .....	18
3.5 Driv .....	21
3.6 Insikt .....	23
4. EMPIRI .....	25
4.1 Intervju med Olof .....	25
4.2 Intervju med Ali .....	31
4.3 Intervju med Samir.....	38
4.4 Intervju med Niklas.....	46
4.5 Sammanfattning av empiri.....	51
5. ANALYS .....	52
5.1 Identitetsskapande.....	52

5.2 Motivation .....	54
5.3 Självförverkligande .....	55
5.4 Nätverk .....	56
5.5 Driv .....	59
5.6 Insikt .....	63
5.7 Sammanfattning av analys .....	65
6. DISKUSSION .....	66
6.1 Identitetsskapade .....	66
6.2 Motivation .....	67
6.3 Självförverkligande .....	68
6.4 Nätverk .....	69
6.5 Driv .....	70
6.6 Insikt .....	71
6.7 Sammanfattning av diskussion .....	72
7. SLUTSATS .....	74
8. KÄLLFÖRTECKNING .....	79
8.1 Intervjuer .....	79
8.2 Böcker & tidskrifter .....	79
8.3 Internet .....	80
8.4 Bilder .....	81
APPENDIX A - Intervjuguide .....	82

## 1. INLEDNING

*Med detta inledande kapitel vill författarna ge läsaren en bild av det ämne uppsatsen avser att behandla. Det syftar till att tydligt förklara varför författarna valt detta ämne samt varför det anses vara relevant för vidare forskning. Inledningskapitlet innehåller en beskrivning av den bakgrund som ligger till grund för uppsatsen. Det innehåller även en problemdiskussion samt en redogörelse för frågeställningen, en beskrivning av syftet, mål samt de avgränsningar som förekommit.*

### 1.1 Bakgrund

Att ha en ledande position är något många drömmer om. I undersökningen *Manpower Work Life* (2013) har man frågat 4,732 personer vilket av 130 olika yrken som är deras drömyrke. Bland kvinnor ligger personalchef på första plats och hos männen ligger VD på första plats. Man ser även att entreprenör positionerar sig på fjärde plats bland kvinnorna och tredje plats bland männen. På listan med både män och kvinnor är de tre första platserna, VD, personalchef och entreprenör. Att vara VD eller personalchef innebär att ha en ledande position. Även entreprenörer tenderar att ha en ledande positioner då det allt som oftast innebär att man startar, äger samt driver företag.

Det finns oändliga hyllmeter fyllda med ledarskaps-, akademisk samt populärkulturell litteratur. Dagspress och annan media skriver spaltmeter efter spaltmeter om hur man *blir en bra chef*, hur man *utvecklar ledaregenskaper* och hur man *påskyndar sin karriär*. En sökning på begreppet "Leadership" på amazon.com ger exempelvis 118,875 träffar.

Med andra ord kan vi konstatera två saker: Det finns en vilja att nå en *ledande position* och det saknas akademisk forskning som visar *hur man når en ledande position*. I denna uppsats har vi således valt att fokusera på *hur man når en ledande position*.

### 1.2 Problemdiskussion

Att det skrivs så pass mycket litteratur om hur man t.ex. *påskyndar sin karriär* tyder på att det finns ett intresse men även en okunskap om hur man ska agera för att ta sig fram i karriären. Att ta sig fram i karriären behöver inte betyda att man klättrar till en *ledande position*, men Manpowers (2013) undersökning visar att den mest eftertraktade tjänsten

i arbetslivet är VD. Därför känns det rimligt att anta att en slags akademisk guide om *hur man når en ledande position* är av intresse. Den typ av akademisk guide som vi har sett till andra områden existerar inte till *hur man når en ledande position*. Därför ser vi behovet av just en sådan som kan hjälpa till att underlätta för de som vill nå en *ledande position* i ett företag eller en organisation.

Även om man kan anta att det krävs att man presterar bra resultat så är det inte säkert att man har någon uppfattning om vilka fler faktorer som är viktiga. Där ser vi ett problem då kunskapen om dessa faktorer troligtvis skulle ha en positiv effekt på strävan mot en *ledande position*.

Finns inte kunskapen om *vilka* faktorer som spelar in i strävan mot en *ledande position* så finns troligtvis inte kunskapen om *hur* man ska utveckla eller uppfylla dessa faktorer (t.ex. egenskaper). Där ser vi ytterligare ett problem som en akademisk guide skulle hjälpa till att reda ut.

Om dessa faktorer existerar så uppstår ett problem om man *inte* kan utveckla dem själv. Vi vill därför belysa *att* (om så är fallet) men även *hur* de går att utveckla på egen hand.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa viktiga faktorer som banar väg till en ledande position inom ett företag eller en organisation.

### 1.4 Frågeställning

Vår frågeställning lyder:

- *Vilka grundförutsättningar är viktiga för att man ska nå en ledande position?*
- *Vilka egenskaper utöver grundförutsättningarna är viktiga för att nå en ledande position?*
- *Är dessa grundförutsättningar och egenskaper möjliga att själv tillgodose och utveckla?*
- *Hur tillgodoser man dessa grundförutsättningar samt hur utvecklar man de olika egenskaperna?*



## 1.5 Disposition

Denna uppsats disponeras enligt följande; Teori, här redovisas den teoretiska referensram vi använt för att analysera vårt empiriska material. Det empiriska materialet består uteslutande av material från de fyra intervjuer vi genomfört. Empirin analyseras i ett eget kapitel med hjälp av vår teori och detta kompletteras med diskussion där analysen diskuteras. Avslutningsvis redovisas de slutsatser vi dragit.

Genomgående kommer sex olika ämnen att vara återkommande. Identitetsskapande, motivation, självförverkligande, nätverk, driv och insikt. För att du som läsare lättare ska förstå de valda teoretiska ramarna kommer här en kort förklaring till varför de finns med.

Identitetsskapande är inkluderat för att påvisa att de förutsättningar och faktorer som krävs för att nå en ledande position inte måste vara medfödda utan att de kan utvecklas. Motivation och självförverkligande har vi valt att benämna som de grundförutsättningar som måste vara uppfyllda innan man kan fokusera på att uppnå de tre egenskaperna nätverkande, driv och insikt som i sin tur varit viktiga för våra respondenter.

## 1.6 Avgränsningar

Vår undersökning är genomförd i Sverige och syftar således till faktorer som är viktiga på den svenska arbetsmarknaden. Samtliga respondenterna är ledare eller chefer i fyra från varandra skilda företag. Vår mening är inte att undersöka hur man når den absoluta toppen i ett företag eller organisation utan snarare hur man når en ledande position vilket innebär att man har en eller flera underordnade. Gällande vår teoretiska referensram avser vi endast behandla de faktorer vi anser mest avgörande utifrån vårt empiriska material. Vi kommer således inte göra en fullständig genomgång av teorierna på området. Notera att samtliga personnamn och företagsnamn genomgående är fiktiva.

## 2. METOD

*Detta kapitel ger läsaren en motivering och redogörelse för de metodval författarna använt sig av. Inledningsvis beskrivs vilken forskningsdesign som använts följt av en redogörelse för hur val av intervjuobjekt, insamlings- respektive analysmetod valts. Avslutas med källkritik och en utvärdering av den metod som använts.*

### 2.1 Forskningsdesign

Vår litteraturstudie visar att vårt ämne i akademisk mening är så gott som outforskat. Litteratur som liknar vårt ämne behandlar snarare hur man är en bra ledare, än hur man blir en ledare. Detta beror sannolikt på att det är svårt att definiera hur man blir en ledare. Vägarna till en ledande position är många och oftast väldigt olika.

För att kunna besvara vår frågeställning valde vi att göra fyra intervjuer med fyra personer som tagit sig till en ledande position på olika sätt. Innan vi valde ut våra intervjuobjekt ägnade vi oss åt att fundera på vilka tänkbara vägar till en ledande position som finns. Vi anser att det finns fyra huvudsakliga vägar att ta för att nå en ledande position. Vi valde därför våra intervjuobjekt omsorgsfullt så att de skulle passa in så gott som möjligt på våra huvudspår. De fyra vägar till en ledande position vi identifierat är; a) Starta och driva ett eget företag. b) Bli befördrad från en icke ledande position till en ledande position inom samma företag. c) Bli rekryterad från en anställning utan ledande position till en ledande position i ett annat företag. d) Via kontakter eller familj få en ledande position inom ett företag.

Enligt boken *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* skriven av Bengt Starrin (1994) är skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod att den kvalitativa metoden beskriver hur ett fenomen är beskaffat medan den kvantitativa metoden beskriver hur vanligt det är att ett fenomen förekommer. Vidare skriver Conny Svenning i Metodboken att *“Hårddata ger svar på hur många, men sällan på frågan varför”*, och att *“Den kvalitativa analysen med samhällsvetenskapliga anspråk försöker emellertid att följa vissa teman, som den penetrerar mer utförligt och sammankopplar med teorier och andra fenomen för att skapa överblick och förståelse”*. Eftersom vår uppgift är att beskriva hur man åstadkommer något anser vi att den kvalitativa metoden för oss är självklar framför den kvantitativa som enligt ovanstående författare bara beskriver hur stor en population är.

När vi skapat oss en bild av den tidigare forskningen på och omkring ämnet påbörjades arbetet med att förbereda de intervjuer vi planerat. När intervjuerna väl var genomförda såg vi att det fanns ett par element som tycks vara återkommande i personernas liv. Det syntes också att det fanns likheter på hur man såg på sin karriär. Efter att vi analyserat det material vi samlat in under intervjuerna samt identifierat de områden vi ansåg var mest intressanta för vår forskning började vi bygga vår teoretiska referensram.

Vår teoretiska referensram är uppbyggd av en mängd olika typer av information. Då vi saknar tidigare forskning som är "spot-on" har vi valt ut en palett bestående av dels akademiska rapporter men även mer populärkulturella skrifter av mindre akademisk karaktär. Detta för att erbjuda läsaren en mer handfast, lättläst och tydlig bild av vad man själv kan göra för att nå en ledande position.

Löpande har arbetet genomförts med ett abduktivt tillvägagångssätt. Patel och Davidsson (2011) tillsammans med Alvesson och Skoldberg (2008) beskriver den abduktiva metoden som en växelverkan mellan en induktiv och en deduktiv metod. Detta innebär att empirin först färdigställdes och när detta var klart arbetade vi med att hitta de enligt oss viktigaste delarna ur respondenternas historia. Utefter detta valdes relevanta teorier ut. Abduktion ger ett mer flexibelt arbete och författaren behöver inte låsa sig vid vare sig ett induktivt eller deduktivt tillvägagångssätt (Patel och Davidsson 2011). Vidare belyser Patel & Davidsson (2003) att abduktion kan visa ett mönster som kan ge ett förslag till en teoretisk djupstruktur. Således valdes en abduktiv metod då vi på förhand inte visste vilka teoretiska referensramar som skulle komma att bli mest relevanta. Patel & Davidsson (2003) belyser att det finns risker med ett abduktivt arbetssätt. Författarna menar att ingen forskning startar förutsättningslöst och blir ofta påverkad av tidigare erfarenheter hos forskarna. Tidigare erfarenheter kan leda till att forskaren omedvetet formulerar en teori som utesluter andra alternativa tolkningar. Det krävs således att forskaren har detta i bakhuvudet under arbetets gång och är uppmärksam och självkritisk.

## 2.2 Val av intervjuobjekt

I en kvalitativ studie finns ingen anledning att göra ett slumpvis urval av intervjuobjekt. En kvalitativ studie används i exemplifierande syfte och därför handlar det i dessa fall alltid om att göra ett selektivt urval av studieobjekt. Intervjuundersökningar ger författaren fria händer att handplocka intervjuobjekten och det finns inga regler för hur urvalet skall ske. (Svenning, 2003)

I vårt fall har vi valt det författaren kallar selektivt urval av fallstudier. Det innebär att en fallstudie (i vårt fall intervjuperson) väljs på teoretiska och inte slumpmässiga grunder och man väljer utefter kvaliteter hos fallet. För vår forskning ansåg vi våra intervjuobjekt vara intressanta av den anledning att de valt olika vägar som i slutändan gjort att de idag besitter en ledande position. En av de intervjuade har själv startat och byggt upp ett företag som idag har 20 anställda i Sverige. Den andra personen tog anställning i ett företag och fick efter goda resultat möjlighet att få en ledande position. Den tredje påvisade bra resultat i ett företag och blev tack vare detta och sitt nätverk handplockad till en ledande position i ett annat företag. Den fjärde och sista personen har nått en ledande position i ett familjeföretag grundat av intervjupersonens far.

## 2.3 Insamlingsmetod

För insamling av vårt empiriska material har vi använt oss av samtalsintervjuer. Esaisasson et al (2007) beskriver att samtalsintervjuundersökningar ger författaren/intervjuaren möjlighet att registrera svar hos intervjupersonen som är oväntade. Man har även möjlighet att ställa följdfrågor och att göra uppföljningar i intervjun. Intervjun blir således mer interaktiv och dynamisk mellan forskaren och intervjupersonen. Vi har använt oss av en kombination av informantintervju samt respondantintervju. Esaisasson et al (2007) beskriver att informantintervjuer skiljer sig från respondantintervjuer på så vis att informanten beskriver hur saker och ting fungerar i verkligheten. En respondantintervju ger istället svar på hur intervjupersonen upplever saker. Vårt förfarande var i grunden att se det som en informantintervju men att vi sedan skulle komplettera intervjun med frågor och följdfrågor. Det gör att det mer liknar en respondantintervju och således ser vi vårt förfarande som en kombination av dessa.

Svenning (2003) beskriver att det finns dels strukturerade intervjuer samt ostrukturerade intervjuer. Beroende på hur stor förståelse och kunskap forskaren har om ämnet kan frågorna respektive svaren bli både strukturerade och ostrukturerade. Då våra förkunskaper var begränsade har vi valt att registrera svaren ostrukturerat då vi inte i förväg kunde förutse hur svaren skulle se ut. Detta är enligt författaren det bästa tillvägagångssättet då man har begränsad förkunskap. Denna typ av intervju kallas ostrukturerad men även intervju med öppna frågor.

Eftersom vår önskan var att respondenterna skulle svara så fritt som möjligt och att vi inte ville styra eller ge en riktning på vilket svar vi sökte, ansåg vi att en intervju med öppna frågor var det bästa tillvägagångssättet. Utgångspunkten i intervjuerna har varit en på förhand utformad intervjuguide. Intervjuguiden innehöll huvudteman/huvudfrågor med kompletterande frågor som fungerade som stöd för oss under intervjun. Intervjuerna fortlöpte på ett bra och lättsamt sätt och precis enligt vår förhoppning behövde vi inte komplettera med speciellt många frågor. Vi sökte en helhetsbild och upplägget på våra fyra intervjuer lät vi vara dynamiskt utefter svaren samt informationen vi fick.

Vi (författarna) valde att genomföra intervjuerna tillsammans vilket gjorde att vi alltid var tre personer (två författare och ett intervjuobjekt) när intervjuerna genomfördes på plats hos respektive företag. Vid en personlig intervju har man möjlighet att uppfatta kroppsspråk och andra detaljer i samtalet som gör att forskaren lättare kan tyda informationen (Svenning 2003.).

Samtliga fyra intervjuer varade nästan exakt 75 minuter vardera. Efter intervjuerna avsatte vi (författarna) tid att reflektera och försöka sammanfatta den information och de svar vi erhållit. Samtliga intervjuer spelades in för att vi i senare skede skulle kunna gå tillbaka och lyssna igen. Under intervjuerna gjordes löpande anteckningar och dessa anteckningar fylldes sedan på efter intervjuerna. Detta material ligger till grund för det kompletta empiriska resultat som återfinns i kapitel 3 i rapporten.

## 2.4 Analyismetod

Analys av data handlar om tre olika delar: samla in, analysera samt tolka. Till en början registreras ingående data, i vårt fall intervjuerna. Nästa steg är att analysera och rangordna dessa data för att se vad man fått fram i intervjuerna. I sista steget tolkar man och analyserar den data man samlat in, som för studien är relevant (Troost 2010). Intervjuerna spelades in och transkriberades och innehållet resulterade i det empiriska material som kapitel fyra består av. Det empiriska materialet analyserades och likheter mellan intervjuobjekten fastställdes utifrån vår teoretiska referensram. Teori tillsammans med empiri ger vår analys som sedan diskuteras i diskussionskapitlet för att resultera i en rad slutsatser som besvarar vår frågeställning.

## 2.5 Datainsamling

Datainsamling består av två olika typer av data: primär- och sekundärdata. Primärdata är ögonvittnesskildringar och förstahandsrapportering medan sekundärdata är all övrig data (Patel & Davidsson, 2011). Enkelt uttryckt är primärdata den data vi samlar in och sekundärdata är data som redan är insamlad av andra (Eriksson & Wiedersheim - Paul, 2011.). Den primärdata vi använt är således resultatet av de fyra intervjuer som genomförts och den sekundärdata vi använt är böcker och tidskriftsartiklar.

## 2.6 Källkritik

### 2.6.1 Primärdata

I alla typer av uppsatser är det viktigt att kritiskt granska det material man bygger en uppsats på. I vår mening är respondenternas information viktig att kritiskt granska. Enligt Alvesson (2003) tenderar ett intervjuobjekt att ge de svar eller berättelser han eller hon tror sig förväntas leverera. Informationen anpassas medvetet eller omedvetet för att ge en i respondentens ögon bra berättelse. Respondenten väljer själv vad som lyfts fram eller förstärker utvalda delar och har på så vis möjlighet att villseleda eller ge en snedvriden bild av verkligheten (Alvesson, 2003).

Vår bild av respondenternas berättelser är att de är sanningsenliga, trovärdiga och ärliga, delvis med tanke på att respondenterna på eget initiativ berättar öppet om deras egna tillkortakommanden. Däremot kan vi i efterhand konstatera att respondenterna i

vissa fall väljer speciella ord för att förstärka element de själva sannolikt vill förknippas med, exempel på detta är entreprenörskap, driv och energi. Detta kan bero på att vi före intervjuernas start informerade respondenterna i grova drag om vad vi skulle skriva om och var det kan tänkas landa.

Gällande de sekundärdata som använts har vi medvetet valt en kombination av populärkulturell natur samt akademisk forskning. Delvis för att det saknas akademisk forskning på det specifika ämnet men även för att vår ambition är att leverera en uppsats med en tydlig koppling till verkligheten. Vi kan i efterhand konstatera att de mer populärkulturella källor som använts i stor utsträckning stämmer överrens med vår empiri och således även med verkligheten. Det gör att vi hävdar att dessa källor är trovärdiga.

Beslutet att låta respondenterna vara anonyma förstärker trovärdigheten ytterligare då de tack vare detta helt saknar motiv att ge en vilseledande bild. Sammantaget anser vi såväl den primära som den sekundära data vara trovärdiga nog att vi med ett gott samvete och stort självförtroende kan dra de slutsatser vi i uppsatsen gör.

### 2.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata i form av de böcker, publikationer och artiklar som använts för den teoretiska referensramen bör kritiskt granskas. Avseende de områden teorin innefattar; identitetsbyggande, motivation, självförverkligande, nätverk, driv och insikt lämnas följande kritik.

Teorin om identitetsbyggande är en relativt liten del av boken *Discourse and social psychology* och boken är relativt gammal (1987). Dock menar vi att innehållet återspeglas i empirin och är således relevant och pålitlig. Gällande motivation och självförverkligande grundat på Herzberg och Maslow skall man beakta att de båda teorierna kan anses gamla. Dock har dessa teorier fått stort genomslag och blivit citerade i stor utsträckning av andra forskare vilket tyder på relevans än idag. Teorin om nätverk är grundat på en artikel publicerad relativt nyligen i Harvard Business Review som av oss anses vara en god källa. Avsnittet om driv och insikt är baserad på en rad olika artiklar publicerade på forbes.com samt andra liknande sidor. Dessa artiklar är

skrivna i en mer populärkulturell kontext och oftast inte baserade på akademisk forskning. De bör således läsas med detta i åtanke. Dock ser vi flera likheter på dessa teorier och vår empiri vilket gör att vi som författare anser detta relevant och pålitligt trots att de saknar akademisk grund.

## 2.7 Metodutvärdering

Denna uppsats skrivs under en begränsad tidsperiod och tiden är i vårt fall den enda resurs som begränsat oss. Vi anser utefter givna resurser att vårt val av metod är det som bäst lämpar sig för vår uppsats. Att först genomföra intervjuerna för att se vad dessa innehåller och i nästa steg leta relevanta teorier ser vi som det optimala tillvägagångssättet. Först efter insamling av empiriskt material kunde vi konstatera vad som var relevant ur teoretisk synvinkel. Stor del av tiden har investerats i att försöka hitta de teoretiska referenser uppsatsen krävt. Anledningen till att detta tagit stor del av tiden beror på att vi nu kan konstatera att det saknas teorier som behandlar vårt ämne per definition.

Att analysera och tolka det insamlade empiriska materialet är komplext. Sannolikt nyanseras analysen utefter våra personliga preferenser. Det skulle kunna betyda att resultatet eventuellt skulle skilja sig åt beroende på vem som tar sig an uppgiften. Enligt Backman (1998) kan kvalitativ forskning vara subjektiv och inte lika pålitlig som kvantitativ forskning då den inte ger samma utrymme för egna tolkningar och nyanseringar. Dock menar vi att en av styrkorna med vår uppsats är de fyra djupgående porträtten av våra respondenter och det är även det som gör oss unika. Detta innebär att vår uppsats skulle vara ogenomförbar med en kvantitativ ansats vilket gjort vårt val av ansats självklar.

Vi kan även konstatera att våra preferenser sannolikt påverkat vilka delar av intervjuerna vi identifierat som de viktigaste och det har förmodligen påverkat vårt resultat. Dock har vi i största möjliga utsträckning valt att vara så neutrala och prestigelösa som vi kunnat i våra val av fokusområden.

Vårt val att låta intervjuerna vara så öppna som möjligt anser vi varit ett bra val. En risk med detta tillvägagångssätt är att människor av natur är olika i sin öppenhet, dock har



samtliga respondenter agerat naturligt med stor öppenhet. Detta påverkar givetvis innehållet i respektive intervju, men trots detta fanns en tydlig röd tråd hos respektive respondent. Sen har vi i egenskap av författare tillsammans tolkat innehållet för att öka tillförlitligheten. Anledningen att vi valt att låta intervjuerna vara så öppna är att vi på förhand inte visste hur respondenternas svar skulle se ut. Att i en uppsats av detta slag intervjuar fyra personer kan av läsare anses vara i underkant. Valet att hålla oss till fyra respondenter berodde på att vi värdesatte att båda författarna kunde närvara vid intervjuerna samt göra dessa i ett personligt möte. På så sätt fick vi ut så mycket information som möjligt i form av att vi kunde tyda kroppsspråk och andra visuella signaler man hade missat över telefon eller e-post.

Sammanfattningsvis har vi utefter givna resurser med stort engagemang genomfört denna uppsats på ett enligt oss bästa möjliga sätt.

## 2.8 Reabilitet & Validitet

Studien är genomförd med fyra stycken djupgående intervjuer. Detta kan anses vara i underkant då man med fler respondenter skulle kunna vara säkrare i de slutsatser som dras. Således ska man ta i beaktning att slutsatserna som dras i denna studie grundar sig på dessa fyra intervjuer. Som författare menar vi trots detta att de slutsatser som dras är pålitliga eftersom resultatet från de olika intervjuerna stämmer väl överrens. Som läsare ska man alltså beakta att fyra *andra* respondenter kan ge helt andra svar. Eftersom tiden är knapp har vi tvingats använda oss av fyra respondenter vilket gör att vi omformulerat våra frågor från att hitta de "*avgörande*" faktorerna till att hitta "*viktiga*" faktorer, vi kan åtminstone dra slutsatser kring vad som varit viktigt för de fyra respondenter vi använt.

Värt att beakta är även att vi som författare är bekanta med de fyra respondenterna på ett privat plan. I en studie där man ställer känsliga frågor ser vi nackdelar med att vara bekant med respondenterna. Dock innehåller denna studie inga element som kan uppfattas som känsliga och vi menar således att vår bekantskap snarare bidrar till en större öppenhet som även gjort att intervjuerna varit mer dynamiska och att svaren varit mer utförliga. Intervjusituationen blev således mer lättsam och respondenternas vetskap om anonymitet gör att vi till fullo kan förlita oss på vår empiriska studie.

Vi har även varit selektiva i vår analys av det empiriska materialet, vi har valt de ämnen som vi anser påverkat mest, i intervjuerna framgår fler element som påverkat respondenterna i deras karriär som utelämnats. Med dessa i beaktning skulle utfallet sannolikt se något annorlunda ut.

Våra preferenser av tidigare erfarenheter påverkar även hur vi som författare väljer att se på saker och ting, detta är svårt att filtrera bort men vi har i den mån det är möjligt försökt vara så neutrala som möjligt, dock bör detta tas i beaktning av dig som läsare.

### 3. TEORI

*I detta kapitel redovisas de olika teorier från tidigare forskning som av författarna anses relevant för att besvara forskningsfrågan, kapitlet är uppdelat i sex avsnitt som behandlar identitetsskapande, motivation, självförverkligande, nätverk, driv och insikt. Dessa avsnitt är noggrant utvalda för att i bästa mån matcha de innehåll i empirin som av författarna anses vara viktiga för att nå en ledande position.*

#### 3.1 Identitetsskapande

*Som teoretisk referensram för identitetsskapande används Potters & Wetherells egenskaps- och rollteori. Teorin om identitetsskapande finns med för att styrka att man inte föds med vissa egenskaper som gör en till ledare. Teorin kring identitetsskapandet styrker att man under sitt liv kan utveckla egenskaper.*

I Jonathan Potters och Margaret Wetherells bok *Discourse and social psychology* ges det bl.a. två olika teorier av hur en identitet formas/är formad. Den första man talar om är egenskapsteorin där jaget är en "ärlig själ". Där ser man på "jaget" som en personlighet som består av mätbara personlighetsdrag, förmågor och attribut. Egenskaperna kan vara både ytliga och djupt rotade och är antingen medfödda eller inlärd via den uppfostran man fått. En persons beteende eller agerande tros till stor del bero på kombinationen av egenskaper den besitter. Dessa egenskaper har större betydelse för hur personen beter sig än vad den specifika situation personen befinner sig i har.

Den andra teorin de nämner är rollteorin som är den teatrala bilden av "jaget". Här krockar egenskapsteorin med samhällets förväntningar. Till skillnad från egenskapsteorin där man utgår från att det är personligheten som avgör hur man beter sig, så väger man nu in de olika samhällsrollerna som en påverkan på beteendet. roller är definierade som olika aktiviteter, kvaliteter och beteende associerat till sociala positioner. Sociala roller existerar oberoende av enskilda individer men varje individ som tar eller tilldelas en roll förväntas bete sig på ett sätt som anses passande för just den specifika rollen. Människor strävar efter att bli "normala" karaktärer, de blir en form av skådespelare som uppträder när de tar till sig en roll i samhället. Om man i egenskapsteorin pratade om den "ärliga själen" så ser man i rollteorin två saker som

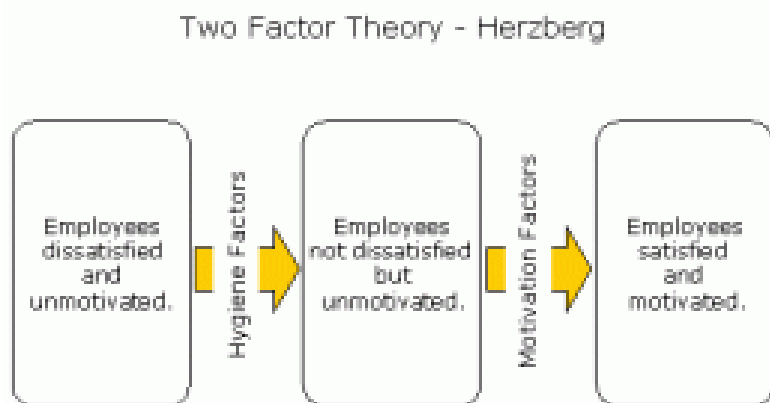
motsäger sig en ärlig själ. Först, den sociala osäkerheten och sen även hur man tar sig an flera olika roller i vardagen. Olika roller kan kräva olika personligheter och när man anpassar sig till rollerna är det motsatsen till hur man agerar enligt egenskapsteorin.

### 3.2 Motivation

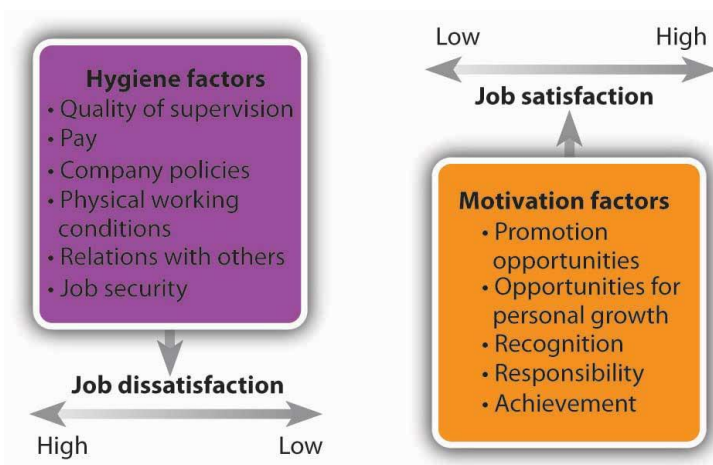
Som teoretisk referensram för motivation används Herzbergs två-faktor teori. Teorin om motivation används för att förklara vad som gör en individ motiverad samt hur man bör tänka för att bli motiverad.

Herzbergs två-faktor teori beskriver vad som tillfredsställer samt vad som skapar missnöje hos anställda. Motivationen skapas av tillfredställelse på jobbet och det finns faktorer som skapar antingen tillfredställelse eller missnöje. Han kom fram till att motsatsen till tillfredställelse inte är missnöje utan ingen tillfredställelse och på samma sätt är motsatsen till missnöje inte tillfredställelse utan inget missnöje.

Det finns faktorer som är nödvändiga för att en arbetsplats ska fungera och de kallas "hygienfaktorer".



Källa: Web-books



Källa: Softducks

Uppfylls de så leder det till inget eller väldigt litet missnöje hos de anställda, men en hygienfaktor kan aldrig skapa tillfredställelse. Sen finns det faktorer som påverkar tillfredställelsen och de kallas "motivations-faktorer". De kan aldrig leda till missnöje utan kan bara öka eller minska motivationen. Hygienfaktorerna

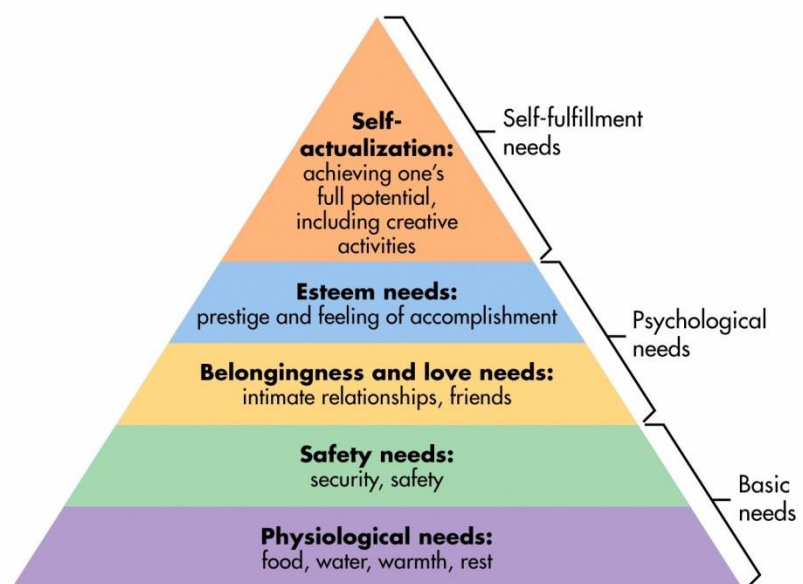
påverkar alltså graden av missnöje medan motivationsfaktorerna påverkar graden av motivation.

Exempel på hygienfaktorer som påverkar en anställds grad av missnöje på jobbet är bl.a. lön, jobbsäkerhet och relationen med medarbetarna. Faktorer som påverkar graden av motivation hos de anställda är bl.a. möjligheterna till befordran, bekräftelse och ansvar. (Herzberg, 1993)

### 3.3 Självförverkligande

*Som teoretisk referensram för självförverkligande används Maslows teori om behovstrappan. Teorin som behandlar självförverkligande har använts för att förklara vilka behov som ska vara uppfyllda för att en individ ska ha viljan att utvecklas. Självförverkligandefasen gör att man är villig att kämpa ännu hårdare för att nå sina mål, exempelvis att bli ledare.*

En av de mest omskrivna motivationsteorierna är Abraham Maslows artikel *A Theory of human motivation* som publicerades 1943 i tidsskriften *Psychological review* vol. 50. I artikeln presenteras det som idag kallas Maslows behovstrappa. Artikeln är ett försök att presentera de olika behoven en människa har. Maslow menar att människan styrs av en behovshierarki eller en behovstrappa som beskriver hur de mänskliga behoven prioriteras. En människas behov kan delas in i fem olika kategorier och varje kategori prioriteras som att det första steget är det viktigaste och det sista steget är det vi strävar efter. De fem behovskategorierna kan samtidigt vara aktuella eller uppnådda enligt Maslow. Dock är det bara den högsta kategorin som är



Källa: 21stcentech

viktig när behoven på de lägre nivåerna är uppfyllda.

Den första kategorin är det som vi människor i första hand strävar efter att uppfylla, när denna är uppfylld strävar vi efter att nå nästa nivå. Maslow menar att långt ifrån alla når det femte och sista steget som är självförverkligande. Han menar även att man under livets gång kan förflyttas mellan de olika nivåerna på grund av yttre påverkan som krig och naturkatastrofer. De fem olika nivåerna från botten är, fysiologi, trygghet, gemenskap, självkänsla och självförverkligande.

Den första nivån som Maslow beskriver med ordet fysiologi innefattar det mest essentiella en människa behöver för att överleva. Det handlar om att kroppen behöver olika byggstenar för att fungera. Vi behöver, proteiner, fetter, vitaminer, vatten osv. En människa som saknar dessa delar kommer tillbringa all sin tid för att tillgodose dessa behov. *"For the man who is extremely and dangerously hungry, no other interests exist but food. He dreams food, he remembers food, he thinks about food, he emotes only about food, he perceives only food and he wants only food."* (Maslow, 1943). Med andra ord menar författaren att hjärnan skjuter bort tanken på ett par nya skor tills kroppen har de mest grundläggande ämnena den behöver för att fungera. Således kommer all kapacitet ägnas åt att dämpa hungern och kapacitet med fokus på annat kommer hjärnan att bortse från. Hunger förändrar människans målbild och tankar om livet men så fort man uppfyllt detta behov börjar man genast tänka på nästa steg i trappan. Med detta sagt menar Maslow att grundläggande behov är organiserade i en hierarki av övermaktighet. *"But a want that is satisfied is no longer a want."*

Nästa behov kallar författaren grovt uttryckt för trygghet eller säkerhet. Det handlar dels om trygghet och säkerhet i form av att man har skydd från vilda djur, extrema temperaturer, brottslingar, mördare och tyranner. Men även att man har rutin och struktur i vardagen samt lever organiserat. Det kan även handla om att ha en religion som organiserar vår värld och förklarar sådant som annars kan uppfattas som svårbegripligt.

När människan uppfyllt de fysiologiska behoven och känner sig trygg och säker i sin omgivning uppstår behov av gemenskap och kärlek. I första hand söker man relationer

med människor rent generellt, det kan även yttra sig i att man söker en make/maka för att sedan skaffa barn. Människan strävar efter att känna sig som en del av något större än bara sig själv.

Det fjärde behovet som uppstår är strävan efter en god självkänsla. Alla människor har enligt Maslow ett stort behov av självrespekt eller självkänsla samt respekt av andra. Ett tillfredställt behov av självkänsla ger oss självförtroende vilket gör att vi känner oss värdefulla, starka och behövda.

Om dessa fyra föregående behov är tillfredställda kommer man till en början vara nöjd med sin situation. Däremot menar Maslow att man snart drabbas av en rastlöshet och ett missnöje om man inte får utlopp för det femte och sista behovet; självförverkligande. En musiker måste få göra musik, en poet måste få skriva poesi och en konstnär måste få måla. Det handlar om en strävan och en önskan att få göra det man vill och det man är bra på. Detta fenomen varierar mycket från person till person men nästan alla har en dröm om att uppnå något.

*"What a man can be, he must be."– Abraham Maslow*

Maslow beskriver det sista behovet som det stadiet där människan strävar efter att bli den mest kompletta versionen av sig själv. Det handlar här om att utnyttja alla sina resurser för att nå så långt som möjligt och uppnå sin fulla potential. Det kan yttra sig i att man vill bli den bästa tänkbara föräldern, det kan även yttra sig i atletiska former, i målningar, bilder eller uppfinningar och idéer. Däremot är det långt ifrån alla som når hit eftersom alla underliggande behovsnivåer måste vara uppfyllda.

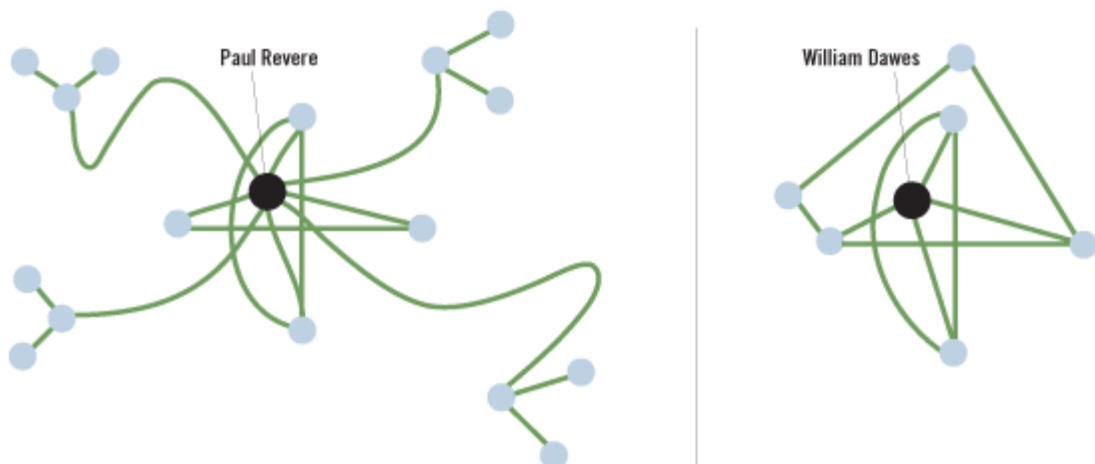
### 3.4 Nätverk

Som teoretisk referensram för nätverk används Uzzi & Dunlaps artikel om nätverkande. Nätverkande är en egenskap vi identifierat som viktig för att nå en ledande position. Teorin om nätverkande är således inkluderad för att ge dig som läsare guidning av en egenskap som är viktig i jakten på en ledande position.

I Uzzi och Dunlaps (2005) artikel om nätverk skriver de om tre fördelar ett nätverk ger; *Privat information*. Den allmänna informationen är idag tillgänglig för alla och väldigt lätt att få tag på. Det betyder att den privata informationen kan komma att bli avgörande när ett beslut ska tas då den kan ge fördelar gentemot andra som bara har tillgång till den allmänna informationen. Med ett nätverk får man tillgång till just den informationen.

*Tillgång till mångsidig kompetens*. För att citera Linus Pauling, en av endast två personer som fått Nobelpriset inom två olika områden och anses vara en av vår tids skarpaste personer "Det bästa sättet att få en bra idé, är att få många idéer". Med det menar han att om du kan omge dig med många människor och på så sätt få ta del av deras tankar och idéer så kommer du att vidga ditt eget synsätt.

*Makt*. Har man ett stort nätverk kan man fungera som en "broker", dvs. en som sammankopplar andra personer och kan man det får man stor makt i de allt mer platta organisationerna. Man kan även utnyttja sitt nätverk och sina kontakter för att få fördelar samt makt.



Källa: Uzzi, B, Dunlap, S



Hur ska man då göra för att bygga upp ett nätverk, men viktigast av allt, ett relevant nätverk? Man får börja med att först analysera sitt befintliga nätverk och se vilken typ av nätverk man har. Den ena varianten är ett nätverk där man själv hittat kontakter som sedan introducerat sina kontakter för en. Man får ett nätverk bestående av flera olika kluster (Paul Reveres nätverk). Den andra typen av nätverk är det som bara består av ett enda kluster. Man har inte utnyttjat sina kontacters kontakter utan bara valt att ha ett nätverk av kontakter man själv tagit kontakt med (William Dawes nätverk).

Sen får man ta fram sina viktigaste kontakter och lista upp dem. Det kan vara personer du litar på när det gäller privat informationsutbyte, som har specialkompetens, som ger råd eller är inspirationskällor.

Efter att man har identifierat sina nyckelkontakter så ska man skriva ner vem det var som introducerade kontakten för en. Man skriver namnet på den som introducerade en för dem bredvid namnet på kontakten. Om man själv var den som tog den första kontakten med personen så skriver man sitt eget namn. Nu har man en bild av vilka nyckelkontakter man har, men ännu viktigare, vilka "supersammanförare" man har. Om en persons namn dyker upp flera gånger som introduktionskälla så vet man att man har en "supersammanförare" och det är en viktig person i ens nätverkande. Om ens eget namn däremot dyker upp ofta, närmre bestämt minst 65 % av gånger så tyder det på att man har ett alldeles för slutet nätverk. Man använder sig sannolikt av "self-similarity principle" vilket betyder att man helst tar in personer som liknar en själv i sitt nätverk. Det kan vara personer med samma erfarenheter som du, samma träning, samma syn på världen osv. Givetvis är det enklare att lita på någon som är precis som en själv men baksidan av det hela blir att man är för lik personerna i sitt nätverk. Det leder till att alla i nätverket tänker likadant och det hämmar nytänkandet. Personerna i nätverket presenterar dig för sina vänner och troligtvis tänker även de som er. Det skapas ett eko där man bara bekräftar varandras åsikter och tankar.

Ett annat problem med nätverkande är "proximity principle" som betyder att arbetare har en tendens att vilja ha med de personer de umgås mest med i sitt nätverk, t.ex. avdelningskollegor. Den här principen går emot att bygga ett effektivt nätverk eftersom

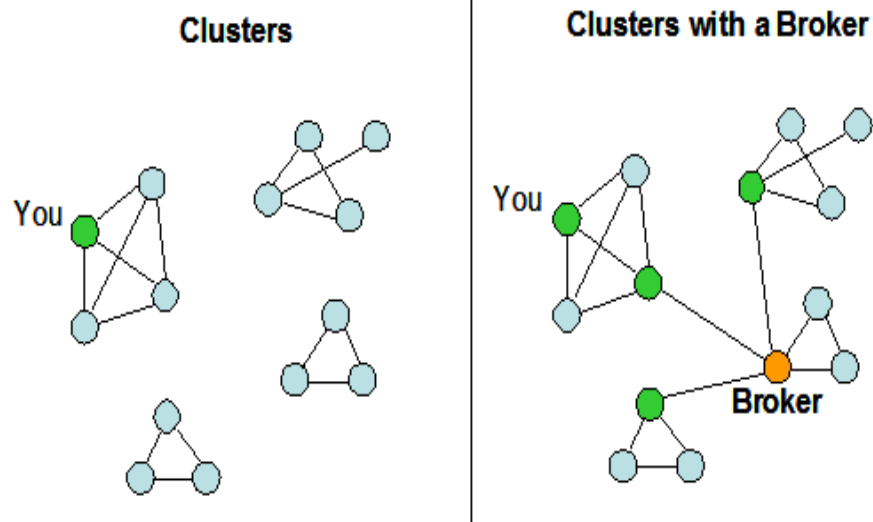
personer på samma avdelning brukar ha samma erfarenhet och bakgrund. Man är för lika för att det ska vara tillräckligt lönsamt att ha med dem i sitt nätverk.

Det bästa sättet att komma runt dessa två problem är att knyta kontakter via delade aktiviteter istället. Tänk dig att du istället för att springa själv går med i en jogginggrupp. Den delade aktiviteten skapar nya möjligheter för dig att knyta kontakter med personer du inte stöter på var dag. När man delar en aktivitet skapas ett band mellan personerna som är gynnsamt för båda parterna.

Delade aktiviteter ger fördelarna av "self-similarity principle" och "proximity principle" utan att man får nackdelarna.

Nu ska man ta en titt på sina "brokers", alltså de som

introducerat en för kontakterna i sitt nätverk och kolla vilka som har introducerat en för de viktigaste personerna.



Efter ens viktigaste "brokers" och "supersammanförare" identifierats så gäller det att skapa tillfällen att umgås med sina skickligaste "brokers". Ett bra sätt är att hitta en delad aktivitet.

För att få ut extra mycket ur sina "brokers" kan man berätta för dem att de är väldigt viktiga i för en i ens nätverkande. Fördelarna detta kan ge är att ens "broker" medvetet kan introducera nya personer för en. Nackdelarna kan bli att personen känner sig utnyttjad och kanske vill ha något i gengäld.

### 3.5 Driv

*Som teoretisk referensram för driv används ett flertal artiklar av författarna Beshore (2013), Augustine (2013), Warbrick (2011), Granzella Larssen (2013) och Smith (2012) som berör ämnet. Driv är en egenskap vi identifierat som viktig för att nå en ledande position. Teorierna om driv är således inkluderade för att ge dig som läsare guidning av en egenskap som är viktig i jakten på en ledande position.*

Driv innefattar en mängd olika faktorer och vi har valt att ta upp ett flertal av dem som är relevanta för vår uppsats.

Man bör vara naturligt nyfiken på sin bransch. Även om man inte har ett intresse för en specifik produkt eller bransch kommer ens naturliga nyfikenhet göra att man lär sig nya saker och får nya idéer. Man bör inte vänta på att företaget ska lära en vissa saker utan man ska ta saken i egna händer. Det är något som kommer naturligt till en om man verkligen är nyfiken. Att anse sig vara tillräckligt bra är en stor fara för den potentiella befordran. Det handlar om att vara bättre än tillräckligt bra för att nå framgång. Att hela tiden sträva efter att skapa bättre produkter och tjänster än sina konkurrenter. Att se till att man själv gör allt bättre dagen därpå och att alltid strävar efter att bli bättre oavsett hur bra man än är skapar en grund för att ta sig fram i karriären (Beshore, 2013).

De mest motiverade personerna är de som själva tar reda på sina svagheter och självmant stärker dessa. Att vilja utveckla områden man inte riktigt behärskar är ett bra tecken på att man är redo för en befordran (Augustine, 2013).

En av nycklarna till befordran är passion. Man måste ha passion, drivkraft och beslutsamhet för att hela tiden prestera sitt bästa efter egen förmåga. Att vara en tävlingsmänniska för att sticka ut från mängden då det råder hård konkurrens på marknaden bland anställda är även det oerhört viktigt (Warbrick, 2011).

Att försöka se möjligheter och ta till vara på möjligheterna till att ta extra ansvar för något i företaget ses som ett smart drag när man jagar en befordran. Förr eller senare dyker det upp saker utanför ens egentliga arbetsområde som någon behöver ta hand om. Har man en känsla av att man har ett bra grepp på sin egen arbetssituation bör man till

vilket pris som helst se till att ta dessa ansvar då de kan visa sig vara ovärderliga. Nya kunskaper, tillfällen att träffa nya människor och möjligheter att lära sig mer om organisationen skapas vilket kan vara en värdefull erfarenhet att ha den dag det öppnas upp för befordran (Granzella Larssen, 2013).

Det gäller att inte se sin nuvarande arbetsbeskrivning som ett hinder och låta de tilldelade uppgifterna begränsa en. Att istället ta extra ansvar samt visa upp en positiv attityd är något som brukar belönas (Smith, 2012).

Att visa att man har höga ambitioner genom att t.ex. skippa lunchen eller genom att gå hem sent flera dagar i veckan kan bli det som till slut ger en den efterlängttade befordran. Det är extra viktigt att visa ambition när företaget befinner sig i utsatta situationer eftersom det är då de riktiga eldsjälarna ger sig tillkänna (Augustine, 2013).

Hårt och smart arbete lönar sig, så det gäller att jobba längre och hårdare än sina kollegor. Gör man det så blir man en person folk i organisationen går till när de behöver hjälp och man blir på så sätt en viktigare del av företaget (Smith, 2012).

Det är oerhört viktigt att se till att prestera på den nuvarande positionen innan man börjar leta efter nästa steg i karriären. Det är alldeles för vanligt att man försöker klättra för tidigt medan det istället gäller att ha en stabil grund att stå på och utmärka sig med sina resultat för att nå en befordran (Dale Gough, 2011).

Resultat fungerar främst som en bra indikation på vem som bör befordras men det är även en bra argumentation för den som vill befordra någon. För att få genomföra befordran kan chefen nämligen behöva klartecken av en högre chef. När man som anställd har visat goda resultat gäller det att kommunicera en önskan om att ta nästa steg i karriären. Förslagsvis i form av ett internt avancemang uppåt i hierarkin, dvs. en befordran. Det gäller att vara tydlig och rak i sin kommunikation men även frågvis om processen för att visa hur motiverad man är (Augustine, 2013).

Det är viktigt att hålla koll på sina prestationer. Men det gäller framförallt att hitta ett sätt där man lyckas göra chefer och medarbetare medvetna om vad man presterar.

Kommunicerar man sina goda resultat till övriga organisationen kommer man att ses som framgångsrik av många och fler personer kommer få upp ögonen för en (Smith, 2012).

### 3.6 Insikt

*Som teoretisk referensram för driv används ett flertal artiklar av författarna Beshore (2013), Augustine (2013), Lipman (2013) och Smith (2012 & 2013) som berör ämnet. Insikt är en egenskap vi identifierat som viktig för att nå en ledande position. Teorierna om insikt är således inkluderade för att ge dig som läsare guidning av en egenskap som är viktig i jakten på en ledande position.*

Att se till helheten i en organisation är något man inte bör underskatta. Hur man kan relatera till andra personer inom organisationen påverkar de beslut man själv tar och då är det viktigt att ha en bra bild av vad som händer runtomkring en.

Att visa ömsesidig respekt gentemot medarbetare leder till bättre resultat på arbetet och ökar möjligheterna för en befordran (Smith, 2013). Att dela med sig av sina erfarenheter till medarbetarna och ta ansvar för att lära upp nyanställda ger en bild av att man vill företagets bästa. Det är de personer som vill att företaget ska prestera och göra bra resultat som tenderar att bli befordrade (Augustine, 2013).

Att vara en lagspelare är något positivt i yrkeslivet. Med lagspelare menas att man smälter in i en grupp och arbetar bra med andra. Ju högre man klättrar på karriärstegen desto viktigare är förmågan att påverka andra. Denna egenskap är något som kan hjälpa en mycket i strävan att ta ytterligare ett steg i karriären. En annan grej som är viktig för att avancera inom ett företag är att lära sig förstå värderingarna, målen och syftena där. Att ha en god överblick över vad företaget satsar på och vilka projekt som är aktuella eftersom det gäller att vara "där det händer".

Att skaffa sig en bra relation med chefen samt de som leder de olika projekten kan leda till insyn och därmed en möjlighet att framhäva sig själv. Alla chefer behöver en slags "löjtnant" och tar man den rollen så blir man det självklara valet till befordran (Smith, 2012).

Att vara mångsidig kan även det vara oerhört viktigt för att nå framgång. Eftersom ingen kan förutse framtiden eller eventuella oförutsedda omständigheter kan mångsidighet innebära att man kan lämna sin ordinarie arbetsbeskrivning samt "comfort zone" för att vara värdefull för företaget i fler arbetsuppgifter än de man hitintills arbetat med. Människor som säger "det där är inte mitt jobb" blir ofta kortvariga i sin position (Beshore, 2013).

Det visar sig att när man ska anställa chefer så letar rekryterarna till liten eller ingen del alls efter god självkänedom. Trots detta visar undersökningar att de mest framgångsrika ledarna har god självkänedom. Anledningen till att man bör rekrytera chefer med god självkänedom beror på att de är bra på att se de egna svagheter vilket i sin tur leder till att de anställer människor som kompletterar dessa svagheter. Självkänedom inte är en av de vanligare och mer självklara ledaregenskaperna som karisma, strategiskt tänkande eller förmågan att prata inför publik är. Men att många ledare begår stora misstag och tar felaktiga beslut i tron om att de alltid har rätt är däremot betydligt vanligare (Lipman, 2013). God självkänedom gör att man enkelt kan identifiera och förstå sina egna tankar, kunskaper, känslor och vad som motiverar samt driver en. Är man medveten om dessa kan man anpassa sina styrkor för att tillgodose behovet organisationen har, vilket i sin tur skapar självförtroende och inspirerar andra (Beshore, 2013). Har man en god självkänedom och hela tiden söker feedback som man använder för att utvecklas visar man att man vill växa i sin roll samt att man är lämplig för en ledarroll (Augustine, 2013).

## 4. EMPIRI

*I det tredje kapitlet redovisas det empiriska material författarna insamlat genom fyra intervjuer. Läsaren får en tydlig bild över hur de fyra respondenternas liv och karriär har sett ut fram till idag. Respondenterna lyfter själva fram faktorer som varit avgörande för dem samt ger en bild av vad de anser vara viktigt när de rekryterar ny personal.*

### 4.1 Intervju med Olof

Olof är 27år gammal och är grundare/ägare samt VD för företaget Olof AB. Företaget omsätter omkring 30 miljoner och är moderbolaget som äger de tre andra dotterbolagen Tryckföretaget AB, Trycksaker AB samt Tryckbolaget AB. Samtliga bolag arbetar inom tryck och profil, man gör allt från att foliera/stripea bilar till att trycka visitkort och tillverka expomaterial.

De första åren bodde i Olof med sin mamma och pappa i Majorna, Göteborg. Familjen flyttade när Olof var tre år gammal ut till ett villaområde i Rannebergen. Olof berättar om sin familj som en vanlig familj med en mamma som är förskollärare och en pappa som är civilingenjör. Vi får en kort redogörelse för en uppväxt i vanlig ordning där skolgången var huvudfokus. Olof berättar att han alltid varit väldigt aktiv och att han alltid velat att det ska hända saker. Det spelade ingen roll om det var fotboll med kompisarna eller om han stod på discot och sålde godis till klasskamrater.

I samband med gymnasiet berättar Olof att han fick upp intresset för att driva företag och allt startade med ett projekt kallat Ung Företagsamhet (UF). Där drev Olof tillsammans med en klasskamrat ett framgångsrikt företag som sålde skidlås och man vann flera nationella tävlingar, bland annat för sin idé även om man inte sålde speciellt mycket.

I slutet av sista året på gymnasiet sjönk närvaron i skolan för Olof och hans kollega då man blivit kontaktad av ett chokladföretag som var intresserade av att köpa 20,000 skidlås. Denna affär gick aldrig i lås och Olof konstaterar med ett leende att han som 18 åring hade lite svårt att ro iland en affär på omkring två miljoner kronor.

När gymnasiet var över arbetade Olof åt ett bilföretag med att leverera bilar till kunder boende utanför Sverige, ett jobb han fick via kontakter på en före detta praktikplats under gymnasiet. Efter en tid på bilföretaget gick Olof vidare till ett teknikföretag där hans pappa hade arbetat i många år. Olof hade som barn varit med sin pappa på jobbet en del och även själv arbetat med vaktmästarliknande jobb där på somrarna.

Efter en tid på teknikföretaget började Olof under hösten 2006 på en högskola i Jönköping. Utbildningen är i grunden inriktad på företagsekonomi men med fokus på entreprenörskap. Efter bara några månader på skolan var det dags för deras arbetsmarknadsmässa. Olof ansvarade för marknadsföringen av mässan, bland annat skulle det beställas diverse profilprodukter.

*”Jag såg att vissa tog 2 kronor för en påse och andra tog 9 kronor, och jag förstod aldrig varför. Jag kände att jag ville göra det enkelt. Om jag då köper den för 2 kronor och säljer den för 5 kronor till skolan så är alla nöjda”.*

I och med detta kom Olof i kontakt med tryckbranschen samt olika leverantörer i den branschen och startade tillsammans med en klasskamrat ett handelsbolag vid namn Kompisföretaget HB. Till en början inriktade man sig mycket åt att sälja trycksaker åt skolan de gick på samt andra skolor men detta utvecklades med tiden till att man sålde fler och fler produkter till fler och fler kunder. Tillslut började dagen kl. 07:00 med skola och avslutades vid 23:00 när både skola och företag fått sin beskärda del. Efter en tid sa kroppen stopp och Olof hoppade av skolan och flyttade tillbaka till Göteborg för att läsa fristående kurser på ett Universitet i Göteborg. Kompisföretaget HB levde vidare till viss del men avslutades tillslut då både Olof och hans kompanjon hade olika tankar och idéer om hur det skulle leva vidare. Parallellt med studierna i Göteborg startade Olof en enskild firma som började arbeta med konsulttjänster i olika projekt åt teknikföretaget han tidigare arbetat på. Möjligheten uppkom tack vare kontakten med hans gamla chef på företaget.

Efter en tid som konsult och student ville Olof fortsätta inom tryckbranschen och startade tillsammans med sin kompanjon från skidlåsföretaget aktiebolaget Olof AB. Man hade höga ambitioner och höll för fullt på med att förbereda för att ordrar skulle



komma in. Men det gick ganska trögt till en början och efter några månader bestämde sig kompanjonen för att bli utköpt av Olof för att bli managementkonsult istället. Här gick det riktiga startskottet för det som idag är Olof AB. Redan dag ett satte sig Olof med långa telefonlistor till potentiella kunder.

*“Det var bara att ringa, ringa, ringa, ringa, ringa och ringa. Om jag presenterade 100 stycken olika profilprodukter så nappade de kanske i alla fall på en eller ett par av dem”.*

Efter en tid ringde Olofs telefon, det var en av hans leverantörer som tidigt fått upp ögonen för honom. Han gillade Olofs driv och engagemang. Leverantören undrade om Olof ville ta över deras verksamhet eller snarare personalen som arbetade hos leverantören som arbetade uteslutande med expomaterial. Med stöd från sin svärfar tackade Olof ja till erbjudandet och helt plötsligt var man tre anställda. I efterhand beskriver Olof att det verkligen var gambling och en chansning då omsättningen egentligen motsvarade ett enmansbolag. I denna veva startades bolaget Tryckföretaget AB. Första månaderna gick oerhört trögt, man omsatte 1,45 mkr 2009 men ökade till 6,7 mkr redan 2010. Verksamheten växte och 2011 var man åtta anställda. I slutet av 2011 köpte man upp företaget Tryckbolaget AB med ytterligare fyra anställda som än idag ägnar sig åt bildekor och stripning. Även detta köp gjordes med stöd av svärfar som Olof verkligen lyfter fram som en resurs och mentor. Han har svärfar att tacka för stor del av sin framgång beskriver Olof. I samband med uppköpet började även en av Olofs tidigare kunder att arbeta för honom och tog även med sig fyra anställda. Sedan dess ser företaget ungefär likadant ut. Man inledde under 2012 ett stort samarbete med Profilkläder AB som på eget initiativ kontaktade Olof AB. De såg nämligen att företaget hade något den resterande delen av tryckbranschen saknade. Olof beskriver att man än idag är hungriga och vill mycket, försöker att inte se alla hinder utan är lite naiva och tror att man kan bli störst.

Så här beskriver Olof sin bild av vad som hänt genom åren fram till idag i kronologisk ordning. Följande delar kommer innehålla mer specifika utdrag som ska ge en bild av varför Olof är på den position han är idag.

En egenskap som han verkligen lyfter fram är viljan att allt alltid kan bli bättre, att helt enkelt aldrig vara nöjd. Olof beskriver att även om han lyckas pressa ett inköpspris till en nivå som är låg så vet han att det går att få det ännu billigare. Detta gäller även kvalitén dvs. hur fin en specifik produkt än blir så kan den bli ännu finare.

*“Vi har bara halva marknaden, vi kunde haft hela. Vi kunde tagit en krona mer betalt för den påsen. Vi kunde ringt ännu fler samtal”.*

Något som präglat Olofs karriär har varit hans driv och viljan att nå sina mål. Han drar paralleller till idrotten i unga år då han kämpade för att hela tiden bli lite, lite snabbare. Ett annat exempel på detta var under tiden Olof arbetade på teknikföretaget då han såg till att ordna det som förväntades av honom de tre första timmarna på dagen. Sedan kunde han göra saker som var mer spännande och givande den resterande tiden.

Var naiv. Se inte alla hinder eller farhågor med att ta vissa beslut. Olof beskriver vid flera tillfällen då han själv ställt sig frågan varför de inte skulle kunna bli störst i Sverige på en specifik produkt. Var naiv och orädd och kasta dig ut, det kan inte bli så fel och det kan inte bli så illa. Se möjligheterna istället för hindren. Tänk inte på alla du konkurrerar med utan tänk på dig själv och det du gör bra.

*“Jag är så naiv att jag tror vi kan ta över och förse hela Sverige med trycksaker. Vi har kunskapen, vi har priserna och vi har servicen”*

Det finns flera exempel på att Olofs nätverk varit en bidragande faktor till hans framgång. Allt från jobbet på bilföretaget och teknikföretaget men även relationer till leverantören vars anställda Olof tagit över. Olofs svärfar som varit en viktig del av Olofs framgång med allt från stöd i beslut till förhandlande med banker och andra bolag. Samarbetet med Profilkäddor AB uppkom också via Olofs nätverk då han arbetat med många av deras leverantörer som i sin tur rekommenderat Olof som en bra samarbetspartner.

Att göra något man tycker är kul beskriver Olof som något väldigt viktigt. Olof drivs mycket av en stolthet och glädje kring att ha sitt eget företag.

Han berättar att det är viktigt att kunna och gilla branschen. Olof älskar sina produkter och sin bransch, han beskriver att han levererar en stolthet och en känsla. Han säger själv att han än idag blir glad och stolt över att se sin logga på ett visitkort och att han försöker leverera samma känsla åt sina kunder. Det är roliga produkter som gör skillnad därför levererar man ett budskap med mycket färg och form.

En annan egenskap Olof beskriver är hans prestigelösa inställning till beslut han själv har tagit och han berättar att det är viktigt att lyssna på sina anställda när man tar olika beslut. Han är själv snabb med att erkänna om han tagit fel beslut eller kunde gjort något annorlunda för att sedan ta lärdom av detta. Olof berättar med glimten i ögat att han gärna hade varit sämst i bolaget då det skulle innebära att han är omringad av duktiga medarbetare vilket vore fantastiskt. Detta hade han valt alla gånger framför att se sig själv som den självklara stjärnan, utan att han för den sakens skull gör det idag.

Olofs svärfar har fungerat som en mentor och förebild för honom genom stöd i de viktiga beslut som tagits under årens lopp. Enligt honom själv är svärfar en stor del i hans framgång. Något han beskriver som viktigt är att ha ett stöd av någon som varit i samma situationer och vet hur saker och ting fungerar.

Om Olof får välja fem faktorer som varit avgörande för honom och som kan hjälpa andra att nå en ledande position lyfter han fram följande fem punkter: var driven, visa vilja, var orädd, var lite naiv och gör saker som man själv vill göra.

När vi frågar Olof vad som krävs för att bli anställd eller befordrad till chef får vi en rak och tydlig bild av vad som krävs. Olof vill ha personer som vill mycket, som är ambitiösa, som är drivna och som man ser glöden i. En som går upp varje morgon och precis som Olof tycker det är kul att åka till jobbet och levererar bra resultat. Han söker även folk med stor branschkunskap men saknar man den kan man komplettera detta med ett stort driv. Han relaterar till sig själv som inte kunde något om branschen när han startade Kompisföretaget HB, men att han tack vare en stark vilja har lärt sig allt han kan idag.

Ett exempel som beskrivs är när han befordrade en av de anställda till försäljningschef. I just detta fall såg Olof redan från början ett driv i Sara då hon var lojal, hade en stor kämparglöd och en glädje till arbetet som Olof verkligen gillade.

Olof berättar vidare att alla i bolaget som blivit chefer är rekryterade internt. Han har i alla dessa exempel sett ovanstående egenskaper men också trott sig kunna se att det finns ledaregenskaper. Det måste vara någon som kan sätta ner foten och säga ifrån när det behövs. Han beskriver även vikten av att en ledare ska kunna sätta sig in i en underordnads situation. Det måste finnas en ödmjukhet och ett engagemang till varandra, men samtidigt menar han att gränsen är hårfin och att om man har kommit överrens om något så är det detta som ska gälla.

*“Jag tror inte på ledarskap som den som skriker högst, utan snarare på den som får gruppen att sträva efter samma mål och gå åt samma håll”.*

När Olof ska rekrytera letar han medvetet efter personer som är lik honom själv och går i första hand på personlighet. Får man in många ansökningar meriteras branschkännedom. Exempel på rekryteringar Olof gjort genom åren är på medarbetare som varit experter inom sitt område. Han menar att om man är expert inom något så har man sannolikt ett stort driv och engagemang till det man arbetar med.

När vi frågar Olof om vilka egenskaper den ultimata anställda har för att avancera inom ett bolag så beskriver han en person som; ger 150 % från dag ett, kommer med glädje samt ett stort engagemang, en person som vill lära sig förstå branschen, kunderna och leverantörer. En person som ser en helhet, framförallt är detta viktigt på ett mindre bolag likt det Olof idag driver.

## 4.2 Intervju med Ali

Ali är 29 år gammal och är regionschef och ansvarig för Publikationsföretaget ABs kontor i Göteborg. Företaget erbjuder ett verktyg för företag för att underlätta och förbättra sitt PR arbete samt nyhetsflöde. Ett verktyg som sprider ett företags publikationer till deras viktigaste opinionsbildare, journalister, bloggare och andra intresserade. Huvudkontoret ligger i Stockholm, men man har även kontor i Göteborg, Malmö och Umeå. Utanför Sveriges gränser finns kontor i London, Singapore, Köpenhamn, Oslo och Berlin. Idag består företaget av ca 150 anställda totalt och de flesta anställda ägnar sig åt försäljning, men man har även kundtjänst, administration, IT och utveckling inom företaget. De har idag mer än 40 000 nyhetsrum och 25 000 registrerade företag över hela världen. Man hjälper över 40 000 PR-kommunikatörer och marknadsförare runt om med att nå ut och engagera dess opinionsbildare.

När Ali kom till Sverige från Schweiz (1991) var han 7år gammal och han kom hit med sin yngre bror, mamma och pappa. Han fick ytterligare en bror under den första tiden i Sverige vilket gör Ali till storebror åt två syskon som är 26 och 19 år gamla. Innan han kom till Schweiz flydde familjen från kriget i Kosovo. Alis pappa fick jobb i Schweiz och det var därför de bosatte sig där i 1,5 år innan flyttlasset gick vidare till Sverige. Att det blev just Sverige berodde till viss del på att familjen hade släkt i landet som också hade flytt kriget i Kosovo.

Familjens första adress i Sverige blev en flyktingförläggning i Kålleröd innan man flyttade till Örebro. Därefter blev det en flytt till Varberg där den yngsta brodern föddes. Samtidigt som Ali skulle börja mellanstadiet -94 flyttade hela familjen till Göteborg, närmre bestämt Bergsjön där de bodde mellan -94 och -96. Alis umgänge började ta form och hans pappa gillade inte hur det utformades. Ali själv beskriver att han började hänga med fel personer. De beslutade i denna veva att det bästa var att lämna Bergsjön och man flyttade därför till Mölndal där förhoppningen var att komma ifrån det dåliga umgänget. Under den här tiden skulle en tv-serie börja spelas in och Ali bestämde sig för att gå på audition. Inte för att han var intresserad av skådespel, utan för att han ville bevisa för sina kompisar att han kunde få rollen. Tävlingsinstinkten och viljan att vara bäst är något han alltid haft med sig.

Trots att de lämnade Bergsjön för att komma bort från de stökiga vännerna så fortsatte buset i Mölndal. Inga allvarliga grejer men Alis rastlöshet och brist på motivation för de flesta ämnena i skolan bidrog till att han började busa istället för att vara helt fokuserad på skolan och läxorna. Det var aldrig tal om att skolka, men några jätteinsatser rent akademiskt blev inte gjorda i grundskolan.

Efter grundskolan valdes en teknisk linje som verkade vara bra men som han senare hoppade av för att läsa handel som kändes mer rätt. Det var samma visa på gymnasiet som i grundskolan där han hade bäst närvaro, men han hatade fortfarande läxorna. Trots detta gick han ändå ut med ett snittbetyg på 15.

Något som alltid funnits där å andra sidan är drivet att göra affärer. Ali började sälja grejer redan när han var 15-16 år gammal. Det var allt från sparkcyklar till godis som köptes in billigt och såldes dyrare. Som 15-åring fick han även sitt första jobb som städare. Det var ett säsongjobb till en början men gick även över till ett extrajobb på helger. Sitt andra jobb som var på en klädkedja fick han genom praktiken i gymnasiet som senare ledde till en fast tjänst. Efter jobbet på klädkedjan gick arbetslivet vidare till ett matföretag. Detta var i 18-årsåldern där han även fick en fast tjänst när han var runt 20år. När han fick fast tjänst hade han råd att köpa lägenhet och det var han först med i sin umgängeskrets. Det är något som alltid drivit honom, att vara först med grejer. Det spelade ingen roll om det gällde att köpa lägenhet, ta körkort eller att ha en egen bil. Allt har alltid varit en tävling i att vara först och bäst. När han var 22-23 år så slog rastlösheten som funnits i honom hela livet in igen. Han hade gjort ett bra jobb på Netto och fått erbjudande om befordran, men han kände inte att det var tillräckligt bra lön så han ville vidare. Han beslutade sig för att säga upp sig och börja plugga. Han kände att det var något han behövde göra. Han har hela livet fått höra hur viktigt det är att sticka ut och vara bättre än sina svenska konkurrenter. Med utbildning skulle han stå sig väl i konkurrensen.

Han ville läsa på Civilekonomprogrammet för det kändes intressant. Men innan han skulle komma in där behövde han läsa upp sina betyg på folkhögskolan och på så sätt komma in via den kvoten. Han gjorde det och blev antagen till ekonomiska studier i Borås. Men även här gjorde sig rastlösheten påmind och han hoppade av efter endast en

termin. Det var dock inte helt bortkastat då han vidgade sitt kontaktnät och tack vare sin förmåga att lämna avtryck lärde han känna personer som han senare i livet skulle få nytta av. Han hittade en tvåårig utbildning med praktik som han trodde skulle passa honom bättre så han hoppade på en sälj-/marknadsutbildning i Göteborg. Första praktiken gjorde han visserligen i Stockholm dit han flyttade främst för flickvännens skull. Han hade lite tur när han fick sin praktikplats då han övertog den av en klasskompis han lärt känna som fått en plats på ett annat företag. Ali kom in på ett biluthyrningsföretag. Han satt på huvudkontoret i fem månader och gjorde en marknadsundersökning till sin uppsats som han skrev under tiden. Han fick ingen fast tjänst på företaget efter praktiken eftersom de varslade i denna veva men de var nöjda med hans arbete där så de gav honom ett extrajobb under tiden han pluggade.

När det var dags för den andra praktikperioden hamnade han på ett It-bolag som arbetade med försäljning via telefon. Han lyckades förhandla till sig bra förmåner som provision, lön, busskort, lunch, dator och mobiltelefon åt sig själv och sin kompis som också skulle börja praktisera där. Även här blev Ali rastlös och efter bara en månad avbröt de praktiken. Men de lyckades ändå ordna en deal där företaget skulle säga till skolan att de hade fullföljt sin praktik med ett gott resultat. Efter praktiken fick han sin examen och fortsatte extrajobba på biluthyrningsföretaget. Han sökte andra jobb under tiden och fick flera erbjudanden men hans magkänsla var inte rätt så han tackade nej till allt. Han fick bland annat två erbjudanden genom Erik som han lärde känna under tiden på sälj-/marknadsutbildning i Göteborg. Det var även Erik som gav honom möjligheten till att få den första praktikplatsen. Erbjudanden var för en tjänst som säljare i Stockholm på det relativt nystartade företaget Publikationsföretaget AB. Även här sa hans magkänsla åt honom att det inte var rätt grej just nu och som alltid annars valde han att lita på den känslan.

Han jobbade kvar på biluthyrningsföretaget, men efter ett tag gjorde han slut med sin flickvän och flyttade hem till Göteborg. Där började han jobba för sin pappa som sålde vitvaror och han hjälpte honom att öka försäljningen med 300 procent under de två månaderna han jobbade där. Efter två månader där fick han ett samtal. Det var Erik som återigen ringde för att erbjuda honom ytterligare en tjänst på Publikationsföretaget. Men den här gången var det på det nystartade kontoret i Göteborg. Han kände till

skillnad mot de andra gångerna att det var läge att ta tjänsten. Han var redan hemma i Göteborg och magkänslan gav klartecken. Han tackade ja till tjänsten som nykundsäljare och brann redan från dag ett för jobbet. Som vanligt när Ali brinner för något presterar han bra resultat vilket han även gjorde här. Men resultaten kom inte med en gång. I början nådde han inte sin säljbudget varken den första, andra eller tredje månaden. Han började jobba över och göra det där lilla extra som krävdes för att nå upp till sin budget. Han hatade att se sig själv på botten av säljlistorna och han ville bevisa både för sig själv men även för medarbetarna att han var bättre än det han hade visat. Den fjärde månaden, december, hade han en budget på 135 000 kr. Han stängde månaden med 385 000 kr. Det gjorde att han avancerade till en av de bästa säljarna på företaget. Efter den tröga starten har han alltid nått budget och det är han bara en av få i företaget som lyckats med.

De kontakter och det nätverk han byggde upp under sin första tid på Publikationsföretaget känner han att han än idag har nytta av när han ska förnya kontrakt med redan befintliga kunder. Han har fortfarande rekordet i den största enskilda affären i pengar och han blev utsedd till månadens säljare flera månader. Men han ville mer och han berättade för sin chef att han ville bli befördrad. Det blev han när han i januari 2012 blev kontorschef i Göteborg. Han visade med både resultat, driv och i ord att han var redo för en ledarroll och så blev det också då en tjänst som kontorschef dök upp och han fick jobbet. Att han var tydlig med att han inte bara ville ha personlig framgång utan även såg till teamets bästa var något som också bidrog till att det var just han som fick tjänsten. Han gjorde ett bra första år som chef både vad det gällde den ekonomiska biten med att hålla budget samt hur han behärskade ledarrollen i teamet. Han var väldigt driven och motiverad vilket har lett till att hans team ökat omsättningen två år i rad.

Det som enligt honom själv tagit honom dit han är idag är just hans driv och vilja att vara bäst, sen har han hittat ett jobb som han brinner för och då ger han alltid 100 procent.

Just att hitta något man brinner för ser Ali som en nyckel för att lyckas. Innan han hamnade på Publikationsföretaget visste han inte exakt vad han ville arbeta med, men han kände ändå någonstans att sälj passade honom. Det är trots allt något han sysslade



med hela livet poängterar han. *“Alla är vi säljare, vi försöker alltid övertyga någon annan att byta till något”*. Hans mod att ständigt ta sig an nya utmaningar och viljan att alltid försöka överträffa sig själv är andra nycklar han nämner. Han har alltid pressat sig själv att prestera när det handlat om grejer han brunnit för och tyckt varit intressant.

Som ledare tycker Ali att det är viktigt att visa hur det ska gå till och han pratar om *“Lead by example”*. Han menar på att om du som ledare visar att du behärskar området så växer gruppens förtroende för dig och din genomslagskraft ökar. Han tycker att ledarskaps erfarenhet är något som är viktigt att ha eftersom om en ledare är orutinerad dyker en osäkerhet upp oftare. Den osäkerheten smittar av sig på medarbetarna och kan skada organisationen. Trots att Ali inte hade någon erfarenhet av att vara chef så tror han att det ändå fungerade eftersom kontoret i Göteborg var så pass nystartat att han kunde forma det som han ville. Alla accepterade det eftersom de inte hade någon tidigare struktur att jämföra med men i en större och mer etablerad organisation tror han inte att det hade fungerat.

En ledare bör enligt Ali vara övertygande, ha en bra och tydlig kommunikation, ha förståelse för den enskilda individen, kunna individanpassa sitt ledarskap, föregå med gott exempel, hålla det man lovar samt vara en förebild. Just att vara en förebild är något han tänkt på i sin egen situation. Han beskriver hur han alltid går in i en chefsroll när han kommer till jobbet. *“Medarbetarna ser upp till mig som chef och då måste jag leva upp till deras förväntningar. Jag kan inte gå runt och bete mig som jag gör hemma med polarna”*. Även om han inte hade ledarskaps erfarenhet i form av tidigare chefsroller känner han att hans roll som storebror till två yngre bröder har förberett honom för rollen som ledare *“Jag har ju två yngre bröder som jag har guidat genom hela mitt liv, det är också en ledarroll”*.

Något som har präglat Alis karriär är främst hans driv vilket han återkommer till flera gånger under intervjun. Han beskriver sina visioner om framgång som något som hjälpt till att hålla drivet uppe. Drivet har hjälpt honom att göra det där lilla extra för att nå framgången han föreställt sig att han ska uppnå i sina visioner. Drivet är helt enkelt viljan att lyckas.

Tävlingsinstinkten är också något som alltid funnits hos honom. När det har gått tungt så har han hittat tävlingen i det han håller på med och på så sätt gjort allt i hans makt för att "vinna". Som när det gick tungt de första månaderna på Publikationsföretaget och han låg i botten på företagets säljarlista. Det hatade han och gjorde allt för att klättra på den.

Motivation eller som Ali säger "*att brinna för något*" är även det en essentiell känsla för att lyckas. I Alis fall har han presterat bra i allt han tagit sig an som han har brunnit för och det tyder på vikten av motivation.

Magkänslan är något han alltid har lyssnat på och som har guidat honom dit han är idag. Det är den känslan som har talat om för honom när det inte varit rätt grej just för honom vid den specifika tiden. Det är den som har styrt honom mot de grejer han brunnit för och bort från de grejer han inte känt samma motivation för.

Kontaktnätet har banat väg för honom ändå sedan skolgången där han fick praktikplats genom en vän. Vikten av kontaktnätet var fortsatt till stor nytta när han efter skolan gav sig ut på arbetsmarknaden då han fick flera jobberbjudanden genom just gamla kontakter.

Det viktigaste som han verkligen poängterar är vikten av ett inre driv:

*"När jag anställer letar jag efter ett driv hos individen, ett driv att ta sig framåt i livet. Kunskapen kan jag lära dig, men viljan måste finnas där".*

Han beskriver hur han själv var när han jobbade på klädkedjan och var en av de bästa säljarna i butiken "*När jag jobbade i affär och en kund kom in och ville ha något att ha på sig till en fest så ville jag verkligen hjälpa honom. Då gjorde jag alltid ett bra jobb också*". Att vara motiverad och entusiastisk är också något som Ali rankar högt. Han väljer alltid att anställa positiva människor "*Du måste vara en person som tänker framåt, du får inte vara en gnällig jävel, du ska vara en som bidrar med energi på kontoret. Du måste vara professionell, du måste tänka professionellt*". Han vill inte odla tid och pengar på

personer som inte bidrar med energi till medarbetarna, så den typen av människor kommer han alltid att försöka undvika.

Utöver detta letar han efter någon som är olik honom själv när han ska anställa. Han är väl medveten om sina brister från utvärderingar och liknande han haft med sitt team och han strävar alltid efter att komplettera gruppen med något han anser sig vara lite sämre på. Det är så organisationer blir starkare, när man väger upp varandras brister och kompletterar varandra på ett bra sätt.

För att få en befordran tror Ali det är viktigt att tala om det för chefen och att visa att man verkligen vill ha den högre tjänsten. Det är även viktigt att visa att man kan komma med nya idéer och lösningar på problem eftersom det är din roll som framtida ledare. För att få den där befordran tror Ali att det grundläggande är att våga drömma om något bättre och att ha visioner och mål i livet som bidrar till att hålla uppe det inre drivet. Man ska aldrig vara nöjd utan ständigt vilja klättra och alltid försöka utvecklas, *“Förändring är det enda bestående”*.

För att han själv ska ta nästa steg i karriären känner han att han vill hitta en ersättare som kan fylla luckan han lämnar efter sig på ett bra sätt. Skulle han själv välja sin ersättare skulle det vara en person som har erfarenhet av att leda, en bakgrund med bra resultat, någon med filosofin *“Lead by example”*, någon som ser till gruppens bästa och även kan få med sig hela gruppen i samma riktning. Men det behöver inte tvunget vara den personen som nått de bästa resultaten som per automatik ska få tjänsten eftersom ledarskap är så mycket mer än bara bra personliga resultat enligt Ali.

### 4.3 Intervju med Samir

Samir är 27år gammal och arbetar som affärsområdeschef på företaget Plattform AB. Företaget arbetar på uppdrag av en rad partnerbolag som diverse större svenska tidningar. Man tillhandahåller en teknisk plattform för respektive nättidnings jobb och karriär sektion. Man erbjuder en tjänst där företag lägger ut sina annonser inför rekrytering och läsarna kan sedan enkelt tipsa om bra kandidater till dessa tjänster. I år förväntas man omsätta ungefär 20 mkr och bolaget befinner sig i en stark expansiv fas.

Samir är född i Iran men flydde i samband med Iran/Irak kriget 1986 med sin mamma och storebror till Sverige då han var 10 månader gammal. Han är uppvuxen på Hisingen men flyttade med sin mamma, styvpappa och storebror till Johanneberg under mellanstadiet. Samirs pappa lever dock kvar i Iran.

Som person beskriver Samir sig själv som hyperaktiv och har alltid varit det och han tror själv utan att någon diagnos är ställd att detta beror på någon slags ADHD. Samir har alltid varit extremt aktiv och i perioder har han utöver skolan ägnat sig åt idrottsaktiviteter, ibland fler varje dag. Det kunde vara fotboll, karate, innebandy, basket, musiklektioner eller dans. Han har alltid gillat att prova nya saker och har insett att alla dessa aktiviteter ligger till grund för det gedigna nätverk han idag har. Själv menar han att detta driv och denna glädje att alltid prova nya saker kommer från hans mamma som också alltid varit väldigt aktiv. Hon har alltid haft många bollar i luften och drivit eget företag sedan familjen kom till Sverige.

Som flykting och ny i ett land förklarar Samir att det finns en naturlig koppling till en entreprenöriell ådra. Har man gjort den resan har man sannolikt en stark drivkraft och vilja att hela tiden sträva efter något bättre. Även hans mammas kämparinsats att ta sig från förorten på Hisingen till att flytta in till Johanneberg ser Samir som ett viktigt och stort steg. Detta var inget han reflekterade över då men har idag insett vilket engagemang hans mamma hade som trots allt lyckades med detta.

Mellanstadiet tillbringades på Johannebergsskolan och högstadiet på Buråsskolan. Störst fokus ägnade Samir åt musik och speciellt hiphop. Han älskade redan som ung att uppträda och att stå i centrum. Han var med i talangtävlingar och älskade sina "15

minutes of fame". Här lades grunden till Samirs stora nätverk och han insåg tidigt hur viktigt det var att ha ett stort nätverk för att nå sina mål. Vid den här tiden rörde det sig mycket om kontakter med musikjournalister, branschfolk och radiomänniskor för att få publicitet för sin musik.

När det senare var dags att söka till gymnasiet gick Samir lite mot strömmen. Istället för att kolla vilken skola som erbjöd studenterna en egen laptop eller vad kompisarna skulle söka så valde han en skola där han såg stora möjligheter att utvidga sitt nätverk. Lotten föll på ett tekniskt gymnasie i Göteborg som till viss del ägs av en större biltillverkare och drivs ute i deras lokaler. Här såg Samir att kopplingen till biltillverkaren kunde ge honom fler kontakter och en fot in i näringslivet. Dessutom erbjöd skolan praktik på själva företaget samt att man läste i ett högre tempo som gav en bredare och bättre utbildning än vad många andra skolor erbjöd.

Åren på gymnasiet satte stor prägel på Samir och han beskriver hur man på ett positivt sätt tvingades bli vuxen snabbt. Utöver att man var student var man även anställd hos biltillverkaren och man fick ett eget anställningsnummer samt lön från skolan. Vid sidan av skolan spelade Samir fotboll på elitnivå, höll fortfarande på med musiken och var väldigt aktiv med annat. Han förklarar att ett gymnasieprogram med dubbelt så högt tempo tillsammans med de övriga aktiviteterna inte skrämde honom. Han visste att hans höga aktivitetsnivå skulle klara av uppgiften och trivas med den. Utöver detta startade även Samir sitt första egna bolag. Det var en enskild firma som ägnade sig åt olika evenemang, marknadsföringskampanjer samt allt från sampling av produkter till att anordna musiktävlingar. Men även att hålla i olika typer av fester åt studenter och företag.

Samir berättar att han alltid sökt utlopp för sin energi vilket har visat sig genom hans entreprenörskap i musikskapande, nätverkande men även annat. Till en början beskriver Samir hur han nätverkade bara för att han visste att man skulle göra det, men egentligen inte varför. Det är först på senare år han har förstått varför det är bra med ett stort nätverk. Dels ska det vara givande för den du tar kontakt med men självklart även för din egen skull, båda ska få en vinning i det.

Företagen han drivit genom åren var enligt honom själv inte extremt framgångsrika även om han lyckades med en hel del bra arrangemang av olika slag. Men det till trots har det ändå bidragit till ett än mer utbrett nätverk.

Efter studenten kom Samir till en punkt när han skulle försöka identifiera sig själv, när glöden till att driva eget var inte längre lika stor. Han drev vidare sitt företag men insåg att man inte kan göra allt hela tiden utan ibland måste prioritera. Han arbetade under en period efter gymnasiet på olika ställen som bland annat väktare, fordonsmontör och eventpersonal. Samir berättar att han alltid hade en hög ambitionsnivå men tillät sig själv att ta några år för att jobba lite, fortsätta med musiken, plugga upp sina gymnasiebetyg och kunna ha fokus där han för stunden ville ha det. Han visste att han en dag skulle återvända till skolan men inte exakt när och med vad men den dagen ville han vara garderad och redo för att kunna söka in på högskolan. Han sökte till ett universitet i Göteborg vid två tillfällen innan han till slut blev antagen till fristående kurser. Detta var ett viktigt steg då och en fjäder i hatten att han äntligen fick visa att han kunde komma in på en högskola. Detta då båda föräldrarna saknade högskoleutbildning och han berättar att utbildning är oerhört viktigt och fint inom kulturen han kommer ifrån.

Studierna på universitetet löpte på bra men Samir kände att han var tvungen att göra något mer än att bara studera. En dag såg han en annons på skolan där de sökte efter en studentambassadör så han sökte jobbet och fick det. Detta gav utrymme till ännu mer nätverkande då arbetet delvis gick ut på att ta hand om olika evenemang med gästföreläsare som besökte skolan. Det gav även ännu fler kontaktytor till att träffa andra studenter och nyckelpersoner på skolan.

Samirs höga engagemang och höga aktivitetsnivå på skolan gjorde att han kom i kontakt med universitetets studentkårsverksamhet. Helt plötsligt var det dags för val till de olika posterna inom studentkåren som via förtroende väljs av medlemmar varje år. Samir insåg att han kunde mycket av skolans verksamhet, dvs. hur de bearbetade näringslivet, arbetade med utbildningsfrågor och utveckling. Erfarenhet kring marknadsföring hade han sedan han höll på med musiken och han visste hur man paketerar något samt visar omgivningen vad man kan bidra med. Samir hade under sin tid på universitetet sett att just studentkåren inte var särskilt duktiga på att

kommunicera till studenterna vad man egentligen gjorde. Detta blev ett naturligt sätt för honom att gå till val med just den nischen, hur man ska visa studenterna vad man gör men även ge studenterna fler möjligheter att komma i kontakt med näringslivet under studietiden. Valet gick bra och Samir tog hem titeln som Kårordförande med rekordhög deltagande. Stor del av framgången berodde nog på Samirs finess i att stå på scen och göra sin röst hörd och allt detta tack vare tidigare erfarenheten från musiken.

Året som Kårordförande var väldigt framgångsrikt. Bland annat lyfter Samir fram att man fick femton olika artiklar i extern media som handlade om just studentkåren. Detta gav Samir möjligheten till ännu mer rampljus vilket var ett sätt att visa upp sig och bygga vidare på sitt nätverk. Samir berättar att vartenda utrymme han fått att kommunicera sig själv eller sitt resultat har han utnyttjat maximalt. Han berättar värdet av detta då en enskild sekund kan vara avgörande i framtiden. Kanske inte just där och då men möjligtvis i framtiden. Det kan t.ex. vara en person som får syn på dig och fastnar för vad du har att berätta.

Under året var Samir involverad i nästan allt kåren gjorde, han satt i styrelsen för alla de bolag man drev, han engagerade sig i olika föreningar, han startade föreningen Entreprenörerna deltog i olika forum med näringslivet och han gjorde egentligen allt han kunde för att träffa rätt personer.

Tiden på universitetet utnyttjades maximalt helt enkelt. Ett annat exempel är att Samir aldrig hade med sig en egen lunchlåda till skolan. Istället såg han till att ha så gott som alla luncher inplanerade med någon han ville lära känna eller någon han kunde ha nytta av i framtiden. I efterhand berättar han att han verkligen inte hade råd med detta men han valde ändå att prioritera detta framför annat.

Genomgående återkommer Samir till sitt nätverk och hur han arbetar med det, hur han håller det aktivt och relevant, vidden av att kommunicera med sitt nätverk, skicka mail och fråga hur det går men även att uppdatera dem om vad han själv sysslar med. Själv visste han inte vad detta nätverk skulle leda till men han hade respekt för att det kunde vara avgörande.

Efter året som Kårordförande fick Samir äntligen nytta av sitt nätverk då han fick i uppdrag att skriva sin kandidatuppsats åt biltillverkaren (som delägde gymnasiet han gick på) marknadsavdelning. Uppsatsen ledde vidare till ett internship på sex månader hos företaget. Under denna tid blev Samir klar med sin examen från universitetet och insåg att han ville vidare från biltillverkaren då det inte gav den energin eller den återkoppling han behövde.

Återigen belyser Samir vidden av sitt nätverk med ett exempel om då telefonen ringde en dag. Det var ett upplysningsföretag som vill att han skall börja jobba åt dem och det var en av Samirs alla vänner som då jobbade på där som hade rekommenderat honom. Han började omgående jobba på företaget med stor framgång och blev snabbt en av deras bästa säljare. Han hade jobbat där i ungefär ett år innan han blev kontaktad av Anders Svensson, VD och ägare för Plattform AB. Samir hade lärt känna Anders över en lunch under tiden på universitetet. Lunchen var som Samir beskriver det inte avgörande just där och då men drygt ett år senare valde Anders att kontakta Samir. Samir blev erbjuden och tackade ja till jobbet som affärsområdeschef på Plattform AB. Idag är han ansvarig för 20 säljare, har personal-, resultat- och budgetansvar och är ytterst ansvarig för verksamheten. Han jobbar med försäljning, utbildning, affärsutveckling, coaching, uppföljning och även strategiskt arbete.

Varje fredag har Samirs team personalmöte där medarbetarna berättar för varandra hur veckan har varit. De redogör för det som varit bra men även för det som varit mindre bra och på så sätt får alla en bild av hur kollegornas vecka har varit. Samir vill poängtera vikten av att kommunicera sina framgångar och på så sätt göra reklam för sig själv.

Han berättar om Lisa som har gjort fantastiska resultat i företaget men inte förmedlat sina bedrifter vidare till medarbetarna. Det har gjort att de inte är medvetna om hur viktig hon är för företaget. Samir pratade därför med henne dagen innan ett vanligt fredagsmöte, berömde hennes arbete och förklarade hur viktig hon var för företaget. Han ville att hon skulle berätta exakt vad hon gjort under veckan på det kommande fredagsmötet. Att hon skulle berätta hur många annonser hon publicerat, om projekt hon styrt upp, hur många missnöjda kunder hon gjort nöjda, hur många loggor hon designat osv. Normalt sett brukade alla väldigt ödmjukt bara säga att allt hade flutit på



som vanligt. Lisa gjorde som Samir bett henne och när hon avslutade redovisningen av sina imponerande resultat fick hon stående ovationer av medarbetarna. Efter detta märkte Samir hur Lisa tillskrevs mer makt eftersom hon hade visat på vilket mervärde hon adderade till bolaget. Nästa vecka utvecklade hon sin presentation och tog med material från de senaste dagarna. Hon tog för sig och växte fram som en av bolagets viktigaste personer. Vad Samir ville få sagt med den här historien är vikten av att våga ta plats. Vikten av att våga kommunicera sina goda resultat när man har gjort dem. Han anser att människor överlag är för dåliga på att göra det *“vi har en kille här, Jonas som tjänar 120 000kr i månaden och det pratar han aldrig om. Då tar jag upp det inför alla och berättar vad han tjänar. Herregud, när man presterar bra och tjänar bra så måste man våga prata om det”*.

Samir själv har alltid kommunicerat sina framgångar och det har gett honom möjligheter längre fram i karriären. Folk har hört talas om hans bedrifter och det har öppnat möjligheter för honom senare i livet. Till exempel Anders Svensson som efter deras möte fick upp intresset för Samir vilket senare ledde till en anställning på Plattform AB. Han beskriver hur han, precis som i Lisas fall, blivit tillskriven mer makt när han har kommunicerat sina framgångar.

Han glider in på säljbranschens fördelar just när det gäller att kunna kommunicera sina framgångar. Säljbranschen är så konkret och det är väldigt enkelt att visa exakt hur mycket du har sålt för och därför är det en bransch som är väldigt möjlig att göra raketkarriär i. Försäljning är något som finns överallt i samhället och det är något alla företag gör på ett eller annat sätt.

Samir kommer in på sin ledarstil och säger att den till viss del är ganska kontroversiell. Han kan utan problem ge någon en avhyvling inför övriga gruppen men han kan lika gärna ge en hyllning för ett väl utfört arbete. Han tror att hans ledarstil är uppskattad i gruppen eftersom han är så pass rak och ärlig. Trots att han är klar med hur han är som person och ledare nu har hans identitet förändrats med tiden. Han har blivit mer lugn, självsäker och har slutat sätta orimlig press på sig själv. Han känner inte att han behöver jaga framgång och resultat på samma sätt som han gjort tidigare. Det är till stor del på grund av att han bevisat både för sig själv och för andra att han duger upprepade gånger.

Han är nu säker på att han har de egenskaper och kvalitéer en framtida arbetsgivare söker. Trots att han har en bra position, status och lön poängterar han att han inte på något sätt är "mätt" men han har lugnat ner stressen mot sig själv.

Hade han fått göra något annorlunda i sin karriär hade det varit att ta in en mentor tidigare. Någon som kunde ha hjälpt till att gallra och prioritera bort onödiga och meningslösa uppdrag han tog på sig. Han borde haft mer respekt för människor som gjort "resan" och satt sig ner med dem och bollat idéer med en sådan person tidigare i livet.

Det som har öppnat dörrar och gett Samir möjligheter att klättra karriärstegen så pass fort som han har gjort är bland annat hans förmåga att nätverka. Hans kontaktnät har gett honom ingångar lite överallt och det har varit en nyckel till att han fått de jobberbudanden han fått.

Drivet är också något som påverkat hans karriär på ett positivt sätt. Han har alltid lagt ner det där lilla extra och tagit sig an de extra uppdrag som krävs för att krydda sitt CV med erfarenhet osv.

Mentorn han fick relativt nyligen är också något som har haft en väldigt positiv inverkan på hans karriär. Han beskriver hur viktigt det är att ha någon som kan hjälpa en att gallra och leda in en på rätt uppdrag. Att ha en person med erfarenhet som vet vad den pratar om, en slags inspirationskälla att respektera är jätteviktigt.

Att göra resultat är även det grundläggande för att ta sig fram i karriären. Då har man något konkret som man kan visa upp för chefen eller den potentiella arbetsgivaren som bekräftar att man faktiskt är duktig på det man gör. Det kan även vara enklare att befordra en person som uppvisat goda resultat då det är enklare som chef att motivera befordran, både för sig själv men även de andra anställda.

Har du gjort bra ifrån dig är det extremt viktigt att kommunicera dina resultat till omvärlden. Det gäller både de inom organisationen för att de ska veta ditt värde som medarbetare, men även till personer utanför organisationen. Man vet aldrig när man kan få nytta av att någon vet att du är duktig på det du gör. Man kan nämna sina resultat för

någon som känner någon som ska anställa en person med just de kvalitéer man har. Det är så möjligheter kan dyka upp från tomma intet.

Samir ser vissa saker som viktigare än andra för att nå framgång och då nämner han att man måste vara målmedveten, ha ett inre driv och aldrig låta sig bli nöjd. Fördelarna med detta är att man alltid strävar efter en bättre prestation men samtidigt är det påfrestande för omgivningen *“jag har kanske inte alltid varit så lätt att leva och umgås med eftersom jag alltid tänker på hur jag ska lyckas”*. Att uppnå bra resultat i karriären är självklart viktigt men det är nästan ännu viktigare att kommunicera sina resultat så att folk blir medvetna om hur duktig man är *“det gäller att ta varje chans man kan kommunicera sina resultat, det kan räcka med två minuter i veckan. Se på Lisa”*.

När Samir anställer så letar han efter människor som ger positiv energi, inga som slukar energi från gruppen. Erfarenhet av försäljning, vinnarmentalitet, personer som gillar att stå i rampljuset och skryta om sina framgångar och även någon med erfarenhet från elitidrott. Med någon som har erfarenhet från elitidrott vet man att man får in en person som är van vid att tävla och att alltid prestera. Man behöver även se presentabel ut då man har mycket kundkontakt. Däremot väger inte utbildning lika högt då den både kan säga mycket, men även så lite. Erfarenhet och tidigare resultat väger tyngre.

Just resultat är något Samir lägger vikten vid när han ska befordra någon inom organisationen. Han berättar om Jonas som har varit på företaget i 6 år och dragit in 6 miljoner per år på egen hand. Han är en förebild för de andra säljarna och har tillskrivits en informell makt. Den naturliga följderna av hans resultat men även av kunskapen och erfarenheten han visade blev en befordran. Befordran består till största del av att man som säljare får fler kunder och ett bredare nätverk att jobba med vilket förmodligen leder till en högre provision och lön. Så befordran på det här sättet använder Samir som en slags belöning för väl utfört arbete.

#### 4.4 Intervju med Niklas

Niklas är 29 år gammal och jobbar som försäljningschef på Bildistributören AB som tillhör en större koncern. 2009 beslutade koncernen sig för att ta in ett nytt märke utöver det franska märke de redan hade och Niklas fick chansen att starta upp försäljningen av ett japanskt märke. Det har han sysslat med fram till för två veckor sedan då de tog in ett tyskt märke som har blivit hans nya ansvarsområde. Han är ansvarig för både ny- och begagnatförsäljningen.

Han hade inga tankar som ung på att hamna i bilbranschen och under gymnasiet läste han bygg och anläggning. Det gav honom en snickarutbildning och det var även det han började jobba med efter gymnasiet. Efter en kort tid som snickare gjorde han lumpen och i samband med att han blev klar med den kontaktade han Uddevalla Bil AB som sålde nya bilar av en japansk modell i just Uddevalla. Han behövde ett jobb och kände via familjen ägaren till företaget så han hörde av sig och kollade om de hade någon ledig tjänst. Det hade de inte men tack vare att de kände varandra fick Niklas ändå börja arbeta där som säljare. Hans första jobb i bilbranschen var nyttigt för honom och han lärde sig att jobba hårt. Han hade väldigt varierande arbetsuppgifter som rörde allt från att sälja bilar till att betala ut löner och att städa toaletterna. Det tänket han fick där om hårt och prestigelöst arbete är något han än idag försöker lära ut.

Efter 2,5år fick han ett erbjudande om att komma till en bilförsäljare på Hisingen för att sälja franska bilar. Frank som stod för rekryteringen kände till honom eftersom att det är just Niklas pappa som äger företaget i Hisingen. Med Frank som chef jobbade Niklas som säljare på Hisingen i ungefär två år och den stora skillnaden jämfört med i Uddevalla var att detta var en mycket större organisation. I Uddevalla hade han jobbat tätt med ägaren medan det på det nya företaget helt enkelt var mycket större. I samband med en renovering på företaget så bestämde bolaget sig för att starta en begagnatavdelning. Det skulle vara en inomhusanläggning där man under året hade som mål att sälja minst 500 bilar och en ny tjänst som ansvarig för avdelningen togs fram. Företaget sökte efter att tillsätta den internt och Niklas bestämde sig för att söka den. Han fick tjänsten och chansen att dra igång en helt ny avdelning. Han kände att det var en perfekt tjänst för honom just då eftersom han fick möjlighet att lära sig begagnatmarknaden vilket i sin tur är perfekt när man vill få koll på hur bilförsäljning

fungerar. *“Det är den plånbok man har att jobba med, det är där man lägger in sina pengar, man har inte dem på banken.”* Företaget sökte någon de kunde lita på som verkligen ville företagets bästa och där passade Niklas in perfekt *“Det är viktigt att företaget har någon man tror på som är lojal, som är ansvarig för allt det, någon som inte åker hem med plånboken”*.

Något han tror spelade in när han fick tjänsten var att han som säljare alltid var bra på att skapa relationer till kunderna så att de ville komma tillbaka. Till skillnad från en så kallad kvantitetssäljare som bara ville sälja så många bilar som möjligt så hade Niklas ett annat tänk. Han var mån om att bygga en god relation till kunden och tänka långsiktigt för företagets bästa. Det skulle få kunden att vilja komma tillbaka och även sprida ett gott ord om företaget. Sen var han även väldigt bra på att sätta rätt priser på bilar samt lyckas ta bra betalt för varje bil, tillval och reparation de hade att erbjuda kunderna. *“Ska man sälja 500 bilar per år gör varje tusenlapp stor skillnad, det blir ganska mycket i slutändan”*. Han hade helt enkelt en kostnadsmedvetenhet som gynnade företaget och det såg hans chef.

2009 fick han en förfrågan om att ansvara för uppstarten av ett nytt märke som koncernen valt att ta in. Det var lågkonjunktur och ledningen valde mellan att avveckla samt säga upp tio personer eller att investera och hitta en ny inkomstkälla. Det blev det sistnämnda och man beslutade sig för att börja sälja japanska bilar i Frölunda med Niklas som “kapten för skutan”. Han vet inte riktigt varför de ville ha just honom men han spekulerar i att det berodde på att han är lojal. Han går att lita på och det var nog avgörande då de skulle ta in ett helt nytt märke och försäljningen skulle ske i en annan lokal. Han är även ett bra ansikte utåt och någon som företaget känner trygghet i att ha som representant gentemot kunderna. Något som han också tror spelade roll var drivkraften och viljan att alltid göra bra ifrån sig. Han ställer alltid upp om det behövs och gnäller inte för minsta lilla. Bolaget hade budgeterat en förlust de första tre åren och man höll den budgeten. Det fjärde året förväntades Bildistributören AB stå på egna fötter och gå runt utan bidrag från koncernen. Det lyckades man med under Niklas ledning och är idag den enskilt största återförsäljaren volymmässigt av ett specifikt japanskt märke. Under den perioden hade det japanska märket problem maknadsandelsmässigt men man klarade ändå budgeten och har genom åren fått in flera

återkommande kunder till både verkstaden och bilhallen. Personalen har växt från nio till sexton personer från starten i den nya byggnaden.

I skrivande stund fasas Niklas in sin nya position som försäljningschef för det tyska märket på Bildistributören. Ett beslut om att ta in ytterligare ett nytt märke fattades och ledningen kände att Niklas var rätt man för jobbet då han hade erfarenhet från hur det gick till när det japanska märket togs in. Det är i stort sett exakt samma utgångsläge som när man valde att ta in det så han känner sig bekväm även i sin nya roll.

För att ta nästa steg i karriären som först och främst är en VD position inom bolaget så känner han att han behöver utveckla sina kunskaper inom ekonomi. Han kan mycket väl behöva sätta sig i skolbänken igen för att skaffa sig en utbildning. Men han hoppas att han kan uppnå en position som VD utan att göra det då han känner att han har många egenskaper som kan ta honom dit utan en utbildning.

Niklas beskriver sig själv som en duktig ledare där hans styrka är att bygga lag och hitta individer som kompletterar varandra. Att hitta personer som passar in i gruppen och att kunna driva dem till bra resultat behärskar han också. Andra kvaliteter han har är att han känner till branschen, han kan sälja bil och han ser alltid till bolagets bästa. Att han inte har skaffat en utbildning än ser han inte som ett misstag *“jag tror det är lättare att utvecklas och klättra inom ett företag om man har en utbildning, men det är svårare att få in en fot på ett företag om man har studerat för länge. För i bilbranschen vill man ha in unga och hungriga människor”*. Det viktigaste om man ska ta nästa steg är enligt Niklas att våga ta just steget *“Det är viktigt att våga ta chanser även ifall man är rädd att misslyckas. Det kommer alltid att komma chanser, det gäller bara att våga ta dem, annars riskerar man att stå kvar och stampa på samma position hela karriären”*. Det är något han anser att han gjort bra. Han har fått flera chanser att starta upp nya avdelningar och han har vågat ta dem. Han har sett det som en utmaning att starta från noll och utmaningar är något han alltid brunnit för. Det är det som har gjort att han blivit bra på att hantera dem, att han gillat dem. Han skulle inte känna samma driv om han fått ta över något som redan var etablerat och inte under utveckling och då hade inte heller resultaten kommit.

*“Att se hur långt skutan kan gå med mig som kapten driver verkligen mig. Att inte få utveckla något brinner jag inte för och då hade jag inte lagt ner den där lilla extra kraften och tiden det krävs för att lyckas”.*

Något som varit viktigt för att Niklas tagit sig fram i sin karriär är hans driv att lyckas. Han beskriver att han alltid gjort vad som krävs för att lyckas oavsett vad det inneburit. Det spelar ingen roll om det varit att städa toaletterna eller vattna blommorna, om han såg att det kunde gynna honom att göra de sakerna där och då så gjorde han dem. För att behålla drivet har Niklas använt realistiska mål som en drivkraft men även som motivation för att orka arbeta hårt.

Vinnarinstinkten. Hur han i varje situation velat “vinna”. Det kan ha handlat om att sälja en bil eller att sätta det perfekta priset på en begagnad bil. Det spelar ingen roll vad han ställts inför, han har alltid velat prestera bättre än alla andra.

Kontaktnätet. Det var kontakter som gav honom hans första jobb i bilbranschen och även det andra. Det var hans kontakter som gav honom en fot in i branschen. Det var hans kontakter som gav honom en chans att visa vad han gick för när det egentligen inte fanns något som talade för att han skulle göra ett bättre jobb än någon annan.

Modet. Att han vågade ta de chanser som dök upp längs vägen. Det fanns inga garantier för att de avdelningar han startade skulle lyckas, snarare tvärtom. Men han vågade ändå ta chansen i en utsatt chefsposition vilket lönade sig.

Mentorer. Att han hade någon som bekräftade honom och talade om för honom att han hade gjort rätt val var väldigt viktigt för hans självförtroende och känsla inför kommande val. Det var något som hjälpte till att behålla modet att våga ta nya chanser.

Den sociala kompetensen. Hur han har kunnat bedöma och bemöta flera olika personligheter har hjälpt honom enormt mycket inom säljyrket. Att veta hur man ska bete sig i varje situation kan vara avgörande för om man ska lyckas eller inte och det kräver hög social kompetens vilket Niklas har.

Innan Niklas anställer någon gör han alltid en behovsanalys där det framgår exakt vad man söker för person till just den tjänst man tittar på. Han tittar på vilken roll personen ska ha i bolaget men även vilken roll den ska ha i det team den kommer arbeta i. Det är viktigt att man får in en person som kompletterar det redan befintliga teamet samt en person som kan föra sig och har en god social kompetens. Eftersom man kommer ha kundkontakt är det viktigt med en person som har just god social kompetens. Lönen inom säljyrket avgörs till stor del av säljaren själv då en väsentlig del är provisionslön. Därför är det viktigt att ha en tävlingsinstinkt att alltid vilja sälja mest. Man måste också vara driven samt ha en vision att utvecklas och aldrig nöja sig.

För att han ska befordra eller anställa någon till en chefsposition tänker han på några saker utöver det han redan nämnt. Han gjorde faktiskt detta precis då han hade fått i uppdrag att hitta en person som skulle ta hans gamla roll som försäljningschef för det japanska märket på bolaget när han fick ansvar för det tyska. Då letade han efter någon som var lik honom i personlighet. D.v.s. någon med drivkraft, erfarenhet från bilbranschen, som är ödmjuk mot personalen och inte skulle rasera lagbygget han byggt upp. Men även en person som har andra erfarenheter än Niklas själv, som skulle kunna komma med nya idéer och komplettera teamet på ett bra sätt. De hittade en person som uppfyllde alla kriterier och Niklas kunde gå vidare till sin nuvarande tjänst som ansvarig för försäljningen av det tyska märket.



#### 4.5 Sammanfattning av empiri

*Denna sammanfattning färskar upp bilden av våra respondenters historier samtidigt som den betonar återkommande inslag från intervjuerna.*

**Olof** berättar i intervjun hur han startat upp ett flertal företag som han även drivit framgångsrikt. Han studerade innan han valde att helt fokusera på företagandet. Han har varit i olika branscher både som anställd men även med sina uppstartade företag. I dagsläget befinner han sig i tryckbranschen och betonar vikten av att "*brinna*" för det man gör samt vikten av att vara *driven* för att lyckas.

**Ali** har sedan barndomen haft ett *driv* att göra affärer, vilket han fortfarande har. Han har alltid lyssnat på sin magkänsla och aldrig tagit ett jobb som han inte känt sig *motiverad* att ta. När han först kom till Publikationsföretaget AB la han stor vikt vid att göra *bra resultat* vilket han lyckades med och kunde efter en tid avancera till kontorschef.

**Samir** har alltid haft många bollar i luften som varit allt från musik till studier. Han har sedan lång tid tillbaka haft ett stort fokus på att utöka sitt *nätverk*. Han betonar vikten av att *kommunicera* sina goda *resultat* när man väl gjort dem. Just nu är han affärsområdeschef på Plattform AB där han med stort *driv* arbetar för att hela tiden göra *bra resultat*.

**Niklas** fick sitt första jobb i bilbranschen tack vare sitt *nätverk* och på den vägen har det rullat på. Han beskriver hur han alltid *jobbat hårt och prestigelöst* vilket han ansett gynnat honom. Han tror att hans sätt att alltid "*ge allt*" samt ställa upp för företaget i alla lägen har gynnat honom vid befordringar. Att göra goda *resultat* vilket han gjort har hjälpt honom att avancera i karriären.

## 5. ANALYS

*Detta kapitel avser att analysera det empiriska materialet i form av intervjuer mot den aktuella teoretiska referensramen. Innehållet kommer att disponeras likt teorikapitlet och rubrikerna kommer således vara återkommande.*

### 5.1 Identitetsskapande

Respondenterna har i samtliga fall redogjort för hur deras uppväxt samt väg till nuvarande position sett ut. Deras vägar är olika på många sätt, men detta till trots finns många likheter. Ett sätt att förstå vad som krävs för att nå en ledande position är att fokusera på individens olika egenskaper. Egenskaper som personlighetsdrag, förmågor och attribut kan enligt Potter och Wetherell (1987) vara ytligt eller djupt rotade och är antingen medfödda eller inlärd under uppfostran. Ett annat synsätt är att man iklär sig olika roller som är anpassade efter situationen. De menar att människor strävar efter att uppträda som det som anses normalt och således spela en roll för att passa in.

Under intervjun med **Olof** beskriver han hur han under hela sin uppväxt varit oerhört aktiv, driven samt att han alltid varit en vinnarskalle och strävat efter att bli bättre. Dessa egenskaper beskriver Olof indirekt som nyckeln till det han idag uppnått. Precis enligt Potters och Wetherells (1987) teori om identitetsskapande kan egenskaper betraktas som medfödda. Det finns flera exempel i Olofs liv som går att förstå utifrån denna teori och framträdande i beskrivningen är det driv han beskriver sig alltid haft. I samband med arbetet kring arbetsmarknadsdagarna i Jönköping såg vi ett tydligt exempel på ett detta driv då Olof själv gjorde slag i saken och faktiskt startade ett företag. Detta för att dels utvecklas personligen, men även i strävan efter att göra arbetet för arbetsmarknadsdagarna lättare. Detta understryks även av Olofs barndom då han i sitt idrottande beskriver hur han hela tiden kämpade för att bli snabbare och prestera bättre resultat. Detta är genomgående i Olofs beskrivning av sitt företagande än idag, dvs. strävan efter att hela tiden bli bättre och att göra saker bättre än föregående gång.

Analysen av **Alis** berättelse vittnar om en rad egenskaper som varit viktiga för hans karriär som också kan tolkas som rotade från tidig ålder. Bland annat finns exempel på hans intresse och driv för att göra affärer då han redan som 15-åring köpte och sålde prylar för att tjäna pengar. Även under perioden då Ali hjälpte sin pappa med hans

verksamhet finns exempel på hur hans affärsmannaskap och känsla för affärer kom till väl till hands. Denna förmåga speglar även Alis fantastiska resultat där han jobbar idag. Tävlingsinstinkten är något som varit genomgående i Alis liv där allt från viljan att visa vännerna att han kunde få en roll i tv-serien till att han avskyr att se sitt namn på botten av försäljningstavlan. Intervjun visar också att Ali går in i en viss roll där han beskriver hur han på jobbet tar sig an en roll för att leva upp till medarbetarnas förväntningar. *“Medarbetarna ser upp till mig som chef och då måste jag leva upp till deras förväntningar. Jag kan inte gå runt och bete mig som jag gör hemma med polarna”*. Vilket går att analysera utifrån Potter och Wetherells (1997) teori om hur människan betér sig för att passa in i olika situationer.

En tolkning i **Samirs** karriär är att vissa egenskaper varit viktiga redan tidigt i livet. Det som har varit viktigast i Samirs karriär är hans energi kombinerat med ett brett nätverk och ett stort driv. Han fick under uppväxten utlopp för sin energi genom bland annat en mängd idrottsliga aktiviteter. Dessa aktiviteter har till viss del bidragit till det gedigna nätverk Samir har idag som i sin tur har hjälpt honom vidare i karriären. Analysen visar även att han under gymnasiet likt Potter och Wetherells (1987) teori om roller, på ett positivt sätt pressats att bete sig och agera som en vuxen då han plötsligt befann sig i näringslivet hos den större biltillverkaren. Han iklädde sig en roll och det är något Samir själv anser ha hjälpt honom senare i livet. Det driv Samir har kan ses som en förlängning av den energi, vilja att lyckas och hans strävan efter att hela tiden försöka bli bättre. Detta har under hans karriär visat sig i både idrottsliga prestationer och mer karriärinriktade prestationer likt de olika typerna av företag han genom åren har drivit. *“Jag har kanske inte alltid varit så lätt att leva och umgås med eftersom jag alltid tänker på hur jag ska lyckas”*.

Det i **Niklas** identitet som enligt analysen kan tolkas som extra viktigt för hans karriärframsteg är hans inställning att ge allt samt att hårt jobb alltid lönar sig. Redan när han kom till Uddevalla Bil AB hade han den inställningen men han utvecklade också den där vilket var viktigt för att han skulle kunna ta nästa steg i karriären. Även den sociala kompetensen och att kunna läsa av människor har hjälpt honom enormt, dels pga. den karriär han valt men även eftersom det är en viktig allmän kunskap. Dessa

huvudegenskaper som burit honom genom karriären har varit medfödda eller inlärdade egenskaper, alltså inga roller han tagit i samband med olika jobb.

## 5.2 Motivation

I analysen för hur man tar sig fram i karriären så framkommer det att ett av de uppfyllda kriterierna handlar om motivation. Utan motivationen kommer man inte göra mer än vad som krävs och man kommer antagligen inte att klättra i samma takt som om man hade varit motiverad. Herzbergs teori om tillfredställelse på jobbet beskriver vilka faktorer som påverkar just motivationen. Det finns hygienfaktorer som påverkar hur missnöjd man är på jobbet och det finns motivationsfaktorer som påverkar hur tillfredställd man är på jobbet (*Herzberg, 1993*).

Det som enligt analysen håller **Olofs** motivation på topp förutom att hygienfaktorerna är tillfredställda är en rad olika motivationsfaktorer. Eftersom han äger företaget han arbetar på har han väldigt mycket att säga till om då det är han som styr stället. Han har redan nått så högt han kan inom företaget i och med att han är VD och äger det, så hans befodringsmöjligheter existerar inte. Men han har möjlighet att köpa nya företag och det kan man se som en form av *befordran*. Det innefattar även *ansvaret* han har som ägare och chef över ett flertal personer. I takt med att företaget växer under hans ledning och han *uppnår* saker i sin karriär får han mer och mer *erkännande* vilket också bidrar till att öka motivationen. Olof har även möjligheter till *personlig utveckling* genom att själv välja vilken väg företaget ska gå. Han motiveras att utveckla nya färdigheter beroende på vilken väg han väljer för företaget.

Analysen visar att även **Ali** får sina motivationsfaktorer tillfredställda. Han har klättrat inom organisationen och han har fortfarande *befodringsmöjligheter* som håller honom motiverad eftersom han kan få ytterligare regioner att styra över. Under Alis ledning har kontoret han är *ansvarig* för vuxit och att se *förbättringen* är något som verkligen motiverar honom till att jobba hårdare. På Publikationsföretaget AB finns en filosofi att utveckla de anställda så att de kan göra ett ännu bättre jobb och på så sätt finns det alltid utrymme för *personlig utveckling*.

**Samirs** största motivation är enligt analysen de resultat han *uppnått* samt resultaten han kommer att *uppnå*. Inom säljyrket är resultat det man mäter och det fina med säljresultat är att de är så konkreta och enkla att mäta. Det gör att Samir vet att han kommer få ett *erkännande* om han når bra resultat vilket är ytterligare en motivationsfaktor. Med bra resultat kommer ofta en *befordran* inom säljyrket. Befordran kan bestå av att man blir tilldelad fler kunder eller får ett större *ansvar* vilket Samir strävar efter. I takt med att ansvar och bra resultat växer så stärks Cv:t och det banar väg för ännu större uppdrag i framtiden, vilket ger en känsla av *möjlighet till personlig utveckling*.

**Niklas** har precis blivit *befordrad* och det är en möjlighet som hela tiden finns där. Han berättade att han strävar efter en VD position inom företaget vilket han sa kändes fullt möjligt att uppnå. Just att *uppnå* bra resultat är något han hela tiden jobbar med och även något han hela tiden lyckas med. Att se ett bra månads- eller årsresultat som han har stor del i är något som både motiverar och ger *erkännande* i företaget. "*Att se hur långt skutan kan gå med mig som kapten driver verkligen mig. Att inte få utveckla något brinner jag inte för och då hade jag inte lagt ner den där lilla extra kraften och tiden det krävs för att lyckas*". Som chef har han ett *ansvar* som han trivs mycket med då han gillar att ha kontroll på saker runt omkring sig. Han känner att företaget stöttar honom i strävan efter *personlig utveckling*. Han nämnde att han kan tvingas utbilda sig för att få den där positionen som VD och företaget verkade stå bakom honom i den tanken.

### 5.3 Självförverkligande

Vårt empiriska material ger en enhällig bild av att samtliga respondenter befinner sig på det femte och sista steget i behovstrappan som Maslow (1943) kallar självförverkligande. Respondenterna har uppfyllt behoven som är fysiologiska. De känner trygghet och stabilitet i vardagen, de känner gemenskap på ett eller annat sätt och de präglas av en god självkänsla. (Maslow 1943)

Det som gör Maslows teori relevant i sammanhanget är att detta ger en förklaring till varför våra respondenter, som i grunden har vad som kan anses ett bra liv, ändå är motiverade att fortsätta kämpa för att göra karriär. Trots att två av respondenterna flydde sina hemländer i ung ålder pga. krig och oroligheter kan vi ändå konstatera att

alla fyra faktiskt haft ett förhållandevis bra liv efter tonåren. De har uppnått det som man enligt Maslow ska uppnå innan man når självförverkligandefasen. När man uppnått det fjärde steget infinner sig en missnöjdhet eller rastlöshet kring ens situation. Det är denna rastlöshet som gör att människan strävar efter att t.ex. göra karriär (Maslow 1943). Detta kan yttra sig på olika sätt hos olika människor, men genomgående bland respondenterna har det indirekt yttrat sig i en strävan efter att göra karriär. Man kan analysera alla fyra med hjälp av denna teori och utifrån den analysen kan man förstå det som att samtliga har uppnått det fjärde och näst sista steget vid olika tidpunkter i sina liv och det är vid denna punkt startskottet i våra respondenters strävan efter självförverkligande går.

Det är svårt och inte speciellt relevant att konstatera exakt när respektive respondent uppnådde det fjärde och näst sista steget. Det viktiga är att vi kan konstatera att Maslows teori om motivation förklarar varför våra respondenter fortsatt kämpa och sträva efter de positioner de idag har. Respondenterna beskriver själva i vissa fall ordagrant att motivation har varit viktigt för dem medan andra för ett resonemang kring motivation och beskriver vidden av det i just deras karriär.

Vi ser även ett mönster i svaren på våra intervjufrågor kring hur respondenterna ser på befordran. Där lyfts vidden av att vara motiverad i sin tjänst fram som en av de viktigaste punkterna för att bli befördrad av samtliga respondenter. *“När jag anställer letar jag efter ett driv hos individen, ett driv att ta sig framåt i livet. Kunskapen kan jag lära dig, men viljan måste finnas där” - Ali.*

#### **5.4 Nätverk**

Att ha ett nätverk som kan hjälpa en i karriären är av stor vikt har vi kunnat konstatera. Uzzi och Dunlap betonar vikten av ett nätverk samt beskriver hur man går tillväga för att skapa sig ett effektivt och relevant sådant. Samtliga intervjuobjekt har haft nytta av sina nätverk i olika grad och därför går det att dra slutsatsen att det är en av de mer relevanta faktorer som har påverkan på karriärframgång.

Analysen visar att första gången **Olof** utnyttjade sitt nätverk i affärssammanhang var när han tillsammans med en klasskamrat startade ett UF-företag som sålde skidlås. Hade han beslutat sig för att göra det på egen hand är det inte troligt att det hade blivit ett lika framgångsrikt företag. Olofs nästa jobb som var på bilföretaget fick han via kontakter han skapat sig under praktiken i skolan. Från bilföretaget gick han sedan vidare till teknikföretaget. Ett jobb han kom i kontakt med redan som ung, då han via sin pappa (som jobbade där) fick ett sommarjobb som vaktmästare. Även om han inte skulle jobba där som vaktmästare nu hade han skapat sig kontakter på företaget tidigare i livet trots att det var en "lägre" tjänst han hade då.

När han senare i livet fick ansvar för marknadsföringen av arbetsmarknadsmässan på högskolan i Jönköping kom han i kontakt med folk inom tryckbranschen. Han såg en väg in i just den branschen vilket ledde till att han startade ett tryckföretag med en nuvarande klasskamrat och började sälja trycksaker åt skolan. Han hade sedan tidigare god kontakt med skolan i och med jobbet med arbetsmarknadsmässan. Olof startade sedan en egen firma som jobbade med konsulttjänster och hans första uppdrag var åt teknikföretaget han tidigare jobbat på som han fick tack vare kontakten med sin gamla chef där. Efter ett tag som konsult startade han Olof AB med sin gamla partner från skidlåsen som dock köptes ut efter ett tag. Olof fick senare möjligheten att expandera företaget genom att ta över personal från en leverantör han lärt känna tidigare i karriären. Efter en tid uppkom ett företagssamarbete med Profilkläder AB, också det via kontakter då leverantörer han arbetat med tidigare hade rekommenderat honom som en bra samarbetspartner.

Även **Ali** hade nytta av sina kontakter från praktiken i gymnasiet. Han gjorde praktiken på en klädkedja vilket ledde till att han fick en fast tjänst där efter just praktiken. På skolan i Borås lärde han känna personer som han skulle ha nytta av senare i livet. Det var när han skulle ut på praktik som han fick en plats på ett biluthyrningsföretag i Stockholm. Platsen fick han genom en av kontakterna han lärt känna på skolan som hade två alternativ och därmed kunde ge Ali det ena. Praktiken på företaget gav honom nya kontakter som i sin tur möjliggjorde att han fick extrajobb där under tiden han studerade. Via Erik som han lärde känna under tiden han läste på sälj-/marknadsutbildningen i Göteborg fick han erbjudanden om att börja på

Publikationsföretaget AB i Stockholm. Han tackade dock nej till detta men erbjudanden var frukten av nätverket han skapat sig.

När han flyttade tillbaka till Göteborg fick han jobb hos sin pappa vilket även det var frukten av nätverket. Efter två månader ringde Erik ytterligare en gång för att erbjuda honom en tjänst på Publikationsföretaget, fast den här gången i Göteborg. Ali beslutade sig för att ta erbjudandet och hade nu fått ytterligare ett jobb via kontakter. Från dag ett på företaget jobbade han hårt med att skapa nya kundkontakter och de säger han sig än idag ha stor nytta av.

Analysen visar att **Samir** beskriver hur han via alla sina aktiviteter från fotboll till skoluppdrag skapade sig otroligt många kontakter som han senare i livet fick nytta av. Via musiken fick han kontakt med många musikjournalister, branschfolk och radiomänniskor som spred ordet om hans musik. Det gav honom ett uppsving i den branschen. När han sökte gymnasium valde han ett tekniskt gymnasium i Göteborg som delägdes av en större biltillverkare och det gav honom en kontakt med företaget. Han fick via skolan praktik hos biltillverkaren och väl inne i företaget knöt han fler kontakter.

Under den här perioden startade Samir även ett evenemangsföretag som anordnade olika typer av evenemang vilket gjorde att han kom i kontakt med mycket folk och breddade sitt nätverk ytterligare. När han kom in på universitetet i Göteborg sökte han och blev studentambassadör. Han fick ansvar för olika evenemang vilket gav honom ännu fler kontakter och möjlighet att träffa nyckelpersoner på skolan.

Via de nya kontakterna kom han i kontakt med studentkårens verksamhet där han sökte samt tog hem titeln som Kårordförande. Detta gav honom ännu mer tid att synas och större möjligheter att utvidga sitt kontaktnät. Under tiden på handels hade Samir aldrig med sig egen lunchlåda, han bokade alltid in lunch med någon han ville addera till sitt kontaktnät och på så sätt växte hans nätverk ännu mer.

Efter tiden som kårordförande fick han nytta av sina kontakter hos biltillverkaren han jobbat för då han fick möjlighet att skriva sin kandidatuppsats åt deras marknadsavdelning. Hans kontakter där gav honom också ett internship på sex



månader. Ett annat bra exempel på vikten av ett effektivt nätverk var när han blev erbjuden en tjänst på ett upplysningsföretaget som säljare via en av sina kontakter. Efter ca ett år blev han kontaktad och erbjuden ett jobb på Plattform AB av Anders Svensson som är VD och ägare. Han hade lärt känna Anders på en av luncherna under tiden på universitetet. Han tog jobbet och jobbar där även idag.

**Niklas** har även han haft stor nytta av sitt kontaktnät även om det inte visat sig lika många gånger och kanske inte lika tydligt som hos de andra intervjuobjekten. Niklas fick sitt första jobb i bilbranschen genom en kontakt. Det var när han kontaktade en vän till familjen som hade bilfirma i Uddevalla som han fick in en fot i bilbranschen. Efter ca 2,5 år blev han kontaktad av en bilförsäljare på Hisingen och även det erbjudandet fick han genom sitt nätverk. Hans pappa äger företaget och chefen där kände till Niklas genom pappan.

## 5.5 Driv

Att definiera ordet driv blir i detta sammanhang en väldigt bred beskrivning som innefattar många olika faktorer. Det handlar om att ha branschintresse, nyfikenhet och en ständig strävan efter att bli bättre (Beshore, 2013). De som är medvetna om sina svagheter och aktivt försöker förbättra dessa är drivna och redo för befordran (Augustine, 2013). Det gäller att ha en stor passion och en tävlingsinstinkt för att kunna prestera så att man hela tiden sticker ut från massan (Warbrick, 2011). Att kunna se när möjligheter att ta ansvar för något dyker upp och ta tillvara på dessa (Granzella Larssen, 2013). Att inte låta de nuvarande arbetsuppgifterna fungera som barriärer när nya projekt skall sjösättas (Smith, 2012). Att visa hög ambitionsnivå genom att stanna över vid behov eller genom att ställa upp för företaget i utsatta situationer (Augustine, 2013). Hålla koll på sina resultat och kommunicera dem vidare inom och utanför organisationen. Det ger en bild av att du är framgångsrik som kan komma att underlätta i karriären (Smith, 2012). Se till att prestera på den position man befinner sig på innan man söker sig vidare (Dale Gough, 2011).

Vårt empiriska material går på många sätt att förstå utifrån teorin om driv. Såväl i respondenternas egna historier, men även i deras svar kring hur dem ser på befordran.

Analysen visar att samtliga respondenter lyfter driv som en av den största och viktigaste egenskapen för att bli befördrad till ledare och den som understryker detta mest är **Olof**. Han understryker hur viktigt det är att ha ett stort intresse för den bransch man verkar i och förklarar även hur han själv successivt byggt upp sin kunskap och sitt intresse för branschen, på just det sätt som Beshore (2013) beskriver.

Även vid rekrytering och befordran ser Olof branschintresse som en avgörande faktor och något han prioriterar högt i sitt arbete. Strävan efter att bli bättre är också något som driver och sporrar honom och han reflekterar ofta i efterhand samt tänker efter om han kunde gjort något annorlunda. Om han kunde tagit mer betalt eller att resultatet kunde blivit finare rent visuellt, vilket beskriver en slags tävlingsinstinkt. *“Vi har bara halva marknaden, vi kunde haft hela”. Vi kunde tagit en krona mer betalt för den påsen. Vi kunde ringt ännu fler samtal”*. Precis det som Warbrick (2011) hävdar är viktigt att göra, så jobbar Olof aktivt med att få sitt bolag att sticka ut och vara annorlunda gentemot de andra i branschen, vilket är något som faktiskt gett resultat vid minst två tillfällen. Dels när en av hans leverantörer kontaktade honom med ett erbjudande om att växa men även när Profilkläder AB kontaktade Olof och hans bolag för ett stort samarbete. Båda dessa tillfällen uppkom tack vare att Olof AB visat sig vara pigga och nytänkande i en bransch Olof själv beskriver som relativt konservativ, företaget sticker helt enkelt ut från den breda massan. Lojalitet och att ställa upp för företaget är även det viktigt för Olof och i hans fall ganska naturligt då det är hans eget företag. Han förklarar också att personal som visar dessa kvaliteter värderas högt och detta är något som även Augustine (2013) beskriver som viktigt för att bli befördrad.

Branschintresse och att brinna för det man gör är det som ligger högst på listan hos **Ali**. Ali beskriver att han själv presterar bra resultat när han får göra något han älskar och understryker hur viktigt det är vid rekrytering, vilket även bekräftas av Beshore (2013). Ali menar att man ser i ögonen på en som brinner för det den gör och ett citat från intervjun som styrker detta är *“När jag anställer letar jag efter ett driv hos individen, ett driv att ta sig framåt i livet. Kunskapen kan jag lära dig, men viljan måste finnas där”*. Han lyfter även tävlingsinstinkt som en av de faktorer som gjort honom till den han är idag. Precis som Warbrick (2011) beskriver har Alis tävlingsinstinkt gjort sig påmind vid flera tillfällen. Dels att den triggas honom till att prestera bra resultat då han avskyr

att se sitt namn på en annan plats än på toppen i försäljningslistan. Han beskriver även hur han under uppväxten hela tiden försökte vara först, ta körkort och skaffa bil först, köpa lägenhet först bland vännerna osv. Även när han kämpade för att få rollen i serien var det hans tävlingsinstinkt som gjorde att han gav sitt yttersta.

Eftersom Ali är född i ett annat land än Sverige har han själv hela tiden drivits av en vilja att visa folk i sin omgivning att han trots sin bakgrund också kan prestera, Ali beskriver att det varit viktigt för honom att visa att han kan nå längre och vara duktigare än sina jämgamla svenskfödda vänner. När det gäller befordran tror Ali att det grundläggande är att våga drömma om något bättre och att ha visioner och mål i livet som bidrar till att hålla uppe det inre drivet. Vikten av detta bekräftas även av Granzella Larssen (2013). Man ska aldrig vara nöjd utan ständigt vilja klättra och alltid försöka utvecklas, "Förändring är det enda bestående". Samtidigt menar Ali precis som Dale Gough (2011) att det är viktigt att först prestera ett bra resultat innan man ser sig om efter nya utmaningar.

Av de fyra intervjuerna framkommer att **Samir** är den som kanske mest präglats av sitt driv. Ända sedan barnsben har Samir haft en oerhört stark drivkraft att åstadkomma saker. Det har innefattat allt från idrottsliga till konstnärliga och mer affärsinriktade prestationer. *"Jag har kanske inte alltid varit så lätt att leva och umgås med eftersom jag alltid tänker på hur jag ska lyckas"*. I Samirs fall verkar hans energi vara en viktig pusselbit då all den energi Samir haft ägnats åt saker som han hela tiden trott skall leda till något. Utöver att ha ett stort driv beskriver Samir hur viktigt det är att hela tiden prestera ett bra resultat. Inte nog med att bara prestera bra utan precis som Smith (2012) så menar Samir att det är minst lika viktigt att kommunicera sina resultat. Att göra folk i sin omgivning och i sitt nätverk medvetna om det man presterar leder till att man uppfattas som framgångsrik och driven. Detta är enligt Samir lika viktigt som att faktiskt vara driven och framgångsrik. *"Det gäller att ta varje chans man kan kommunicera sina resultat, det kan räcka med två minuter i veckan. Se på Lisa"*.

Precis som Granzella Larssen (2013) förklarar så är det viktigt att ta tillvara på möjligheterna att ta ansvar för olika saker. Ett exempel på det är under Samirs år som Kårordförande på studentkåren där han valde att vara aktiv och engagerad i samtliga

bolags styrelser utöver den tjänst han hade som ordförande. Något som verkligen vittnar om Samirs stora driv är att han för det första valde en tuff gymnasieutbildning som han trodde skulle ge honom något samtidigt som han ägnade sig åt både musik och idrott på hög nivå. Han startade även sitt första egna bolag under den här perioden.

En annan viktig faktor är enligt Warbrick (2011) att ha en tävlingsinstinkt samt vilja bli bäst och hela tiden försöka sticka ut från massan. Detta beskrev Samir när han pratade om tiden på upplysningsföretaget där han snabbt blev en av de bättre säljarna. Även året som Kårordförande präglades av goda resultat på personliga plan, men även för studentkårens del.

**Niklas** karriär präglas också av ett stort driv där framförallt tävlingsinstinkten och att hela tiden prestera något bra är återkommande. Detta beskriver både Warbrick (2013) och Niklas som viktigt. I Niklas fall finns en stark vinnarmentalitet då han alltid gjort det som krävts även om det inneburit att han fått städa toaletterna.

Han ser även kampen om att sälja en bil som något som triggar honom enormt mycket och det kan innebära att få en kund att verkligen vilja köpa en bil. En annan sak som också driver honom är att prissätta en bil perfekt då vetskapen om att 1000: - upp eller ner gör stor skillnad på årsbasis. Det har lett till att Niklas driv blivit ännu starkare. *“Ska man sälja 500 bilar per år gör varje tusenlapp stor skillnad, det blir ganska mycket i slutändan”.*

Granzella Larssen (2013) beskriver vikten av att ta vara på chanser när de dyker upp och det är något Niklas tagit fasta på. I Niklas karriär ser vi en rad exempel på hur han har chansat och sett möjligheter genom att ta nya tjänster som dykt upp. Han har inte heller varit rädd för att misslyckas vilket gjort att han tagit de möjligheter han fått chansen att ta. *“Det är viktigt att våga ta chanser även ifall man är rädd att misslyckas. Det kommer alltid att komma chanser, det gäller bara att våga ta dem, annars riskerar man att stå kvar och stampa på samma position hela karriären”.*

## 5.6 Insikt

Insikt kan utifrån den studie vi genomfört ses som en otroligt viktig kompetens att ha som anställd på ett företag. Vet man inte vad/när/hur man ska göra något blir det helt enkelt väldigt mycket svårare att göra rätt. Gör man inte rätt så glider den där befordran längre och längre ifrån en vilket leder till att man står kvar och stampar på samma ställe i karriären. Analysen identifierar fyra punkter relaterade till insikt med hjälp av vårt teoriavsnitt, som vi anser vara extra viktiga att uppfylla för att bli befördrad. *Inblick i företaget*, där man skapar sig en bild av vad företaget vill satsa på och sedan söker sig dit (Smith, 2012). *Lagspelare*, att man behandlar sina medarbetare med respekt (Smith, 2013) samt visar att man vill företagets bästa då man delar med sig av sina erfarenheter och på så sätt lär upp de nyanställda (Augustine, 2013). *Mångsidig*, att visa att man kan gå utanför sin arbetsbeskrivning och lösa uppgifter man inte blivit tilldelad (Beshore, 2013). *Självkänedom*, detta är framförallt viktigt när man nått en chefsposition då man har möjlighet att rekrytera personer som kompletterar ens brister och på så sätt stärka organisationen (Beshore, 2013). Är man inte chef visar man med självkänedom samt genom att söka feedback att man är redo för just en chefsposition (Augustine, 2013).

**Olof** visade prov på mångsidighet när han arbetade på teknikföretaget då han spenderade de tre första timmarna varje dag åt att göra det som förväntades färdigställas på åtta timmar, för att den resterande tiden ta sig an andra uppgifter på företaget. Han visade att han ville och kunde mer än vad hans arbetsuppgifter för tillfället sa. Han visar även en självkänedom då han är väl medveten om att han inte alltid fattar rätt beslut och är helt prestigelös när det gäller att ändra beslut han själv tagit. Olof har duktiga anställda som han lyssnar mycket på och han är väl medveten om att de är mer kompetenta att fatta beslut i vissa frågor än vad han själv är.

Eftersom han ägt de flesta företag han arbetat på så har han alltid haft full koll på exakt vad de inriktar sig på och då har han inte haft några problem att "vara där det händer" för att visa sin kompetens. Han har även alltid varit noga med att lära upp de anställda eftersom han självklart vill företagets bästa då det är han som äger det.

När **Ali** blev befördrad till kontorschef på Publikationsföretaget AB så var det till viss del eftersom han var tydlig med att han främst såg till teamets bästa och inte bara ville nå

personlig framgång. Det gav chefen signaler om att han var en lagspelare och det är sådana personer man vill ha i ledande roller. Han stärkte sedan den bilden av sig själv när han alltid behandlade de anställda med respekt och agerade som en förebild för dem.

Han hade även skapat sig en inblick i företaget och insett att det var den person som levererade resultat som fick befordransmöjligheterna, så då såg han till att verkligen leverera. Eftersom det var så pass nystartat kunde Ali forma kontoret lite som han ville och på så sätt fick han en väldigt bra bild över allting. Han har regelbundna utvärderingar med sina medarbetare där han får reda på vad han behöver förbättra. Självkännetomen är stark och det visar han medarbetarna då han ber om kontinuerlig feedback.

**Samir** har skapat sig en inblick i sitt nuvarande jobb på Plattform AB bland annat genom att varje fredag ha personalmöten där det mesta tas upp. Där visar han även att han är en lagspelare genom att motivera de som behöver motiveras och ibland kritisera de som behöver kritiseras. Han gör det som krävs för att teamet ska göra ett så bra resultat som möjligt vilket alla ser att han strävar efter. Samir är väl medveten om vad en arbetsgivare söker och vilka av kriterierna han själv uppfyller. Därmed visar han likt de andra intervjuobjekten en god självkännetomen.

Analysen visar att **Niklas** genom åren alltid visat mångsidighet och det har sällan funnits en arbetsuppgift han inte lärt sig att behärska. Men framförallt har det inte funnits en arbetsuppgift han inte velat ta sig an. Det är något som värdesätts av arbetsgivare och det är något som alltid kommer att ligga på pluskontot. Eftersom Niklas pappa äger företaget han jobbar på har det aldrig varit några tvivel om att han velat företagets bästa.

Men han har även visat det genom att alltid vara lojal samt ställa upp när det behövs oavsett vad det har gällt. Därmed har han flera gånger visat att han är den lagspelare en arbetsgivare vill ha. Som person har han alltid haft ett kontrollbehov som i sin tur smittat av sig till arbetet. Det har lett till att han alltid har full koll på vad som händer i företaget. Det gör att han alltid vet "var det händer" och kan agera efter det. Han har

alltid varit medveten om vad han behöver utveckla, t.ex. sina kunskaper inom ekonomi. Det ger honom en god självkänedom vilket han utnyttjar när han ska anställa och "bygga ett lag".

### 5.7 Sammanfattning av analys

När det gäller *identitetsskapande* så ser vi att **Olofs** och **Niklas** egenskaper är av stor betydelse och har varit medfödda eller inlärd. **Alis** och **Samirs** egenskaper har även de till viss del varit medfödda eller inlärd, men de har till skillnad från Olof och Niklas också gått in i roller som har kommit att bygga deras identiteter.

När vi studerar *motivation* ser vi att motivationsfaktorerna är "uppfyllda" eller ligger på en hög nivå av tillfredställelse hos samtliga respondenter. Detta kan tolkas vara en anledning till varför de lyckas så pass bra på sina nuvarande jobb, dvs. att de är motiverade att lägga ner det hårda arbetet som krävs för att lyckas.

Samtliga respondenter befinner sig i fasen *självförverkligande* vilket kan förklara varför de är motiverade att försöka göra karriärmässiga avancemang.

**Olof**, **Ali** och **Niklas** *nätverkande* uppfattas som mer slumpmässigt medan **Samir** beskriver sitt som betydligt mer planlagt.

Samtliga respondenter visar att tävlingsinstinkt för dem är en viktig *drivkraft*. Utöver det ser både **Olof** och **Ali** branschintresse som viktigt. **Samir** och **Niklas** har viljan att göra bra resultat som en viktig drivkraft.

När det gäller *insikt* ser vi att samtliga respondenter visar en god självkänedom på olika sätt. Utöver detta visar **Olof** prov på mångsidighet och **Ali** visar att han har en god inblick i företaget samt är en lagspelare. **Samir** visar att han har en god inblick i företaget då han är medveten om vad som krävs för att avancera och **Niklas** visar att han är en mångsidig lagspelare.

## 6. DISKUSSION

*I det här kapitlet diskuterar författarna innehållet i analyskapitlet och konkretiserar, jämför och drar paralleller mellan respondenterna. Författarna ger här en tydligare bild av analysen kopplat till forskningsfrågorna.*

### 6.1 Identitetsskapade

Vi ser att de fyra personer vi intervjuat i olika omfattning har använt olika "huvudverktyg" för att ta sig fram i karriären. **Olof** har använt sitt driv, **Ali** sina resultat, **Samir** sitt nätverkande och **Niklas** sin inställning att hårt jobb alltid lönar sig. Dessa verktyg har skapats med egenskaper som varit antingen medfödda eller inlärd tidigt i livet.

Olof har alltid haft det personliga drivet, Ali har alltid strävat efter att nå bra resultat, Samir har alltid försökt utöka sitt nätverk och Niklas har alltid haft en hög arbetsmoral (*Notera: dessa egenskaper är det vi kallar "huvudverktyg" men utöver dessa verktyg har alla respondenter fler egenskaper och andra faktorer som varit viktiga för dem*).

Styrkorna är något de förstärkt under sin livstid och något de sedan har använt som huvudverktyg för att ta sig fram i karriären. Att man förstärker något man redan har faller sig naturligt. Hade de valt att fokusera på någon annan egenskap ser vi ingen anledning till varför den inte skulle kunnat växa fram till deras starkaste verktyg.

Om man rent teoretiskt tar sig an en roll betyder det att man visar upp ett beteende och egenskaper man egentligen inte besitter. För varje gång man iklär sig den specifika rollen tränar man upp och utvecklar ett beteende samt olika de egenskaper som passar just den rollen. Egenskaper blir på så sätt inlärd vilket tyder på att man kan utveckla sidor hos sig själv även om de är svaga från födseln. Att lära sig känna en känsla som driv kan vara svårare än att lära sig ett agerande som att t.ex. nätverka, men vi anser att allt är möjligt.

Känslan driv kanske inte skapas inifrån utan genom att man hittar en plats där känslan kommer till en. Medan t.ex. nätverkande är något som man kan lära sig att behärska



utan att yttre påverkan behöver ha någon inverkan på huruvida man lyckas med det eller ej.

Som vi ser det så stärks det man väljer att fokusera på oavsett om man har det medfött eller om det blivit inlärt senare i livet. Detta innebär således att de som anser sig själva sakna en medfödd relevant styrka kan utveckla och skapa en sådan själv enligt oss.

## 6.2 Motivation

Det gäller att hitta arbetsplatser där man känner sig motiverad att lägga ner det arbete som krävs för att komma till nästa nivå, dvs. en befordran. Samtliga respondenter har lyckats med detta och man kan ställa sig frågan vilka egenskaper eller verktyg de har använt för att komma till en sådan arbetsplats?

**Olof** har i stort sett skapat sin situation helt själv genom att grunda företag som han sedan arbetat på. Han har varit sin egen chef under större delen av arbetslivet och har haft stor makt över motivationsfaktorerna. Det är främst Olofs driv som gjort att han skapat dessa möjligheter för sig själv, att hålla motivationen på topp.

**Ali** har under hela sitt liv gått mycket på magkänsla och aldrig tagit ett jobb som inte känts helt rätt. Med rätt menas i detta avseende att det ska finnas möjligheter till avancemang inom företaget samt att det ska vara kul att gå till jobbet. I och med att han sökt sig till den här typen av jobb har han alltid varit motiverad och därmed maximerat möjligheterna för sig själv att göra bra resultat.

**Samir** såg tidigt vikten av en mentor som kunde guida honom genom arbetslivet. Han skaffade också en sådan där han fick hjälp med att välja rätt projekt och arbetsplatser med rätt förutsättningar från en som hade tidigare erfarenhet.

**Niklas** har alltid haft modet att våga chansa. Han har sett olika jobb eller tjänster där möjligheterna till befordran och andra motivationsfaktorer funnits. Även om han har haft mycket att förlora på att ta just den tjänsten så har han sett motivationsfaktorernas närvaro. På så sätt har han vetat att han skulle göra ett bra jobb om bara motivationen infann sig, vilket han gjorde en bedömning att den skulle.

Det finns flera vägar att gå för att hitta motivation på arbetet. Det viktigaste är att man tar en av de vägarna och på så sätt håller sig motiverad eftersom det är då man gör resultaten som leder till befordran.

### 6.3 Självförverkligande

För att göra karriär och bli chef lyfts olika egenskaper fram i olika forum. En egenskap som återkommer i såväl vår teoretiska referensram som i våra intervjuer är hur viktigt det är att vara motiverad. Maslows motivationsteori om den så kallade behovstrappan ger en bra förklaring till hur och varför man blir eller är motiverad. För att bli motiverad behöver man först uppfylla de fyra mer grundläggande behoven och därefter skapas motivation mer eller mindre automatiskt då vi människor annars blir rastlösa. Denna teori ger oss alltså en bra förklaring till varför respondenterna är motiverade till att göra karriär.

Det förklarar varför **Olof** trots en anställning på teknikföretaget tog beslutet att studera i Jönköping som efter en lång resa gjorde Olof till den ledare som han är idag.

Vi kan även konstatera att **Alis** beslut att börja studera trots en fastanställning på matföretaget grundade sig i detta. Det visar också att Alis behov av självförverkligande gör sig påmint då han hela tiden kämpar för att uppnå bra resultat på de företag han idag jobbar. Vilket har lett till resultat som senare fört honom till en ledande position.

Även **Samir** visar vid flera tillfällen hitintills i sin karriär att hans ständiga strävan efter självförverkligande gör honom motiverad som i sin tur ledde honom till den chefsposition han idag har.

**Niklas** har precis som övriga respondenter en rad exempel på hur hans olika karriärval kan härledas till självförverkligande. Han kunde vid flera tillfällen nöjt sig med de olika arbetsuppgifter han haft, men visade ständigt att han inte är nöjd. Han ville mer vilket även gjort honom till den ledare han är idag.

Allt detta är konkreta exempel på det Maslow kalla självförverkligande och vi ser hur respondenterna strävar efter att bli den mest kompletta versionen av sig själv. Vi ser att de precis som Maslow menar utnyttjar alla sina resurser för att nå så långt som möjligt och nå sin fulla potential.

Vi kan konstatera att trots att Maslows teorier är relativt gamla är de än idag högst relevanta. Det ger oss en bra förklaring på hur man blir motiverad. Detta kombinerat med vårt empiriska material som visar att man ska vara motiverad för att bli chef ger oss exakt de svar vi söker för att besvara vår huvudfråga.

#### 6.4 Nätverk

I intervjuerna framkommer det tydligt att alla haft nytta av sitt nätverk och att det har hjälpt dem att ta nästa steg i karriären. Men det skiljer sig hur stor nytta de haft och hur de skaffat sina nätverk.

**Olof, Ali** och **Niklas** har utvidgat sina nätverk genom slumpen. De har lärt känna någon som har hjälpt dem att ta nästa steg i karriären, där har de sedan lärt känna någon ny som kunnat hjälpa dem vidare. De har inte haft någon större långsiktig plan i sitt nätverkande utan det mesta av deras nätverkande har varit kortsiktigt. I vissa fall även utan tanke på att det skulle kunna gynna dem senare i karriären. Deras nätverkande framstår till viss del som slumpmässigt.

**Samir** å andra sidan har alltid haft en tanke med sitt nätverkande likt det Uzzi & Dunlap (2005) beskriver i sin artikel. Han har alltid förstått vikten av att ha ett nätverk och ju äldre han blev desto mer medveten om det blev han. Han blev medveten om vilken typ av personer han skulle inkludera i sitt nätverk för att det skulle gynna honom så mycket som möjligt. Han blev även medveten om vikten att kommunicera med sitt nätverk. D.v.s. att visa intresse för dem men även att uppdatera dem om hur det går för sig själv. På så sätt tappade han inte kontakten med viktiga personer.

Bevisligen går det att skapa sig ett fungerande nätverk på båda sätten men som med allt annat man gör blir det oftast bättre om man verkligen går in för det. Visst, tillfällen kan dyka upp från ingenstans men enligt våra egna samt våra intervjuobjekts erfarenheter

så får man de flesta chanserna via kontakter. Det borde betyda att den med flest kontakter få flest chanser serverade till sig. Är man medveten om det borde man sträva efter att skaffa sig ett så stort samt effektivt nätverk som möjligt. Det blir en investering som med stor sannolikhet kommer ge utdelning.

## 6.5 Driv

Genomgående i våra intervjuer och i den teoretiska referensramen vi har använt lyfts driv fram som något av de viktigaste i jakten på en ledande position. Driv är ett vitt begrepp med en bred innebörd. Vi ser hur samtliga respondenter har ett stort driv men att de visualiseras på olika sätt.

I **Olofs** fall ser vi att det som präglat hans driv är ett genuint intresse för branschen och detta intresse kombinerat med Olofs tävlingsinstinkt att hela tiden bli bättre ser vi som viktigt. Som vi ser det är Olofs branschintresse och strävan efter att hela tiden blir bättre för varje gång en av de viktiga faktorer som gjort honom till den han är idag.

Även i **Alis** fall ser vi tydligt att det han beskriver som driv är det samma som Olofs beskrev. D.v.s. att både branschintresse och tävlingsinstinkt är det som gjort att Ali idag besitter den position han gör. Den skillnad vi ser är att Ali jämfört med Olof tävlar mer mot andra än sig själv. Detta kan bero på att Olof ser sig själv mer som sitt bolag medan Ali tävlar mot kollegorna i bolaget. Olof strävar efter att successivt bli bättre medan Ali vill bli bäst men Olof uttrycker ändå att hans bolag har ambitionen att någon dag bli störst och bäst inom sitt område. Samir däremot skiljer sig en del mot det Olof och Ali beskriver.

I **Samirs** fall handlar det främst om en drivkraft att prestera ett bra resultat och sedan kommunicera detta vidare. Vidden av att kommunicera sitt resultat är Samir den enda som uttrycker bland respondenterna. Vi tror oss kunna se ett samband med det som Samir kallar att han har ett kontroversiellt ledarskap i vissa situationer, ett i många ögon "osvenskt" ledarskap. I linje med motsatsen till jantelagen kan vi även se att Samir tydligt kommunicerar sina resultat.

**Niklas** däremot uttrycker inte rakt ut att jakten på ett bra resultat varit det avgörande, men å andra sidan lyfter han sin tävlingsinstinkt som något viktigt.

Vi kan konstatera att samtliga respondenter är överrens om att man i strävan efter en ledande position ska ta alla möjligheter som ges. Vi ser att hungern efter nya utmaningar i samtliga fall kan ha varit avgörande för att de nått chefspositioner. Olof ser möjligheter genom att anställa nya medarbetare trots att man kanske inte alltid är redo och Ali tackade efter många om och men ja till erbjudandet om att ta anställning på Publikationsföretaget AB. Samir har hela tiden sökt nya utmaningar i sitt egenföretagande samt i anställningar och Niklas har även han varit hungrig när erbjudanden funnits och tagit dessa.

En annan faktor som genomgående lyfts är att vara en vinnarskalle. **Olof** i sin ständiga jakt på att bli bättre, **Ali** i kampen om att ligga i topp på försäljningen, **Samir** i sin jakt på bra resultat för att kommunicera dessa vidare och **Niklas** kampen om att sälja bilar och dessutom till rätt pris.

Således kan vi se många likheter i det vår teoretiska referensram uttrycker tillsammans med det våra respondenter har lyft fram. Vi kan därmed konstatera att driv är viktigt i jakten på en ledande position.

## 6.6 Insikt

Sakerna som nämns under rubriken *Insikt* är saker man inte behöver ha en speciell färdighet för att kunna utföra. Det är saker de flesta kan lyckas med bara de är medvetna om vad de ska göra.

Att skapa sig en inblick i företaget kan man göra på flera sätt, t.ex. bli bra vän med chefen eller ha regelbundna veckomöten där relevanta saker tas upp. Att vara mångsidig kan man enkelt visa genom att ta sig an saker som ligger utanför ens arbetsbeskrivning när man väl gjort det som förväntas av en. Att vara en lagspelare handlar egentligen bara om att visa att man är en bra person med tillräckligt mycket vett i skallen för att veta att man ska behandla sina medarbetare väl. Sen kan man enkelt visa att man vill företagets bästa genom att komma med förslag osv som gynnar företaget. Angående ens

självkänedom är det väldigt enkelt att få reda på vad man behöver utveckla om man inte redan vet det. Det är bara att söka feedback genom att fråga chefen eller medarbetarna.

Dessa faktorer är något våra intervjuobjekt jobbar mer eller mindre aktivt med hela tiden vilket underlättar för dem vid befordran. De visar helt enkelt att de är bra personer och det är alltid roligare att befordra någon man tycker om än någon man inte gillar. Man kan sammanfatta insikt genom att likna det med en grund i ett hus. Har du inte grunden spelar det ingen roll vad du bygger på (resultat, nätverk osv.) det kommer ändå inte stå sig lika bra utan just insikten. Det sköna med just insikt är att så fort man blivit medveten om vad man behöver göra och visa för sin chef så är det inte särskilt svårt att göra det.

## 6.7 Sammanfattning av diskussion

Vi ser hos samtliga respondenter att deras *identitet* till stor del funnits med sedan födseln men att vissa element förstärkts eller utvecklas tidigt i livet. Respondenterna visar olika personlighetsdrag som varit viktiga för just dem, det gemensamma är att dessa tecken på identitet funnits med sedan länge.

Det finns även ett mönster hos respondenterna där man kan se att samtliga hållit sig *motiverade* genom att på olika sätt söka sig till en arbetsplats där dem av olika anledningar blivit just motiverade. Det som är gemensamt hos respondenterna är att man hela tiden sökt sig vidare trots att man kunde nöjt dig, detta verkar bero på att man inte känt sig motiverad.

*Självförverkligande* liknar till viss del respondenternas agerande kring motivation. Här tycks vi se att respondenterna uppnått den fas Maslow kallar självförverkligande eftersom vi i samtliga fall ser flera exempel då man söker sig vidare i karriären trots att man egentligen har uppfyllt de behov vi människor strävar efter.

Respondenternas *nätverk* har varit en viktig faktor i samtliga fall, dock ser vi en respondent som aktivt tänkt och arbetat på sitt nätverk i sin strävan efter att göra karriär. Resterande tre har också dem haft nytta av sina nätverk dock utan att aktivt jobbat för det.

Det som kanske är det tydligaste mönstret bland våra respondenter är deras starka **driv**. Vi ser att tävlingsinstinkten och viljan att bli bättre är genomgående hos respondenterna. Drivet ger uttryck i olika skepnader och alla har olika sätt att bli motiverade och känna sig drivna, kortfattat handlar det om att man drivs av att prestera ett bra resultat på ett eller annat sätt.

Att respondenterna har en stor portion **insikt** har hjälpt dem i deras karriärer. Insikt är ett brett begrepp men det gemensamma hos respondenterna är att dem ser till helheten. Dels för egen utveckling men även för företaget man arbetar åt. Man försöker helt enkelt tillgodose sina egna och företagets önskemål gällande utveckling.

## 7. SLUTSATS

*I det sjunde och sista kapitlet presenteras de slutsatser författarna kommer fram till. Slutsatserna utgår från analysen samt diskussionen och kombinerat med teorin samt empirin ämnar de att redogöra för svaret på forskningsfrågorna samt uppfylla syftet med uppsatsen. Det är således här svaret på hur DU når en ledande position återfinns.*

De fyra intervjuerna som ligger till grund för denna uppsats ger tillsammans med de olika teorierna som använts den analys med tillhörande diskussion ni tagit del av. Sammantaget resulterar detta i en rad slutsatser vi som författare drar för att besvara frågeställningen.

Respondenternas historier är i sig helt unika och samtliga har valt sin egen väg, men det finns en rad likheter som ligger till grund för vår slutsats. För att återkoppla till upplägget i denna uppsats kan man enkelt ta en titt på de sex olika underrubrikerna som använts. De har använts i samtliga kapitel bortsett från empirin och är de olika beståndsdelarna som enligt denna uppsats är viktiga för att nå en ledande position.

Kapitlet om **identitetsskapande** finns med för att styrka att man inte föds med vissa egenskaper som gör en till ledare. Teorierna kring identitetsskapandet styrker att man under sitt liv kan utveckla egenskaper. **Motivation** återfinns för att förklara vad som gör en individ motiverad samt hur man ska tänka för att bli motiverad. Kapitlet som behandlar **självförverkligande** är inkluderat för att förklara vilka behov som ska vara uppfyllda för att en individ ska ha viljan att utvecklas. Självförverkligandefasen gör att man är villig att kämpa ännu hårdare för att nå sina mål, exempelvis att bli ledare.

De tre mer specifika egenskaperna **nätverkande**, **driv** och **insikt** är de tre huvudsakliga egenskaperna vi identifierat som viktiga för att nå en ledande position. De är således inkluderade för att ge dig som läsare guidning kring vilka egenskaper som är viktiga i jakten på en ledande position.



Vi kommer här ge *dig* som läsare en guide för hur man når en ledande position, vi kommer visa hur *du* ska arbeta för att nå *ditt* mål. Syftet med denna uppsats är *att belysa viktiga faktorer som banar väg till en ledande position inom ett företag eller en organisation*. Vi kommer här besvara vår frågeställning samt redogöra för de slutsatser vi dragit och därmed uppfylla syftet med uppsatsen.

### ***Vilka grundförutsättningar är viktiga för att man skall nå en ledande position?***

– För att nå en ledande position drar vi slutsatsen att man måste vara ***motiverad***. Vi ser hur samtliga respondenter är motiverade i det de gör och att deras motivation gjort dem till ledare. Detta yttrar sig på olika sätt hos de olika respondenterna. Men sammanfattningsvis ser vi att det i grund och botten handlar om att göra något man brinner för eller något man tycker är kul. Herzbergs teori om motivation beskriver hur man håller sig motiverad samt vad som motiverar en, medan vår studie styrker att motivation är en av de förutsättningar som är viktiga för att nå en ledande position. Detta bekräftas även av respondenterna i deras svar på vad de anser vara viktigt vid befordran av anställda.

– Ett annat konstaterande är att Maslows teori om ***självförverkligande*** fortfarande är aktuell. Vi ser i samtliga respondenters fall hur strävan efter självförverkligande gör att de senare i livet blivit ledare. Vi kan alltså genom studien fastslå att samtliga respondenter uppfyller de fyra första stegen i Maslows behovstrappa och att de nu aktivt jobbar med sitt självförverkligande. Sättet man strävar efter självförverkligande på yttrar sig i att man söker sig vidare i livet trots att man egentligen skulle kunna vara nöjd med tillvaron. Eller att man kämpar ännu hårdare där man är trots att den insats man gör egentligen skulle vara tillräcklig. Viljan att nå en viss position tar helt enkelt över.

### ***Vilka egenskaper utöver grundförutsättningarna är viktiga för att nå en ledande position?***

– I studien ser vi att samtliga respondenters ***nätverk*** på olika sätt varit viktiga för att de har kommit till sina nuvarande positioner. Vi ser att tre av fyra respondenter inte aktivt

jobbat med sitt nätverk men trots detta har det ändå hjälpt dem i karriären. Eftersom både teorin och empirin styrker att nätverk är viktigt kan vi dra slutsatsen att ett ökat fokus kring nätverkandet ökar möjligheterna till att nå en ledande position.

– Respondenterna ger en entydlig bild av att **driv** är oerhört viktigt för att nå en ledande position. Att vara driven är ett brett och lite trubbigt uttryck. Utifrån våra respondenters fall kan vi dra slutsatsen att driv skapas genom att göra något man tycker är kul och har passion för. Håll dig till en bransch du är intresserad av, det gör dig driven och detta visar såväl teorierna som vår studie. Sträva efter att bli bättre eftersom respondenterna ger oss en bild av att viljan att bli bäst ökar drivet, vilket i sin tur ökar möjligheterna att nå en ledande position. Tävlingsinstinkt verkar även öka viljan att prestera ett bra resultat. Vi ser genomgående att känslan som infinner sig hos respondenterna när det går sämre triggas dem till att prestera bättre. Det är något vi menar tyder på en tävlingsinstinkt och vinnarmentalitet vilket verkar vara viktigt.

– Vi kan även dra slutsatsen att det är viktigt att ha en god **insikt**, både gällande sig själv men även i företaget som man önskar nå en ledande position i. Det handlar alltså om att se till både företagets och sitt eget bästa. Insikten är den grund man bygger sina färdigheter på. Denna slutsats konstateras genom både teorierna kring insikt men även av respondenterna i vår studie.

### ***Är dessa grundförutsättningar och egenskaper möjliga att själv tillgodose och utveckla?***

Ja! Detta förklaras av **identitetsskapande** där vi kan konstatera att samtliga respondenter i vår studie verkar ha fått sina nycklegenskaper vid födseln eller tidigt i livet. Vi ser även att de under sin uppväxt och karriär förstärker och utvecklar dessa. Teorin från Jonathan Potters och Margaret Wetherells bok styrker dock att dessa egenskaper inte måste vara medfödda utan likaväl kan utvecklas senare i livet. Således menar vi att trots att man föds utan en viss egenskap har man själv möjligheten att utveckla just den egenskapen på egen hand. Alltså kan vi genom vår studie konstatera att våra respondenter i liten eller ingen utsträckning senare i livet utvecklat nya

egenskaper som varit viktiga eller avgörande i deras karriärer. I respondenternas fall bekräftar alltså studien att egenskaperna är medfödda eller inlärd tidigt i livet.

### ***Hur tillgodoser man dessa grundförutsättningar samt hur utvecklar man de olika egenskaperna?***

Gällande ***identitetsskapande*** har vår studie inte bidragit till någon ny information. Teorin bekräftar endast att man kan utveckla de egenskaper man saknar för att nå en ledande position.

***Motivation*** är viktigt i jakten på en ledande position och det är således viktigt att arbeta med något man tycker är kul. Vår forskning visar naturligtvis inte vad som är kul utan detta är upp till var och en att själv identifiera. När man hittat något man brinner för visar vår empiri att resultaten blir bättre och resan till en ledande position har börjat. Därför ska man söka sig till ställen där man får arbeta med något man är motiverad att lägga ner den extratid som krävs för att avancera till en ledande position. Således ska man söka sig till en arbetsplats där Herzbergs hygien- samt motivationsfaktorer uppfylls.

Våra respondenters svar om ***självförverkligande*** visar att de strävar efter att nå en ledande position och utvecklas som individer. För att vilja nå självförverkligandefasen krävs att man uppfyller de fyra grundläggande behoven. Således är det viktigt att tillgodose dessa eftersom man inte kommer ha någon vilja att uppfylla det femte och sista steget innan de andra behoven är uppfyllda. Därför är det viktigt att vara medveten om att detta måste göras för att överhuvudtaget känna en vilja att utvecklas som individ.

Vi ser att den respondent som arbetat mest aktivt med att bygga sig ett effektivt ***nätverk*** är den som har dragit mest nytta av det. Det är även den person som har det största nätverket och kan tänkas dra störst nytta av det i framtiden, i förhållande till de övriga respondenterna. Därför vill vi belysa vikten av att jobba aktivt med sitt nätverk. Ett sätt som visat sig vara effektivt är det sätt som beskrivs i vår teori om nätverkande.

Vår studie visar att tävlingsinstinkt och vinnarmentalitet tenderar att resultera i ett stort *driv* och goda resultat. Att vara driven handlar om att hitta något man vill göra bra. Hittar man något man vill göra bra så hittar man oftast också ett sätt att göra det bra på. Det som driver människor att hitta dessa sätt kan sammankopplas med det vi tidigare beskrivit om motivation. Vilket man exempelvis kan göra genom att söka sig till en bransch man tycker är intressant.

När det gäller *insikt* har vi kommit fram till att man bör vara uppmärksam på vad företaget behöver av en i varje situation. Det är även viktigt att vara en lagspelare och försöka bli den personen i företaget som alltid finns tillhands. Man ska även vara medveten om sina brister och jobba aktivt med att utveckla dem.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vägarna till en ledande position kan se väldigt olika ut och det finns sannolikt ingen väg som är mer eller mindre rätt. Vi kan även konstatera att våra respondenter inte kan representera en hel population men att det i vart fall ger en fingervisning om vad som är viktigt.

Vi presenterar ingen ny modell eller ny forskning i den bemärkelsen att våra slutsatser är nya begrepp. Det vi kommit fram till och det som gör denna uppsats intressant och unik är att vi utifrån våra respondenters historier har identifierat ett antal faktorer som i deras fall varit viktiga för att nå till den ledande position de idag har. Dessa faktorer styrks sedan genom vår teoretiska referensram. Således har vi skapat en guide som uppenbarligen fungerat i verkligheten men som även styrks av akademisk forskning och andra studier.

## 8. KÄLLFÖRTECKNING

### 8.1 Intervjuer

Ali, 28 november 2013.

Niklas, 6 december 2013.

Olof, 27 november 2013.

Samir, 29 november 2013.

### 8.2 Böcker & tidskrifter

**Alvesson, M. (2003).** *Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research.* Academy of Management Review 28.

**Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008),** *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod,* Studentlitteratur, Lund.

**Backman, J. (1998),** *Rapporter och uppsatser.* Studentlitteratur, Lund.

**Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F., (2011),** *Att utreda, forska och rapportera.* Liber AB, Malmö.

**Esaiasson, P. At el. (2007).** *Metodpraktikan.* Tredje upplagan. Nordstedts Juridik.

**Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B.B. (1993).** *Motivation to work.*

**Maslow, A H. (1943).** *A theory of human motivation.* Psychological review. vol:50. Brooklyn: Booklyn College.

**Patel, R. & Davidson, B.,( 2011),** *Forskningsmetodikens grunder.* Studentlitteratur, Lund.

**Potter, J. Wetherells, M. (1987).** *Discourse and social psychology.*

**Svenning, C. (2003).** *Metodboken.* Femte upplagan. Eslöv: Lorentz Förlag.

**Trost, J. (2010)**, Kvalitativa intervjuer fjärde upplaga, Lund: Studentlitteratur AB.

### 8.3 Internet

**Augustine, A (2013)**. *Who should get promoted? The ultimate guide for managers.*

<http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/08/16/who-should-get-promoted-the-ultimate-guide-for-managers/> [2013-12-16]

**Beshore, B. (2013)**. *The 9 attributes every employer desperately wants*

<http://www.forbes.com/sites/brentbeshore/2013/04/02/the-9-attributes-every-employer-desperately-wants/> [2013-12-16]

**Dale Gough, B. (2011)**. *Top tips to get yourself promoted.*

<http://www.callcentrehelper.com/top-tips-to-get-yourself-promoted-15793.htm>  
[2013-12-16]

**Granzella Larssen, A. (2013)**. *6 ways to prepare for your (someday) promotion now*

<http://www.thedailymuse.com/careeradvice/6-ways-to-prepare-for-your-someday-promotion-now/> [2013-12-16]

**Lipman, V. (2013)**. *All successful leaders need this quality: Self-awareness.*

<http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/11/18/all-successful-leaders-need-this-quality-self-awareness/> [2013-12-16]

**Manpower (2013)**. *Manpower work life.*

<http://193.113.14.30/Uploaded/BD6D20F54CB7420CB780E5B7AA198A8E.pdf>  
[2014-01-15]

**Smith, J. (2013)**. *The 20 people skills you need to succeed at work.*

<http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/11/15/the-20-people-skills-you-need-to-succeed-at-work/> [2013-12-16]

**Smith, J. (2012)**. *How to fast-track your way up the corporate ladder.*

<http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/03/08/how-to-fast-track-your-way-up-the-corporate-ladder/2/> [2013-12-16]

**Uzzi, B. Dunlap, S. (2005).** *How to build your network.*

[http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%27s\\_research\\_papers/uzzi\\_dunlap%20hbr.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%27s_research_papers/uzzi_dunlap%20hbr.pdf) [2013-12-16]

**Warbrick, C. (2011).** *Top tips to get yourself promoted.*

<http://www.callcentrehelper.com/top-tips-to-get-yourself-promoted-15793.htm>  
[2013-12-16]

## 8.4 Bilder

**21stcentech. (2013).** *Maslow's Hierarchy of Needs.*

<http://www.21stcentech.com/transportation-part-6-the-21st-century-and-the-automobile-what-will-we-use-to-make-them/maslow/> [2013-12-16]

**Innovationtoolbox. (2013).** *Who should be in your network.*

<http://www.innovationtoolbox.com.au/networking/who-should-be-in-your-network>  
[2013-12-16]

**Softducks. (2013).** *Herzberg's Two-Factor Theory.*

<http://www.softducks.com/free-download/Two-Factor-Theory---Herzberg-Software/>  
[2013-12-16]

**Uzzi, B. Dunlap, S. (2005).** *How to build your network.*

[http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%27s\\_research\\_papers/uzzi\\_dunlap%20hbr.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%27s_research_papers/uzzi_dunlap%20hbr.pdf) [2013-12-16]

**Web-books. (2009).** *Herzberg's Two-Factor Theory.*

<http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B66/057MB66.html> [2013-12-16]

## APPENDIX A - Intervjuguide

Observera att dessa frågor inte var ställda direkt till respondenterna. Intervjun liknade ett vanligt samtal där vi under tiden noterade de frågor vi fått svar på.

### Bakgrund

- Berätta kort om din uppväxt, familjeförhållande, skolgång osv?
- Vad har du för utbildning?
- Vad har du för tidigare arbetslivserfarenhet

### Vägen till dagens position

- Hur fick du det jobb du har idag?
- Vilka egenskaper tror du själv gjort att du är där du är idag?
- Vilka egenskaper krävs för att hamna där?
- Om du måste nämna någon specifik händelse eller liknande som gjort att du hamnat där du är idag, vad skulle det vara?
- Har din utbildning varit avgörande för dig?
- Tror du utbildning är avgörande rent generellt, och isf i vilken fas av karriären?
- Kan du ge oss fem egenskaper/kvaliteter som är avgörande för att nå en ledarposition?
- Anser du ledarskapserfarenhet vara viktigt för att få en ledande position?
- Hur fungerade de för dig i början då du saknade ledarskapserfarenhet?
- Hur kommer det sig att du trots bristen på ledarskapserfarenhet fick tjänsten?
- Finns det egenskaper som kan väga upp saknaden av tidigare erfarenhet?

### Dagens position

- Berätta om hur din position i företaget ser ut, befattning osv, vilka finns över respektive under dig?
- Hur har du som person ändrats i organisation, jämför idag med dagen du började
- Om du ser tillbaka till ditt första "riktiga" jobb (på botten), hur har du som person ändrats i takt med ditt karriärsavancemang? Har du ändrats pga. avancemanget eller avancerat pga. du har ändrats? Vilka egenskaper i respektive "fas" har fört dig vidare till nästa nivå (beskriv från dina olika jobb)



- Kan du ge exempel på saker organisationen har lärt dig? Fått dig att ändra dig på något område.

### Reflektioner

- Hur upplever du att din personlighet har utvecklats eller förändrats från barndomen till idag?
- Ser du själv några tecken från din uppväxt som gjort att du hamnat där du är idag?
- Hur tror du att din position inom familjen (lillebror, storebror osv) påverkat dig i livet?
- Varför har du den position du idag har?
- Ser du dig själv som framgångsrik?
- Vad kollar du på när du ska tillsätta olika tjänster, beroende på tjänst antar vi att du värdesätter olika saker, vad värdesätter du hos en "på golvet", "mellanchef" osv.
- Reflektera över saker du är bra/dålig på. Hur arbetar du med detta, vad gör du åt det? Vid t.ex. rekrytering, hur tänker du då (försöker du tillgodose dina tillkortakommanden)?
- Hur ser du på en befordran, vem får den? (belöning eller kompetent för den lediga positionen?)
- När du velat ha en befordran, har du gjort något speciellt då? (hur man kan förbereda sig för en befordran)
- Vilka misstag känner du att du har gjort i din karriär som du känner ha försenat/tagit bort dina befordringschanser?
- Vilka egenskaper, alltså inte meriter/kompetens vill du att en anställd ska ha för att du ska befordra den?
- Nyckelhändelser som har gjort att de tagit sig dit de är idag?
- Beskriv den idealperson du anser ha högst potential att få en befordran.
- Om du skulle fått prata med dig själv den dagen du började din arbetskarriär. Vad hade du sagt till dig själv, vilka råd hade du gett dig själv?
- Hur har din identitet byggts upp, från början till nu? Vad har du utvecklat och hur har du utvecklat det? Ge exempel.