

Gruppchefens arbetsroll

En studie om gruppchefers arbete i en modern organisation

KURS: *Examensarbete i pedagogik, 15 hp*

PROGRAM: *Personalprogrammet*

FÖRFATTARE: *Carl Lundberg, Adam Troedsson Holm*

EXAMINATOR: *Joel Hedegaard*

TERMIN: *VT17*

JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Education and Communication

Examensarbete i Pedagogik, 15 hp
Personalprogrammet
VT17

Sammanfattning

Carl Lundberg, Adam Troedsson Holm

Gruppchefens roll

En studie om gruppchefers arbete i en modern organisation

Antal sidor: 39

Denna studie syftade till att skapa en förståelse av hur gruppchefer disponerar sin arbetstid och de förutsättningar som gruppchefer behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Forskningsdesign var en enfallsstudie som utfördes på en större organisations centrallager. Datainsamling utgjordes av semistrukturerade intervjuer med sex gruppchefer. Utöver detta genomfördes en tidsinventering där gruppchefer själva fick uppskatta hur de disponerat sin arbetstid under en månad. Resultatet visade att gruppcheferna upplevde en tidsbrist men att det samtidigt fanns goda förutsättningar i organisationen för ledarskap. Utveckling främjades och handlingsutrymmet var stort. Tidsinventeringen visade att gruppcheferna arbetade i snitt 52 timmar per vecka. I diskussionen behandlas den alltför breda arbetsrollen och hur gruppchefers arbetsroll borde fokusera mer mot gruppen. Slutsatsen blev att gruppcheferna arbetade reaktivt, att mer arbete borde ha fokuserats mot gruppen, att arbetsrollen behövde definieras, att arbetsgruppen var alltför stor och att en tidsbrist fanns.

Sökord: Gruppchef, ledarskap, förutsättningar, tidsdisponering, gruppstorlek

Abstract

Carl Lundberg, Adam Troedsson Holm

The role of a group leader

A study of group leader work in a modern organization

Pages: 39

The purpose of this study was to create an understanding of how group leaders manage their worktime and what conditions the group leader needs to conduct their work assignments. The research design was a single case study that was performed on a larger corporation's central warehouse. The data collection consisted of semi structured interviews with six group leaders. Furthermore, an inventory of the worktime was made in which the group leaders themselves estimated their worktime during a month of work. The results showed that the group leaders experienced a lack of time but that the conditions were good for leadership. Progress was promoted and the space of action was big. The time inventory showed that the group leaders' average work were made of 52 hours. The study discusses the job description, which was too wide and should be focused more towards the group. The conclusion was that the group leaders worked reactively, more assignments should be focused towards the group. The job description needed to be better defined and the groups were too big and there were time constraints which affected the work.

Keywords: Group leader, leadership, conditions, worktime management, group size

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Bakgrund	2
2.1	Chefsarbete	2
2.1.1	Generella mönster i chefers arbete	3
2.1.2	Postbyråkrati och nya krav på ledarskap	4
2.1.3	Transformativt och transaktionellt ledarskap	4
2.2	Gruppledarskapet	5
2.2.1	Gruppledarskapets nyckelfunktioner	5
2.2.2	Fyra former av gruppledarskap	7
2.3	Den studerade organisationen	8
2.3.1	Gruppchefer i den studerade organisationen	8
3	Syfte och frågeställningar	10
4	Metod	11
4.1	Forskningsdesign	11
4.2	Datainsamlingsmetoder	11
4.2.1	Semistrukturerade intervjuer	12
4.2.2	Tidsinventering	12
4.3	Urval	13
4.4	Genomförande	13
4.5	Analysmetod	14
4.6	Etiska överväganden	16
4.7	Generaliserbarhet	16
5	Resultat	18
5.1	Tidsdisponering och arbetsuppgifter	18
5.1.1	Tidsbrist	18
5.1.2	Prioriteringar	19
5.1.3	Betydande arbetsuppgifter	20
5.1.4	Svårigheter och kritik av arbetsuppgifter	21
5.2	Gruppstorlek	22
5.2.1	Tankar om storlek och hanterbar storlek	22
5.2.2	Insikt i grupp	23
5.3	Förutsättningar	23
5.3.1	Struktur och planering	23
5.3.2	Handlingsutrymme och frihet	24
5.3.3	Tillgänglighet till stöd	25
5.3.4	Samspel med funktionsledare	25
5.3.5	Närhet till gruppen	26

5.4	Tidsinventering	27
6	Diskussion	29
6.1	Metoddiskussion	29
6.2	Resultatdiskussion	31
6.2.1	Tidsbrist	31
6.2.2	Förutsättningar och möjligheter	34
6.3	Slutsats	35
6.4	Förslag på framtida forskning	37
	Referenser	39
	Bilaga 1	1
	Bilaga 2	3
	Bilaga 3	6
	Bilaga 4	7
	Bilaga 5	8

1 Inledning

Ledarskap är ett frekvent utforskat ämnesområde inom pedagogiska studier (Söderström, 2011), men hänsyn till ledarskap i mindre sammanhang, främst gruppbaserat, är mindre utforskat (Peterson & Kim, 2012; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Det finns därmed ett glapp i forskningen kring gruppchefers ledarskap trots att flera organisationer använder sig av grupparbete för att nå de övergripande målsättningarna.

Högre ledarskap är ofta marknadsorienterat och grundat i entreprenörskap där ledaren arbetar med övergripande utveckling av verksamheten (Moqvist, 2005). Enligt Hales (2005) är ledarskap på en mer gruppbaserad nivå fast rotat i övervakning samt att hierarkiska strukturer ofta hindrar gruppledarna från att släppa taget om produktion till förmån för att leda och utveckla medarbetare. Utöver att verksamheten kräver vinst, resultat och effektivitet, vilket ofta blir gruppens och dess ledares uppgift, kräver omvärlden och arbetsmarknaden att gruppens medarbetare både är samspelade och kompetenta. Därför blir gruppchefsrollen komplex, då gruppchefen riskerar att hamna emellan medarbetares behov och ledningens krav.

Vi anser att gruppchefens arbetsroll är av intresse då den har en viktig funktion i att identifiera roller och ansvar i lagsammansättningen, definiera mål samt fastställa de värderingar och den identitet som ska vara närvarande inom gruppen (Wing, 2005). Det är med andra ord en betydande position i organisationen och även om gruppchefen sällan har det yttersta ansvaret, så har denna oftast det första ansvaret för att verksamheten presterar i linje med ledningens direktiv.

Dessa specifika uppgifter och aspekter av gruppchefsrollen, tillsammans med organisationens övergripande produktivitetsmål och kravbild ställer gruppchefen inför en tuff utmaning och vi anser att detta behöver belysas ytterligare. Förståelse för vad arbetsrollen innefattar och olika utmaningar som tillkommer med arbetsrollen kommer vi att lyfta fram, sett utifrån gruppchefers perspektiv.

2 Bakgrund

I detta avsnitt behandlas relevant litteratur inom området chefsarbete och gruppleaderskap. Inledningsvis behandlas chefsarbete utifrån en bred kontext för att sedan smalna av mot gruppleaderskap och de aspekter som kan vara utmärkande för denna form av ledarskap. Slutligen görs en kort presentation av den organisation som studien behandlar samt en beskrivning av organisationens gruppchefer.

2.1 Chefsarbete

År 1973 publicerade Henry Mintzberg boken "The nature of managerial work". Boken innehåller en sammanställning av den tidigare chefsforskning som har gjorts i hur chefer arbetar. Boken innehåller även en studie av identifierbara arbetsbeteenden som iakttagits hos fem olika verkställande chefer. Den forskning som sammanfattades är tidigare arbete utfört av Carlson (1951). Mintzberg (1973) kom fram till olika ledaregenskaper där den framträdande bilden av chefers arbete utgörs av fragmentering, hektiskt tempo och reaktivt arbete. Denna studie replikeras av Tengblad (2006) där han fastställer hur chefers arbete fortfarande inrymmer många likheter med de aspekter som Mintzberg (1973) identifierat, men även hur olikheter finns att urskilja.

Tydliga teman som iakttagits är en minskning av arbetstid i administrativa uppgifter, möten med klienter och arbete med förfrågningar samt kontakter. En ökning i arbetstid inom möten med medarbetare och andra aktörer samt transport iaktogs också (Tengblad, 2006). Det identifierades även hur chefsarbete har antagit en mer handledande och informationsgivande riktning där en betydande del av arbetstiden spenderas till coachning och vägledning av medarbetare, vilket då kan förklara ökningen i arbetstid av möten med underordnade och deltagare. Den totala arbetstiden per vecka har ökat stort där Mintzberg (1973) iakttagit total arbetstid per vecka som mellan 40 och 53 timmar och Tengblad (2006) har iakttagit total arbetstid per vecka som mellan 61 och 81 timmar. Ytterligare en studie som gjorts av Wallo (2008) beskriver högt arbetstempo och hög variation i arbetsuppgifter.

Det höga arbetstempot och de långa arbetsdagarna har lett till att det finns en diskrepans mellan det dagliga arbetet som chefer utför och de ledarteorier som används. Då teorierna ofta beskriver proaktivt arbete och planerade processer raderas detta ofta av

reaktivt arbete. Detta leder till att ledaren kan känna sig frustrerad och misslyckad (Wallo, 2008).

2.1.1 Generella mönster i chefers arbete

Hur ledare fattar beslut är i stor mån dikterat av den organisation som ledarskapet är aktivt inom. Av intresse är dock att försöka finna gemensamma och generella aspekter av ledarskapet som yrke, för att uppnå förståelse i hur arbetet utförs och varför det utförs som det gör (Hales, 1999). Wallo (2008) menar att en gemensam aspekt av ledares arbete är ansvar för ett avgränsat område av verksamheten och prestationen av de individer som är involverade i det avgränsade området. Ledare beskriver sitt huvudsakliga ansvar som underhållsaktiviteter som relaterar till att bibehålla de arbetsprocesser som finns samt bibehålla den personal som finns inom det avgränsade området (Wallo, 2008). Med ansvaret tillkommer en plikt att stå till svars för de beslut som fattats inom det avgränsade området, oberoende av om utkomsten varit positiv eller negativ. Ansvar och att stå till svars för utkomsten blir därmed en gemensam aspekt i ledares arbete, men i vilken utsträckning det sker blir en direkt fråga av graden ansvar, handlingsutrymme och beslutsfattande som ledaren har givits (Hales, 1999).

Ansvar blir en strukturell aspekt av ledares arbete men även en individuell aspekt. Det är strukturellt då ledaren har givits ansvar för ett avgränsat område utifrån redan befintliga ramverk gällande beteende och relationer. Detta kan uttrycks i andras förväntningar, regler, procedurer, organisationsrutiner eller att det enbart bör förstås av ledaren. Ansvaret blir individuellt då ledaren tolkar och använder de befogenheter som givits utifrån bästa förmåga, inte sällan för att följa egna projekt och syften. Vad som bör noteras är att de strukturella och individuella aspekterna inte existerar var för sig utan de sker sida vid sida, i växelverkan med varandra (Hales, 1999).

Andra gemensamma aspekter är resurser, tolkande system och normer. Resurser utgör det som ledaren har till förfogande för att utföra arbetsrollen och resurser dikterar också vad som är möjligt samt nödvändigt i ledares arbete. Tolkande system kan liknas med kognitiva regler och de avgör vad som anses som meningsfulla handlingar i ledarens arbete. Normer avgör vad som anses som legitimt i ledarens arbete och om en handling eller situation bör hanteras av ledaren eller inte (Hales, 1999).

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till av ledares arbete, är att det förändras över tid (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011). De resurser, tolkande system och

normer som existerar inom arbetet blir en produkt av den tid de existerar inom. Nya tankesätt om vad en ledare är och hur arbetet ska utföras förändras i takt med nya typer av organisationsstrukturer och organisationsteorier.

2.1.2 Postbyråkrati och nya krav på ledarskap

Under de senaste fyrtio åren har det publicerats litteratur som representerar ett postbyråkratiskt perspektiv på hur en organisation kan organiseras (Hales, 2002). Postbyråkrati karaktäriseras av flexibla och icke-hierarkiska organisationer som är uppbyggda på gemensamma värderingar, dialog och förtroende (Grey & Garsten, 2001). Dessa egenskaper står i kontrast till en byråkratisk struktur där arbetet dikteras av tydliga riktlinjer och direktiv (Day, 2015). I takt med postbyråkratins framväxt har nya krav ställts på ledarskap och det har i sin tur resulterat i annorlunda ansvarsområden inom ledarskap (Tengblad, 2006). Detta har medfört nya teorier och tankar kring vad ledarskap innebär.

2.1.3 Transformativt och transaktionellt ledarskap

Bolman och Deal (2005, s. 403) definierar ledarskap som *"en subtil process som handlar om ömsesidig påverkan, där tanke, känsla och handling förenas och skapar samarbete som tjänar de syften och värderingar som delas av både ledare och ledda"*. I aktuell forskning går transformativt och transaktionellt ledarskap att urskilja som framträdande. I det transformativa ledarskapet skapar ledaren genom karisma mening i den pågående förändring som sker och får medarbetaren att dela organisationens värderingar och satsa på sig själv (Nilsson et. al, 2011).

I det transaktionella ledarskapet styrs medarbetares prestation av belöning och aktivt eller passivt korrigerande av felaktigt beteende. Det transformativa ledarskapet beskrivs som mer aktivt och effektivt, medan det transaktionella ledarskapet anses mindre effektivt och mindre attraktivt inom flertalet organisationer (Nilsson et. al, 2011). Enligt Nilsson et.al (2011) bör ledaren eftersträva den transformativa ledarstilen, då den har visat sig vara mer effektiv vad gäller förändring och utveckling. Med det postbyråkratiska perspektivets framväxt har nya krav ställts på ledaren, där den nya ledarskapsrollen innefattar att vara en partner och handledare till självständiga

medarbetare som själva kan lösa problem genom nätverkande och arbete i grupp (Tengblad, 2006).

2.2 Gruppledarskapet

Forskningen behandlar inte ledarskap på en mer gruppbaserad nivå i samma utsträckning som ledarskap som ämnar att leda större personalstyrkor (Peterson & Kim, 2012). De utmaningar och problemområden som kan uppstå inom ett mer gruppbaserat ledarskap är inte lika tydligt utredda som inom andra typer av ledarskap och Peterson och Kim (2012) föreslår att gruppledare, eller gruppchefer, kan behöva anta en annorlunda roll gentemot andra former av ledarskapsroller. Exempelvis menar Zaccaro, Rittman och Marks (2001) att en viktig aspekt av gruppledarskap är informationshantering. De utvecklar vidare att ledarskapet bör innefatta kontroll av informationskanal och strukturen av den information som förmedlas. Utöver detta behandlar även gruppbaserat ledarskap aspekter som resurshantering, både vad gäller kompetensbaserade och materialbaserade resurser (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

2.2.1 Gruppledarskapets nyckelfunktioner

För att kunna förstå de specifika aspekter som en gruppchef bör ta hänsyn till förklaras det som Peterson och Kim (2012) lyfter fram som essentiellt. De har valt att formulera fyra nyckelfunktioner som en gruppchef bör behärska och dessa förklaras nedan.

Den första nyckelfunktionen som Peterson och Kim (2012) lyfter fram handlar om hur gruppens medlemmar interagerar med varandra och hur de känner inför varandra. Effektivt gruppledarskap hanterar denna funktion genom att kartlägga de relationella landskap som gruppen utgörs av. Det innebär att en förståelse upprättas gällande hur gruppmedlemmar fungerar i samspel samt hur samspelet sedan påverkar gruppens prestationsförmåga inom olika kontexter. De beteendemönster som är närvarande inom gruppen bör gruppledaren förstå, för att kunna säkerställa om en konflikt leder till ytlig och kortsiktig problematik, eller om konflikten är av den grad att samspelet genomsyras av den och långsiktig problematik med försämrade prestationsförmåga riskeras. Genom att säkert kunna precisera vilken typ av konflikt det gäller, kan därmed effektiva konflikthanterande åtgärder implementeras. Det relationella landskapet som gruppen

utgörs av blir utgångspunkt för hur gruppen ska utformas och blir de riktlinjer som arbetet sker utifrån. Genom förståelse för det relationella landskapet inom gruppen har gruppleadaren skapat förutsättningar för att styra prestationen i den riktning som är önskvärt.

Den andra nyckelfunktionen som Peterson och Kim (2012) lyfter fram är koordination av handlingar inom gruppen. Utöver det samspel som sker inom det relationella landskapet bör samspel mellan handlingar kartläggas och förstås. En grupp tvingas ofta till att dela upp arbetsbördan i olika ansvarsområden för att kunna möta de målsättningar som formulerats. Uppdelningen av arbetsbördan kan leda till att en brist i koordination sker, vilket kan resultera i att gruppens medlemmar näst intill jobbar emot varandra. Det blir ledarens uppgift att motverka detta vilket kan ske genom en rad åtgärder. Exempelvis kan ledaren försöka reglera det ömsesidiga behov gruppens medlemmar har av varandra. Genom att öka det ömsesidiga behov som krävs för att en uppgift ska kunna fullföljas skapas insikt och förståelse för den kompetens varje enskild medlem av gruppen besitter. För att åstadkomma ett bättre samspel och koordination av handlingar är en översiktlig förståelse av gruppens förmåga att prestera av betydelse och det kan regleras av gruppens ledare.

Den tredje nyckelfunktionen som Peterson och Kim (2012) formulerar är den gemensamma synen på gruppen vilket knyter an till de normer, känslor och attityder som existerar inom gruppen. Dessa aspekter är alltid närvarande vid arbetsuppgiftsutförande och grupprestationer men de behöver inte nödvändigtvis vara något negativt. Det är dock av vikt att gruppens ledare är införstådd med de olika synsätt som finns i gruppen. Ledaren bör därför förstå de olika stadier av motivation och känslomässiga tillstånd som gruppens medlemmar går igenom inom samtliga aspekter av grupprestationen. När de olika stadier som existerar inom gruppen har identifierats är det sedan ledarens uppgift att styra dessa i en konstruktiv riktning.

Den fjärde nyckelfunktionen som Peterson och Kim (2012) nämner är att fastställa gruppens identitet och hantering av resurser. Grupper är delar av större organisationer och den identitet gruppen antar blir den gräns som skiljer gruppen från resten av organisationen. Detta benämns som gränshantering. Resurshantering knyter an till gränshantering då resurser i form av information och material, måste tillgängliggöras för gruppen trots att den har sin egen identitet och är en egen enhet av den större organisationen. Om de resurser som krävs för en god arbetsprestation inte når gruppen på effektivt sätt, kommer specifikt fokus behöva riktas mot en lösning och det kan bli en

kostsam uppgift att genomföra. Ledaren bör främja tillgänglighet av resurser och interpersonliga relationer mellan grupp och organisation för att inte behöva ägna specifik fokus på att resurser når fram till gruppen.

2.2.2 Fyra former av gruppleaderskap

Nurmi (1996) beskriver fyra olika former av gruppleaderskap där de olika formerna beskrivs utifrån ett perspektiv av delad expertis i gruppen. Det finns då ingen enskild individ i gruppen som besitter all kompetens för att utföra en arbetsuppgift optimalt utan om ett fullgott resultat ska uppnås måste samarbete ske.

Diktatoriskt ledarskap innebär att en individ i gruppen styr samtliga delar av processen för att utföra en arbetsuppgift. Det innebär att arbetsuppgiftens potential begränsas av den expertis och kompetens som den dikterande individen besitter, då ingen annan i gruppen får komma med förslag på tillvägagångssätt, då de enbart ges och följer order. Samarbete är inte närvarande (Nurmi, 1996).

Kompromissande ledarskap är i motsats till diktatoriskt ledarskap grundat på samarbete. Samtliga åsikter om en arbetsuppgift vägs in där tillvägagångssätt blir gruppens "medelvärde" och en kompromiss sker (Nurmi, 1996).

Samarbete utvecklas vidare inom *förenande ledarskap* vilket innebär att samtlig expertis och kompetens samlas och integreras vid utförandet av en arbetsuppgift. Detta kräver aktivt ledarskap, dialog, acceptans för olika synsätt samt förmågan att presentera den egna åsikten på tydligt vis samt att kunna ändra synsätt genom kommunikation med andra. Denna form av ledarskap har större potential än både diktatoriskt och kompromissande ledarskap då all förmåga till prestation som gruppen besitter nyttjas mot ett gemensamt mål. Ledarstilen blir ett läromedel i sig, då gruppens individer lär av varandra och aspekter som kommunikation och helhetsperspektiv gynnas stort (Nurmi, 1996).

Den fjärde formen av gruppleaderskap benämns som *samverkande ledarskap* vilket karaktäriseras av att någonting nytt skapas som går utöver det gruppen kunde förmå innan samarbetet. Ny kunskap genereras ständigt och det är ett utvecklande ledarskap. Det kan vara svårt att uppnå samverkande ledarskap då det bygger på den motivation, entusiasm, tillgivenhet och vilja till att experimentera som gruppens medlemmar har. Ledningen kan försöka skapa en positiv miljö för dessa egenskaper men de kan inte framtvängas utan måste uppenbara sig självmant (Nurmi, 1996).

2.3 Den studerade organisationen

Den studerade organisationen är en internationell leverantör av inredningsartiklar och de strävar efter att skapa en bättre vardag för sina kunder. För att tillgodose detta har de en affärsidé som är att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till ett bra pris. Sammanlagt har de flera varuhus spridda över olika kontinenter.

I Sverige har de ett flertal varuhus och denna studie utförs på ett av deras centrallager. Detta centrallager består av tre olika affärsområden vilka är följande:

Affärsområde 1 är det största området och ansvarar för alla de varor som skickas ut till organisationens varuhus och senare säljs i varuhuset.

Affärsområde 2 ansvarar för att skicka ut alla de varor som specialbeställts och som sedan ska hämtas ut av kunder i varuhuset.

Affärsområde 3 ansvarar för internet-handel och de varor som ska levereras direkt till dörren hos organisationens slutkunder.

2.3.1 Gruppchefer i den studerade organisationen

Inom lagerverksamheten är arbetet utformat utifrån tvåskift där cirka 120 personer arbetar under varje skift. De affärsområden studien behandlat har sammanlagt 35 gruppchefer där varje gruppchef är ansvarig för cirka 20 medarbetare. För att underlätta gruppchefens arbete har de en funktionsledare som hjälper till att serva driften, samt en ställföreträdare som hjälper till i arbetet. Då medarbetarna arbetar i tvåskift arbetar gruppcheferna vanliga arbetsdagar vilket är klockan 8-17. Var åttonde vecka har gruppchefen en jourvecka då denne jobbar skifttider tillsammans med gruppens medarbetare. Av de gruppchefer som arbetar i organisationen har 60 % rekryterats internt, vilket innebär att de har börjat på lagret som medarbetare i gruppen och därifrån arbetat sig upp till gruppchef.

Organisationens egen ledarskapsfilosofi efterliknar den transformativa ledarskapsstilen. Stort fokus i deras interna dokument om hur en ledare skall vara ligger på utveckling, ödmjukhet och att bidra till en kultur där lärande prioriteras. Hos organisationen finns det sex stycken kärnförmågor som en gruppchef skall inneha och tre av dessa, som anses vara de viktigaste, är att leda och utveckla medarbetare, inspirera och

tydliggöra samt möjliggöra förändring. I arbetet har en gruppchef tre ledord som alltid ska genomsyra det arbete de utför och dessa är: säkerhet, kvalitet och produktivitet.

I samband med den stora tillväxt som organisationen har haft under de senaste åren håller ledningen nu på med en actionplan som består av tre delar där första delen är att rita upp en ny organisationskarta, andra delen är att fastställa de förväntningar som finns på supportfunktionen och den tredje delen är att göra en inventering av gruppchefsrollen. Här finns en vilja att ta reda på hur gruppchefer arbetar, använder sin tid samt vilka förutsättningar de har i arbetet för att tillgodose de formulerade verksamhetsmål som finns uppsatta.

3 Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att skapa en förståelse av hur gruppchefer disponerar sin arbetstid och de förutsättningar som gruppchefer behöver för att utföra sina arbetsuppgifter.

De frågeställningar som studien ämnar att besvara är följande:

- Hur upplever gruppchefer de förutsättningar som finns för att uppfylla arbetsrollen?
- Hur upplever gruppchefer gruppens storlek och dess inverkan på arbetet?
- Hur disponeras arbetstiden för att utföra de arbetsuppgifter som gruppchefen ansvarar över?

4 Metod

I följande avsnitt kommer vi att presentera de metodrelaterade aspekter som använts vid sammanställningen av denna studie. Inledningsvis behandlas forskningsdesign, datainsamlingsmetoder och urval. Därefter behandlas genomförande, etiska övervägande, analysmetod och slutligen studiens generaliserbarhet.

4.1 Forskningsdesign

Utgångspunkten för denna studie var en fallstudiedesign. En fallstudie inrymmer ett ingående studium av ett unikt fall (Bryman, 2011) och är särskilt lämpad för att undersöka forskningsfrågor som kräver en djupare förståelse för sociala och organisatoriska processer (Hartley, 2004). Fallstudiedesign ska ses som ett ramverk där flera metoder och förhållningssätt kan inrymmas och därför är inte fallstudien i sig en metod utan snarare ett fokus (Thomas, 2016). Denna studie har fokuserats till gruppchefer i den specifika organisationen och eftersom datainsamling enbart skedde inom en avskild miljö, ska denna studie betraktas som en enfallstudie.

4.2 Datainsamlingsmetoder

Denna studie har utförts med en kvalitativ ansats och Creswell (2008) beskriver hur det som ämnas undersökas blir i stort dikterande vad gäller valet mellan kvalitativ eller kvantitativ ansats. När forskaren ämnar uppnå en detaljerad förståelse av ett centralt fenomen och om enbart lite är känt om fenomenet sedan innan, är en kvalitativ ansats lämplig. Creswell fortsätter vidare med att förklara hur kvalitativ ansats består av deltagares åsikter och perspektiv, stora och öppna frågor, insamling av data främst i form av texter samt hur texterna sedan analyseras och undersöks efter framträdande teman.

I denna studie användes en metodtriangulering vilket innebär att olika undersökningsmetoder och informationskällor kombinerades med syftet att komplettera varandra (Bryman, 2011). Datainsamlingsmetoder som har använts är semistrukturerade intervjuer och en tidsinventering. Valet av semistrukturerade intervjuer har gjorts utifrån målsättningen av att nå de subjektiva uppfattningar och åsikter respondenterna har gällande det som undersökts. Valet av tidsinventeringen har gjorts utifrån målsättningen att kartlägga gruppchefernas arbetsmånad och hur tid har disponerats i relation till de olika arbetsuppgifterna.

4.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer är en vanligt förekommande intervjuform inom kvalitativ forskning och tillåter respondenten att röra sig mer fritt i samtalet (Bryman, 2011). Creswell (2008) menar att öppna frågor leder till öppna svar där begränsningar minimeras för att nå fram till den subjektiva uppfattningen hos respondenten. Det blir då enklare att få kunskap i vad som är av relevans och viktigt för respondenten då de själva ges utrymme till formulering av svar. Intervjuerna blir därför ofta flexibla och följsamma i den riktning som respondenten tar, vilket varit högt värderat i denna studie. För att säkerställa att data som samlades in från intervjuerna inte blev alltför bred, har samtliga intervjuer fokuserats till de bestämda teman som framtagits och har sin grund i studiens frågeställningar. Semistrukturerade intervjuer är tidskrävande då det krävs en respondent som gärna talar fritt och öppet samt delar idéer med bekvämlighet. Semistrukturerade intervjuer skedde separat med en respondent åt gången. Det möjliggjorde den rika och subjektiva data som söktes för att kunna förstå respondenternas perspektiv och uppfattning, då full fokus gavs till den respondent som intervjuades. För intervjuguide, se bilaga 1.

4.2.2 Tidsinventering

En tidsinventering skickades ut där gruppcheferna själva fick uppskatta hur arbetstiden hade disponerats under en månads arbete vilket fylldes i retrospektivt under en veckas tid. Tidsinventeringen var utformad i två delar, där den ena delen var ett schema med arbetsuppgifter som fylldes i för att kartlägga tids disponering i förhållande till arbetsuppgifter. Den andra delen bestod av fyra frågor där respondenterna fick reflektera över sin arbetsmånad. För en mer detaljerad bild av tidsinventeringen, se bilaga 2.

Tidsinventeringens huvudsakliga syfte var att bidra som underlag till de semistrukturerade intervjuerna men även för att skapa en tydlig bild av en månads arbete samt hur arbetstiden disponerades. Slutligen användes inte tidsinventeringen som ett underlag att diskutera utifrån genom de semistrukturerade intervjuerna, utan det blev en separat aspekt av studiens resultatdel. Tidsinventeringens fyra reflektionsfrågor utgick helt från studiens resultat. Detta då deltagandet var alltför lågt samt att de data som framkom inte bidrog till ny förståelse utöver det som framkommit i de semistrukturerade intervjuerna. Tidsinventeringens schema med arbetsuppgifter användes inte som ett

underlag till de semistrukturerade intervjuerna då intervjuerna var tvungna att genomföras innan tidsinventeringen lämnats in. Tidsinventeringen användes därför som ett komplement för att styrka respondenternas utsagor samt bidra till förståelse för hur tiden disponerades.

4.3 Urval

För att få fram lämpliga respondenter för intervju till studien användes en kontaktperson i organisationen. Urvalet vid kvalitativ forskning ska vara ändamålsenligt (Christoffersen & Johannessen, 2015) och vid en kvalitativ ansats används vanligtvis ett målstyrt urval (Bryman, 2011). Målet med urvalet till studien var att ge en så pass representativ bild av verksamheten som möjligt.

Vid användandet av målstyrda urval görs ofta urvalet på fler än en nivå (Bryman, 2011) I organisationen identifierades tre analysenheter: affärsområde- 1, 2 och 3 som finns beskrivna i bakgrunden. Affärsområde 1 är den största med 19 gruppchefer, affärsområde 2 hade sju gruppchefer och affärsområde 3 hade tre gruppchefer. Sammanlagt gjordes det sex stycken intervjuer och eftersom målet var att resultatet skulle vara så representativt som möjligt för verksamheten valdes antalet respondenter som skulle få presentera vardera affärsområde ut efter storleken på affärsområdena. Detta ledde till att fyra respondenter fick presentera affärsområde 1, en respondent på affärsområde 2 och på grund av bortfall och gruppchefer som inte ville delta blev det ingen som intervjuades från affärsområde 3. Därutöver intervjuades en gruppchef som hade ansvar för support och var delaktig i alla tre affärsområden. Vidare gjordes ett urval på att respondenten skulle ha varit anställd som gruppchef i mer än ett år. Tidsinventeringen skickades ut till 35 gruppchefer där 11 enkäter skickades tillbaka. Två enkäter var otillräckligt ifyllda och var därför tvungna att utgå och användes inte i studies resultatdel.

4.4 Genomförande

Sex semistrukturerade intervjuer genomfördes där båda skribenterna deltog. Den ena ansvarade för att följa intervjuguiden och presentera det huvudsakliga teman som framarbetats, medan den andre ansvarade för anteckningar, ljudinspelning och följdfrågor. Intervjuguiden var utformad utifrån teman där väl valda följdfrågor

formulerats samtidigt som en flexibilitet fanns, för att tillåta respondenterna att styra intervjun i den riktning som önskades. Aspers (2007) beskriver hur den semi-strukturerade intervjun karaktäriseras av strukturerade teman och underfrågor men att den mindre strukturerade aspekten består av att flexibilitet till att följa respons finns, vilket stämde väl överens med de intervjuer vi genomförde. Intervjuerna genomfördes mellan den 5 mars till den 6 mars. Den 5 mars genomfördes två intervjuer och den 6 mars genomfördes fyra intervjuer. Totalt var sju intervjuer bokade men efter ett återbud blev det slutgiltiga antalet genomförda intervjuer sex. Intervjuerna tog mellan 20-45 minuter. Platsen där intervjuerna hölls var i mötesrum som fanns tillgängliga på ett av organisationens kontor. Två mötesrum användes.

Intervjuerna inleddes med att ett informationsblad skrevs under av respondenten. Därefter förklarades intervjuens syfte och användning för studien samt en presentation av de teman som valt att fokuseras. Därefter förklarades det att intervjun skulle spelas in och sedan transkriberas vilket tillät informanten att avgöra huruvida detta var acceptabelt. Samtycke från samtliga informanter gällande inspelning och transkribering gavs. Samma intervjuguide användes under samtliga intervjuer för att uppnå ett jämförbart resultat och att samtliga utsagor från informanterna kunde bedömas utifrån samma grund. Dock gavs det utrymme för att följa informantens respons för att fördjupa vissa aspekter. Vid avslut av intervjun gavs utrymme för att behandla eventuella övriga aspekter som informanten ansåg vara av vikt.

Tidsinventeringen skickades till organisationen den 27 mars. Därefter skickade organisationen ut tidsinventeringen till 35 gruppchefer den 29 mars. Efter konsultation med vår kontaktperson i organisationen bestämdes ett slutdatum till den 7 april då samtliga tidsinventeringar skulle lämnas in. Tidsinventeringen delades upp i två skilda delar. Tidsschemat mejlades till oss och reflektionsdelen lämnades in ett slutet kuvert till vår kontaktperson på organisationen för att sedan hämtas ut av skribenterna efter angivet slutdatum.

4.5 Analysmetod

Vid analys och sammanställning av de data som samlats in har det använts ett tillvägagångssätt som inspirerats av tematisk analys. Bryman (2011) beskriver hur en tematisk analysmetod inte har några tydliga tekniker och arbetssätt som flera andra

analysmetoder har. Aktiviteter som ämnar att finna teman i data är närvarande inom de flesta kvalitativa analyser av data (ibid). Vi valde att använda oss av tematisk analysmetod då vi ansåg att det var det mest optimala tillvägagångssättet för att tillgodose studiens syfte och frågeställning samtidigt som den erbjuder utrymme för egen utformning och tolkning. Då utrymme fanns för egen utformning och tolkning, ansågs tematisk analys erbjuda en analysmetod som gick att behärska. En alltför strikt och bestämd analysmetod hade blivit svår att arbeta utifrån och genomföra.

Tre centrala teman identifierades vilka avspeglade och byggde på studiens frågeställningar. Temana var tidsdisponering och arbetsuppgifter, gruppens storlek samt förutsättningar för att utföra arbetsrollen. Utifrån de tre centrala temana skapades det subteman. Bryman (2011) beskriver subteman som teman i de centrala temat. Subteman identifierades genom noggrann och upprepad läsning av transkriberad data samt att de inspirerats av intervjuguidens frågeställningar. Utifrån respondenternas utsagor nämndes specifika aspekter upprepade gånger och av samtliga av respondenterna. Det genomsyrade därmed intervjuerna och kunde därefter identifieras som ett subtema. Utöver dessa fanns det specifika frågor som var bundna till de centrala temana, som framtagits på förhand, vilket då resulterade i uppenbara subteman då frågorna besvarades av samtliga respondenter. Det blev därför något som genomsyrade intervjuerna även det, men till skillnad från den förstnämnda kategorin av subteman har dessa subteman inte vuxit fram genom upprepad läsning av transkriberad data utan blev ett resultat av de frågor som ställts.

Teman och subteman sorterades och kategoriserades i en tabell där varje intervju numrerades och gavs en egen rad i tabellen. Lodrätt längst med raden löpte teman och subteman i kolumner och tabellens celler bestod av utsagor från respondenterna som utgjorde specifika subteman. Vid insättningen av utsagor i tabellens celler togs det hänsyn till varifrån utsagan hämtats. Utsagorna bevarades genom att använda respondentens egna språkbruk och att inte använda alltför stor mängd data eller använda förkortningar. Bryman (2011) beskriver att det är av vikt att lyckas kommunicera en tydlig och autentisk utsaga. För en närmare redovisning av utformning av tabell, teman och subteman, se bilaga 5.

4.6 Etiska överväganden

Vid utförandet av studien togs det hänsyn till de etiska principer som finns beskrivna i Bryman (2011), informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Kraven uppfylldes genom att inför intervjuer och tidsinventering dela ut ett informationsblad (se bilaga 3 och 4). Informationsbladen beskrev undersökningens syfte och att det var frivilligt att delta samt att respondenterna hade rätt att avsluta undersökningen när de ville utan att ange en specifik anledning. Dessutom fick deltagarna kontaktuppgifter till de som var ansvariga för studien och hade på så sätt möjlighet att ställa frågor före, under och efter studien, med den informationen uppfylldes informationskravet. Vidare informerades deltagarna att de hade egen rätt att bestämma över sin medverkan i studien och uppfyllde på så sätt samtyckeskravet. Vidare togs det även upp att de uppgifter som ingick i undersökningen skulle behandlas med största möjliga konfidentialitet. Då den studerade organisationen hjälpte oss med urvalet av de personer som skulle intervjuas, sammanställdes resultatet av intervjuerna på gruppnivå vilket gjorde det omöjligt att identifiera enskilda individer. Enligt Holmes (2004) är det viktigt att koda den information som finns i olika datafiler och förvara förteckningen över deltagare och deras identifikationskoder på skilda platser. Ett skyddat dokument med krav på lösenord skapades i ett ordbehandlingsprogram där vi förvarade förteckningen över deltagare i studien och deras identifikationskoder. Vid transkriberingen togs även deltagares riktiga namn bort. Ett skyddat dokument skapades även för transkriberingen där respondentens riktiga namn byttes ut mot en siffra. Tidsinventeringen skickades via mail till oss och på så sätt var det enbart vi som visste vem som genomfört studien och arbetsgivaren kunde inte identifiera enskilda individer. Den reflekterande delen av tidsinventeringen samlades in i oidentifierbara kuvert som sedan hämtades ut av oss hos den studerade organisationen. Med dessa åtaganden kunde konfidentialitetskravet uppfyllas. Slutligen har den information som samlats in enbart använts för att främja forskningsändamålet och på så vis uppfylldes nyttjandekravet.

4.7 Generaliserbarhet

En problematik med fallstudier är att det inte går att generalisera ett enda fall och dess resultat till att gälla alla institutioner inom samma område (Bryman, 2011). Eftersom

denna studie genomfördes på en specifik organisation måste resultatet avgränsas till denna organisation och om samma studie skulle utföras på en liknande organisation finns det ingen garanti på att resultatet skulle bli detsamma (Bryman, 2011). Vid en enfallsstudie försvinner förväntningarna på reliabilitet eftersom det inte går att dra några slutsatser från ett enda fall (Thomas, 2016). Eftersom mätning inte är det främsta intresset i kvalitativ forskning har det diskuterats om validitet ska vara av speciell betydelse för en kvalitativ undersökning (Bryman, 2011). Validiteten blir därför mer fokuserad kring hur något ska observeras eller identifieras för att det som önskas mätas (Mason, 2002). Denna studie hade en kvalitativ ansats och därför var inte målet att den skulle kunna generaliseras och gälla för andra organisationer. Vidare ska nämnas att av de 35 gruppchefer som fanns anställda i organisationen var det sex stycken som intervjuades och även om de hade en god insikt i organisationen kunde de inte representera alla 35 gruppcheferna. Detta gav studien en sämre intern validitet. Dock fanns det mycket likheter i hur respondenterna svarade och kan därför till en viss mån ses som representativt för organisationen där studien utfördes. Ytterligare användes en trianguleringsstrategi för att öka den interna validiteten och för att kunna kontrollera de svar som getts vid intervjutillfället. Triangulering används ofta för att kontrollera resultat för kvalitativa undersökningar (Deacon, Bryman & Fenton, 1998). Den datainsamlingsmetod som då användes var tidsinventering som tillät fler deltagare och kunde på så sätt bidra till en bättre intern validitet.

Som nämnts ovan är en fallstudie inte generaliserbar till samtliga institutioner inom ett specifikt område (Bryman, 2011). Däremot finns det ett värde i fallstudier för att utveckla teorier och därmed bidra till en analytisk generaliserbarhet. En fallstudie analyserar en specifik situation, ett fall, och ämnar därmed att bidra med nya begrepp och hypoteser vilket även denna studie ämnat till att bidra med. En fallstudie är inte absolut och behöver kompletteras med vidare forskning och annan typ av forskning. Den bör heller inte ses som en del av helheten utan målsättningen är att nå djup förståelse gällande det specifika studerade objektet (Denscombe, 2014). Denna studie ämnade att bidra till vidare förståelse av gruppchefers arbete, främst gällande tidsdisponering och förutsättningar och den bör därför förstås utifrån den specifika kontext den är skriven inom.

5 Resultat

Presentationen av studiens resultat kommer att ske i två separata avsnitt. Det första avsnittet är grundat på en tematisk analys (se bilaga 5) och data är insamlat genom semi-strukturerade intervjuer. Den text som presenteras nedan är en sammanställning av respondenternas utsagor och det första avsnittet bygger uteslutande på dessa utsagor. Vi har eftersträvat att lämna respondenternas utsagor orörda i största möjliga mån, men i vissa fall behövdes viss korrigering genomföras för förståelse och säkerställning av respondentens anonymitet. Nedan kommer tre huvudteman presenteras och till dessa finns det ett antal subteman. Samtliga respondenter arbetade som gruppchef i den studerade organisationen.

Det andra avsnittet är grundat på den tidsinventering som genomfördes. Där presenteras ett cirkeldiagram som kommenteras och kopplas till det övriga resultatet.

5.1 Tidsdisponering och arbetsuppgifter

Vi väljer här att lyfta fram hur gruppcheferna disponerar sin tid, i vilken utsträckning tiden räcker till för att uppfylla arbetsrollen samt hur olika arbetsuppgifter påverkar arbetsrollen och det dagliga arbetet.

5.1.1 Tidsbrist

Någonting som genomsyrat alla intervjuer och de svar som respondenterna givit är att det rådde en tidsbrist inom arbetsrollen som gruppchef. Respondenterna beskrev hur de var ansträngda i sin arbetsroll och i det dagliga arbetet. Det beskrivs vidare hur det att arbeta övertid inte är någonting utöver det vanliga och många av respondenterna tvingades att ta med sig arbete hem. Respondent 6 berättade att *"jag jobbar i stort sett varje dag när jag kommer hem"*. Respondent 1 beskrev hur han under de senaste veckorna hade arbetat över 50 timmar per vecka och majoriteten av respondenterna förklarade hur tidsbristen var ett konstant problem. Det var enbart respondent 2 som menade att tidsbristen var säsonsberoende och mindre illa under vissa perioder av året. *"Där känner jag att man kanske inte alltid har tiden, just höst till vinter"* (Respondent 2). Respondent 3 berättade att *"om jag missar en dag så är det kört, då måste jag jobba hur mycket som helst"*. Majoriteten av respondenterna upplevde hur det var svårt att vara borta från arbetsplatsen

och när de kom tillbaka upplevdes det som svårt att ta igen förlorad tid. Alla av respondenterna beskrev också hur det fanns uppgifter de skulle vilja göra, men som de inte hann med.

5.1.2 Prioriteringar

Vid intervju med respondenterna framgick hur samtliga ansåg att prioritering i det dagliga arbetet var nödvändigt för att uppfylla arbetsrollen och hinna med. För att kunna utföra en prioritering beskrev respondenterna hur vissa uppgifter gavs mindre uppmärksamhet för att ge utrymme till vad respondenterna ansåg som mer betydelsefulla uppgifter. Nödvändigheten av prioritering hade sin grund i att arbetsdagen inte räckte till där exempelvis respondent 4 beskrev att *"jag har inte mer än 160 timmar, så det är ju tyvärr lite att man får göra saker till 50 procent och inte 100 ibland. Man får prioritera"*. Även respondent 3 uttryckte liknande tankar kring sin tids disponering och beskrev sig som att jobba efter en 80/20-princip. Denna princip förklarade respondenten som att 80 procent av arbetsbördan utfördes fullgott vilket resulterade i att 20 procent utfördes mindre väl som ett resultat av tidsprioritering. Respondent 4 berättade att *"det gäller nog där att hitta en balans kring hur mycket man faktiskt hinner med"* och prioritering blev en nödvändighet för att uppnå balans vilket är något som samtliga respondenter gjorde, alla prioriterade.

Vad gäller det som prioriterades, och det som prioriterades bort framgår det att gruppen i sig prioriterades. Respondent 5 berättade att *"jag prioriterar de grejerna jag tycker är viktiga och min grupp är nummer 1"*. Respondent 6 beskrev att *"jag springer hellre och gör uppföljning lite senare än att säga nej till en medarbetare som vill prata"*. Respondent 1,2,3, 4 och 5 var också överens om att gruppen var deras högsta prioritering. Dock valde respondent 1 att prioritera bort medarbetarsamtal på grund av tidsbrist. Respondenterna hade också timanställda som arbetade extra under bland annat helger. Det uttrycktes från samtliga respondenter hur tiden inte fanns till för de timanställda och därför prioriterades de bort. *"Timanställda och de andra... hamnar lite i skymundan"* (respondent 2). Respondent 3 svarade på en fråga kring timanställda och stöttning: *"Nej, de får inte de resurserna från mig"*.

5.1.3 Betydande arbetsuppgifter

De prioriteringar som respondenterna gjorde har gjorts utifrån ett tankesätt där vissa arbetsuppgifter håller större vikt än andra. Alla av respondenterna var överens om att arbetsrollen som gruppchef främst kretsade kring gruppen och att finnas till för sina medarbetare. När frågor om respondenternas mest betydande arbetsuppgift ställdes, svarade de instämmande. För att styrka detta lyfts en relevant utsaga fram från samtliga sex respondenter:

"det är medarbetarna, kan jag tycka. Att finns där för dem... driva deras utveckling och få dem att prestera" (respondent 1).

"det viktigaste för mig som gruppchef då, är att vara där för mina medarbetare"(respondent 2).

"min viktigaste arbetsuppgift ... medarbetarna och personalen jag har ansvar för" (respondent 3).

"självkänt är det gruppen, alltså det är den viktigaste uppgiften vi har" (respondent 4).

"jag har ju personalansvar och har mitt arbetsmiljöansvar, jag tycker det är de viktigaste" (respondent 5)

"så är det närheten och att vara ett bollplank till gruppen" (respondent 6).

Utöver ansvaret och vikten av att finnas till för sin grupp, beskrev respondenterna en rad andra arbetsuppgifter som de upplevde vara av betydelse. Gruppcheferna arbetade efter tre ledord vilka var säkerhet, kvalitet och produktivitet. Utifrån de svar som respondenterna gav framgick det att dessa tre ledord var ett stort fokus i det dagliga arbetet. KPI-ansvar, vilket var en benämning för att mäta produktivitet och kvalitet, nämndes av majoriteten av respondenterna som betydelsefull. De beskrev även deras arbete med arbetsmiljö och hur de arbetade med att skapa en säker arbetsplats. I den studerade organisationens ledarskapsfilosofi fanns det även ett fokus kring att ledaren skulle utveckla sina medarbetare och utveckling var något som flera av respondenterna

ansåg vara en viktig arbetsuppgift. Respondent 1 sammanfattade de arbetsuppgifter han fann av betydelse som att *"driva deras utveckling och få dem att prestera och leverera resultat för gruppen. Sen har jag även ett KPI ansvar... Jag är ansvarig för att utveckla och se till att vi levererar"*.

5.1.4 Svårigheter och kritik av arbetsuppgifter

Den sammanfattande bilden av respondenterna och deras arbetsuppgifter påvisade att de upplevde de sociala och stöttande aspekterna som viktiga och givande. Det framkom dock att respondenterna var något överarbetade bitvis och hade för mycket på sitt bord. Det beskrevs hur arbetsrollen var mycket bred och innefattade en mängd arbetsuppgifter och kunde bli övermäktig. En av respondenterna beskrev arbetsbeskrivningen som urholkad och att det behövdes en struktur i organisationen där det fastställdes vad som var rimligt att förvänta sig av en gruppchef. En annan respondent berättade hur han anade att en ny tillsatt gruppchef skulle bli chockad över hur mycket det fanns att göra och lära. Respondent 4 lyfte fram hur *"problemet här, det är att det är så mycket som ligger i gruppchefsrollen förutom att vara chef"*. Vid frågor gällande om några arbetsuppgifter ansågs ligga utanför arbetsrollen, hade majoriteten av respondenterna synpunkter kring detta. Synpunkterna hade sin utgångspunkt i att de arbetsuppgifter som nämndes upplevdes som alltför betungande och flertalet av respondenterna gav förslag på arbetsuppgifter som de ansåg kunde hanteras av annan personal i organisationen. Ett antal respondenter uttryckte hur rehabiliteringsprocessen var långdragen och gav dålig utdelning. Det beskrevs hur det ständigt var samma individer som rehabiliteringsprocessen rörde och en av respondenterna beskrev hur han hellre arbetade med de medarbetare som var på plats och kunde arbeta. Dessa respondenter ansåg att tiden inte fanns till för att uppnå den kvalitet i rehabiliteringsprocessen som de upplevde krävdes för att ett gott resultat skulle uppnås. Respondent 5 uttryckte att *"det tar tid och kraft, och jag tycker att det kan läggas till någon annan, så skulle det varit väldigt mycket bättre kvalitet på allt"*. Respondent 1 uttryckte att vissa administrativa uppgifter borde kunna flyttas till andra avdelningar, exempelvis attestering av löner vilket skulle kunna skötas av HR-avdelningen.

Respondent 3 beskrev *"att sitta och följa upp i systemet tycker jag är slöseri med tid"*. Respondenten vidareutvecklade resonemanget kring uppföljning genom att beskriva hur han ansåg att relevant data skulle levereras till honom och det var något han ansåg

att warehouse manager skulle ta ett större ansvar över. Bortsett från specifika händelser som behövde ses över via uppföljning, var det inget respondenten ville sitta med dagligen.

En av respondenterna uttryckte att vissa projekt och processer blev väl betungande och tvingade respondenten att vara ifrån gruppen 50 % av arbetstiden. Respondent 4 uttryckte att han hade arbetsuppgifter som låg utanför hans arbetsområde och att det fanns annan kompetent personal som hade kunnat ansvara för det.

Utöver rehabiliteringsprocesser, vissa administrativa uppgifter, uppföljning och projekt samt processer, fanns det en genomgående kritik från samtliga respondenter gällande rekrytering. Rekryteringsprocessen beskrevs som väldigt omfattande och tidskrävande. Respondent 2 förklarade följande:

"Man behöver kolla det här med hur mycket man belastar gruppcheferna... med arbetsuppgifter. Det är nog viktigt för det börjar bli mer och mer... Vi ska alltid ha 12 timanställda, vi ska sommarrekrytera, vi ska visstidsrekrytera, vi ska tillsvidarerekrytera. Väldigt mycket hela tiden. Man är här uppe, man är där nere. Jag tror det kan bli en ond cirkel därför att då blir det att gruppcheferna försvinner från verksamheten och medarbetarna".

5.2 Gruppstorlek

Vi väljer här att lyfta fram specifika aspekter gällande gruppstorleken av den grupp som gruppchefen ansvarar över och hur det kan tänkas påverka arbetsrollen.

5.2.1 Tankar om storlek och hanterbar storlek

I den studerade organisationen hade gruppcheferna i snitt 20 fastanställda och 10 timanställda medarbetare som de ansvarade över. Målsättningen från ledningen hade varit att ha 20 medarbetare sammanlagt, men på grund av expansion hade grupperna blivit större. Majoriteten av respondenterna ansåg att gruppen var för stor och de ansåg att de hade problem att ha tid till att arbeta med gruppen i den mån de ville. Respondent 5 uttryckte följande: *"i verkligheten kanske de är 24, och det som blir svårare är att man har svårt att hålla regelbundna medarbetarsamtal"*. Han menade på att han inte längre

hann med att utföra de medarbetarsamtal som behövdes för att ta hand om sin grupp. Respondent 3 ansåg också att gruppen var för stor för att kunna ge kvalité till den.

Frågor ställdes till respondenterna om vad de ansåg vara en hanterbar storlek av grupp för att kunna utföra ett fullgott arbete. Det fanns ett samtycke mellan respondenterna vad gäller gruppstorlek, vilken var 12-15 medarbetare. Respondent 4 och 6 ansåg att cirka 20 medarbetare var hanterbart och lagom, dock inte fler än så. Respondent 2 berättade att *"15, då hade de varit så att man hade kunnat lägga energi... och stötta dem i det dagliga"*. Problematiken respondenterna beskrev med en alltför omfattande gruppstorlek var att tid inte fanns till för den stöttning de ansåg att medarbetarna behövde.

5.2.2 Insikt i grupp

Även om grupperna var för stora tycks detta främst ha drabbat stöttningen och medarbetarnas personliga utveckling och därmed inte i lika stor grad gruppens dagliga arbete. Respondent 4 beskrev att *"jag har koll på gruppen. Jag vet hur dem funkar. Tiden räcker inte till för dagliga feedbacken, man tappar den här nära kontakten"*. Respondent 5 förklarade att *"jag har alltid tid för min grupp ju. Det är en stor grupp men jag fördelar min arbetstid som jag har på jobbet här"*. Det fanns därmed olika åsikter kring hur de alltför stora grupperna påverkade respondenternas arbete. Majoriteten av respondenterna ansåg sig ha insikt i gruppen och det dagliga arbetet, medan några upplevde att de inte hann med.

5.3 Förutsättningar

Vi väljer här att lyfta fram och identifiera de aspekter och förutsättningar som behövdes för att utföra arbetsrollen.

5.3.1 Struktur och planering

Samtliga respondenter berättade att de arbetade omfattande och nära med sin kalender där de planerade upp sin arbetstid. Det framgick hur respondenterna värdesatte struktur och planering av sin arbetstid för att behärska sin arbetsroll. *"Jag brukar planera in i kalendern allt jag ska göra."* (respondent 4). *"När jag går in på morgonen så vet jag*

redan vilken dag det är som kommer" (respondent 3). Under samtliga arbetsdagar fanns det en agenda över hur dagen skulle se ut samt hur och när de arbetsuppgifter som dagen bestod av skulle utföras. Trots betoningen av struktur och planering hände det frekvent att planeringen och den tidsplan som utformats i kalendern inte kunde fullföljas. Samtliga respondenter beskrev hur arbetsdagarna var hektiska och hur oväntade arbetsuppgifter dök upp. Respondent 1 förklarade att *"nu har jag avsatt tid för att det kommer att skita sig"* och vetskapen om att oväntade arbetsuppgifter kunde dyka upp var något som samtliga respondenter var väl medvetna om. En vanligt förekommande metod för att råda bot mot oväntade arbetsuppgifter som förstörde struktur och planering var att flytta om i kalendern. Återigen beskrev respondenterna hur de var tvungna prioritera för att få tiden att räcka till samt för att få arbetsdagen att gå ihop. Respondent 6 sade att *"min agenda är full jämt, jag har alltid grejer som jag har lagt åt sidan. Vi måste prioritera dagarna hela tiden"*.

Respondenterna hade även jour var åttonde vecka, vilket innebar att de då skulle finnas tillgängliga under hela veckan för att hjälpa till i driften. Under denna vecka arbetade gruppcheferna samma skifttider som medarbetarna i gruppen. Under jourveckorna beskrev respondenterna att det var omöjligt att planera arbetsdagen och under dessa veckor lämnades kalendern för det mesta tom. Detta gjordes för att de skulle kunna vara fria för att ta hand om de problem som ofta dök upp under jourveckan. Respondenterna beskrev också hur de ofta samlade på sig arbetsuppgifter under denna vecka som de senare fick utföra under de veckor som de arbetade efter sina vanliga arbetstider.

5.3.2 Handlingsutrymme och frihet

Utöver att respondenterna beskrev hur de strukturerade och planerade sin egen tid, framkom det även hur de såg på sitt eget handlingsutrymme och den frihet som de hade i arbetsrollen som stor. Respondent 4 berättade att *"vi själva lägger upp vår arbetstid hur vi vill"* och respondent 6 utvecklade vidare genom att säga att *"jag sköter mina arbetstider själv"*. Samtliga respondenter berättade också hur de arbetade efter flexitid. Det innebar att om en respondent exempelvis arbetade övertid 1 timma vid ett tillfälle, kunde respondenten vid ett senare tillfälle gå hem för dagen 1 timma tidigare.

Respondent 4 förklarade att *"vi vågar göra fel, så är det, och det är lite det våra värderingar är, det genomsyrar"*. Att det finns värderingar som uppmuntrade till lärande

och utforskande, då det finns mod till att våga göra fel, knyter starkt an till handlingsutrymme och frihet. Respondent 3 kom också in på aspekter som rörde lärande och utforskande, då han nämnde hur det var av vikt att använda sin fantasi inom gruppchefsyrket. Att det var viktigt att inte vara alltför styrd, och det instämde samtliga av respondenterna i att de inte var, utan att frihet och stort handlingsutrymme präglade arbetsrollen.

5.3.3 Tillgänglighet till stöd

Det stöd som främst framkommit under genomförandet av intervjuerna är stödet av utbildning och utveckling. Samtliga av respondenterna uppfattade att det fanns stöd om stöd skulle behövas. Samtliga respondenter var även införstådda med vart de ansåg att de kunde vända sig för att få stöd. Respondent 4 beskrev något som kan liknas med en lärande gemenskap, där medarbetare hjälptes åt i många fall, för att räta ut frågetecken. Respondenten fortsatte med att säga *"jag har ju fått lära mig jättemycket"* och respondent 3 beskrev att *"vi har väldigt fina rutiner ifall att man behöver stöd"*. Det beskrevs hur det fanns välfungerade strukturella system för att erbjuda stöd inom organisationen och majoriteten av respondenterna ansåg att de hade fått den utbildning och utveckling de hade varit i behov av för att utföra sin arbetsroll. Det låg dock en stor vikt vid att respondenten själv skulle förse sig med den utbildning och information som behövdes. En av respondenterna beskrev hur det inte stod en patrull redo för att förse var och en med allt de behövde veta, utan det ansvarade gruppcheferna själv för. Respondent 1 förklarade att *"känner jag att jag behöver stöd och hjälp eller så, så söker jag ju själv upp det stödet"*. Respondent 2 berättade att *"förutsättningar finns och hjälpen finns"* och fortsatte med att säga att *"man kan vända sig till vem som helst... men det är just det här med tiden som gör det lite svårt för oss gruppchefer"*. Det innebär att även här blev tiden den avgörande faktorn och ett hinder. De förutsättningar och möjligheter som behövdes fanns, men tiden räckte inte alltid till för att ta del av dem.

5.3.4 Samspel med funktionsledare

Samtliga grupper i den studerade organisationen hade en funktionsledare vilken hade som syfte och uppgift att underlätta för gruppchefen i det dagliga arbetet. För att bättre kunna förstå de olika ansvarsområden och arbetsuppdelningar som rådde mellan

gruppchef och funktionsledare ställdes frågor kring den gränsdragning mellan de två olika arbetsrollerna som gällde. Majoriteten av respondenterna upplevde att det var mycket tydligt var gränsdragningen gick mellan gruppchef och funktionsledare då de beskrev hur funktionsledaren ansvarade avlastande för gruppchefen vad gällde den dagliga driften. Det var enbart en av respondenterna som menade att gränsdragningen kunde bli otydlig bitvis, och hänvisade den åsikten till att det rådde skillnader mellan de olika lageravdelningarna och hur de arbetade med sina funktionsledare. Respondent 2 beskrev att *"funktionsledaren ansvarar... i grund och botten för den alldagliga driften"* och respondent 4 berättade att *"den funktionsledaren jag hade innan var väldigt duktig driftmässigt"*. Respondent 1 förklarade hur *"de tar ju mycket av småproblemen och stoppar dem innan de kommer till mig. Dem är ju mina ögon kan man säga"*. En av respondenterna utvecklade även samspelet vidare genom att berätta att det mest optimala scenariot hade varit om funktionsledaren kunde ansvara för driften helt ensamstående samt att funktionsledaren stundtals kunde kliva in och ansvara för medarbetaraspekterna av gruppchefsrollen, när gruppchefen inte hade möjlighet att närvara eller liknande. På så vis hade det avlastat gruppcheferna ännu mer, och samma respondent förklarade vidare med att säga att det hade öppnat upp för mer ledighet och bekvämlighet i arbetsrollen som gruppchef.

Samtliga respondenter beskrev att det såg positivt på samspelet med sin funktionsledare och respondent 2 beskrev att han *"har mycket hjälp av funktionsledaren också, det blir nästan vår högra hand"*. Respondent 3 förklarade arbetsuppdelningen genom att *"jag delegerar ansvar till honom och om någonting inte fungerar säger jag till"*.

5.3.5 Närhet till gruppen

För att kunna agera som stöd till gruppen, samt för att kunna leda gruppen, krävdes en viss närhet till gruppen. Det formulerades därför frågor kring hur denna närhet uppnåddes och varför den ansågs viktig. Respondent 5 beskrev hur det var *"jätte viktigt för mig, den relation som jag har med gruppen"* och samtliga respondenter instämde i att det upplevdes som viktigt att finnas till för sin grupp. Respondent 4 berättade att *"jag försöker alltid hålla mig i min låda ett par timmar när dem jobbar eller vara med på skiftstart/skiftslut så de vet att man är här. För det gör ju jätte mycket"*. Respondent 6 förklarade att *"jag försöker alltid hitta tiden till att vara nära"*. Samtliga respondenter

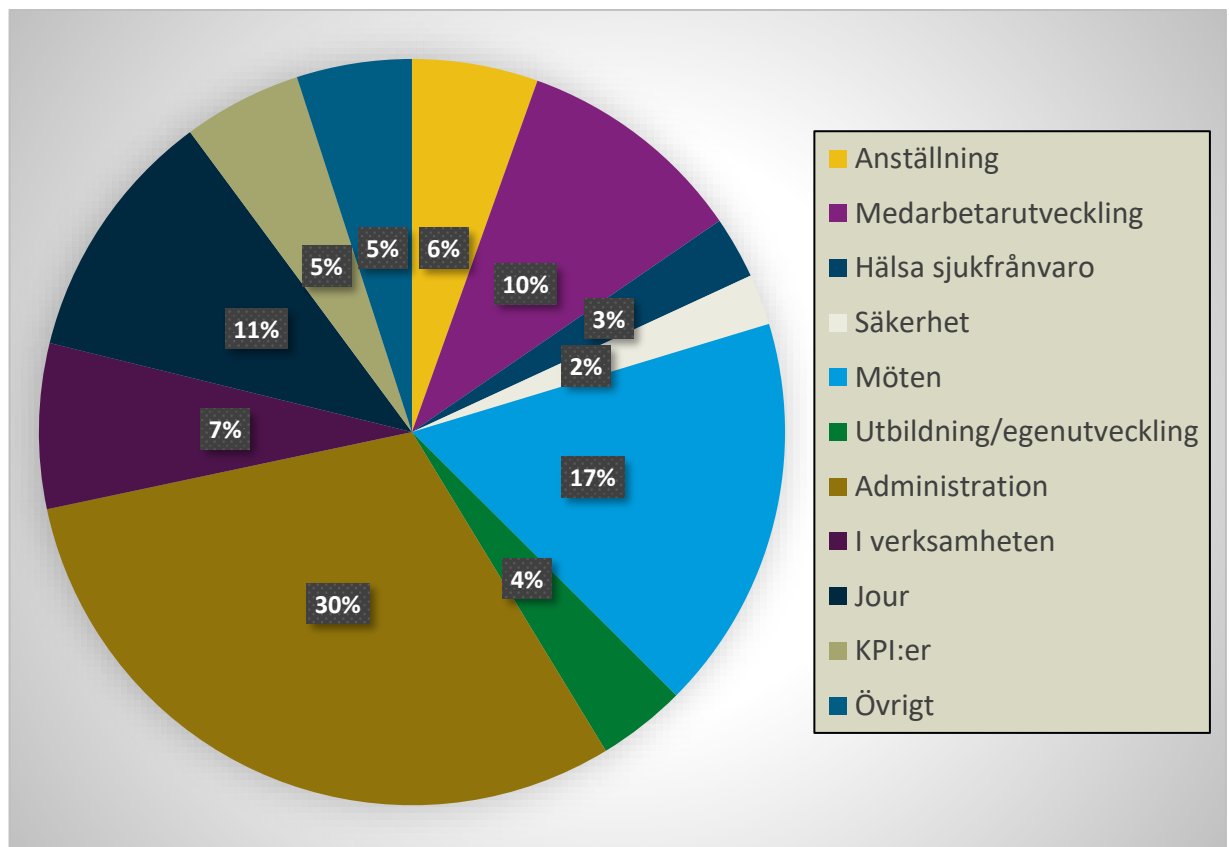
uttryckte att en avgörande faktor när det gällde närhet till gruppen var tillgänglighet. Att finnas tillgänglig på arbetsplatsen och att träffas som minst vid ett tillfälle per arbetsdag var någonting som majoriteten av respondenterna arbetade och strävade efter.

Respondent 3 förklarade att *"jag försöker att vara mycket på plats, öppen dörr, tillgängligt, då tror jag att jag är nära"* och respondent 6 sade att *"jag tar mikropauser och går ut och är med min grupp"*.

5.4 Tidsinventering

En tidsinventering gjordes där gruppcheferna själva fick uppskatta hur mycket tid de ägnade åt vardera arbetsuppgift och arbetsområde. Medelvärdet för de sammanlagda arbetade timmarna per månad, för de gruppchefer som deltog i studien, blev 211 timmar per månad. Resultatet har redovisats i olika arbetsområden och för att se de specifika arbetsuppgifter som varje arbetsområde innehöll, se bilaga 2.

För att få fram en mer översiktlig och tydlig bild över hur gruppcheferna arbetade, sammanställdes alla arbetstimmar procentuellt för att visa hur tiden för en månads arbete disponerades i förhållande till respektive arbetsområde.



Figur 1. Procentuell sammanställning av en arbetsmånad

Sammanställningen visade att den största tidsåtgången av gruppchefernas arbete bestod av *administration* och *möten* som tillsammans svarade för 47 % av arbetstiden. *Jour* och *jouruppgifter* upptog 11 % av arbetstiden och dessa uppgifter var oförutsedda och oplanerade arbetsuppgifter som inträffade under gruppchefernas jourvecka. Ett exempel på dessa uppgifter kunde vara ett driftstopp och reda ut de problem som då uppstod. Arbetsområdena *medarbetarutveckling* och *i verksamheten* upptog tillsammans 17 % av arbetstiden.

Tidsinventeringen bekräftade till viss del det som tagits upp i intervjuerna. Intervjuerna gav en indikation på att arbetsdagen sträckte sig utöver ordinarie arbetstid och tidsinventeringen bekräftade detta med att cheferna arbetade i snitt 52 timmar per vecka. Sett till tiden som läggs på de olika arbetsområdena fanns det en kritik till att stort utrymme av arbetstiden lades till administrativa uppgifter och enligt figur 1 så gick det att urskilja att det största arbetsområdet var *administration* som stod för 30 % av det månatliga arbetet. Ytterligare kritik hade riktats mot rekrytering, vilket är beskrivet som *anställning* i figur 1. Anställning motsvarade 6 % av den månatliga arbetstiden. Respondenterna uttryckte detta som en större arbetsbörda och att den var säsongsberoende. Om samma tidsinventering hade utförts närmre sommarmånaderna verkar det som, utifrån respondenternas utsagor, att detta arbetsområde hade upptagit större del av arbetstiden. Kritik riktades även mot rehabilitering som i figur 1 går in under arbetsområdet *hälsa*. I snitt lade gruppcheferna ner 3 % av sin arbetstid på att arbeta med detta vilket var ett av de arbetsområdena som tidsmässigt fick minst uppmärksamhet. Respondenterna som riktade kritik mot denna arbetsuppgift sade att mer hjälp skulle behövas för att utföra rehabiliteringen mer kvalitativt och figur 1 bekräftade att det inte lades mycket tid till rehabilitering.

Slutligen ansåg respondenterna att deras viktigaste arbetsuppgift var att arbeta med gruppen och att de gärna velat ägna större del av sin arbetstid med sina medarbetare. I Figur 1 finns det två arbetsområden som uteslutande innehåller arbetsuppgifter där gruppcheferna arbetade direkt med sina medarbetare och grupp. Dessa arbetsområden var *i verksamheten* och *medarbetarutveckling* som tillsammans upptog 17 % av arbetstiden.

6 Diskussion

För att behandla det vi har kommit fram till i studiens resultat och sätta det i en större kontext, samt reflektera över studiens metodansats, väljer vi här att diskutera dessa aspekter. Först diskuteras studiens metodval, utkomsten av dessa samt vad som hade kunnat göras bättre. Därefter diskuteras studiens resultat och ställer det i relation till tidigare teorier och litteratur. Avslutningsvis presenterar vi studiens slutsatser och erbjuder förslag till framtida forskning.

6.1 Metoddiskussion

De datainsamlingsmetoder som användes för studien var semistrukturerade intervjuer och en tidsinventering som respondenterna fick fylla i själva. Eftersom vi är oerfarna i intervjusituationen finns en risk för att detta har färgat intervjuerna något. De frågor som intervjuguiden inrymmer har i största möjliga mån utformats för att inte framstå som ledande vilket vi upplevde att vi lyckades med. Under intervjuernas gång upplevdes dock att ett antal frågor kunde ha presenterats och formulerats bättre. Intervjuguiden fungerade mer som en mall att intervjua efter samt att de teman som intervjuguiden innehöll skapade en struktur. Intervjuguiden användes inte som ett manus och därför inte ordagrant. Det kan ha funnits en risk för att ett antal frågeställningar presenterats annorlunda och därför kan de ha uppfattats olika mellan respondenterna. Det kan ha uppmuntrat till skilda svar även om vi strävade efter ett konsekvent användande av intervjuguiden. De frågor som intervjuguiden innehöll formulerades utifrån tidigare forskning, samråd med organisationen och handledning. I slutändan ansågs att frågorna gav användbara svar som stämde överens med studiens syfte och frågeställningar.

Vad gäller den tidsinventering som genomfördes, upplever vi att underlaget kunde ha genomförts mer gynnsamt. Underlaget byggde på att respondenterna skulle uppskatta en hel arbetsmånad och denna uppskattning skulle ske inom loppet av en vecka. Feedback från respondenterna påvisade att en sådan uppskattning är svår att genomföra och deltagandet var något lågt. Vi insåg i efterhand, att utrymme skulle ha funnits för att skicka ut en påminnelse för att förbättra deltagandet och på grund av tidsbrist kunde en påminnelse inte skickas ut och genomföras. Samtidigt upplevdes att utformningen av underlaget kunde ha utformats bättre då det är svårt att retrospektivt sammanfatta en hel arbetsmånad. Vi föreslår observation som en mer passande metod för att nå den data som

eftersträvades. Observationerna skulle förslagsvis kunna bygga på att gruppcheferna iakttogs på arbetsplatsen under en tid om minst sju arbetsdagar men heller inte mer än 30 arbetsdagar, då vi anser det räcka för att kartlägga arbetsrollen och tidsåtgång. Genom observationer anser vi att en mer detaljrik data kunnat insamlas där aspekter som samarbete, dynamik och känslor kunnat utredas på en annan nivå än vad som varit möjligt i denna studie. Samtidigt kunde en faktisk förståelse av gruppchefernas arbetsdag och de tid olika arbetsuppgifter tar i anspråk ha fastställts på ett mer gynnsamt sätt. Inom denna studie fanns det dock inte tid och resurser för observationer. Att kategorisera data från observationer som genomförts mellan sju och 30 arbetsdagar hade även det blivit utmanade, men möjligen relevant om en större tidsram varit aktuell.

Det genomfördes sex intervjuer som fick representera 35 gruppchefer. Målbilden var att intervjua åtta respondenter och organisationen bidrog med ett urval på 11 individer där samtliga kontaktades. Sju individer accepterade förfrågan om att medverka i en intervju och resterande var inte kontaktbara eller tillgängliga. Dock skedde ett bortfall av en individ som inte dök upp vid bestämd tid och plats. Vi upplevde att en bättre kontakt med respondenterna kunde ha infunnits där vi kunde ha skickat ut påminnelser till respondenterna.

Sett till studiens omfattning och tidsram vilken inte var stor, kunde syftet ha smalnats av något och likaså kunde frågeställningarna ha fokuserats mer mot ett specifikt tema inom gruppcheferns arbetsroll. Vi ansåg att bred data insamlades, vilket också är av värde men bitvis upplevdes en avsaknad av djup samt detalj i de insamlade data.

Under studiens gång fanns det ett nära samarbete med den studerade organisationen. De bidrog med data och interna dokument som var viktiga för utformningen av både intervjuguide och tidsinventeringen. I vissa fall lät vi organisationen ha för stort inflytande där vi skulle ha tagit ett större ägarskap för studien. Detta gäller framförallt tidsinventeringen där vi lät organisationen ha hand om utskick och viss del av hur den utformades. Ett större ägarskap från vår sida tror vi hade kunnat bidra till en bättre datainsamling med större deltagande framförallt i den reflektionsdel som fanns med i tidsinventeringen. Samarbetet i utformningen av intervjuguiden var av stor hjälp där vi fick god feedback från organisationen och hjälp med att formulera relevanta frågor.

6.2 Resultatdiskussion

Vi väljer i detta avsnitt att dela upp resultatet som diskuteras i två delar, *tidsbrist* samt *förutsättningar och möjligheter*. Vid bearbetning av studiens resultatdel gick dessa två delar att urskilja som centrala och fungerar därför som struktur och kategorisering i resultatdiskussionen. De två delarna beskriver det som vi anser är centralt att diskutera i relation till studiens syfte. Samtliga subteman som har behandlats i studiens resultat är behandlade i resultatdiskussionen. Dock har *struktur och planering* flyttats från *förutsättningar* i resultatdelen till *tidsbrist* i resultatdiskussionen då den ansågs mer passande under denna del av diskussionen.

6.2.1 Tidsbrist

I resultatet framgår att det råder en tidsbrist för gruppcheferna. Det går även att uttyda hur gruppcheferna har ett alltför omfattande ansvarsområde där de hade svårt att hinna med alla de arbetsuppgifter som är associerade med arbetsrollen. Respondenterna uttrycker hur de ofta tvingas arbeta övertid och ta med sig arbete hem efter dagens slut. Den tidsinventering som genomförts visar även hur en gruppchef i snitt arbetar 211 timmar per månad, vilket resulterar i en arbetsvecka på cirka 52 timmar. Detta kan ställas i jämförelse med Mintzberg (1973) och Tengblad (2006) som båda visar på att chefer arbetar mer än 40 timmar per vecka och en ökning av arbetade timmar per vecka går att följa under de senaste decennierna. Sett utifrån resultatet framkommer det att den tidsbrist som råder medför ett hektiskt arbetstempo och ett behov av att prioritera.

Då tiden inte finns till blir gruppcheferna tvungna att rangordna sin arbetsuppgifter och ansvarsområden, där vissa aspekter ges förtur gentemot andra. Respondenterna har varit överens i att beskriva att den högsta prioriteringen är gruppen som de ansvarar för samt de medarbetare som gruppen inrymmer.

Respondenterna uttryckte i resultatet att de hade föredragit att ha mer tid över till sin grupp men tvingades ibland att välja bort grupprelaterade arbetsuppgifter för att fokusera mer på processrelaterade arbetsuppgifter. Ett tydligt exempel på detta var medarbetarsamtal som flertalet av respondenterna beskrev som någonting som var viktigt, men svårt att ha tid till att utföra kvalitativt. Wallo (2008) beskriver hur chefer har ett högt arbetstempo och en hög variation av arbetsuppgifter samt hur detta kan leda till frustration och känslor av otillräcklighet. I linje med detta framgick hur respondenterna beskrev en viss frustration gällande att tiden inte alltid fanns till för

gruppen. Tidsbristen medförde en kritik, både av det som är rimligt att begära av en gruppchef men främst av de arbetsuppgifter och ansvarsområden som arbetsrollen innefattar. Gruppcheferna har uttryckt att det finns för mycket att göra inom den tidsram som de har till förfogande. Det skiljer sig något i vad respondenterna anser vara arbetsuppgifter som andra instanser skulle kunna ansvara över, men det som vi har uppmärksammat är att samtliga arbetsuppgifter av denna karaktär förhindrar gruppchefen att finnas tillgänglig för gruppen. Peterson och Kim (2012) menar på att den mest betydande arbetsuppgiften som gruppchefer har är att förvalta och stötta den grupp de ansvarar för. Arbetsuppgifter som informations- och resursflöde till gruppen lyfts fram samt hantering av de känslor och värderingar som finns inom gruppen. En annan viktig aspekt som lyfts fram är förståelse för gruppen och de förmågor och kompetenser som gruppen består av. Peterson och Kim (2012) beskriver gruppchefsrollen som ett uteslutande fokus på gruppen. Gruppchefen finns till för att leda och tillgodose att gruppen har de resurser som behövs för sina verksamhetsmål. Vi menar därför att gruppchefen bör arbeta uteslutande med processer och arbetsuppgifter som är direkt relaterade till hantering av gruppen. Utifrån den kritik som respondenterna har uttryckt av arbetsuppgifter, anser vi att den studerade organisationens gruppchefer har ett alltför stort ansvar för verksamheten och därmed ett ansvar som går utöver hantering av gruppen. Sett utifrån Peterson och Kims (2012) resonemang av vad gruppchefens roll bör vara upplever vi att detta upplägg är mindre optimalt.

I resultatet framgick det att respondenterna ansåg att den grupp de ansvarade för och hade hand om var för stor. Den primära anledningen till att gruppen uppfattades som för stor var att tiden inte räckte till. Tidsbristen ledde här till att kvaliteten av de grupprelaterade arbetsuppgifterna blev lidande. Respondenterna ansåg att en grupp på ca 15 personer skulle vara lämpligt för att möjliggöra god kvalitet i de grupprelaterade arbetsuppgifterna. Gällande ledarskap och ledande av gruppen, så var tillit och öppenhet i fokus och då gruppen uppfattades som alltför stor, krävdes struktur för att uppnå ett ledarskap med grund i tillit och öppenhet.

Respondenterna uttryckte att det var viktigt att ha struktur i sitt arbete och att planera upp sin arbetsdag, för att hinna med de uppgifter som ligger inom gruppchefsrollen samt att vara tillgänglig för gruppens medarbetare. För att åstadkomma struktur och möjliggöra planering använde gruppcheferna sig av en kalender och en bestämd agenda där möten och arbetsuppgifter som skulle avklaras planerades in. Ett problem som gruppcheferna bitvis upplevde var att det var svårt att hålla sig till

planeringen då det ofta dök upp oväntade uppgifter som krävde deras uppmärksamhet och tid. Mintzberg (1973), Tengblad (2006) och Wallo (2008) har i sina studier visat att en stor del av chefers arbete sker reaktivt och planerade processer är svåra att upprätthålla. Reaktivt arbete karaktäriseras av arbetsuppgifter där en oväntad händelse sker och behöver behandlas omgående. Vi uppmärksammade därför ett reaktivt arbetssätt och konsekvenserna av detta blev att gruppcheferna fick flytta om i kalendern där vissa arbetsuppgifter fick utföras nästa dag. Detta ledde stundtals till svårigheter gällande struktur och planering.

Ledande teorier säger att en chef bör arbeta proaktivt (Wallo, 2008), men vi upplever att det i praktiken framstår som svårt att uppnå. Ett proaktivt arbetssätt karaktäriseras av planerade och strategiska processer i arbetet. Vi upplever att proaktivt arbete är något som måste eftersträvas aktivt och inte är någonting som uppstår av sig självt. Det proaktiva arbetet behöver ges utrymme i organisationen och hänsyn bör tas för att tillåta gruppcheferna att arbeta mer proaktivt. Gruppcheferna måste därför få de stöd och de förutsättningar som krävs i det dagliga arbetet för att kunna arbeta planerat och strukturerat samt med långsiktiga utvecklingsprocesser. Vi anser att ett stödsystem som är på god väg att avlasta gruppcheferna är samspelet med funktionsledare. Dock krävs mer hänsyn och fokus på att utveckla fler delegeringsprocesser för gruppcheferna om ett proaktivt arbete ska kunna genomsyra ledarrollen. Då samspelet med funktionsledare främst avlastar gruppchefen från driftrelaterade sysslor krävs instanser som avlastar andra aspekter av arbetet.

Samtidigt anser vi att det reaktiva arbetet är omöjligt att bortse från helt då det är en inneboende faktor av gruppchefers arbete. På samma vis som det proaktiva arbetet behövs ges utrymme bör även det reaktiva arbetet ges utrymme. Det kan innebära att gruppcheferna planerar in tomma sektioner i sin kalender som tillåter dem att hantera oväntade arbetsuppgifter. Ett antal av respondenterna uttryckte att det i dagsläget arbetade efter denna princip då de förväntade sig att något plötsligt som behövde direkt uppmärksamhet skulle inträffa. Vi identifierade att det reaktiva arbetssättet blev som mest påtagligt under jourveckor. Vi grundar detta på att respondenterna uttryckt att under jourveckorna lämnades kalendern i stor utsträckning tom för att ge plats åt de oväntade arbetsuppgifter som uppkom. Det innebär att det proaktiva arbetet blev frånvarande under dessa veckor. Reaktivt arbete kan få ledaren att känna sig misslyckad och frustrerad (Wallo, 2008) och tillsammans med den övertid som krävdes tror vi att det kan bli betungande för gruppchefen och leda till ohälsa inom organisationen i längden.

6.2.2 Förutsättningar och möjligheter

Det framgår i studiens resultatdel hur gruppchefernas arbete i den studerade organisationen är fritt och att handlingsutrymmet är stort. Det beskrev hur de själva styrde, planerade och utförde det egna arbetet. Den enda kravbilden som spelade in var att arbetet stämde överens med verksamhetens mål men hur målsättningen uppnåddes var upp till den enskilde gruppchefen. Handlingsutrymmet och flexibiliteten samt det egna ansvaret kan kopplas till en postbyråkratisk organisation. Grey och Garsten (2001) menar att postbyråkrati karaktäriseras av en flexibel och icke-hierarkisk organisation som bygger på gemensamma värderingar, dialog och förtroende. Det förtroende som kan kopplas samman med det stora handlingsutrymmet och flexibiliteten uppskattades av respondenterna men det medförde ett ansvar. En gemensam aspekt av ledares arbete är ansvar och att ansvara för den utkomst som arbetet resulterar i (Hales, 1999). Då gruppcheferna i den studerade organisationen själva ansvarar för utformningen av arbetet inom ramen för det som ska levereras, ges de ett stort förtroende. Respondenterna uttryckte att så länge verksamhetsmålen möts får de fortsätta att styra gruppen på sitt vis utan inblandning från ledningen.

Tengblad (2006) beskriver hur postbyråkratins framväxt ställt nya krav på ledarskap och hur nya ansvarsområden har vuxit fram. Den studerade organisationens gruppchefer hade en transformativ ledarstil där de förutom att ansvara för att leverera resultat även ansvarade för utveckling av gruppen. Det transformativa ledarskapet fokuserar på egenutveckling och gemensamma värderingar. Då transformativa ledarskapsegenskaper kunde identifieras väljer vi att lyfta fram Nurmis (1996) fyra gruppleaderskapsformer och fokusera på det samverkande ledarskapet. Vi upplever att det finns många likheter mellan transformativt ledarskap och samverkande ledarskap där den förstnämnda ledarskapsteorin riktar sig mot ett mer omfattande ledarskap riktar sig det sistnämnda mot ett mer gruppbaserat ledarskap. Ett samverkande ledarskap bygger på utveckling och att prestera mot nya målsättningar ständigt, och det upplever vi att gruppcheferna strävade efter att uppnå. Vikt lades vid utveckling och stöd av gruppen vilket sedan ämnade att resultera i en högre prestation och möjliggörandet av nya målsättningar.

Gällande utveckling och arbetsupplägg framkommer det av tidsinventeringen som genomförts, att gruppcheferna la 10 % av sin arbetstid på medarbetarutveckling. Medarbetarutveckling blir där med den fjärde största tidsåtgången som gruppcheferna har

och är ett betydande fokus i det dagliga arbetet. För att gruppcheferna ska kunna arbeta effektivt och ändamålsenligt med medarbetarutveckling, behövs en närhet till gruppen. I resultatet framgår att gruppcheferna strävar mot tillgänglighet för att åstadkomma närhet till gruppen. Det skedde i praktiken genom att vara närvarande på arbetsplatsen. Öppna dörrar och deltagande vid olika medarbetarsammankomster, exempelvis tavelmöten och arbetsplatsträffar var metoder för att tillgodose behovet av tillgänglighet.

Som nämnts tidigare i denna resultatdiskussion så är gruppchefernas arbetsroll i den studerade organisationen förhållandevis bred. De har ansvar för grupprelaterade arbetsuppgifter men även arbetsuppgifter som går bortom gruppen. För att hantera den breda arbetsrollen och de arbetsuppgifter som tillkom, fanns ett samspel mellan gruppchef och funktionsledare. Funktionsledaren ansvarade för driftrelaterade arbetsuppgifter vilket då avlastade gruppchefen inom driften. Hales (1999) beskriver hur resurser avgör vad som är genomförbart i ledarens arbete. Det framgår i resultatet hur samspelet mellan gruppchef och funktionsledare var mycket uppskattat och någonting som fungerade väl. Respondenterna beskrev hur denna resurs frigjorde tid för gruppcheferna och hjälpte dem att fokusera mer på gruppen och de andra arbetsuppgifter de hade.

Tillgänglighet till stöd, vilket i resultatet behandlas som tillgänglighet till utbildning knyter även det samman med det som Hales (1999) benämner som postbyråkrati. Det framgick utifrån respondenternas utsagor hur det fanns stor tillgång av utbildningar och stöd men att det låg på den enskilde gruppchefen att tillgodose sig den utbildning och stöd som behövdes. Det knyter an till postbyråkratin genom att fokus läggs på utbildning och vikten av utbildning samtidigt som det sker på eget ansvar. Det kräver en viss flexibilitet och ansvaret av att själv tillgodose sig utbildning går samman med det handlingsutrymme och den frihet som präglar arbetsrollen.

6.3 Slutsats

De slutsatser som görs sker utifrån studiens syfte, vilket var att skapa en förståelse av hur gruppchefer disponerar sin arbetstid och de förutsättningar som gruppchefer behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Studiens frågeställningar tas även i beräkning vilka behandlar förutsättningar, gruppstorlek och tidsdisponering.

Det mest återkommande temat under intervjuerna var att det fanns en brist på tid. Tidsbristen var ett resultat av den breda arbetsroll som gruppcheferarbetet bestod av där

många arbetsuppgifter behandlade aspekter som låg utanför arbetsuppgifter som var relaterade till gruppen. Samtidigt beskrev samtliga respondenter att de mest betydande arbetsuppgifterna var de som var direkt kopplade till gruppen där närhet och tillgänglighet gentemot gruppen upplevdes som viktigt. Det fanns en problematik där grupperna hade blivit allt större under de senaste åren och därför hade det blivit svårt för gruppcheferna att hinna med allt som stod på agendan.

Vissa arbetsuppgifter som gruppcheferna ansvarade för tog mycket tid i anspråk och det var tid som spenderades borta från gruppen. Sett till den tidsinventering som utfördes gick 47 % av arbetstiden åt till att ta hand om administrativa arbetsuppgifter och delta i möten. Ett antal av dessa möten skedde med medarbetare men mycket av den tid som möten tog i anspråk gällde möten som behandlade verksamhetsrelaterade arbetsuppgifter. Ett resultat av denna tidsdisponering blev att nästintill hälften av arbetstiden spenderades borta från gruppen, trots att samtliga respondenter beskrivit det som den viktigaste arbetsuppgiften i sin arbetsroll som gruppchef.

Alla arbetsuppgifter och parallellt med att finnas tillgänglig för gruppen ledde till att gruppcheferna ofta fick arbeta utöver ordinarie arbetstid. Gruppcheferna beskrev hur struktur och planering var svårt att följa på grund av oväntade arbetsuppgifter som dök upp. Dessa arbetsuppgifter behövde ofta behandlas omgående och i studiens resultatdiskussion gör vi en koppling mellan dessa arbetsuppgifter och reaktivt arbete.

Tidsinventeringen visade en genomsnittlig arbetsvecka på 52 timmar och kombinerat med de utsagor från respondenter som lyfts fram i studiens resultatdel framgår det att gruppcheferna inte riktigt hinner med. Samtidigt finns det många goda förutsättningar att identifiera inom den studerade organisationen. Exempelvis stöttande i arbetet, både från ledning och kollegor, är en närvarande aspekt av det dagliga arbetet och respondenterna upplevde ett stort utbud av utbildning samt utvecklingsmöjligheter. Det dagliga arbetet beskrivs som fritt och präglat av ett stort handlingsutrymme vilket ger utrymme för kreativitet och eget ansvar. Det finns därmed förutsättningar för ett fullgott utförande av arbetsrollen som gruppchef men det faller på att gruppcheferna har för mycket att göra men för lite tid.

Med koppling till resultat och resultatdiskussion drar vi följande generella slutsatser som ämnar att besvara studiens tre frågeställningar:

Förutsättningar för att utföra arbetsrollen finns i form av bland annat stort handlingsutrymme och stöd, men inom den tidsram som gruppcheferna är hänvisade till uppstår ändå svårigheter i att utföra arbetsrollen.

Gruppcheferna beskriver det mest betydelsefulla ansvarsområdet som gruppen men trots det är arbete med gruppen enbart en del av en mycket bredare arbetsroll, där gruppens storlek utöver detta är alltför stor.

En betydande del av gruppcheferns arbete är reaktivt och förhindrar mer planerat och strukturerat proaktivt arbete. Gruppcheferns rollen bör preciseras gällande ansvarsområden, arbetsuppgifter och rimlig arbetsbörda.

6.4 Förslag på framtida forskning

En stor del av det som denna studie har kommit fram till stämmer väl överens med tidigare litteratur om chefers arbete. Exempelvis har arbetsbördan för chefer tilltagit under de senaste decennierna och vi kan likaså se att arbetsbördan för de gruppchefer denna studie bygger på har tilltagit. Dock är stor del av den tidigare litteratur som vi lyft fram relaterad till chefer i högre positioner än gruppchef. Den tidigare litteratur vi har lyft fram som är relaterad till gruppcheferns arbete tycks vara mer inriktad mot vad en gruppchef bör vara eller vad denna bör göra. Vi anser därför att vidare forskning kan genomföras med målsättningen att kartlägga hur gruppchefer arbetar och ta större hänsyn till de praktiska aspekter som arbetsrollen inrymmer. Framtida forskning skulle exempelvis kunna fokusera mot vad som är rimligt och inte rimligt att kräva av gruppcheferns rollen för att definiera vad den faktiskt innebär. Med denna studie har vi kommit fram till att det råder en tvetydighet i definitionen av arbetsrollen som gruppchef och den innefattar ett mycket brett ansvarsområde. Dels är det operativa ansvar och dels är det grupprelaterade ansvar. Därför skulle framtida forskning även kunna fokusera mot att fastställa om det är rimligt att begära båda delarna av en gruppchef eller om arbetsrollen istället bör behandla primärt ett av ansvarsområdena. Vi har också med denna studie försökt att fastställa vad som kan tänkas vara en lämplig gruppstorlek för den grupp som gruppchefen ansvarar

över. Dock har utbudet av litteratur kring gruppstorlek varit begränsat med studier som haft liknande förutsättningar som den studerade organisationen. Vi anser därför att framtida forskning behövs för att kartlägga vad en lämplig gruppstorlek bör vara inom olika typer av organisationer i arbetslivet.

Referenser

- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder - att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber AB.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour*. Stockholm: Strömbergs.
- Christoffersen, L., & Johanessen, A. (2015). *Forskningsmetoder för lärarstudenter*. Lund: Studentlitteratur.
- Creswell, J. (2008). *Educational Research - Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Education Inc.
- Day, D. V. (2015). Chapter 2 Structuring the Organization for Leadership Development. *Being There Even When You Are Not*, 13-30.
- Deacon, D., Bryman, A., & Fenton, N. (1998). Collision or collusion? A discussion and case study of the unplanned triangulation of quantitative and qualitative research methods. *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 1, 47-63.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Bureaucracy. *Organization Studies*, vol.22, 229-250.
- Hales, C. (1999). Why Do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of managerial Work. *British Journal of Management*, vol. 10, 335-350.
- Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, vol. 13, 51-66.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 471-506.
- Hartley, J. (2004). Case Study Research . i C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (ss. 323-333). London: SAGE Publications Ltd. .

- Holmes, L. (2004). Guidance for Ensuring Confidentiality and the Protection of Data. i S. Becker, & A. Bryman, *Understanding Research for Social Policy and Practice: Themes, Methods, and Approaches*. Bristol: Policy Press.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Research*. London: SAGE .
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet - en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping: Linköpings universitet - Institutionen för beteendevetenskap.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nurmi, R. (1996). Teamwork and Teamleadership. *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 2, 9-13.
- Peterson, R. S., & Kawon, K. (2012). Leadership in Small Groups and Teams: Toward a Theory of Group Leadership. *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 15, 27-47.
- Söderström, M. (2011). *Vad är arbetslivets pedagogik? bakgrund, problem och möjligheter*. Växjö: Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap, Linnéuniversitetet.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 1437-1461.
- Thomas, G. (2016). *How to Do Your Case Study: A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications Ltd. .
- Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work*. Linköping: Linköping University, Department of Behavioural Sciences and Learning.
- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *An International Journal*, vol. 11, 4-11.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *Team Leadership Quarterly*, vol. 12, 451-483.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund och arbete

Kan du berätta kortfattat om din yrkesbakgrund?

Hur länge har du varit anställd på XX?

Hur länge har du arbetat som gruppchef?

Vad upplever du vara dina viktigaste arbetsuppgifter?

Gruppens storlek

Kan du berätta lite om gruppen du ansvarar för?

- Vad tycker du om gruppens storlek?
- Vad fungerar bra och mindre bra i det dagliga arbetet?

Tycker du att det finns nog med tid för att ge gruppen det stöd som behövs?

Känner du att du har kontroll och insikt i den grupp du ansvarar för?*

Vad är en rimlig gruppstorlek enligt dig och varför?

Förutsättningar för ledarskap

Vad har du fått för utbildning här? Vad innefattar den?

Finns det något område du behöver utveckla din kompetens inom?

Vad upplever du vara de största svårigheterna i din arbetsroll?

Hur ser ditt samarbete med funktionsledare och ställföreträdare ut?

- Ansvarsområden?
- Arbetsfördelning?

Hur upplever du skillnaden och gränsdragningen mellan din roll som gruppchef och funktionsledaren?

- Tydligt och/eller otydligt?

Hur skapar du närhet till gruppen?

Hur upplever du att upplägget fungerar med att du och dina underställda delvis arbetar under olika arbetstider?

- Stöd och hjälp?
- Vid akuta situationer?
- Vad tror du att dina medarbetare tycker och känner?
- För- och nackdelar?

Vet du vad som förväntas av dig i arbetsrollen som gruppchef?

Finns det förutsättningar för att utföra arbetsrollen på ett bra sätt? Vad är bra och vad kan bli bättre?

Finns det någon arbetsuppgift som du anser att någon annan enhet kan ansvara för?

Arbetstid

Kan du beskriva en vanlig arbetsdag och de uppgifter du utför?

- Veckobasis?
- Månadsbasis?

- Årsbasis?

Anser du att du hinner med att utföra dina arbetsuppgifter du har under ordinarie arbetstid?

Hur gör du för att planera upp din arbetstid?

- Brukar dagen se ut så som du har planerat den?

Hur fördelar du arbetsuppgifterna och lägger upp din tid de olika schemaveckorna?

Övrigt

Finns det något du vill ta upp som inte nämnts?

Bilaga 2

Inventering av tid till arbetsuppgifter (per månad)		
<i>Uppskattningsvis, hur många timmar i månaden ägnar du åt de olika arbetsuppgifterna?</i>		
Arbetsuppgifter	Timmar	Kommentarer
Anställning		
Rekrytering		
Introduktion		
Medarbetarutveckling		
Medarbetarsamtal		
PE/DT samt		
Succession-arbete		
Management & Competence review		
Hälsa/sjukfrånvaro		
Kontakt vid sjukfrånvaro		
Omtankesamtal		
Rehabsamtal inkl. olika parter		
Sjukfrånvarouppföljningsmöte		
Säkerhet		
Egen kontroll		
Skyddsron		
Risikanalyser		
Övrigt SAM		
Möten		
Tavelmöte		
Skiftstart/slut		
Gruppchefsmöte		
Info-möte		
Verksamhetsuppföljningsmöte		
Prognosmöte		
Avdelningsmöten		
Matsalsinfo		
Year end meeting		
Utbildning/egenutveckling		
Ledardagar		
Övrig egen utbildning		
Eget medarbetarsamtal		
Eget PE/DT		
Administration		
Personec time		
Produktionsplanen		
Dokumentation		
Mejl-hantering		
I verksamheten		
Möte med MA/deltagande i driften		

Konflikthantering mm.		
Jour		
Övrigt		

Reflektion

Brukar en månads arbete vanligen se ut på det här sättet?

Vilka uppgifter du hade velat ägna mer tid åt?

Upplever du att du hinner med att utföra det arbete du behöver få gjort under en arbetsdag?

Övriga synpunkter

Bilaga 3

Informationsblad inför intervju

Tack för att du vill delta i denna intervju om gruppchefers arbetsuppgifter och förutsättningar! Innan du genomför intervjun uppmanas du att läsa igenom informationen nedan:

Intervjun är helt frivillig och tar cirka en timma, du kan närsomhelst avbryta intervjun utan att ange orsak. Om du har frågor eller funderingar före eller efter intervjun är du välkommen att kontakta Adam Troedsson Holm eller Carl Lundberg. Vi nås via mail adat.holm@gmail.com och carllundberg@live.se eller telefonnummer 072-xxxxxxx (Adam) och 070-xxxxxxx (Carl). Studien handleds av Karin Kilhammar som är doktor i pedagogik på Jönköping University.

Deltagandet är anonymt och underlaget kommer sedan sammanställas på gruppnivå vilket betyder att enskilda personer inte kommer att kunna identifieras. Resultaten kommer användas för att sammanställa vårt examensarbete.

* Jag har tagit del av informationen, jag har förstått studiens syfte och tidsåtgång samt vart jag kan vända mig vid eventuella frågor.

* Jag har förstått att mitt deltagande är frivilligt och att jag närsomhelst kan avbryta min medverkan utan att ange anledning till detta

* Genom mitt samtycke medger jag att Jönköping University får lagra och hantera insamlad information från mitt deltagande och publicera data som inte kan spåras till mig som enskild individ

Namnförtydligande: _____

Underskrift: _____

Datum ort: _____

Bilaga 4

Informationsblad inför tidsinventering

Tack för att du vill delta i vår studie om gruppchefers arbete! Innan du genomför undersökningen uppmanas du att läsa igenom informationen nedan:

Studien sker under en vecka och är helt frivilligt och du kan närsomhelst avbryta ditt deltagande utan att ange orsak. Om du har frågor eller funderingar före, under eller efter studien är du välkommen att kontakta Adam Troedsson Holm eller Carl Lundberg. Vi nås via mail adat.holm@gmail.com och carllundberg@live.se eller telefonnummer 072-xxxxxxx (Adam) och 070-xxxxxxx (Carl). Studien handleds av Karin Kilhammar som är doktor i pedagogik på Jönköping University.

Deltagandet är anonymt gentemot din arbetsgivare. Underlaget kommer sammanställas på gruppnivå vilket betyder att enskilda personer inte kommer att kunna identifieras.

Resultaten kommer användas som en del av vårt examensarbete.

Detta underlag har som syfte att kartlägga en månads arbete och klargöra hur mycket tid som disponeras på de olika arbetsuppgifter som finns inom chefsarbetet. Till detta har vi gjort en kalkyl där du i får uppskatta den sammanlagda arbetstid som du har disponerat på de olika arbetsuppgifter som finns i kalkylen. Ytterligare finns det ett underlag för reflektion där du får svara fritt.

Tack!

- Jag har tagit del av informationen, jag har förstått studiens syfte och tidsåtgång samt vart jag kan vända mig vid eventuella frågor.
- Jag har förstått att mitt deltagande är frivilligt och att jag närsomhelst kan avbryta min medverkan utan att ange anledning till detta
- Genom mitt samtycke medger jag att Högskolan för Lärande och Kommunikation, Jönköping University får lagra och hantera insamlad information från mitt deltagande och publicera data som inte kan spåras till mig som enskild individ

Underskrift _____

Namnförtydligande _____

Bilaga 5

Tid och arbetsuppgifter, tabell 1

	Prioriteringar	Tidsbrist	Svårigheter
Respondent 1	"medarbetarsamtal har varit en jätteutmaning för mig att få till då. Det har varit det första som har rykt." (S33).	"senaste veckorna så har jag ju snittat kanske 50 timmar per vecka" (S31).	"vi rekryterar ju massvis inför sommaren... där lägger vi otroligt mycket tid" (S31).
Respondent 2	"tiden kanske inte räcker till. Så blir det att jag prioriterar dem som är tillsvidare. Timanställda och dem andra... hamna lite i skymundan"(S8).	"där känner jag att man kanske inte alltid har tiden just höst till vinter" (S6). "få tiden till att det här med att träffa medarbetarna" (S6).	"vi har rekryterat väldigt mycket det här året och det har ju gått åt väldigt mycket tid till det"(S9).
Respondent 3	"det jag prioriterar är heltidsanställda, 100 %" (S10). "tittar inte på småsaker som inte är viktigt... hinner inte"(S14).	"jag är en sådan som vill hjälpa... men för mig räcker inte tiden"(S13). "om jag missar en dag så är det kört, då måste jag jobba hur mycket som helst" (S27). för mig räcker inte en åtta timmars dag (S27).	
Respondent 4	"men jag har inte mer än 160 timmar, så det är ju tyvärr lite att man får göra saker till 50 procent och inte 100 ibland. Man får prioritera"(S14). "det gäller nog där att hitta en balans kring hur mycket man faktiskt hinner med"(S24).	"men självklart, ibland så räcker ju inte dagarna till, dagarna känns korta ibland". "jag hade ju velat ha längre arbetsdagar om jag hade ju kunnat"(S29).	"det jag kan känna ibland är ju att alla grejer runt omkring och utveckla processen tar mer tid. Jag skulle vilja lägga om min tid egentligen och få mer tid till gruppen"(S7). "problemet här, det är det är så mycket som ligger i gruppchefsrollen,

			förutom att vara chef"(S24).
Intervjuperson 5	"jag prioriterar dem grejerna jag tycker är viktiga och min grupp är nummer 1 så det prioriterar jag ganska högt" (S9).	"om man skulle gå prick efter det här schemat så skulle det kanske vart jobbigt, det skulle jag inte hinna"(S14).	"jag upplevde från början att det var kunskap, när jag började som ny gruppchef... då har man inte tillräckligt kunskap". "ibland att det är tidspress"(S13)
Respondent 6	"min högsta prioritering är att jag alltid är tillgänglig för mina medarbetare" (S6). "jag springer hellre och gör uppföljning lite senare än att säga nej till en medarbetare som vill prata" (S6)	"jag jobbar inte 100% jag jobbar mer" (S13) "jag jobbar väldigt många timmar per vecka" (S19). "jag jobbar i stort sett varje dag när jag kommer hem"(S24)	"och utmaningen är bemanningen... och utmaningen är bemanningen" (S13).

Tid och arbetsuppgifter, tabell 2

	Betydande arbetsuppgifter	Kritik av arbetsuppgifter
Respondent 1	"det är medarbetarna, kan jag tycka. Att finns där för dem... driva deras utveckling och få dem att prestera (S3).	"ett sätt att frigör tid från gruppchefer... HR kanske skulle jobba mer med det administrativa"(S35).
Respondent 2	"det viktigaste för mig som gruppchef då är att va där för mina medarbetare" (S4). "min grupp ska producera och ha bra kvalitet och säkerhet" (S21).	"man behöver kolla... hur mycket man belastar gruppcheferna... med arbetsuppgifter"(S28). "inte ha ett projekt som innebär att du är borta 50%" (S23).
Respondent 3	"min viktigaste arbetsuppgift ... medarbetarna och personalen jag har ansvar för har en ... bra förutsättning och utveckling"(S3).	"att sitta och följa upp i systemet tycker jag är slöseri med tid"(S22). "rehabiliteringsprocesser... Den första delen av rekryteringsprocessen också"(S23).
Respondent 4	"självlärt är det gruppen, alltså det är den viktigaste uppgiften vi har" Sedan är det väldigt mycket med processutveckling... också, men ska jag välja en uppgift så är det självklart personalen"(S4).	"vi sitter ju mycket med mappning och grejer. Det är ju väldigt långt utanför mitt arbetsområde". "men vi har kompetent personal som faktiskt kan det men de hinner ju inte med, det har blivit rätt stort" (S25).
Respondent 5	"jag har ju personalansvar och har mitt arbetsmiljöansvar, jag tycker dem är de viktigaste". "mitt arbetsmiljöområde, säker arbetsplats för de som jobbar" (S4).	"rehab"(S20). "det tar tid och kraft, och jag tycker att det kan läggas till någon annan så skulle det varit väldigt mycket bättre kvalitet på allt"(S21).

Respondent 6	"så är det närheten och att vara ett bollplank till gruppen" (S4). "Det är också viktigt då att vara väldigt kommunikativ" (S4). "lansera en helhetsbild ... att få folka att förstå att det händer grejer innan de händer grejer efter." (S4)	"60-70% av min arbetstid lägger jag till bemanning" (S13)
--------------	--	---

Gruppstorlek

	Tankar om storlek	Hanterbar storlek	Insikt i grupp
Respondent 1	"hade det varit färre medarbetare så hade det ju varit lättare att ha tiden för dem"(S8).	"alltså omkring 15 medarbetare var lagom"(S9). "det fanns mer tid för stöttning liksom" (S9).	"vi har ju väldigt bra verktyg just för att följa ... alltså det är lätt att följa upp ...vad som händer" (S10) "Det man känner att man missar lite ju är att man kan vara lite mer ute bland dem." (S10)
Respondent 2	"ibland kan man känna att det är väldigt stora grupper" (S5) "lägga lika mycket energi på alla, så kan det bli lite tight ibland. Med alla timanställda då"(S4).	"15, då hade de vart så att man hade kunnat lägga energi... och stötta dem i det dagliga"(S7).	"jag har full koll och jag har väldigt bra tight relation till mina medarbetare" (S7) "jag vet exakt vad gruppen behöver och inte behöver" (S7)
Respondent 3	"jag anser att den (gruppen) är för stor för att ge kvalitet i den" (S6).	"om man är mellan 12 och 15 medarbetare så kan man börja ge mer kvalitet till utveckling och mer tid" (S6).	"om jag inte haft struktur så skulle jag inte ha kontroll men jag måste ha en ledarskapsstil som bygger på tillit"(S8).

Respondent 4	"det hade kunnat vara färre. Alltså inte fler, så kan jag säga. Skulle det bli större än 20, då tappar man"(S6).	"men nu är vi 20 ungefär. Det är ganska lagom, större grupp hade varit jättesvårt"(S5).	"jag har koll på gruppen. Jag vet hur dem funkar". "tiden inte räcker till för dagliga feedbacken". "tappar man den här nära kontakten" (S8).
Respondent 5	"i verkligheten kanske de är 24, och det som blir svårare är att man har svårt att hålla regelbundna medarbetarsamtal"(S5).	"kanske 15-16 personer. Då ska man inte behöva tänka på sysselsättningsgraden"(S7).	"jag har alltid tid för min grupp ju. Det är en stort grupp men jag fördelar min arbetstid som jag har på jobbet här" (S9).
Respondent 6	"20 medarbetare är bra så har man möjlighet ... att vara den närvarande chefen" (S9)	"har man 20 medarbetare så är det bra"(S9)	"jag har kontroll på vad dem gör"(S6) "min grupp har jobbat under många år med att ta väldigt mycket ansvar själva" (S7).

Förutsättningar, tabell 1

	Samspel med funktionsledare	Handlingsutrymme och frihet	Tillgänglighet till stöd
Respondent 1	"de tar ju mycket av småproblemen och stoppar dem innan de kommer till mig"(S20). "Dem är ju mina ögon kan man säga" (S20).	"jag kan ju lägga upp min dag precis som jag vill" (S17). "vi har ju rätt stort flexfönster" (S25).	"känner jag att jag behöver stöd och hjälp eller så, så söker jag ju själv upp det stödet" (S17).
Respondent 2	"funktionsledaren ansvarar... i grund och botten för den alldagliga driften"(S12) "har mycket hjälp av funktionsledaren också, det blir nästan vår högra hand"(S6). "	"vi själva lägger upp vår arbetstid hur vi vill" (S25).	"förutsättningar finns och hjälpen finns" (S22). "man kan vända sig till vem som helst...men det är just det här med tiden som gör det lite svårt för oss gruppchefer"(S21).
Respondent 3	"jag delegerar ansvar till honom och om någonting inte fungerar säger jag till"(S16).	"i sin roll som chef kan man då använda sin fantasi , att man inte blir styrd" (S11)	"vi har väldigt fina rutiner ifall att man behöver stöd" (S19).
Respondent 4	"den funktionsledaren jag hade innan var väldigt duktig driftmässigt" "kunna släppa både drift och gruppen för det är jätteviktigt" (S17).	"det är aldrig någon som lägger sig i så länge jag sköter mitt arbete. Så är det fritt". "vi vågar göra fel, så är det, och det är lite det våra värderingar är, det genomsyrar" (S23).	"jag har ju fått lära mig jättemycket". "och vi hjälper varandra väldigt mycket"(S13).
Respondent 5	"det är ganska stort fördel att vi har dem ju. Jag har jättenära och tigt kontakt med mina funktionsledare" (S15)."mer drift, funktionsledare är inte tjänstemän"(S16).		"alltså, man får ju ganska mycket utbildning"(S10). "Viktigt för XX med vår utveckling och att vi ska vara utbildade och få de rätta förutsättningar för att sköta vårt arbete"(S10)
Respondent 6		"jag anpassar mina arbetstider utefter hur	"som vi brukar säga på XX, man får inte

		det ser ut"(S19). "jag sköter mina arbetstider själv"(S25).	all informationen man måste söka informationen också ähm det finns ingen manual som säger... vem man ska kontakta... då får man ringa runt och ställa frågor och ja det finns hjälpmedel till allting" (S21) "vi har bra hr team som är väldigt hjälpsamma" (S21)
--	--	---	--

Förutsättningar, tabell 2

	Struktur och planering	Närhet till gruppen
Respondent 1	"jobbar ju slaviskt med min kalender... för finns det inte där så kommer jag inte ha tid att göra det" (S19) "Nu har jag avsatt tid för att det kommer att skita sig" (S33)	
Respondent 2	"det är inte alltid man styr sin egen kalender tyvärr"(S12) "Det kommer alltid oväntade saker" (S26)	"att kunna känna att jag är tillgänglig för dem, den känner jag är svår" (S12) "jag kan inte förvänta mig att medarbetarna ska vara öppna om jag själv är stängd" (S17)
Respondent 3	"när jag går in på morgonen så vet jag redan vilken dag det är som kommer"(S26). "det dyker upp oväntade saker, det händer ofta"(S27).	"jag försöker att vara mycket på plats, öppen dörr, tillgängligt, då tror jag att jag är nära" (S18).
Respondent 4	"jag brukar planera in i kalendern allt jag ska göra. Men jag flyttar på det ganska mycket och det bukar förskjutas ett par dagar framåt för det kan vara någonting" (S28).	"jag försöker alltid hålla mig i min låda ett par timmar när dem jobbar eller vara med på skiftstart/skiftslut så de vet att man är här. För det gör ju jätte mycket"(S19).
Respondent 5	"jag är ganska välstrukturerad" (S9). "använder ju min kalender, så lägger jag in allt jag ska göra där... Får jag inte plats så får jag flytta till dagen efter men"(S23).	"alltså tillgänglighet, jag är tillgänglig". "min grupp är informerade, t.ex idag har jag möte". "jätteviktigt för mig, den relation som jag har med gruppen"(S17).

Respondent 6	"man rings in ofta på väldigt kort basis" (S23). (om planering) "Väldigt sällan, min agenda är full jämt jag har alltid grejer som jag har lagt åt sidan vi måste prioritera dagarna hela tiden" (S27).	"jag försöker alltid hitta tiden till att vara nära" (S18) "ja ta mikropauser och går ut och är med min grupp" (S18).
--------------	---	--