



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Sociologiska Institutionen

# Vad gör man med en lågpresterande chef?

Anders Henricsson

Magisteruppsats 10 poäng  
Fördjupningskurs i Sociologi  
VT 2007

Handledare: Bo G Eriksson

# Innehåll

<b>FÖRORD</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>BAKGRUND</b> .....	<b>5</b>
<b>UNDERSÖKNINGENS SYFTE OCH PROBLEMSTÄLLNINGAR</b> .....	<b>5</b>
<b>TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>6</b>
Definition av lågpresterande chef.....	6
Rekryteringsprocessen .....	7
Förväntningar på chefen.....	8
Typer av förväntningar.....	10
Kommunikativt ledarskap .....	11
Medarbetare i centrum .....	11
Vision och målinriktning .....	12
Kultur/gemensam värdegrund .....	12
Självutveckling .....	12
Förebild .....	13
Kompetens och förmåga att leverera resultat .....	13
Högpresterande kontra lågpresterande .....	13
<b>METOD</b> .....	<b>16</b>
Studiens uppläggning .....	16
Critical Incident-metoden.....	16
Datainsamling .....	17
Operationalisering .....	18
<b>RESULTAT</b> .....	<b>18</b>
Presentation av organisationerna.....	18
Fackförbund 1.....	18
Fackförbund 2.....	19
Offentliga verksamheten.....	19
Företag 1.....	19
Företag 2.....	20
Konsultföretaget .....	20
Redovisning av intervjuerna.....	21
Händelser, dess konsekvens och varför det inte fungerade .....	21
Kommunikativt ledarskap.....	29
Medarbetare i centrum.....	29
Vision och målinriktning .....	30
Kultur/gemensam värdegrund .....	30
Självutveckling .....	30
Förebild .....	30
Kompetens och förmåga att leverera resultat .....	31
Lojalitet .....	31
Manligt – kvinnligt.....	31
<b>SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>31</b>
Strategier för att undvika lågpresterande .....	33
Hur gör de för att bli av med lågpresterande chefer?.....	34
<b>TANKAR OM VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>37</b>

<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE FÖR PERSONAL- OCH FACKFÖRENINGSFOLK.....</b>	<b>39</b>
<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE FÖR CHEFER.....</b>	<b>42</b>

## Förord

Jag vill tacka er alla som jag fått intervju. För mig har det varit väldigt lärorikt, intressant och roligt att få ta del av så mycket kunskap och livserfarenhet. Ni har alla varit väldigt öppna i era svar och gett mig en större insikt i vad det innebär att vara chef och ledare. Det är erfarenhet som jag bär med mig in i mitt yrkesliv som nu hägrar.

Ett stort Tack, till min handledare Bo G Eriksson som lagt ner massor med tid på att strukturera mina allt annat än lättlästa utkast och hjälpt mig att reda ut vilka teorier och begrepp som har bäring i ämnet. Tro mig, den nyfikne och vetgirige studenten lever och har hälsan.

Ett sista tack går även till min älskade Lisa för att du, som solen en tidig vårdag värmer, oavbrutet inspirerar och pushar mig när det går trögt.

# Abstract

Titel: Vad gör man med en lågpresterande chef?

Författare: Henricsson, Anders

Utgivningsdatum: 2007

Studien belyser fenomenet lågpresterande chefer i större organisationer.

Den har två frågeställningar:

A: Hur bör organisationer möta lågpresterande chefer?

B: Hur möter organisationer lågpresterande chefer?

A studeras i första hand teoretiskt genom den litteratur som finns i ämnet.

B belyses genom egna intervjuer om erfarenheten hos några stora företag eller organisationer.

Datainsamlingsmetoden har varit kvalitativa intervjuer och som analysinstrument har Hertzbergs version av Critical Incident-metoden använts.

Litteraturstudien resulterade i följande hypoteser:

- De chefer som lågpresterar i förhållande till de sex företagskulturella målen och inte heller klarar att leverera resultat är på väg att bli eller är redan uppsagda.
- De chefer som lågpresterar på något av de sex målen gällande företagskultur men klarar att leverera resultat finns kvar inom organisationen och är då föremål för åtgärder som utbildning, omplacering eller liknande.
- Organisationers förväntningar på en chef är samstämmiga med de sex egenskaperna gällande företagskultur som den goda ledaren ska ha för att anses vara en god ledare samt en sjunde förväntan om kompetens och förmåga att leverera resultat. De brister som jag kommer att finna kommer att beröra eller gälla någon av dessa sju.

Utifrån intervjustudien kunde bara den sista hypotesen bekräftas.

Intervjustudien gav flera intressanta svar på hur organisationer möter lågpresterande chefer. Bland annat såg man Rekrytering, Utbildning/coachning och Omplacering som viktiga strategier för att undvika lågpresterande chefer. När det gäller förändringar på sikt sågs möjligheten att få bort prestigen med chefsjobb som en viktig del samt att alla chefsjobb borde vara på 3-årsperioder. Framförallt skulle det kunna skapa förutsättningar för att minimera risken att rekrytera en dålig chef som man upplever att man inte blir av med. Men också för att det skapar utrymme för en bättre anpassning efter individens livssituation.

Nyckelord:

Ledarskap

Förväntningar på chef, ledare

Critical Incident-metoden

Lågpresterande chefer

Högpresterande chefer

## Bakgrund

Under mina studier på programmet för personal och arbetslivsfrågor på Göteborgs Universitet har jag mött många olika teorier och studier om hur personalarbetet har förändrats över tiden, vilka idéer som varit ”inne” och framgångsrika tidigare och vilka som gäller nu samt vilka man tror kommer att bli nästa framgångsteori. Vi som valt sociologisk inriktning har fått ta del av många olika teorier och studier om hur chefer och ledare ska vara för att bli framgångsrika, hur de ska fortsätta vara det och hur det faktiskt fungerar.

Däremot har jag mött väldigt få exempel på lågpresterande chefer och vad man gör med dem. För mig framstår lågpresterande chefer som en stor risk för en organisation. Jag anser att en av de viktigaste rollerna vi som ”personalare” har på företaget är att omsätta organisationens mål och intressen vad gäller personalstyrka, sjukskrivningar, personalomsättning, framtida medarbetare och chefer, mm till begripliga och nåbara mål för den enskilde medarbetaren och chefen. För att kunna göra det krävs det att företag har en öppen attityd till det arbetet men framförallt är det viktigt att det finns en öppen attityd och diskussion om det visar sig att det finns chefer som inte klarar att nå upp till dessa krav eller mål. Hur löser man problem med lågpresterande chefer? Är det ett för känsligt område eller har det pågått under så lång tid att det numera ”sitter i väggarna”? Kan företaget tjäna eller spara pengar på att åtgärda det och i så fall, vad exakt gör företaget och hur långt är det berett att gå?

Om man inte diskuterar lågpresterande chefer på min universitetsutbildning, hur ser det då ut inom företag och organisationer? Min undersökning kommer att baseras på studier jag gör på två svenska fackförbund, offentlig verksamhet på kommunalnivå, ett stort svenskt företag och ett mellanstort svenskt företag. De båda sistnämnda ingår i större utlandsägda koncerner.

En undersökning från 2004 visade att felrekryteringar kostar ca 13,46 miljarder kronor om året i Sverige.<sup>1</sup> Nu tror jag inte att alla lågpresterande chefer är frukten av en felrekrytering. Det kan lika gärna vara chefer som tidigare fungerat väldigt bra och av någon anledning inte längre presterar till belåtenhet. Men det pekar på att det finns pengar spara och tid att tjäna på att få det rätt från början eller att ta tag i problemet direkt när dyker upp. Missnöjda medarbetare presterar inte upp till sin potential eller så sjukskriver de sig. Något som organisationer och företag borde vara intresserade av att göra något åt. Är det en viss åldersgrupp som är mer benägen att lågprestera? Är det gammal och trött eller yngre som inte vill ta på sig hela ansvaret? Är det högutbildade som inte känner att de utvecklas längre i sin yrkesroll eller inte fått det jobb som de egentligen ville ha?

## Undersökningens syfte och problemställningar

Jag vill i denna studie belysa fenomenet lågpresterande chefer i större organisationer. Vilka attityder har företagen till ledare som inte presterar fullt ut. Det skulle kunna vara att de inte uppfyller internt uppställda mål, deras avdelningar har sena leveranser, problem med att uppfylla kvalitetskraven, de har många långtidssjukskrivna, inte håller budget eller att det helt enkelt är en dålig stämning. Oavsett anledning så presterar de eller deras avdelning inte fullt ut och det jag vill studera är hur man på företaget hanterar detta, vilka uppföljningar görs och

---

<sup>1</sup> Zackrisson, Linus (2006), *Headhunting – Guide till kvalificerad rekrytering*, Stockholm, Thomson fakta, sid 10.

vilken attityd har andra chefer/ledare till problemet, samt att jämföra mot vad tidigare forskning kommit fram till är bra sätt att hantera problemet på.

Jag har egentligen två frågeställningar: A som är normativ, vilket inte är ovanligt inom organisation och ledarskapsteori<sup>2</sup>, och B som mer har karaktären av empirisk studie.

A: Hur bör organisationer möta lågpresterande chefer?

B: Hur möter organisationer lågpresterande chefer?

A studerar jag i första hand teoretiskt genom den litteratur som finns i ämnet och som jag presenterar i kapitlet nedan, Teoretiska utgångspunkter. B belyser jag genom egna intervjuer om erfarenheten hos några stora företag eller organisationer. Presentationen sker i kapitlet Resultat.

Såväl i den mer allmänt inriktade organisations- och ledarskapsforskningen som undersökningar som gäller speciella organisationer uttrycks förväntningar på ledare och chefer. Dessa förväntningar kan antingen uttryckas explicit eller uttryckas genom att man beskriver roller eller strukturer i organisationerna. Inte minst kommer förväntningar på chefen fram när rekrytering diskuteras. I den empiriska delen får jag sedan se vilka förväntningar som kommit på skam och vad man gjort med dessa chefer som inte presterat till belåtenhet.

## Teoretiska utgångspunkter

I vems ögon är man som chef lågpresterande och vem gör bedömningen? Jag kommer att börja med att definiera vem jag ser som lågpresterande för att sedan visa att det finns en skillnad på hög respektive lågpresterande chef beroende på om de delar företagets värderingar eller inte. Därefter går jag in på vilka förväntningar som kan finnas på en chef, både egna och andras. Sist tar jag upp rekryteringar och hur man där försöker få fram den goda ledaren och vad som kännetecknar denne.

Men först vill jag börja med att poängtera att jag anser att ledarskap har kön.<sup>3</sup> Genom att betona det vill jag visa att det finns en större dimension av problemet än vad jag kommer att studera. Kön påverkar vår bild av ledarskap och vad som anses som framgångsrikt ledarskap. På det sättet delar jag synen att vi genom våra tankar skapar konstruktioner av manlighet och kvinnlighet och att det inte är annat än just konstruktioner som ständigt skapas och återskapas i en kontext.<sup>4</sup> Det leder även till att den kontexten kan förändras vilket gör att det vi upplever och ser som kvinnligt respektive manligt kan förändras beroende på vilken kontext vi befinner oss i.

### Definition av lågpresterande chef

Vad vi ser som lågpresterande utgår ifrån våra normer och värderingar. Tillsammans med materiella ting bildar de basen till vår kulturella tillhörighet.<sup>5</sup> Värderingar ses som abstrakta ideal som medlemmar av en viss grupp skyddar eller gynnar. Normer är bestämda principer

---

<sup>2</sup> Holgersson, Charlotte (2004), *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*, Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet EFI, sid 32.

<sup>3</sup> Fogelberg Eriksson, Anna (2005), *Ledarskap och kön – En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustrieföretag*, Linköping, Linköpings Universitet, sid 55.

<sup>4</sup> Holgersson, *Rekrytering av företagsledare*, sid 28.

<sup>5</sup> Giddens, Anthony (1994), *Sociologi – volym 1*, Lund, Studentlitteratur, sid 104.

eller regler som människor förväntas följa, de står för vad som är socialt accepterat. I mitt fall uppfyller inte en lågpresterande chef våra värderingar av ett bra chefskap och kan därför ses som en avvikare eftersom han/hon inte följer en viss uppsättning av normer som vi förknippar med en bra eller högpresterande chef.<sup>6</sup>

Definitionen av en lågpresterande chef ser jag som den chefen som inte når upp till de förväntningar som finns på chefsrollen eller på chefen i den aktuella positionen.

## Rekryteringsprocessen

Som jag nämnde i min inledande definition av en lågpresterande chef så styrs våra värderingar och normer av den kultur vi ser oss tillhöra.<sup>7</sup> Hur vi definierar en chef som låg- respektive högpresterande styrs utifrån de sociala samspel vi ingår i och lärt oss att använda, en slag konformitet.<sup>8</sup> Avviker chefen från den sociala normen Bra chef riskerar personen att bli utsatt för någon form av sanktion. Allt för att säkerställa att den givna normen efterlevs. Men vet vi om normen är rätt definierad, vad händer om vi i rekryteringen av chefer medvetet eller omedvetet tror oss välja bort en avvikare och på det sättet missar ett bra chefskap?

Att rekrytera chefer ses alltmer som en strategisk ledningsfråga.<sup>9</sup> Det går inte att som tidigare hävda att chefen ska förvalta ett föreståndarskap utan nu är det en profession i sig.<sup>10</sup> Det får i sin tur konsekvenser för vilka förväntningar som finns på en chef. Allt fler förespråkar ett tydligt ledarskap. Att internrekrytera kan på det sättet tyckas vara ett enkelt och smidigt sätt att hitta bra chefskandidater. Personerna är kända sedan tidigare och man kan enkelt följa upp hur de arbetat i andra grupper eller avdelningar. Kandidaterna känner till organisationen och vet hur den fungerar. Samt att en intern annons inte kostar lika mycket pengar som en externt riktad. Däremot har studier visat att internrekrytering av chefer ofta leder till att framförallt kvinnor men också en del män missgynnas.<sup>11</sup> Man talar om att vissa egenheter i organisationen som exempelvis att stanna kvar lika länge som chefen eller att man förväntas vara redo att arbeta när som helst på dygnet påverkar vad som ses som bra eller dåligt ledarskap. Det innebär att det inte bara är rent formella krav som har betydelse utan även informella.

Att använda sig av informella kanaler vid rekrytering gör att man aldrig ordentligt tänker igenom vilka kriterier som är viktiga vid just den här positionen och avdelningen. Vad betyder exempelvis stabilitet, flexibilitet, motivation, entusiasmerande och att våga ta tag i saker och ting? Det är lika diskriminerande mot kvinnor som för män. Även om män har fördelen av att vara män så ser jag det som att det mer är en diskriminering och en fördom om hur man ska vara för att vara chef. Har man återkommande problem med lågpresterande chefer som alla verkar komma från en och samma avdelning så kan det vara på sin plats att fundera kring vilka kriterier som styr tillsättningen och hur man letar rätt på sina kandidater. Betonas rätt saker vid intervjun av kandidaterna? Genom att betona de saker som faktiskt har betydelse för tjänsten eller avdelningen ökar chansen att man rekryterar rätt. Det skulle annars kunna vara

---

<sup>6</sup> Ibid., sid 162.

<sup>7</sup> Ibid., sid 104.

<sup>8</sup> Ibid., sid 162-164.

<sup>9</sup> Wikström, Ewa och Lotta Dellve (2006), *Hållbart ledarskap i sjukvården – Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Rapport från Handelshögskolan, sid 4,11.

<sup>10</sup> Ibid., sid 4.

<sup>11</sup> Fagerfjäll, Roland (2003), *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla nya kvinnliga toppchefer*, Stockholm, SNS Förlag, sid 44, 63.



så att man gillade vissa personliga drag hos den högpresterande chefen som slutade för flera år sedan och att man letar efter samma egenskaper eller kanske till och med samma person. Alla de här taget för givna praktiker är svåra att se och komma åt eftersom de verkar så självklara, normala och naturliga.<sup>12</sup> Ett exempel är en studie av rekryteringsprocessen i olika organisationer där man hade enoreflekterad hållning till begreppet kompetens. Den visade att man vanligtvis hävdar att kandidaten ska ha rätt kompetens oavsett kön och etnicitet, men vad som är ”rätt” kompetens är inte lika självklart när det gäller kön. När det handlar om etnicitet är det vanligt att man resonerar att rätt kompetens är att personen ska ha rätt personlighet eller social kompetens. Det är något som öppnar upp för subjektiva grunder för sortering och utsortering. Det är lätt att välja det man känner till sen tidigare, en välkänd manlig, svensk måttstock.

Genom att i sin rekrytering inte hålla sig till en fast och genomtänkt process där man tvingas att kritiskt reflektera kring den, eller att inte behöva motivera sitt val utifrån några, relativt sett, neutrala kriterier, så fortsätter vi att reproducera ett ledarskap som kanske fungerade en gång i tiden men inte längre. Exempelvis ses kvinnors förmåga, legitimitet och prestation som mindre anmärkningsvärda, effektiva och värdefulla mot männens.<sup>13</sup>

Ett sätt att se mer formellt på det är att se rekrytering som en informationsansaffningsprocess.<sup>14</sup> I mitt fall betyder det att chefskandidaterna blir matchade mot ett antal kriterier. Man använder olika urvalsinstrument för att undersöka i vilken utsträckning de sökande har de egenskaper som krävs och organisationen väljer den kandidat som i största möjliga utsträckning har dessa egenskaper. Urvalsmodellen är viktig och innehåller oftast analys av befattningen, kravspecifikation, utvärderingskriterier, handläggning av kandidater, uppföljning av urval och återkoppling. För att formalisera det ännu mer kan man tillsätta en rekryteringsgrupp.

Trots problemen med informella kanaler används de flitigt, speciellt vid rekrytering av högre chefer och VD.<sup>15</sup> Ett sätt att kombinera informella med mer formella är att använda sig av sina kontaktnät och nätverk men att då systematisera och strukturera kandidater och tipsgivare i databaser.<sup>16</sup> Om rekryteringsmetoderna är inkonsekventa och dåligt förberedda eller om beslutsfattarna inte vågar bryta ny mark har det ingen betydelse att det skett en förändring när det gäller synen på vad kvinnor och icke-etniska svenskar kan bidra med på högre positioner inom näringslivet.<sup>17</sup>

## Förväntningar på chefen

Oavsett vilken metod man använder vid rekryteringen så ställer betoningen på att se chefskapet som en profession krav på att kunna bygga upp en chefsroll som är tydlig.<sup>18</sup> Inte nog med att man behöver acceptera att man inte ses på samma sätt av sina tidigare kollegor utan det handlar även om att kunna hantera de förväntningar som organisationen kommer att ställa på dig som chef.

---

<sup>12</sup> Holgersson, *Rekrytering av företagsledare*, sid 66.

<sup>13</sup> *Ibid.*, sid 69.

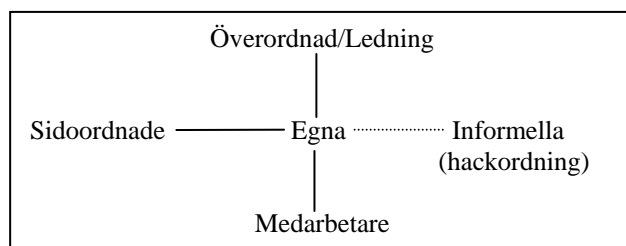
<sup>14</sup> *Ibid.*, sid 55.

<sup>15</sup> *Ibid.*, sid 60-64. Zackrisson, Linus (2006), *Headhunting – Guide till kvalificerad rekrytering*, Stockholm, Thomson fakta, sid 102.

<sup>16</sup> Zackrisson, *Headhunting*, sid 54.

<sup>17</sup> *Ibid.*, sid 102.

<sup>18</sup> Wikström, Ewa, Petra Adolfsson och Rikard Eriksson (2004), *Chefskap i NU-sjukvården*, Handelshögskolan Göteborgs Universitet, sid 20.



Figur 1. Relationen mellan de som har förväntningar på chefen samt vilka chefen har förväntningar på.

Jag har i figur 1, ovan, tagit upp relationen mellan de som har förväntningar på chefen samt vilka chefen har förväntningar på.

Först och främst har vi de egna förväntningarna. Vad som utgör drivkraften är personlig och kan vara att inneha ett arbete som ger prestige, möjlighet till avancemang, högre lön eller något annat personligt. Undersökningar har visat att de personliga förväntningarna på en chefsroll har förändrats.<sup>19</sup> Från att tidigare ha setts som något som utgått från verksamhetens eller organisationens bästa så utgår den numera från medarbetarnas personliga behov, kompetens eller den egna professionens. Även skillnader mellan generationerna har påvisats när det gäller hur man ser på sin roll som chef. Det första är att dagens chef inte är lika beredd som tidigare generationer att arbeta onormalt långa arbetsveckor. Det andra är att man inte förutsättningslöst accepterar kraven som organisationen ställer. Den tredje är att de som är potentiella framtida chefer har en annan inställning till relationen mellan arbetsliv och fritid. Oavsett om det är kvinnor eller män så värdesätts privatlivet högre och därför ser de inte chefspositionen som lika attraktivt längre.<sup>20</sup> Familjens förväntningar finns som ett reellt problem för chefen att hantera men de kommer inte från organisationen vilket gör att jag inte tar med dem i figuren.

Chefer som precis tillträtt sin tjänst upplever sig osäkra på vad som ingår i arbetet vilket ökar risken för felprioriteringar.<sup>21</sup> En planerad ledarutveckling kan skapa förutsättningar för utvecklandet av ett professionellt ledarskap.<sup>22</sup> Med planerad menar jag att innehållet är systematiskt och sekventiellt i både introduktions- och ledarskapsprogrammet samt att stödet är organiserat via andra chefers mentorskap och nätverkande. Samtidigt kan de egna kraven att leva upp till en slags idealisk ledare göra att det är svårt att uppsöka den egna chefen för stöd.<sup>23</sup> Svenska mellanchefer anser själva i en studie att en ledare bör vara inspirerande.<sup>24</sup> Hon eller han bör också vara kunnig i sitt yrke, välvillig, pålitlig, entusiastisk, bra på att lyssna och respektera andra.

Nästa grupp är de sidordnade. De är chefskollegorna och här gäller det att kunna kommunicera med varandra för att känna att man kan få stöd eller tips vid olika frågor.<sup>25</sup> Kommunikationen inom olika chefsnivåer kan skilja sig åt. Exempelvis menar man att kommunikationen mellan avdelningschefer skiljer sig från den mellan verksamhetschefer. En

<sup>19</sup> Ibid., sid 34-35.

<sup>20</sup> Ibid., sid 38.

<sup>21</sup> Wikström, Ewa och Lotta Dellve (2006), *Hållbart ledarskap i sjukvården – Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Rapport från Handelshögskolan, sid 29.

<sup>22</sup> Ibid., sid 37.

<sup>23</sup> Ibid., sid 31.

<sup>24</sup> Nyhaga, Michael, Artikel hämtad från [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu) om Globe-studien som gjorts i 62 länder och med 162 forskare runt om i världen med sammanlagt 17 000 mellanchefer som intervjuats om hur de ser på ledarrollen. Från Sverige deltog närmare 900 mellanchefer.

<sup>25</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 26-28.

av anledningarna beror på att verksamhetscheferna kommer med olika bakgrund och har olika storlek på sin verksamhet. Det leder till att det blir svårare att diskutera dessa saker vid möten med ledningen där det även finns med en ekonomichef och en personalchef som inte har samma erfarenhet. Avdelningscheferna har i sin tur mer liknande problem och användandet av morgonmöten underlättar förståelsen och benägenheten att hjälpa varandra med personal och liknande.

Tredje gruppen är de överordnade. Här finns förväntningar på att man som chef levererar mot uppställda mål och att de riktlinjer som fastställts följs. Det gäller att kunna hantera den överordnades åsikter eller eventuella försök till att styra hur man prioriterar eller driver sin verksamhet.<sup>26</sup> Detsamma kan även gälla när man ska rekrytera till den egna avdelningen. Det har även betydelse på vilken nivå man är chef. En del organisationer ger chefen stor frihet i att själv göra upphandlingar eller liknande medan andra är mer låsta till en strikt rådande beslutshierarki. Är man verksamhetschef har man en ledning att ta hänsyn till.

Medarbetarnas förväntningar på sin chef utgår från att det är viktigt att synas och vara nära verksamheten, antingen genom att själv delta direkt i arbetet eller att ta sig tiden att prata med medarbetarna.<sup>27</sup> Andra delar är att vara ärlig och öppen i sin relation till medarbetarna samt att man som chef måste kunna ändra åsikt. Många chefer ser det som självklart att beslutsfattande måste ske via delaktighet. Överhuvudtaget ses dialog och lyssnandet som en väsentlig del av chefskapet.<sup>28</sup>

De informella förväntningarna har jag placerat från sidan men det kan lika gärna komma uppifrån eller nedifrån. Sidordnades förväntningar kan vara informella krav eller förväntningar från andra avdelningar eller verksamheter som mer ses som "kärnverksamheten" än andra i en organisation.<sup>29</sup> Sedan finns den informella "hackordningen" på chefen som person. Vem känner chefen, vem känner han/hon inte? Informella kanaler är ett allt vanligare sätt att hitta nya chefer vilket gör det allt viktigare att känna "rätt" person eller att ha de "rätta" kontakterna.<sup>30</sup> Bristfälliga ledare anses vara de som saknar en viss kompetens, har fel utbildning, väljer bort karriären eller väljer fel typ av chefsjobb, de kan inte spelreglerna, saknar kontaktnät eller så kan de inte kombinera barn och hem med en karriär.<sup>31</sup>

## Typer av förväntningar

Traditionellt har högpresterande chefer setts som män som fokuserat på rationalitet och logik samt varit förmögna att kontrollera sina känslor.<sup>32</sup> Allt för att kunna styra arbetarna, som själva var påverkade av känslor. Dagens organisationer kräver ett annat ledarskap.<sup>33</sup> Det som betonas och föredras har mer karaktären av stödjande, relations- och utvecklingsinriktat samt även personifierat och karismatiskt. Det fokuseras mer på personlighet än formella meriter. Viktiga och avgörande inslag i ett framgångsrikt ledarskap är social kompetens och inriktning på relationer. Nu ska ledaren stödja lärandet i organisationen och inte som tidigare vara koncentrerad kring sakfrågor. Vissa studier pekar på att det blir mindre diskriminering, bättre

---

<sup>26</sup> Wikström och Dellv, *Hållbart ledarskap i sjukvården*, sid 25-26.

<sup>27</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 30.

<sup>28</sup> Ibid., sid 31.

<sup>29</sup> Ibid., sid 28.

<sup>30</sup> Zackrisson, *Headhunting*, sid 54.

<sup>31</sup> Holgersson, *Rekrytering av företagsledare*, sid 38.

<sup>32</sup> Ibid., sid 34.

<sup>33</sup> Fogelberg, *Ledarskap och kön*, sid 15.

samarbetsklimat och utvecklingsmöjligheter för både män och kvinnor. Andra studier pekar på att de traditionella könsmönstren återskapas.

Det har gjorts en studie mellan ledarskapslitteraturens bild och medias bild av ledaren.<sup>34</sup> Den kategoriserar det goda ledarskapet i sju delar och jag kommer kort att presentera alla delarna. Varje kategori kopplar jag samman med figur 1. på sidan 8 som tar upp vilka personer inom organisationen som har förväntningar på chefen.

### **Kommunikativt ledarskap**<sup>35</sup>

En kommunikativ ledare följer upp initiativ och genomför åtgärder, uppfyller uppställda mål samtidigt som han/hon ser och förstår om målen är i samklang med organisationens förväntningar. Chefen är tydlig mot omgivningen och uttrycker åsikter och tankar. Att ha kommunikationsförmåga innebär att vara lyhörd och en god lyssnare. På det sättet skapar chefen bra relationer med medarbetarna. För att det man kommunicerar ska bli trovärdigt måste det ha en koppling till normer, etablerade värderingar och förståelse i organisationen. Fyra betingelser som måste vara uppfyllda för att ett budskap ska kunna överföras och hörsammas. Den första kallas den pragmatiska aspekten och är att beslut måste stämma överens med de uppgifter som ska utföras. Den andra är moralisk giltighetsaspekt, där ledaren måste ha en förmåga att fatta rättvisa samt förnuftiga beslut, både vad gäller vem som utför arbetet och hur relationen mellan aktörerna ser ut. Den tredje är den etiska aspekten. Stämmer, och i så fall, hur stämmer verksamhetens mål med de idéer och värderingar som är grunden för verksamheten? Vad är det som gör att medlemmarna håller ihop som grupp samt vilka värderingar delas av gruppen och hur kommer det till uttryck i deras arbete? Den fjärde är autencitets aspekten och handlar om ledarens personliga egenskaper. Vem är han/hon som person, vilken värdighet, karaktär, utstrålning, stil samt auktoritet förmedlar ledaren?

I förhållande till figur 1. som visar de förväntningar som finns på chefen så menar jag att förväntningarna på det kommunikativa ledarskapet främst kommer från medarbetarna.

### **Medarbetare i centrum**<sup>36</sup>

Chefens handlande leder till reaktioner från dem som berörs av hans/hennes agerande. Ledarskap är på det sättet en process där tanke, känsla och handling påverkar chef och medarbetare på ett ömsesidigt sätt, allt för att samarbetet ska leda fram till syften och värden som båda parter kan ställa upp på. Genom att skapa ett klimat av delaktighet och meningsfullhet kommer medarbetarna med glädje att lösa arbetsuppgifter som leder mot ett gemensamt mål. Den goda ledarens roll blir att visa att målet är respektabelt samt skapa arbetsförhållanden där hälsa och kreativitet främjas. På det sättet ökar man den enskildes pliktkänsla och minskar känslan av vanmakt samtidigt minskar chefen som en auktoritet. På det sättet skapas en lagkänsla, en ”vi-känsla” bland medarbetarna. Genom att betona dialog flyttas fokus på att besluten ska tas ensamt av chefen. Att ge medarbetarna möjlighet att mötas, utbyta tankar och erfarenheter, bli sedda och respekterade samt skapa utrymme för att var och en ska kunna påverka, ta ansvar och utvecklas visar att chefen litar på sin personal. Tillsammans ökar detta medarbetarens prestationer och chanser till en egen karriär.

---

<sup>34</sup> Johansson, Gabriella och Anneli Ubeda (2004), *Det goda ledarskapet – en studie av ledarskapslitteraturens respektive medias bild av den goda ledaren.*, Göteborg, School of Economics and Commercial law, Göteborg University, Företagsekonomiska institutionen, Magisteruppsats, sid 8-20.

<sup>35</sup> Ibid., sid 9-10.

<sup>36</sup> Ibid., sid 10-11.

Att chefen ska sätta medarbetarna i centrum leder naturligt till att förväntningarna främst kommer från medarbetarna.

### **Vision och målinriktning** <sup>37</sup>

Effektiva ledare bidrar till att skapa visioner, sätta upp kriterier för prestationer samt skapa fokus för och inriktning på de kollektiva handlingarna. Här talar man om ”management of meaning”, att chefen har en tydlig idé eller vision om vad han/hon vill uppnå och att den förmedlas till medarbetarna för att skapa mening och tydliggöra drömmen för dem så att den även kan bli deras. Visionen ger medarbetarna förståelse för organisationens syfte och prioriteringar och genom att chefen förklarar, stödjer och stimulerar deras egna förmågor kan de utföra arbetet på bästa sätt. Det i sin tur ställer stora krav på att chefen inser att det inte alltid är han/hon som vet bäst och på det sättet tar ett steg tillbaka och låter medarbetarna göra arbetet.

Här kommer förväntningarna på chefen dels från sig själv, de egna, dels från de sidoordnade, överordnade och ledning, de informella samt från medarbetarna.

### **Kultur/gemensam värdegrund** <sup>38</sup>

Ledarskapet präglas av kulturen som den befinner sig inom eftersom varje organisation representerar en mängd kulturella idéer och innebörder som styr och begränsar ledarskapet. Ska chefen ses som en bra chef måste hans/hennes handlingar stämma överens med organisationens normer och ramar. Detsamma gäller att de visioner, värderingar och mål som chefen förmedlar måste vara legitima och meningsfulla. Genom att kunna läsa av vart organisationens kultur är på väg kan chefen lättare förutse vad som behöver göras för att organisationen ska utvecklas.

Precis som vid vision och målinriktning kommer förväntningarna från alla grupper.

### **Självutveckling** <sup>39</sup>

För att själv kunna utvecklas som chef måste man vara utrustad med fyra egenskaper. Den första är självförtroende. En god ledare är stark i själv, närvarande och prestigelös samt öppen för andras synsätt och förslag. Självförtroende behövs även vid krissituationer där det gäller att agera beslutsamt och självsäkert. Den andra egenskapen är social förmåga. Att ha självinsikt, förståelse och respekt är viktiga delar för en god ledare. Forskare menar att det finns en ovilja att ta till sig grundläggande kvaliteter som integritet, tillgivenhet, storsinnet, ödmjukhet, öppenhet och kreativitet. De anser att det förklarar en stor del av det bristande ledarskapet. Man talar om att chefen måste ha emotionell intelligens. Den tredje egenskapen är kunskap om sina starka och svaga sidor. Om den förra var emotionell intelligens så är det här emotionell stabilitet. En effektiv ledare har förmågan till självkontroll och kan ta emot kritik samt vågar släppa makten. Fjärde egenskapen handlar om lärande. En chef utvecklar sig själv genom att utveckla andra. Innovativ inlärning sker genom att vara aktiv och nytänkande samt delaktig och själv forma företeelser istället för att vara passiv, vanetänkande och låta företeelserna forma sin person.

När det gäller att själv utvecklas så är det främst de egna förväntningarna på chefen som finns.

---

<sup>37</sup> Ibid., sid 11-12.

<sup>38</sup> Ibid., sid 12.

<sup>39</sup> Ibid., sid 12-14.

## **Förebild** <sup>40</sup>

Genom att agera förebild för medarbetare och uppdragsgivare väcker chefen entusiasm samt håller hopp och beslutsamhet vid liv. En chef som är pålitlig och konstant i åsikter följer man även om man inte delar åsikten. Samtidigt bör en bra ledare leva som han lär, annars förlorar han/hon i trovärdighet.

Att vara en förebild är något som både ledning, överordnad chef och medarbetarna förväntar sig av chefen.

## **Kompetens och förmåga att leverera resultat**

Studien som jag hänvisar till ovan har, som jag sagt tidigare, sitt fokus mellan ledarskapslitteraturens bild och medias bild av ledaren.<sup>41</sup> Deras definition av ledarskap är ”... när en person får andra att frivilligt agera på ett visst sätt där hänsyn tas till den sociala kontexten där ledarskapet utövas.”<sup>42</sup> Vitsen med det goda ledarskapet, som jag ser det, är att chefen med de sex egenskaperna även ska se till att organisationen når sina mål och uppfyller de krav som finns på verksamheten. På det sättet finns en sjunde förväntan på ledaren. I studien menar man att den vetenskapliga litteraturen ser det här som en förutsättning och inte som ett viktigt drag hos en god ledare.<sup>43</sup> Däremot återfinns det i medias bild av ledaren. Här ses förmågan att leverera resultat, inge förtroende och ha erfarenhet som önskvärda drag som ska ersätta lyskraft och karisma. Det visar att det finns en självklar förväntan på chefen att leverera. Om chefen har alla de övriga förmågorna men ändå inte skapar vinst eller hög kvalitet på det arbete som utförs kan personen aldrig ses som högpresterande. Det krävs en viss kompetens och erfarenhet för att kunna se till att produktionen fungerar kvantitativt och kvalitativt.

Att kunna leverera resultat är en förväntan som främst kommer från överordnad chef och ledning.

## **Högpresterande kontra lågpresterande**

Att hitta chefen eller ledaren som varje år överträffar sina mål och som samtidigt har ett bra arbetsklimat där medarbetarna känner sig bekräftade och betrodda är något som varje rekryteringsansvarig vill göra. Finns det speciella egenskaper eller arbetssätt som skapar en bra grund för ett bra chefskap oavsett organisation och bransch? Utifrån min litteraturgenomgång menar jag att det finns.

Det finns tre praktiker i chefskapet, Strategisk logik, Administrativ logik och Kommunikativ logik som måste kunna kombineras för att chefen ska kunna högprestera.<sup>44</sup> Precis som genomgången ovan av den goda ledaren så präglas chefen av kulturen som han/hon befinner sig inom eftersom varje organisation representerar en mängd kulturella idéer och innebörder som styr och begränsar ledarskapet. Ska chefen ses som en bra chef måste hans/hennes handlingar stämma överens med organisationens normer och ramar.<sup>45</sup> En chef som inte delar värderingarna har svårt att vara strategisk eftersom det handlar om att kunna ”läsa av” omgivningens eventuellt framtida ändrade krav. Hur ska gruppen, avdelningen eller organisationen kunna möta nya krav på effektiviseringar eller förändrad arbetsmetod om

---

<sup>40</sup> Ibid., sid 15.

<sup>41</sup> Ibid., sid 8-20.

<sup>42</sup> Ibid., sid 8.

<sup>43</sup> Ibid., sid 23.

<sup>44</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 5.

<sup>45</sup> Johansson och Ubeda, *Det goda ledarskapet.*, sid 12.

chefen inte delar dess värdegrund? Som chef kan man vara mycket duktig rent administrativt och skapa rutiner för allt, men om det inte ökar effektiviteten eller är i samspel med målen är du som chef på väg åt fel håll. Att kunna kommunicera organisationens mål och värderingar utan att själv dela dem blir ihåligt och något som medarbetarna snabbt upptäcker. Resultatet blir att de förlorar förtroendet och respekten för sin chef. På det sättet utgör organisationens värdegrund de allmänna förväntningar som riktas mot medarbetare och därmed också chefer.

Uppfyller de sex första förväntningarna	Ja	Lågpresterande	Högpresterande
	Nej	Lågpresterande	Högpresterande
		Nej	Ja
		Kompetens och förmåga att leverera resultat (sjunde förväntningen)	

Figur 2. Hög- respektive lågpresterande chefer på basis av deras förmåga att leverera resultat och beroende på om de uppfyller de sex första förväntningarna<sup>46</sup> eller inte.

I figur 2, ovan, har jag utifrån det här resonemanget delat upp hög- respektive lågpresterande chefer på basis av deras förmåga att leverera resultat och beroende på om de uppfyller de sex första förväntningarna eller inte.

Om vi börjar med de högpresterande cheferna så finns det två olika kategorier.

Vi börjar med chefen som vi återfinner i den övre högra rutan. Det är dem som uppfyller företagets eller organisationens krav på prestationer och som även delar dess mål och värderingar. Dessa vill naturligtvis företag och organisationer ha och behålla. Genom att dela organisationens grundläggande värderingar och mål kan chefen engagera de underställda till att göra ett bättre arbete. Ledare som är trygga i sin person, vågar vara tydliga, kan delegera och prioriterar sin egen utveckling samt ställer krav på sig själv och sina medarbetare har lägre sjukfrånvaro än chefer som är otydliga och är för omhändertagande mot den egna personalen.<sup>47</sup> Det visar att det går att kombinera de mjukare delarna som stöd och byggande av relationer och det som skulle kunna upplevas som mer hårda delar som fokus på uppgift och tydlighet. Tillsammans skapar de ett högpresterande chefskap. Många chefer upplever att det är en svår balansgång mellan administration och närvaro samtidigt som man ska vara tydlig.<sup>48</sup> Något som lett till ett minskat intresse för att bli chef.

Nästa högpresterande chef presterar och uppfyller också målen men delar inte företagets värderingar och mål. Dessa chefer befinner sig i den nedre högra rutan och är kanske inte på kort men på lång sikt ett problem. De kan säkert få kritik från sina medarbetare som inte alltid upplever att chefen agerar för organisationens bästa. Trots det kan organisationer välja att låta de vara kvar så länge de fortfarande levererar och inte gör något direkt olagligt. Här kan det

<sup>46</sup> Om chefen bryter mot förväntningen på en högpresterande chef som är att vara tydlig, medbestämmande, kommunikativ och närvarande visar det sig i undersökningar att de anses som dåliga chefer eller som personer som inte passar som chefer. Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 15.

<sup>47</sup> Tollgerdt-Andersson, Ingrid, *Ledarskap och sjukfrånvaro: En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*, Göteborg, FoU i Väst, sid 7.

<sup>48</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 4.

finnas många gråzoner exempelvis sexuella trakasserier som kanske inte uppmärksammas eftersom personen levererar bra resultat.

Det finns en fara i att som överordnad chef låta den här typen av chef få fortsätta så länge han/hon levererar positiva ekonomiska resultat. Samtidigt som det kan vara svårt att exakt peka på vad det är som inte stämmer så riskerar man att få en omotiverad personal som till slut antingen börjar maska, sjukskriver sig eller helt enkelt söker sig därifrån. Jag tror att det bästa vore att på sikt avveckla dessa som chefer eftersom de inte tillför organisationen en positiv framåtanda.

När det gäller de lågpresterande cheferna så finns även de i två olika kategorier. Den första, chefen i den övre vänstra rutan delar organisationens värderingar men uppfyller inte de mål eller presterar upp till de krav som ställs. Det är en stor skillnad när det gäller att dela organisationens värderingar eller inte. Med rätt stöd kan de röra sig mot den övre högra rutan och bli högpresterande. Ett sätt att komma åt det är att grundligt analysera vad chefen saknar eller brister i, i sitt chefskap. Genom att både arbeta kognitivt med chefens ledarroll samt se över de organisatoriska förutsättningarna ökar man chefens förmåga till att hantera sitt ledarskap och balansera de olika delarna.<sup>49</sup> Exempelvis kan man som jag nämnde i vilka förväntningar som ställs på en chef från överordnade, formalisera ett socialt stöd som ledarutveckling som är direkt kopplad till hur organisationen ser ut samt skapa nätverk mellan chefer på samma nivå. Genom att öka kommunikationen både vertikalt och horisontellt i organisationen om reella problem som uppstår i chefens vardag kan man lösa pågående samt undvika framtida missförstånd och konflikter.

Tillsist kommer vi till rutan i nedre vänstra hörnet. Här möter vi chefen som varken delar organisationens mål och värderingar eller presterar till belåtenhet. Dessa lågpresterande chefer borde aldrig ha anställts eller i alla fall inte blivit chefer. Visst kan organisationen försöka få dem att öka sin prestation samt få dem att ändra sin inställning men troligtvis är det ett projekt dömt att misslyckas. Dessutom kommer det att kosta mycket i resurser som tid, personal och pengar. Om chefen bryter mot förväntningen på en högpresterande chef som är att vara tydlig, medbestämmande, kommunikativ och närvarande visar det sig i undersökningar att de anses som dåliga chefer eller som personer som inte passar som chefer.<sup>50</sup> Min slutsats är att det troliga är att man gör sig av med dessa chefer.

Som följd av min litteraturstudie uppställer jag följande hypoteser:

- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra nedre delen i figur 2 är på väg att bli eller är redan uppsagda.
- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra övre delen i figur 2 finns kvar inom organisationen och är då föremål för åtgärder som utbildning, omplacering eller liknande.
- Organisationers förväntningar på en chef är samstämmiga med de sju egenskaperna som den goda ledaren ska ha för att anses vara en god ledare och att de brister som jag kommer att finna kommer att beröra eller gälla någon av dessa sju.

---

<sup>49</sup> Wikström och Dellve, *Hållbart ledarskap i sjukvården*, sid 41.

<sup>50</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 15.



## Metod

Metodkapitlet är uppdelat i tre underrubriker. Den första delen är en allmän diskussion om hur min studie är upplagd och varför jag valt kvalitativ metod. I andra delen diskuterar jag mitt val av Critical Incident-metod. Jag avslutar mitt metodkapitel med att tala om hur jag gått tillväga vid insamlandet av mina data samt hur jag operationaliserat dem.

### Studiens uppläggning

Syftet med min studie är att belysa fenomenet lågpresterande chefer i större organisationer samt se vilka attityder företagen har till ledare som inte presterar fullt ut. Som jag tog upp tidigare har jag två frågeställningar.

A: Hur bör organisationer möta lågpresterande chefer?

B: Hur möter organisationer lågpresterande chefer?

A som är normativ har jag undersökt och beskrivit i teorikapitlet. B har mer karaktären av empirisk studie och den kommer jag att besvara genom att intervjua chefer, personalansvariga och liknande. Här ligger mitt fokus på chefernas egna uppfattningar om vad man bör göra och hur de ser på under- eller lågpresterande chefer. För att få en så bra förklaring som möjligt valde jag att intervjua tio personer.

Man kan se den kvalitativa analysen som en förvetenskaplig analys eller som en assistent till den kvantitativa analysen.<sup>51</sup> Om ämnet varit välundersökt hade det kanske varit bättre att kvantitativt studera ett stort antal organisationer och på det sättet få en bättre generaliserbarhet av mina slutsatser. Nu är det inte så vilket gör att man behöver skaffa sig en översiktlig bild av området. Det gör att en kvalitativ undersökning kan vara att föredra. Min kvalitativa intervjustudie har som syfte att ge mig en bättre förståelse för hur stora företag eller organisationer kan hantera lågpresterande chefer. Genom att använda mig av kvalitativa intervjuer kan jag få mycket information om få enheter och därmed låta analysen gå på djupet.<sup>52</sup> Jag vill söka förståelse genom att belysa det säregna och unika. På det sättet letar jag sammanhang och skapar strukturer. Det finns nyckelord som jag vill att de intervjuade ska formulera sig kring. Därför kommer jag att använda en strukturerad intervjuform.

### Critical Incident-metoden

För att komma åt det som organisationer kallar lågpresterande chefer kommer jag att använda mig av critical incident-metoden i mina intervjuer. Den definierar händelse (incident) som ”varje observerbar mänsklig aktivitet, som är tillräckligt fullständig i sig själv för att tillåta slutsatser och förutsägelser av den som tar del av aktiviteten”.<sup>53</sup> Den aktivitet jag vill studera är hur chefer ser på vad som är låg respektive hög prestation. För att kunna göra det använder jag mig av Herzbergs utveckling av metoden.<sup>54</sup> Hans version har karaktären av en intervjumetod där man samlar in situationsbunden information.<sup>55</sup> Han introducerade

---

<sup>51</sup> Starrin, Bengt & Per-Gunnar Svensson (1994), *Kvalitativ metod och vetenskaplig teori*, Lund, Studentlitteratur, sid 20.

<sup>52</sup> Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, sid 78.

<sup>53</sup> Andersson, Bengt Erik och Stig Göran Nilsson (1966), *Arbets- och utbildningsanalyser med hjälp av critical incident metoden*, Göteborg, Scandinavian University Books och Akademiförlaget, sid 27.

<sup>54</sup> *Ibid.*, sid 130.

<sup>55</sup> Behrens, Gunilla (1971), *Herzbergs version av “Critical-incident” metoden. En jämförelse med attitydskalor av Likert-typ på en grupp sjuksköterskor*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Psykologiska institutionen, sid 13.

redogörelser från intervjuobjektet som visade när personen varit särskilt tillfredsställd eller otillfredsställd med något under en längre tid. Dessa sekvenser (av händelser) kan vara korta eller långa.<sup>56</sup> Den förstnämnda är i samma mening som critical incident. Den andra måste ha tre kriterier uppfyllda för att kunna kallas lång sekvens. Det första är att det måste vara en tidsperiod på minst två veckor eller flera år. Det andra är att respondenten måste kunna se sekvensen av händelser som en del av en tidsperiod då personen varit just särskilt tillfreds eller otillfreds över situationen på arbetet. Det tredje kriteriet är att själva sekvensen måste vara klart avgränsad med en starttid och sluttid, om den inte fortfarande håller på.

Jag har använt större delen av Herzbergs intervjuschema till min intervjuguide.<sup>57</sup> Däremot har jag ändrat i den inledande frågan för att styra berättelsen till mitt fokus. De intervjuade ger mig vad de själva ser som något som har eller har haft en kritisk, avgörande betydelse för hur de ser på chefer eller underordnade som antingen låg eller högpresterande. Genom att fråga om när de kände sig speciellt nöjda eller missnöjda med någon av sina medarbetare eller sin chef på jobbet får jag dem att ge mig en ram för vad som är utanför det ordinarie. Det finns däremot vissa krav som måste uppfyllas i berättelsen för att ses som en händelse eller incident.<sup>58</sup>

Berättelsen måste innehålla:

- En objektivt inträffad händelse eller händelser. Det räcker inte att den bara handlar om den intervjuades psykologiska reaktioner och händelser.
- Begränsning i tid. Det måste finnas en tydlig start och stopp och om händelsen fortfarande håller på en identifierbar fortsättning.
- En händelse då känslorna för arbetet antingen var särskilt bra eller dåliga.
- Situationer i arbetet som direkt påverkade den intervjuades känslor och inte något som hänt vid sidan av.
- En händelse som inträffade inom den tidsperiod som den intervjuade hade den tjänst som studien syftar till att undersöka.

Oavsett om det är kvalitativ eller kvantitativ metod som används i en studie förändras inte kravet på validitet och reliabilitet. Det första handlar om att man verkligen mätt det man tänkt sig mäta, att det är tillförlitligt, det andra är att den information jag samlat in är giltig för min undersökning. Däremot har de olika tyngd beroende på vilken metod man använder.<sup>59</sup> Annika Lantz menar att intervjuer är ”... en systematisk undersökning av det subjektiva eller av ett subjektivt uppfattat fenomen”.<sup>60</sup> Intervjuer ger inte lägre krav på giltighet och tillförlitlighet. Däremot måste begreppet giltighet få en annan betydelse än den rent kvantitativa. Kvalitativ giltighet ser hon som ”... i vilken mån data och resultat speglar källan och samtidigt på ett mer allmängiltigt plan ökar förståelsen för det undersökta.”<sup>61</sup>

## Datainsamling

Som jag tidigare nämnt har jag intervjuat tio personer som på olika sätt har anknytning till mitt ämne. För att med begränsade resurser få en spridning av erfarenheter valde jag att

---

<sup>56</sup> Andersson och Nilsson, *Arbets- och utbildningsanalyser*, sid 130.

<sup>57</sup> Behrens, *Herzbergs version av "Critical-incident" metoden*, bilaga 1.

<sup>58</sup> *Ibid.*, sid 13.

<sup>59</sup> Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, sid 94.

<sup>60</sup> Lantz, Annika (1993), *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*, Lund, Studentlitteratur, sid 16.

<sup>61</sup> *Ibid.*

intervjua företrädare från två fackförbund, ett företag i tillverkningsindustrin, ett inom livsmedelsindustrin, ett konsultföretag och en offentlig förvaltning.

Jag började med att ta kontakt med företag 1s personalchef för att se om min frågeställning kunde vara intressant för dem. Han ansåg att den i högsta grad var det och vi bestämde en tid för att träffas och diskutera upplägget mer konkret. Med hjälp av min handledare fick jag kontakt med den offentliga verksamheten samt en person som numera jobbar som konsult. För att få en så bred bild som möjligt av ämnet ville jag få med fackförbunden också. I många fall är det dem som ska representera den lågpresterande chefen vilket gör att de borde ha intressanta tankar kring hur man kan hantera detta eller många exempel på hur det gått till när man omplacerat eller sagt upp chefer. Jag tog även kontakt med min tidigare praktikplats för att ta reda på om de hade några rutiner för att hantera lågpresterande chefer. Det slutade med att jag bokade upp totalt tio intressanta och intresserade HR-personer, fackombud och chefer på olika nivåer.

### **Operationalisering**

Jag har tidigare i metodkapitlet tagit upp att jag har Critical incident-metoden som bas för mina intervjuer.<sup>62</sup> Totalt samlade jag in 21 olika händelser.

Vid själva intervjutillfället började jag som intervjuare med en kort presentation av mitt syfte och vilka delar som intervjun skulle beröra. Jag poängterade att tyngdpunkten i intervjun låg på händelser där respondenten upplevt en särskilt positiv eller negativ känsla för en chefs eller medarbetares prestation. Även frågor kring hur respondenten definierar bra och dåligt ledarskap samt om han/hon ser om det finns någon lösning på problemet kring lågpresterande chefer togs upp. Under intervjun uppmuntrade intervjuaren att respondenten skulle berätta fler än en händelse. Något som de flesta kunde göra. Under intervjuerna registrerade intervjuaren vad som konkret hände och vad som specifikt gjorde att respondenten upplevde prestationen som negativ eller positiv. Allt för att få fram respondentens förväntningar på en chef. Samma sak gjordes när respondenten berättade om vilka egenskaper som han/hon anser leder till ett bra eller dåligt ledarskap samt vad de såg som lösningen på lågpresterande chefer. Jag antecknade huvuddragen och stödord under intervjun och var noga med att återkoppla under tiden för att se om jag förstått respondenten rätt.

I min kodning av resultatet har jag utgått ifrån varje händelse för sig. Därefter punktar jag upp varför händelsen uppstod, vilka förväntningar som inte uppfylldes, vilka konsekvenser händelsen fick och sist min tolkning av händelsens resultat. Förväntningarna är de sju kategorier som jag tog upp i teorikapitlet i förväntningar på en chef.

## **Resultat**

I den här delen ska jag först kort presentera de olika organisationerna som jag undersökt för att sedan gå över till mina resultat från intervjuerna.

### **Presentation av organisationerna**

#### **Fackförbund 1**

Förbundet är det äldsta etablerade facket för chefer.<sup>63</sup> De erbjuder sina medlemmar idéutbyte, gemenskap och rådgivning inom ledarskap, sluta avtal, sätta lön, bygga karriär och

---

<sup>62</sup> Andersson och Nilsson, *Arbets- och utbildningsanalyser*, sid 130.

trygghetslösningar. Antalet medlemmar uppgår till ca 70 000. Basen av medlemmar är 1:a linjens chefer och projektledare men andelen mycket höga chefer som VD och liknande har ökat den senaste tiden. Anledningen till att jag valde just det här fackförbundet är att de har en lång erfarenhet av de problem som är specifika för chefer.

## **Fackförbund 2**

Förbundet är partipolitiskt oberoende.<sup>64</sup> De ser sig som en medpart istället för en motpart till arbetsgivaren. Antalet medlemmar uppgår till 355 000 varav 60 000 är chefer, projektledare och specialister med ledningsansvar. Det är ett av Sveriges största tjänstemannafack. Jag valde det här fackförbundet för att deras medlemmar finns inom flera branscher samtidigt som de har en lång tradition av att arbeta med medlemmar som avancerat till chefspositioner.

## **Offentliga verksamheten**

Det bor ca 1,5 miljoner människor i Västra Götalandsregionen och ca 49 000 av dem arbetar med att ge invånarna någon form av offentlig service.<sup>65</sup> Det kan vara sjukvård, kultur eller kommunikation. Jag har valt att fokusera på en av dessa offentliga verksamheter inom regionen för att se vilka förväntningar som finns på cheferna.

Verksamheten menar att ett fungerande medarbetarskap, där det råder en jämbördig relation mellan ledare och medarbetare, är en förutsättning för ett fungerande ledarskap.<sup>66</sup> Därför använder man sig av en speciell metod för att bedöma framtida chefers förutsättningar och förmågor.<sup>67</sup> Här fokuseras på det goda ledarskapet och vilka kompetensområden som anses ha störst betydelse för det. Ledarkriterierna är Vilja att leda, Tydlig, Helhetssyn, Relationsbyggare, Teaminriktad, Strukturerad, Analytisk, Förtroendeingivande och Beslutsam. Dessa kopplas samman med verksamhetens personalvision där man tagit fram egenskaper som Självkänedom, Personlig mognad, Förmåga att leda, Grupprocesser, Att vara kommunikativ samt Tydlig som de viktigaste delarna för ett framgångsrikt ledarskap.

## **Företag 1**

Ingår i en livsmedelskoncern och befinner sig i en bransch som betecknas som ”fast moving consumer goods”. Företaget uttrycker sina förväntningar på chefen utifrån fyra principer.<sup>68</sup>

1. Ledarskap i ett helhetsperspektiv.
2. Ramar och syften.
3. Värderingskriterier.
4. Viktiga aspekter.

Värderingskriterier är i sin tur uppdelat i fyra undernivåer som är Uppnådda ekonomiska resultat, Förbättringar inom ansvarsområdet, Utveckling av medarbetare och Samarbetsförhållanden. För att tydliggöra hur de själva ser på relationen mellan kriterierna har jag fått kopiera deras figur.

---

<sup>63</sup> Informationsblad, *Ledarna – Vi kan chefer*, Ledarna, sid 1.

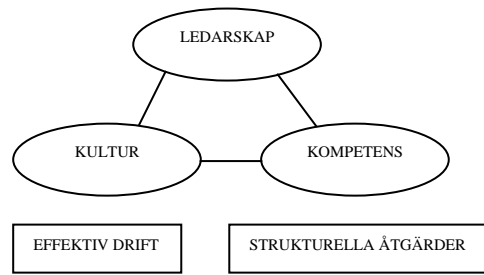
<sup>64</sup> Informationsblad (september 2006), *Öka dina chanser!*, SIF, sid 1-6.

<sup>65</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 8.

<sup>66</sup> Wikström, Ewa, Petra Adolfsson och Rikard Eriksson (2004), *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 13.

<sup>67</sup> *Ibid.*, sid 5, 13.

<sup>68</sup> Informationsblad (2005) *Mål och värderingar – Ledarskapsprinciper*, ORKLA, sid 17-26.



Figur 3. Ledarskap i ett helhetsperspektiv (Företag 1)<sup>69</sup>

När det gäller den första principen Ledarskap i ett helhetsperspektiv, visar figur 3, ovan, hur man genom att arbeta med företagskultur, ledarskap och specialistkompetens skapar en stark och kompetent organisation. Koncernen ser det som viktigt att ledare ska fokusera på effektiv drift genom hela värdekedjan och strukturella åtgärder som stärker verksamhetens position. När det gäller den andra principen, Ramar och syften handlar det om vad ledarskapet innebär och består av. Bland annat ska mål fastställas, resultat uppnås, man ska frigöra initiativ, kreativitet och kompetent handlingskraft som förbättrar verksamheten samt en motiverande arbetsmiljö där team ska vara samspelade samtidigt som de tillåter individuell skicklighet. Som avslutning betonas att gott ledarskap är en avgörande konkurrensfördel.

## Företag 2

Finns inom tillverkningsindustrin och ingår även den i en större koncern. Företaget har i ett antal år arbetat aktivt med att använda attitydundersökningar som ett verktyg för att underlätta kommunikationen mellan medarbetare och ledning och på det sättet få en uppfattning om kvaliteten på arbetsklimatet. De ser en öppen kommunikation på alla nivåer i organisationen som grunden för att medarbetare och chefer skall kunna samverka för att åstadkomma ständiga förbättringar, ökad effektivitet och ökad lönsamhet. Det viktigaste mätvärdet får man genom ett medarbetarindex. Värdet bygger på de elva mest kritiska frågorna i undersökningen. Företaget har i punktform specificerat vad de anser som avgörande för en bra lönsamhet och ett bra arbetsklimat. Det man trycker extra hårt på är vikten av att chefen visar sina medarbetare respekt. Förutom det ska chefen bland annat kunna samverka och hantera konflikter, ge återkoppling på medarbetarnas arbetsinsats samt få dem att känna att de kan påverka sin arbetssituation. Medarbetaren ska känna förtroende för sin chef och uppleva att de har en väl fungerande kommunikation med sin chef. Vidare ska medarbetaren känna till företagets filosofi, se och förstå hur hennes/hans arbetsinsatser bidrar till helheten. De ska känna till och arbeta mot de uppsatta målen samt uppleva personlig utveckling genom sitt jobb och att det följs upp kontinuerligt.

## Konsultföretaget

Företaget har ett tiotal konsulter som bland annat arbetar med omorganiseringar och att strukturera ansvarsfördelning och roller i företag och offentlig verksamhet.<sup>70</sup> De arbetar även med VD-rekryteringar. Konsulten som jag intervjuade har lång erfarenhet, tidigare varit personalchef och strategisk personalchef inom byggbranschen. Den intervjuade arbetar nu som management konsult som innebär arbete med utveckling av ledarskap, organisation och medarbetarskap samt olika utredningar. Bland annat om jämställdhet, arbetstider, facklig samverkan och liknande.

<sup>69</sup> Informationsblad (2005) *Mål och värderingar – Ledarskapsprinciper*, ORKLA, sid 26.

<sup>70</sup> Hemsida för konsultföretaget Avonis, <http://www.avonis.se/press.htm>

## Redovisning av intervjuerna

Hur hanterar då dessa organisationer sina lågpresterande chefer? Vad ser de som låg respektive högpresterande och kan intervjuerna stärka mina hypoteser som jag presenterade i sist i teorikapitlet? Jag fick totalt 21 händelser beskrivna för mig och jag kommer först att kortfattat redovisa dem samt varför de inträffade. Därefter kopplar jag ihop händelsen med de förväntningar som finns på chefer. Dessa är de sju kategorierna som jag diskuterade i teorikapitlet. Tillsist gör jag en tolkning av resultatet från händelsen. Ger händelsen mina hypoteser rätt vad gäller de lågpresterande cheferna?

- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra nedre delen i figur 2 är på väg att bli eller är redan uppsagda.
- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra övre delen i figur 2 finns kvar inom organisationen och är då föremål för åtgärder som utbildning, omplacering eller liknande.
- Organisationers förväntningar på en chef är samstämmiga med de sju egenskaperna som den goda ledaren ska ha för att anses vara en god ledare och att de brister som jag kommer att finna kommer att beröra eller gälla någon av dessa sju.

### Händelser, dess konsekvens och varför det inte fungerade

1. **Händelse:** Chef som fuskade med sin tidsredovisning. Var instämplad trots att han inte var där. Det var högre chefer som upptäckte det, de upplevde att det var svårt att få tag i honom. De gjorde utredningar vilka visade att chefen även fuskat med att skriva upp övertid som han bevisligen inte gjort. Vid en konfrontation blev personen väldigt vag och kunde inte argumentera emot eller förklara varför han gjort det.  
**Varför:** Respondenten upplevde att personen såg det som viktigast att få ut så mycket som möjligt av jobbet i egna fördelar. Ansåg det märkligt att man gav chefsjobbet till personen från början. Godkändes i test, var en av de bästa. Respondenten upplever det som extra allvarligt när en chef gör så här eftersom chefen ska föregå med gott exempel.  
**Förväntningar som inte uppfylldes:** Egentligen alla, kanske främst ändå Förebild & Kompetens och förmåga att leverera resultat. Samt en helt ny – Lojalitet.  
**Konsekvens:** Chefen blev avskedad. Driver ärendet vidare med egen advokat.  
**Tolkning av resultatet:** En oväntad händelse. Precis som dem som kategoriserade den goda ledaren har jag utgått från att vissa saker är underförstått självklara.<sup>71</sup> Att man som chef inte begår brottslig handling har jag inte haft med som en förväntan. Händelsen stämmer till viss del med min hypotes om att organisationer vill bli av med chefer som inte klarar av att leverera. Det som talar emot är att den nya, den åttonde förväntan Lojalitet är den starkaste förväntan som inte uppfyllts. Den fanns inte med när jag skrev mina hypoteser.
2. **Händelse:** Verksamhetschef som smet ifrån, aldrig där när medarbetarna sökte honom, var ointresserad av sitt chefskap.  
**Varför:** Chefen har inte förstått verksamhetens uppdrag och de krav och förväntningar som respondenten har på en chef. Gjorde inte dåligt ifrån sig vad gäller ekonomiska krav utan mer på ledarnivå. Personen inte intresserad av sitt arbete som chef.  
**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kommunikativt ledarskap & Medarbetare i centrum.  
**Konsekvens:** Respondenten sa upp personen.

---

<sup>71</sup> Johansson och Ubeda, *Det goda ledarskapet*, sid 23.

**Tolkning av resultatet:** Stämmer inte med hypotesen om att organisationerna inte vill ha kvar de lågpresterande cheferna som återfinns i den vänstra delen av figur 2. Men den stämmer med hypotesen om att de chefer som anses brista, brister i en av de sex förväntningarna. På den här arbetsplatsen har man följt mina tankar om att man ska se upp med högpresterande chefer som inte delar organisationens värderingar.

3. **Händelse:** Osmidig chef, var ointresserad av sitt chefskap.

**Varför:** Den här chefen har inte förstått verksamhetens uppdrag och de krav och förväntningar som respondenten har på en chef. Gjorde inte dåligt ifrån sig vad gäller ekonomiska krav utan mer på ledarnivå. Inte intresserad av sitt arbete som chef.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kommunikativt ledarskap & Medarbetare i centrum.

**Konsekvens:** Det slutade med att personen blev uppsagd.

**Tolkning av resultatet:** Den här stämmer inte heller med hypotesen om att man vill göra sig av med de lågpresterande cheferna som finns i den nedre vänstra delen av figur 2. Däremot stämmer den, precis som den förra, med hypotesen om att de chefer som anses brista, brister i en av de sex förväntningarna. Även på den här arbetsplatsen har man följt mina tankar om att man ska se upp med högpresterande chefer som inte delar organisationens värderingar.

4. **Händelse:** Verksamhetschef som inte stöttade en av sina chefer som gjorde en omorganisation. Stöttade endast när cheferna gjorde något som gick bra, vid problem eller motstånd från medarbetare drog han sig undan. Var inte närvarande som chef.

**Varför:** Trevlig och social person och mycket kompetent i sin yrkesroll men inte lämplig som chef. Stämde inte med respondentens syn på en bra chef. Problemen påtalades när förordnandet skulle förnyas men ledningen verkade inte ta kritiken på allvar.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kultur/gemensam värdegrund.

**Konsekvens:** Trots att man tog upp problemen förnyades förordnandet. Gick senare vidare uppåt i organisationen.

**Tolkning av resultatet:** Ingen av mina tre hypoteser bekräftas. Respondentens värdegrund för att bra chefskap stämde inte med hur den här chefen uppträdde. Som det uttrycks i kategorin Kultur/gemensam värdegrund, präglas ledarskapet av den kultur som den finns inom. Den här chefstillsättningen har antagligen präglats av en kultur där man kanske lyssnar mer på vissa personer än på andra. Här kan den informella "hackordningen", som jag tog upp teorikapitlet spela in. Kritiken kanske vägde för lätt i jämförelse med att chefen kände "rätt" person eller hade de "rätta" kontakterna.<sup>72</sup> Händelsen kan i det hänseendet ses som ett exempel på baksidan av att förlita sig på informella kontakter. På det sättet skapas en oförmåga i organisationen att hantera personer som kan leverera i det dagliga arbetet men inte när det gäller de sex förväntningarna som finns på en bra chef.

5. **Händelse:** Enheter som saknade personal. De tryckte på men inget hände. Tillslut tröttnade några av enhetscheferna och gick till pressen.

**Varför:** Otydlighet i organisationen. Kände sig inte betrodda av personalavdelning och högre chefer att avgöra om det faktiskt behövdes mer personal.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Inga.

---

<sup>72</sup> Zackrisson, *Headhunting – Guide till kvalificerad rekrytering*, sid 54.

**Konsekvens:** De blev uppkallade till högste chefen, fick en tillrättavisning samt att han tydliggjorde för dem och personalcheferna vilken roll och vilket ansvar alla har för att få arbetet att fungera. Det slutade med att de fick mer personal.

**Tolkning av resultatet:** Ibland behöver man ändra i de organisatoriska förutsättningarna för att en för tillfället lågpresterande chef ska kunna återgå till sin normala prestationsnivå.<sup>73</sup> Vilket den här chefen gjorde. På det sättet bekräftar händelsen mitt tidigare antagande om att lågpresterande chefer kan bli högpresterande med rätt stöd. Den stämmer också med min hypotes om att chefer som uppfyller de sex förväntningarna och kan leverera, ses som mycket bra chefer eller högpresterande. Genom tydliggörande av roller och vad som förväntades av alla blev det tydligt och klart vad som behövde göras. Högste chefen visade att han litade på medarbetarnas förmåga att göra en riktig bedömning av behovet.

6. **Händelse:** Enhetschef som inte tar arbetsgivaransvaret. Vid klagomål söker hon bekräftelse från personalen för egna upplevda problem och oförrätter, beklagar sig inför sin personal. Beter sig oprofessionellt.

**Varför:** Har inte förstått rollen som chef och respondenten ser inte att den lägre chefen tagit till sig av den kritik som framförts eller visat att hon försöker förändra sitt beteende. Troligtvis kommer hon att hävda att ingen sagt något om problemen till henne. Respondenten ser nästa problem när personen återgår till sin avdelning som medarbetare under en ny chef.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Medarbetare i centrum, Vision och målinriktning & Självutveckling.

**Konsekvens:** Pågående, troligtvis inget fortsatt förordnande.

**Tolkning av resultatet:** Stämmer inte med hypotesen att lågpresterande chefer som återfinns i den nedre vänstra delen av figur 2 är på väg ut ur organisationen. Däremot så bli personen av med sin chefsroll. Den tredje hypotesen att organisationens förväntningar på chefskap är samstämmigt med de sju egenskaperna och om det brister i någon av dem så ses dem inte som goda ledare, den stämmer.

7. **Händelse:** Anställd sedan 1988. har aldrig varit kapabel att utföra sitt ordinarie arbete trots att man försökt att hitta olika lösningar. I perioder suttit med andra arbetsuppgifter som inte heller fungerat tillfredställande. Har haft väldigt svårt att hantera förändringar. Sista tiden sjukskriven.

**Varför:** Oklart, respondenten var inte med vid anställningen men personen borde aldrig blivit anställd. Respondenten ser det som att det måste varit fel kriterier vid rekryteringen.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kompetens och förmåga att leverera resultat.

**Konsekvens:** Blev för något år sedan sjukpensionerad.

**Tolkning av resultatet:** Saknas kompetens och förmåga att leverera resultat som anställd är man lågpresterande. Hur väl personen uppfyller eller brister i de övriga förväntningarna är svårt att säga något om. Arbetsgivaren har tydligen gjort vad den kunnat för att stötta och även försökt med omplacering. Att man inte sagt upp personen trots att det inte fungerat motsäger min hypotes att man gör sig av med dem som lågpresterar. Det som skulle kunna tala för, är att det inte är en chef utan en medarbetare. Om en medarbetare uppfyller de sju förväntningarna kan den i och för sig ses som en bra eller högpresterande medarbetare men vissa av förväntningarna finns inte på den som inte är chef. Det blir mer en bild av att det finns medarbetare

---

<sup>73</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 4.



som inte fungerar och på det sättet tar tid från sina arbetskamrater, ger upphov till oro och spekulationer samt kostar resurser i personal, tid, och pengar och då inte bara för företaget utan även för samhället i stort. Här finns naturligtvis också en individ som troligtvis aldrig mått särskilt bra på sin arbetsplats.

8. **Händelse:** Kunde inte anpassa sig till den rådande kulturen, kulturkrock, hade en helt annan ledarstil än vad företaget förespråkar.

**Varför:** Ser det som fel på ledarrekruteringen, de hade fel kriterier för rekrytering av chef. Respondenten upplever att chefen var på väg mot rätt håll men att förtroendet var kört i botten.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kultur/gemensam värdegrund.

**Konsekvens:** Försökte utbildas och ges stöd till förändring men blev omplacerad till vanlig tjänst. Fungerar numera alldeles utmärkt.

**Tolkning av resultatet:** Bekräftar inte min hypotes om att lågpresterande chefer som brister i någon av de sex förväntningarna sägs upp eller är på väg att bli det. Visar ändå att man genom att ge lågpresterande möjlighet till utbildning och stöd eller om det inte hjälper blir omplacerade till annan tjänst utan chefsansvar få dem att högprestera. Bekräftar min hypotes att brister det i organisationens förväntningar på chefskapet så är det i någon eller några av de sju egenskaperna för den goda ledaren. Precis som respondenten själv uttrycker det har det antagligen varit fel kriterier vid rekryteringen. Som jag tog upp i den första delen av teorikapitlet är det viktigt att vara klar över vilka krav och förväntningar man har på chefen som ska rekryteras. Genom att skaffa sig information via olika urvalsinstrument kan man sedan matcha kandidaterna mot ett antal kriterier för att se i vilken utsträckning de sökande har de egenskaper som krävs.<sup>74</sup>

9. **Händelse:** Högpresterande person på en nyckelposition inom organisationen som plötsligt inte presterade upp till förväntningarna. Kunden uppmärksammade organisationen på problemet och uttryckte det som att personen inte uppträdde professionellt i förhandlingarna längre.

**Varför:** En storkund som klagat måste man göra något åt. Toleransnivån är låg vid sådana tillfällen. Organisationen ansåg sig inte ha råd att inte agera. Respondenten uttryckte det att de agerade affärsmannamässigt. Det var att omplacera eller ut. Respondenten vet inte säkert vad som gjorde att personen gjorde ett sämre arbete. Tror att det var personliga händelser som bidrog. Anser själv att de misslyckades med att lösa det på ett bra sätt. Normalfallen ger de coachning via närmaste chef först, något som inte blev gjort här.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Förebild & Kompetens och förmåga att leverera resultat.

**Konsekvens:** Ville inte gå med på omplacering så personen blev uppsagd.

**Tolkning av resultatet:** Genom att vara en förebild mot medarbetare eller ansiktet utåt mot kunder eller andra uppdragsgivare personifierar man organisationen. En person som plötsligt inte upplevs som pålitlig längre tappar snabbt i förtroende vilket tillslut även kan förknippas med organisationen. Händelsen visar tydligt att en högpresterande som inte levererar efter förväntan samt brister i någon eller några av de sex andra förväntningarna egentligen ses som en brist och någon man vill bli av med. Trots att man först försökte omplacera personen så anser jag att den bekräftar min

---

<sup>74</sup> Holgersson, Charlotte (2004), *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*, Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet EFI, sid 55.

hypotes om att man gör sig av med de lågpresterande som finns i den nedre vänstra delen av figur 2.

10. **Händelse:** Strategisk chef som ville detaljstyra utan att först ha kontrollerat vem som tagit det avgörande beslutet från början, respondenten upplevde att chefen saknade förmåga att se helheten, något som ses som en förutsättning för att vara strategisk chef. Personen saknade kompetens för sitt arbete.

**Varför:** Fel på ledarrekruteringen, personen saknade helhetssyn och kompetens, företaget har en omsättning på chefer på ca 18 månader i snitt. Respondenten funderade på om det inte är så att man behöver se över organisationens krav och kriterier för chefer.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Vision och målinriktning.

**Konsekvens:** Blev satt på utredningsarbete.

**Tolkning av resultatet:** Att inte tro att medarbetarna gör arbetet på rätt sätt samt att inte ha förmåga att förmedla organisationens syfte och mål gör medarbetarna ofokuserade och skapar en osäkerhet över vad som är en bra eller dålig prestation. Resultatet leder till att hypotesen om de lågpresterande cheferna som återfinns i vänstra nedre delen av figur 2 inte kan bekräftas. Den här chefen blev inte uppsagd utan omplacerad.

11. **Händelse:** Gift med chefen och arbetar på samma avdelning, vakuum vem som har ansvaret.

**Varför:** Respondenten såg det som ett exempel på att man inte vågar ta ansvaret som chef utan det blir ett mellanting där det ibland är den andre som bestämt fast personen saknar den egentliga befogenheten.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Självutveckling

**Konsekvens:** Respondenten tog det som ett exempel för att belysa problemet när ingen tar ansvar eller det är diffust vem som har det.

**Tolkning av resultatet:** Det går inte att direkt knyta händelsen till mina två första hypoteser om figur 2. Däremot så stämmer det med min tredje hypotes om att man ser brister i en av de sju kategorierna som en bild av ett dåligt ledarskap. En person som inte klarar av att ta på sig ansvaret att agera chef på arbetet saknar det som finns inom kategorin självutveckling. Det handlar om att ha självförtroende, social förmåga samt kunskap om sina starka och svaga sidor.

12. **Händelse:** Personer, bland annat chefer, i ledningen som på olika sätt tystar alla försök till strategiska diskussioner eller en vidare syn på sitt arbete eller bara nya idéer. Personer som saknar helhetssyn eller har en ensidig syn på vad som är viktigt.

**Varför:** Respondenten upplevde att organisations- eller branschkulturen tillåter ett klimat som inte är kapabelt att vidga och utveckla branschen. Man ser det inte ens som ett problem.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Vision och målinriktning.

**Konsekvens:** Konsekvensen blir att man aldrig vågar ta upp nya idéer eftersom man riskerar att bli förlöjligad.

**Tolkning av resultatet:** Bekräftas inte någon av mina hypoteser. Om organisationen eller branschen har en hämmande effekt på utvecklingen av nya arbetssätt kan det leda till att högpresterande chefer bygger upp en frustration inom sig som i värsta fall kan leda till att personen maskar eller blir likadan, eller i bästa fall söker sig personen vidare till en organisation som värdesätter utvecklingstankar och nya idéer bättre.

13. **Händelse:** Rekommenderad av sina chefer till tjänsten men levde inte upp till professionen. Medarbetarenkät visade att det inte fanns förtroende för chefen.  
**Varför:** Respondenten menar att vara chef är ett jobb i sig och personen måste ha god kännedom om området som han ska vara chef inom. Det ligger en fara i att ha för grundna kunskaper. Med mycket tekniska, kvalificerade arbeten behöver medarbetarna en coach och ett bollplank. Det kunde inte personen vara. Det fungerade inte alls och det ledde till oklarheter och bristande respekt hos medarbetarna.  
**Förväntningar som inte uppfylldes:** Medarbetare i centrum.  
**Konsekvens:** Organisationen försökte först med utveckling och coachning men det har inte hjälpt. Omplacering till vanligt arbete kommer att ske under året. Respondenten menar att organisationen inte säger upp personer som är på eller under en viss chefsnivå utan då försöker man i första hand omplacera.  
**Tolkning av resultatet:** Att man väljer att låta personen vara kvar beror troligtvis på att som respondenten uttrycker det. ”... på *Middle range nivå* så säger man inte upp. Då söker vi alternativ, som någon kvalificerad roll i stället, projekt eller liknande.” Uttalandet visar två saker. För det första ser man personen som en högpresterande medarbetare. Personen är helt enkelt på fel plats. Det visar att chefen befinner sig i den övre vänstra delen av figur 2 och att hypotesen bekräftas. Man omplaceras till en tjänst där personens kvaliteter gör bäst nytta. För det andra har det betydelse på vilken nivå man är chef. Organisationen är mer benägen att hitta lösningar för chefer på mellannivåer. Att högre chefer har egna anställningsavtal där man reglerat helt andra villkor för uppsägning spelar troligtvis in.
14. **Händelse:** Verksamhetschef som inte kunde hantera kundrelationerna. Funnits i organisationen sedan 2000.  
**Varför:** Jag vet inte säkert, tolkade respondenten som att chefen var osmidig vid personkontakter.  
**Förväntningar som inte uppfylldes:** Förebild  
Blev satt som utredare under en period och gjorde ett bra arbete, sedan nytt försök som chef med extra coachning, men det gick bara halvbra och är nu åter utredare.  
**Tolkning av resultatet:** Organisationen har samma policy som ovan. I första hand är det omplacering som gäller för den här typen av chef. Stämmer med min hypotes om att man omplaceras till en tjänst där personens kvaliteter gör bäst nytta. Däremot kan man undra varför de försökte med en ny chefsposition?
15. **Händelse:** Kritik under lång tid från medarbetarna på sin chef. Det var flera saker som de var missnöjda med. Bland annat upplevde respondenten att chefen åkte iväg på kurser och tog på sig mer och mer av sin egen chefs arbete.  
**Varför:** Om chefen är väldigt frånvarande, åker iväg på kurser eller tar på sig jobb som chefs chef egentligen skulle göra så blir det tillslut ohållbart. Respondenten upplevde att han och hans arbetskamrater fick ta tag i saker som chefen egentligen skulle göra. En frånvarande chef tar mycket kraft och tid från medarbetarnas egentliga arbete.  
**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kommunikativt ledarskap & medarbetare i centrum.  
**Konsekvens:** Blev omplacerad till annat arbete utan chefsansvar.  
**Tolkning av resultatet:** Den här chefs beteende påminner om händelse 2 och 3. Däremot vet jag inte om den här chefen hade förmåga att leverera ekonomiska resultat. Den bekräftar inte hypotesen om att organisationer vill göra sig av med de lågpresterande chefer som återfinns i den vänstra delen av figur 2. För att kunna skapa

en vi- eller lagkänsla och få medarbetarna att arbeta mot gemensamma mål måste chefen skapa arbetsförhållanden som främjar hälsa och kreativitet.<sup>75</sup> Något som kräver närvaro. Finns man inte tillgänglig för sina medarbetare blir det svårt att följa upp initiativ från dem och genomföra åtgärder för att underlätta arbetet.<sup>76</sup> På det sättet brister chefen både i det kommunikativa ledarskapet och att ha medarbetaren i centrum. Händelsen stämmer däremot med hypotesen om att de chefer som anses brista, brister i någon av de sex förväntningarna.

16. **Händelse:** VD i ett företag som blivit uppköpt av ett utländskt företag. Koncernen som köper är väldigt tydliga med vilka krav man har.

**Varför:** Den nya koncernen menade att VDn inte klarade arbetet men exakt vad det var vet inte respondenten. Vid uppköp förändras ofta företagskulturen vilket ofta leder till att personer avvecklas till sämre jobb med lägre lön. Därefter stannar de oftast inte kvar så länge till. I det här fallet ville inte koncernchefen betala ut vad avtalet sa. Han var inte beredd att lösa ut VDn så personen blev kvar men utan arbetsuppgifter. Respondenten ser ett mönster i att det bland annat är dåliga kunskaper i engelska som gör att man hamnar i underläge.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kultur/gemensam värdegrund & Kompetens och förmåga att leverera.

**Konsekvens:** VDn blev av med arbetsuppgifterna men blev kvar på företaget.

**Tolkning av resultatet:** Den bekräftar min hypotes om att chefer som inte levererar vill man göra sig av med. Trolig anledningen till varför VDn inte blivit uppsagd är att koncernchefen upplever att avtalet kostar för mycket att lösa ut. Koncernchefen har antagligen hoppats på att VDn skulle förstå att man inte är välkommen och därför självmant söka sig vidare.

17. **Händelse:** En gruppchef och hela hans grupp som tillsammans ordnade så de var instämplade trots att de inte varit på arbetet. 3 – 4 personer som ingick i gruppen.

**Varför:** Bedrägeriet fungerade troligtvis på grund av att de inte var så många och att de hade eget rum. Medarbetarna hävdade att de varit tvungna att göra som chefen.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Alla. Samt den nya – Lojalitet.

**Konsekvens:** Chefen blev avskedad medan de andra blev omplacerade.

**Tolkning av resultatet:** Liknar händelse 1. Att chefer ska vara laglydiga var inte något som jag sett som en förväntan utan som en underförstådd självklarhet. På samma sätt har man i studien som kategoriserar den goda ledaren resonerat när det gäller att chefer ska leverera resultat och uppfylla de krav som ställs på dem.

Händelsen stämmer inte in i någon av mina hypoteser.

18. **Händelse:** Många inom stat och kommun känner inte längre att de kan arbeta ostört utan att politikerna detaljstyr mer än tidigare.

**Varför:** Förändrade krav i den offentliga sektorn, kommuner och staten.

Respondenten upplever att politikerna detaljstyr mer än tidigare. Många kommuner har bytt politisk färg i kommunfullmäktige och respondenten menar att en del känner att de inte kan fortsätta eller vill fortsätta längre.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Vision och målinriktning & Kultur/gemensam värdegrund & Kompetens och förmåga att leverera resultat.

**Konsekvens:** Leder till att en del känner att de inte kan fortsätta arbeta inom den offentliga sektorn längre på grund av det här.

<sup>75</sup> Johansson och Ubeda, *Det goda ledarskapet*, sid 10.

<sup>76</sup> Ibid.

**Tolkning av resultatet:** Jag tror att det är precis som respondenten i intervjun ger uttryck för, att många kommuner efter lång tid med samma politiska styrning nu fått en annan politisk inriktning. Har man haft samma politiska övertygelse som den tidigare kommunledningen kan det uppstå en konflikt i värdegrunden. Vad som är kommunens uppdrag och vilka uppgifter som den ska ägna sig åt skiljer sig mellan de olika partiblocken. På det sättet påminner den här händelsen om nummer 16, där organisationen blev uppköpt och det blev en konflikt mellan två olika kulturer och värderingar i hur man arbetar med vissa frågor. Det kan vara svårt att kunna leverera vad den nya ledningen vill vilket leder till en diskussion om brist på kompetens och brist i att leverera. På det sättet bekräftas min hypotes om de lågpresterande cheferna i nedre vänstra delen. De som inte levererar försöker organisationen bli av med. Samtidigt så är det kanske inte organisationen som i första hand gör sig av med cheferna utan det är cheferna som lämnar, vilket i så fall skulle visa att min hypotes inte kan bekräftas.

19. **Händelse:** Förändring i diskussioner kring kompetens. Respondenten upplever att organisationer alltmer hävdar att personerna inte har rätt kompetens och de goda och bra ledaregenskaperna nedvärderas mot andra kompetenser. Även språket kan vara en brist på kompetens. Speciellt de äldre cheferna upplever att deras kompetens inte längre värdesätts.

**Varför:** Se 15. Uppköpta företag som kommer in på nya marknader med annat språk och annan kultur. Svenska chefer fortsätter att arbeta med fackliga företrädare vilket inte ses som ok från koncernen. LAS paragraf 6b som säger att nya bolag som köper upp verksamheter måste ta över personalen menar respondenten inte har någon direkt betydelse. Koncernen hävdar att man inte har rätt kompetens och de blir uppsagda.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kompetens och förmåga att leverera resultat.

**Konsekvens:** De blir uppsagda.

**Tolkning av resultatet:** Min hypotes om de lågpresterande cheferna i nedre vänstra delen i figur 2 kan bekräftas.

20. **Händelse:** Projektledare som jobbar i en statlig verksamhet. Har i dag inga underställda och får inga jobb av sin chef.

**Varför:** Arbetsgivaren har ganska stor möjlighet att leda och fördela arbetet som han/hon tycker passar verksamheten. Respondenten menar att problemet kan ha uppstått av två olika anledningar. Antingen är det så att chefen länge tyckt att projektledaren inte presterat bra eller så har de aldrig kommit bra överens men att det fungerat hyfsat ändå fram tills nu. Eller så är det beroende av ett politiskt beslut. Det är en statlig verksamhet och kanske har man fått minskade anslag vilket gör att man måste dra ner på verksamheten. Chefen kanske hoppas att personen ska sluta självmant om han inte får några arbetsuppgifter. Men som respondenten uttryckte det, *"...han gör det genom att misshandla den andre."*

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Kompetens och förmåga att leverera resultat.

**Konsekvens:** Dagsaktuellt, respondenten ska diskutera detta med personen.

**Tolkning av resultatet:** Problemet med sådana här händelser är att det troligtvis brister i de flesta av de sju förväntningarna som ger den goda ledaren. Men jag ser det ändå som att huvudbristen ligger i kompetens och förmåga att leverera resultat. Om det är så att projektledaren inte presterar till belåtenhet så brister chefen i sin egen kompetens att i sin tur prestera. Om det handlar om minskade anslag måste chefen se över sin organisation för att se var han/hon kan kapa kostnader för att hålla budget och samtidigt leverera. Handlar det om att chefen och projektledaren inte kommer överens

är det svårare. Enligt respondenten verkar de ha fungerat bra tillsammans fram tills nu. Exakt vad som förändrats eller varför det förändrats visste inte respondenten. Händelsen bekräftar delvis min hypotes att organisationer vill bli av med lågpresterande i nedre vänstra delen av figur 2. Jag säger delvis eftersom man i det här fallet inte riktigt vet vem som lågpresterar. Är det projektledaren eller chefen?

21. **Händelse:** Vid omorganiseringar passar man på att göra sig av med obekväma eller dåliga chefer. Oftast görs omorganiseringen för att effektivisera verksamheten vilket många gånger leder till att antalet chefspositioner minskas. Sedan ser man till att alla chefer som berörs måste söka de nya tjänsterna, även om deras gamla tjänst inte ändrats nämnvärt.

**Varför:** Respondenten ser det som en konsekvens av att både anställda och chefer upplever det som omöjligt att göra sig av med folk. Den intervjuade upplever det även som svårt att avgöra exakt vad det är att inte prestera bra. Är det utvecklingssamtal som inte görs, dålig stämning, samarbetsvårigheter eller att helt enkelt inte klara jobbet? Ibland kan chefens chef känna på sig att det inte fungerar men upplever sig inte ha något konkret att peka på.

**Förväntningar som inte uppfylldes:** Alla sju

**Konsekvens:** Vilket leder till att någon eller några chefer blir utan chefstjänst och måste ta en vanlig tjänst istället.

**Tolkning av resultatet:** Stämmer inte med någon av mina hypoteser. Påminner till viss del om händelse 4. Här finns en brist inom hela organisationen hos chefer som inte vågar ha en öppen dialog om vad som är viktigt och vilka regler som gäller. Respondenten uttrycker i intervjun att om det är två personer som inte fungerar tillsammans så kan omplacering vara ett utmärkt sätt att se vem som är problemet. *”Är problemet kvar så var det fel person. Försvann problemet men dök upp i den grupp som personen hamnade i så var det rätt person.”*

För att förtydliga sammanställer jag de förväntningar som respondenterna uttryckt i händelserna. Förväntningarna är de som beskrivs utifrån den goda ledaren. Sist har jag lagt till dem som inte passar in i någon av dessa förväntningar. De är Lojalitet och Manligt – kvinnligt.

### **Kommunikativt ledarskap**

- Att vara en god kommunikatör. Med det menar man att det är en 2-vägs kommunikation, att både kunna ge information med substans och att kunna lyssna aktivt. Att kunna kommunicera organisationens uppdrag.
- Samstämmighet mellan vad man gör och tänker – hjärta och hjärna. Saknas det får man aldrig erkännandet från sin medarbetare.
- Tydlighet med vad företaget vill få ut av dig som chef och vilka krav man har när det gäller mål, utvecklingsplan och hur uppföljningen ska gå till.
- Fokusera på hur jag i mitt arbete bidrar till nytta för medarbetare samt kunder.
- Kunna ta beslut.
- Veta vad man vill få ut av verksamheten.
- Att befogenheterna man får följer det ansvar man har. Är det otydligt eller oklart så får man en omöjlig situation.

### **Medarbetare i centrum**

- Våga prata klarspråk och våga bjuda in till diskussion om hur saker ska lösas.
- Skapa delaktighet och stödja.

- Se till så att alla drar åt samma håll
- Bygga laget
- Vara genuint intresserad av att få bra resultat genom andra människor.
- Ta tillvara på medarbetarnas kunskaper
- Grunden är att ha tillit till sina medarbetare, att kunna delegera. Exempelvis på möten. Att öppna upp med öppna frågor och låta de diskutera sig fram till olika förslag. Sen chefen beslutar. Genom att förankra alltihop hos dem själva först så är halva jobbet gjort.
- Humor
- Tillgänglig och synlig, boka tid i kalendern för sina medarbetare

### **Vision och målinriktning**

- Som chef ska man planera och följa upp huvudprocessen. Inte blanda sig i det dagliga arbetet
- Kunna låta personalen göra sitt jobb, tro på att de vet bäst.
- Även medarbetare måste ibland kunna leda sin chef.

### **Kultur/gemensam värdegrund**

- Man måste se och förstå organisationens kultur.
- Helhetssyn, det gäller att förstå organisationens mekanismer. Vad händer neråt i organisationen när jag tar beslut?
- Tydlig organisation med en tydlig ledning.
- Allmänmänskliga värderingar, att vara accepterande och fördomsfri.
- Miljömedveten.

### **Självutveckling**

- Självförtroende bygger på att man är trygg i sig själv.
- Intresserad, bra chefskap växer man in i. Det är något som kommer ifrån.
- Kunna leda sig själv och veta sina dåliga och bra sidor.
- Våga fatta beslut och kunna stå emot påtryckningar.
- Att känna sig själv, veta varför man reagerar på ett visst sätt på vissa saker men inte på andra.
- Att vilja leda.
- Att arbeta med ett etiskt förhållningssätt.
- Integritet, att kunna sätta egna gränser och aldrig prata illa om annan kollega.
- Att ha en egen ansvarskänsla. Klarar man inte jobbet eller behöver hjälp ska man kunna ta upp det i sitt utvecklingssamtal.
- Inse att man behöver stöd från andra.
- Våga vara osäker.

I den här delen talas det om att det är speciellt viktigt att agera självsäkert och beslutsamt i krissituationer.<sup>77</sup> En av cheferna som jag intervjuade sammanfattade detta väldigt bra.

*”Om allt fungerar, släpp fram alla andra. Om det är bekymmersamt eller besvärligt, stå längst fram.”*

### **Förebild**

- Konsekvent handlande, kan till och med vara orättvist.
- God energifaktor.

---

<sup>77</sup> Johansson och Ubeda, *Det goda ledarskapet*, sid 12.

- Rak och tydlig

### **Kompetens och förmåga att leverera resultat**

- Affärsmannaskap, att hålla budget, kunna förbättra och effektivisera verksamheten. Vara en speaking partner mot andra delar av företaget, föra företagets talan och värderingar.
- Kunna slutföra uppdrag, leverera.
- Kunna den tekniska professionen.
- Tidseffektiv.
- Fokusera på uppdraget.
- Analytisk förmåga.

### **Lojalitet**

- Moralisk skyldighet att tala om för ledningen vad som är dåligt. Att säga ifrån eller stå upp mot fel beslut och veta vart och när man ska göra det. Beslut som är fel diskuterar man med ledningen inte med medarbetarna.
- Att förstå att man är en del i en helhet.
- Inte blint följa andra utan att ha ett kritiskt synsätt med fokus på organisationens bästa.
- Lojal mot fattade beslut.
- Att ta ansvar, både vad gäller att ta på sig chefskapet och att ta arbetsgivaransvaret.
- Våga ta konflikter, stå upp för det vi själva upplever som dåligt.

När jag ställde frågan om vilka förväntningar som respondenten har på låg- respektive högpresterande chefer så var det ingen som uttryckte att lojalitet var att inte begå brottslig handling mot organisationen.

### **Manligt – kvinnligt**

- Tycker sig se en skillnad i manligt eller kvinnligt ledarskap. Kvinnor upplevs som mer relationsinriktade och ambitiösa. De har höga krav på sig och mycket drivna. Män behöver bara ha rätt åsikter och rätt bakgrund så går de framåt.

## **Slutdiskussion**

Som jag skrev i min redovisning av resultatet av intervjuerna så upptäckte jag något som jag inte såg som en förväntan utan mer som något som är underförstått. Det är den första och sjuttonde händelsen, båda handlar om chefen som stämplar sitt tidkort trots att personen inte är på arbetet. I den senare var även medarbetarna med i bedrägeriet. Att vara illojal mot sin arbetsgivare måste ses som något väldigt allvarligt. Kanske är det därför som jag inte sett det som en förväntan utan som något självklart. Återigen slår det mig att det finns mycket kvar att upptäcka inom ämnet Lågpresterande chefer och vilka förväntningar som finns på chefer. Studien om den goda ledaren menade ju att den sjunde förväntan som jag tagit fasta på mer ses som en underförstådd förutsättning.<sup>78</sup>

Har jag då hittat de förväntningar som jag beskrivit? I huvudsak fångade mina teorier in de förväntningar som studien gav. Det kom fram två nya förväntningar, lojalitet och manligt – kvinnligt. När det gäller lojalitet som först dök upp i några händelser som berörde lagbrott, så

---

<sup>78</sup> Johansson och Ubeda, *Det goda ledarskapet*, sid 23.



fick den en lite annan betydelse när jag frågade om vilka förväntningar de intervjuade hade på en hög- respektive lågpresterande chef. Här kopplade de samman lojalitet med att ta på sig arbetsgivarrollen, att vara lojal med beslut som fattats och inte börja diskutera eventuella felaktiga beslut i fikarummet utan ta upp det i det rätta forumet. Kanske har respondenterna gjort samma tankemiss som jag och sett det som självklart. Den andra nytillkomna förväntningen var manligt – kvinnligt. I början av mitt teorikapitel tar jag upp att det finns ytterligare en dimension när det gäller lågpresterande chefer. Det är att ledarskap har kön och att det på många sätt styr vår syn på vad som är ett bra eller dåligt ledarskap.<sup>79</sup>

Stämmer mina hypoteser som jag baserat på figur 2?

Uppfyller de sex första förväntningarna	Ja	Lågpresterande	Högpresterande
	Nej	Lågpresterande	Högpresterande
		Nej	Ja
		Kompetens och förmåga att leverera resultat (sjunde förväntningen)	

Figur 2. Hög- respektive lågpresterande chefer på basis av deras förmåga att leverera resultat och beroende på om de uppfyller de sex första förväntningarna<sup>80</sup> eller inte.

- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra nedre delen i figur 2 är på väg att bli eller är redan uppsagda.
- De chefer som lågpresterar och återfinns i den vänstra övre delen i figur 2 finns kvar inom organisationen och är då föremål för åtgärder som utbildning, omplacering eller liknande.
- Organisationers förväntningar på en chef är samstämmiga med de sju egenskaperna som den goda ledaren ska ha för att anses vara en god ledare och att de brister som jag kommer att finna kommer att beröra eller gälla någon av dessa sju.

Tyvärr får jag inget entydigt svar på den frågan. När det gäller den översta hypotesen så bekräftas den lika ofta som den dementeras. Jag kan med mitt material inte säga att organisationer eller företag gör sig av med dem som saknar någon eller några av de sex förväntningarna och som samtidigt inte uppfyller den sjunde förväntningen, kompetens och förmåga att leverera resultat. En tänkbar anledning till detta kan ligga i det som respondenten uttrycker i händelse 13. ”... på *Middle range nivå* ... säger man inte upp. Då söker vi alternativ ... någon kvalificerad roll i stället, projekt eller liknande.” Även om just det här fallet bekräftade min hypotes så verkar det finnas ett motstånd till att säga upp chefer. Det kan finnas flera tänkbara anledningar. Några av de intervjuade menade att vissa chefer har en bild

<sup>79</sup> Fogelberg Eriksson, *Ledarskap och kön*, sid 55.

<sup>80</sup> Om chefen bryter mot förväntningen på en högpresterande chef som är att vara tydlig, medbestämmande, kommunikativ och närvarande visar det sig i undersökningar att de anses som dåliga chefer eller som personer som inte passar som chefer. Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 15.

av att det är näst intill omöjligt att säga upp någon, andra är oförmögna eller rent av ovilliga att säga upp.

När det gäller den mittersta hypotesen så visar en majoritet av händelserna ingen samstämmighet med den heller.

Däremot så bekräftar nästan alla händelser att organisationerna ser det som bristande ledarskap om någon av de sju förväntningarna inte uppfylls eller att det saknas någon del.

### **Strategier för att undvika lågpresterande**

Här har jag i punktform tagit fram det som respondenterna själva sett som strategier för att undvika lågpresterande chefer. För att göra det mer överskådligt har jag valt att samla strategierna under några huvudrubriker. Många av de intervjuade har uttryckt liknande strategier vilket medfört att jag inte redovisar alla.

#### Rekrytering

- Bättre på att förfina urvalsmetoderna vid rekryteringar och inte bara koncentrera sig på formella kriterier.
- Viktigt att man vid rekryteringen försöker ta reda på hur personerna fungerar som chef, vilka ledaregenskaper har de? Vad gör de med de medel de får och hur får de arbetet gjort?
- Låta kandidaten berätta hur de löst ett problem på arbetet som de själva är väldigt nöjda med.

#### Utbildning/coachning

- Kontinuerligt arbete med ledarutveckling samt diskutera vilken typ av ledarskap organisationen behöver.
- Jobba med attitydundersökningar och samtidigt ha en dialog i utvecklingssamtalen och utvecklingsplanen vad som fungerar och inte fungerar och ge utbildning och stöd. Upplevs som lättare att agera utifrån siffror, mindre risk för att personen upplever det som ett personligt ifrågasättande.
- Ställa krav på att alla chefer ska presentera vilka som de ser som redo för att gå vidare mot högre positioner eller andra arbeten i sin arbetsgrupp. Premiera de som faktiskt försöker utvecklas.
- Aldrig hindra de som vill gå vidare inom organisationen. Då försvinner de till någon som tar tillvara på deras kunskaper bättre.
- Tror man sig se potential till att chefen kommer att fungera så coachar man och ger stöd i de delar som personen lågpresterar i.

#### Omplacering

- Ibland stämmer inte personkemin mellan två personer och då måste man kunna omplacera.

#### Förändringar på sikt

- Ta bort prestigen med chefsjobb.
- Alla chefsjobb på 3-årsperioder där man ska kunna kliva av för att komma tillbaks. Blir mera anpassat efter individernas livssituationen.
- Återkommande överläggningar om hur personen fungerar, se vilken utvecklingsmöjlighet som finns, kanske dags att gå vidare. Se till att inte bli sittande på samma stol för länge

Precis som min sista hypotes att organisationerna upplever det som bristande ledarskap om någon av de sju förväntningarna inte uppfylls visar, så finns det en samstämmighet när det gäller synen på bra och dåliga chefer. Det som kännetecknar en bra chef är ärlighet och tydlighet i vad han/hon förväntar sig av sina medarbetare. Chefen ska även vara närvarande och tillgänglig.

Vidare måste en bra chef dela företagets värderingar. En av de intervjuade var väldigt tydlig i sin kommentar. *”Att vara en bra chef innebär att föra ut företagets värderingar. Det är en förutsättning, annars leder det fel.”*

Dåliga chefer eller de som lågpresterar är de som inte vågar eller vill ta ansvaret som det innebär att vara chef. Exempelvis menade en av de intervjuade att han ser chefen som sin *”speaking partner”* och att man i ett sådant läge tappar förtroendet för chefen.

Företag 1 använder sig av koncernens ledarskapsprinciper men har själva inte arbetat fram vad dessa principer betyder i chefernas dagliga arbete. För att kunna styra en verksamhet med mål måste de vara konkreta och tydligt utkommunicerade till alla avdelningar och medarbetare. Det måste finnas en transparens som alla ser och förstår annars blir det svårt att veta vad chefen egentligen ska fokusera på, oavsett om det är chefen själv eller medarbetarna som upplever ovissheten.

Ett sätt att öka förståelsen för de olika avdelningarnas problem eller svårigheter kan vara att precis om avdelningscheferna inom sjukvården ha morgonmöten där man diskuterar hur dagen ser ut, vad som kommer att ske och vilka resurser som finns.<sup>81</sup>

### **Hur gör de för att bli av med lågpresterande chefer?**

Här har jag i korthet punktut vad som kom fram i konsekvenserna.

- Hävdar förändrade krav och kompetensbehov – ser till att personen blir uppsagd.
- Hävdar att chefen presterar för dåligt – omplacerad till annan tjänst eller uppsagd.
- Försöker att coacha och ge stöd, om det inte ger resultat – Omplacerad till andra arbetsuppgifter
- Tar bort arbetsuppgifter eller får arbetsuppgifter som ingen efterfrågar – leder ofta till att personen själv slutar.
- Sänka eller frysa lönen för personen, beroende på hur hög lön chefen har i jämförelse med andra på liknande position som chefen blir omplacerad till – ibland leder det till att personen själv slutar, ibland stannar de kvar
- Högre chefer, VD och liknande som presterar för dåligt – köps ut via avtal.
- Äldre chefer som man anser presterar för dåligt – pensionsavgångar.

Det är fler organisationer än jag trodde som trots möjligheten att faktiskt säga upp lågpresterande chefer väljer att omplacera och i flera fall låter personerna bli chefer igen. Vilket många gånger resulterar i en återupprepning av ett dåligt resultat. Jag har däremot inte fått något svar på varför de gör så här. I början av studien funderade jag bland annat om det är ett för känsligt område eller om det pågått så länge att det numera ”sitter i väggarna”? Jag upplever att de intervjuade i hög grad anser att man aktivt arbetar med chefer och deras förmåga till att göra ett bra arbete. Däremot verkar det finnas en känsla av att man inte kan gå för hårt åt de mellanchefer som inte klarar att högprestera. En av de intervjuade nämnde att

---

<sup>81</sup> Wikström, Adolffson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 26.

man inte säger upp chefer på mellannivåer utan att man gärna vill försöka hantera det på ett för personen värdigt sätt. Problemet är att de medarbetare som råkar ha den här personen som chef inte kan eller orkar vara så produktiva som de skulle kunna vara. Det innebär att man för att göra en bra lösning för en person låter en större grupp ta en hårdare smäll än kanske nödvändigt. Här anser jag att organisationerna har mycket att vinna på att faktiskt våga vara raka och mer konsekventa. Framförallt hjälper det medarbetarna som upplever att de tas på allvar men också chefen som antagligen inte är omedveten om sina tillkortakommanden och inte hjälps av att ständigt misslyckas.

Så till sist har vi kommit fram till hur de själva ser på hur man ska lösa problemet med lågpresterande chefer.

- Vara mer noggrann vid anställningar och uppföljningarna vid utvecklingssamtalet. Att ha arbetsbeskrivningar för vad det innebär att chef. Propsa på mer utbildning.
- Viktig fråga att ställa vid intervjun: - Varför man vill vara chef? Man får väl aldrig ett helt riktigt svar men den kan vara bra att ta med sig vid utvecklingssamtalet om det svaret inte stämmer med vad de gör.
- Vikten av att vara tydlig med vilka förväntningar och krav man har på chefen redan vid anställningsintervjun.
- Man måste kunna se över hur förutsättningarna ser ut och ge eventuell avlastning.
- Öppen dialog, utan den kan man inte utvecklas.
- Har man en lågpresterande chef måste man ta tag i det direkt.
- Ta bort prestigen med att vara chef.
- Alla chefsjobb ska vara tidsbegränsade.

Att ta tag i problemet direkt och inte vänta ser jag som oerhört viktigt. Flera av de intervjuade upplevde att det är något av det viktigaste man kan göra. Det visar att man tar problemet på allvar samtidigt som det minskar risken för att ett mindre problem ska växa och bli oproportionerligt stort och som sedan kan vara svårt att reda ut.

Den sista lösningen, att ha tidsbegränsade chefstjänster, använder man sig sedan länge av i sjukvården.<sup>82</sup> Precis som en av de intervjuade nämnde så kan det vara ett sätt att faktiskt ta bort känslan av prestigeförlust att hoppa av ett chefsjobb. Samma sak gäller även den händelse där den intervjuade upplevde uppsägningen av en lågpresterande chef som ett misslyckande, man hade helt enkelt inte lyckats kommunicera att andra alternativ kunde vara bra lösningar för både företaget och personen. Ett tredje exempel är den som med förundran i rösten sa att de faktiskt fanns en chef som frivilligt av sagt sig en chefsroll. Jag tror att det här finns något viktigt att arbeta vidare med för organisationer och företag. Problemet är att det kan vara svårt att hitta bra alternativa arbetsroller.

Jag avslutar hela studien med orden från en av de intervjuade som menade att med en tidsbegränsning på tre år skulle chefskapet kunna upplevas som en naturlig och utvecklande del av personens egen karriär.

*"Första året så sätter du dig in i organisationen. Andra året drar du igång alla förändringar. Det tredje året städar du upp efter dig. ... så hinner du driva projektet och avsluta och framförallt dra lärdom av det du gjort. Det som var bra och det som var mindre bra, allt för att utvecklas som chef. Alla vet att chefen sitter i 3 år. Den som kommer ny till avdelningen vet från början... du kommer att få en ny chef om ett eller två år för så är det på det här stället. Man sitter inte för evigt. Tror att det kan ge en del synergieffekter. Mera fokuserat,*

---

<sup>82</sup> Wikström, Adolfsson och Eriksson, *Chefskap i NU-sjukvården*, sid 39.

*man har 3 år på sig, mer fart. Om då lönen också är kopplad till... chefsjobbet ... och när du kliver av få du behålla en del av påslaget.”*

## Tankar om vidare forskning

Som jag redan i teoridelen tog upp så ligger inte mitt fokus i att jämföra hur kvinnor respektive män bemöts som lågpresterande chefer eller om det finns skillnader i hur organisationer hanterar kvinnor respektive män. Men här finns ett intressant spår att forska vidare i vad gäller just kvinnors och mäns möjligheter till avveckling/utveckling i ett lågpresterande chefskap och framförallt om det skiljer sig åt vad som betecknas som lågpresterande beroende på om det är en man eller kvinna som anses vara det.

Jag diskuterade i min metod om studien skulle utföras kvantitativt eller kvalitativt. Med utgångspunkt ifrån mina hypoteser hade det varit intressant att se om de kunde verifieras kvantitativt. Samtidigt skulle det ge en större generaliserbarhet.

## Referenser

### Böcker:

Andersson, Bengt Erik och Stig Göran Nilsson (1966), *Arbets- och utbildningsanalyser med hjälp av critical incident metoden*, Göteborg, Scandinavian University Books och Akademiförlaget.

Behrens, Gunilla (1971), *Herzbergs version av "Critical-incident" metoden. En jämförelse med attitydskalor av Likert-typ på en grupp sjuksköterskor*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Psykologiska institutionen, Licentiatavhandling.

Bushe, Gervase R. (2006), *Klart ledarskap – Hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar och hjälper alla på jobbet att bli äkta*, Stockholm, Ekerlids förlag

Fagerfjäll, Roland (2003), *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla nya kvinnliga toppchefer*, Stockholm, SNS Förlag

Giddens, Anthony (1994), *Sociologi – volym I*, Lund, Studentlitteratur.

Haslam, Alexander S. (2004), *Psychology in organizations – The social Identity Approach*, London, Sage Publications Ltd.

Hellström, Christina & Mariann Landin (2005), *Gränsöverskridande ledarskap*, Malmö, Ekelunds /Gleerups Utbildning AB

Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur

Lantz, Annika (1993), *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*, Lund, Studentlitteratur.

Lind Nilsson, Iréne & Lisbeth Gustafson (2006), *Ledarskapets inre och yttre resa*, Lund, Studentlitteratur

Rohlin, Lennart mfl (2003), *Ledarskap och lärande*, Lund, Studentlitteratur

Rombach, Björn & Rolf Solli (2006), *Constructing leadership – Reflections on film heroes as leaders*, Stockholm, Santérus förlag

Skagert, Katrin (2003), *Resurser och hälsa: Ledares föreställningar om möjligheter och vägar att påverka anställdas hälsa och minska sjukskrivning*, Rapport

Starrin, Bengt & Per-Gunnar Svensson (1994), *Kvalitativ metod och vetenskaplig teori*, Lund, Studentlitteratur.

Zackrisson, Linus (2006), *Headhunting – Guide till kvalificerad rekrytering*, Stockholm, Thomson fakta.

Forskningsrapporter och vetenskapliga skrifter:

Becker, Thomas E. & Scott L. Martin (1995), *Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations*, The Academy of Management Journal, Vol 38, No. 1 (Feb., 1995) sid 174.

Fogelberg Eriksson, Anna (2005), *Ledarskap och kön – En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*, Linköping, Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, doktorsavhandling.

Holgersson, Charlotte (2004), *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*, Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet EFI

Johansson, Gabriella och Anneli Ubeda (2004), *Det goda ledarskapet – en studie av ledarskapslitteraturens respektive medias bild av den goda ledaren.*, Göteborg, School of Economics and Commercial law, Göteborg University, Företagsekonomiska institutionen, Magisteruppsats.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (2005), *Ledarskap och sjukfrånvaro: En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*, Göteborg, FoU i Väst.

Wikström, Ewa, Petra Adolfsson och Rikard Eriksson (2004), *Chefskap i NU-sjukvården*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Rapport från Handelshögskolan.

Wikström, Ewa och Lotta Dellve (2006), *Hållbart ledarskap i sjukvården – Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv*, Göteborg, Göteborgs Universitet, Rapport från Handelshögskolan.

Artiklar från Internet:

Nyhaga, Michael, (2006), *Konsten att vara jämlik ledare*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu), Hämtat 2007-03-15.

Hemsida för konsultföretaget Avonis, <http://www.avonis.se/press.htm>

Informationsblad från företag och fackförbund:

Informationsblad (2005) *Mål och värderingar – Ledarskapsprinciper*, ORKLA,

Informationsblad (september 2006), *Öka dina chanser!*, SIF.

Informationsblad, *Ledarna – Vi kan chefer*, Ledarna.

# Bilaga 1 Intervjuguide för personal- och fackföreningsfolk

Intervjuguide för personalfolk och fackföreningsfolk om låg respektive hög prestation med utgångspunkt i critical incidentmetoden.

Tack för att du vill ställa upp på min intervju. Som jag nämnde på telefonen räknar jag med att vi kommer att hålla på i ungefär en timme. Intervjun kommer att fokusera på din uppfattning om vad som är låg- respektive högpresterande utifrån en egen upplevd händelse. Och vad det är som gör att du tänker på just den här händelsen som låg- respektive högpresterande. Först kommer jag att fråga en del mer allmänna frågor för att sedan fokusera på själva berättelsen och sedan gå över till några påståenden. Sist kommer jag att fråga dig vad du själv tror är lösningen på lågpresterande chefer.

Inledande frågor

1. Din befattning?
2. ålder \_\_\_\_ år
3. Kön
  - Man
  - Kvinna
4. Hur länge har Du haft anställning på företaget? Arbetat med förhandlingar?
5. Vilken tidigare erfarenhet har Du?
  - Intern, arbetat mig upp
  - Annat privat företag med liknande arbetsuppgifter
  - Annat privat företag men med helt andra arbetsuppgifter, vad?
  - Kommunal, landsting eller stat med liknande arbetsuppgifter
  - Kommunal, landsting eller stat men med helt andra arbetsuppgifter, vad?
  - Ingen

Specifika frågor om arbetsattityder

6. Tänk på ett tillfälle där du blev involverad i ett fall som gällde omplacering eller uppsägning av en lågpresterande chef där du kände dig speciellt nöjd eller missnöjd, antingen på det jobb du har nu eller något annat du haft. Innan vi går in på din berättelse vill jag att du försöker särskilja om det är en händelse som pågick under lång tid eller om det var ett enstaka tillfälle. *Är händelsen en del av en längre kedja med händelser eller är den unik? Vad hände? Viktigt att få det riktigt konkret! Se till att få flera berättelser/intervju!*
  - a) Kan du beskriva vad det var som gjorde att känslan dök upp? Hur eller varför avtog den?
  - b) Vad var det som glädde eller retade dig? Gjorde dig besviken?
  - c) Kan du precisera dig när det gäller varför du just då kände på det här sättet?



- d) Vad betydde dessa händelser för dig?
- e) Påverkade de här händelserna dina förväntningar på hur personen utförde sitt arbete? Hur? Hur länge pågick det?
- f) Hade dina förväntningar varit annorlunda om det varit en kvinna/man?
- g) Kan du ge mig ett specifikt exempel på hur deras utförande av deras arbetsuppgifter påverkades? (Produktivitetseffekter när informationseffekten var vag) Hur länge?
- h) Påverkades du personligen när det gäller dina förväntningar på andra på något sätt? Hur länge? Förändrade det dina förväntningar på människor generellt? Påverkade det din sömn, aptit, matsmältning, hälsan generellt?
- i) Påverkade händelsen din attityd till att arbeta där eller var det mer att händelsen i sig fick dig glad eller besviken?
- j) Fick konsekvenserna av det som hände, betydelse för din eller den andres karriär? Hur?
- k) Påverkade händelsen dig hur du ser på din profession? Hur?
- l) Hur mycket förändrades dina förväntningar (positivt eller negativt) på en person med den ställningen? Rita en ring kring den siffra som du tycker stämmer med hur mycket dina förväntningar förändrades positivt eller negativt till en person med den ställningen.

Inte alls	Mellan	Fullständigt
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11 12 13 14 15 16 17 18	19 20 21

Notera: 1 använder du om förväntningarna inte påverkades alls och 21 används om händelsen har påverkat dina förväntningar mest i ditt arbetsliv.

- m) Vad tycker du kännetecknar ett bra ledarskap?
- Teknik (formell kunskap, erfarenhet, bakgrund)
  - Ekonomi (ekonomisk kunskap, dok. erfarenhet)
  - Personal (Självkännedom, medvetenhet, mjuk kompetens)
  - Förväntningar (kommunicera dem, tydliga, uppfylla egna, andras)
  - Värderingar (Delar företagets, egna)
  - Mål (Tydliga/otydliga och resultatnriktade, uppfylla organisationens, egna)
- n) Ett dåligt ledarskap?
- Teknik (formell kunskap, erfarenhet, bakgrund)
  - Ekonomi (ekonomisk kunskap, dok erfarenhet)
  - Personal (Självkännedom, medvetenhet, mjuk kompetens)
  - Förväntningar (kommunicera dem, tydliga, uppfylla egna, andras)
  - Mål (otydliga/tydliga, uppfylla organisationens, egna)

Avslutande frågor

7. Vet du om företaget har någon strategi för hur man ska hantera utveckling eller avveckling av lågpresterande chefer? Hur ser den ut, används den, varför? Skillnader på dem?
8. Tror du att det skulle underlätta om man redan i anställningsintervjun gjorde klart att det inte är självklart att få behålla chefsjobbet? Fördelar, nackdelar?
9. Använda sig av anställningskontraktet? Fördelar, nackdelar?
10. Tror du att man tjänar på att ha dem kvar eller åtgärda dem? Vad i så fall? Varför inte?
11. Vad tror du är lösningen på problemet med lågpresterande chefer?
  - Rekryteringen (tydligare analys av befattningen, kravspecifikation, utvärderingskriterier, handläggning av kandidater, uppföljning av urval och återkoppling)
  - Rekryteringen (mera informella inslag i rekryteringskanaler, -kriterier och – förfaranden)
  - Utbildning (konflikthantering, ledarskaps, ekonomisk, jämställdhets, målarbete)
  - Förutsättningarna (Otillräckliga resurser eller ändra på förutsättningarna ex. flytta destruktiva arbetare, organisatoriska brister)
12. Finns det något som du skulle vilja tillägga?

Tack för din medverkan

## Bilaga 1 Intervjuguide för chefer

Intervjuguide för chefer om låg respektive hög prestation med utgångspunkt i Critical incidentmetoden.

Tack för att du vill ställa upp på min intervju. Som jag nämnde på telefonen räknar jag med att vi kommer att hålla på i ungefär en timme. Intervjun kommer att fokusera på din uppfattning om vad som är låg- respektive högpresterande utifrån en egen upplevd händelse. Och vad det är som gör att du tänker på just den här händelsen som låg- respektive högpresterande. Först kommer jag att fråga en del mer allmänna frågor för att sedan fokusera på själva berättelsen och sedan gå över till några påståenden. Sist kommer jag att fråga dig vad du själv tror är lösningen på lågpresterande chefer.

Inledande frågor

13. Din befattning?

14. Ålder \_\_\_\_\_ år

15. Kön

- Man
- Kvinna

16. Hur länge har Du haft anställning på företaget?

17. Vilken tidigare erfarenhet har Du? (*flera alternativ möjliga*)

- Intern, arbetat mig upp
- Annat privat företag med liknande arbetsuppgifter
- Annat privat företag men med helt andra arbetsuppgifter, vad?
- Kommunal, landsting eller stat med liknande arbetsuppgifter
- Kommunal, landsting eller stat men med helt andra arbetsuppgifter, vad?
- Ingen

Specifika frågor om arbetsattityder

18. Tänk på ett tillfälle när du kände dig speciellt nöjd eller missnöjd med någon av dina underordnade eller din chef på jobbet, antingen på det jobb du har nu eller något annat du haft. Innan vi går in på din berättelse vill jag att du försöker särskilja om det är en händelse som pågick under lång tid eller om det var ett enstaka tillfälle. *Är händelsen en del av en längre kedja med händelser eller är den unik? Vad hände? Viktigt att få det riktigt konkret! Se till att få flera berättelser/intervju!*

- o) Kan du beskriva vad det var som gjorde att känslan dök upp? Hur eller varför avtog den?
- p) Vad var det som gladdde eller retade dig? Gjorde dig besviken?
- q) Kan du precisera dig när det gäller varför du just då kände på det här sättet?
- r) Vad betydde dessa händelser för dig?

- s) Påverkade de här händelserna dina förväntningar på hur personen utförde sitt arbete? Hur? Hur länge pågick det?
- t) Hade dina förväntningar varit annorlunda om det varit en kvinna/man?
- u) Kan du ge mig ett specifikt exempel på hur deras utförande av deras arbetsuppgifter påverkades? (Produktivitetseffekter när informationseffekten var vag) Hur länge?
- v) Påverkades du personligen när det gäller dina förväntningar på andra på något sätt? Hur länge? Förändrade det dina förväntningar på människor generellt? Påverkade det din sömn, aptit, matsmältning, hälsan generellt?
- w) Påverkade händelsen din attityd till att arbeta där eller var det mer att händelsen i sig fick dig glad eller besviken?
- x) Fick konsekvenserna av det som hände, betydelse för din eller den andres karriär? Hur?
- y) Påverkade händelsen dig hur du ser på din profession? Hur?
- z) Hur mycket förändrades dina förväntningar (positivt eller negativt) på en person med den ställningen? Rita en ring kring den siffra som du tycker stämmer med hur mycket dina förväntningar förändrades positivt eller negativt till en person med den ställningen.

Inte alls	Mellan	Fullständigt
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17 18	19 20 21

Notera: 1 använder du om förväntningarna inte påverkades alls och 21 används om händelsen har påverkat dina förväntningar mest i ditt arbetsliv.

- å) Vad tycker du kännetecknar ett bra ledarskap?
- Teknik (formell kunskap, erfarenhet, bakgrund)
  - Ekonomi (ekonomisk kunskap, dok. erfarenhet)
  - Personal (Självkänedom, medvetenhet, mjuk kompetens)
  - Förväntningar (kommunicera dem, tydliga, uppfylla egna, andras)
  - Värderingar (Delar företagets, egna)
  - Mål (Tydliga/otydliga och resultatnriktade, uppfylla organisationens, egna)
- ä) Ett dåligt ledarskap?
- Teknik (formell kunskap, erfarenhet, bakgrund)
  - Ekonomi (ekonomisk kunskap, dok. erfarenhet)
  - Personal (Självkänedom, medvetenhet, mjuk kompetens)
  - Förväntningar (kommunicera dem, tydliga, uppfylla egna, andras)
  - Mål (otydliga/tydliga, uppfylla organisationens, egna)

#### Avslutande frågor

19. Vet du om företaget har någon strategi för hur man ska hantera utveckling eller avveckling av lågpresterande chefer? Hur ser den ut, används den, varför? Skillnader på dem?

20. Tror du att det skulle underlätta om man redan i anställningsintervjun gjorde klart att det inte är självklart att få behålla chefsjobbet? Fördelar, nackdelar?
21. Använda sig av anställningskontraktet? Fördelar, nackdelar?
22. Tror du att man tjänar på att ha dem kvar eller åtgärda dem? Vad i så fall? Varför inte?
23. Vad tror du är lösningen på problemet med lågpresterande chefer?
- Rekryteringen (tydligare analys av befattningen, kravspecifikation, utvärderingskriterier, handläggning av kandidater, uppföljning av urval och återkoppling)
  - Rekryteringen (mera informella inslag i rekryteringskanaler, -kriterier och – förfaranden)
  - Utbildning (konflikthantering, ledarskaps, ekonomisk, jämställdhets, målarbete)
  - Förutsättningarna (Otillräckliga resurser eller ändra på förutsättningarna ex. flytta destruktiva arbetare, organisatoriska brister)
24. Finns det något som du skulle vilja tillägga?

Tack för din medverkan