



*Självständigt arbete vid LTJ - fakulteten*

Affärsledarskap – påbyggnadsprogram till kandidatexamen inom  
Landskapsingenjörsprogrammet  
15 hp

# Landskapsingenjör som chef

En kvalitativ studie om chefskap

# Landscape Engineer as a Manager

A qualitative study about leadership

**Sofie Larsson**  
**2009**

*Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap*



# **SLU, Sveriges lantbruksuniversitet**

## **Fakulteten för Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, LTJ**

**Författare:**

Sofie Larsson

**Titel:**

Landskapsingenjör som chef – En kvalitativ studie om chefskap

**Engelsk titel:**

Landscape Engineer as a Manager – A qualitative study about leadership

**Nyckelord (6-10 st):**

Chef, ledarskap, motivation, kommunikation, stress, landskapsingenjör

**Handledare:**

Catharina Alwall

**Examinator:**

Thomas Björklund

**Kurskod:**

EX0356

**Kurstitel:**

Examensarbete inom affärsledarskap

**Omfattning (hp):**

15

**Nivå och fördjupning:**

Grund C

**Utgivningsort:**

Alnarp

**Utgivningsår:**

2009

**Serie:**

Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten

## Förord

”Affärsledarskap – påbyggnadsprogram till kandidatexamen” är ett ettårigt kursblock som jag valde att läsa som mitt tredje och sista år inom landskapsingenjörsprogrammet. Inom båda dessa program var en självständig uppsats motsvarande 15 hp ett obligatoriskt moment. Den skrevs på C-nivå eftersom detta var ett krav inom affärsledarskapsprogrammet. Uppsatsen riktar sig till landskapsingenjörsprogrammet såväl som till affärsledarskapsprogrammet genom att den behandlar chefskapet sett från landskapsingenjörers perspektiv.

Ett varmt tack riktas till de chefer som ställde upp på intervjuer och som gjorde denna uppsats möjlig. Samt ett tack till mina två kontaktpersoner, Jimmy Gunnarsson och Ronny Samuelsson, på ISS Landscaping som bidrog med diverse hjälp.

Ett ytterligare varmt tack till min handledare Catharina Alwall som kom med många goda råd och som alltid fanns där som ett stort stöd under skrivandet.

Alnarp i maj 2009  
Sofie Larsson

# Sammanfattning

Denna uppsats skrevs för att undersöka hur chefskapet upplevdes. Som en blivande landskapsingenjör ville jag undersöka chefskapet inom ett eller flera företag som kändes aktuella för mig. Därför intervjuades sex landskapsingenjörer som arbetade som chef på ett företag som var verksamt inom projektering, skötsel samt anläggning av mark och utemiljö. Under intervjuerna gavs cheferna möjligheten att berätta om sina upplevelser och åsikter kring chefskapet. Vad de ansåg vara positivt och roligt, svårt eller betungande samt vad de ansåg vara viktigt att tänka på då man arbetar som ledare.

Resultatet blev varierat och det framkom flera olika synpunkter inom olika ämnen under intervjuerna. Det som cheferna hade flest synpunkter kring var: ledarskapet och hur de skulle leda personalen, motivation och kommunikation och hur dessa skulle genomföras samt stressen som uppfattades som mer eller mindre betungande. Dessa återkommande ämnen representerar de olika teman som återfinns i rapporten och som kom att ligga till grund för framtagningen av teorier.

Slutsatsen av denna rapport var att chefskapet är ett ibland tungt och tufft jobb men samtidigt roligt och utvecklande. Det upplevs annorlunda beroende på vilka förutsättningar du har som person. Erfarenhet och utbildning sen tidigare samt viljan av att vara chef kan ha betydelse för hur man klarar av svårare situationer, vilket på så sätt påverkar hur pass betungande man anser chefskapet vara. Den generella åsikten som cheferna hade kan exemplifieras med ett citat från en av dem "... roligt men jobbigt... det roliga överväger... absolut... det tycker jag...".

# Summary

This report was written to examine how different people with the same education as myself felt about working as a manager. What they thought was positive and fun and what they thought was difficult and burdensome. I decided that I wanted to do a qualitative study by interviewing six persons that all have studied the same program as me, the Landscape Engineer Program or a similar one at SLU in Alnarp. These six persons consisted of three women and three men who all worked as a manager at various locations in Skåne but within the same company, ISS Landscaping.

During the interviews the leaders were given the opportunity to tell me about their experiences and thoughts about their work as a manager and leader. The answers varied and many aspects appeared during the interviews. When I analyzed the interviews and tried to find patterns and subjects I was inspired by the Grounded Theory. It was mainly five subjects that appeared in almost every interview and these five were: leadership and how to lead personnel, motivation and communication and how these should be carried out and finally stress that was thought of as more or less intense. These five different subjects represent the different themes found in the report, which came to be the basis for theory generation.

I found out that working as a manager can be very hard and difficult but at the same time very fun and educational. It's experienced differently and that depends mostly of what kind of qualification or background you have as a person. Every individual are different and this affects how different people can interpret the same work. Through the writing of this report I have come to different conclusions. Conclusions that can affect how the work as a manager is interpreted and what the managers thought to be important to keep in mind when working as a leader. I have listed the main conclusions below.

*Experience* – Experience from former employments as a manager or within this type of business can determent how difficult different aspects can be interpreted.

*Education* - When it came to education I found out that some of the leaders thought that the education in Alnarp was lacking some parts in leadership and other areas involving laws that they are bound to.

*Important aspects* - The leaders thought it was important to have self-knowledge and never be afraid to ask about things they were unsure about. To be able to be firm as a leader but yet allow the personnel to express their thoughts and ideas. To be able to vary their leadership according to the situation and the needs that exists. And finally it was important to have the will of being a leader.

*The personnel* – They were very important to the leaders thereof it was considered as a must to treat them right and let them feel involved in the work. To listen and give constant feedback was considered extremely important for the motivation and the feeling of fellowship between the leader and the personnel.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Avgränsningar.....	2
1.4 Företagsfakta.....	2
<b>2 Metod.....</b>	<b>3</b>
2.1 Val av undersökningsmetod.....	3
2.1.1 Kvalitativ undersökning.....	3
2.1.2 Relationen mellan teori och verklighet.....	4
2.2 Urval.....	4
2.2.1 Företag.....	4
2.2.2 Intervjupersoner.....	4
2.3 Utförande.....	5
2.3.1 Kvalitativ intervju.....	5
2.3.2 Genomförandet av intervjuer.....	5
2.3.3 Analys av data.....	6
2.4 Tillförlitlighet och etik.....	8
2.5 Kritik.....	9
<b>3 Resultat.....</b>	<b>11</b>
3.1 Att vara chef.....	11
3.2 Att leda.....	14
3.3 Att motivera andra.....	15
3.4 Att kommunicera.....	18
3.5 Syn på stress.....	18
3.6 Sammanfattning av resultatet.....	20
<b>4 Teori.....</b>	<b>21</b>
4.1 Att vara chef.....	21
4.1.1 Begreppet chef respektive ledare.....	21
4.1.2 Aktuellt ledarskap samt ledarstil.....	22
4.1.3 En bra chef.....	23

4.2 Att leda .....	24
4.2.1 En chefs huvuduppgifter.....	24
4.2.2 Delegering .....	25
4.2.3 Fördelar med en effektiv arbetsgrupp.....	25
4.3 Att motivera andra.....	26
4.3.1 Begreppet motivation .....	26
4.3.2 Warrs vitaminmodell .....	26
4.4 Att kommunicera .....	29
4.4.1 Begreppet kommunikation.....	29
4.4.2 Störningar i kommunikationen.....	29
4.4.3 Bra kommunikation .....	30
4.5 Syn på stress .....	31
4.5.1 Positiv och negativ stress .....	31
4.5.2 Uppkomst och hantering av stress.....	32
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>34</b>
5.1 Att vara chef.....	34
5.2 Att leda .....	35
5.3 Att motivera andra.....	36
5.4 Att kommunicera.....	37
5.5 Syn på stress .....	38
5.6 Metoddiskussion.....	39
<b>6 Slutsats.....</b>	<b>40</b>
6.1 Mina viktigaste slutsatser .....	40
6.2 Rekommendationer.....	41
6.3 Förslag till vidare forskning.....	41
<b>7 Källförteckning.....</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>44</b>



# 1 Inledning

---

*Detta avsnitt syftar till att klargöra tanken bakom denna rapport, syftet med rapporten samt vilka avgränsningar som gjorts.*

---

## 1.1 Bakgrund

Inför mitt tredje år inom landskapsingenjörsprogrammet valde jag att läsa kursblocket "Affärsledarskap – påbyggnadsprogram till kandidatexamen" som sträckte sig över hela mitt tredje år. Eftersom det tredje året inom landskapsingenjörsprogrammet var valfritt gav detta mig möjligheten att göra detta val. Inom detta kursblock ingick kursen "Affärsstrategier med Service Management" som innehöll en delkurs inom ledarskapsområdet. Det var under denna delkurs "Ledarskap och organisation" som intresset för ledarskap väcktes. Kursen påbörjades under tidig vår 2009 och redan under första kursdagen kläcktes en idé till examensarbetet nämligen att undersöka chefsyrket. Under de två första åren under min utbildning till landskapsingenjör hade jag fått höra från diverse föreläsare att de flesta landskapsingenjörer kommer att ha en chefsposition när de kommer ut på arbetsmarknaden.

Allt eftersom kursen pågick dök det upp diverse funderingar kring hur det skulle vara att arbeta som chef. Samt hur man skulle kunna knyta det teoretiska i utbildningen till det praktiska ute i arbetslivet för att bättre kunna förstå litteraturen. En stor del av funderingarna handlade även om *hur* samt *vad* man skulle kunna undersöka för att denna koppling skulle vara möjlig. Valet föll slutligen på att kontakta olika chefer som var utbildade landskapsingenjörer för att helt enkelt få en förståelse för hur de upplever sitt chefskap. Detta innebar att gå ut förutsättningslöst, utan några förbestämda teorier, och undersöka hur chefskapet upplevdes. Teorierna skulle komma senare och utvecklas utifrån resultaten.

Det fanns en fundering kring om det eventuellt upplevdes en saknad av ledarskapsutbildning under chefernas utbildningstid på Alnarp, detta då jag ansåg att utbildningen på denna front hade sina brister och att det saknades ytterligare ledarskapsutbildning. Därför fanns det en nyfikenhet att ta reda på om den obligatoriska ledarskapsutbildningen inom programmet upplevdes som tillräcklig för de intervjuade cheferna.

## 1.2 Syfte

Syftet med rapporten var att ta reda på hur landskapsingenjörer som arbetade som chef på ISS Landscaping upplevde sin chefsroll. Genom att ta reda på vad utvalda personer inom ISS Landscaping upplevde som exempelvis positivt samt negativt med deras yrke skulle detta ge en inblick i chefsrollen. Frågeställningen kom därför att se ut som nedan:

- Hur upplever landskapsingenjörerna på ISS Landscaping sin roll som chef?

## 1.3 Avgränsningar

Syftet handlade endast om hur utvalda personer upplevde sitt chefskap. Det innefattade inte att undersöka om cheferna saknade ledarskapsutbildning från deras utbildningstid. Utan detta har endast behandlats som en sidofråga där åsikterna nämns under resultatavsnittet och diskuteras sedan mer under diskussionen.

Rapporten avgränsades till att endast belysa landskapingenjörer som var chefer eftersom det var deras upplevelser som kändes relevanta för en blivande landskapsingenjör.

ISS Landscaping är ett företag som finns på många ställen i Sverige. Eftersom kursen endast innefattade 15 hp, vilket motsvarade 10 veckors heltidsstudier, avgränsades rapporten till att endast omfatta de arbetsplatser som fanns i Skåne. Detta för att personliga möten skulle vara möjliga samt att det även innebar möten med sex personer. Analysen av intervjuer tar lång tid och som nämndes ovan fanns det endast 10 veckor att genomföra examensarbetet därför ansågs dessa sex personer utgöra ett rimligt antal.

## 1.4 Företagsfakta

ISS Landscaping startade 2005, då ISS Facility Services köpte upp några mindre trädgårdsanläggningsföretag, bland annat Mark & Miljö i Skåne samt Miljöbyggarna i Borås. I Skåne finns företaget i Malmö, Helsingborg samt Staffanstorp och i övriga landet finns det förutom Borås även i Linköping, Uppsala, Göteborg och Stockholm. De har ett väldigt brett verksamhetsområde och arbetar med allt från projektering till anläggning och skötsel av mark och utemiljö. Deras grundläggande syn är att alla utemiljöer ska förvaltas på lång sikt, på naturens villkor. Kunderna är professionella uppdragsgivare som äger eller förvaltar fastigheter. Det kan vara fastighetsbolag, förvaltningsföretag, kommunala förvaltningar som Malmö kommun, bostadsföretag och bostadsrättsföreningar. Företaget riktar sig inte till privatpersoner.

Antalet anställda som arbetade i direkt produktion dvs. arbetsledare eller produktionschefer i Skåne var åtta personer. Utöver detta arbetade det cirka 105 yrkesarbetare samt en del administrativ personal som arbetade med lönehantering, kundefakturering etc. De personer som intervjuades var produktionschefer. En produktionschef ansvarar för kunder och kontrakt samt den löpande driften inom sitt område. Han eller hon ansvarar även för att arbetet bedrivs i enlighet med avtalat kontrakt. En produktionschef ska även iaktta eventuella förändringar i kundens servicebehov och göra behövliga tillägg i servicen. Arbetet innebär en kontinuerlig och regelbunden kundkontakt samt att leda och fördela arbetet för sin personal som ska resultera i ett gott ekonomiskt resultat. En produktionschef behöver bland annat erfarenhet inom ekonomi, kalkylering, konflikthantering samt av ett ledande arbete (Mailinformation från en av kontaktpersonerna på företaget).

## 2 Metod

---

*Detta avsnitt avser att tydligt förklara metoden och varför just denna metod valdes. Det redogörs för hur urvalet gick till, hur undersökningen genomfördes samt metodens tillförlitlighet. Avsnittet avslutas med kritik till metoden.*

---

### 2.1 Val av undersökningsmetod

#### 2.1.1 Kvalitativ undersökning

En fråga som man ställs inför då man ska göra en undersökning eller studie är om man ska följa den kvalitativa eller den kvantitativa metoden. Det som är avgörande för detta metodval är ens syfte och vilka forskningsfrågor som ska ställas (Kvale, 1997).

En kvalitativ undersökning handlar om att omvandla det som undersökts till data i form av ord till skillnad från den kvantitativa undersökningen som handlar om siffror (Denscombe, 2009). Kvale (1997) sammanfattar skillnaden att kvalitet syftar på arten, på beskaffenheten av något och kvantitet syftar på hur mycket, hur stort, mängden av något.

Ett huvudsakligt kännetecken för en kvantitativ undersökning är att dess forskningsdesign är redan bestämd då undersökningen börjar. Det finns en teori som bestämmer undersökningsfrågorna och hur man ska arbeta. En kvalitativ undersökning associeras istället med en mer öppen forskningsdesign där idén är att teorin kommer att växa fram under forskningens gång. Den associeras även med småskaliga studier och tenderar att ha ett relativt begränsat omfång och involvera relativt få människor. Detta eftersom den är mer djupgående och ord är svårare att analysera än siffror och därmed mer tidskrävande (Denscombe, 2009).

Rapportens syfte handlade om att undersöka hur utvalda personer upplevde att vara chef. Vilket medförde en undersökning där det fanns ett intresse av att gå in på djupet och verkligen undersöka hur chefskapet upplevdes. Syftet medförde även att undersökningen inte kunde styras mot redan utvalda teorier eftersom dessa kom att växa fram allt eftersom undersökningen pågick. Dessa förutsättningar gjorde att den kvalitativa undersökningen ansågs bäst lämplig i detta fall.

Kvalitativ undersökning förknippas huvudsakligen med intervjumetoden, en teknik som denna rapport är utarbetad efter, men den förknippas även med tekniker som dokument och observationer. Intervjumetoden lämpade sig att använda i denna rapport eftersom den kom att handla om att få en insikt i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter. Detta är sådant som behöver utforskas på djupet och i detalj till skillnad från att redovisas med några enstaka ord genom exempelvis frågeformulär (Denscombe, 2009).

## **2.1.2 Relationen mellan teori och verklighet**

Ett av de verkliga problemen inom allt vetenskapligt arbete är hur forskaren ska relatera teori och verklighet. Om forskaren utifrån olika teorier ska dra slutsatser om verkligheten eller om forskaren ska formulera teorier utifrån verkligheten (Davidsson & Patel, 2003).

Eftersom intresset fanns att undersöka hur landskapsingenjörer som hade en chefsposition upplevde sitt arbete, innebar detta att undersökningen inte skulle utgå från någon förbestämd teori utan skivas med en så kallad induktiv ansats. Enligt Davidsson & Patel (2003) kan induktiv ansats beskrivas som att forskaren studerar sina forskningsobjekt utan att först ha kopplat samman undersökningen i en tidigare teori. Teorin formuleras istället utifrån den insamlade informationen.

## **2.2 Urval**

### **2.2.1 Företag**

Relativt tidigt valdes en fokusering på företag som erbjuder projektering, anläggning eller skötsel av grön utemiljö då det var sådana företag som ansågs intressanta och aktuella.

Under Landskapsingenjörsdagen den femte februari 2009 i Alnarp var representanter från ISS Landscaping i Malmö närvarande. Då undersöktes möjligheten att intervjua landskapsingenjörer från ISS Landscaping till denna rapport, detta då företaget passade in under ovan nämnda kriterier. Representanterna från företaget ansåg detta var en intressant idé därmed kom rapporten att fokusera kring ISS Landscaping.

Företaget finns på flera platser runt om i Sverige vilket betydde en möjlighet att göra undersökningen i olika städer, vilket ansågs ge mer varierade upplevelser. Därmed utvecklades det fullständiga syftet med rapporten, vilket var att ta reda på hur landskapsingenjörer som arbetade som chef på ISS Landscaping upplevde sin chefsroll.

### **2.2.2 Intervjupersoner**

Undersökningar som är baserade på intervjuer genomförs i regel med färre personer än exempelvis enkätbaserade undersökningar och därför väljs oftast de medverkande personerna ut medvetet på grund av diverse faktorer. Faktorer som att de kanske har något speciellt att bidra med, har en unik inblick eller en särskild position. Men det finns inga fasta regler för hur detta urval ska ske utan det beror på undersökningens syfte (Denscombe, 2009).

Urvalet inför denna rapport skedde genom att den första kontaktpersonen på ISS Landscaping skickade information om de landskapsingenjörer som arbetade som chefer i Skåne samt Halmstad. I Skåne utgjordes dessa av sex personer som arbetade i tre olika

städer. Jag valde att begränsa mig till Skåne för att personliga intervjuer skulle vara möjligt. Detta resulterade som sagt i att det fanns sex personer att intervjua. Alla var anställda som produktionschefer inom skötsel och underhåll. Det förelåg en jämn fördelning mellan könen, deras erfarenhet av yrket varierade likaså deras ålder och de arbetade på tre olika städer i Skåne.

## 2.3 Utförande

### 2.3.1 Kvalitativ intervju

Syftet med en kvalitativ intervju är att få reda på hur en person uppfattar något visst ämne eller fenomen. Det är inte nödvändigt att från början ha en teoretisk utgångspunkt då syftet med forskningen är att induktivt skapa en teori om det som studerats (Davidsson & Patel, 2003).

En kvalitativ intervju har så gott som alltid en låg grad av standardisering vilket innebär att intervjuaren ställer frågor som ger utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord. Intervjuformuläret kan utformas med öppna frågor eller teman och det är upp till intervjuaren att knyta an till dessa under intervjun så att alla frågor blir belysta samt att försöka underlätta samtalet (Davidsson & Patel, 2003).

I Denscombe (2009) tas Glaser och Strauss (1967) *Grundad Teori* upp vilken var en inspiration till denna rapport. Den grundade teorin förknippas många gånger med kvalitativ forskning och är ett tillvägagångssätt för att framställa teorier till skillnad från de undersökningar som handlar om att testa teorier. Grundad teori säger vad som sker, hur det är och inte hur det skulle, kunde eller bör vara (Denscombe, 2009). Detta lämpade sig väl för undersökningen då den handlade om att ta reda på hur chefskapet upplevdes och inte hur det kunde vara eller hur de borde vara som chefer. Tanken var ju också att utveckla teorier i takt med intervjuerna istället för att bygga upp intervjuerna kring befintliga intervjuer.

Enligt den grundade teorin är det viktigt att som forskare genomföra sin undersökning med ett öppet sinne vilket inte är detsamma som ett blankt sinne. Ett öppet sinne innebär att man närmar sig ämnet utan en mängd idéer som styr vad man fokuserar på vid undersökningen. Detta innebär inte att sinnet ska vara helt blankt utan man måste ändå ha ett fokus på ett visst ämne eller problem. Detta gör det möjligt att upptäcka nya relevanta upplevelser som kan förklara mer inom ämnet (Denscombe, 2009).

### 2.3.2 Genomförandet av intervjuer

Syftet med intervjuerna var att ta reda på hur chefsrollen upplevdes av cheferna. Det fanns ett intresse att studera deras chefskap och låta deras tankar och åsikter komma fram. Av den anledningen utformades ingen intervjuguide med direkta frågor. Utan istället tilläts cheferna berätta om hur de upplevde chefskapet, samt vad de ansåg vara viktigt att ha i beaktning

under deras arbete som chef och ledare. Det fanns dock följdfrågor, se bilaga 1, som enligt Davidsson & Patel (2003) kan användas för att stödja samtalet om det behövs.

Under den första intervjun framkom det bland annat att det nära arbetet med personalen betraktades som en utmaning då det alltid innebar något nytt. Denna åsikt kom att ligga som grund inför nästa intervju då intresset fanns att ta reda på hur de andra cheferna upplevde det nära arbetet med personalen. Likaså var det med åsikter som berörde andra aspekter som exempelvis stress. Även där fanns ett intresse att undersöka dessa teorier vidare under de följande intervjuerna. Under den andra intervjun kom det fram åsikter om exempelvis motivation som därmed kom att ligga som grund inför nästkommande intervju. På så sätt växte teorierna successivt fram under intervjuprocessen och intervjuguiden utvecklades i samma takt.

Den första kontakten med intervjupersonerna togs via telefon. Då presenterades syftet med undersökningen och varför det fanns ett intresse att intervjua dem. Alla var villiga att ställa upp på en intervju och därför bokades möten in omgående. Någon intervjuades dagen efter samtalet medan andra dröjde någon dag eller en vecka, dessa personer erhöll e-post som bekräftade att en tid hade bokats och lite mer information om undersökningen bifogades. Intervjuerna genomfördes på deras arbetsplatser, på deras kontor eller i annat avskilt rum. Tiden varierade en aning men de flesta varade ca en timme. Tiden varierade beroende på hur talföra cheferna var samt hur mycket de hade att göra för tillfället.

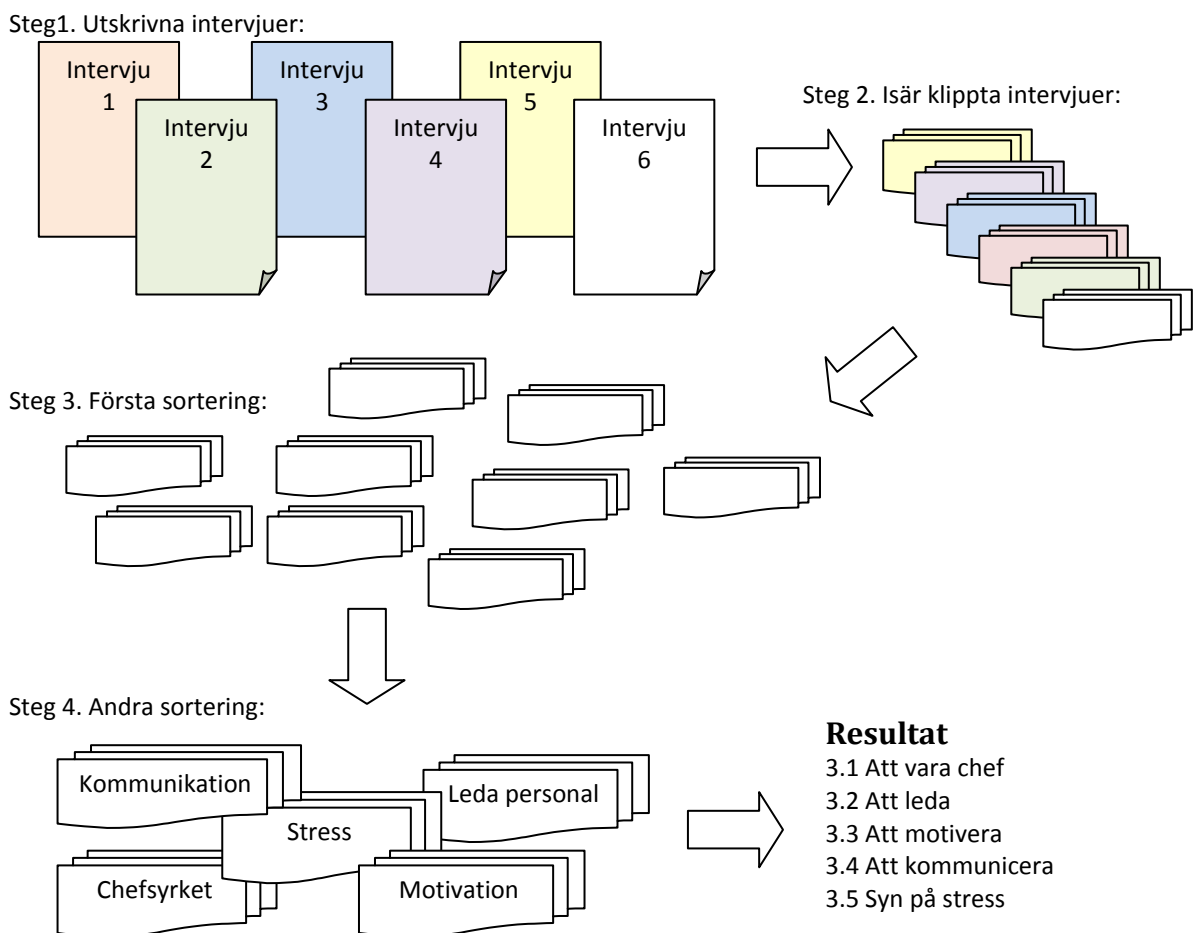
Enligt Denscombe (2009) är det viktigt att man som intervjuare före varje intervju talar om undersökningens syfte och förklarar bakgrunden till rapporten. Man ska även få en bekräftelse på att det är tillåtet att använda en diktafon vilket var avsikten samt att informera om att det som sägs under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt (Denscombe, 2009). Detta medförde att varje intervju inleddes med ett klagörande om syftet stod klart för intervjupersonen samt bakgrunden till rapporten. De fick även lite information om hur intervjun var uppbyggd. Att det inte skulle förekomma några direkta frågor utan att det handlade om deras upplevelser av chefskapet, vilka de skulle få prata fritt om. Naturligtvis blev de tillfrågade om det gick bra att en diktafon spelade in intervjun. De informerades då om att det var för att underlätta för mig som intervjuare samt att det som spelades in skulle behandlas konfidentiellt. För att cheferna inte skulle känna sig hämmade under intervjuerna förklarades det för dem att de skulle vara anonyma i rapporten. Därför står det inte nämnt vid citaten i resultatavsnittet var någon arbetar, om de är män eller kvinnor eller vad de heter. Då det ovanstående var avklarat startades intervjuerna med några inledningsfrågor för att sedan gå in på frågorna kring deras upplevelser och erfarenheter av chefskapet.

### **2.3.3 Analys av data**

Enligt den grundade teorin ska man utveckla teorier successivt som de framträder ur den data som man fått fram genom empirisk forskning. Det är det som karakteriserar grundad teori, att teorierna utvecklas ur data genom en fortlöpande process där teorierna hela tiden testas mot ny data som samlats in och på så sätt förbättras teorierna (Denscombe, 2009).

Därav påbörjades analysen efter första intervjun då en del teorier redan hade framträtt. Genom att efter den första intervjun skriva ut vad som hade sagts framträdde ett dataresultat som speglade empirin. Ur dessa data kom det fram diverse teorier som skulle testas och utvecklas under nästkommande intervju. Analysen fortsatte efter nästkommande intervju som skrevs ut på samma sätt och där nya teorier framträdde.

Då alla intervjuer var genomförda och all data var utskriven påbörjades arbetet med att dela upp dessa data i olika kategorier där olika återkommande teman skulle framträda. Detta genomfördes genom att varje chefs utskrivna svar markerades med en viss färg för att veta vem som sagt vad. Sedan klipptes varje intervju itu i små lappar där varje lapp representerade en mening eller en åsikt som cheferna hade tagit upp. Därefter gjordes en första sortering då alla lappar sorterades i olika högar där varje hög innehöll liknande åsikter eller upplevelser. En andra sortering gjordes därefter då diverse teman kunde urskiljas och slutligen då en del högar hade förts samman framträdde fem högar med vardera tema, se figur 2.1 nedan. Dessa fem teman kom sedan att representera varsin rubrik under de följande avsnitten.



Figur 2.1 Hur framtagningen av olika teman gick till (egen modell 2009).

Då rubrikerna var fastställda påbörjades arbetet med att skriva ner vad som hade sagts under respektive rubrik. Varje tema gicks igenom för sig där åsikterna och upplevelserna samlades under respektive rubrik. Därefter valdes lämpliga citat ut för att tydliggöra åsikterna. Då resultatavsnittet var klart kunde aktuella teorier från litteraturen kopplas till resultatet och därmed påbörjades teoriavsnittet. Enligt den grundade teorin är det viktigt att man skriver sina teorier på ett sätt som gör dem relevanta för de som är involverade. Därför var det av stor vikt att teorierna som valdes ut från litteraturen skulle vara aktuella och relevanta för de intervjuade cheferna (Denscombe, 2009).

## 2.4 Tillförlitlighet och etik

När man läser om kvaliteten hos olika studier ser man ofta begreppen validitet och reliabilitet. Trost (1997) översätter validitet med giltighet och reliabilitet med tillförlitlighet.

I en kvantitativ studie syftar arbetets validitet till om man undersöker vad som var avsett att undersökas och reliabilitet till om man gör denna undersökning på ett tillförlitligt sätt (Davidsson & Patel, 2003).

Det är lite annorlunda när det gäller kvalitativa undersökningar för då omfattar validiteten hela forskningsprocessen. En del kvalitativa forskare använder inte begreppet reliabilitet utan de har istället gett begreppet validitet en vidare innebörd. Det finns inga regler för hur man uppnår god kvalitet med en kvalitativ undersökning för dessa studier kännetecknas av en så stor variation och varje studie är oftast unik. Det man då kan göra som forskare är att noggrant beskriva hela forskningsprocessen så att de som tar del av resultaten ges en möjlighet att själva bilda en uppfattning om de val som gjorts. Processen innefattar hur problemet från början uppkom till studien fram till slutet då resultatet redovisas (Davidsson & Patel, 2003).

Enligt Trost (1997) utgör trovärdigheten ett av de största problemen vid kvalitativa studier och även vid kvalitativa intervjuer. Man måste kunna visa att den data som man samlat in samt analyserna man gjort är trovärdiga. Det gör man genom att visa att det är seriös och relevant data för den aktuella problemställningen. När det gäller intervjuer och hur man ställer sina frågor gäller det att man inte ställer för många ledande frågor. Eller att man har för få följdfrågor vilket minskar trovärdigheten. Som intervjuare ska man även lämna sina egna åsikter hemma och inte försöka påverka intervjupersonerna med dessa. Därför var jag som intervjuare försiktig med att låta mina åsikter framträda under intervjuerna.

Metoden har redogjorts för på ett så utförligt sätt som möjligt för att de som läser den ska förstå tankegången samt få en förståelse för datainsamlingen. Analysen av den data som framträdde under intervjuerna har genomförts så noggrant som möjligt. Intervjuguiden utvecklades ständigt efter varje intervju. Hur och varför den gjorde detta har det gjorts ett försök att beskriva. De valda teorierna under teoriavsnittet har argumenterats för på ett sätt så att det tydligt framgick varför de ansågs relevanta. Genom att välja aktuella teorier har rapportens mening styrkts.



När det gäller etik förekom det en stor noggrannhet att före varje intervju påpeka att allt som cheferna sa var konfidentiellt och att deras svar skulle förbli anonyma i rapporten. Under tiden som intervjuerna skrevs ut var det ingen annan närvarande som kunde höra vad som hade sagts. Då rapporten var färdig förstördes allt material som visade vem som sagt vad.

Urvalet av företag ansågs vara lämpligt då det passade in under de kriterier som nämndes tidigare. Angående valet av chefer som intervjuades ansågs även detta urval vara representativt. Detta eftersom det förekom en jämn fördelning mellan män och kvinnor, de hade olika erfarenhet samt de befann sig på olika arbetsplatser vilket bidrog till ett mer varierat resultat.

Intervjuer är lämpade för att producera detaljerad data som baseras på intervjupersonernas åsikter, upplevelser och idéer. Det ger dessa personer en möjlighet att utveckla sina idéer och förklara varför de tycker på ett visst sätt. Genom att intervjuas får man som undersökare en möjlighet att utveckla och ändra inriktningen på undersökningen under arbetets gång. Man vet vid starten hur många svar man kommer att få eftersom intervjuer bokas man i förväg jämfört med enkäter som skickas ut och man vet inte hur många svar man då får in (Denscombe, 2009).

Det ansågs som en stor fördel att personliga intervjuer genomfördes eftersom detta gjorde det möjligt att be cheferna utveckla olika tankar de hade. De gjorde det även möjligt att ändra samt utveckla frågorna utifrån deras upplevelser för att på så sätt få ut det mesta ur varje intervju.

## 2.5 Kritik

Då det användes en diktafon innebar detta en större fokusering på vad intervjupersonerna sa och hur de sa det. Det innebar även möjligheten att lyssna genom intervjuerna flera gånger samt att risken för att missa någonting av det som sades under intervjuerna minimerades. Men på grund av användandet av en diktafon fanns det en risk att en del information gick förlorad. Det kan enligt Denscombe (2009) hända att en del intervjupersoner blir hämmade av att samtalen spelas in även när de har gett sin tillåtelse för användningen.

Jag som intervjuare hade väldigt liten erfarenhet av att genomföra intervjuer och eftersom inga ostrukturerade intervjuer tidigare hade genomförts kan det ha påverkat resultatet. Några frågor under de första intervjuerna ställdes på ett mer strukturerat sätt än vad som var tanken från början då det förelåg en ovana att ställa ostrukturerade frågor. Jag har full förståelse för att det krävs erfarenhet för att kunna bli en skicklig intervjuare.

Den grundade teorin var ett helt nytt sätt att förhålla sig till för mig vilket kan ha påverkat teorigenereringen. En del svårigheter uppkom under analysen av resultatet då det ibland var svårt att se teorierna. Då teoriavsnittet skrevs var det även svårt att välja de teorier som var

lämpligast och mest aktuella i den uppsjö av teorier som fanns. Risken finns att någon mer lämpad teori kan ha missats under skrivandets gång.

## 3 Resultat

---

*Detta avsnitt avser att redogöra för resultatet av intervjuerna. Det görs genom att redovisa de svar som framkommit under de rubriker som ansågs representera chefskapet.*

---

Som det tidigare redogjordes för var syftet med intervjuerna att ta reda på hur chefsrollen upplevdes av cheferna. Intresset låg i att studera deras chefskap och låta deras tankar och åsikter komma fram. Det resulterade i ostrukturerade intervjuer med låg standardisering vilket enligt Trost (1997) betyder att intervjuguiden utvecklades inför varje ny intervju och frågorna ställdes i den ordning som ansågs vara lämplig under respektive intervju. Det fanns som sagt inga direkta frågor eftersom tanken var att cheferna istället skulle berätta om deras upplevelser kring chefskapet.

Cheferna som intervjuades bestod av tre män och tre kvinnor som alla arbetade som produktionschefer. Därmed ansvarade de för skötsel och underhåll inom ett eller flera områden på diverse orter i Skåne. Deras bakgrunder varierade en del samt deras erfarenheter sen tidigare arbeten, både när det gäller inom skötsel- samt chefsyrket. Hur länge de arbetat som produktionschef varierade också en del, några av dem hade arbetat under sex månader medan det fanns de som arbetat i flera år. Cheferna hade alla en Landskapsingenjörsexamen eller motsvarande examen som Trädgårdstekniker, som utbildningen hette tidigare.

### 3.1 Att vara chef

Chefernas åsikter om hur det var att vara chef var blandade men majoriteten av cheferna tog upp personalen och då antingen som en rolig eller svår del av deras arbete. Då en chef ansåg att personalen var bland det roligaste med deras arbete och en annan sa att det var ganska roligt, tyckte en tredje att det var bland det svåraste. En chef tyckte att det roliga med att arbeta med personalen var för att det är en utmaning.

*"... personalen... att... just utmaningar det är alltid någonting nytt..."*

Ansvar för personalen togs upp som en tung del av arbetet just för att det ligger på chefen att få allt att fungera och det är mycket som kan hända. Personalen kan ställa till det eller kan det ske olyckor där ansvaret då ligger hos den som är chef.

*"... personalansvaret det är tungt, det är det faktiskt, det är ganska mycket man ska lösa, folk som ska fungera ihop och man får verkligen lära sig att vara hård i vissa situationer..."*

En annan orsak var svårheten att få alla att gå ihop och kunna arbeta tillsammans. Konflikter var det även en del som nämnde som svårt. Det hände att de blev osams med personalen samt att personalen blev osams sinsemellan men samtidigt var detta något som blev lättare att hantera efter hand. En del av cheferna tog upp att det var en svår balansgång mellan att

vara chef och samtidigt vän med personalen. En chef tog upp att det var viktigt att ha rätt mentalitet och inte ha inställningen att man bara var deras chef utan att de faktiskt alla arbetade ihop. Annars kunde det skapa motstridighet hos personalen direkt.

*"... konflikter det är tufft med det är väl nåt man lär sig också... den första konflikten var väl värst..."*

*"... svårt det är ju personalfrågor alltså det är inte bara det här med lönesättning utan det är få folk arbeta ihop, få dem till att trivas... arbetsleda dem..."*

*"... alla är olika, få det att gå ihop och kunna komma överens med folk, va kompis men ändå chef..."*

*"... va kompis men ändå chef... va chef men ändå inte, ja det är en balansgång det där, hur mycket man kan vrida sig på endera hållet..."*

Det kom även fram andra orsaker till varför personalen var bland det svåraste med deras arbete. Det var att personalbiten tog mycket tid, tid som de ibland kände att de inte hade. En chef tog upp att behovet av att leda varierade mycket på personalen och efter hur pass självgående olika personer var. En del krävde mer tid av dem än andra. Ofta behövde cheferna inte säga exakt hur en del arbeten skulle genomföras utan många gånger gavs personalen fria händer istället. Det brukade sluta med att det blev ett mycket väl genomfört arbete samtidigt som de slapp att ha en ständig koll på personalen att de gjorde rätt. En annan sak som togs upp av en del chefer var svårigheten att kunna sätta ner foten och att vara bestämd, samtidigt som en chef påpekade att man inte kunde vara för snäll eller mesig.

*"... det kan vara svårt veta när jag ska sätta ner foten... det är otroligt svårt att göra det, man är ju kompisar liksom nästan..."*

*"... att sätta ner foten utan att bli klassad som en hård chef som liksom inte bryr sig det krävs rätt mycket..."*

*"... det svåra med personalen är att kunna säga till hårt, att kunna vara hård som arbetsledare..."*

Även om det togs upp många faktorer som cheferna ansåg var "tufft" och som var "tung bitar" med deras arbete tog de även upp bitar som de ansåg var roligt med arbetet. En chef sa att hans jobb tillät honom att arbeta med det som han tyckte var roligt, nämligen att arbeta med skötsel samt med människor. Några chefer tog upp kundkontakten som en rolig del av deras arbete. Genom kundkontakten fick de en möjlighet att diskutera idéer och eventuella förändringar som de vill genomföra. En chef sa att det roliga låg i att planera och strukturera medan en annan sa att det roliga var att arbetet var väldigt omväxlande och att det hände saker hela tiden.

*"... att det är omväxlande... det händer grejer hela tiden... telefonen ringer och man vet inte vad som händer... man kan inte planera precis vad man ska göra nästa dag... det blir alltid avbrott för det kommer in akutgrejer hela tiden och nånting som går sönder och så ska man försöka fixa det..."*

En annan synpunkt var att arbetet var en möjlighet att se kopplingen mellan att arbeta ute med skötsel och arbetet där inne. Det är stor skillnad på dessa arbeten och eftersom personen tidigare arbetat ute med skötsel var det nu roligt att se helheten. Två av cheferna sa att arbetet var väldigt utvecklande och att det var bland det roligaste med deras arbete. De hade utvecklats mycket på så sett att de hade blivit mer bestämda och säkrare på vad de gjorde.

*"... man växer ju otroligt mycket... man blir mycket kaxigare... framförallt tuffare..."*

Det kom även fram en del viktiga synpunkter under intervjuerna som cheferna ansåg var viktigt att tänka på under deras arbete. Det var exempelvis en chef som berättade om vikten av att vara öppen för diskussioner med personalen samt vikten av att vara öppen för idéer från personalen. Några chefer nämnde att de som chef inte ska tro att de kan allt utan det ska finnas en villighet att ta råd från andra och kunna ta kritik så att de kan ändra sig då detta krävs. Andra åsikter som kom fram var att en chef ska vara rättvis mot personalen, det ska vara samma regler för alla samt att viljan av att vara där ska finnas. Det vill säga intresset för dels själva arbetet samt viljan av att vara chef.

*"... jag har tänkt det många gånger att jag inte får bli en chef som är chef bara för att det ska så va utan man måste vilja det..."*

*"... allt för ofta tror jag många är chefer just för att det ska så va eller det blir så helt enkelt och så tar man liksom inte riktigt rollen på allvar utan man är chef lite vid sidan om..."*

Två av cheferna nämnde att det var en fördel att vara glad och positiv när de exempelvis skulle bemöta personalen eftersom detta i sin tur kunde leda till att personalen blev mer positiva.

*"... jag tycker att man ska vara positiv, det finns många sätt att lösa grejer på, jag löser hellre grejer med ett leende än med en sur min..."*

Alla cheferna ansåg att det hjälpte att ha erfarenhet sen tidigare. En del av dem hade erfarenhet av chefsyrket vilket de ansåg gjorde det lättare att hantera personalfrågor nu. Andra hade erfarenhet av att ha varit ute och arbetat med skötsel vilket de ansåg gav en bättre insikt i hur lång tid saker och ting tog. Av de som inte hade erfarenhet av chefsyrket sen tidigare ansåg någon att det hade varit bra om de hade fått mer ledarskapsutbildning under deras utbildningstid i Alnarp.

*"... kurser i ledarskap... det hade ju inte varit fel... det hade det ju inte..."*

Andra sa att de hade fått utbildning från ISS Landscaping eller andra företag tidigare under deras yrkesliv och därför kände de inte att de saknade någon ledarskapsutbildning från Alnarp. En del av cheferna kände att de saknade andra delar från Alnarp, nämligen mer ekonomi, mer entreprenadjuridik samt mer om praktiska frågor som deras rättigheter och skyldigheter som chef.

*"... det finns några ganska enkla grejer inom entreprenadjuridik, grundläggande grejer, som jag tycker de totalt missade..."*

Andra chefer ansåg inte att de saknade någon utbildning alls från Alnarp eftersom de hade lärt sig det som de ansåg behöva genom deras arbete. Några sa att de lärt sig mycket genom utbildningar som antingen nuvarande eller tidigare arbetsgivare hade erbjudit.

*"... jag har gått en hel del kurser inom ledarskap genom arbetsgivare och annat som påbyggnad till Alnarpstiden..."*

När det gällde interna utbildningar fanns det ett önskemål från en chef att det skulle finnas information om aktuella kurser i god tid före kursstarten. Denna information skulle även finnas tillgänglig för personalen för att de på så sett skulle kunna planera vilka kurser som kändes nödvändiga och som de ville delta i.

Några av cheferna hade en klar bild av hur de ville vara som chef men medgav att de kanske inte hade nått ända dit än. De tyckte att de hade kunnat vara ute bland personalen mer, att de kunde vara mer bestämda och tydliga i sitt arbete men att de arbetade med dessa saker.

## **3.2 Att leda**

Det som tydligt framgick under samtliga intervjuer var vilken betydelse som personalen hade för deras arbete som chef. Det var något som alla cheferna tog upp. Dels hade det betydelse för humöret, en personalstyrka som fungerade ihop och var positiv gjorde det lättare att som chef vara positiv till sitt arbete.

*"... det gör väldigt mycket vad man jobbar med för människor som vad man har för anställda... och kollegor också naturligtvis..."*

Dels kunde personalen även fungera som ett stort stöd och underlätta arbetet som chef då den var väldigt kunnig och ibland hade längre erfarenhet än cheferna. Många av cheferna ansåg att det var viktigt att kommunikationen fungerade och att personalen gavs fria händer till en del arbeten och inte behövde ständig kontroll. En av cheferna klargjorde detta genom att en personal som kan sitt jobb på så sätt kan sköta sig själv vilket underlättar arbetet som chef.

*"... de som jobbar här för mig... många av dem är ju ganska så självgående... dels är de väldigt lätta att ha och göra med som personer och dels så kan de sitt jobb utan och innan så där behöver man inte va så mycket chef för dem egentligen de sköter sig själva ganska mycket... det är mer man serverar dem med vissa grejer som chef och vissa uppgifter och hjälper dem och dem hjälper mig..."*

En annan chef sa att det oftast gick att lita på personalen då de lärt känna varandra och på så sätt lärt sig vad de kan klara av. Därför var det enligt en chef viktigt att arbeta aktivt med rekryteringen av ny personal. Några av cheferna tog upp att det handlar mycket om personkemin mellan de anställda, det var viktigt att de passade in med de andra i personalen samt att de kunde ta egna initiativ.

*"... jag har jobbat rätt så medvetet med vilka personer jag anställt och försökt tänka mig det när jag har nyanställt att det ska va personer som passar in i gänget som jag känner att vi kan ha ett gott samarbete sen behöver inte alla vara likadana på nåt vis..."*

*"... det handlar mycket om personkemi... om man kan se att de passar ihop med de som redan finns på plats..."*

En chef sa att det kändes lugnt och tryggt på grund av personalen för han eller hon visste att den fanns där om det var något som de inte kunde och då behövde rådfråga någon om.

### **3.3 Att motivera andra**

Det framkom under alla intervjuerna att motivation var något som cheferna ansåg vara viktigt. Några av dem nämnde att det kunde röra sig om små och enkla saker som att beställa nya skor då det behövdes. Det viktiga var då att göra detta direkt vilket resulterade i att personalen uppfattade det som att det hände saker och ting.

*"... de kanske behöver ett par nya skor eller en ny sekatör eller sånt... ja ja jag tar och fixar det och så går det tre dagar liksom så där... utan ta tag i sånt direkt det ger väldigt mycket..."*

Någon chef ansåg att motivationen var en tuff del av arbetet eftersom det var svårt att veta hur de skulle motivera personalen. Samt att olika personer motiverades av olika saker och det gällde då att fråga personalen vad de ville med sitt arbete för att ha en möjlighet att kunna motivera dem. Genom att ha utvecklingssamtal kom olika personers mål fram och det blev lättare att motivera dem enligt en chef. En del var även svårare att motivera än andra för det kunde röra sig om personal som egentligen inte ville vara där utan såg det som ett tillfälligt arbete.

*"... motivationen är väldigt varierande från person till person, beroende på vem man frågar... man får fråga vad de vill..."*

Motivation kunde även enligt några chefer innebära att de ständigt var öppna för kritik från de anställda samt att de även kunde ge kritik, både bra och dålig. Flera av cheferna nämnde feedback och hur viktigt det var att vara ute och kontrollera hur genomförda arbeten hade blivit för att kunna ge bra eller dålig feedback.

*"... att kunna ge både positiv och negativ kritik tror jag är väldigt viktigt för att kunna motivera folk att stanna kvar..."*

En chef berättade att det ibland hände att kunder berättade hur nöjda de hade blivit över ett väl utfört arbete och då var det viktigt att denna information nådde fram till personalen. Uppföljning av större genomförda arbeten var tidsödande enligt några chefer men viktigt då detta gav en möjlighet till att ge personalen feedback på hur det hade gått rent ekonomiskt och vad som eventuellt gick fel och som kunde göras bättre nästa gång.

*"... framförallt att ge beröm när de gjort nånting som är riktigt bra... det är guld värt och det kan man inte göra för ofta... eller för sällan liksom... utan det ska man göra hela tiden..."*

Enligt majoriteten av cheferna gällde det att vara ute och visa sig bland personalen eftersom detta tydde på att de var intresserade av vad som hände. En chef tog upp detta eftersom det var något som han själv hade uppskattat när han arbetade som skötselpersonal.

*"... något som jag upplevde positivt själv när jag var ute... det är att försöka visa sig ute... visa intresse för arbetet... bara fråga hur det går..."*

Genom att vara ute ökade möjligheten för personalen att ta upp saker som de kanske annars hade dragit sig för att ta upp per telefon. Det kunde vara olika saker som rörde personalen som då togs upp till diskussion ute på platsen. Vilket gav personalen en känsla av att de hade en chef som brydde sig. Det kunde även röra sig om att lyssna på problem som personalen hade eller att fråga när de var ute om de såg att det möjligen förelåg något problem.

*"... att de får ventilera, jag tycker att det är viktigt, man kan ju inte bara ignorera det utan man måste ju lyssna och sen måste man agera på det dem säger också..."*

Delaktighet kunde skapas på olika sätt enligt cheferna, det som de tog upp var att ha möten före uppstart samt månadsmöten. Där gavs de anställda en inblick i hur det gick för företaget, vad som stod på tur och hur olika projekt skulle genomföras.

*"... personalen är väldigt delaktig i vad som ska göras..."*

Som chef var det även viktigt att ge personalen ett visst ansvar för att öka deras känsla av delaktighet. Men det kunde samtidigt vara så att det rörde sig om något som de själva inte kunde särskilt bra. Då var det enligt några chefer viktigt att de inte trodde att de kunde allt utan att de vågade fråga och vågade ge sitt förtroende till personalen.

*"... man får aldrig vara rädd för att fråga..."*



Men ansvaret fick inte bli för stort, det skulle vara så personalen klarade av det och att de kunde lämna ett område och känna att de hade gjort ett bra arbete. En chef påpekade att det var viktigt att berätta för personalen före jobben vad som var tanken bakom det istället för att enbart ge direkta order om vad som skulle göras. På så sätt tilläts personalen komma med synpunkter om exempelvis tidsplanen och det gavs tillfälle till att diskutera vad de trodde om saken. Efteråt var det viktigt att påpeka om det gick bra eller dåligt och i så fall varför det inte gått särskilt bra.

*"... diskutera fram... jag menar det är faktiskt yrkes människor som har jobbat betydligt längre än vad jag har gjort ju... även om jag har jobbat hyfsat mycket inom det här så... kan man alltid komma med synpunkter..."*

Motivation enligt några chefer kunde även skapas genom att de gjorde olika saker tillsammans med personalen och att de hade roligt ihop. Detta kunde ske genom kickoff, grillkvällar, julfester, utflykter eller andra träffar. Även genom att försöka rotera de anställda så de fick utföra olika arbetsuppgifter kunde motivera en del av personalen. Men som en chef sa fanns det de som ville vara på samma ställe för att de skulle trivas bäst vilket kunde vara svårt ibland.

*"... man får ju försöka hitta på lite smågrejer med dem... alltså när man gör lite grejer en dag eller... jag tror det betyder ganska mycket för dem som är ute och jobbar och sen så att man är ute och pratar med dem och visar att det tycker jag är bra och att man säger det till dem när man tycker saker är bra så de får reda på det..."*

Under samtliga intervjuer kom vikten av en säker arbetsmiljö för personalen upp som en motiverande faktor och en del chefer nämnde att det var något som de arbetade mycket med på olika sätt. Det kunde vara att se till att all utrustning fanns tillgänglig samt genom att kontrollera att den användes.

*"... när jag besöker dem så tittar jag och ser jag att de inte har något så påpekar jag det att de måste använda visir till exempel..."*

Dock varierade svaren en del om hur pass betungande cheferna ansåg att detta var. Några sa att det inte var svårt eftersom all skyddsutrustning fanns tillgänglig, personalen var informerad om vad som gällde och de hade fått aktuella kurser, sen gällde det bara att kontrollera att det följdes.

*"... det är mycket att hålla reda på... man känner en liten viss skräck... ifall nånting skulle hända... för hur lätt är det inte att missa en liten grej och så händer det en olycka..."*

Medans andra kunde ta upp att det inte var särskilt lätt för det var mycket att hålla reda på som var otroligt viktigt samtidigt som det kunde förekomma personal som slarvade med att använda skyddsutrustning.

### 3.4 Att kommunicera

När det gällde kommunikationen mellan chef och personal ansåg majoriteten av cheferna att det var viktigt att vara rak på sak i sin dialog för att de skulle förstå varandra. Men samtidigt tog en chef upp att det kunde vara svårt ibland då de sa en sak men personalen gjorde en annan. Många av cheferna nämnde att den dagliga kontakten med personalen var viktig för att kontrollera att allt stod rätt till.

*"... man pratar ju med sina anställda var dag ju... när man är ute alltså... och man får ut väldigt mycket av det..."*

*"... försöka lyssna av allihopa, stämna av situationen, stämningen i gruppen..."*

En person sa att som chef var det viktigt att kunna ta kritik lika väl som att ge kritik. Samt att det var viktigt att vara lyhörd och att båda parter skulle kunna säga vad de tyckte.

*"... det tycker jag är väldigt viktigt att kunna ha en rak dialog och sen får man ju lägga saker bakom sig och kunna ta kritik och kunna ge kritik både positiv och negativ..."*

Det kom fram under intervjuerna att genom att lyssna till sin personal fick cheferna fram om någonting fungerade dåligt och om personalen kanske hade bättre förslag på någonting. En chef sa att det gällde att förlita sig på att personalen kunde sitt jobb.

*"... man måste lyssna och låta dem testa..."*

*"... de ska inte behöva känna att de ska sitta och hålla på det till nåt utvecklingssamtal eller månadmöte utan jag säger till mina gubbar och gummor så att säga att är det något så kom in... berätta vad det är... dra inte ut på nåt... raka rör liksom..."*

Majoriteten av cheferna ansåg att kommunikationen med de anställda fungerade bra. Att de hade dörren öppen för sina anställda om de ville prata om något bidrog till att problem togs upp direkt.

### 3.5 Syn på stress

Det framkom under intervjuerna att stress förekom men i vilken utsträckning varierade en del. Det fanns de chefer som upplevde att arbetet var väldigt stressigt och att det som var bland det svåraste med arbetet var att få tiden att räcka till. Även om någon tyckte att det var kul på sätt och vis.

*"... det svåraste sen är väl... att få tiden att räcka till... det blir väldigt mycket kvällar och helger..."*

*"... det är stressigt... det är faktiskt fruktansvärt stressigt det är inga 40 timmars veckor för mig nu det är det inte men... ah... det är både och... det är kul på sätt och vis men vissa dagar blir väldigt jobbiga att ta sig genom... det kan kännas så... och de blir väldigt långa ibland också..."*

*"... mycket övertid och ständig stress så att säga känner jag..."*

En annan chef ansåg att det var stressigt ibland men inte hela tiden. Men det fanns dock en inre stress som ständigt förde tanken till arbetet, även på fritiden.

*"... man har en inre stress... det är nog mer det... alltså att man tänker väldigt mycket på jobbet..."*

Sen var det några chefer som inte ansåg det var stressigt för tillfället men att det inte alltid var så utan att det fanns de perioder då det kunde vara stressigt.

*"... alltså viss stress har man ju alltså... det är ju mycket... det tror jag mer är... när man kommit in i jobbet mer och mer... bara man får struktur på det, får sina rutiner lite grand på saker så... sen är det ju arbetstoppar ibland ju men... nä det är inget som tynger mig..."*

Det som var med och bidrog till stressen var olika faktorer beroende på chef. Ekonomibiten var enligt några chefer en stor del av arbetet vilket då bidrog till känslan av stress. Detta för att de kände att tiden inte riktigt räckte till. Samtidigt som någon erkände att det var nödvändigt att spendera mycket tid till ekonomin för att kunna vara insatt i den och för att kunna göra uppföljningar, ansåg en annan att mycket av arbetet med ekonomin hade de inte behövt göra. Det ansågs av någon chef som viktigare att vara ute och träffa personal och kunder.

*"... det viktiga är att vi är ute och får in jobben så att säga... så att vi får in pengar... och då ska inte vi fastna i pappershögar..."*

Att det administrativa arbetet tog mycket tid var det flera som tog upp. Enligt dem tog pappershanteringen mycket av den tid som de istället kände att de behövde tillbringa ute bland personalen eller ute bland kunderna och diskutera jobb.

*"... jag hinner inte va ute så mycket som jag vill... det är mycket pappersjobb som ska göras..."*

Även detta nämnde några som nödvändigt medan andra ansåg att det kunde någon annan sköta åt dem så de kunde vara ute hos kunderna mer.

## 3.6 Sammanfattning av resultatet

Sammanfattningsvis ansåg cheferna att arbetet som chef innebar en hel del roliga bitar samt en del bitar som ansågs vara tunga och svåra. Tre av cheferna tog upp personalen samt kunden som den roligaste faktorn då detta innebar möjligheten att träffa mycket människor som de ansåg givande. Att chefsyrket var utvecklande och att det innebar en del utmaningar togs även upp som roliga bitar av arbetet. Cheferna tog även upp en del saker som de ansåg var svårt eller jobbigt. Det var bland annat personalbiten och det ansvar som det innebar samt det svåra med att få alla att fungera och arbeta ihop. Många av cheferna ansåg även att det var svårt att veta när de skulle vara bestämda eller hårda eftersom de samtidigt ville vara vän med personalen. Men alla cheferna ansåg att det roliga med att vara chef klart övervägde det tunga, framför allt en person sammanfattade det hela klart och tydligt genom att säga...

*"... jag trivs förbannat bra med mitt jobb..."!*

När det gällde att motivera sin personal ansåg cheferna att detta var väldigt viktigt samtidigt som det inte alltid var lätt att veta hur de skulle göra. De tog alla upp olika saker som de ansåg var motiverande för personalen och det kunde handla om sådant som de själva hade upplevt då de arbetade ute med skötsel eller med andra uppgifter. Genom att visa sig ute och visa att de brydde sig om personalen ansåg majoriteten att detta var en motiverande faktor. Detta samt att göra personalen delaktiga i dels företaget samt i olika projekt före de startade ansågs vara viktigt. Delaktiga blev de genom att få vara med och diskutera före olika arbeten samt att personalen fick ansvar för olika saker. Eller att cheferna vågade fråga då de kände sig osäkra inför någonting som de visste att personalen kunde bättre. Cheferna tog upp vikten av att det fanns en säker arbetsmiljö för personalen men även där fanns det en del svårigheter enligt en del chefer.

Majoriteten av cheferna ansåg att kommunikationen fungerade bra med personalen. Cheferna tog upp att det var viktigt att vara lyhörd, tydlig och rak på sak med personalen. Några chefer ansåg att det var bättre att båda parter sa direkt vad de tyckte och tänkte för att på så sett kunna lösa eventuella problem direkt. Istället för att dra ut på det vilket gjorde det värre. En annan viktig aspekt var att kunna ta till sig kritik samt att kunna ge kritik, då både bra och dålig sådan. Alla cheferna tog upp betydelsen av att ha rätt personal för att den då fungerade som ett mer eller mindre stöd för dem. Vilket var till en extra hjälp för de chefer som inte hade särskilt mycket erfarenhet och där ibland personalen hade mer erfarenhet av en del saker än dem.

Stress togs upp under alla intervjuerna och där var åsikterna splittrade om hur pass "tufft" det ansågs vara. Men det fanns de chefer som tyckte det var svårt att få tiden att räcka till då det förekom mycket administrativt arbete som en del ansåg som onödig belastning. Att ha erfarenhet av chefskap eller av att ha arbetat ute med skötsel ansåg alla cheferna vara en fördel. Detta eftersom det gav en bättre insikt i hur lång tid saker och ting tog samt att hade de haft ansvar för personal tidigare underlättade det arbetet nu.

## 4 Teori

---

*Med detta teoriavsnitt är avsikten att redogöra för de teorier hämtade ur litteraturen som ansågs vara lämpliga att koppla samman med resultatet från intervjuerna.*

---

Det finns ett stort antal teorier kring de teman som rapporten kom att handla om. Det har endast skett en fördjupning i de teorier som ansågs vara relevanta samt aktuella till det intervjuresultat som framkom. Vid något tillfälle i detta avsnitt förekommer det dock en kort jämförelse med andra teorier exempelvis övriga ledarstilar. Men det är endast för att förtydliga valet av teorier.

### 4.1 Att vara chef

#### 4.1.1 Begreppet chef respektive ledare

*Ordet chef* kommer från latinets *caput* och betyder *huvud*

*Ordet leda* är ett fornsvenskt ord som betyder *föra* (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1999)

En chef är en person som har utsetts av överordnande organ och som har fått ett uppdrag att leda diverse personer. Till sin hjälp har denne person fått vissa maktbefogenheter. En ledare däremot uppkommer då någon får en följare och ledarrollen kan vara mer eller mindre uttalad och ha olika utformning. En chef blir inte automatiskt en ledare. För att chefen ska bli ledare måste personalen välja att följa honom eller henne. I en balanserad grupp uppfattas chefen som ledare men i en obalanserad grupp har personalen skaffat sig en annan ledare i gruppen. Resultatet blir då att det finns en chef med maktbefogenheter men som ingen vill följa och det finns en ledare bland personalen som saknar maktbefogenheter men som personalen vill följa (Granér, 1994).

Enligt Nilsson (2005) har en chef ett beslutsansvar samt ett formellt ansvar för gruppmedlemmarnas handlingar. Ledarskap uppkommer då en person (ledaren) utövar inflytande tillsammans med gruppen och har de andras samtycke, en ledare är alltså den som kan påverka gruppen. Det är viktigt att skilja mellan *ledarposition* som är ett formellt ledarskap dvs. en chef, samt *påverkan* som är ett informellt ledarskap dvs. en ledare. En person som har fått en formell ledarposition måste kunna växla mellan de olika funktionerna nämligen att kunna använda sin formella makt som chef då det behövs och kunna fungera som en ledare då detta behövs och är möjligt (Nilsson, 2005).

Även om kraven på chefen är stora och det kan vara omöjligt att tillfredsställa allas förväntningar finns det ändå de personer som väljer att ta ett chefsjobb. Det finns många orsaker till detta, de allra vanligaste är:

Möjligheten att påverka och utveckla både verksamhet samt människor

Möjligheten att utveckla sig själv

Positionen bidrar till att göra tillvaron extra meningsfull

Viljan att komma en bit på väg i karriären

Möjligheten att tjäna mer pengar

Viljan att ha roligt och stimuleras av jobbet

Viljan att ställas inför utmaningar

Det handlar alltså om att en del personer vill ha denna befattning för att de vill få ut mer av sitt jobb och de vill utträta något (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1999).

## 4.1.2 Aktuellt ledarskap samt ledarstil

### 4.1.2.1 Situationsanpassat ledarskap

Det finns en hel del forskning om ledarskap och det har vuxit fram ett antal teorier om situationsanpassat ledarskap vilket betonar att det är situationens krav som bestämmer vilket slags ledarskap som krävs. Bruzelius & Skärvad (2004) hänvisar till Hersey och Blanchard (1988) som har utformat en modell vilken gör det möjligt att med hjälp av den kunna välja den typ av ledarskap som lämpar sig bäst i den aktuella situationen. De nämner fyra olika ledarstilar:

*Instruerande* – Lämpar sig då en medarbetare är ny i organisationen och som då också anses som omogen. Ledaren har då en hög uppgiftsorientering vilket betyder att han eller hon ger klara instruktioner och styr arbetet.

*Säljande* – Lämpar sig då medarbetaren har vuxit in i arbetet, mognat och förväntas kunna ta ansvar själv. Ledaren har då som uppgift att informera och sälja in arbetet, att förklara beslut och göra det klart för medarbetaren hur arbetet hänger ihop med andra delar av organisationen.

*Samarbetande* – Lämpar sig då medarbetaren nått en högre mognadsfas. Ledarskapet är mindre uppgiftsorienterat och fokuserar nu på samarbete vilket leder till att ledaren och medarbetaren tar gemensamma beslut.

*Delegerande* – Lämpar sig då medarbetarens mognad i organisationen är hög och behovet av uppgiftsorientering reduceras. Medarbetaren tar nu ansvar, fattar beslut och genomför besluten på egen hand (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Det som avgör valet mellan de olika ledarstilarna beror på medarbetarnas förmåga, deras kunnande och vilja att klara av vissa arbetsmoment. Samt deras förmåga att ta ansvar för dessa moment. Hur villiga medarbetarna är att ta ansvar handlar om deras mognad och hur hög den är (Bruzelius & Skärvad, 2004).

#### **4.1.2.2 Demokratisk ledarstil**

En demokratisk ledarstil betyder enligt Lewin (1958) samt Lippit & White (1958) i Wolvén (2000) att den baseras på den demokratiska personligheten. Denna personlighet leder fram till den demokratiska ledarstilen då den är icke-moraliserande, flexibel, tolerant samt öppen och nyfiken på idéer. Ledarstilen innebär att personalen får reda på målet, att de kan delta i planeringen, att de uppmuntras till diskussion och kritik samt att de har en möjlighet att påverka chefens beslut. Den chef som har denna ledarstil ser inte de anställdas kritik som en begränsning i sitt ledarskap utan istället anser chefen att det är en viktig och nödvändig sak för att kunna nå målet (Wolvén, 2000).

Denna ledarstil kan jämföras med den auktoritära ledarstilen där chefen inte är öppen för nya idéer eller kritik från de anställda då han eller hon ser detta som ett hot mot sin position. Istället har chefen krav på obetingad lydnad och underkastelse från de anställda samt att de inte tillåts påverka besluten. Den tredje ledarstilen som tas upp är Laissez-faire stilen som innebär att chefen uppträder passivt och utövar minimal kontroll. Det som genomsyrar denna ledarstil är idén om att människor fungerar bäst då de har fullständig frihet utan onödiga direktiv, kontroll eller uppmuntran (Wolvén, 2000).

I Wolvén (2000) tas en studie upp som gjordes för att se hur arbetsgrupper arbetade under de tre olika ledarstilarna och under tre olika situationer: chefen närvarande, chefen frånvarande samt chefen återkommer. Resultatet visade att gruppen som arbetade under den demokratiska ledarstilen hade det bästa arbetsklimatet med en hög idérikedom och motivation. Samarbetsandan samt frånvaron av aggressivitet var där som högst jämfört med grupperna som arbetade under de andra två ledarstilarna.

Enligt Nilsson (2005) brukar demokratiska ledare skapa bättre moral, positivt arbetsklimat, större tillfredsställelse och engagemang. Detta eftersom de strävar efter delaktighet och ansvar samt anstränger sig för att skapa ett bra klimat och uppmuntrar jämlikhet i gruppen. Men samtidigt tar beslutsfattandet tid eftersom en sådan ledare ser till att det blir en diskussion kring målen och hur dessa bäst kan nås. Ibland kan även sådana ledare uppfattas som svaga (Nilsson, 2005).

#### **4.1.3 En bra chef**

Förutsättningarna för att en arbetsgrupp ska fungera väl är att det finns en bra chef. Men en grupp skaffar sig den chef som den förtjänar. Även om en välfungerande arbetsgrupp förutsätter en bra chef betyder inte det att det beror på chefen om det går dåligt. Gruppen kan befinna sig på olika mognadsnivåer och fungera mer eller mindre bra oberoende av deras chef. Detta kan bero på att villkoren för att chefen ska fungera som en ledare är omöjliga att tillgodose. En ansvarsundvikande grupp accepterar endast en ledare som tar över allt ansvar, vilket alla gånger inte är möjligt. Gruppen kan även ha orealistiska förväntningar på deras chef. Även organisationen skaffar sig den chef eller arbetsgrupp som den förtjänar. Om organisationen ställer orimliga krav som exempelvis oklara mål, alltför hård arbetsbelastning eller en osäker framtid på chef eller arbetsgrupp kommer detta att märkas på ledarskapet samt arbetsgruppen (Granér, 1994).

Granér (1994) tar upp vad som kännetecknar en bra chef:

*Förmågan att vara sig själv*, därmed är han eller hon inte beroende av omvärldens reaktioner och är inte heller beroende av modeller och instruktioner om hur en bra chef ska vara.

*Kunna dra tydliga gränser*, en förmåga att kunna fatta obekväma beslut samt förmågan att kunna säga nej.

*Tycka om att ha rollen som chef*, tycka att det är roligt, vara utåtriktad, gilla att leda och att agera genom andra.

*God självkännetekning*, veta sina gränser samt att ha kunskap om de mindre positiva sidorna.

*Förmågan att läsa av de behov* som finns hos de anställda och att kunna anpassa sitt ledarskap därefter.

*Förmågan att kunna balansera* mellan ett uppgiftsinriktat och ett relationsinriktat ledarskap.

Då det gäller att kunna vara chef över anställda men samtidigt vän med dem är det en ständig balansgång mellan de olika behov som finns. Det ingår i chefens uppgift att kontrollera medarbetarnas insatser samtidigt som det finns krav från medarbetarna att chefen ska vara rättvis och inte påverkas av personliga relationer. För att en chef ska kunna utveckla vänskapsrelationer med medarbetarna krävs det att både chefen och de anställda har en god förmåga att skilja mellan chef- anställd relationen och vänskapsrelationen. Samt att de anställda har förmågan att kunna skilja på chefen som arbetsledare då han eller hon agerar som deras chef och som privatperson då han eller hon kan agera som deras vän (Granér, 1994).

## 4.2 Att leda

### 4.2.1 En chefs huvuduppgifter

En chefs huvuduppgifter är för det första att företräda organisationen i förhållande till de egna medarbetarna samt andra interna och externa intressenter. För det andra att planera, genomföra samt följa upp arbetet, att helt enkelt vara en lagledare. För det tredje är det att utveckla verksamheten samt människorna på hans eller hennes avdelning. Var tyngdpunkten mellan dessa tre ligger varierar beroende på verksamheten, graden av ansvar samt hur mycket kontakt han eller hon har med externa intressenter (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1999).

Den viktigaste uppgiften är enligt Hessner (1994) att få alla medarbetare att dra åt samma håll. En chef måste arbeta aktivt med att samordna medarbetarnas insatser för att nå bästa resultat.



## 4.2.2 Delegering

Delegering är inte enbart att fördela arbetsuppgifter till personalen som de normalt brukar utföra. Utan det innebär också att en chef ger sina medarbetare ansvar för arbetsuppgifterna. Men kopplat till ansvaret måste det finnas befogenheten att fatta beslut samt att vidta åtgärder för att klara av arbetsuppgifterna annars är det inte delegering. Det slutliga ansvaret kommer chefen inte undan utan det ligger fortfarande på honom eller henne (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1999).

Det finns en del fördelar med att delegera ut olika arbetsuppgifter till personalen, dels de fördelar som är kopplade till avdelningen samt de som är kopplade till chefen själv. När det gäller fördelar kopplade till avdelningen kan delegering innebära att den befintliga kompetensen som finns hos dem som ska utföra arbetet utnyttjas bättre. Detta innebär förbättrad motivation, engagemang, trivsel samt kan det innebära att medarbetare med hög kompetens stannar kvar. Fördelar kopplade direkt till chefen är att han eller hon kan fokusera på att planera framåt och utveckla sin avdelning då de inte behöver ägna särskilt mycket tid till att förklara exakt hur en del arbetsuppgifter ska utföras. Att se sina medarbetare växa med uppgifterna är en motivering för chefen. Att som chef delegera ut ansvar samt befogenheten att utföra arbetsuppgifter som personalen anses lämplig för leder till att chefen kommer närmare sin personal genom att bli mer kollega och mindre chef (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1999).

För att delegering ska kunna lyckas måste det finnas både tillit och förtroende mellan chef och medarbetare. Om detta finns behöver inte chefen ge medarbetarna direkta instruktioner eller kontrollera hur de utför arbetsuppgiften utan chefen litar istället på att de klarar av uppgiften. Då arbetsuppgiften är slutförd är det viktigt med en uppföljning där chefen och medarbetarna går genom resultatet och ser om det var något som kunde gjorts bättre (Mossboda, Peterson, & Rönholm, 2001).

## 4.2.3 Fördelar med en effektiv arbetsgrupp

Alla medarbetare samt chefen ingår i en och samma grupp där det sker ett ständigt utbyte som definieras av ett givande och ett tagande av resurser. Dessa resurser kan bestå av beröm, idéer, uppmärksamhet, bekräftelse samt övriga resurser där chefen både kan vara en givare samt en tagare och likaså är det för medarbetarna (Nilsson, 2005).

En effektiv arbetsgrupp har en informell atmosfär som är öppen, avspänd och trygg. Alla i gruppen är medvetna om målen och känner ansvar för att uppnå dessa mål och är villiga att samarbeta (Mossboda, Peterson, & Rönholm, 2001). Då en grupp tar del av planering utöver genomförande av arbetsuppgifter kan ledarrollen bestå av att endast finnas till hands när någon behöver råd och hjälp. Samt att aktivt samarbeta med gruppmedlemmarna och stimulera kommunikationen inom gruppen. Chefen behöver således inte reglera i detalj hur arbetsuppgifter ska skötas vilket kan vara väldigt tidsödande. På så sätt har gruppen betydelse för chefens sätt att leda samt i vilken utsträckning ledarskapet krävs (Granér, 1994).

Angelöw tar upp i sin bok "*Friskare arbetsplatser*" (2002) att optimism leder till förbättrad hälsa och till ökad framgång i arbetet. Att skapa och bibehålla goda relationer är en förutsättning för ett hälsosamt liv. Ett välfungerande samarbete kan åstadkomma gynnsamma resultat i en verksamhet som exempelvis att skapa arbetsglädje och ett positivt arbetsklimat (Angelöw, 2002).

## 4.3 Att motivera andra

### 4.3.1 Begreppet motivation

Ordet *motiv* är ett latinskt ord och betyder ungefär drivkraft. Det är motiv och motivation som ger oss människor energi samt viljan att handla och fortsätta att göra något. Motivationen blir normalt stark då belöningen är rimlig med tanke på den ansträngning som krävs för att nå resultatet. Det handlar om mentalt, positivt tänkande. Om man föreställer sig ett positivt resultat ökar det sannolikheten för att det verkligen ska bli ett sådant resultat. Därför ska en ledare vara övertygad om att en arbetsgrupp ska kunna fungera bra för att inte deras negativa tankar ska smitta av sig på personalen. En ledare behöver därför ha kännedom om vad varje medarbetare anser vara viktigt och vad som motiverar dem för att på så sätt kunna skapa motivation. Olika individer motiveras av olika saker och detta är något som en chef måste ta hänsyn till (Nilsson, 2005).

Olika personer har olika motiv och önsknings och det är något som får en stor betydelse när det gäller bedömningen av vilken belöning som är rimlig för insatsen. Det finns de som starkt motiveras av höjd lön medan andra motiveras av social sammanhållning och ytterligare andra av reaktioner från kollegor, kunder och chefer på hur arbetet utförs. Det kan vara lämpligt att skilja mellan *inre, känslomässiga belöningar* samt *yttre belöningar*. Den första varianten av belöning är sådant som individen ger sig själv och det kan exempelvis vara positiva känslor då personen utfört ett bra arbete. Den andra varianten är sådant som individen mottar från företaget eller andra och det kan vara lönen eller extra förmåner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Bruzelius & Skärvad (2004) uppstår motivation på ett företag då personalen kan identifiera sig med företagets värderingar och trivs med att arbeta på företaget. Engagemang och lojalitet kan få människor att göra bättre arbetsinsatser vilket kan leda till att företagets effektivitet höjs. Men för att denna effekt ska uppstå måste företaget ta vara på sina anställda och belöna dem på olika sätt, dessutom måste personalen ges möjligheten att delta i olika beslut. Enligt Angelöw (2002) ökar motivationen när anställda får vara med och diskutera förslag på förändringar och åtgärder.

### 4.3.2 Warrs vitaminmodell

Wolvén (2000) tar upp *Warrs vitaminmodell* från Warr (1987) och beskriver vad den innebär. Denna modell handlar om sambanden mellan personliga karaktärsdrag, ett antal

miljöfaktorer samt individens psykiska välmående och arbetstillfredsställelse. Modellen ansluter till annat modernt tänkande inom ledarskaps- och organisationsutvecklingen. Även om ekonomiska förhållanden och en trygg arbetsmiljö ger en viktig grund för människors välbefinnande på ett företag framgår det ur modellen att det finns en rad andra förhållanden som också är av stor betydelse. Dessa kan då vara kopplade...

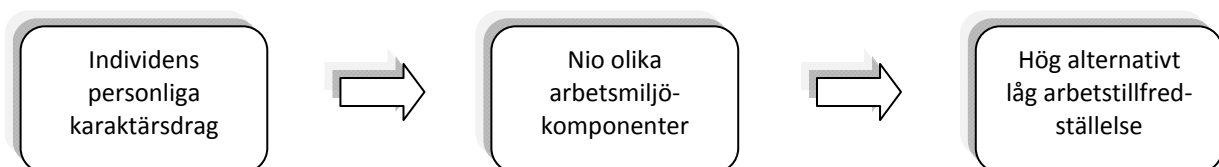
... till *individ*en som exempelvis möjligheterna att använda sina kunskaper

... till *arbetet* som exempelvis variationen på arbetsuppgifterna

... till *omgivningen* som exempelvis möjligheten till sociala kontakter

eller till *kombinationen* av dessa (Wolvén, 2000).

I Warrs modell ingår det nio olika arbetsmiljökomponenter som han har delat upp i dels inre komponenter som berör förhållanden och processer inom arbetet i sig samt yttre komponenter som mer handlar om det som ligger bakom arbetsuppgifterna (Warr, 1987). Alla individer skiljer sig från varandra genom olika varaktiga personliga karaktärsdrag som värderingar, färdigheter, grundnivån för mental hälsa samt demografiska aspekter som kön, ålder etc. När en individ möts av de nio olika miljöförhållandena tolkas och upplevs dessa utifrån individens personliga karaktärsdrag och resultatet blir då att arbetstillfredsställelsen kan anses vara hög eller låg beroende på individen, se figur 4.1 nedan. Om en person upplever att det är brist eller överskott på någon komponent påverkar detta välbefinnandet negativt och det uppkommer då brist- och överskottsproblem därav namnet vitaminmodell. Bristproblemen förekommer oftare än vad överskottsproblemen gör vilka är relativt sällsynta (Wolvén, 2000).



Figur 4.1. Beskrivning av Warrs vitaminmodell (egen modell 2009).

Warrs nio olika arbetsmiljökomponenter (Warr, 1987)

De inre:

1. *Opportunity for determinant control* – möjligheterna som finns för en person att kontrollera aktiviteter eller händelser. Warr skiljer mellan inre samt yttre kontroll. Den inre kontrollen handlar om arbetet i sig, uppgifterna samt tempot. Den yttre kontrollen handlar om lönen, arbetstider och företagets policy.
2. *Opportunity for skill use* – möjligheterna att använda sina kunskaper. Denna relaterar till den första komponenten och handlar om till vilken grad företagsmiljön uppmuntrar till utveckling samt användning av individens kunskaper.

3. *Externally generated goals* – externt skapade mål. Närvaron eller frånvaron av mål som härstammar från företaget och hur de överensstämmer med individens egna mål.
4. *Variety* – variation. Warr skiljer här mellan den inre samt den yttre variationen. Den inre variationen handlar om variationen av arbetsuppgifterna, kontrollmöjligheterna samt kunskapsanvändningen. Den yttre variationen handlar om variationer utanför arbetsuppgifterna som exempelvis arbetsmiljön och dess ljus och ljud förhållanden samt möjligheten att se utanför arbetsplatsen.
5. *Environmental clarity* – om arbetsmiljö är begriplig eller oklar. Denna komponent består av tre aspekter. Den första är möjligheten till feedback på konsekvenserna av ens handlingar. Den andra är hur pass förutsägbara andra människor samt hela omgivningen är i arbetsmiljön så att en individ kan förutse trolig respons på dess handlingar. Den tredje är klarheten i vilka krav och förväntningar det finns på individens uppförande och beteende.

De yttre:

6. *Availability of money* – tillgången till pengar. Inkomsten ska anses vara rättvis i jämförelse med andra och ska täcka de kostnader eller behov som individen har.
7. *Physical security* – fysisk säkerhet. En arbetsmiljö ska vara säker för personalen samt förse dem med nödvändigheter som värme, matplats etc.
8. *Opportunity for interpersonal contact* – möjligheterna till sociala relationer. Det är viktigt på grund av fyra skäl. Det första är att sådana relationer skapar vänner och minskar känslan av ensamhet. Det andra är att relationer med andra människor kan hjälpa en individ genom motivering, hjälp med praktiska frågor eller bara vara ett stöd rent känslomässigt. Det tredje är att sociala relationer ger en individ möjligheten att jämföra sig själv med någon annan och kan då se likheter eller olikheter när det gäller åsikter eller färdigheter. Det fjärde skälet är att sociala relationer på en arbetsplats skapar grupper som samarbetar och som då kan utföra en del uppgifter som annars inte hade gått att utföra.
9. *Valued social position* – värderad social position. Innebär att en individ har en social position som andra uppskattar. Oftast är en person med i flera sociala nätverk samtidigt och kan då få uppskattning i olika sammanhang. Uppskattning inom ett socialt nätverk inträffar oftast genom det värde som hänger ihop med rollens sätt att uppträda.

En fördel hos Warr som Wolvén (2000) tar upp är att Warr på ett enkelt sätt vidareutvecklar tidigare idéer i en totalmodell samtidigt som han diskuterar effekterna av brister och överskott på modellens olika komponenter. Warr tar upp betydelsen av kontrollmöjligheter, personalutveckling och utbildning, rimliga krav, variation i arbetet, klarhet i omgivningen, de sociala kontakterna samt status. Fokuset ligger på psykiska och psykologiska förhållanden som grund för utvecklingen av arbetet där syftet är att skapa högre trivsel för individerna i företaget utan att bortse från betydelsen av en god lön samt den fysiska arbetsmiljön. Warr

ger en bild av det som är viktigt för individen i arbetslivet utifrån individens personlighet och mänskliga behov (Wolvén, 2000).

## 4.4 Att kommunicera

### 4.4.1 Begreppet kommunikation

Att kommunicera är att prata och agera i förhållande till varandra. Ordet *kommunikation* kommer från latinets *communicare* och betyder att något blir gemensamt. Det innebär att vi både meddelar oss och delar med oss av något. Detta kan vara upplevelser, tankar, känslor och värderingar. Det är med hjälp av kommunikationen som vi kan visa hur vi upplever och reagerar på den person som vi pratar med. Kommunikation kan även definieras som en process där två eller flera personer skickar budskap till varandra och där de visar hur de påverkar varandra och uppfattar situationen (Nilsson & Waldemarson, 1994).

Det finns olika typer och nivåer av kommunikation, den verbala kommunikationen förmedlas med ord medan den icke-verbala ingår i allt samspel som försiggår utöver orden. När två eller flera personer kommunicerar direkt med varandra ingår alltid både verbala och icke-verbala budskap. Den verbala kommunikationen är oftast medveten och går via avsändarens tankar medan den icke-verbala kommunikationen är mer direkt och uttrycker omedvetna känslor eftersom den förmedlas framför allt genom känslor (Granér, 1991). Nilsson (2005) förklarar det med att budskapet alltså har två nivåer, vad som sägs (det verbala) och hur det sägs (det icke-verbala). Hur man säger något är ofta en avspegling av den relation man har till den andra personen.

### 4.4.2 Störningar i kommunikationen

Kommunikation är inte alltid lätt, risken för missuppfattningar och konflikter är förhållandevis stor. Detta eftersom språket är mångtydigt, deltagarna har olika förväntningar och situationen som de befinner sig i kan uppfattas på olika sätt. Det som oftast skapar problem är sättet att kommunicera och inte själva innehållet. Det som kan ställa till problem är:

*Tankeläsning* – när man säger några saker högt och tänker resten och sedan förväntar sig att den andra personen ska ha hört och förstått allting

*Outtalade förutsättningar* – man drar förhastade slutsatser som ger upphov till missuppfattningar och feltolkningar

*Oklara budskap* – det oklara är inte alltid störande utan det är först när det blir till ett mönster eller då missförstånd ständigt uppstår som det oklara får betydelse

*Generaliseringar* – är ofullständiga budskap som är svepande och klart orealistiska, det är ytterst få situationer där ord som *alltid* och *aldrig* kan användas meningsfullt (Nilsson, 2005).

Oftast kompletteras det som sägs med på vilket sätt det sägs på men ibland kan *det* som sägs motsäga *hur* det sägs. När detta sker ger det ofta upphov till oklarheter, missförstånd och konflikter. Slutsatsen kan då också bli att en människa uppfattas som oärlig eftersom personen verkar förmedla två olika budskap (Nilsson, 2005).

Enligt Clegg et al. (2007) är det lika viktigt på vilket sätt ett budskap skickas iväg och tas emot som det innehåll det rymmer. Två olika meningar från en chef till en anställd kan kommunicera nästan samma sak men den ena meningen förmedlas på ett hårdare sätt vilket då kan uppfattas som otrevligt och kontrollerande för den anställde. Kommunikation består av en mängd interaktioner som deltagarna ser på olika sätt. En chef med kontrollbehov kan till exempel framkalla motstånd från de anställda genom att kommunicera på ett kontrollerande sätt genom att uppmana istället för att fråga (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2007).

Oftast är sändaren inte klar över om kommunikationen var oklar eller inte utan denna person är mer fokuserad på avsikten med det som sagts än på vad som verkligen har sagts. Mottagaren gör en egen tolkning av vad som sagts utifrån dennes förväntningar och förutfattade meningar vilket kan leda till en helt annan bild än vad avsändaren avsåg att förmedla. Båda personerna tror att de sagt vad de tänkt och att de hört precis vad som har sagts. Efter en stund har även minnet påverkat det som sagts, något har försvunnit och något annat har lagts till. Det som sedan formar deras handlingar är vad de tror att den andre sagt och menat. Detta innebär att det är viktigt för avsändaren att fokusera på den andres förståelse istället för att ha fokus på sig själv och vad som sagts (Nilsson, 2005).

#### 4.4.3 Bra kommunikation

En god kommunikation är en förutsättning och en viktig framgångsfaktor för att kunna skapa samt utveckla en hälsosam arbetsplats. En väl utvecklad dialog mellan människor samt information är nödvändigt för att främja delaktighet, inflytande och medarbetarskap. För att kunna få feedback och konstruktiv kritik att bli ett givande inslag i arbetet krävs en god kommunikation (Angelöw, 2002).

Granér har i "Personalgruppens psykologi" (1994) sammanfattat en rad kriterier för hur ett budskap ska bli korrekt uppfattat.

*Enklare budskap* är enklare att förstå

*Konkreta budskap* är lättare att ta till sig

*Ett väntat budskap* är lättare att förstå samtidigt som ett oväntat budskap ger en snabbare reaktion. Detta för att det finns förväntningar kring ett väntat budskap som gör att det är lättare att tolka det.

*Välkomna budskap* är lättare att ta till sig än ovälkomna. På så sätt uppfattas budskap som betyder fördelar lättare än budskap som betyder nackdelar.

*Ju mer känslor* som ett budskap eller relationen till den andra har, desto större är missuppfattningarna.

Det är omöjligt att hela tiden tänka på om man har gjort sig förstådd då kommunikation sker hela tiden. Men genom att veta om kommunikationens svårigheter kan man utveckla en förmåga att vara extra tydlig då det är speciellt viktigt att man blivit förstådd. Denna tydlighet innefattar flera olika aspekter:

*Medvetenhet om här och nu* – genom att vara medveten om egna känslor då budskap förmedlas leder det till en vaksamhet över de eventuella dubbla signaler som samtidigt förmedlas.

*Feedback* – det är ett sätt att få reda på hur vi uppfattas i vardagen samt ett sätt att få bekräftelse på vad en person uppfattat, det bästa sättet är att be personen upprepa vad som sagts.

*Metakommunikation* – innebär att kommunicera om kommunikationen när man inte känner sig förstådd, istället för att prata ännu mer om samma sak.

*Jagbudskap* – genom att uttrycka egna tankar och uppfattningar tydligt är det ett sätt att minska utrymmet för mottagarens egna tolkningar och fantasier (Granér, 1994).

Feedback kallas även för återkoppling och är enligt Nilsson (2005) en process varigenom man får reda på hur någon annan uppfattat det man sagt eller gjort. Bristen på återkoppling kan skapa osäkerhet och därför är återkoppling en viktig del av kommunikationen. Den kan öka förståelsen, fördjupa relationerna i en grupp, öka effektiviteten samt trivseln om den framförs konstruktivt. En återkoppling ska vara konkret och det ska framgå vad den andra menar samt ska det finnas belägg för påståendet för att en eventuell förändring ska ske. Den mest värdefulla formen av återkoppling är beröm och uppskattning (Nilsson, 2005).

För att kunna ta emot en återkoppling är det viktigt att personen verkligen lyssnar. Att lyssna handlar om att skapa en mening i det man hör och består av flera steg: höra, förstå, tolka och reagera. När man tar emot en återkoppling ska man därför lyssna och fråga om man inte förstår samt bekräfta det som sägs men man ska inte argumentera emot. Målet är att reflektera över det som sagts och att förstå den andres synpunkter och uppfattningar, inte att försöka förändra deras åsikter så de stämmer bättre överens med vad mottagaren anser (Nilsson, 2005).

## **4.5 Syn på stress**

### **4.5.1 Positiv och negativ stress**

Stress är inte enbart något dåligt utan då den förekommer i lagom nivå är den positiv eftersom den då gör människor mer fokuserade. Ett arbete där en person känner engagemang och har en möjlighet till inflytande kan stimuleras av ett visst mått stress. Personer som får uppmuntran för det som de utför samt ser tydliga resultat, kan se stressen som en utmaning istället för en belastning. Stressen får en negativ påverkan då den är intensiv, upprepas ofta samt om den varar under en längre tid. Lindriga symptom på negativ stress är känslan av att vara jagad och otillräcklig medan allvarigare symptom är hjärtinfarkt,

ångest och depression. Vid stress omfördelas kraften i kroppen till att koncentreras till muskler, hjärta och andningsorgan. Detta gör att hjärnan drabbas negativt vid stress och leder till att människors kreativa förmåga avtar samtidigt som det blir svårare att minnas och lära sig nya saker (Assadi & Skansén, 2000).

## 4.5.2 Uppkomst och hantering av stress

Det finns oändligt många stressfaktorer då allt i vår omgivning samt våra tankar och känslor kan skapa stress. En chef som måste ta många stora och svåra beslut kan drabbas av stress samtidigt som en medarbetare som känner sig understimulerad på sitt arbete kan bli stressad. Faktorer på arbetet som kan leda till stress är (Assadi & Skansén, 2000):

För lite/mycket arbete	Ny teknik
För lite/mycket information	Isolering
För lite/mycket inflytande	Mobbning
För få/många krav	Ovisshet
Snabba förändringar	Enformighet

Det som uppfattas som påfrestande och stressande för en person behöver inte vara stressande för en annan. Detta eftersom alla människor har olika grundförutsättningar, psykiska, fysiska och sociala, för att motstå stress (Assadi & Skansén, 2000).

*Psykiska* – ett bra självförtroende, en realistisk bild av sig själv samt förmågan att känslomässigt bearbeta motgångar betyder mycket. En orealistisk bild av sig själv betyder att man under- eller övervärderar sig och detta kan då skapa en osäkerhet eller att man ställer för höga krav.

*Fysiska* – en god hälsa, att vara frisk och stark ger bättre förutsättningar att klara av påfrestande situationer.

*Sociala* – stödet från människor runt omkring oss underlättar vid stressade situationer och kan bidra med uppmuntran, råd och praktisk hjälp (Almvärn & Fäldt, 2003).

Enda gången en människa är mer eller mindre fri från stress är då personen är helt likgiltig till vad som sker eller då han eller hon befinner sig i djup avslappning eller vila. Då detta inte är vanligt på en arbetsplats finns det olika metoder att hantera stress eller påfrestande situationer. Det som många metoder har gemensamt är att de inriktar sig på människors sätt att se på sig själva och på problemen omkring oss samt att de visar sätt att få ner stressnivån i kroppen (Almvärn & Fäldt, 2003).

En viktig faktor som kan avgöra om en person blir stressad eller inte i en speciell situation är hur denna person tolkar det som händer eller vilken inställning han eller hon har. Om en person är välmotiverad, har goda förhoppningar om att kunna lösa situationen och kan bestämma själv hur detta ska lösas blir belastningen inte särskilt stor. Även goda erfarenheter kan vara en fördel vid hantering av en svår situation, om man tidigare hanterade det med ett gott resultat är det lättare att klara av en sådan situation ytterligare



en gång vid ett senare tillfälle. Det gäller även att ta vara på sin kropp eftersom en utvilad, frisk och stark kropp klarar av stressade situationer bättre (Assadi & Skansén, 2000).

## 5 Diskussion

---

*I detta avsnitt ska resultatet kopplas samman med de utvalda teorierna under respektive rubrik. Samt ska egna tankar och funderingar som har uppkommit under skrivandet tas upp.*

---

### 5.1 Att vara chef

Åsikterna kring att vara chef varierade men nästan alla cheferna nämnde personalen som antingen en rolig eller tung bit av arbetet. Att det var en ständig utmaning uppfattades som positivt från en chef. När det gällde ansvaret för personalen ansågs detta som en tung del av arbetet. Enligt Nilsson (2005) har en chef ett beslutsansvar samt ett formellt ansvar för personalens handlingar vilket naturligtvis kan kännas som tungt ifall de anställda skulle ställa till med något.

Någon chef sa att man verkligen måste vilja vara chef för att man ska kunna vara en bra chef och för att klara av allt det som ansågs vara svårt. Detta tog Granér (1994) upp som ett kännetecken för en bra chef. Att leda andra människor kan vara ett tungt arbete som tar mycket tid precis som många av intervjupersonerna sa och finns då inte viljan där känns detta då ännu tyngre. Men eftersom alla cheferna tog upp faktorer som gjorde att de tyckte att arbetet var roligt och som bidrog till att det roliga vägde upp det som ansågs vara tungt tyder detta på att viljan fanns där hos cheferna.

När det gäller ledarskapet och ledarstilar nämndes svårigheten med att kunna vara bestämd och veta när de skulle säga ifrån. En orsak till detta var att cheferna ansåg att de var även vän med personalen och ville inte uppfattas som en sträng och hård chef. De var väldigt öppna för diskussioner med sin personal och en stor del av personalen kunde få fria händer att sköta vissa arbetsuppgifter där cheferna ansåg att de skulle klara av det. En chef tog upp att det gällde att ha rätt mentalitet vilket innebar att inte fokusera på rollerna chef respektive anställd utan istället inse att de arbetade alla tillsammans. Detta är en viktig aspekt eftersom en anställd lyssnar mer på en chef som betar sig som en i laget istället för en chef som enbart dikterar vad de ska göra. Dessa åsikter och synpunkter kan kopplas till den demokratiska ledarstilen. En ledarstil som Lewin (1958) samt Lippit & White (1958) pratar om i Wolvén (2000). En demokratisk ledarstil lämpar sig väl till detta yrke vilket många gånger kräver en kreativ och initiativtagande personal. Det rör sig om arbetsuppgifter som enbart utförs av personalen och då vet de oftast bäst hur lång tid det tar eller hur det lättast och bäst borde utföras. För att ta tillvara på deras kunskap krävs det en chef som är villig att lyssna på sin personal och som tillåter dem att komma med egna idéer och synpunkter precis som någon chef nämnde. Många gånger blir säkert arbetet bättre utfört då personalen haft möjligheten att påverka det. Precis som Nilsson (2005) tog upp brukar en demokratisk ledarstil skapa större engagemang och bättre moral.

En del chefer tog upp att olika personer krävde olika mycket av dem, en del av personalen var mer självgående än andra. Detta tar Bruzelius & Skärvad (2004) upp då de pratar om Hersey och Blanchard (1988) teori om det situationsanpassade ledarskapet. Det handlar om att beroende på hur pass mogen individen är samt hur kunniga de är kräver de olika ledarstilar. Det är upp till chefen att kunna variera sin ledarstil beroende på vilken

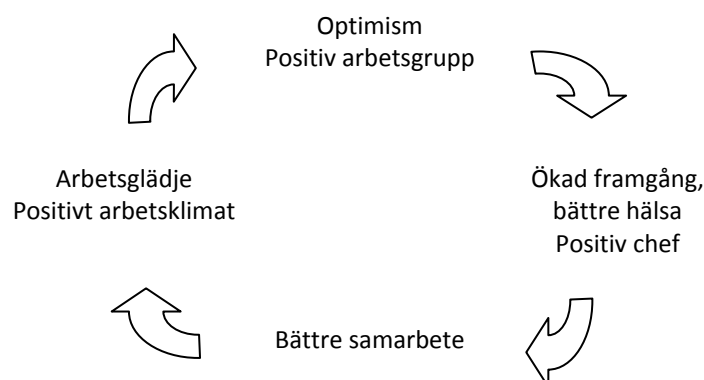
medarbetare det gäller. En relativt ny medarbetare kan behöva mer stöd och ledning än en medarbetare som vet vad som krävs och som har erfarenhet av arbetsuppgifterna.

Alla cheferna tog upp att erfarenhet sen tidigare underlättade deras arbete mycket både när det gällde erfarenhet av chefsyrket samt av skötselarbete. Det nämndes under inledningen att det förelåg en nyfikenhet kring att ta reda på om cheferna kände att de saknade någon ledarskapsutbildning från deras utbildningstid i Alnarp. Kring detta fanns det delade meningar om. Svaren berodde mycket på om de arbetat som chef tidigare och om de fått interna utbildningar från ISS Landscaping eller från andra företag som de tidigare arbetat på. De som fått interna utbildningar kände inte att de saknade något från deras utbildningstid i Alnarp. Andra chefer som inte hade kompletterat utbildningen med andra kurser ansåg att det inte hade varit fel med mer ledarskapsutbildning från Alnarp.

## 5.2 Att leda

Detta tema ligger väldigt nära det förra men här är det mer fokus på vilken betydelse gruppen har för cheferna och deras sätt att leda. Under alla intervjuerna framkom det att cheferna ansåg att personalen hade en stor betydelse för deras arbete som chef. Detta eftersom personalen genom sitt humör hade förmågan att kunna påverka chefernas inställning till sitt arbete. Samt att personalen kunde fungera som ett stort stöd och på så sätt påverka arbetsbördan för cheferna.

Angelöw (2002) tar upp att optimism leder till ökad framgång och förbättrad hälsa. En chef tog upp att det var lättare att vara positiv till sitt arbete då medarbetarna fungerade ihop och var positiva. Då de helt enkelt var en välmående grupp smittade detta av sig på cheferna och samarbetet kunde då bli bättre. Angelöw (2002) tar också upp att ett välfungerande samarbete kan skapa arbetsglädje samt ett positivt arbetsklimat vilket kan leda till en positiv arbetsgrupp, se figur 5.1 nedan.



Figur 5.1. Påverkan mellan chef och grupp (egen modell 2009).

Men personalen hade inte bara betydelse för arbetsklimatet eller humöret utan de kunde även enligt en del chefer fungera som ett stort stöd. Under intervjuerna kom det fram att en personal som var kunnig, hade lång erfarenhet samt kunde ges fria händer kunde underlätta arbetet för cheferna. Speciellt för de relativt nya cheferna var vetskapen om att det fanns kunnig personal som de kunde vända sig till och be om råd till en stor hjälp. En personal som skötte sig själva betydde enligt cheferna att de då inte behövde ha en ständig koll på sina medarbetare. På detta sätt påverkar arbetsgruppen sättet att leda. Enligt Granér (1994) kan i så fall ledarrollen bestå av att endast finnas där till hands för personalen då någon behöver hjälp istället för att alltid finnas där som en styrande hand. Genom att kunna delegera ut ansvar för en del arbetsuppgifter till personalen uppkommer en del fördelar för chefen enligt Berggren et al.(1999). Fördelar som exempelvis att de inte behöver förklara exakt hur en del uppgifter ska utföras vilket ger dem mer tid till att planera framåt etc. Delegering kan även medföra att chefen kommer närmre sin personal då denne blir mer kollega och mindre chef. För att delegering ska vara möjlig ska det finnas tillit för sin personal enligt Mossboda et al.(2001). Tillit tog en del chefer upp som en viktig punkt och de berättade även att de kände att de kunde lita på sin personal vilket betydde mycket för dem. En del nämnde även att de hade personal som de lät klara sig själv för det mesta för de visste att dessa personer trivdes med detta samt att de klarade av det.

Intervjupersonerna bestod av tre män och tre kvinnor och därmed trodde jag att det skulle finnas ett synligt mönster eller en skillnad på deras ledarskap. Men det fanns det inte, det fanns inget gemensamt för exempelvis de manliga cheferna som då inte fanns hos de kvinnliga cheferna eller tvärtom. Skillnaderna märkte jag istället berodde på hur länge de hade arbetat som chef samt hur lång erfarenhet de hade sen tidigare.

### **5.3 Att motivera andra**

Under intervjuerna framkom det att cheferna ansåg det var viktigt med motivation men samtidigt svårt då de inte alltid visste hur de skulle motivera personalen. Enligt Nilsson (2005) motiveras olika personer av olika saker vilket är något som varje chef måste ta hänsyn till för att kunna skapa motivation. Denna kännedom visade en del av cheferna då det kom fram att de frågade personalen vad de ville få ut av arbetet samt att de hade utvecklingssamtal då personalens mål diskuterades.

Under intervjuerna kom det fram flera saker som cheferna arbetade med för att motivera personalen och flera av dessa saker kan man återse i Warrs (1987) vitaminmodell. Han nämner nio olika faktorer som tillsammans med olika individers personliga karaktärsdrag påverkar om dessa individer känner en hög eller en låg arbetstillfredsställelse. De komponenter som togs upp under intervjuerna visas här nedan.

1. Möjligheten till kontroll – genom att göra personalen delaktig före diverse projekt startar ges de en chans att komma med förslag och synpunkter på hur de anser att arbetet bör utföras. Genom att vara lyhörd och att alltid välkomna samtal med personalen angående olika saker som de vill ta upp ger det en känsla till medarbetarna att de kan påverka sin miljö men förstås inom rimliga gränser. Att känna delaktighet i uppgifterna och i företaget ansåg cheferna vara en viktig grund för att kunna skapa motivation.
2. Möjligheten att använda sina kunskaper – genom att lita på sin personal samt att delegera ut olika uppgifter fick personalen en chans att utöva sina kunskaper. Ibland kunde det röra sig om saker som cheferna visste att personalen kunde bättre än dem. Företaget erbjöd sin personal interna utbildningar vilket uppmuntrade till utveckling.
3. Mål – vilka mål de enskilda individerna hade med arbetet och vad de ville få ut av arbetet var viktigt att ta reda på enligt en del chefer. Annars var det svårt att veta hur de skulle motivera dem.
4. Variation – genom att rotera personalen blev det varierande arbetsuppgifter vilket medförde varierande kunskapsanvändning. Detta kunde vara svårt ibland då en del inte var lika positiva till förändring som andra.
5. Begriplig eller oklar arbetsmiljö – feedback som många chefer talade om var viktigt för att personalen skulle förstå konsekvenserna av deras handlingar.
7. Fysisk säkerhet – arbetsmiljön ska vara säker vilket bland annat innebär att eventuell skyddsutrustning alltid skulle finnas tillgänglig för personalen.
8. Sociala relationer – genom att de anordnade olika tillfällen då alla kunde umgås utanför arbetet ökade gemenskapen och de lärde känna varandra. Att arbeta med andra människor ökar även möjligheten till att hjälpa varandra och stötta varandra.

Den punkt som de flesta av cheferna pratade om var feedback och betydelsen av att vara ute och visa sig hos personalen. Genom att tala om då de utfört ett bra arbete gav detta en viss stolthet för personalen. Motivation är viktigt för enligt Bruzelius & Skärvad (2004) kan engagemang och lojalitet få människor att göra bättre arbetsinsatser. Utan motivation finns inte den känslan av engagemang och personalen känner inte heller att de behöver vara lojala mot företaget vilket kan sänka företagets effektivitet.

## **5.4 Att kommunicera**

Majoriteten av cheferna ansåg att kommunikationen med de anställda fungerade bra och de tog upp vikten av att det fanns en rak och öppen dialog mellan dem. Den dagliga kontakten betydde mycket eftersom det var en möjlighet att ge viktig feedback samt att personalen gavs en möjlighet att ta upp olika frågor de hade.

En rak och tydlig dialog var enligt cheferna viktig för att minimera riskerna för missförstånd mellan dem och personalen. Trots detta kunde det enligt en chef göras en annan sak än vad som hade sagts. Detta kan ju bero på att det fanns störningar i kommunikationen som

Nilsson (2005) tar upp. Kanske har en del av det som framförts till personalen sagts högt medan resten endast bestod av tankar. Kanske tolkade personalen det på fel sätt eller drog förhastade slutsatser. Även sättet på *hur* det sägs kan bidra till missförstånd om detta sätt inte överensstämmer med *vad* som sägs.

Den dagliga kontakten med personalen var viktig för kommunikationen enligt de flesta av cheferna. Det gav personalen en chans att ta upp saker direkt istället för att dra ut på det vilket kunde göra saker värre. Genom att vara ute hos personalen ökade det även möjligheten till feedback som Nilsson (2005) tar upp som en viktig del av kommunikationen. Den kan öka förståelsen och skapa trivsel om den framförs på rätt sätt medan brist på feedback kan skapa osäkerhet. En chef tog upp att det var viktigt att ge kritik men det var även viktigt att som chef kunna ta emot kritik. För att kunna ta emot detta är det viktigt att personen i fråga verkligen lyssnar enligt Nilsson (2005). Man ska inte argumentera emot den andra utan istället reflektera över det som sagts och försöka förstå den andres synpunkter. Målet är att reflektera över det som sagts och inte att försöka ändra deras åsikter. En chef klargjorde vikten av att vara lyhörd och att båda parter skulle känna att de kunde säga vad de tyckte.

Enligt Angelöw (2002) är en god kommunikation en förutsättning för att kunna skapa en hälsosam arbetsplats samt för att kunna göra kontinuerlig feedback möjlig. Att cheferna hade förstått vikten av en god kommunikation framgick av deras åsikter om betydelsen av att vara ute hos personalen. Samt av deras åsikter om att det var viktigt att både kunna ge och kunna ta emot kritik.

## 5.5 Syn på stress

Under intervjuerna framgick det att graden av stress varierade en del mellan de olika cheferna. Då det fanns de som ansåg att det var väldigt stressigt och då kände att stressen var en belastning fanns det de chefer som inte ansåg stressen vara speciellt betungande. Det framkom även att det fanns en inre stress som fick tankarna att vandra tillbaka till arbetet även under fritiden.

Assadi & Skansén (2000) tar upp att stress kan påverka människor både positivt och negativt beroende på hur mycket stress det rör sig om och hur man som person kan hantera stress. Eftersom cheferna hade olika åsikter om hur pass betungande stressen var kan detta bero på hur de var som personer, en del individer klarar lättare av stress än andra enligt Assadi & Skansén (2000). Det kan också bero på hur erfarna cheferna var av stressande situationer eller hur pass insatta de var i sitt arbete. Almvärn & Fäldt (2003) beskriver de psykiska, fysiska och de sociala grundförutsättningarna olika individer har för att motstå stress. En del av cheferna hade inte arbetat som produktionschef särskilt länge vilket kan ha påverkat att en del saker tog längre tid eftersom de ännu inte fått in några rutiner för arbetet. Sen gällde det även enligt en chef att kunna säga ifrån och att be om hjälp istället för att tro att de klarar allt själv.

Cheferna tog upp en del faktorer som bidrog till stressen och som berörde företaget. Det var bland annat ekonomin som tog en stor del av deras tid samt administrativt arbete som blev mer och mer. De flesta cheferna påpekade att de önskade att de hade mer tid att spendera ute hos personalen eller ute hos kunderna. Detta kan i sig vara en stressande faktor då de kände att de inte hade tillräckligt med tid för sin personal eller sina kunder. Det var sådant som de ansåg vara viktigt och som de kände att de ville hinna med men som tyvärr blev lidande då det var annat som tog upp deras tid. Detta kan vara faktorer som bidrar till stressen som kan vara svåra för cheferna att påverka. Då kan det enligt Assadi & Skansén (2000) underlätta om personen tänker positivt samt har en frisk och stark kropp då detta kan hjälpa till att klara av stressade situationer.

## 5.6 Metoddiskussion

Den grundade teorin användes i denna rapport eftersom syftet handlade om hur utvalda chefer upplevde sitt chefskap. Grundtanken bestod alltså av att ta reda på vad olika personer tyckte samt upplevde ett utvalt ämne. Genom att teorier utvecklas successivt och genom att testa dessa under kommande intervjuer kan teorierna förklaras på en djupare nivå. Därav ansågs den grundade teorin vara bäst lämpad eftersom den handlar om en successiv teorigenerering. Där det ständigt sker en förflyttning fram och tillbaka mellan empirin och teorierna.

Genom att genomföra ostrukturerade intervjuer var det möjligt att få fram djupare tankar och åsikter från cheferna. Strukturerade frågor eller frågor av en med härledd eller påstående form hade antagligen ökat chansen för ytligare svar. Svar som kanske mer hade inneburit ett medhållande av vad tidigare chefer sagt istället för att de utvecklade sina egna svar. Likaså hade det säkert blivit om det hade funnits teorier från början som skulle testas eftersom det hade inneburit ett större krav på strukturerade frågor. En styrka i denna undersökning var metodvalet. Detta eftersom syftet medförde en undersökning som skulle vara beskrivande och djupgående samt skulle generera teorier.

Ett hinder som kan ha funnits under intervjuernas gång kan ha varit användandet av diktafon. Detta då det kan ha inneburit en återhållsamhet från cheferna då de inte velat att deras åsikter skulle spelas in. Om man gör en jämförelse med vad det skulle inneburit om det fördes anteckningar under intervjuerna istället skulle antagligen mer information ha gått till spillo. Nämligen genom att det antagligen hade varit svårt att hinna med att skriva samt att det skulle varit omöjligt att skriva ner exakt vad som sades. Det hade även varit svårt att samtidigt som man skrev frenetiskt kunna fokusera på vad som sades så att rätt följdfrågor ställdes. Därför genom att jämföra dessa båda metoder ansågs en diktafon som den bästa lösningen.

Genom att välja en undersökning som utgår från empirin och som under hela teorigenereringen återkopplas till empirin har de mest relevanta och aktuella teorierna kunnat utvecklas. Likaså har de mest sanningsenliga svaren kommit fram genom ostrukturerade intervjuer som tillät åsikter och tankar komma upp till ytan.

## 6 Slutsats

---

*I detta avsnitt knyts resultatet till syftet och frågeställningen genom att redovisa för slutsatserna. Vilka är dragna ur resultatet samt teorierna som ansågs vara lämpliga.*

---

### 6.1 Mina viktigaste slutsatser

Syftet var som nämnts tidigare att ta reda på hur landskapsingenjörer som arbetade som chef på ISS Landscaping upplevde sin chefsroll. Den huvudsakliga slutsatsen och den generella åsikten var att chefskapet uppfattades som ett ibland tungt och tufft jobb men samtidigt väldigt roligt och utvecklande. Att det upplevdes olika kan till stor del ha berott på vilka förutsättningar cheferna hade som personer. Då alla individer är olika vilket har tagits upp tidigare i rapporten påverkar detta hur olika chefer kan uppleva samma yrke. Även om deras arbetsuppgifter varierade likaså deras personal, kom alla cheferna i kontakt med de teman som har tagits upp under respektive rubrik i teoriavsnittet. Denna undersökning har gett en del olika aspekter som har betydelse för om chefskapet upplevs som roligt och motiverande eller svårt och tufft. Det har även framkommit en del faktorer som ansågs vara viktigt att tänka på då man arbetar som chef. Dessa aspekter och faktorer redovisas för nedan i punktform.

- Erfarenheten sen tidigare är en faktor som kan avgöra hur pass betungande olika arbetsuppgifter känns. Det kan vara erfarenhet av skötselarbetet eller av att vara ledare. Som någon chef tog upp var den första konflikten värst och likaså är det nog med även andra bitar inom chefskapet som exempelvis stress. Då det blir lättare efterhand som man växer in i rollen och skaffar rutiner för saker och ting.
- När det gäller utbildningen från Alnarp fanns det delade meningar om denna beroende på vilken erfarenhet samt interna utbildningar de olika cheferna hade. För en del av dem hade mer ledarskaputbildning från Alnarp underlättat deras arbete.
- Det kom fram en del synpunkter om vad som var viktigt att tänka på som chef och även teorin tar upp en del viktiga faktorer. Slutsatserna man kan dra från detta är att en chef ska vara sig själv och ha en god självkänedom. Veta vad han eller hon kan göra och inte vara rädd för att fråga om det som de inte kan. Att kunna dra tydliga gränser men ändå låta personalens tankar och åsikter komma fram. Att ha en känedom om att alla individer är olika och därför kunna anpassa sitt ledarskap efter de olika behoven som finns. Samt viljan av att vara chef spelar en stor roll för att kunna vara en bra chef, vilket både flera chefer tog upp samt teorin.
- Personalen var en betydande faktor för cheferna därför var det viktigt att behandla personalen rätt och låta dem vara delaktiga. Även att lyssna på sina medarbetare och att ge kontinuerlig feedback var oerhört viktigt för att motivera och skapa en gemenskap mellan cheferna och deras personal.



## 6.2 Rekommendationer

Under skrivandets gång uppkom det en del egna tankar och funderingar. Denna rubrik avser att ta upp en del tankar samt rekommendationer till främst cheferna. En tanke berörde hur cheferna uppfattades av sina anställda. Förhoppningsvis lever de som de lär och är verkligen för den demokratiska ledarstilen där personalens åsikter tillåts komma fram. Denna ledarstil är antagligen bäst lämpad för denna typ av yrke där det är viktigt att personalen får en viss form av ansvar och tillåts vara kreativa och komma fram till egna lösningar.

Då det gäller utbildningen från Alnarp skulle det nog underlätta för en del chefer om de hade fått mer utbildning inom exempelvis rättigheter och skyldigheter. Mer information om vilka lagar som finns och som man som chef är bunden till samt att fler övningar inom att arbeta i grupper och att leda grupper skulle vara en fördel. Det är ju inte alla företag som erbjuder nya chefer kurser i ledarskap etc. och då är det bra att de har fått det från deras utbildningstid i Alnarp.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Eftersom jag endast har fokuserat på ISS Landscaping där de landskapsingenjörer som arbetade som chefer var produktionschefer kan detta ha påverkat mitt resultat. Då de har väldigt liknande arbetsuppgifter kanske detta har betydelse för resultatet. Det hade varit intressant att utöka undersökningen till att innefatta andra yrkestitlar för att se om svaren blir annorlunda då arbetsuppgifterna är annorlunda. Det hade även varit intressant att intervjua personer utanför ISS Landscaping för att se om dessa svar hade blivit annorlunda. Kanske skulle detta leda till att svaren blir liknande de jag har fått fram eller kanske hade det kommit fram ytterligare teman som kan vara intressanta att se närmre på.

Som ett komplement till denna undersökning kunde det vara intressant att se det från medarbetarnas sida. Chefernas åsikter har kommit fram angående chefskapet men vad säger personalen. Vad är viktigt för dem och hur uppfattar de sina chefer? Svar till sådana frågor hade det varit intressant att komplettera denna rapport med.

## 7 Källförteckning

- Almvärn, P.-E., & Fäldt, C. (2003). *Liten handbok om stress och stresshantering*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Assadi, A., & Skansén, J. (2000). *Stresshandboken. Lär dig förstå och hantera din stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (1999). *Praktiskt ledarskap*. Malmö: Bäcklunds boktryckeri AB.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Davidsson, B., & Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hessner, L. (1994). *Ledare eller bara chef*. Göteborg: Högsbo grafiska AB.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mossboda, B.-M., Peterson, M., & Rönholm, I. (2001). *Att vara chef och ledare. Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Falun: Ekerlids förlag.
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B., & Waldemarson, A.-K. (1994). *Kommunikation. Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon press.

Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Före intervjun startar

Syfte samt bakgrund med rapporten

Fråga om tillåtelse att använda diktafon

Informera om att det som spelas in kommer att behandlas konfidentiellt

Informera om att de kommer att vara anonyma i rapporten

### Intervjun

#### Exempel på inledande frågor

Hur länge har du arbetat här? Hur länge som chef?

Vad har du gjort tidigare?

Hur många anställda har du?

Har du gått någon utbildning i ledarskap? Utanför eller inom företaget?

Känner du att du saknar utbildning i ledarskap?

#### Huvudfrågor

Hur upplever du chefskapet:

- Roligt
- Svårt/Problem

Vad tycker du är viktigt att tänka på när man arbetar som chef?

#### Följdfrågor

Kan du utveckla det

Berätta mer

Hur menar du då

Kan du ge exempel



