

Mälardalens högskola
Akademin för Hälsa, Vård och Välfärd

Expertchefens ledarskap och utmaningar

- en studie i tre naturvetenskapliga kontexter

Magdalena Grebius

Magisteruppsats i Arbetslivsvetenskap, Västerås, VT-2013
Handledare: Jonas Lindblom
Examinator: Lena Almqvist

Tack!

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till de nio respondenter som tog sig tid och ställde upp för intervju, ni gjorde min studie möjlig! Jag vill tacka er för att ni så öppenjärtligt delade med er av era historier, de gjorde att mitt arbete med uppsatsen blev spännande och intressant.

Jag vill tacka min handledare Jonas Lindblom som smittat av sig med sin entusiasm och stöttat mig genom denna för mig nya terräng. Tack för alla utmanande, konstruktiva och kloka synpunkter under resans gång.

Sist men inte minst vill jag tacka alla som trott på mig och stöttat mig under detta år- särskilt min man, familjen och vänner. Det har varit en utmaning att som naturvetare kliva in i den samhällsvetenskapliga världen. Men resan har varit otroligt rolig och givande, inte minst tack vare många i vår klass. Vår brokiga bakgrund har verkligen berikat mig! Vilket år vi har haft. Tack alla!

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att med kvalitativ metodik erhålla en fördjupad förståelse för relationen mellan expertis och ledarskap i chefsrollen. Jag har velat identifiera de för- och nackdelar som finns i denna kombination samt identifiera de strategier som finns för att hantera relationen. Detta har studerats genom nio intervjuer i tre naturvetenskapliga kontexter- statligt, akademi och privat. Analys av intervjumaterialet identifierade följande kategorier: *Ledarskap- en utforskad terräng för experten*, *Expertkunskap krävs för ledarskapet*, *Ledarskapet är expertens karriärväg*, *Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen* samt *För- och nackdelar med att vara expert och ledare*. Resultaten visade att expertchefer förväntas prestera både som experter och ledare. De erhåller dock olika tysta signaler från sin omgivning om att expertisen står över ledarskapet. Frånvarande direktiv från ledningen hur chefen bör prioritera sin tid och sitt engagemang mellan sina roller gör att chefen väljer mellan tre strategier: att kombinera sitt ledarskap och sin expertroll eller lägga tyngden på antingen ledarskapet eller expertisen. Dessa strategier kan medföra olika effekter på ledarnas upplevda situation, medarbetares arbetssituation och verksamhetens arbetsklimat. Resultaten beskrevs i relation till tidigare forskning och Goodalls teori om expertledarskapets betydelse för ledarskapet. En avslutande diskussion fördes om resultaten i relation till syftet och frågeställningen.

Nyckelord: Expert, ledare, stöd, strategi

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
2. Tidigare forskning.....	7
2.1 Erhållna teman.....	7
2.1.1 Expertledarens kontext.....	7
2.1.2 Fördelar med experten som ledare.....	9
2.1.3 Expertledarens drivkraft och motivation.....	10
2.1.4 Expertens personliga egenskaper.....	11
2.1.5 Svårigheter för experten som blir ledare.....	11
2.2 Sammanfattning av tidigare forskning.....	12
3. Metod.....	12
3.1 Metodmotivering.....	12
3.2 Urval.....	14
3.2.1 Respondenternas naturvetenskapliga kontext.....	14
3.2.2 Respondenternas bakgrund.....	15
3.3 Datainsamling.....	15
3.4 Databearbetning.....	16
3.5 Etiska aspekter.....	17
4. Resultat.....	17
4.1 Erhållna kategorier.....	17
4.1.1 Ledarskap- en utforskad terräng för experten.....	17
4.1.2 Expertkunskap krävs för ledarskapet.....	19
4.1.3 Ledarskapet är expertens karriärväg.....	21
4.1.4 Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen.....	22
4.1.5 För-och nackdelar med att vara expert och ledare.....	30
4.2 Sammanfattning av resultaten.....	30
5. Goodalls teori om expertkunskapens betydelse för ledarskapet.....	32
5.1 Introduktion till teorin.....	32
5.2 Theory of Expert Leadership (TEL) och dess begrepp.....	33
5.3 Goodalls hypoteser kring TEL.....	34
5.4 Empiriskt stöd för experten som ledare.....	36

5.5 Sammanfattning av TEL.....	37
6. Diskussion.....	37
6.1 Resultat i relation till syfte och frågeställning.....	38
6.2 Resultat i relation till tidigare forskning.....	38
6.3 Resultat i relation till Goodalls teori, TEL.....	40
6.4 Reflektioner och framtida forskning.....	41
6.5 Metoddiskussion och slutsats.....	41
Referenser.....	43
Bilaga1.....	46

1. Introduktion

Chefer som tillsätts och leder verksamheter kan antingen vara generalistchefer eller expertchefer. Generalistchefen beskrivs ha betydande ledarskapsutbildning och erhålla sina meriter genom sitt chefskap. På så sätt har de mindre erfarenhet av verksamheten de leder, men mer ledarskapsutbildning och chefserfarenhet från olika verksamheter (Frydman, 2007). Expertchefer beskrivs ha en gedigen utbildning eller erfarenhet inom den verksamhet de leder. Detta gör att de är kunniga och insatta i verksamhetens kärnområden (Goodall, 2012). Historiskt har expertchefen varit en naturlig ledare inom organisationer på höga positioner. Trenden har dock vänt de senaste decennierna, vilket gett allt fler generalistchefer på höga positioner (Frydman, 2007). Tvärt emot denna trend råder dock fortfarande en generell uppfattning i samhället om att en expertis är till fördel för chefen och att denne borde vara expert inom den verksamhet som ska ledas. Detta kan t.ex. ses i intervjuer i dagspressen. När chefer intervjuas påtalar de ofta att de inte behöver vara experter i sina uppdrag utan att de har medarbetare som de delegerar de kompetenserna till. Faktumet att de förklarar sig för att de inte valt att ta expertrollen visar att de känner förväntningar från omgivningen att de bör vara den som kan mest (Carlsson, 2012; Fleur, 2012). En studie utförd av Larspers och Palm (2008) visar också att organisationer gärna önskar expertis hos de chefer de ska anställa. Studien utfördes på rekryteringsföretag som specialiserat sig på chefsrekryteringar och visade att meriter som grundläggande kompetens generellt prioriteras över de personliga egenskaperna för ledarskapet.

Hur rekryteringar av chefer sker och i vilken grad meriter som ledarskapskompetens eller expertkompetens väger tyngst varierar från rekrytering till rekrytering. Skillnader finns inte minst mellan olika branscher och organisationer. Bilden av att chefen gärna får vara expert kan ta sig uttryck på olika sätt. Ett exempel är Vårdförbundets hemsida där man skriver om karriär inom vården: ”Att bli chef är ett sätt att göra karriär. Din yrkeskunskap ger dig kunskap och erfarenheter i förståelsen av komplexiteten av vad vård innebär” (Vårdförbundet, i.d.). Detta belyser de fördelar som man anser att en expertis och kunskap inom en verksamhet har då en organisation vill rekrytera chefer. Röster höjs dock som menar att t.ex. läkares medicinska meriter inte automatiskt ger ett bra ledarskap. Det behövs kunskap inom ledarskap för att kunna hantera de utmaningar som finns i att vara chef (Spencer, 2007). Diskussioner pågår nu i debattartiklar om huruvida ledarskapsutbildning bör ingå i läkarprogrammets utbildning i framtiden eftersom man ofta ställs inför svåra utmaningar som chef inom vården (Tomson, Tomson, & Savage, 2012).

Ytterligare ett exempel på ett område där expertchefen är vanligt förekommande är i naturvetenskapliga verksamheter. Fackförbundet Naturvetarna uttrycker sig i en broschyr till chefer enligt följande: ”Att arbeta som naturvetare och samtidigt vara chef är en utmaning. Du förväntas upprätthålla din professionella identitet och kombinera det med att värna om och coacha medarbetarna till ett gott resultat.” (Naturvetarna chef, i.d.). Detta visar att man är medveten om att kombinationen att vara expert och ledare kan vara en ny och svår situation för en person som går in i en ledarroll.

En kontext där ledaren automatiskt är expert i sin verksamhet är inom akademien. En rapport sammanställd av Kungliga Vetenskapsakademien (2012) som lett till debattartiklar och seminarier belyser ledarskapets betydelse för att vi ska få en mer framstående forskning i Sverige (Benner & Öquist, 2012). Denna rapport visar att svensk forskning inte är lika högt rankad och citerad som forskning i andra europeiska länder som t.ex. Nederländerna, Schweiz och Danmark, detta trots att vi är ett av de länder som satsar mest pengar på forskning. En av de slutsatser som togs av rapporten är att det råder en brist på ledarskap inom akademien. En

fråga som ställdes av publiken vid seminariet löd: ”Är en kompetent forskare en kompetent ledare?”. En medlem i paneldebatten svarade då: ”Nej, men en skicklig ledare behöver vara en skicklig forskare” (Naturvetarna, 2013). Detta belyser hur tätt sammankopplat expertisen och ledarskapet är inom akademien och vikten av att man som chef behärskar bägge rollerna.

Åsikter och reflektioner i om huruvida en chef bör vara generalist eller expert uppkommer i paneldebatter (Eiser, 2008; Goodall, 2012). Det skrivs även om detta i blogginlägg (Udd, 2012; Naturvetarna, 2009) där för och nackdelar lyfts fram och skribenter kan vara både för eller emot fenomenet. Den forskning som finns kring experten som ledare är begränsad. Denna fokuserar på den komplexitet som följer med rollen och de utmaningar som kan finnas i form av personliga egenskaper hos experten som ledare. Viss forskning konstaterar att dessa utmaningar kan bli ett problem för experten som chef (Goodall, 2012; Gifford & Finney, 2011). Ingen verkar dock ha studerat hur dessa utmaningar och problem hanteras i en konkret kontext. Forskning som beaktar vilka strategier man använder sig av om man hamnar i ett dilemma mellan att både vara expert och ledare i chefsrollen lyser med sin frånvaro.

Syftet med min studie är att fördjupa förståelsen av vilken betydelse expertkunskapen har för ett gott ledarskap. Dessutom vill jag identifiera de eventuella problem som kan uppstå mellan relationen expert och ledare för chefen samt identifiera strategier som de använder sig av för att hantera relationen mellan expert och ledare. Detta studeras i tre olika naturvetenskapliga kontexter - statligt, akademi och privat. Där intervjuar jag chefer som både är experter och ledare. Min frågeställning är: Hur hanterar chefer med en kombinerad ledar- och expertroll sitt chefskap?

2. Tidigare forskning

2.1 Erhållna teman

Jag vänder mig i följande avsnitt till tidigare forskning för att se vad som skrivits om relationen mellan expert och ledare i ett chefskap. Jag vill även se utifrån denna lyfter fram om det finns problem i denna relation. Jag kommer också att beakta vad som saknas för att se hur mina resultat kan bidra för en bättre förståelse inom området. Jag har valt att dela in tidigare forskning i ett antal teman för att beskriva den kontext de chefer jag intervjuat arbetar i, de fördelar som finns med att kombinera expertis och ledarskap och slutligen de utmaningar som kan finnas i denna relation.

De chefer jag har intervjuat kommer från tre olika naturvetenskapliga kontexter, akademi, stat och privat. Gemensamt för dessa kontexter är att de är kreativa och forskningsintensiva miljöer. För att ge en bild och förståelse för den miljö respondenterna arbetar i vill jag inledningsvis beskriva denna med hjälp av temat *Expertledarens kontext*. Tidigare forskning belyser också de fördelar som finns med att chefen är expert vilket jag kommer att beskriva i temat *Fördelar med experten som ledare*. De utmaningar och problem som en expertchef kan råka ut för enligt tidigare forskning tar jag upp i de teman som kallas *Expertens drivkraft och motivation*, *Expertens personliga egenskaper* och *Svårigheter för experten som blir ledare*.

2.1.1 Expertledarens kontext

Mina respondenter i studien verkar i tre olika naturvetenskapliga kontexter, akademisk, statlig och privat, där alla har en kreativ och forskningsintensiv miljö som gemensam nämnare. I följande tema kommer jag att beskriva vad forskning säger om hur denna miljö ofta ser ut och fungerar. Jag kommer även att beskriva hur ledarskapet kan se ut och de medarbetare som ledaren är chef över.

Enligt Elkins och Keller (2003) finns det begränsat med forskning kring ledarskap i kunskaps- och forskningsintensiva miljöer. En genomgång av publicerat material inom ledarskapsforskning visar att enbart några procent av de studier som gjorts har utförts inom organisationer verksamma inom forskning och utveckling. Robledo, Peterson och Mumford (2012) menar också att ledarskapet i de kreativa forskningsintensiva miljöerna skiljer sig från allmänna ledarskapsmodeller och annan forskning inom kreativitet på grund av dess komplexitet, diversitet och sitt behov av flexibilitet. Inom forsknings och utvecklingsintensiva miljöer s.k. Research and Development (R & D), där personalens expertis och kunskap står i centrum, hänger organisationens överlevnad ofta på att idéer omsätts. Verksamheten måste ledas med tålamod eftersom det tar tid innan idéer, patent eller uppfinningar verkligen kan utvecklas och värderas i framgångar som publikationer, produkter eller mätas i siffror (Elkins & Keller, 2003).

Elkins och Keller (2003) konstaterar att teknologin avancerar i ett snabbt tempo och forskningsmiljöer är komplexa att leda på grund av de mångfasetterade projektformer som finns på arbetsplatsen. I form av en litteraturstudie har de identifierat många och diverse roller som en chef i en kreativ och forskningsintensiv miljö förväntas behärska för att vara en framgångsrik chef. Diversiteten av chefsarbetet kan ge sig uttryck i att många parallella uppgifter och problem behöver lösas samtidigt. Idéer som föds inom organisationen måste stöttas, prioriteras och marknadsföras på bästa sätt för organisationens överlevnad. Ledaren har det yttersta ansvaret för att koordinera och driva detta arbete vilket kräver inlyssningsförmåga, engagemang, strukturerat arbete, vägledning, social kompetens, kommunikativ förmåga, sakkunskap och nätverk (Elkins & Keller, 2003; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Robledo et al.; Stenmark, Shipman, & Mumford, 2011).

En svensk studie utförd i forskargrupper i akademi och industri inom biomedicin visar med hjälp av den så kallade ledar-medarbetarutbytesteorin, "Leader-Member Exchange teorin" (LMX), att ledarskapet har en stor påverkan på grupper och individer med avseende på kreativiteten. LMX teorin är en relationell ledarskapsteori där varje ledare och medarbetare utgör en så kallad dyad och där kvaliteten på denna dyadiska relation kan mätas (Olsson, 2012). Olsson (2012) menar att kreativa medarbetare, oavsett akademisk eller industriell miljö, har en expertis, en hög inre motivation för hög prestation och ett behov av självständighet och oberoende. Detta sätter krav på ledaren att skapa en miljö där medarbetare får intellektuell stimulans, frihet att undersöka samt att vara fri från sådant arbete som inte känns relevant för uppgiften. Sådana uppgifter brukar ofta vara av byråkratisk eller administrativ karaktär. Verksamheten är ofta präglad av en ovisshet vad gäller finansiering vilket vidare leder till att ledarskapet inte kan förlita sig på rutiner (Olsson, 2012).

Ett effektivt ledarskap är viktigt för att skapa ett fördelaktigt klimat och leda kreativitet och innovation inom organisationen. En ledare i dessa miljöer behöver ha förmågan att motivera, stödja och stimulera sina medarbetare för att uppmuntra till kreativitet och originalitet (Stenmark et al., 2011). Detta skapas bäst genom ett tillåtande ledarskap samtidigt som ramar och riktlinjer måste finnas för att styra och driva verksamheten framåt (Elkins & Keller, 2003). Då verksamheten av sin natur kan kännas stundtals kaotisk är en strukturerad och planerad guidning av ledaren viktig för att medarbetare ska känna att man arbetar mot ett medvetet och gemensamt mål med ett relevant syfte (Robledo et al., 2012; Mumford et al., 2002). Detta bör dock göras på ett lagom avstånd och mer fokuserat på strukturen och målet än övervakande i hur man uppnår resultaten för att inte hämma kreativiteten (Stenmark et al., 2011; Mumford et al., 2002).

Chefens medarbetare i dessa miljöer är ofta forskare, ingenjörer och experter. Dess egenskaper kan enligt Feist (1998) vara att de är öppna, samvetsgranna, självstyrande, ambitiösa och prestationsorienterade med gott självförtroende men arroganta. Detta kan leda till att man inte alltid är villig att lyssna på chefens åsikter eller samarbeta med andra personer. De kan även känna en större identifiering med sitt forskningsfält än med sin organisation vilket också gör att de värderar framgångar inom sin profession högre än att bli utvärderade av sin chef eller organisation.

Detta tema beskriver hur tidigare forskning visar att ett chefskap inom kreativa forskningsintensiva miljöer är en komplex uppgift. Som Elkins & Keller (2003) beskriver så är forskningen inom detta område begränsat. De har tittat på 24 stycket studier som utförts angående ledarskap i dessa miljöer under åren 1967 och 2001. En genomgång av vad dessa studier handlar om visar att ingen av dessa beaktar hur chefer i dessa miljöer upplever sitt ledarskap och att hantera den komplexa uppgift de har. Elkins och Keller beskriver hur ledarskapet bör vara för att ge ett kreativt och innovativt klimat. De konstaterar vad som krävs av ledarna i form av personliga egenskaper. De beaktar dock inte hur de hanterar detta och vilka strategier de har för att få denna komplexa arbetssituation att gå ihop. Detta ger en lucka i tidigare forskning som min studie kan fylla då den utförs i en konkret kontext där cheferna intervjuas om sin situation.

2.1.2 Fördelar med experten som ledare

Forskning stödjer allt mer teorin om att medarbetare med expertis också bör ledas av personer som har relevant kunskap och expertis för verksamhetsområdet (Finney & Gifford, 2011; Goodall, 2012; Olsson, 2012; Robledo et al., 2012). Expertisen hos ledaren har dessutom en nyckelroll tillsammans med förmågan att lösa problem för att lyckas med att leda grupper i kreativa och innovativa miljöer (Mumford et al., 2002). För att kunna prioritera, utvärdera och ge relevant feedback eller marknadsföring till de idéer medarbetare arbetar fram krävs det också att ledaren är insatt i området för att vara trovärdig i sin roll. Detta gäller både under forskningsfasen av en idé men också under en senare utvecklingsfas (Mumford et al., 2002; Stenmark et al., 2011). En expertis inom ämnet man är verksam ger också fördelar då det måste värvas rätt kompetens till rätt tidpunkt för de olika uppgifter som ska lösas för att utveckla en idé (Stenmar et al., 2011).

Goodall (2012) har undersökt sambandet mellan expertis och ledarskap hos chefer på höga nivåer motsvarande VD position. Hon har tittat på huruvida denna kombination leder till framgångar i olika miljöer och organisationer. Dessa organisationer har varit sjukhus, universitet, Formel-1 stall och professionell basket. Hon är skeptisk till den utveckling som skett, att VD posten eller motsvarande position ofta innehas av en generalist i dagsläget. Goodall menar att det krävs experter som ledare eftersom de är insatta i området och därigenom förstår verksamheten och de människor som verkar i den. Hon menar också att experten har större möjlighet att bedöma vilka behov som finns i verksamheten och fatta långsiktiga beslut som leder till framgång. Experter som arbetat länge inom ett område och utvecklats till ledare har bättre förutsättningar att inspirera sina medarbetare och vet vad som krävs för att skapa en kreativ miljö. Då de är insatta i verksamheten har de också en bättre förutsättning att kunna förmedla verksamhetens mål på ett förståeligt sätt (Goodall, 2012; Mumford et al., 2002). De har även en förmåga att fatta intuitiva beslut baserade på lång erfarenhet och kunskap. Detta sammantaget är erfarenheter och kompetenser som generalistledaren saknar menar Goodall (2012).

Fördelar med att ha experter som leder verksamheten är att de har en hög trovärdighet och legitimitet både inom och utanför organisationen. Internt kan de verka som starka förebilder

och mentorer för de anställda och ge vägledning. Externt kan deras expertis inge respekt men också attrahera framstående medarbetare vid rekrytering (Finney & Gifford, 2011; Goodall, 2006). Man får dock inte glömma att även personens ledarskapsförmågor och inre egenskaper är viktiga för att bli en bra ledare, expertledare måste också vara experter på att leda (Goodall, 2012).

2.1.3 Expertens drivkraft och motivation

Expertis brukar generellt definieras som en sakkunnigs skicklighet eller kunskap. En expert besitter skicklighet, kunskap eller en uppfattning inom något område och har fått denna genom träning eller erfarenhet. Man kan vara expert inom allt ifrån hjärnkirurgi, balett, schack, tennis, musik till juridik men begreppet expert kan också innefattas av mer vardagliga sysslor som maskinskrivning eller att köra bil. Forskare inom fältet expertis menar att det krävs ungefär 10 år av samlad kunskap och erfarenhet för att få statusen som expert (Ericsson & Towne, 2010). Man brukar säga att man kan ha vardagliga kunskaper i något och vara en *novis utövare*, eller så kan det utvecklas vidare till en högre nivå där man blir *skicklig utövare*. På denna nivå kan man antingen stanna eller vidareutvecklas till expertnivå där man är en *framstående utövare* (Ericsson & Towne, 2010; Thomas, 2008). När man tittat på experter, oavsett område, ser man att alla startar som nybörjare och att resultaten inte kommer spontant utan att hård och regelbunden träning under många år ligger bakom alla topprestationer. Detta visar att ingen föds med talang som en gåva utan att alla behöver tid, träning, coachning och feedback för att lyckas uppnå expertis (Ericsson & Towne, 2010; Ericsson, Prietula, & Cokley, 2007; McCall, 2008). McCall (2008) och Thomas (2008) menar att den kunskap som finns i hur experter lär sig och fungerar går att översätta till hur vi kan utveckla ledare så de kan bli experter inom ledarskap. För att uppnå detta behövs stöd, tid, coachning och rätt feedback vid rätt tidpunkt precis som inom vilken expertis som helst.

Drivkraften bakom att utveckla en expertis är ofta en inre motivation. Man drivs av en nyfikenhet vilket också anses vara den bidragande faktorn till att man lyckas i sin expertkarriär. Inre motivation definieras som ”drivet att göra något enbart för nöje, intresse och personlig utmaning inför uppgiften” (Hennessey & Amabile, 2010). För många experter finns det lockande drivkrafter men också avskräckande faktorer med att kliva in i en chefsroll. Drivkrafter är ofta det kliv i karriären och den ekonomiska belöning som det innebär att bli chef men också att man får mer inflytande inom det område man är kunnig. Faktorer som kan verka avskräckande är att man tappar mark som expert vilket många gånger varit det som lockat och drivit en till sitt karriärval. Det finns också ett bristande värde i att vara chef för experter eftersom man i den rollen förväntas prestera genom andra och inte genom sin egen individuella kunskap. Detta kan leda till att man hamnar i konflikt med sina värderingar och tappar i självuppskattning (Finney & Gifford, 2011).

Det som ändå motiverar en expert till att ta steget att bli chef beskrivs vara att avancera i karriären och få mer påverkan men också intellektuell utmaning, ett mer varierat arbete och tillfredsställelsen att få utveckla andra professionellt (Eiser, 2008; Finney & Gifford, 2011). Kreativa personer med expertis har en större benägenhet att blanda ihop sin personlighet med sitt professionella arbete vilket gör att framgång och erkännande i arbetet är en stark drivkraft. Detta bidrar även till att man många gånger värderar framgång i sitt kompetensområde högre än framgång med personal (Goodall 2012). Eftersom kreativa personer ofta har en inre motivation för hög prestation är det viktigt att anpassa belöningen vid måluppfyllnad till detta, det är inte säkert att en högre lön är det som får en kreativ medarbetare att prestera bättre (Mumford et al., 2002; Olsson, 2012; Stenmark et al., 2011).

2.1.4 Expertens personliga egenskaper

Som nämnt ovan är expertens drivkraft ofta baserad på en inre motivation av nyfikenhet och eget intresse för uppgiften de utför eller det ämne de lär sig. Detta kan medföra att man är van att fokusera på sig själv och inte har utvecklat sina empatiska förmågor som att sätta sig in i andras situation (Hennessey & Amabile, 2010). När experten blir ledare kan det vara en stor omställning att börja lyssna aktivt på andra eftersom man inte tränat på de förmågorna och färdigheterna inte ligger naturligt för dem (Finney & Gifford, 2011; Eiser, 2008). Detta kan också yttra sig i att de kan ha svårt att se nyttan med feedback och coaching av sina medarbetare. Experter förlitar sig ofta på logik och analys vid beslutstagande och inte lika mycket på personliga relationer eller känslor vilket gör att de gärna löser komplexa problem baserat på konkreta bevis. Trots ovanstående egenskaper ska det påtalas att experter ofta gillar att arbeta i team och uppskattar att samarbeta mer än att arbeta ensam (Finney & Gifford (2011). Goodall (2012) menar att experter kan ha ett trångt perspektiv och svårt att tänka utanför sin bekvämlighetszon. Detta kan leda till ett gemensamt grupptänkande om inte ledaren tar rollen som utmanare till idéer. Då experter är vana vid situationer där de förväntas veta bäst finns det en risk att de som ledare utvecklar hybris i sitt ledarskap och får en övertro till sina förmågor som ledare (Goodall, 2012). Experter kan utvecklas till att bli effektiva ledare men kräver ett visst stöd i detta då det ofta är en utmaning att gå från specialist till ledare med emotionella intelligenser (Eiser, 2008; Finney & Gifford, 2011). Elkins och Keller (2003) menar också att detta medför att expertledaren ofta är dåligt tränad på att hantera de interpersonella problem som kan uppstå på en arbetsplats.

2.1.5 Svårigheter för experten som blir ledare

Vid intervjuer av ledare som tagit klivet från expert till att bli chefer framkom att det var en stor utmaning för dem och att förebilder var viktiga (Finney & Gifford, 2011). När man tittat på experter som blivit ledare har man sett följande utmaningar för dem: de är vana att ta beslut på fakta vilket gör att de kan känna sig obekväma i abstrakta eller osäkra situationer vilket kan leda till paralyser och förseningar vid beslut. De är vana vid att röra sig i grupperingar med liknande kunskapsområden vilket kan bidra till svårigheter med att kommentera områden som inte ingår i ens expertis eller lyssna på andras åsikter och idéer inom det egna expertområdet. De kan också ha svårt att förstå människors olika inställning till förändringar och förbise vikten av att vara varsam och informativ (Finney & Gifford, 2011). I kommunikativa situationer kan de ha svårt att avgöra vilken information som bör ges till medarbetare, när och i vilken omfattning (Eiser, 2008). Som expert och ledare måste man komma ihåg att inte bli för dominerande i gruppen, ens expertkunskap får inte verka hämmande så att medarbetares kreativitet kvävs och idéer inte kommer upp till ytan, vilket kan ske medvetet eller omedvetet (Elkins & Keller, 2003).

För en lyckad omvandling från expert till ledare menar Finney & Gifford (2011) och Eiser (2008) att det behövs hjälp med att utveckla självkänedom, få kontinuerlig feedback på sitt ledarskap - både som en del av upplärningen men också på en vardaglig basis, ha tillgång till en mentor samt att få träna på sina ”mjuka” emotionella egenskaper. Det var också tydligt att en peppande och engagerande inställning från högre ledning var betydelsefullt. För att inte lida av tidsbrist, bli utbränd och samtidigt få frustrerade medarbetare menar Eiser (2008) att det är viktigt att kunna delegera mycket av sin tidigare expertkunskap, något som kan vara svårt för experter. Finney & Gifford (2011) menar att en del personer trots bra utbildning och träning aldrig når målet att bli en bra ledare och belyser att det är viktigt med parallella karriärstrukturer som inte behöver involvera att leda andra människor som kan få duktiga experter att stanna kvar inom organisationen och vara motiverade och engagerade.

2.2 Sammanfattning av tidigare forskning

När jag tittat på tidigare forskning för att se vad som sägs om relationen mellan expertis och ledarskap definierade jag följande teman: *Expertledarens kontext*, *Fördelar med experten som ledare*, *Expertens drivkraft och motivation*, *Expertens personliga egenskaper* samt *Svårigheter för experten som blir ledare*. Jag har i och med dessa teman beskrivit chefernas kontext för att ge en förståelse och bakgrund i vilken komplex miljö de verkar och vilka utmaningar de kan stå inför i sitt ledarskap. Jag har visat på de fördelar som forskning visar att det finns med att verksamheter leds av chefer som är experter inom verksamheten de leder men också belyst de utmaningar och problem som kan finnas i relationen mellan expertis och ledarskap. Dessa problem handlar till stor del om de grundläggande personliga egenskaper och drivkrafter som experter utvecklat under sin karriär till att bli experter. Forskningen betonar att dessa kan ställa till det för den expert som går in i en ledarskapsroll. En del av det material som referats till ovan angående hur ledare beskriver drivkrafter, motivation och de utmaningar som chefer som är experter kan ställas inför vill jag kort kommentera. Finney och Gifford (2011) som refereras till ovan har undersökt hur experter som ledare fungerar, vilka egenskaper dessa har och vilka utmaningar dessa kan stå inför. De har dock inte publicerat sin studie vetenskapligt utan skrivit en forskningsrapport i ämnet inom ramen för det företag de arbetar i som konsulter inom ledarskapsutbildningar. Det material som refereras till Eiser (2008) är också en debattartikel sammanfattad från en paneldebatt där ett fåtal chefer intervjuats då de tagit steget från expert till ledare. Både Finney och Giffords samt Eisers material är intressant till sitt innehåll men inte baserat på några empiriska studier. Detta ser jag som ett tecken på att forskningen kring ämnet experten som ledare är utforskat. Den forskning som är publicerad är också begränsad så till vida att de menar att de kan finnas problem för en expert att bli ledare, men man fördjupar sig inte för att beröra hur detta dilemma hanteras. Chefens eventuella strategier för att hantera dessa problem beaktas inte inom forskningen. Detta gör att min studie kan tillföra ny information till forskningen inom detta område.

3. Metod

3.1 Metodmotivering

Inom samhällsvetenskapen har forskaren en stor valmöjlighet mellan olika metoder att använda sig av och anpassa efter den frågeställning eller problemformulering man är intresserad av att undersöka. Traditionellt skiljer man mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Metoderna skiljer sig åt då de har olika historiskt ursprung och olika filosofiska skolor har präglat dem. Kvantitativ forskning är en mer strukturerad forskningsstrategi med avseende på insamling och analys av data. Man utgår ifrån teori och hypoteser och prövar dessa i sin studie vilket ger den en mer deduktiv och naturvetenskaplig karaktär. Man tittar gärna på verkligheten objektivt och de data man samlar in är numeriskt mätbara och kan med statistiska verktyg bekräfta eller förkasta de hypoteser och teorier man valt att undersöka. Kvalitativ forskning fokuserar på ett induktivt datainsamlande för att istället kunna generera teorier utifrån resultaten ur ens undersökning. Man undersöker hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet och syftar till att få en djupare förståelse av den företeelse man tittar på. Man är intresserad av den subjektiva upplevelsen av ett fenomen och det är orden som är de viktiga (Bryman, 2011).

Syftet med min studie är att fördjupa förståelsen av vilken betydelse expertkunskapen har för ett gott ledarskap. Dessutom vill jag identifiera de eventuella problem som kan uppstå mellan relationen expert och ledare för chefen samt identifiera strategier som de använder sig av för att hantera relationen mellan expert och ledare. Mitt intresse ligger i att öppet undersöka

respondenternas upplevelse och uppfattning av det fenomen jag valt att studera, vilket gör den kvalitativa metoden mer lämplig än den kvantitativa. Den kvalitativa metoden har möjlighet att ge den närhet som krävs för att få ökad förståelse för min frågeställning. Jag har valt grundad teori som metodologisk inriktning på min frågeställning. Grundad teori kan med fördel användas om man vill titta på relativt outforskade områden och fenomen vilket passar min frågeställning väl (Hartman, 2011; Symon & Cassell, 2012). Min frågeställning är också öppen vilket gör att jag kan gå in förutsättningslöst och undersöka fenomenet, något som också rekommenderas enligt grundad teori. I grundad teori används metodansatsen för att utgå ifrån ett empiriskt material och resultaten i studien används sedan för att bygga teori induktivt som är grundad i verkligheten (Hartman, 2011). Som forskare vill man förstå och förklara det som studeras och göra detta på ett så fördomsfritt och teorineutralt sätt som möjligt. Det är frågeställningen som styr vad man letar efter och inte någon teori eller hypotes (Hartman, 2011). Dessa rekommendationer har följts i min studie genom att tematisering av tidigare forskning och val av teori kommit in senare i processen, efter intervjuer och analys av resultaten.

Jag ville intervjuva chefer angående deras vardag kring hur de hanterar och uppfattar det att vara kombinerat expert och ledare och därigenom höra vad de själva anser vara deras huvudsakliga fråga eller eventuella problem i detta. Detta kallas i grundad teori att man tittar på respondenternas "main concern" vilket man som forskare har i bakhuvudet under hela processen i allt från frågor i intervjun till det arbete som sker vid analys (Fejes & Thornberg, 2012). I grundad teori vill man titta på ett rikt material för att kunna säga att man kommit fram till resultat som är mättade med ett djup, man vill kunna säga att det gäller för den grupp man tittar på men man tar även med det som "sticker ut" för att få ett djup (Hartman, 2011). Jag valde att intervjuva chefer inom olika kontexter för att se om det fanns en mättnad i resultaten av intervjuerna.

Grundad teori uppkom genom Glaser och Strauss på 60-talet och är en av de mest systematiska och strikta metodansatserna i kvalitativ forskning. Traditionellt sett är det viktigt att följa metoden som den är tänkt, som ett helt paket för att garantera validitet och robusta resultat. Tanken är att gå in i sin frågeställning så förutsättningslöst som möjligt och att man tittar på tidigare forskning parallellt med sin undersökning. Man utgår alltså inte från en tidigare teori eller hypotes, utan jämför sina data som man får fram med det som finns sedan tidigare för att inte färgas. Man samlar in data, kodar, tolkar, antecknar egna funderingar, analyserar och jämför med tidigare forskning löpande och parallellt för att se skillnader, likheter eller bara beskriva läget. På detta sätt arbetar man fram en teori som grundas i empiriska data man får som bildar en ny teori som samtidigt är beprövad i sitt eget material eftersom man inte bestämmer från början vilka personer som är lämpliga att undersöka. Det avslöjar mönster och trender och förklarar vad som händer istället för att enbart beskriva vad som händer. Man väljer att undersöka personer som kan ge en förståelse för den frågeställning man har, som sedan kan ändras under resans gång och då leder en till nästa person av intresse (Symon & Cassell, 2012).

Historiskt sett finns det argumentering som lett fram till skillnader i hur man bör göra för att man som forskare verkligen ska kunna säga att man följer grundad teori. Till och med grundarna själva, Glaser och Strauss kom att bli osams i ämnet. Metoden utvecklas hela tiden och idag ser man att det kan komma viktig forskning genom att använda bitar av eller inspireras av grundad teori, alla är inte lika låsta vid att man bör följa de ursprungliga reglerna minutöst (Richards & Morse, 2013).

Då grundad teori är tidskrävande och omfattande användes inte metoden i sin helhet i denna studie vilket kommer förklaras mer i detalj i kommande stycken i uppsatsen.

3.2 Urval

Inom grundad teori är rekommendationen att välja respondenter vartefter som man analyserat intervjuer för att vara så förutsättningslös som möjligt när man går in i processen att undersöka sin frågeställning och vara öppen för nya frågor under resans gång (Hartman, 2011). Detta kallas för att göra ett teoretiskt urval, att datainsamling och analys sker parallellt under studiens gång (Fejes & Thornberg, 2012). Att välja respondenter till min studie enligt teoretiskt urval var inte möjligt på grund av tidsbrist. Jag identifierade för min frågeställning intressanta respondenter i början av arbetets förlopp. Mitt urval skedde utefter uppsatta kriterier då jag önskade att intervjua naturvetenskapliga chefer med både expertis och ledarskap i sin arbetsroll. För att maximera mitt urval valde jag dock respondenter inom tre olika kontexter, nämligen stat, akademi och privat. Respondenterna skulle stämma in på ovan ställda kriterier för att vara lämpliga och kunna beskriva sin vardag så bra som möjligt. Jag ville ha personer som var representativa för mina kriterier. Jag valde att intervjua nio personer för min uppsats fördelat på tre personer i varje kontext. För att öka variationen än mer i mitt material lades stor vikt vid att få en spridning av kön på respondenterna. Detsamma gällde deras ålder. Jag ville också ha en spridning i materialet med avseende på erfarenhet av chefskapet i antal år och nivå i chefsyrket. Den spridning jag fick illustreras i Tabell 1.

Tabell 1. Spridning av intervjuade respondenter

Kontext	Kön	Ålder	Antal år med chefserfarenhet (totalt)	Antal medarbetare
Akademi	3 män	42, 47, 49	6, 15, 18	4, 20, 65
Statligt	1 man, 2 kvinnor	37, 48, 55	7, 8, 17	5, 13, 17
Privat	1 man, 2 kvinnor	37, 50, 62	10, 14, 17	10, 14, 17

Lämpliga personer identifierades genom kontakter i mitt nätverk som arbetar inom de kontexter som jag vill undersöka. På detta sätt fick jag ett intensitetsurval med personer som var typiska för de kriterier jag ville titta på samtidigt som de var heterogena genom sin spridning av kontext, ålder, kön, nivå och erfarenhet (Patton, 2002). Detta medförde att jag erhållit en så stor variation som möjligt i mitt urval vilket gett möjlighet till att få en viss överförbarhet av mitt resultat. Kontrasten inom urvalet gav en berikad förståelse genom att se likheter eller skillnader i deras berättelser. Detta ger en variation och fördjupad bild av min frågeställning vilket stämmer in med hur man rekommenderar att urvalet ska gå till inom grundad teori (Hartman, 2011).

3.2.1 Respondenternas naturvetenskapliga kontext

I följande avsnitt kommer jag att beskriva mitt urval av de tre olika naturvetenskapliga kontexter som mina respondenter är verksamma i.

Statlig naturvetenskaplig verksamhet

De respondenter som intervjuats från statlig verksamhet arbetar i en naturvetenskaplig expert- och servicemyndighet med uppdrag inom diagnostik, forskning, beredskap och rådgivning. Verksamheten är bred och mångsidig och finansieras genom anslag, bidrag och en betydande andel uppdragsverksamhet. Sammanlagt finns ca 400 anställda inom verksamheten med de största yrkeskategorierna inom naturvetenskapliga områden med varierad akademisk bakgrund. Myndigheten ligger i en av Mellansveriges största städer. Respondenterna beskriver sin organisation som att beslutsvägarna är korta och att det inte är många led mellan de anställda och ledningen. Organisationen är uppbyggd med sektionschefer, enhetschefer i en ledningsgrupp och högst upp en generaldirektör.

Akademisk naturvetenskaplig verksamhet

Intervjuade respondenter från akademisk verksamhet arbetar inom olika naturvetenskapliga institutioner på universitet i Stockholms- och Uppsalaregionen. De universitet de verkar inom samarbetar i en större organisation, där mer än 100 forskargrupper ingår. Finansiering till organisationen sker med anslag från regeringen. Respondenterna är dock själva också ansvariga för att finansiera sin forskning och verksamhet med externa anslag. Organisationen syftar till att skapa ett centrum för biovetenskap med avancerad teknisk infrastruktur. Fokus ligger på att utföra mångvetenskaplig forskning med samarbete inom näringsliv och samhälle. Respondenternas organisation är uppbyggd enligt traditionell struktur inom akademi med diverse forskargrupper inom institutioner inom en fakultet som leds av en prefekt med universitetets rektor högst upp.

Privat naturvetenskaplig verksamhet

Respondenter som intervjuats inom privat verksamhet arbetar i ett bioteknologiskt läkemedelsföretag, beläget i en stor Mellansvensk stad. Företaget har en portfölj med mer än 40 produkter med fokus på specialistläkemedel för patienter med sällsynta sjukdomar. Organisationen arbetar inom hela förädlingskedjan, från preklinisk forskning och utveckling, affärsutveckling och produktion till marknadsnärvaro, marknadsföring, distribution och kundsupport. Intäkter genereras genom produktförsäljning, tillverkning av läkemedelssubstans och royalties. Antalet anställda är cirka 500. Respondenterna beskriver organisationen som att den har korta beslutsvägar och att man har sektionschefer, avdelningschefer som sitter i en ledningsgrupp med en VD högst upp.

3.2.2 Respondenternas bakgrund

Alla nio respondenter har en akademisk grundutbildning med varierad längd varav den kortaste är fem år. Alla personer utom två innehar en doktorsexamen. De arbetar i sina kontexter som sektionschefer, docenter, biträdande enhetschefer eller professorer. De intervjuade personerna har ett åldersspann mellan 37 och 62år där fyra av dem är kvinnor och resterande fem är män. De har innehaft chefsansvar sex år som kortast och 18 år som längst. Respondenterna har ansvar som chefer över som lägst fyra och som mest 65 stycken medarbetare. För mer detaljer se Tabell 1.

3.3 Datainsamling

Då min bakgrund ligger inom olika naturvetenskapliga verksamheter togs personlig kontakt med nyckelpersoner inom statlig, akademisk och privat kontext som fanns i mitt nätverk. Begynnande kontakt skedde per mail i mitten av februari 2013. Dessa personer informerades om mitt syfte med uppsatsen och de kriterier jag önskade för mina respondenter. De ombads komma med förslag på personer inom deras verksamhet och också tänka på spridning med

avseende på kön, ålder och antal år i sitt yrkesutövande. 11 olika personer kom på förslag, 9 av dem kontaktades per mail där en kort presentation fanns med min bakgrund och mitt syfte med intervjun. De som kontaktades tackade ja till att vara med i studien och ett datum bestämdes för en intervju på deras respektive arbetsplats för att minska tidsåtgången för dem. Intervjuerna skedde mellan den 13 mars 2013 och 15 april 2013. Intervjuerna tog mellan 30 minuter och 2 timmar och spelades in med deltagarnas tillåtelse. Intervjuerna präglades av ett förutsättningslöst och öppet lyssnande för att finna vad som var viktigt i deras vardag vilket stämmer överrens med de rekommendationer som finns inom grundad teori. De intervjufrågor som förberetts inledde med korta inledande frågor kring respondentens ålder och bakgrund i form av tidigare utbildning och förhållanden kring den nuvarande chefstjänsten (Se Bilaga 1). De efterföljande frågorna var av en öppen semistrukturerad karaktär under ett antal teman (Se Bilaga 1). Med semistrukturerat menas att det finns en intervjuguide med frågor under teman men att dessa ska lämna utrymme för respondenten att forma svaren fritt. Följdfrågor kan ställas för fördjupning och förtydligande men i stort sett ska alla intervjuer följa den ordning och de frågor som förberetts (Bryman, 2011).

3.4 Databearbetning

Enligt Glasers modell av grundad teori så delar man in analysen av sitt material i tre olika faser- den *öppna*, *selektiva* och *teoretiska* fasen. I den första *öppna* fasen arbetar man med sitt material för att koda och samla begrepp för att få fram kategorier och dess egenskaper. Antalet kategorier är obegränsat, det viktiga är att komma till en mättnad av materialet där man inte hittar fler kategorier. Den *öppna* fasen avslutas med att man väljer en kärnkategori som ska vara tydligt kopplad till den frågeställning man har. I den *selektiva* fasen väljs så de kategorier som ska finnas med i teorin ut vilka ska ha ett samband med kärnkategorin. I den sista *teoretiska* fasen bestämmer man hur de olika kategoriernas interna relation ser ut. Det är de här relationerna som Glaser kallar för "hypoteser" vilket ger att teorin är färdig. (Hartman, 2011). Tanken med analysarbetet inom grundad teori är att lyfta materialets resultat från de begynnande mindre abstrakta begreppen och koderna till samband och kategorier som genererar en teori. Detta arbete sker gärna tillsammans med minnesanteckningar som gjorts under analysarbetets gång. Detta för att man inte ska missa några steg i hur man kommer fram till sitt resultat och sin teori. Det kan vara svårt att återge hur tankarna gått när man arbetat med data i konkreta texter till mer abstrakta teorier. Detta ger ett djup i analysen och en samtidig reflexivitet av den process man befinner sig i (Hartman, 2011). Skillnader finns i analysarbetet beroende på om man väljer att arbeta enligt t.ex. Glaser eller Strauss.

Jag har valt att följa principen enligt ovan som Glaser arbetat fram. Att följa hela processen i grundad teori från *öppna* fasen till den *teoretiska* fasen är dock allt för tidskrävande för min studie. Jag har analyserat materialet i huvudsak utefter det som beskrivs som den *öppna* fasen. Jag transkriberade alla intervjuer och läste igenom dem en gång utan att föra anteckningar. Nästa gång läste jag igenom intervjuerna mening för mening och antecknade betydelsebärande koder i marginalen av texten. Dessa präglades av en närhet till ursprungsmaterialet. Jag tittade på respondenternas utsagor men tolkade även outtalad mening. Med outtalad mening menas att jag kan ta hänsyn till underliggande tendenser som inte sägs uttryckligen i materialet. Detta skulle i mitt material kunna vara att jag tex. konstaterar att respondenter gör medvetna och omedvetna val som de inte benämner själva men som jag kan utläsa i mina resultat. Under läsningen av materialet följdes ett antal rekommenderade frågor av Fejes och Thornberg (2012) såsom: Vad är det som händer? Vad säger dessa data om det som undersökts? Hur, när och varför sker individers handlingar? Vad indikerar dessa data om sociala handlingar, skeenden eller processer? Vad för slags kategori antyder materialet? Vad är deltagarnas "main concern"? Koderna sorterades upp och bildade kluster i form av jämförelser som gav likheter eller skillnader i vad som sagts i materialet. De

viktigaste koderna bildade mönster och ju mer abstrakt och sammanfattande formuleringar som växte fram blev koderna en kategori som beskriver respondenternas utsagor. Detta följer i stort det som rekommenderas inom grundad teori i den öppna fasen. De kategorier som växte fram jämfördes med ursprungsmaterialet och illustrerades med citat vilket visas i den kommande resultatdelen. På detta sätt har ett induktivt analyssätt följts där data fått växa fram till begrepp, koder och kategorier. De kategorier som växte fram fick alla en koppling till frågeställningen för att beskriva respondenternas upplevelser kring expertis och ledarskap.

3.5 Etiska aspekter

De intervjuade personerna informerades kort angående syftet med studien vid den första mailkontakten. Vid intervjutillfället fördjupades denna information och respondenten fick även läsa ett missivbrev där information gavs i enlighet med Vetenskapliga rådets etiska principer för intervjuer (Vetenskapsrådet, 2011). I detta ingick: garanterad anonymitet genom hela arbetets gång både för respondenten och dess arbetsplats, garanterad konfidentialitet av intervjun så att inga citat kan spåras till enskild person samt att respondentens deltagande var frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Alla medverkande i studien erbjöds att ta del av uppsatsen när arbetet är färdigt.

4. Resultat

Syftet med min studie är att fördjupa förståelsen av vilken betydelse expertkunskapen har för ett gott ledarskap. Dessutom vill jag identifiera de eventuella problem som kan uppstå mellan relationen expert och ledare för chefen samt identifiera de strategier som används för att hantera dessa. I följande resultatdel presenterar jag de kategorier som jag identifierat i min analys av intervjuerna. Dessa har vuxit fram med syftet som bakgrund och även den frågeställning som löd: Hur hanterar chefer med en kombinerad ledar- och expertroll sitt chefskap? Kategorierna kommer att beskrivas i löpande text med förtydligande citat som illustrationer. I de fall citaten varit långa har dessa koncentrerats något genom att ta bort upprepningar eller ord som inte behövs för förståelsen i sammanhanget. Om inget annat anges så är resultaten generella oavsett vilken kontext respondenten arbetar i. Detta gör jag då jag inte ser någon anledning till att skilja respondenternas kontext åt, därför hanterar jag respondenterna som en kontext. Finns det dock skillnader har jag lyft fram dessa och skrivit ut detta i resultaten. Jag har valt att presentera citaten utan angivna benämningar eller koppling till den kontext respondenten arbetar i. Detta gör jag för att skydda respondenternas identitet. Alla respondenter finns dock representerade och fördelade i resultatdelen med citatexempel och andra mer generella slutsatser som jag dragit ur materialet.

4.1 Erhållna kategorier

Jag vill med mina erhållna kategorier knyta an till syftet och beskriva respondenternas upplevelse av hur relationen mellan expertis och ledarskap ger sig till uttryck. Jag vill också se om det kan uppstå problem i denna relation. Detta beskrivs i följande kategorier: *Ledarskap- en utforskad terräng för experten*, *Expertkunskap krävs för ledarskapet*, *Ledarskapet är expertens karriärväg*, *Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen* samt *För- och nackdelar med att vara expert och ledare*. Var och en av dessa kategorier kommer att beskrivas nedan i detalj.

4.1.1 Ledarskap-en utforskad terräng för experten

Den första kategorin återger inledningsvis på vilket sätt och på vilka grunder respondenterna initialt blev chefer och hur vissa av dem upplevt det att bli chef. Kategorin beskriver också respondenternas utbildning inom ledarskap och vad de upplever att denna gett dem i deras ledarskap. Avslutningsvis beskrivs hur respondenterna själva upplever sitt ledarskap och hur

de menar att de leder sina medarbetare i verksamheten. Bilden växer fram av att ledarskapet är en outforskad terräng genom att vägen till ledarskapet skett på ett slumpartat sätt och att man inte haft utbildning inom ledarskap innan man gick in i rollen från expert till chef. Detta ger en bakgrund till hur respondenternas bransch fungerar och varför det kan skapa problem i deras chefsroll.

På ett eller annat sätt uttrycker alla nio respondenter att deras väg till att bli chef skett på ett slumpartat sätt. Ens initiala och grundläggande drivkraft beskrivs vara engagemanget för vetenskapen och forskningen. Ledarskapet har ofta kommit in från sidan som en förfrågan, något man blivit tilldelad och i vissa fall inte tänkt söka själv. Vissa respondenter har dock sökt jobbet då ens expertkunskaper matchat tjänsten. Man beskriver det som att ”det ena ledde till det andra” och att man kan ha skaffat sig erfarenhet i andra roller först som t.ex. projektledare. Detta har i många fall gett mersmak för ledarskap samt att arbetsgivaren sett att man är kompetent och innehaft rätt personlighet för att gå in i en chefstjänst. För vissa respondenter har chefskapet kommit tidigt efter utbildningen vilket beskrivs som en utmaning. Detta exemplifieras på följande sätt av en respondent:

...det har inte varit lätt...under de första två åren var det många gånger som man tänkte att man skulle kasta in handduken...dels för att det fanns en viss konflikt inom gruppen men mest för att andra människor i gruppen inte såg mig som chef...jag var 27 år som hade 6 månaders erfarenhet, de hade jobbat där i 10-15 år. Inte bara inom gruppen utan inom avdelningen...man kände attityden, det kändes som att folk väntade på att det skulle skita sig...det var tufft många gånger...jag har gråtit många gånger för folk gav en inte förtroende...eller vissa var väldigt raka och sa som de tyckte att de inte såg mig som chef...

Citatet visar den frustration respondenten känt över att som ny chef inte få en chans att komma in i rollen i lugn och ro utan istället känna stressen av att vara ifrågasatt. En annan av respondenterna uttrycker att känslan av att vara ledare inte infinner sig, personen anser sig först och främst vara expert och chefskapet sköts genom de administrativa uppgifter som krävs för jobbet men att vara ledare känns inte bekvämt. Detta ger en bild av den konflikt som kan uppstå inom chefen då ledarskapet inte funnits som en tanke från början när man tänkte sig hur man skulle göra karriär.

Inom akademi beskriver respondenterna att ledarskapet är en förutsättning för att få vara kvar och ha ett jobb, ju längre man stannar ju mer ansvar och tyngre roller får man och då ingår automatiskt också ledarskap i detta. En av respondenterna menar: *...det är enda sättet att överleva på lång sikt, man måste etablera en grupp för att gå vidare i den här karriärsvägen för annars står man utan jobb och då blir man ju avskedad så man har inget val.* Detta visar hur tätt sammanknutet expertisen är med ledarskapet inom akademin, så som organisationen är uppbyggd är det ena en förutsättning för det andra.

En av respondenterna uttrycker att denne gått utbildning i ledarskap innan man gått in i rollen som chef, resterande har fått utbildning efteråt i varierande omfattning. Inom statlig och privat verksamhet erbjuds man intern och ibland extern utbildning i form av kurser eller dagsaktiviteter med jämna mellanrum. Detta sker ofta gemensamt med andra chefskollegor från organisationen och i olika omfattning. Inom akademi sker ledarskapsutbildningen på eget initiativ och därav blir spridningen emellan de intervjuades deltagande i kurser eller utbildningar särskilt stor där.

Många påtalar att ledarskapsutbildningar är bra och ger värdefulla insikter om de styrkor och svagheter man har samt verktyg att hantera utmaningar i vardagen. De ger också en trygghet i ledarskapet, en känsla av att våga vara tydlig som chef och sätta ramar. Utbildningar har också gett en del intervjuade en ökad självkänsla och större prestigelöshet. Andra erfarenheter man tagit med sig är hur man hanterar medarbetare på olika sätt t.ex. i konflikter, hur man hanterar olikheter hos personal, kommunikation som korrektiv feedback och vikten av att man ger och hur man ger information på ett bra sätt. Konkreta verktyg kring arbetsrätt eller arbetsmetoder rörande uppföljning, mål, feedback och förändringsarbeten har också varit uppskattade. Några nämner dock att resultaten av kurser ofta är kortsiktiga, att det är "guldkornen som fastnar" och att man borde bli påmind oftare om att reflektera och arbeta med sitt ledarskap. Några menar också att för att ta till sig "mjuka frågor" krävs en personlig fallenhet för att man ska kunna dra nytta av det man lär sig på utbildningarna. Man måste ha intresset som ledare för personlighetsutveckling och interaktionen mellan människor för att förstå vad som driver och motiverar ens medarbetare och detta kan vara svårt att lära sig på utbildningar menar en respondent. Några nämner att det är erfarenheten i chefsrollen som gjort mest nytta och väger tyngst. En respondent uttrycker detta på följande sätt: *Det kanske finns de som är duktiga utan att gå kurser men de flesta måste nog ha duktigt folk omkring sig och gå kurser och få erfarenhet, det lär man sig mest av, av erfarenheten.* Detta visar att man anser att det behövs många olika verktyg när man blir chef för att lära sig bemästra ledarskapet. En annan respondent menar också att det är först när man har erfarenhet som chef som utbildningen fäster, man beskriver det som att det är då man har något att referera till. Respondenterna fick alla frågan hur de skulle beskriva sitt ledarskap. De påtalar vikten av att lita på sina medarbetare, ge dem ansvar, låta dem växa och delegera. Man vill gärna vara en god förebild och ha ett icke-hierarkiskt ledarskap, de undviker "att peka med hela handen" som många uttrycker det. Många påtalar vikten av att vara tydlig, ha en målbild som man förmedlar och vara pådrivande framåt. Man vill vara ett stöd, entusiastiska och ge frihet under ansvar. Hur mycket man detaljstyr är dock personligt och varierar mellan respondenterna. Några påtalar också vikten av att hitta motivationen hos var och en av medarbetarna och att ledarskapet därmed anpassas utefter individuella behov och blir personligt. Detta menar några av respondenterna är särskilt viktigt i deras verksamhet som har med forskare att göra då dessa ofta måste tillåtas vara individuella för att få utrymme för sina idéer och kunna förverkliga dessa. En respondent säger:

...inom forskning träffar man ju en del speciella individer...Men det är nog bra med lite udda typer. Om alla är stöpta i samma form då tror jag att man har en brist i ledarskapet för då kan man inte hantera antingen stjärnor eller andra udda...man måste få ha lite fria tyglar. Om man ska vara innovativ så måste man ha lite kufar i organisationen. Problemet för en chef blir att försvara dessa i övriga organisationen. De kan vara lite oförutsägbara vilket kan störa andra men de kommer ofta med bra idéer, sen kanske de inte fikar varje dag...

Detta belyser hur viktigt det är för en chef som leder experter i en kreativ miljö att ge sina medarbetare frihet för att ta tillvara på deras unika kompetens, oavsett deras personliga egenskaper. Det visar också vikten av att man som chef har ledaregenskaper som gör att man ser dessa individer och vågar försvara dem i organisationen. Det krävs ett bra ledarskap för att inte se dessa som ett problem för att de utmanar verksamheten och lockas av att anställa en homogen personalstyrka.

4.1.2 Expertkunskap krävs för ledarskapet

Kommande kategori beskriver respondenternas upplevelse av vikten att ha en hög akademisk utbildning och expertis i botten dels för rekryteringen till chefsjobbet men också för att kunna

utföra sitt jobb som chef idag. Kategorin visar också slutligen hur de chefer som tagit ledaransvar tidigt i sin karriär känt sig tvungna att utveckla en expertis inom den verksamhet de skulle leda för att vinna legitimitet. Kategorin ger en bild av hur det finns signaler om att expertisen väger tyngre än ledarskapet i chefsrollen och hur utbildningen antingen kan fungera som en dörröppnare eller dörrstängare för respondenterna.

Alla respondenter är högt vetenskapligt kvalificerade för den chefstjänst de innehar med avseende på den gedigna naturvetenskapliga utbildning de har. Alla uttrycker på ett eller annat sätt att de aldrig kunnat inneha den tjänst de har idag om de inte haft den vetenskapliga expertisen i sin bakgrund. En respondent menar: *Den har varit helt avgörande med tanke på hur branschen ser ut.* Utbildningen och/eller disputationen är inkörsporten till att kunna bli chef och påtänkt som kandidat vid rekrytering. Man rekryteras främst som chef på grund av sin utbildning och de vetenskapliga meriter man har förskaffat sig innan man blev chef. En respondent förklarar vikten av sin akademiska utbildning såhär:

Den gjorde att jag fick tjänsten, man blir en expert och bra på någonting och då får ledningen ögonen på en och man får lite mer ansvar och växer i rollen, men det började på labbänken. Experter stannar vid labbänken men chefen går vidare, jag kan inte säga att det var något medvetet val från min sida utan det bara blev så. Man får en expertroll vilken man hoppar ifrån till chefsfunktion tack vare att man har disputerat, om man inte har disputerat är det väldigt svårt att komma i fråga. Det finns några som inte disputerat men annars är nästan alla disputerade, det är nästan ett outtalat krav.

Detta belyser hur viktig den akademiska utbildningen och de meriter man har som expert är vid rekryteringen av chefer inom den verksamhet respondenten arbetar i. En av de respondenter som inte disputerat menar att detta faktum satt ett tak för vidare utveckling och skulle vara ett krav för att kunna göra ytterligare karriär. Det har skett en efterfrågan om att personen skulle doktorera från ledningen men den intervjuade har inte själv känt något behov av detta. Denna respondent säger: *Det skulle vara bra att ha de där bokstäverna, det skulle det ju visst, men jag har haft kul, fått roliga arbetsuppgifter och har trivts bra.* Detta visar att kraven på den höga akademiska utbildning som verkar finnas upplevs komma ifrån arbetsgivaren och inte från en själv.

Många påtalar inte bara hur viktig den vetenskapliga utbildningen är för att få jobbet, utan också för att kunna utföra arbetet på ett bra sätt. Detta ger sig uttryck genom att t.ex. kunna sätta sig in i frågeställningar, ta beslut inom verksamheten eller ge råd till medarbetare när så behövs. Att man har nytta av den vetenskapliga utbildningen ger sig uttryck på olika sätt genom intervjuerna. Respondenterna menar att den gett en trygg grund att stå på, en fackförståelse inom naturvetenskapen, en förståelse för det språk som används inom arbetet, ett gemensamt tänk som finns inom verksamheten samt en förståelse för helheten. De respondenter som disputerat menar att doktorsutbildningen gett en ökad förmåga att tillägna sig nya kunskaper, kunna arbeta på ett systematiskt kartläggande, analytiskt och kritiskt sätt samt en vana i att redovisa och kommunicera sina kunskaper både muntligt och skriftligt. Många menar framför allt att en doktorsutbildning gett dem en vetenskaplig tyngd i chefsrollen där man är en förebild internt, erhåller ett förtroende från kunder för sin kunskap och en legitimitet som chef. Man känner att man erhåller en intern och extern respekt för sin kunskap men också en trygghet i ledarskapet. Det finns en individuell variation mellan respondenterna, oavsett den kontext de arbetar i, huruvida de tycker att det faktum att de disputerat är viktigt för deras ledarskap. Vissa uttrycker att utbildningen har betydelse för ledarskapet medan andra menar att den spelar mindre roll. Somliga påtalar att utbildningens

betydelse klingar av med tiden och menar att i ledarskapet är de personliga egenskaperna viktigare. En respondent uttrycker sig såhär angående huruvida doktorstiteln spelar roll för ledarskapet:

Inte så mycket... Att disputerat, det är nog mer för dem som inte känner mig, de runt omkring, man får en stämpel på att man är nån, att man kommit upp sig en nivå, men det säger inte så mycket egentligen, jag menar jag tror att alla kan disputerat, det är inte svårt att disputerat, man kommer in och gör ett jobb som vilket som helst och sen blir man doktor...en del lägger stor vikt vid titlar, speciellt utomlands, men har man väl varit inne i det så tappar man nästan respekten för det, man ser att det är ingen skillnad om man har en titel eller inte, det finns ju många som är jättemycket smartare fast de inte disputerat...jag försöker gömma undan sånt där... jag kan ju bara mitt lilla fält eftersom jag jobbat med det många år, men jag kan ju inte göra det som andra gör i många år. Egentligen, jämför t.ex. en forskare med en bilmekaniker, vi tittar på vad som är fel inne i cellen medans en bilmekaniker kollar vad som är fel i en bil, och jag kan ju absolut inte göra deras jobb...

Citatet visar att denna respondent anser att doktorstiteln saknar betydelse för ledarskapet. Personen ser det snarare som en del i sin karriär, att det är en effekt av hur karriärvägen ser ut i den verksamhet personen verkar i. Den intervjuade ser inte själv att titeln skulle betyda mer än arbetslivserfarenhet inom andra områden. Doktorstiteln är ett kvitto på en expertis som man får inom just denna verksamhet, ett kvitto som man inte får inom alla områden eller branscher.

Att expertkunskapen är viktig för att få legitimitet som chef visar sig också hos de chefer som rekryterats kort tid efter sin utbildning. De ger uttryck för att tidigt i sin chefsroll tagit på sig ansvaret att "läsa på" inom det område man blivit chef. De exemplifierar att de skaffat sig expertkompetensen parallellt med sin ledarroll för att bli tagen på allvar som chef. Detta för att känna att ett förtroende skulle kunna växa fram. En person ger uttryck för detta på följande sätt:

...jag tyckte det var orättvist för jag försökte aldrig ta på mig en för stor hatt, jag visste att jag inte hade erfarenhet, därför jobbade jag också de första fem-sex åren parallellt för att skaffa mig mer erfarenhet. Dels var jag tvungen att göra det för att vi var kort om folk, men dels ville jag göra det. Jag hanterade det dåligt för jag tog det väldigt personligt, jag ville kasta in handduken för det kändes så orättvist...

Citatet ger en känsla av att den intervjuade ansåg att dennes ledarskap borde räckt för att få legitimitet men att det fanns ett yttre krav på att även bli expert inom det område denne skulle leda för att bli bemött med respekt som chef.

4.1.3 Ledarskapet är expertens karriärväg

Följande kategori beskriver vad som är respondenternas drivkrafter. Den visar också att karriärvägen för experten är ytterst begränsad. Ledarskapet är ofta den karriärväg som finns om man vill avancera oavsett om drivkraften är ledarskapet eller expertisen. Om drivkraften för expertisen är starkare än ledarskapet kan detta ge negativa effekter och problem för vissa chefer vilket beskrivs avslutningsvis i kategorin.

I intervjuerna framkommer olika drivkrafter hos respondenterna till vad som fått dem att gå in i en chefsroll. Som nämnts ovan påtalar man ofta att det skett av en slump men också att man drivits av en nyfikenhet inför utmaningen, att man gillar medarbetarutveckling och att man

sporrats av att ha blivit tillfrågad när man fått erbjudandet. Vissa påtalar också att de gillar känslan av att kunna påverka och ha mer inflytande i verksamheten. Några påtalar dock att bli chef är den enda karriärvägen som finns för experten. En respondent säger såhär angående detta:

Jag tror inte att det finns så mycket mer man kan göra för det fanns inte några egentliga karriärvägar, jag tror att det fortfarande är lite så att är man jätteduktig och gör bra grejer så fortsätter jag antingen att göra samma sak hela tiden eller så kan jag gå vidare och bli projektledare eller chef, det finns inte egentligen några karriärvägar.

Detta citat visar att det inte finns några vetenskapliga karriärvägar. För att få nya utmaningar och mer ansvar så blir de alternativ som finns att antingen leda projekt eller att bli chef. En del oroas av att de ser chefskollegor som de menar tar chefsrollen för att det är den enda karriärvägen som finns trots att den drivkraften egentligen ligger inom forskningen. Man menar att det ökade ansvar och de befogenheter man får som chef används av vissa som ett medel för att få ökad frihet att kunna satsa på den forskning man vill och har ett övervägande intresse av. Det blir önskan om att få utveckla sin expertis som ligger till grund till att man blir chef och tar på sig ett ledarskap. Dessa personer ser ledarskapet som en väg framåt i karriären för att kunna forska mer och effekten av detta bli att ledarskapet blir nedprioriterat och medarbetarna lidande. Andra drivkrafter för att bli chef som respondenterna ser hos kollegor är att titlarna är viktiga, att man ser det som en möjlighet till ökat anseende och att få en löneökning. En respondent säger enligt följande:

Det är nog enda sättet att få lite mera pengar, lite mer att påverka, lite mera anseende och större frihet att göra det man vill inom det forskningsområde som de brinner mer för än chefsrollen, så jag tror det är forskningsrollen som är motorn i bakgrunden för får man en sån roll så kan man även ta ett kliv inom forskningsrollen... det är väl inte så hemligt att det just saknas en expertkarriär här i huset och det pratas ju om från ledningens håll att man tycker det är viktigt men inte har fått till.

Detta visar de negativa sidor som respondenten kan se med att det saknas karriärvägar för duktiga forskare som kanske inte nödvändigtvis vill eller bör bli chefer med ledarskap.

4.1.4 Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen

Denna kategori beskriver inledningsvis hur samarbete med ledningen skiljer sig mellan olika kontexter. En kort beskrivning ges också hur respondenterna önskar att ett stöd från ledningen skulle se ut. En bild växer fram att respondenterna upplever problem med ett saknat stöd från sin ledning i hur de ska prioritera mellan att vara expert och ledare. Detta medför att respondenterna själva hanterar sin situation på olika sätt. Man väljer medvetet eller omedvetet olika strategier för hur man kombinerar sitt ledarskap och sin expertis. Dessa visar sig vara personliga utan anknytning till kontexten de arbetar i. De strategier som respondenterna väljer är antingen att kombinerar sina roller som expert och ledare, eller lägga sin tyngd i att antingen att vara ledare eller expert i chefskapet. Dessa strategier kommer att beskrivas i detalj som underkategorier med benämningarna: *Expert- och ledarrollen kombineras, Ledarrollen prioriteras* samt *Expertrollen prioriteras*.

Vilket sorts stöd man upplever sig ha och i vilken grad det finns ett samarbete med ledningen varierar mellan de olika kontexterna. De respondenter som arbetar som professorer inom akademien påtalar att de är oberoende av en ledning uppifrån, de har inte något egentligt ansvar inför någon ovanför dem själva i organisationen. Detta upplevs som en flexibilitet och frihet att man kan styra mycket själv efter egna idéer och visioner. Detta ger också ett stort

ansvar gentemot de anställda då man har det yttersta ansvaret att få anslag för den verksamhet man vill bedriva tillsammans med sina medarbetare. Utan respondenternas engagemang och driv för att få in pengar till verksamheten faller medarbetarna med dem. En av respondenterna förklarar: *Man står och faller själv. Faller man så är det ingen som plockar upp en, det är ingen som bryr sig om det går dåligt, då åker man rakt ner i botten och blir av med jobbet.* Med detta menar respondenten att verksamhetens framtid ligger i professorns händer, vilket de är väl medvetna om. Samma respondent upplever också att man i den positionen har mycket makt som måste förvaltas på ett ansvarsfullt sätt och att ens namn blir som ett varumärke som man måste ta hand om. Detta kan tyvärr missbrukas inom akademien av kollegor menar samma person.

Resterande respondenter har dock en ledning ovan sig i organisationen som de rapporterar till. Dessa berättar hur viktig de anser att ledningen är, att de påverkar ens arbete mycket beroende på vilka signaler de sänder och vilket stöd man får. Respondenterna påtalar vikten av att ledningen ger en positiv anda i form av engagemang och inspiration samt att de förväntas visa vägen framåt. De anser att ledningen ska fungera som bra förebilder i ledarskap och att detta är särskilt viktigt då man är ny i sin roll. Många av de tillfrågade som arbetar under en ledning upplever dock att de saknar stöd uppifrån. Särskilt inom den statliga verksamheten ges exempel på avsaknad i engagemang, tillit, förtroende och stöd från ledningen.

Respondenterna uttrycker, oavsett kontext, särskilt att det ofta saknas direktiv uppifrån hur man förväntas hantera den balans mellan att vara expert och ledare som ingår i chefsrollen. Detta exemplifieras av en respondent i följande citat: *Problemet är avsaknaden av direktiv. Det blir upp till var och en, det beror på vad man har för ambitioner själv vad man vill göra med verksamheten...* Detta visar att chefen får ett uppdrag med vissa ansvarsområden gällande ledarskap och expertis men att det är upp till respondenten själv att avgöra hur denne vill prioritera inom sitt chefskap, direktiv från ledningen saknas. Inom den privata verksamheten nämns också en frustration över att trender i ledarskap implementeras från ledningen utan att utvärderas för att snabbt bytas ut till nyare trender vilket inte ger någon kontinuitet i arbetet och ett sviktande förtroende för de system som introduceras. Inom den akademiska verksamheten är strukturen kring ledarskap upp till en själv och utvärderas inte alls av ledningen, det är enbart de vetenskapliga prestationerna som mäts. En respondent säger såhär: *Nej det är ingen som är intresserad av det, det enda möte jag har med min chef är lönemöte så det är inte så ofta.* Detta visar att det inte finns något incitament för chefen från sin ledning att satsa på ledarskapet, det är inget som följs upp på något sätt. Respondenterna inom akademi berättar att alla initiativ till att skapa teamkänsla, nätverk med chefskollegor, struktur kring medarbetarsamtal eller utbildning inom ledarskap tas av respondenterna själva. Resultatet av detta blir att initiativen styrs helt av egna intressen, driv och engagemang för dessa frågor.

De otydliga direktiv angående prioritering av ledarskap och expertis som ges resulterar i en spretighet i ledarstil hos respondenterna. Hur situationen hanteras blir ett outtalat ansvar som läggs på den enskilde respondenten. Detta hanteras då på ett personligt sätt och leder till att omedvetna eller medvetna val görs för att svara upp till de förväntningar som finns att vara både expert och ledare i chefsrollen. Detta styrs inte av vilken kontext de arbetar i utan verkar vara en personlig strategi hur man hanterar sin situation. Risken menar en respondent är att balansgången mellan expertisen och ledarskapet enbart styrs av ens egna intressen och ambitioner. Alla respondenter är både experter och ledare, men det blir tydligt att de beskriver tre olika vägar som finns och att de, medvetet eller omedvetet, valt att antingen kombinera expert och ledarrollen parallellt eller att lägga tyngden på att vara ledaren eller experten. Detta kommer att beskrivas mer utförligt i separata stycken nedan.

Expert- och ledarrollen kombineras: Kommande stycke visar hur de respondenter som försöker balansera lika mellan rollen som expert och ledare hanterar och upplever sin situation. De respondenter som aktivt kombinerar sin expertis och sitt ledarskap berättar att uppdelningen mellan de två områdena blir en tidsmässig samvetsfråga. De kan känna en frustration över att inte hinna så mycket som de skulle vilja varken som expert eller ledare och nämner ofta en känsla av otillräcklighet och dåligt samvete. Detta illustreras av en respondent såhär:

Det kan vara svårt att få tiden att räcka till och att kunna fördjupa sig i något av det, man har alltid nånting på gång, om man ska hålla ett föredrag så skulle man vilja kunna borra ner sig i det man ska prata om men riktigt dit når man aldrig för det är alltid nånting annat som pockar på men så är det väl för alla att man inte riktigt har tid...man känner sig inte riktigt tillräcklig någonstans utan man är alltid på väg någonstans och har alltid något möte och alltid någon som väntar på en och sådär...

Citatet visar att respondenten känner sig splittrad då den har så många olika ansvarsområden som känns lika viktiga. Personen ger också uttryck för att det är en situation man inte är ensam i, att man ser fler som har samma sorts vardag. Detta kan bidra till att man inte riktigt tycker sig ha rätt att klaga eller ha anledning att förändra sin situation.

En annan respondent säger följande: *Det är en jättesvår balansgång, man känner alltid att man lägger för lite tid på nästan allting... den där frustrationen att man inte hinner med, för man känner ju att man hela tiden försakar att skriva artiklar och den vetenskapliga biten.* Detta visar att respondenten försöker få ihop sin roll som både ledare och expert men inte känner sig tillfreds och att när balansen tippar över på ledarskapet så drabbas ambitionen att kunna prestera lika högt i expertisen.

Ytterligare en respondent uttrycker sin frustration över sin bristande tid på följande sätt: *Så på det sättet är det ju en konflikt, man har en nivå som är lika illa på alla håll då, och det är inget kul, man känner att det är inget kul att göra ett jobb som man känner att det är inte så bra som man skulle vilja...* Detta citat ger uttryck för att man drabbas av en känsla av otillräcklighet och att tiden man lägger ner inte ger tillfredsställande resultat.

Respondenterna upplever inte att man får direktiv från sin ledning hur man ska prioritera balansen mellan expert och ledare, varken genom någon styrning tidsmässigt eller som ett lönemässigt incitament utan det kommer an på en själv och man tolkar sin situation efter bästa förmåga. En respondent förklarar hur man tänkte när man gick in i chefsjobbet såhär:

...blev sektionschef så fick jag ett lönepåslag, ett chefstilllägg, så det är inbakat i lönen och det var inte så stort, det låg på 2000kr, det kanske säger lite att det inte är tänkt att det ska ta huvuddelen av min tid, det ligger ovanpå, det är ju inte så att jag fått mer tid egentligen för att jag blev sektionschef utan den tar man ju från expertrollen, och det finns ju inte skrivet hur mycket det är...och det är ju det som är den jättesvåra balansgången och det handlar inte om det konkreta leda och att kunna lära känna sina medarbetare och bli en bättre chef utan det är mer det att det blir jättemycket administration och en massa måsten som man sluppit tidigare. Det är mer tidskrävande, jag skulle vilja lägga mer tid på att bli en bra chef, när man gått kurser blir man inspirerad att det här ska jag ta med mig hem och göra en massa saker, och så ska man bara först attestera alla fakturor, först bara titta på nöjd medarbetarenkät, titta på nöjd kundenkät...det blir att man bara ska, så oftast handlar det om brandsläckning...

Citatet visar att respondenten inte fått klara besked från ledningen hur mycket tid eller vad som ingår i ledarskapsrollen. Personen har själv gjort en bedömning utifrån hur lönepåslaget blev vid inträdet i nya rollen men känner en frustration över att compensationen inte känns lika stor som insatsen för att göra ett bra jobb som chef. Dessutom inkräktar ledarskapet på expertrollen så att det ännu mindre känns värt det då resultatet blir att man inte hinner med att satsa på någon av rollerna. Man beskriver att tiden inte räcker till att varken presterar så bra som man skulle vilja rent vetenskapligt med att t.ex. skriva vetenskapliga artiklar eller att bli en bättre chef. Tiden går åt till att hinna med de obligatoriska administrativa uppgifter som ingår kring personalen och det mest akuta arbetet både med avseende på personalfrågor och vetenskapliga frågor. Det blir en konflikt mellan att vara en bra expert eller en bra ledare. Denna konflikt kommer både inifrån en själv att man vill vara bra och ta ansvar för de uppgifter man tagit på sig, men det kan också handla om en yttre konflikt i att man vill att andra ska se att man klarar av att göra ett bra jobb. Detta verkar särskilt gälla dem som är på en mer mellanchefsposition. Detta illustrerar en respondent såhär: *på sektionschefsnivå som är närmre verksamheten tror jag det är svårare att välja, det är där man känner att man vill vara och behöver vara överallt, det förväntas, och man har förväntningar på sig själv att vara med överallt.* Detta citat visar att problemet kan vara relaterat till vilken position man har i organisationen.

En person tror att det kan vara svårt att prioritera mellan rollerna för att man vill hålla alla dörrar öppna. Detta stärks också i att en del respondenter anser att man inte skulle våga släppa expertrollen av oro för hur man skulle stå sig på arbetsmarknaden om man skulle behöva byta jobb, har man visat att man har vetenskapliga meriter anser man att det väger tyngre än att ha "bara" varit chef. En respondent uttrycker sina tankar enligt följande:

...en vacker dag kanske jag får acceptera att jag hinner inte det här, jag får lägga ner det här med forskningsdelen, bedriva mindre studier och vara så ambitiös, lägga ambitionerna mer på chefskap. Men det är bara det att om man lämnar organisationen så betyder inte det inte så mycket att man lagt all tid på att vara sektionschef, det är ett plus att man varit chef men inte att man försakat...det är ju ett större plus om man har fått till publikationer.

Detta citat visar hur starkt sammankopplat expertisen är med hur man upplever att man står sig meritmässigt på arbetsmarknaden. Man ser det inte som att ledarskapet i sig är en erfarenhet som står på egna ben eller styrker ens attraktionskraft.

En respondent uttrycker att det skulle vara önskvärt med en uppdelning mellan rollerna och att denna uppdelning i så fall vore sanktionerad från ledningen. Personen uttrycker sig såhär:

... jag tror att man ska ha mera tid avsatt för det för att det ska bli riktigt bra. Så tror jag man ska inte vara både specialist och chef, nu tänker jag inte bara på mig själv, men jag tänker på den där forskaren som är så himla duktig att om hon dessutom skulle vara sektionschef så känns det som lite slöseri på en så duktig forskare och det kan nog vara tvärtom också, någon som är en riktigt duktig ledare och chef som försöker samtidigt med lite tafflig forskning så det skulle vara bättre att separera i så fall.

Citatet visar att personen anser att en duktig forskare ska få göra karriär på det den är bäst på och inte "tvingas" ta en chefsroll för att komma framåt i karriären. Likadant borde en duktig ledare få tid till att bli en duktig ledare och inte "tvingas" hålla på med forskning. Respondenten ser det som slöseri med talang och att resultatet inte blir bra om man försöker

ha bägge rollerna för tätt sammankopplade. Ytterligare en respondent uttrycker även en oro över att det finns en hälsorisk med avsaknad i direktiv uppifrån ledningen hur man bör prioritera för dem som försöker kombinera och prestera lika bra i sina roller som expert och ledare. Denne säger såhär:

...känner man ett ansvar så vill man ju vidareutveckla, men har man inte tid för det så kan man ju bli frustrerad eller få utmattningssymtom och då vill man nog ha direktiv uppifrån att det är det här du ska satsa på. Säger man ingenting eller är otydlig så kan man få mera gjort, säger man inget så kan man få lite av det mesta, kortsiktigt kan man vinna på det men man får ju trötta medarbetare.

Detta citat visar att den saknade stöttningen och prioriteringen från ledningen leder till spekulationer i vad syftet med tystnaden egentligen handlar om.

Ledarrollen prioriteras: Följande stycke berättar om hur de respondenter som lägger sin tyngdpunkt i ledarskapet hanterar och upplever sin situation.

Ett antal av de intervjuade respondenterna anger att de gjort valet att lägga sin tyngdpunkt i prioriteringen mellan att vara expert och ledare på ledarskapet. De berättar att det varit ett beslut de fattat på egen hand och helt frivilligt. Orsaken har antingen varit en upplevd tidsbrist eller att de ansett att intresset för medarbetarutveckling och de mer strategiska frågorna tagit överhanden med tiden. En del menar att ett ökat självförtroende som ledare, antingen självvunnet eller med hjälp av stöd ifrån chefer, varit en bidragande orsak till deras val. Beslutet har inte diskuterats med deras chef men inneburit att de många gånger klivit ur t.ex. expert- eller specialistgrupper. De berättar att de i och med detta delegerat expertansvaret till sina medarbetare men fortfarande finns kvar som bollplank och stöd i vetenskapliga frågor om det behövs. En respondent beskriver sitt ledarskap och upplevelsen av sin situation såhär:

Jag känner mig inte som en specialist men jag känner ändå att min specialistkunskap någonstans ändå är en tillgång i min ledarroll. Jag har ju kollegor som jobbar med som specialister också medan jag jobbar helt som ledare eftersom jag också har en stor grupp och att det är mitt eget val att jag inte vill sitta på två stolar. Det kan nog skilja sig, alla jobbar inte lika... Jag kan inte vara insatt till 100 % i alla detaljer och det skulle aldrig gå med tanke på min gruppstorlek men jag är inte intresserad av att vara det heller, jag tror inte på den modellen att vara detaljstyrande utan min tanke är att mina medarbetare är här för det jobbet och de är fantastiskt duktiga på det de gör så att de behöver mig för andra saker och sen kan de komma och fråga om de behöver och ibland kan jag svara och ibland inte...

Citatet visar att respondenten tydligt tagit ställning och lagt sin tyngd i ledarskapet men att specialistrollen eller expertisen ligger som en grund i ledarskapet och finns tillgängligt för både personen själv och för medarbetarna vid behov.

Respondenterna som valt att lägga tyngdpunkten på sitt ledarskap förklarar att de fortfarande bär det yttersta ansvaret för de vetenskapliga beslut som tas. Att ta det steget tillbaka och leda experter kan dock vara en utmaning och ställer krav på ledarskapet menar en av de intervjuade och säger enligt följande:

Samtidigt är det ju så att det ställer krav på cheferiet om man har en framstående vetenskaplig ledare i sin grupp. Att hantera en sån person och att man går ihop och inte drar åt olika håll, det är en delikat uppgift som jag kom i här eftersom vi har vår

professor och där kanske jag inte känner mig helt tillfreds...vi har inte krookat men jag har inte hittat formen.

Citatet visar att det kan bli en konflikt och dragkamp mellan vem som har "rätt" i frågor som rör expertkunskaperna. Är det den personen som är anställd som expert eller ledaren med det yttersta ansvaret som har sista ordet? En respondent berättar hur personen valt ledarrollen men att specialistrollen fortfarande stärker ledarskapet, samma person beskriver också att steget att lämna expertrollen som att kliva utanför komfortzonen.

Jag har ju tänkt att jag satsar på min ledarroll samtidigt som det är lite läskigt att släppa att vara specialist...På nåt sätt är det ju det man lär sig i skolan, jag läste ju inte en massa ledarskapskurser där...det var ju det man anställdes för en gång också...nu har jag ju utvecklat en annan kompetens under åren som jag också har med mig i bagaget.

Respondenten uttrycker att tyngden ligger i ledarskapet men att expertisen är det som förknippades med trygghet och det man var bra på när man tog chefsrollen, därav blir det en onaturlig känsla att välja bort expertisen.

En person menar att man satsat på ledarskapet för att man tycker sig behärska det bra och får positiv feedback på sitt arbete men känner ändå ett tryck att om ledningen eller verksamheten kräver det så kommer antagligen expertrollen att få prioriteras upp igen. Detta ger sig uttryck i följande citat: *Jag har inte så stort behov av vetenskapliga publikationer utan har andra saker i mitt cv som är mer kring ledarskapsrollen och det jag presterat där. Emellan oss så får vi se vad som händer i framtiden om jag måste öka på min forskarprofil här och det är jag ju inte så sugen på...*

Citatet visar att det inte riktigt finns en acceptans i att man satsat på ledarskapet och lagt expertisen åt sidan. Man måste alltid vara beredd på att vara ajour igen.

En annan respondent menar att expertisen finns kvar men att det inte sker på detaljnivå längre utan på ett mer strategiskt plan. Samma person berättar att andra i omgivningen befinner sig i konflikten med att inte kunna välja mellan sin expertis och sitt ledarskap och beskriver sitt eget val som en befrielse från press. Den intervjuade verkar kunna distansera sig till sin expertroll med ett gott självförtroende. Personen uttrycker sig enligt följande:

Jag kände att jag måste välja väg. Varför vet jag inte riktigt, det var ingen som tvingade mig. Jag är ju fortfarande en expert, jag kan fortfarande jobba aktivt med projekt och gör djupdykningar i projekten. Jag känner att det finns ingen konflikt längre, jag vet vad jag är bra på, eller vad jag tycker jag är bra på. Jag tror att väldigt många lever i den konflikten, de ser sig fortfarande som både och, det måste du ju vara i en forskarorganisation, kunnig, du måste veta vad du pysslar med men jag känner ingen konflikt, jag har släppt det där med expert totalt utan lägger mig på en mer strategisk nivå. Men det är väl det här klassiska att man ska vara både ledare och kunna mest vilket man inte alls behöver tycker jag. Det är en sak strategiskt men i sakfrågor?

Citatet visar att respondenten känner sig tillfreds i sitt val och inte riktigt förstår vikten i att vara med i detaljnivå som expert inom sin verksamhet.

Expertrollen prioriteras: Följande stycke och det sista i denna kategori beskriver hur respondenterna uppfattar vad som händer i de situationer då tyngdpunkten läggs på expertisen.

Ingen av respondenterna säger uttryckligen att de valt eller prioriterar sin expertroll framför ledarrollen i chefskapet. Alla respondenter menar dock i olika stor omfattning, som beskrivits ovan, att det är ett outtalat krav för rollen att ha expertis inom verksamheten för ledarskapet

och att det krävs för att kunna vara en bra chef. Detta påtalas framför allt inom den akademiska verksamheten där en av respondenterna säger:

För min egen del kan jag ju säga att vi inte hade varit i närheten av där vi är idag om det inte varit för mina idéer och mina expertkunskaper, det hade inte spelat någon roll om jag var en jättebra ledare eller dålig ledare. Om jag har idéer så är det värt mycket mer, lite krasst så är ju expertkunskaperna helt avgörande för om vi ska lyckas.

Detta visar ännu en gång hur tätt sammanknutet expertisen är med ledarskapet i denna kontext. Många respondenter kommenterar generellt att prioriteringen av expertisen kan ses hos chefskollegor och inte alltid leder till ett bra chefskap utan snarare leder till konsekvenser för verksamheten och personalen. Några respondenter ifrågasätter det faktum att man värderar expertisen högst vid rekryteringar och undrar om forskare alltid är bra ledare. Detta kommer till uttryck av en respondent såhär:

Ibland kan jag tycka att chefstillsättningar här kan vara konstiga, vilka kriterier man har när man tillsätter chefer, generellt de som vet mest kanske inte är de bästa...ofta är ju forskare ganska snäva och insatta i sitt ämne och kan ju vara ganska introverta typer ibland och då tror jag inte man är så jättebra som chef och kanske inte är så ekonomiskt intresserad eller sinnad vilket krävs.

Detta belyser den problematik som kan uppstå om organisationen prioriterar de vetenskapliga meriterna högre än andra kompetenser för ledarskapet vid chefsrekryteringar.

En annan respondent berättar följande om sina upplevelser av chefskollegor i organisationen: *Jag upplever generellt att det här finns väldigt dåligt med faktiskt duktiga ledarskapsförmågor, utan det är promotade forskare som blir chefer och det är inte alltid som de blir bra chefer...*

Detta visar hur man ställer sig frågande till om en duktig expert verkligen alltid har rätta kompetenserna för att bli en bra chef då de kan sakna ledarskapsförmågor.

Respondenterna ger uttryck för att chefer som prioriterar expertisen ofta ser ledarskapsuppgifterna som en börda och har sitt fokus allt för mycket inställt på sin forskarkarriär för att kunna ta hand om personalen på ett bra sätt. Detta illustreras av en respondent i följande citat:

Jag har några exempel på personer som finns i närmiljön som i princip är enhetschefer för att man vill ha den forskningsverksamheten medans enhetschefsrollen är en extra börda vid sidan om, då blir det inte bra och det är väl en del i att det hankar sig fram lite knackigt på sina håll här att det finns få bra ledare här. Det kanske är något man tar för att man hävdar väldigt tydligt att man ska ha en forskningsprofil och ska man hinna med att forska och vara duktig och vara chef samtidigt..det är en svår kombination tror jag och då är det något som blir lidande och de flesta satsar på forskningsdelen för det är därifrån man blivit rekryterad som chef och jag vet att jag har haft flera diskussioner med mina chefskollegor att när de blivit sektionschefer så har de också behållit alla uppgifter och sen klagat på att de inte hinner med, men du måste ju släppa det här, annars kommer du inte hinna med att vara en bra chef...men det har man så svårt att göra.

Respondenten i citatet ringar in den problematik som kan uppstå om man i grunden har blivit rekryterad som expert och har sin ambition inom sin expertis men ser ledarskapet som en väg att göra karriär. Man har då svårt att hinna med ledarskapet och kanske saknar viljan att göra

prioriteringarna annorlunda. En orsak till detta menar samma person kan vara att det är vanligt med internrekrytering av duktiga forskare som blir chefer. Dessa har då svårt att släppa gamla arbetsuppgifter och har då naturligt inte den tid som behövs för att utveckla sitt ledarskap.

Respondenterna ger uttryck för att chefer som själva prioriterar expertrollen för mycket riskerar att få ett detaljstyrande, kontrollerande och hierarkiskt ledarskap som gör att medarbetarna inte känner tillit och att det begränsar deras utvecklingsmöjligheter. En respondent ger uttryck för detta på följande sätt: *Jag tror att många inte riktigt förstår sin roll som ledare och en del vill hellre dominera eller styra med hela handen vilket inte fungerar särskilt väl, det gör folk osäkra och får folk att lämna.* Detta visar den arbetsplatskultur som kan skapas av att ledaren är allt för hierarkisk. En respondent menar att det förekommer härskartekniker bland chefskollegor mot medarbetare för att få dem att göra som de vill så snabbt och smärtfritt som möjligt. Denna person uttrycker sig såhär:

Det finns ju de som inte behandlar folk så väl i sina grupper och folk presterar väl ändå men de är så rädda och skrämda så de försvinner därifrån och drar en lättadens suck...jag vet inte...man ser såna här härskartekniker och sånt och är riktigt elaka och jag menar kan man leva med det själv efteråt, för min del, jag har inget val egentligen, jag skulle må så dåligt om jag vore dum mot folk så men sen vet jag inte om det är bättre eller inte, men jag tror ändå att man presterar bättre om man är snäll och schysst mot folk.

Samma respondent menar att detta kan bero på att chefen förväxlar sin expertis med sin ledarroll och person och ser expertisen som en allt för stor del av identiteten, det blir då också viktigt att försvara denna och inte bli ifrågasatt av medarbetare. Denna person förklarar detta såhär:

Du har så mycket prestige i att du är chef att du kan inte tillåta folk att ifrågasätta din kunskap för om de gör de så ifrågasätter de din roll som chef och jag tror att det är ett stort problem att folk inte tillåter det och då måste de ha ett sätt att få folk att hålla käften och då är ju härskarteknik ett sätt att göra det och jag tror inte såna personer mår så bra om man betar sig så.

Detta visar att arbetsplatskulturen blir lidande om en person som är chef kopplar sin expertis allt för nära till sin identitet och personlighet att man inte kan skilja på sin roll och sin person om man blir kritiserad eller ifrågasatt av sina medarbetare. Man tar då ut sin frustration på att känna sig ifrågasatt genom att använda härskartekniker mot sina medarbetare och hellre peka med hela handen än att ha en dialog med sina anställda.

Arbetsplatsen riskerar då att bli icke-transparent och att chefen sitter på all viktig information. Samma person ger också uttryck för att en sådan arbetsplatskultur kan leda till en homogenitet bland personalen och en rädsla för det som sticker ut, vilket exemplifieras i följande citat: *Man vill att folk ska vara precis som alla andra. Jag har t.ex. suttit med de högsta cheferna och diskuterat, för de tycker jag är för chabbigt klädd och ens klädsel är ju ett uttryck för ens socioekonomiska bakgrund och då accepterar man inte sånt utan då ska man komma i skjorta....* Detta visar på en rädsla hos ledningen för det som avviker från normen och de traditioner man är van vid inom organisationen. En annan respondent menar att det kan skapa en konflikt med ens inre värderingar om man själv har ett mer delegerande ledarskap som inte stämmer överrens med det ledarskap som utövas av ledningen vilket sänker ens förtroende för ledningen.

4.1.5 För- och nackdelar med att vara expert och ledare

Som nämnt ovan ser respondenterna själva sin expertis som en förutsättning för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett förväntat sätt i den tjänst de har. Expertisen ger en fackmässig förståelse inom den verksamhet man arbetar i och ansvarar för. Ytterligare fördelar respondenterna nämner med att vara expert och ledare i sin chefsroll är att arbetet blir utmanande, stimulerande och variationsrikt. Man upplever mycket omväxling i arbetsuppgifter och har ofta tvära kast mellan vilka personer man arbetar med. Man kan gå från strikt vetenskapliga diskussioner och problemlösningar till personalfrågor och medarbetarsamtal med mer humanistisk karaktär. Som chef är man ofta representant i olika grupper och samarbetar inom många olika områden vilket många anger som positiva aspekter i sitt arbete. Expertisen ger också en trygghet i ledarskapet och en trygghet i att kunna stå för de beslut som tas i organisationen då man vet vad man talar om. Man fungerar också som ett bollplank för medarbetare.

De nackdelar som kommer fram bland respondenterna har till stor del redan redovisats tidigare kring känslan av otillräcklighet och tidsbrist. Man hinner helt enkelt inte med att både utvecklas som expert och ledare i den roll man har. En respondent berättar även att den funnit det ohållbart att sitta med i olika expertgrupper på sin arbetsplats då denna person kände en osäkerhet i om de expertåsikter personen bidrog med bejakades på grund av expertisens karaktär eller på grund av att respondenten var chef. Personen förklarar detta enligt följande citat:

Det handlar om andra människors perception av en själv, för mig var det ingen konflikt, men det kunde vara en konflikt i hur andra människor upplevde mig i projekt, om jag sitter med som chef och driver en tes eller är väldigt bestämd i någonting, håller de då med mig för att jag är expert eller för att jag är chef? Det var en av anledningarna till att jag hoppade av alla mina projektåtaganden för jag kände att herregud vad alla håller med mig...Och jag ångrar inte det en sekund. Jag kan vara säkert helt ok expert men inte lika bra som många andra.

Detta visar den problematik som personen upplevde med att vara med som expert i en ledarroll i expertgrupper. Det uppstod ett tvivel på huruvida ens expertis var det som medarbetare uppskattade eller om man inte vågade säga emot för att respondenten också var en ledare.

4.2 Sammanfattning av resultaten

Analysen av det empiriska intervjumaterialet ledde fram till fem kategorier. Dessa beskriver respondenternas upplevelse av sitt chefskap och hur de hanterar sin situation i att vara både expert och ledare i sin chefsroll. Då syftet med min studie är att fördjupa förståelsen i relationen mellan expert och ledare och undersöka om det finns problem i denna relation kommer jag att sammanfatta de delar av kategorierna som behandlar dessa. Jag kommer därför att lyfta det som respondenterna ser som problem och vilka strategier de använder. Vilka effekter dessa problem och strategier kan ge tas upp senare i diskussionsavsnittet.

Den första kategorin *Ledarskap- en utforskad terräng för experten* beskriver hur experten då den initialt kliver in i rollen som chef inte har kompetens inom ledarskap. Man är oerfaren vilket särskilt gäller avseende teoretisk utbildning men också praktisk erfarenhet. Chefsrollen beskrivs inte vara en strategisk karriärväg utan mer som en roll som man erbjudits eller sökt på ett slumpartat sätt. Inom akademien är ledarskapet en förutsättning för att stanna kvar och ha ett jobb som expert. Detta innebär att ledarskapet är tätt sammanknutet med expertisen. Det ger en bild av att ledarskapet kommer in som en uppgift man tilldelas oavsett man önskar eller

inte. Dessa faktorer ger sammantaget en bild av att experten kommer in i rollen som chef ganska oförberedd utan verktyg att kunna hantera ledarskapsfrågor.

En andra kategori som beskrivits är *Expertkunskap krävs för ledarskapet* vilket beskriver hur avgörande respondenternas akademiska utbildning varit för att rekryteras som chef.

Det kan fungera som en dörröppnare om man har disputerat för att kunna göra karriär som chef. Likadant innebär en avsaknad av rätt akademisk kompetens stängda dörrar och tak för karriären. Detta trots lång arbetslivserfarenhet. Detta är ett problem då det ger signaler om att erfarenhet och eventuella ledarskapskompetenser hos en person inte väger lika tungt som akademiska meriter. Utbildningen beskrivs ge en trygghet i ledarskapet och de ledare som tillträtt utan att vara experter inom sitt verksamhetsområde känner ett behov av att läsa på för att inte bli ifrågasatta som experter och känna legitimitet som chefer. Detta ger ytterligare signaler om att ledarskapskompetenser inte anses räcka för ett gott ledarskap, man förväntas kombinera detta med att vara expert inom sin verksamhet.

Kategorin *Ledarskapet är expertens karriärväg* visar att det upplevs svårt för en expert som vill stanna som expert att göra karriär i organisationen. För att avancera i karriären måste man gå in i en chefsroll. Det finns idag dåligt med parallella och alternativa karriärvägar för duktiga forskare. Detta kan leda till att man går in i en chefsroll med fel drivkraft, att den drivande motorn snarare ligger i att få en chans att påverka sin forskning än ett intresse av medarbetar- och organisationsansvar. Risken med detta är att expertisen fortsatt också blir det som chefen prioriterar över sitt ledarskap vilket kan leda till att utvecklingen i verksamheten och av medarbetare inte prioriteras.

I kategorin *Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen* framkommer det brister i hur ledningen ger stöd till cheferna i form av direktiv angående hur man förväntas prioritera sin roll med att ha ett vetenskapligt ansvar som expert och leda sina medarbetare. Då det inte ges direktiv om detta så hamnar det i chefens knä att hantera situationen. Man väljer då medvetet eller omedvetet olika strategier för att hantera sin situation. Olika personligheter, ambitioner och intressen leder till vilken strategi man väljer. Jag har valt att beskriva detta som att man antingen kombinerar sitt ledarskap med sin expertis, eller väljer att lägga sin tyngdpunkt antingen i ledarskapet eller i expertisen. De som kombinerar sina roller som expert och ledare uttrycker att de lever med en tidsmässig samvetsfråga hur de ska prioritera sin tid och sina arbetsuppgifter. Man nämner uttryck som otillräcklighet, dåligt samvete och frustration vilket tydligt visar det dilemma de befinner sig i. Detta dilemma ger en känsla av att inte vara tillräckligt bra i varken expertisen eller ledarskapet. De känner en inre och yttre press på att de borde klara av att hantera sin situation. Om internrekrytering skett kan en orsak till detta dilemma vara kopplat till en svårighet att släppa gamla arbetsuppgifter relaterade till den expertis som ingick i ens tidigare roll. De som prioriterat ledarskapet har tagit detta steg utan att egentligen förankra det med sin ledning. De har gjort valet att prioritera sitt ledarskap och delegerat expertisen till sina medarbetare. Det finns dock en känsla av att dessa känner sig ifrågasatta eller förväntas prioritera sin expertis igen om ledningen kräver det. Detta ger ytterligare signaler om att det finns en känsla av att det inte är helt sanktionerat att prioritera ledarskapet över expertisen som chef. Den tredje strategi som beskrivs är när chefen prioriterar expertisen istället för ledarskapet. Detta är något som respondenterna menar att de själva inte gjort men ser chefskollegor i sin omgivning göra. De problem som är relaterade till detta beskrivs framför allt leda till att arbetsplatskulturen och medarbetare blir lidande. En orsak till detta beskrivs vara att rekryteringen av cheferna sker på fel grunder. Deras drivkraft ligger snarare inom forskning och expertis än i ledarskapet. Detta kan då leda till ett arbetsklimat där chefen är hierarkisk, pekar med hela handen och där medarbetarutvecklingen

blir lidande. Det framkommer också att ett sådant ledarskap kan ge en intolerant miljö där feedback inte är välkommet då chefen förknippar sin expertis till sitt ledarskap och sin identitet. All form av feedback kan då uppfattas som kritik och tas personligt. Det kan också leda till en arbetsplats med hög homogenitet.

I kategorin *För- och nackdelar med att vara expert och ledare* framkommer det som fördel att respondenterna upplever en variation i sitt arbete som är stimulerande och roligt. Man ställs inför olika arbetsuppgifter med varierad karaktär då man har ansvaret över både de vetenskapliga och de humanistiska bitar som ingår i ett ledarskap. Man får lösa problem med en stor variationsbredd. Ett problem som beskrivs är det faktum att det kan uppstå en osäkerhet när man som chef sitter i olika expertgrupper. Tveksamhet kan då uppstå huruvida medarbetares medhåll i olika frågor beror på att de håller med ens expertis eller om det är för att man är chefen och de inte vågar ifrågasätta en. Detta kan i värsta fall ge trovärdighetsproblem vid beslut i viktiga vetenskapliga frågor.

5. Goodalls teori om expertkunskapens betydelse för ledarskapet

5.1 Introduktion till teorin

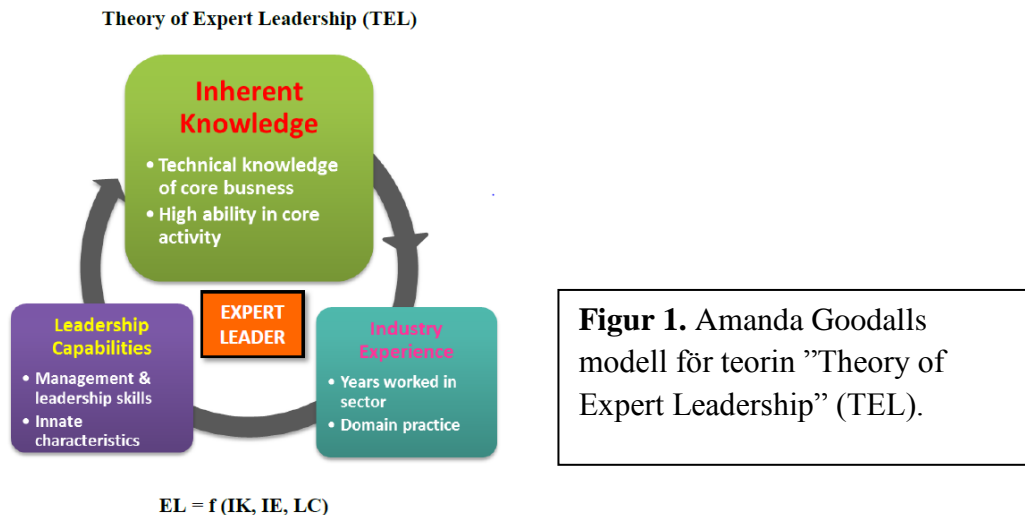
Syftet med min studie är att fördjupa förståelsen av vilken betydelse expertkunskapen har för ett gott ledarskap. Dessutom vill jag identifiera de eventuella problem som kan uppstå mellan relationen expert och ledare för chefen samt identifiera strategier som de använder sig av för att hantera relationen mellan expert och ledare. Som jag visar i resultaten ovan framkommer det ur intervjumaterialet en rad relationer mellan expertkunskap och ledarskap i mina respondenters chefsroll. Jag vill nu i nästa steg fördjupa förståelsen i resultaten med hjälp av en teori mellan expertkunskap och ledarskap. Jag kommer att beskriva Amanda Goodalls teori som hon benämner "The theory of Expert Leadership (TEL)" (Goodall, 2012). Jag har valt denna teori då den knyter an till studiens syfte och resultat samt att Goodall verkar vara ensam inom forskningen att ha utformat en teori kring relationen expertis och ledarskap.

Goodall frågar sig: Borde högt uppsatta chefer som leder organisationer vara generalister? Hur mycket kunskap borde chefer ha om organisationens kärnverksamhet? Hur mycket erfarenhet av kärnverksamheten borde de ha för att bli effektiva ledare? Är det till och med så att de borde vara experter inom kärnverksamheten? Borde det kanske vara experter med lång erfarenhet som får de högt uppsatta positionerna inom organisationer, oavsett det rör sig om banker, sjukhus eller dataföretag? Dessa frågor har enligt Goodall (2012) diskuterats vid paneldebatter men inte behandlats särskilt frekvent inom forskning kring ledarskap. Forskning kring dessa frågor är pusselbitar som fattas inom ledarskapsforskning enligt Goodall. Hon menar också att det blir allt vanligare idag att chefer i motsvarande VD position är generalister med ekonomexamen än experter och undrar vad denna utveckling leder till. Goodall är en av de få som utfört och publicerat en rad empiriska studier för att se hur en expertkunskap hos ledare påverkar resultaten inom olika kontexter. Hon är också ensam om att ha utarbetat och etablerat en teori i ämnet som hon benämner "*The theory of Expert Leadership*" (TEL) (Goodall, 2012). Hon menar att hennes empiriska forskning styrker hennes teori att organisationer presterar mer effektivt när de leds av experter till skillnad från generalister. Teorin, TEL, baserar hon dels på sin forskning med också annat publicerat material och egna hypoteser. Nedan kommer jag att ge en kort presentation av den begreppsapparat hon använder sig av, hur hennes teori är utformad samt det empiriska arbete Goodall stöder sin teori på. Detta för att kunna använda mig av relevanta delar av denna som teoretisk begreppsram i min uppsats.

5.2 Theory of Expert Leadership (TEL) och dess begrepp

Goodall (2012) menar att teorin kring expertledare kan formuleras enligt formeln: $EL=f(İK, IE, LC)$ där EL står för Expert Leadership dvs. expertledarskap och f för funktion eller kontext. İK står för *Inherent Knowledge* dvs. inneboende kunskaper, IE för *Industry Experience* dvs. industrierfarenhet och LC står för *Leadership Capabilities* dvs. ledarskapskapacitet. En närmre förklaring av begreppen kommer nedan. Jag kommer löpande i mina förklaringar att ge fiktiva exempel för att teorin ska bli mer begriplig och mindre abstrakt.

Figur 1 nedan visar en modell över hur Goodall menar att begreppen i teorin hänger ihop:



Vi tänker oss ett fiktivt exempel att vår organisation är ett sjukhus. Till att börja med vill jag förklara begreppen kärnverksamhet och kärnmedarbetare som Goodall använder sig i sin teori. Kärnverksamhet menar hon är den primära eller underliggande aktivitet som är viktig för organisationens inkomst. Detta skulle i ett fiktivt exempel kunna handla om de operationer som utförs på sjukhuset. Goodall beskriver en kärnmedarbetare som de medarbetare som arbetar med uppgifter som är avgörande för kärnverksamhetens upprätthållande och utvecklingen av denna. Detta skulle enligt mitt fiktiva exempel då kunna röra sig om de kirurger som utför operationerna på sjukhuset.

Begreppet inneboende kunskaper (İK) definierar Goodall som de upplärda förvärvade kunskaper en person har fått genom utbildning och praktik inom området man arbetar. Dessutom menar hon att det krävs en hög begåvning inom kärnverksamheten. I mitt fiktiva exempel skulle detta beskrivas med att den kirurg som har en gedigen läkar- och specialistutbildning i botten, många år inom yrket och en stor erfarenhet av operationer har en hög inneboende kunskap (İK). Detta ger enligt Goodall personen en intuitiv förmåga att ta de rätta besluten vilket skulle vara till fördel i en ledarskapsituation. Goodall menar att enligt hennes teori så ger en hög İK hos ledaren en större chans till ökad organisatorisk prestation. Hon menar ytterligare att den person som tar de största besluten, dvs. en VD eller motsvarande i organisationen, inte bara borde ha kunskap inom området de tar beslut över utan borde vara en de bästa experterna inom området. Hon menar att en generalistledare som bara är utbildade inom ledarskap inte skulle prestera lika bra som expertledaren i samma position. I mitt fiktiva exempel skulle detta innebära att den kirurg med högst İK, dvs. den skickligaste med mest och längst erfarenhet, också är den som borde vara sjukhusdirektör enligt Goodall.

Begreppet industrierfarenhet (IE) definierar Goodall som den tid och erfarenhet som chefen har inom kärnverksamheten i den sektor de styr. Ju mer erfarenhet och expertis chefen har ju mer taktiskt kloka, intuitiva och effektiva beslut kan de ta menar hon. Därför menar Goodall att det finns fördelar med internrekrytering istället för att anställa chefer utifrån som är generalister. I mitt fiktiva exempel skulle det betyda att kirurgen som arbetat länge på sjukhuset t.ex. är mer insatt i administrationen och har större förståelse för frågor som kan uppstå från personalstyrkan. Detta eftersom denne till skillnad från generalisten arbetat i miljön hela sitt yrkesverksamma liv vilket Goodall ser som en fördel för ledarskapet även på högsta nivå.

Begreppet ledarskapscapacitet (LC) definierar Goodall som de ledaregenskaper och färdigheter som en person har. Hon menar att för att TEL ska fungera måste personen som väljs på sina expertkunskaper till hög chef även behärska de mer mjuka ledarskapsfrågor som krävs för att organisationen ska bli effektiv och framgångsrik. Hon belyser att experter som blir chefer behöver träning och utbildning i ledarskap och att denna borde vara anpassad till deras behov. Hon menar att ledarskap generellt inte är något som en expert anser ger hög status då deras motivation och drivkraft inte ligger inom dessa områden. Man bör därför även anpassa och göra förmåner som ges mer flexibla. I mitt fiktiva exempel skulle kirurgen som blir sjukhusdirektör alltså behöva bli erbjuden att gå utbildning inom ledarskap då detta inte finns i den grundutbildning denne gått för att bli läkare. Enligt Goodalls teori måste utbildningen dock vara anpassad till just läkare och deras vardag för att det ska bli av intresse och mer tilltalande att genomföra och ta till sig. Detta innefattar också ett språk som är anpassat till läkarens vardag vilket gör att denne känner att informationen blir intressant och riktad till just denne.

IK, IE och LC är de begrepp som Goodall beskriver för att utforma sin teori. Hon nämner också att kontexten spelar roll för ledarskapet. Dessa motiverar hon genom tidigare forskning som hon själv eller andra forskare utfört. Utöver detta resonerar hon inte kring några andra möjliga faktorer eller begrepp. Modellen i Figur 1 visar på sambandet mellan IK, IE och LC. Goodall har i denna modell satt ut pilar medurs mellan begreppen. Hon förklarar dock inte dessa pilar i texten till sin teori. Jag kan inte se orsaken till att dessa pilar ritats ut i modellen. Jag ser nämligen ingen kausalitet mellan dessa begrepp att det ena skulle leda till det andra varken erfarenhetsmässigt eller inom någon tidsram.

5.3 Goodalls hypoteser kring TEL

Goodall har utformat ett antal hypoteser utifrån sin teori om varför experten är en mer lämplig ledare i höga positioner än generalisten. Dessa är grundade i tidigare empirisk forskning som hon antingen utfört själv eller från andra forskarkolleger. Hon har själv inte testat sina hypoteser ännu utan dessa är strikt teoretiska. Jag kommer i diskussionsavsnittet att knyta an till vissa av dessa hypoteser då jag anser att en del av dem kan verifieras genom min studie medans vissa falsifieras. I detta avsnitt börjar jag dock med att förklara Goodalls fem hypoteser.

1. Kunskapsbaserade strategier

Med hypotesen kunskapsbaserade strategier menar Goodall att chefer som har expertis är bättre på att identifiera strategiska möjligheter och utmaningar än generalisten. Detta sker genom deras erfarenhet inom verksamheten som leder till att de känner igen händelser i som de stött på tidigare i sin karriär och kan därför hantera dessa på ett bättre sätt. Hon menar också att dessa erfarenhetsbaserade kunskaper leder till att man vet när man ska satsa på en innovation. Dessa chefer är enligt henne också mer benägna att satsa pengar och tid på forskning och utveckling inom organisationen då de förstår nyttan och värdet av den. Då

experten baserar sina strategier på sin kunskap inom verksamheten menar hon att de ger bättre och mer långsiktiga resultat än generalisten.

2. Expertledare som fanbärare

Om man har hög erfarenhet och kunskap inom sin verksamhet har man större krav på kvalitet och kräver en högre standard menar Goodall i sin andra hypotes. Då expertchefen själv varit på "golvet" och arbetat "hands-on" lägger denne in en stolthet och prestige i att verksamheten håller höga mått. Man har en bättre förmåga som expertchef att kunna avgöra vilka idéer som kan ge frukt och vågar anställa andra experter som har mer talang än en själv för att kunna erhålla hög kvalitet och nya idéer. Framför allt kan expertchefen avgöra vem som är en lämplig expert att rekrytera tack vare sin egen erfarenhet och kompetens på området, något som generalisten saknar. Eftersom expertchefen är insatt i verksamheten har denne också en större förmåga att utvärdera sina medarbetares prestationer inom kärnverksamheten på ett bättre sätt än generalistchefen. Allt detta menar Goodall leder till att expertledaren blir som en fanbärare för sin organisation där denna lägger stor vikt vid att flaggan är på topp.

3. Trovärdighetseffekten

En tredje hypotes som Goodall lägger fram är den som handlar om att experten som ledare har en hög trovärdighetseffekt både inom och utanför sin organisation som generalisten har svårt att uppnå. Detta är en central punkt i hennes teori TEL. Hon menar att expertledare får en högre respekt som chefer för att de ofta har en erkänd meritlista inom kärnverksamheten i bagaget. Det kan också ge undermedvetna signaler till medarbetare om att man gått i deras skor och förstår deras önskemål, drivkrafter och värderingar. Man måste dock behålla denna effekt genom att fortsätta prestera inom verksamheten. Lyckas man med detta som expertchef har man dock ett högre inflytande på personalen inom organisationen samt en större trovärdighet utanför organisationen än om man vore generalistchef menar Goodall.

4. Skapa de rätta förhållandena för kärnarbetarna

I Goodalls fjärde hypotes i TEL beskrivs hur expertledare har bättre förutsättningar för att skapa de rätta förhållandena för kärnmedarbetarna än vad generalistchefen har. Detta menar hon är viktigt för kreativiteten och bibehållen hälsa hos de anställda. Om man t.ex. arbetar i en kreativ miljö är det viktigt att medarbetarna får en frihet att utvärdera idéer och känna ett stöd i detta. Dessa personer vill ofta få feedback på sina insatser och resurser för att kunna vara kreativa. Miljöer som är inhiberande för kreativiteten har istället rigida processer, en kontrollerande atmosfär och en låg autonomi för de anställda. Som ledare måste man både uppmuntra och ge utrymme för sin personal samtidigt som man kan se vad som är värt att satsas och prioriteras på eller ej. I TEL menar Goodall att expertledare har förutsättningarna för att klara dessa utmaningar som ledare eftersom man har samma bakgrund och drivkrafter som sina medarbetare. Dessa kunskaper har inte generalistledaren och har därför svårare att möta de anställdas egenskaper och skapa rätt arbetsmiljö utifrån detta menar Goodall.

5. Inre motivation och långsiktighet

Att bli expert eller specialist inom ett område kräver lång träning och motivationen kommer ofta inifrån. Att fördjupa sig inom ett område eller ämne drivs ofta av en ren nyfikenhet och glädje för att förstå något till fullo. Belöningen består i själva tillfredställelsen att kunna mer och behärska något mer istället för yttre belöningar som t.ex. pengar. Kreativa och professionella personer som har en inre motivation identifierar sig gärna med sitt kunskapsområde. Detta leder till att ett erkännande inom ens kompetens är en stark motivator.

Detta erkännande får gärna komma från andra experter inom ens kompetens hellre än oinsatta eller chefer. Här menar Goodall i sin femte hypotes att expertledaren har en fördel gentemot generalistchefen genom att själv vara just en expert som förstår sina medarbetare och då lättare kan ge feedback som tas emot av en medarbetare. TEL föreslår att chefer som har en inre motivation tillsammans med lång erfarenhet och expertis inom ett område också är mer benägna att satsa långsiktigt än de chefer som är generalister. Detta är extra viktigt i verksamheter som har med forskning och utveckling att göra då denna verksamhet ofta är kostsam och långsam menar Goodall (2012) och Mumford (2002). Expertchefen har en större möjlighet att förstå verksamhetens uppbyggnad och inneboende tempo än generalistchefen tack vare sin erfarenhet av området.

5.4 Empiriskt stöd för experten som ledare

Nedan beskriver jag den empiriska forskning som Goodall härleder som underlag till sin teori TEL.

Forskning tyder på att verksamheter som präglas av teknisk expertis och kreativitet mår bäst av att ledas av personer med en liknande bakgrund som sina anställda (Mumford et al., 2002). Detta visar sig t.ex. genom att kreativa personer behöver ledas av kreativa tekniskt problemlösande chefer. Ledare som delar samma perspektiv och motivation som sina medarbetare kan dessutom kommunicera bättre med varandra. De kan också förmedla målen i verksamheten på ett bättre sätt för sin personal då man talar samma språk (Mumford et al., 2012). Goodall har i sin forskning ställt sig frågan hur insatt en högt uppsatt chef bör vara i verksamheten man leder, eller hur mycket expert denne bör vara och om det gynnar verksamheten. Goodall (2006) började med att tittat på korrelationen mellan hur de 100 högst rankade universitetens rektorer blivit citerade och vilken betydelse det kan ha för rankingen. Enligt hennes genomgång visar det sig att ju mer citerad, och därav vetenskapligt meriterad, en rektor är desto högre är också universitetet rankat. Detta samband gäller åtminstone i USA, men var inte lika tydligt i andra länder i världen. I senare forskning har Goodall ensam och tillsammans med forskarkollegor (Bridgewater, Kahn, & Goodall, 2011; Goodall, Kahn, & Oswald, 2011; Goodall, 2011; Goodall, 2012) undersökt hur detta överensstämmer även utanför akademien i diverse organisationer och verksamheter. Dessa har varit inom professionell basket i USA, professionell fotboll i England, Formel 1 stall och sjukhus. Hon har utfört empiriska studier för att se huruvida framgångsrika ledare i basket har en tidigare karriär som stjärnor i sporten, framgångsrikt rankade sjukhus har en utbildad läkare som högsta chef, framgångsrika ledare inom Formel 1 under de senaste sex årtiondena varit förare tidigare i sin karriär. De områden hon tittat på har varit kunskaps eller erfarenhetskrävande områden och fokus har legat på chefer högt upp i organisationen, VD eller motsvarande. Gemensamt för Goodalls (2012) undersökningar är att ledare med upplärda kunskaper inom sitt område, tillsammans med lång erfarenhet av sin bransch och förvärvade eller naturliga ledaregenskaper ger bättre förutsättningar för en organisation att lyckas. Hon menar att chefens ledaregenskaper bör vara lika bra som expertkunskaperna i det område han/hon verkar i som chef. Hon menar att chefer som vet vad personalen gör lättare kan inspirera dem, förmedla målen på ett förståeligt sätt, vet vad som krävs för att skapa rätt miljö för ökad kreativitet och kan agera mentor och vägledare för medarbetare tack vare att man är insatt i området. Dessa samband har lett till Goodalls teori om expertledarskap, *The theory of Expert Leadership (TEL)*, där hon menar att ledare som har en hög position inom verksamheten bör vara expertledare och inte generalist som så ofta är fallet idag.

Goodall beskriver också ett antal risker som kan förknippas med att ha experter som ledare. Hon menar att experter ofta frodat sina egenskaper kring kunskaper vilket kan leda till att vissa mer empatiska egenskaper som krävs för att bli ledare kan vara otränade. Experter har

ofta en inre motivation som drivit dem framåt tillsammans med vassa armbågar för att lyckas vilket kan leda till att man blir själv-fokuserad och inte har förmågan att sätta sig in i andras situation. Ett annat problem kan vara att experter har tendenser till hybris. Om man är van att vara bäst i ett område kan det leda till en övertro på den egna förmågan inom andra inte lika utvecklade områden.

5.5 Sammanfattning TEL

Goodall understryker att TEL delvis baseras på empiriskt material men att de hypoteser hon arbetat fram måste undersökas empiriskt för att kunna styrkas eller avslås. Sammanfattningsvis menar hon dock att det oavsett typ av organisation krävs experter som höga chefer istället för generalister som ofta väljs idag. Detta för att de är insatta i området, förstår verksamheten, de människor och behov som finns i den och kan fatta långsiktiga beslut som leder till framgång. Experter som arbetat länge inom ett område och utvecklats till ledare har bättre förutsättningar att inspirera sina medarbetare och vet vad som krävs för att skapa en kreativ miljö. De kan också agera mentorer och vägledare för medarbetare och förmedla verksamhetens mål på ett förståeligt sätt (Goodall, 2012; Mumford et al., 2002). De har även en förmåga att fatta intuitiva beslut baserade på lång erfarenhet och kunskap. De har en hög trovärdighet och legitimitet både inom och utanför organisationen (Goodall, 2012).

Man får dock inte glömma att även personens ledarskapsförmågor och inre egenskaper är kritiska för att bli en bra ledare, expertledare måste också vara experter på att leda (Goodall, 2012). Hon påpekar också de risker som finns med att vara expert och ledare och att man måste lägga tid på att träna på sina ledaregenskaper och lyssna på sin personal. Detta kan vara svårt för experten menar hon eftersom de har ett invariant beteende att vara fokuserade på sin egen drivkraft och den inre motivationen. Detta kan leda till att man har svårt att sätta sig in i andra människors perspektiv och situation. Det finns också en risk för experter att utveckla hybris i sitt ledarskap då de genom sina expertkunskaper är vana vid att veta bäst och därför kan få en övertro till sina förmågor som ledare (Goodall, 2012).

Goodalls TEL menar att en verksamhet blir mer effektiv och har stora fördelar av att ha experter som höga chefer istället för generalister vilket motsäger den trend som varit de senaste decennierna. Hon ifrågasätter denna trend och menar att det är dags för organisationer att tänka om vid rekrytering av höga chefer.

Goodall belyser i sin teori de fördelar som finns med att ledare också är experter. Hon lägger också stor vikt i sin teori kring att det krävs att chefen har lämpliga ledarkompetenser för att nå framgång. I sina hypoteser framhäver hon de positiva effekter kombinationen mellan ledare och expertis kan ha för medarbetare och organisationer. Det är enbart i den empiriska forskningen som hon baserar teorin på, som hon nämner de risker som kan förknippas med att experten är ledare. Dessa är förknippade med expertens egenskaper och de svårigheter dessa kan medföra för att bli en framgångsrik ledare. Hon nämner inte de problem som kan uppstå för en chef i hur denne ska prioritera mellan sin expertis och sitt ledarskap. De problem som kan uppstå i och med detta och de strategier som kan finnas för att lösa dessa finns inte med i hennes teori eller hypoteser. Detta återkommer jag till i diskussionsavsnittet.

6. Diskussion

I det inledande diskussionsavsnittet kommer jag att diskutera om mitt syfte och min frågeställning har besvarats i relation till de resultat som framkommit. Detta görs med fokus på de resultat som analyserats fram och är egna slutsatser och tolkningar av resultaten. I ett separat stycke kommer jag att diskutera de resultat som framkommit i relation till tidigare

forskning. Därefter diskuteras också Goodalls teori separat i relation till resultaten. Diskussionen avslutas med reflektioner kring framtida forskning och en metoddiskussion.

Syftet med min studie har varit att fördjupa förståelsen av vilken betydelse expertkunskapen har för ett gott ledarskap. Dessutom ville jag identifiera de eventuella problem som kan uppstå mellan relationen expert och ledare för chefen samt identifiera strategier som de använder sig av för att hantera relationen mellan expert och ledare. För att få svar på detta intervjuades nio chefer som är både experter och ledare i tre olika naturvetenskapliga kontexter - statligt, akademi och privat. Min frågeställning har varit: Hur hanterar chefer med en kombinerad ledar- och expertroll sitt chefskap?

6.1 Resultat i relation till syfte och frågeställning

Genom analys av intervjumaterialet fann jag följande kategorier: *Ledarskap- en utforskad terräng för experten*, *Expertkunskap krävs för ledarskapet*, *Ledarskapet är expertens karriärväg*, *Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen* samt *För- och nackdelar med att vara expert och ledare*. Dessa visar hur expertchefens kontext och arbetsituation ser ut. De beskriver också vilka problem som kan uppstå i relationen mellan expertis och ledarskap och de olika strategier jag funnit att cheferna kan använda sig av för att hantera relationen expert och ledare.

Huvudsakligen genomsyrar vikten av expertisen i ledarskapet för cheferna i det analyserade materialet på olika sätt. Det finns en mängd outtalade signaler som ges till cheferna om att expertisen är viktigare än ledarskapet i mångt och mycket. Dessa signaler kommer från olika aktörer runt om ledaren. Huruvida signalerna som ges är medvetna eller omedvetna kan inte utläsas av denna studie då denna baseras på chefernas uppfattning och inte de aktörer som finns runt om. En av dessa signaler om hur viktig expertisen är sker på tidigt stadium vid rekrytering av chefen. Huvudsakligen rekryteras man som chef på sina akademiska meriter eller expertkompetenser. Inte sällan ser man en internrekrytering där experter eller duktiga forskare blir chefer. Grunden till detta ligger i olika faktorer, det finns positiva effekter för verksamheten att ha en chef som är expert inom verksamheten både för den interna och externa trovärdigheten. En annan faktor kan, som resultaten visar, vara att karriärvägen för en duktig expert är begränsad, att bli chef är en av de få vägar man kan ta för att få mer ansvar och utvecklas. Då rekryteringen sker på expertisen blir detta en signal från ledningen för chefen att det är denna som är en huvudsaklig kompetens man uppskattas för. Detta leder då naturligt till att chefens självkänsla ligger i expertisen, det är där man har sin utbildning, erfarenhet och det är det man fått sitt chefsjobb för. Då ledarskapsutbildning saknas är det naturligt att det inte är här ens självkänsla ligger. Man har inte erhållit verktyg i form av utbildning eller erfarenhet för att känna att detta är ett område man är säker i. Andra signaler kommer i form av feedback från omgivning på ens chefskap. Vissa av respondenterna, de inom akademi, erhåller ingen feedback på sitt ledarskap, det som mäts är den vetenskapliga expertinsats man bidrar med. Som expertchef sitter man ofta med i expertgrupper av olika slag och har det yttersta ansvaret i verksamheten för expertisen inom det område man leder vilket ger ytterligare signaler om vikten av ens expertis. Även medarbetare kan sända signaler om expertisens vikt till chefen, en oerfaren chef har inte samma legitimitet som en erfaren. Det framkommer också att ledarerfarenheter inte väger lika tungt för cheferna när de tänker i termer av framtida arbetssökande, de vetenskapliga meriterna anses väga tyngre. Sammantaget ger detta en bild av att en chef som är både expert och ledare utsätts för en mängd yttre och inre outtalade krav på att vara den som är mest insatt i det område de leder.

Oavsett dessa outtalade signaler och krav så förväntas chefen kombinera sin expertis med ledarskapet. Hur hanterar man då detta? Hur prioriterar man mellan sina två roller i

chefstjänsten? Resultaten i studien visar att cheferna inte får något uttalat stöd i hur de förväntas prioritera från sin ledning. Detta ger en situation där man väljer olika strategier för att hantera detta dilemma. Jag har identifierat tre strategier som cheferna väljer medvetet eller omedvetet. Hur man väljer strategi bygger på förväntade krav, personliga egenskaper, eget intresse och drivkrafter. Den första strategin jag identifierat är de respondenter som kombinerar ledarskapet och expertisen efter bästa förmåga. Detta tenderar att bli en stressig situation där kombinationen väcker känslor av otillräcklighet och frustration över att inte hinna vara så bra i båda rollerna som man önskar. En andra strategi jag identifierat är de respondenter som valt att prioritera sitt ledarskap. De har valt ett mer strategiskt och mindre detaljstyrt ledarskap och ser sig som ett stöd och bollplank för sina medarbetare som får expertisen delegerat till sig. Den stress som finns verkar ligga i att dessa personer ändå frågar sig om det är gott nog att vara en bra ledare, de uttrycker en oro över att de kanske borde prioritera upp expertisen och menar att de bör göra det om så krävs. Den tredje strategi jag identifierat är de chefer som prioriterar expertisen framför ledarskapet. Ingen av respondenterna själva verkar valt denna strategi men uttrycker att det finns chefskollegor i omgivningen som använder denna strategi. Respondenterna menar att dessa chefer ofta rekryterats på fel grunder, att de är duktiga forskare och experter som inte kunnat prioritera ned sina tidigare ansvarsområden. Detta leder till att de ej är delegerande till sin personal och har en mer hierarkisk ledarstil. De tenderar också att förknippa sin expertis hårt till sin identitet vilket gör att medarbetares åsikter kan uppfattas som ifrågasättanden och tas personligt. Värt att notera är såklart det faktum att respondenterna inte ser dessa egenskaper hos sig själva utan mera pratar om dessa när det handlar om andra personer. Detta kan handla om ett fenomen kallat det fundamentala attributionsfelet, vilket innebär att man gärna förklarar andras brister med inre faktorer som egenskaper medan egna tillkortakommanden förklaras med yttre faktorer som tidsbrist. Detta går såklart inte att utesluta och de personer som respondenterna menar använder sig det jag kallar för min tredje strategi, att prioritera sin expertis har inte uttalat sig i min studie.

Studiens resultat och de kategorier som analyserats fram ger en fördjupad bild av hur chefen som kombinerar sitt ledarskap och sin expertis hanterar sin situation. Ett antal problem i relationen mellan att vara ledare och expert har beskrivits och strategier för att lösa en del av problemen identifierats. Därigenom har syftet och frågeställningen i studien besvarats.

6.2 Resultat i relation till tidigare forskning

Vissa delar av den tidigare forskning som jag presenterat styrks av mina resultat. Mina resultat visar dock att den forskning som finns inom området är bristfällig och har luckor att fylla. Min studie kan bidra till att fylla vissa av dessa kunskapsluckor. Som Elkins och Keller (2003) nämner är respondenternas kunskaps- och forskningsintensiva kontext dåligt representerad och undersökt inom empirisk litteratur i ledarskap. Det har varit svårt att finna empirisk och publicerad forskning som tittat djupare på relationen mellan expert och ledare. Den litteratur som jag funnit som har undersökt upplevelsen kring att som expert gå in i ett ledarskap samt de drivkrafter och den motivation som kan ligga experter i fatet har i vissa fall varit rapporter och diskussionsartiklar från paneldebatter (Eiser, 2008; Finney & Gifford, 2011). Detta visar att det behövs mer empirisk forskning inom detta område.

Den forskning som finns visar dock att kreativa arbetsplatser är komplexa miljöer att leda. Det krävs en diversitet i ledarskapskompetenser hos chefen. Egenskaper som nämns är koordinationsförmåga, inlyssningsförmåga, engagemang, vägledning, social kompetens, kommunikativ förmåga, sakkunskap och nätverk (Elkins & Keller, 2003; Mumford et al., 2002; Robledo et al., 2012; Stenmark et al., 2011). Utöver detta är det fler och fler forskare som stödjer teorin om att medarbetare med expertis bör ledas av personer som innehar rätt

kompetenser för verksamheten, dvs. en expertis inom området (Finney & Gifford, 2011; Goodall, 2012; Olsson, 2010; Robledo et al., 2010). Denna beskrivning av chefsens arbetssituation stämmer väl in på respondenternas och styrks av mina resultat. Resultaten visar också att denna diversitet upplevs som något positivt som bidrar till en stimulerande variation i arbetet. Det tidigare forskning dock inte berör är hur man kan uppleva det som chef att förväntas behärska dessa diversa roller och de krav som detta medför. Något som också styrks av mina resultat är att experten ofta saknar erfarenhet och kompetens i ledarskap. Man belyser vikten av att dessa chefer får stöd i att utvecklas till goda ledare. Man beskriver också att experter som blir ledare kan stöta på problem p.g.a. sina inre drivkrafter, sin motivation och personliga egenskaper (Finney & Gifford, 2011; Goodall, 2012). Forskning visar att för att en expert ska få rätt förutsättningar för att bli en bra ledare behöver de hjälp med att utveckla självkännet, få kontinuerlig feedback på sitt ledarskap, ha tillgång till en mentor samt få träna på de emotionella egenskaperna. Viktigt är att känna ett stöd ifrån ledningen (Eiser, 2008). Vad som händer om chefen inte får detta stöd i sin övergång till chef nämns dock inte. Hur chefen hanterar sin situation i detta läge verkar ingen ha undersökt närmare. I min studie visar resultaten en fördjupad bild av de problem som kan uppstå om man inte får ovan nämnda stöd eller hjälp i att finna en balans och prioritering mellan sina roller som expert och ledare i chefskapet. De strategier som identifierats i resultaten är att kombinera sin expertis med sitt ledarskap samt att lägga sin tyngd i ledarskapet eller sin expertis som chef. Detta kan bidra till att ge en större förståelse till de följer dessa val av strategier kan medföra för chefen, dess medarbetare och arbetsmiljön i en organisation.

6.3 Resultat i relation till Goodalls teori TEL

Goodalls teori *The Theory of Expert Leadership* (TEL) och de hypoteser hon beskriver är som tidigare beskrivits baserad på Goodalls egen samt forskarkollegors empiriska forskning. Både teorin och hypoteserna kretsar kring de positiva effekter en expertledare kan ge en organisation jämfört med en generalistledare. Detta beskriver hon sker tack vare expertledarens inneboende kunskaper (IK), industrierfarenhet (IE) samt ledarskapskapacitet (LC). De positiva effekter expertledaren kan föra med sig benämns i denna uppsats som: *kunskapsbaserade strategier, expertledare som fanbärare, trovärdighetseffekten, skapa de rätta förhållandena för kärnarbetarna samt inre motivation och långsiktighet*. Vissa av hennes hypoteser styrks i mina resultat. Trovärdighetseffekten är en hypotes som styrks genom att respondenterna förklarar hur expertisen är till fördel för dem i sin chefsroll både internt inom organisationen men också externt för att få legitimitet som chef. De belyser även hur viktig deras expertis är för att klara det jobb de förväntas göra i sin roll som chef vilket styrker hypotesen om kunskapsbaserade strategier. Även hypotesen om motivation och långsiktighet styrks eftersom resultaten visar att expertledare ofta har en inre motivation och drivs av erkännande av sina kompetenser.

Däremot kan jag tycka att mina resultat ger hypotesen om att skapa de rätta förhållandena för kärnarbetarna en mer komplex bild än den Goodall framställer. Jag menar att denna hypotes är beroende av hur chefen prioriterar mellan sitt ledarskap och sin expertis. Mina tre strategier ger en mer komplex bild av de val en chef står inför vilket också kan ge olika konsekvenser för verksamheten och dess medarbetare. Hon menar att en kreativ miljö kräver en frihet hos medarbetare och att erhålla stöd samt feedback i sitt arbete. Hon beskriver att rigida processer och en låg autonomi hos de anställda verkar hämmande för kreativiteten. Hon menar att expertchefer har en bättre förmåga att ge den feedback, uppmuntran och det utrymme personalen behöver för att vara kreativa. Jag menar att mina resultat visar i motsats till Goodalls hypotes att vissa expertledare riskerar att skapa en hämmande miljö istället för en kreativ miljö. Detta kan förklaras genom att vissa chefer väljer den tredje strategin som beskrivs i mina resultat, att de lägger sin tyngdpunkt på expertisen. Detta kan medföra en risk

att få det hämmande klimat som inte är hälsosamt för en kreativ verksamhet. Goodall nämner själv i sin empiriska forskning att det kan finnas problem när en expert blir ledare p.g.a. de personliga egenskaper som en expert kan ha. Hon stannar dock där i sitt resonemang och tittar inte närmre på vad som händer med chefer som trots dessa egenskaper går in i en chefsroll. Hon tar inte heller hänsyn till hur chefen upplever det att hantera relationen mellan expertis och ledarskap. Mina resultat i studien visar att man behöver ta hänsyn till detta vilket skulle ge hennes teori ett större djup och en mer nyanserad bild av hur det är att vara expertchef.

6.4 Reflektioner och framtida forskning

Att chefer bör vara insatta i det område de arbetar inom och den verksamhet de leder har visat sig vara viktigt både genom en genomgång av tidigare forskning och genom de resultat som kommit fram i min studie. Det finns många fördelar med en kombination mellan expertis och ledarskap och de chefer som hanterar denna situation på ett bra sätt är värdefulla. Det vore dock intressant att i fortsatt forskning titta på om vikten av denna expertis varierar mellan vilken position i organisationen chefen har. Är kombinationen mellan expert och ledare lika viktig för linjechefen som för Vd:n?

Det vore även intressant att undersöka om det finns organisationer som har en delad chefsroll mellan en person med ansvar för ledarskap och en för expertisen. Vilka effekter har i så fall detta på chefen, medarbetarna och verksamheten? Vilka fördelar eller nackdelar kan denna lösning ha?

En långsiktig åtgärd som vore spännande att följa är hur det skulle påverka individer, branschen och synen på ledarskap om det ingick viss ledarskapsutbildning i fler grundutbildningar än idag. Exempel på utbildningar som redan har detta är ekonom- och civilingenjörsutbildningar. Diskussioner förs idag huruvida kurser inom ledarskap borde ingå i läkarutbildningar. Varför inte även erbjuda kurser inom ledarskap i naturvetenskapliga grundutbildningar? Detta skulle ge många en inblick och förståelse tidigt för vad ledarskap innebär. Eftersom naturvetenskap och ledarskap ligger långt ifrån varandra som ämnen skulle det möjligen väcka intresse hos nya och oväntade personer. Det skulle kunna så ett frö hos personer som har drivkrafter inom ledarskap att satsa på detta på ett mer naturligt sätt och kanske leda till att framtida chefer drivs av ledarskapet och inte att göra karriär på expertisen. Detta kräver dock att organisationer skapar alternativa karriärvägar för duktiga experter och forskare vilket är något som saknas idag.

6.5 Metoddiskussion och slutsats

Jag ville i min studie få fram chefens upplevelse kring hur denne hanterade sitt ledarskap. Jag ville undersöka detta förutsättningslöst för att höra deras upplevelse av de eventuella för och nackdelar som fanns i deras chefsroll utan att jämföra deduktivt mot en tidigare teori. Jag ville upptäcka mönster och förklara vad som kunde ligga till grund till eventuella problem. Detta gjordes genom att intervjuer genomfördes enligt de modeller som förespråkas inom grundad teori. Som tidigare nämnts i metodavsnittet fanns inte den tidsmässiga möjligheten att följa det teoretiska urval som rekommenderas inom grundad teori. Jag menar dock att mitt urval från början valdes med sådan omsorg för variation att jag ändå fått en måttnad i mina resultat. Jag valde respondenter ur tre olika kontexter - akademi, statligt och privat. Dessutom fick jag en stor spridning bland respondenterna med avseende på kön, ålder och yrkesmässig erfarenhet vilket ger än mer variation av materialet. Jag märkte också vid bearbetning av resultaten att återkommande mönster uppstod som ger en viss generaliserbarhet åt materialet. Tidsbristen gav mig inte heller möjligheten att följa grundad teori från den öppna fasen, genom den selektiva fasen till den teoretiska fasen som vore önskvärt. Men under

analysarbetet följdes de rekommendationer kring tillvägagångssätt som finns för grundad teori och koder som hittades arbetades fram till de fem kategorier som presenterats i resultatdelen.

En aspekt som bör diskuteras är min roll genom studien. Min tidigare bakgrund är från samma naturvetenskapliga miljö som respondenternas, dock inte som chef. Detta har varit en bidragande orsak till att intresse väcktes för att titta på studiens frågeställning initialt. Detta gav också att jag haft möjlighet att komma i kontakt med respondenterna genom mitt nätverk på ett relativt enkelt sätt. Med detta menas dock inte nödvändigtvis att jag känt respondenterna personligen. Alla respondenter utom en var jag obekant med innan intervjutillfället. Jag har genom studiens gång försökt hålla mig neutral gentemot mina egna erfarenheter. Jag valde att under intervjuerna gå in så förutsättningslöst som möjligt och ställa öppna frågor för att låta respondenterna komma in med sina upplevelser och erfarenheter. Min känsla är att jag lyckades med detta och att mina följdfrågor baserades på deras egna berättelser. Vid analyserandet av materialet har jag likaså låtit koderna och kategorierna själva växa fram utifrån det som respondenterna berättade och de mönster som växte fram. Mina resultat speglar respondenternas upplevda verklighet och jag har eftersträvat att inte lägga in mina värderingar eller tidigare erfarenheter från kontexten. Jag anser att jag lyckats med detta. Delar av resultaten förvånar mig inte eftersom jag är insatt i området men stora delar av resultaten blev ändå helt nya kunskaper för mig. Detta bör ge studien en hög validitet. Följande fem kategorier framkom ur det empiriska intervjumaterialet: *Ledarskap- en utforskad terräng för experten*, *Expertkunskap krävs för ledarskapet*, *Ledarskapet är expertens karriärväg*, *Balansen mellan expert och ledare i chefsrollen* samt *För- och nackdelar med att vara expert och ledare*.

Sammanfattningsvis menar jag att resultaten visar att expertchefer förväntas prestera både som experter och som ledare. De lever dock i en miljö där de får en mängd tysta signaler från sin omgivning om att expertisen står över ledarskapet. Frånvarande direktiv från ledningen hur chefen bör prioritera sin tid och sitt engagemang mellan dessa roller ger en situation där chefen själv väljer mellan tre strategier. Dessa blir att antingen kombinera sitt ledarskap och sin expertroll, eller att lägga tyngden på antingen ledarskapet eller expertisen. Dessa strategier kan medföra olika effekter på ledarnas upplevda situation, medarbetares arbetssituation och verksamhetens arbetsklimat. Detta är något arbetsgivare och ledning borde ta till sig av. Man borde reflektera över vilka signaler som sänds till cheferna och utforma konsekventa strategier för vilka budskap man vill sända. Hur vill man att de chefer som kombinerar expertis med ledarskap ska prioritera? Är man som ledning tydlig i sin kommunikation om vilka krav och förväntningar organisationen ställer på sina chefer? Problem med hur man ska få ihop sitt chefskap verkar onekligen finnas, därav blir det viktigt att ha en tydlig policy hur organisationen ser på ledarskap för att inte få så stora variationer i hur cheferna hanterar dessa problem.

Referenser

- Brenner, M., & Öquist, G. (2012, december, 9). Färre svenska forskare i internationell toppklass. *Dagens Nyheter*, s 6.
- Bridgewater, S., Kahn, L.M., & Goodall, A.H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, 18, 275-286.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Carlsson, M. (2012, mars, 26). Ny chef ödmjuk inför uppgiften. *Nya Kristinehamnsposten*, s.20
- Eiser, BJA. (2008). Meeting the Challenge of Moving from Technical Expert to Leader. *Leadership in action*, 28, 13-14, 24.
- Elkins, T., & Keller, RT. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Ericsson, KA., Prietula, MJ., & Cokely, ET. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85, 114-21.
- Ericsson, KA., & Towne, JT. (2010). Expertise. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 1, 404-416.
- Feist, GJ. (1998). A Meta-analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290-309.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2012). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Fleur, C. (2012, oktober, 11). Han vill jobba nära de anställda. *Dagens Nyheter*, s 21.
- Frydman, C. (2007). Rising up the ranks: Evolution of the market for corporate executives, 1936-2003. *Journal of Economic History*, 66(2), 516-517.
- Gifford, J., & Finney, L. (2011). The Expert as Leader. Research Report, Executive Summary, Roffey Park Institute, United Kingdom, Hämtad 20 februari 2013, från www.roffeypark.com/research-insights/the-expert-as-leader/
- Goodall, A. (2006). Should top universities be led by top researchers and are they?: A citations analysis. *Journal of Documentation*, 62,388 – 411.
- Goodall, A.H., Kahn, L.M., & Oswald, J. (2011). Why do leaders matter? A study of expert knowledge in a superstar setting. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, 77, 265-284.
- Goodall, A.H. (2011). Physician-leaders and hospital performance: Is there an association? *Social Science & Medicine*, 73, 535-539.

- Goodall, A.H. (2012). A Theory of Expert Leadership. *IZA Discussion Paper No. 6566*. IZA and Cass Business School, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (Institute for the Study of Labor), Bonn. Hämtad 5 februari 2013, från www.amandagoodall.com/papers.html
- Hartman, J. (2011). *Grundad teori- Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hennessey, B.A., & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 569-98.
- Kungliga Vetenskapsakademien (2012). *Fostering breakthrough research: a comparative study*. Hämtad den 19 januari, 2013, från www.kva.se
- Larspers, L., & Palm, C. (2008). *Rätt chef på rätt plats. Hur går rekryteringsprocessen till, vilka riktlinjer följs och vad krävs av en chef?* C-uppsats, Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Mälardalens Högskola, Eskilstuna/Västerås.
- McCall, MW. (2008). Developing the Expert Leader. *People and Strategy*, 31, 20-28.
- Morse, J.M. & Richards, L. (2013). *Readme First for a user's guide to Qualitative Methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Mumford, MD., Scott, GM., Gaddis, B., & Strange, JM. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Naturvetarna. (2009). Experter kan visst bli chefer, 17 november 2009. www.naturvetarna.se/Om-oss/Medlemsartiklar/Experter-kan-visst-bli-chefer. Hämtad den 18 februari 2013.
- Naturvetarna chef. (i.d.). *Utvecklas som chef- med Naturvetarna*, hämtad från www.naturvetarna.se, den 18 februari 2013,
- Naturvetarna [Naturvetarnas redaktion]. (2013, 31 januari). *Naturvetarnas seminarium Excellent ledning för excellent forskning?* [Videofil]. Hämtad från https://www.youtube.com/watch?v=L_vA2OXnDDo, den 18 februari 2013.
- Olsson, L. (2012). *Leadership and Creativity in Research Investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (LMX) in Research Groups*, Doctoral Dissertation. University of Gothenburg.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Robledo, IC., Peterson, DR., & Mumford, MD. (2012). Leadership of scientists and engineers: A three-vector model. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 140-147.
- Spencer, A. (2007, april, 25). Mod, makt och arbetsglädje krävs för ett lyckat ledarskap. *Dagens Medicin*, s 27.
- Stenmark, CK., Shipman, AS., & Mumford, MD. (2011). Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts. *American Psychological Association*, 5, 67-80.

Symon, G. & Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Thomas, R.J. (2008). What leaders can learn from expert performers. *Leader to Leader*, 50, 28-33.

Tomson, T., Tomson, G., & Savage, C. (2012, augusti, 8). Dagens utbildningssystem och morgondagens sjukvårdspersonal. *Läkartidningen*, s.8.

Udd, Anki. (2012). Expert vs. Ledare, *chefsblogg.se*. [Blogg] 22 augusti 2012. www.chefsblogg.se/anki/expert-vs-ledare. Hämtat den 18 februari 2013.

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011. Stockholm: Gustafsson, B. Hermerén, G. Pettersson, B. Hämtad från www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491 , den 8 mars 2013.

Vårdförbundet. (i.d.). Falk, Oskar. Karriär inom chefskap eller andra ledande positioner, www.vardforbundet.se/Min-profession/Karriar/Karriar-inom-chefledarskap-eller-administration. Hämtat den 18 februari 2013.

Bilaga 1.

Inledande kort info om respondent:

Namn:

Titel:

Utbildning:

År i chefsroll totalt (i nuvarande tjänst):

Antal underställda medarbetare:

Organisationens struktur och var de befinner sig i den(nivå av chef t.ex.):

Intervjufrågor grund

Tema: Hur ser respondentens bakgrund ut, akademiska?

- Kan du berätta för mig om din bakgrund och hur din resa sett ut till den tjänst du har idag?
- Vad upplever du som dina avgörande kompetenser som gjorde att du fick den tjänst du har idag? Ge exempel!

Tema: Hur har utbildning av ledarskap och ledarkompetenser gått till?

- Har du fått eller gått någon utbildning i ledarskap? Ge exempel!
- Upplever du att du haft nytta av ledarskapsutbildning i ditt arbete? Ge exempel!

Tema: Rollerna expert & ledare i chefstjänst

- På vilket sätt har din vetenskapligt akademiska utbildning varit till användning i ditt arbete? Ge exempel!
- Vilken betydelse har det faktum att du disputerat i ditt ledarskap? Ge exempel!

Tema: Stöttning och ramar inom organisationen för ledarskap, tid och hjälpmedel-krock?

- Upplever du att det finns en uppdelning av din kompetens som expert och ledare i ditt arbete som chef? Ge exempel! (Tidsmässigt? Känsломässigt?)
- Vad upplever du som det roligaste med den tjänst du har idag? Ge exempel!
- Vad upplever du som den största utmaningen med att ha ansvar för vetenskap och ledarskap?
- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
- Hur skulle du beskriva ett bra ledarskap?