



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

Hur beskriver chefer sin yrkes- identitet och hur reflekterar de kring sitt ledarskap?

**Examensarbete i företagsekonomi med
inriktning ledarskap, magisterexamen
Vårterminen 2020**

Författare: Konstantin Sidiropoulos

Handledare: Karin Högberg

Examinator: Anna Karin Olsson

Förord

Jag vill först och främst tacka min handledare Karin Högberg, examinator Anna Karin Olsson och opponenter som bidragit till att utveckla och förbättra studien genom feedback och konstruktiv kritik. Dessutom vill jag rikta ett stort tack till respondenterna som ställde upp på intervju. Utan er hade denna studie inte kunnat genomföras vilket jag är för evigt tacksam för. Och sist men inte minst, vill jag även tacka min egen studiegrupp där vi stöttade och hjälpte varandra under hela studietiden. Jag har lärt mig otroligt mycket av er!

Konstantin Sidiropoulos, 2020

Sammanfattning

Titel: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet och hur reflekterar de kring sitt ledarskap?

Författare: Konstantin Sidiropoulos

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, magisterexamen, 15hp. Högskolan Väst. Trollhättan. EXF600.

Termin: Vårterminen 2020

Efter att jag har genomfört en litteraturgenomgång fann jag ett forskningsgap som berör chefers yrkesidentitet och deras reflexivitet. Studiens syfte är därför att bidra med mer kunskap om hur chefer beskriver sin yrkesidentitet och hur de reflekterar kring sitt ledarskap. Min ambition är att fylla ett forskningsgap som berör chefers yrkesidentitet och deras reflexivitet. Kvalitativ metod användes för att undersöka hur respondenterna tänker och beter sig i olika situationer som berör yrkesidentitet och reflektion. Narrativa semistrukturerade intervjuer tillämpades som kvalitativ forskningsmetod för att samla in data. Totalt intervjuades åtta chefer från olika nivåer i företagshierarkin i ett IT-konsultföretag med minst 200 anställda. En teoretisk analysmodell och tidigare forskning tillämpades för att kunna analysera och tolka empirin. Empirin består av två kategorier och sex innehållskategorier som är strukturerade utifrån studiens två forskningsfrågor. Den första forskningsfrågan som lyder ”Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?” är relaterad till kategorin yrkesidentitet och de tre innehållskategorierna: hur ledarskap utövas, företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet samt när ledarskap inte utövas. Medan den andra forskningsfrågan som lyder ”Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?” är kopplad till kategorin reflektion och de tre innehållskategorierna: situationer som leder till reflektion och icke-reflektion, skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig samt tidens roll vid mest respektive minst reflektion.

Studios slutsatser är att respondenterna ville lyssna på sina medarbetare innan respondenterna tog ett beslut och vara allmänt öppna för feedback. Företagets struktur, aspekter inom och utanför företagets kontext kunde påverka ledarskapet. I de fall ledarskap inte utövades var för att exempelvis medarbetare skall kunna utvecklas. Reflektion kring ledarskapet kan utlösas i form av utvärderingar med underställda, innan en tuff sak skall framföras och sättet att kommunicera med underställda. Reflektion kring sitt ledarskap var framträdande kring att utveckla sina medarbetare och underlätta deras arbete. Respondenterna reflekterar och tänker kritiskt kring sitt ledarskap mest efter arbetsdagen och minst under arbetsdagen. De som var reflexiva på arbetet var oftast meta-reflexiva.

Nyckelord: chef, yrkesidentitet, social identitet, reflektion, kritisk reflektion, reflexivitet, ledarskap och IT-konsultföretag

Abstract

Title: How do managers describe their working identity and how do they reflect on their leadership?

Author: Konstantin Sidiropoulos

Course: A thesis in business administration with a major in leadership, master`s degree, 15 credits. University West. Trollhättan. EXF600.

Term: Spring 2020

After I conducted a literature review, I found a research gap that concerns managers' professional identities and their reflexivity. The purpose of the study is therefore to contribute with more knowledge about how managers describe their working identity and how they reflect on their leadership. My ambition is to fill a research gap that affects managers' working identity and their reflexivity. Qualitative method was used to examine how the respondents think and behave in different situations that affect working identity and reflection. Narrative semi-structured interviews were applied as a qualitative research method to collect data. A total of eight managers from different levels in the company hierarchy were interviewed in an IT consulting company with at least 200 employees. A theoretical analysis model and previous research were applied to analyze and interpret the empirics. The empirics consist of two categories and six content categories that are structured along the study's two research questions. The first research question that reads "How do managers describe their working identity?" is related to the category of working identity and the three content categories: how leadership is exercised, the company`s structure and what affects the leadership and also when leadership is not exercised. While the second research question is "How do managers reflect on their leadership in a company?" is linked to the category of reflection and the three content categories: situations that lead to reflection and non-reflection, create good conditions for employees and to improve yourself and also the role of time in most and least reflection, respectively.

The conclusions of the study are that respondents wanted to listen to their employees before the respondents took a decision and be generally open to feedback. The company's structure, aspects within and outside the company's context could affect leadership. In cases where leadership was not exercised where for example so employees could be developed. Reflection on leadership can be triggered in the form of evaluations with subordinates, before a tough thing is to be presented and the way of communicating with subordinates. Reflection on their leadership was prominent in developing their employees and facilitating their work. The respondents reflect and think critically about their leadership most after the working day and least during the working day. Those who were reflexive at work were usually meta-reflexive.

Keywords: manager, working identity, social identity, reflection, critical reflection, reflexivity, leadership and IT consulting compan

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfrågor	4
2 Teoretisk referensram	5
2.1 Litteraturgenomgång.....	5
2.2 Organisationsstruktur	6
2.3 Social identitet och yrkesidentitet.....	7
2.3.1 Social kategorisering och social identitet	7
2.3.2 Social identitet och social jämförelse	8
2.3.3 Yrkesidentitet.....	8
2.4 Reflektion.....	11
2.4.1 Kritiskt tänkande och kritisk reflektion	12
2.4.2 Kritisk reflektion, att skapa mening och lära sig	13
2.5 Reflexivitet.....	14
2.5.1 Agenskap och projekt	16
2.5.2 Fyra typer av reflexivitet	16
2.5.3 Kommunikativ reflexivitet	17
2.5.4 Autonom reflexivitet	18
2.5.5 Meta-reflexivitet	19
2.5.6 Avbruten reflexivitet	21
2.6 Tidigare forskning.....	22
2.6.1 Coachande ledarskap.....	22
2.6.2 Tid och reflektion	22
2.7 Källkritik	23
2.8 Analysmodell	23
3 Metod	25
3.1 Vetenskapligt synsätt	25
3.2 Undersökningsansats.....	26
3.3 Forskningsdesign	26
3.4 Datainsamling	26
3.4.1 Frågelista	27

3.4.2	<i>Förförståelse och urval</i>	28
3.4.3	<i>Genomförande av intervjun</i>	29
3.4.4	<i>Forskningsetiska principer</i>	30
3.5	Transkribering och stödanteckningar	31
3.6	Analysmetod	32
3.7	Tolkning	33
3.8	Källkritik	34
3.9	Trovärdighet	34
4	Empiri	37
4.1	Forskningsfråga 1 och kategori 1	37
4.1.1	<i>Hur ledarskap utövas</i>	37
4.1.2	<i>Företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet</i>	38
4.1.3	<i>När ledarskap inte utövas</i>	40
4.2	Forskningsfråga 2 och kategori 2	41
4.2.1	<i>Situationer som leder till reflektion och icke-reflektion</i>	41
4.2.2	<i>Skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig</i>	44
4.2.3	<i>Tidens roll vid mest respektive minst reflektion</i>	47
4.3	Summering av den presenterade empirin	49
4.3.1	<i>Forskningsfråga 1 och kategori 1</i>	49
4.3.2	<i>Forskningsfråga 2 och kategori 2</i>	50
5	Analys	53
5.1	Forskningsfråga 1 och kategori 1	53
5.1.1	<i>Hur ledarskap utövas</i>	53
5.1.2	<i>Företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet</i>	54
5.1.3	<i>När ledarskap inte utövas</i>	56
5.2	Forskningsfråga 2 och kategori 2	57
5.2.1	<i>Situationer som leder till reflektion och icke-reflektion</i>	57
5.2.2	<i>Skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig</i>	59
5.2.3	<i>Tidens roll vid mest respektive minst reflektion</i>	60
6	Slutsatser	62
6.1	Forskningsfråga 1 och kategori 1	62
6.2	Forskningsfråga 2 och kategori 2	63
6.3	Reflektion över studiens genomförande	64
6.4	Förslag till fortsatta studier	65
	Referenslista	66

Bilaga. Frågelista	1
---------------------------------	----------

1 Inledning

I inledningskapitlets bakgrund beskrivs vad studien handlar om, därefter följer en problemdiskussion som redogör var det finns forskningsbrist och forskningsgap i forskningen. Sedan återges studiens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Människor är sociala varelser och söker kontakt med andra, medvetna om att detta har kapacitet att berika sina liv på olika sätt. Denna kontakt verkar vanligtvis vara naturlig och okomplicerad, men det mesta är strukturerat. Detta beror delvis på att mycket av den dagliga aktiviteten handlar om att handskas med människor som är medlemmar i organisationer. Förutom detta bestäms en hel del av vårt eget beteende av vår position i en organisation. För att kunna förstå uppfattningen och interaktionen i en organisationskontext, måste det göras mer än att bara undersöka individernas psykologi som individer. Istället behövs det förstås hur social interaktion är kopplad till individernas sociala identiteter (Haslam, 2004). Social identitet är den del av individens självuppfattning som härrör från deras kunskap om deras medlemskap i en social grupp, eller grupper, tillsammans med värdet och emotionell betydelse som är kopplat till medlemskapet (Tajfel, 2010).

Affärsvärlden blir allt mer flyktig och komplex, den är lika viktig som någonsin för att ledare ska förstå sig själva. Det räcker dock inte längre för dem att vara medvetna om deras förmågor, motiv, stilar och värderingar. För att vara effektiva måste dagens ledare också få kunskap om sina sociala identiteter – deras medlemskap i vissa sociala grupper och konsekvenserna av att tillhöra dessa grupper (Ruderman & Ernst, 2004). Yrkesidentitet, eller professionell identitet, är uttryck för en mer specifik del av människans arbetsrelaterade identitet (Zambrell, 2016) och är ett exempel på en social identitet (Belle, 2017). Människor vill tro att nyckeln till en framgångsrik karriärförändring är att veta vad som skall göras härnäst och sedan använda denna kunskap för att vägleda sina handlingar. Men förändring händer oftast tvärtom: Att göra kommer först, att veta i andra hand. Varför? Eftersom att byta karriär betyder att individer omdefinierar sin yrkesidentitet – hur individer ser sig själva i sina professionella roller, vad individer förmedlar om sig själva till andra och i slutändan hur individer lever sina arbetsliv. Chefer som kört fast vid alla typer av interna möten har oftast inte en bråkdel av frihet eller flexibilitet som professionella yrken – exempelvis konsulter, advokater, akademiker och i mindre grad läkare – för att hitta idéer för en ny karriär. Följaktligen är chefer mer benägna att drabbas av tunnelseende, mer benägna att behöva stanna, vila upp och tänka innan de börjar tänka på något nytt (Ibarra, 2003).

Att ledarskap mer eller mindre tas för givet som svar på alla möjliga samhälleliga och organisatoriska bekymmer är problematiskt. Ofta är det oklart med vad ledarskap innebär i olika situationer (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017). En bred definition av ledarskap

beskriver det som en process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur genomförandet bör ske. Ledarskap är även den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål (Yukl, 2012). Föreställningarna om ledarskap är inte sällan vaga, naiva och idealistiska. Ledarskap kan otvivelaktigt göra skillnad men ett framgångsrikt ledarskap är flerdelat och kräver reflexivitet snarare än bara rutinmässiga bejakande av trender och populära recept på hur ledare skall agera (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017). Reflexivitet utövas genom att människor håller interna diskussioner med sig själva och är det regelbundna utövandet av den mentala förmågan, som är gemensamt för alla människor, att betrakta sig själva i förhållande till deras (sociala) sammanhang och vice versa. Sådana överväganden är viktiga eftersom de utgör grunden för att människor bestämmer sina framtida handlingar – alltid bristfälliga och alltid under sina egna beskrivningar. Reflexivitet är verktyget för att kunna ta sig igenom världen. Detta gäller särskilt den sociala världen, som inte längre kan hanteras genom förkroppsligad kunskap, tysta kunskapsrutiner eller enbart traditionell sedvänja och praxis (Archer, 2007).

1.2 Problemdiskussion

När det gäller forskning som berör social- och yrkesidentitet finns det ett fokus i social identitetsforskning av prototypikalitet, alltså i vilken utsträckning en ledare är representativ för gruppen eller organisatorisk identitet (se Abrams m.fl., 2008; Tee, Ng & Paulsen, 2014; van Dijke & De Cremer, 2008). Även om nästan två decennier av forskning har gett stöd för den sociala identitetsstrategin för ledarskap, har de flesta tidigare arbeten fokuserat på ledarnas prototypikalitet (Steffens m.fl., 2014). Vad gäller forskning om hur chefers yrkesidentitet konstrueras verkar det vara ett komplext och komplicerat fenomen. En studie menar att ledare har inte alltid den kontroll som huvudströmmen inom ledarskapsteori antyder och ledarskapshandlingen uppfattas därför bättre som identitetskonstruktion. Detta beror på att ledarskap uppstår i samspelet mellan människor som handlingen av att erkänna och bli erkänd (Karp & Helgø, 2009). En annan studie kom fram till att chefer som genomgick introspektiv ledarskapsutbildning, det vill säga att utveckla sin egen unika ledarstil på vilka de är, innebar utbildningen främst en arena för identitetsarbete. Men identitetsarbetet ledde till att hantera motstridiga identiteter, utarbeta och utveckla identiteter och roller samt kämpa för att passa in i olika diskurser, snarare än att hitta det sanna jaget (Andersson, 2005). Andra forskare menar att förändra och utveckla ledaridentitet är i synnerhet framträdande i yrkeslivet med dess komplexitet och turbulens. Med tanke på de motsägelsefullheter som finns för chefer verkar det svårare att utveckla en ledaridentitet som kan fungera som en stabil plattform för ett långsiktigt ledningsarbete (Sveningsson & Alvesson, 2016). I en studie som är inne på samma linje, redogörs det att medan ledare hävdar att det är deras sanna och naturliga jag som gör dem till goda ledare; måste de samtidigt begränsa sin påstådda autentiskhet för att uppfattas som goda ledare. Detta genererar spänningar som undergräver konstruktionen av en mer stabil och sammanhängande ledaridentitet. För att lösa dessa spänningar utvecklade cheferna metaforiska jag vilket skapade en viss tröst för cheferna.

Men samtidigt förtryckte de möjligheten för en djupare reflexion av värdet på autentiskhet i organisationer genom att åter betona chefernas centralitet och således utesluter möjligheten för mer delade former av ledarskap (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Min tolkning utifrån yrkesidentitetsforskningen och i synnerhet det Sveningsson och Alvesson samt Nyberg och Sveningsson säger ovan är att chefer har svårt att skapa "hållbara" ledaridentiteter vilket kan påverka deras ledningsarbete. Dessutom framhäver Epitropaki m.fl. (2017) att majoriteten av studier på den intrapersonliga nivån har fokuserat på följarnas själv-koncept och självidentiteter, och mer specifikt på hur ledare framkallar, främjar eller påverkar följarnas själv-koncept, vilket möjligen antyder att följare-identiteter är mer benägna att påverkas av ledarskapsprocesser än ledarnas identiteter. Endast ett fåtal studier har antagit en ledarcentrisk syn och undersökt ledaridentitetens intrapersonliga process. Jag kommer därför använda detta som grundval och undersöka detta vidare genom att analysera hur chefer redogör för sin yrkesidentitet.

Till skillnad från forskning som berör chefers sociala- och yrkesidentitet, var det svårt att hitta studier som är relaterade till chefers reflexivitet. Hind, Wilson och Lenssen, (2009) framhäver att det behövs mer forskning för att skapa en tydligare förståelse kring chefers "reflexiva förmågor". Cunha m.fl. (2015) menar att självledarskap är processen att leda andra med en hög grad av reflexivitet. Det reflexiva arbetet av självledarskap är en ofrånkomlig del av ledarskapet och med hänsyn till detta – är att leda att reflektera. Begreppet självledarskap är känt och accepterat, men fortfarande underforskat. Min uppfattning utifrån det Hind, Wilsson och Lenssen samt Cunha m.fl. säger är att det finns forskningsbrist och forskningsgap kring det som berör chefers reflexivitet i forskningen. För att undersöka detta vidare kommer jag utgå ifrån det Ollila (2000) betonar att reflektion inom kontexten för ledarskap nämns ofta som en önskvärd kvalifikation, men det har gjorts få ansträngningar för att beskriva meningen och processen för reflektion.

Eftersom begreppen kritiskt tänkande och kritisk reflektion är snarlika varandra och kommer därför likställas med varandra i studien. Dessutom kommer chef likställas med ledare i studien.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att bidra med mer kunskap om hur chefer beskriver sin yrkesidentitet och hur de reflekterar kring sitt ledarskap. Min ambition är att fylla ett forskningsgap som berör chefers yrkesidentitet och deras reflexivitet.

1.4 Forskningsfrågor

- Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?
- Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?

2 Teoretisk referensram

Först beskrivs hur tillvägagångssättet gick till vid litteraturgenomgången för problemdiskussionen och det teoretiska ramverket. Därefter redogörs vilka sorts teorier och tidigare forskning som användes för att analysera och tolka empirin samt för att hjälpa till att besvara studiens forskningsfrågor. Sedan följer källkritik och slutligen avslutas kapitlet med en analysmodell som sammanfattar hur de olika teorierna tillämpades i studien.

2.1 Litteraturgenomgång

Vid litteraturgenomgången för problemdiskussionen söktes litteratur som var relaterat till studiens forskningsfrågor. Easterby-Smith m.fl. (2018) framhäver att genom att forskaren gör en litteraturgenomgång utifrån ett valt forskningsområde kan hen förbättra sin förståelse för teorier och metodologier kring området samt hitta forskningsgap om var det behövs mer kunskap om. Jag använde mig av vissa inklusionskriterier vid litteraturgenomgången och dessa var: vetenskapligt granskade artiklar, avhandlingar, forskningsbaserade böcker och rapporter som är skrivna på engelska/svenska och som är publicerade mellan år 2000 och 2020. Anledningen till att jag valde att begränsa sökningar för de senaste tjugo åren var för att jag ville fokusera på nyare forskning. Vad gäller exklusionskriterier valdes artiklar bort som fokuserar enbart på chefs sociala-, professionella- och yrkesidentitet samt reflektion och reflexivitet utifrån en politisk-, religiös-, köns- eller idrottskontext.

Sökningar gjordes i databaser på Högskolan Västs biblioteks hemsida och även i andra databaser utanför bibliotekets hemsida. Dessa är: Academic Search Premier, APA Psycinfo, Business Source Premier, eBook Collection, ERIC, Emerald, Libris, ResearchGate, Sage Journals, ScienceDirect, Taylor & Francis, University of Tasmania och Wiley Online Library. Engelska sökord som användes i olika kombinationer var: business, corporation, critical, firm, leader, leader/leadership identity, leadership, manager, managerial identity, public, organization/organisation, professional identity, reflection, reflective, reflexive, reflexivity, social identity, thinking and working identity. Dessutom användes fraser genom att använda citattecknen som exempelvis ”reflexive leadership” för att få fram specifika träffar eller användes trunkering genom att använda asterix framför orden för att få träffar på olika ändelser som exempelvis leader*. De engelska sökorden översattes även till på svenska för att kunna göra sökningar på litteratur som skrivits på svenska. Dessa är: chef, chefsidentitet, företag, kritisk, ledare, ledar/ledarskapsidentitet, offentlig, organisation, professionell identitet, reflekterande, reflektion, reflexiv, reflexivitet, social identitet, tänkande och yrkesidentitet.

Vid litteraturgenomgången för att söka efter teorier och tidigare forskning för att analysera och tolka empirin, valdes samma tillvägagångssätt som beskrivits ovan när en litteraturgenomgång gjordes för problemdiskussionen. Det innebär att samma databaser,

inklusionskriterier, exklusionskriterier och sökord användes. Däremot valde jag att inte begränsa sökningar för att enbart gälla litteratur som publicerats de senaste tjugo åren. Istället kunde även äldre litteratur ingå för att minimera risken för att missa teorier eller tidigare forskning som var tillämpbara för att analysera och tolka empirin. Å andra sidan finns det en risk att dessa teorier och/eller tidigare forskning kan bli svåra att applicera i dagens samhälle då de skapades och det forskades utifrån ett samhälle som såg annorlunda jämfört med idag.

2.2 Organisationsstruktur

Mintzberg (1983) betonar att organisationer är strukturerade för att fånga och styra flödessystem och för att definiera inbördes förhållanden mellan olika delar. Dessa flöden och inbördes förhållanden är knappast linjära i form, med ett element som följer snyggt efter det andra. Organisationen består av fem grundläggande delar. Längst ner i hierarkin i en organisation finns den operativa kärnan. Det är de människor som utför grundarbetet för att tillverka produkterna och tillhandahållande av tjänsterna. Efterhand som företaget växer och upptar en mer komplex arbetsfördelning, kommer behovet av en mer direkt tillsyn öka. Det blir obligatoriskt att ha en heltidsansvarig chef som sitter i toppledningen. Och när organisationen vidareutvecklas behövs fler chefer – inte bara chefer för den operativa kärnan men även chefer som styr över andra chefer. Därmed skapas en mellanlinje, en hierarkisk auktoritet mellan den operativa kärnan och toppledningen. Centralisering är det tätaste sättet att samordna beslut i organisationen. Alla beslut fattas av en person, i en hjärna, och genomförs sedan genom direkt tillsyn. Medan skälet till att decentralisera är att inte alla beslut kan förstås i ett centrum, i en hjärna. Ett annat skäl är att decentralisering tillåter organisationen att svara snabbt på lokala förutsättningar. Ett tredje skäl är att decentralisering stimulerar motivation.

Mintzberg (1983) understryker att med en formell organisation innebär att anställdas beteende formaliseras för att reducera variabiliteten och i slutändan förutsäga och kontrollera det. Smith-Doerr och Powell (2005 se Gulati & Puranam 2009, s. 427) framhäver att en informell organisation hänvisar till framväxande mönster för individuellt beteende och interaktioner mellan individer, liksom de normer, värderingar och övertygelser som ligger till grund för sådana beteenden och interaktioner. Flynn och Flynn samt Galbraith (1999;1977 se Zhang, Zhao & Qi 2014, s. 147) understryker att i en platt organisation är makten decentraliserad och anställda uppmuntras att bygga sidokanaler genom vilka de interagerar och samordnar affärsbeslut. Mintzberg (1979) menar att formella och informella strukturer är genomkorsade och ofta omöjliga att särskilja.

Groth (1999) framhäver att när organisationer dras mellan motstridiga kriterier, som de ofta gör, måste de antingen välja det de anser vara viktigast eller, om konflikten är för uttalad, försöka förena den genom att skapa olika typer av matrisorganisationer. Den vanligaste konflikten är mellan produkt/marknad och funktion/process. En vanlig lösning är då att ha en grupp chefer som ansvarar för en uppsättning av överväganden och en

annan grupp chefer för den andra uppsättningen.

2.3 Social identitet och yrkesidentitet

2.3.1 Social kategorisering och social identitet

Tajfel (1978) understryker att problemen med en individs självdefinition i ett socialt sammanhang kan upprepas i termer av begreppet social identitet. Det måste antydast att en individ i samhället strävar efter att uppnå ett tillfredsställande koncept eller bild av sig själv. Att en individ är medlem i flera olika sociala grupper innebär att detta medlemskap kan bidra positivt eller negativt till individens bild av sig själv. Termen "grupp" betecknar en kognitiv enhet som är meningsfull för individen vid en viss tidpunkt och måste skiljas från det sätt på vilket termen "grupp" används när den betecknar ett ansikte-mot-ansikte relation mellan ett antal personer. Med andra ord, är social kategorisering en process för att sammanföra sociala objekt eller händelser i grupper som är likvärdiga med hänsyn till en individs handlingar, avsikter och värdesystem. Kategoriseringsprocessen, som den används av den mänskliga individen för att systematisera och förenkla sin miljö, presenterar vissa teoretiska kontinuiteter från den roll som spelas genom att kategorisera i uppfattningens aktiviteter till dess roll i ordningen av ens sociala miljö.

Tajfel (1978) understryker att social kategorisering kan förstås som en ordning av den sociala miljön i termer av grupper av personer på ett sätt som är meningsfullt för individen. Det hjälper till att strukturera den kausala förståelsen av den sociala miljön och därmed fungerar den som en guide för handling. Den viktiga skillnaden mellan bedömningar som gäller för de fysiska och sociala stimuli är att kategorisering i det senare fallet är ofta relaterade till värdeskillnaderna. Till exempel, är uppdelningen av personer i sociala kategorier som är viktiga för individen vanligtvis förknippade med positiva eller negativa utvärderingar av dessa kategorier. Denna interaktion mellan socialt härledda värdeskillnader å ena sidan och den kognitiva "mekaniken" å andra sidan, är särskilt viktig i alla sociala uppdelningar – det vill säga i alla sociala kategorier där skillnader görs mellan individens ingrupp (den grupp som individen tillhör) och den utgrupp (den grupp som individen inte tillhör) som jämförs eller kontrasteras med den. En viktig aspekt av denna introduktion av värden i det allmänna differentieringssystemet mellan egna och andra grupper är emellertid direkt relevant för det aktuella argumentet. Detta har att göra med vissa följder av gruppmedlemskap som hänvisas till som "social identitet". Social identitet innebär en individs själv-koncept som härleds från kunskapen av hens medlemskap av en social grupp (eller grupper) tillsammans med värdet och emotionell betydelse associerat till det medlemskapet. Oavsett hur rik och komplex en individs syn på sig själv kan vara i relation till den omgivande världen, social och fysisk, vissa aspekter av det synsättet bidras av medlemskapet av vissa sociala grupper eller kategorier. Vissa av dessa medlemskap är mer framträdande än andra; och vissa kan variera i tydlighet i tid och som en funktion av en mångfald sociala situationer.

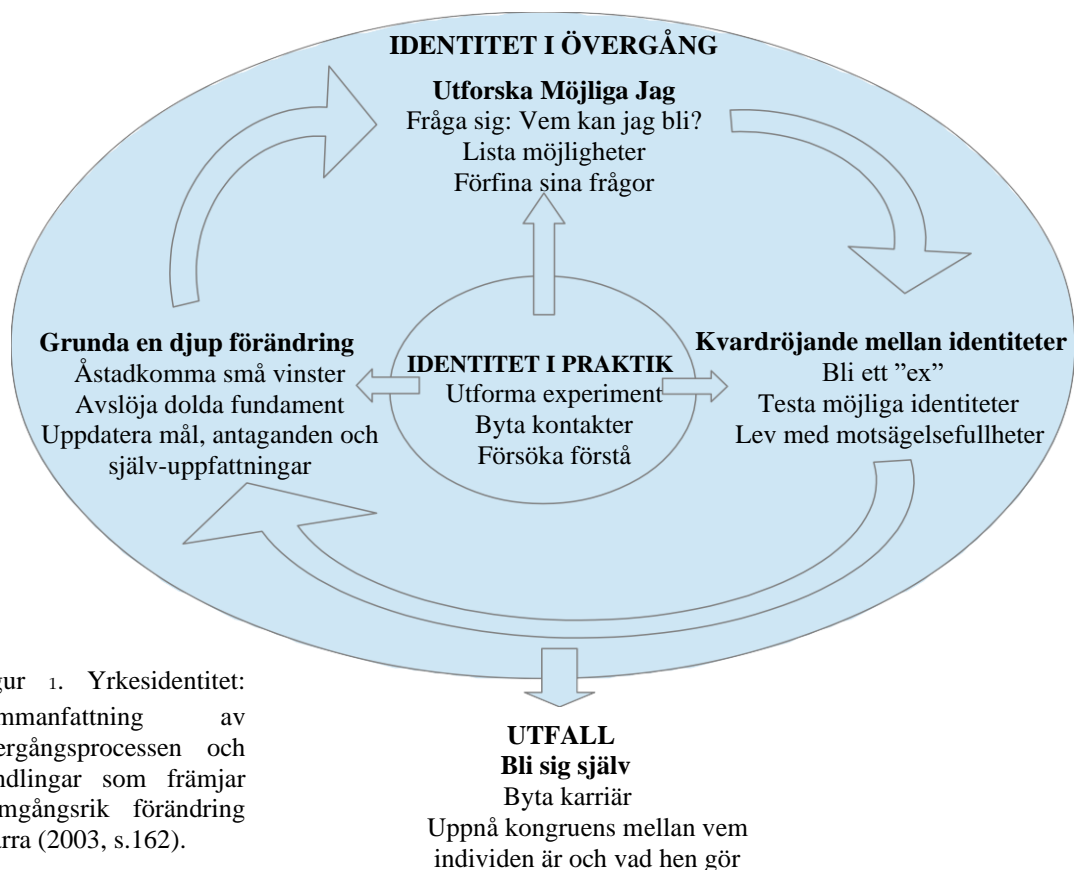
2.3.2 Social identitet och social jämförelse

Tajfel (1978) menar att det är detta jämförande perspektiv som sammanlänkar social kategorisering med social identitet. Social kategorisering i grupper i förhållande till dess funktioner är ett orienteringssystem som skapar och definierar individens egen plats i ett samhälle. Detta gäller den "objektiva verkligheten" av jämförelser som fokuserar på en individ som individ och jämförelser baserade på individens medlemskap i en viss social grupp. Ingen social grupp är en ö är inte mindre sant att ingen människa är en ö. Det enda "verklighets"-testet som betyder något med hänsyn till en grupps karaktär är tester av social realitet. Karaktären av en grupp som en helhet – som exempelvis dess status, rikhet eller fattighet, hudfärg eller förmåga att nå sina mål – uppnår mest av deras signifikans i relation till uppfattade skillnader från andra grupper och deras värdekonnotationer av dessa skillnader. Till exempel, ekonomisk fattigdom får sin betydelse i sociala attityder, intentioner och handlingar när det huvudsakligen blir en "relativ fattigdom"; lätt eller svår tillgång till produktionsmedel och konsumtion av varor, till att fördelar och möjligheter blir psykologiskt framträdande huvudsakligen i relation till jämförelser med andra grupper; definitionen av en grupp (nationell, raslig eller en annan) är meningslöst om inte det inte finns andra grupper runtomkring. En grupp blir en grupp i den meningen att de uppfattas av människan ha gemensamma egenskaper eller ett gemensamt öde främst på grund av att andra grupper finns i miljön.

Tajfel (1978) menar att följaktligen kan den sociala identiteten hos en individ som uppfattas som hans kunskap om att tillhöra vissa sociala grupper tillsammans med viss emotionell och värdefull betydelse för hans medlemskap endast definieras genom effekterna av sociala kategoriseringar som delar upp en individs sociala miljö i hans egna grupp och andra. Om adekvata villkor för att bevara positiv social identitet inte erbjuds av en grupp kommer hen att lämna den – psykologiskt, objektivt eller både och.

2.3.3 Yrkesidentitet

Ibarra (2003) framhäver att oftast förändras människans yrkesidentitet gradvis och naturligt att människan inte ens märker hur mycket hen har förändrats. Men ibland hamnar individen i en period då viljan till förändring ställer sig med stor brådska. Individen försöker tänka ut sitt dilemma. Individen försöker byta sina gamla, föråldrade roller för nya, mer lockande jag i ett svep. Hen tänker om sig själv genom att gradvis utsätta sig för nya världar, relationer och roller. Människan är inte ett jag utan många jag. Följaktligen kan människan inte bara byta ut det gamla för en ny yrkesidentitet. För att återuppfinna sig själv måste människan leva genom en övergångsperiod där hen omprövar och ombildar en mängd möjligheter. Det är nästan omöjligt att tänka på hur individen ska återuppfinna sig själv, och därför lika svårt att utföra det på ett planerat. Ett framgångsrikt resultat beror mindre på att känna sitt inre riktiga jag i början än att starta en flerstegs-process för att föreställa sig och testa möjliga framtider. Ingen mängd självreflektion kan ersätta den direkta upplevelsen individen behöver för att utvärdera alternativ enligt kriterier som förändras som hen gör. Nedan sammanfattas det ovan nämnda i en yrkesidentitetsmodell:



Figur 1. Yrkesidentitet: Sammanfattning av övergångsprocessen och handlingar som främjar framgångsrik förändring Ibarra (2003, s.162).

Ibarra (2003) förklarar nedan med vad de olika delarna i yrkesidentitetsmodellen betyder:

- *Identitet i övergång*: Processen där människan ifrågasätter och testar sina yrkesidentiteter och efterhand gör djupare förändringar än vad som först troddes (Ibarra, 2003).
- *Utforska möjliga jag*: De flesta människor föredrar att börja med ett tydligt svar på frågan om vem hen kan bli; Bättre att börja genom att fråga mindre, mer testbara frågor; Vilka bland mina möjliga jag ska jag börja utforska? Hur kan jag göra det? (Ibarra, 2003).
- *Kvardröjande mellan identiteter*: Den långa, kaotiska övergångsperioden som börjar när individen börjar testa; under denna tid förblir identitet odefinierad eftersom hen ännu inte är redo att ge upp sina gamla roller, och alternativa möjligheter är fortfarande svårfångade. Människan är verkligen däremellan (Ibarra, 2003).
- *Grunda en djup förändring*: Individen går från en situation till en annan som är ytligt annorlunda. Hen försöker gå in i ett nytt jobb, interagera med olika människor eller plocka upp nya färdigheter. Även om individens grundläggande antaganden ofta förblir dolda för hens medvetna medvetenhet, avgör de ändå hur

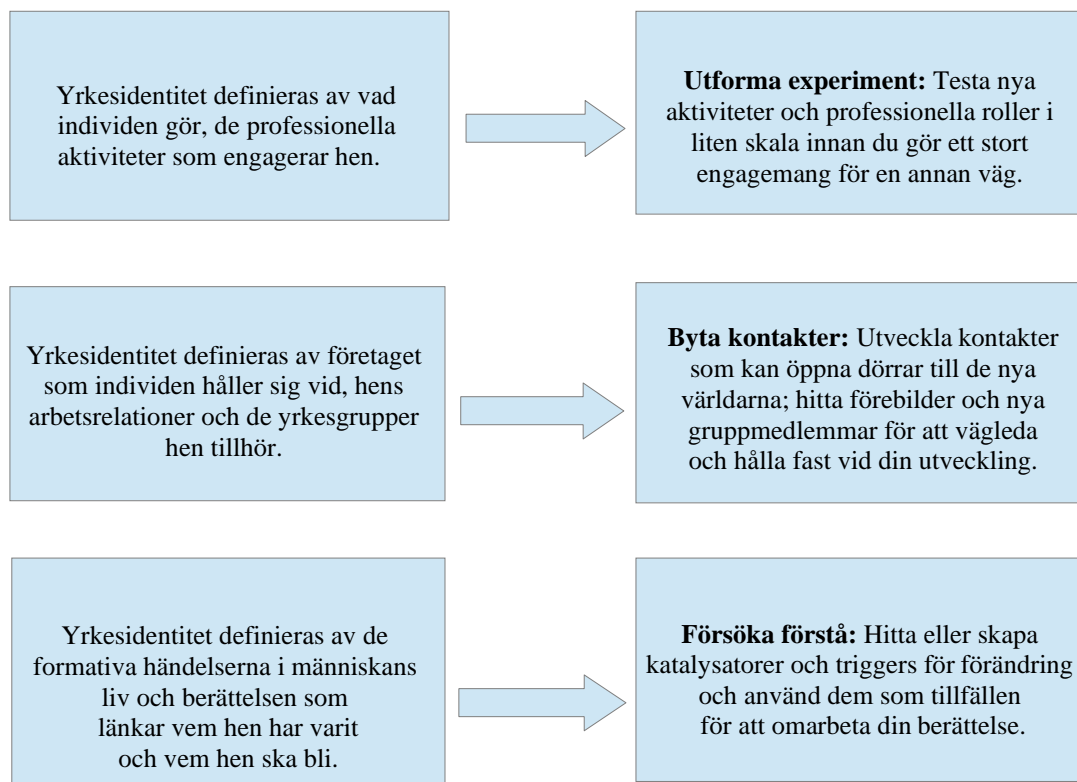
hen hanterar sina karriärer. Men efter ett tag börjar gamla ramar att kollapsa under vikten av ny data. Förr eller senare kräver de växande krafterna i de små stegen som tagits en djupare förändring i de underliggande ramverk i ens liv (Ibarra, 2003).

- *Identitet i praktik:* Redogör vilka åtgärder under övergångsperioden som ökar sannolikheten för människan att göra en framgångsrik förändring. Beskriver hur individen undersöker framtiden genom att omvandla abstrakta möjligheter i konkreta projekt som hen kan utvärdera. Visar hur individen hittar nya mentorer, förebilder och professionella grupper som underlättar hens medlemskap i nya samhällen eller grupper. Kartlägger hur hen skriver om historien om sitt liv (Ibarra, 2003).
- *Att bli sig själv:* Är den livslånga processen att individen ifrågasätter och bekräftar förhållandet mellan vem hen är och vad hen gör. Att göra viktiga karriärrörelser, och i slutändan, livet förändras, kräver att individen lever genom långa perioder av osäkerhet och tvivel. Hen kan lära sig mycket av andras erfarenheter för att göra dessa svåra passager enklare att navigera. Okonventionella strategier för att återuppfinna karriären är att: agera, sedan reflektera; flirta med dig själv; lev med motsägelsefullheterna; göra stora förändringar i små steg; experimentera med nya roller; hitta människor som är vad du vill bli; vänta inte på en katalysator; gå tillbaka med jämna mellanrum men inte för länge; och ta tillfället att utnyttja en möjlighet (Ibarra, 2003).

Ibarra (2003) förklarar på nästa sida mer ingående med identiteter i praktiken och handlingar som möjliggör framgångsrik förändring för människan samt olika aspekter av människans yrkesidentitet och strategier för individen att omarbete sin identitet:

Aspekter av människans yrkesidentitet

Strategier för människan att omarbeta sin identitet



Figur 2. Identiteter i praktiken och handlingar som möjliggör framgångsrik förändring (Ibarra, 2003, s.18)

2.4 Reflektion

Raelin (2001) framhäver att reflektion innebär att människan ibland tar ett steg bakåt för att fundera över vad som nyligen har hänt en själv och andra i hens omedelbara miljö och ger en grogrund för framtida handling. Boud, Keogh och Walker (1985) förklarar att reflektion är en väsentlig mänsklig aktivitet där människor återupplever sina erfarenheter, reflekterar och funderar över dem samt utvärderar dem. Daudelin (1996) belyser att reflektion är en personlig kognitiv process. När en person engagerar sig i reflektion tar hen en upplevelse från omvärlden, för in den i sinnet, vänder på den, gör kopplingar till andra upplevelser och filtrerar den genom personliga fördomar. Om denna process leder till lärande, utvecklar individen sedan slutsatser för att närma sig den yttre världen på ett sätt som skiljer sig från det synsätt som skulle ha använts, om reflektion inte hade inträffat. Medan katalysatorn för reflektionen är extern, och medan andra kan hjälpa till i processen genom att lyssna, ställa frågor eller erbjuda råd, sker reflektionen inom det mentala jaget.

Daudelin (1996) menar att reflektion är en naturlig och bekant process. I skolan skrev studenten uppsatser, svarade på frågor, engagerade sig i diskussioner i klassrummet och analyserade fall, allt som ett sätt att utveckla nya insikter. I näringslivet analyserar människan erfarenheter och sammanfattar sitt lärande i rapporter,

resultatgranskningssessioner och problemlösningsprocesser. I en människas personliga liv, diskuterar hen besvärliga situationer med vänner, makar, rådgivare eller stödgrupper. Reflektion sker även på mindre formella sätt också. En individ kan ha upplevt genombrott medan hen joggar, duschar, klipper gräsmattan. Reflektion är processen att kliva tillbaka ett steg från en erfarenhet för att fundera, noggrant och ihållande, över sin betydelse för jaget genom utveckling av slutsatser. Liksom många andra kognitiva aktiviteter är reflektion ofta spontan och ibland utanför en människas medvetenhet. Faktum är, att "sortera igenom" av reflektionsprocessen är mest effektivt medan individen sover.

Bolton (2010) understryker att reflektion är ett sinnestillstånd, en pågående beståndsdel av praktiken, inte en teknik eller läroplan-element. Mezirow (1998) framhäver att reflektion innebär inte nödvändigtvis att människan gör en bedömning av vad som reflekteras över.

2.4.1 Kritiskt tänkande och kritisk reflektion

Ennis (1985) påtalar att kritiskt tänkande är reflekterande och rimligt tänkande som är inriktat på att bestämma vad människan ska tro eller göra. Brookfield (1995) understryker att kritisk reflektion är en specifik aspekt av den större reflektionsprocessen. Dubrie och Pun (2013) betonar att kritiskt tänkande är konsten att höja det som är undermedvetet i ens resonemang till nivån av medvetet erkännande. Paul och Elder (2001) diskuterar att kritiskt tänkande förstås bäst som tänkarnas förmåga att ta hand om sitt eget tänkande. Detta kräver att kritiska tänkare utvecklar sunda kriterier och standarder för att analysera och utvärdera sitt eget tänkande och rutinmässigt använder dessa kriterier och standarder för att förbättra dess kvalitet. Halpern (2014) förklarar att kritiskt tänkande är individens användning av kognitiva färdigheter eller strategier som ökar sannolikheten för ett önskvärt resultat. Det används för att beskriva tänkande som målmedvetet, motiverat och målinriktat – den typ av tänkande som är involverad i att lösa problem, formulera slutsatser, beräkna sannolikheter och fatta beslut när tänkaren använder färdigheter som är tankeväckande och effektiva för det specifika sammanhanget och typ av tänkande uppgift. Den "kritiska" delen av kritiskt tänkande betecknar en utvärderingskomponent. Ibland används ordet "kritisk" för att förmedla något negativt. Men utvärdering kan och bör vara en konstruktiv reflektion av positiva och negativa attribut. När en person tänker kritiskt, utvärderar individen resultaten av sina tankeprocesser – hur bra ett beslut är eller hur väl ett problem har lösts. Kritiskt tänkande innebär också att individen utvärderar sin tankeprocess – det resonemang som gick in i den slutsats som hen har kommit fram till eller vilka typer av faktorer som beaktas vid beslutsfattandet.

Lipman (1988) hävdar att kritiskt tänkande är skickligt, ansvarsfullt tänkande som underlättar bra bedömning. Stancato (2000) understryker att kritiskt tänkande definieras som att göra bedömningar om sanningshalten och värdet av uttalanden eller svar på

problem. Willingham (2008) betonar att kritiskt tänkande består av att se båda sidor av en fråga, vara öppen för att nya bevis kan motbevisa dina idéer, resonera opartiskt, kräva att påståenden backas upp av bevis, härleda och dra slutsatser från tillgänglig fakta, lösa problem och dylikt. Brookfield (2009) påtalar att kritisk reflektion ifrågasätter maktförhållandena som tillåter eller främjar en uppsättning metoder som anses vara tekniskt effektiva. Det förutsätter att praktikens detaljer har bäddat in i den kampen mellan ojämlika intressen och grupper som finns i den breda världen. För att reflektionen ska betraktas som kritisk måste den ha som sitt uttryckliga fokus att upptäcka och utmana den maktdynamik som ramar in praktiken och upptäcker och utmanar dominerande antaganden (de antaganden som individen omfamnar som sina bästa intressen när de faktiskt arbetar mot hen). Smith (2011) förklarar att det finns fyra typer av kritisk reflektion:

- 1) Personlig: Syftar till att ta itu med oron för subjektivitetens inflytande genom att erkänna och låta personliga tankar och handlingar få komma upp till ytan.
- 2) Interpersonell: Syftar till att ta itu med oron för påverkan av professionalism och gruppinteraktioner genom att erkänna och låta disciplinära traditioner och arbetssätt få komma upp till ytan.
- 3) Kontextuell: Syftar till att ta itu med oro över påverkan av etablerade koncept och idéer genom att erkänna och låta begränsningarna få komma upp till ytan.
- 4) Kritisk: Syftar till att hantera oro över påverkan av mäktiga grupper genom att erkänna och låta olika intressen och dagordningar få komma upp till ytan.

2.4.2 Kritisk reflektion, att skapa mening och lära sig

Mezirow (1990) påtalar att skapa mening innebär att försöka förstå en upplevelse; att göra en tolkning av det. När denna tolkning används för att vägleda beslutsfattande eller handling, att skapa mening blir då att lära sig. Människan lär sig annorlunda när hen lär sig att prestera, än när människan lär sig att förstå vad som kommuniceras till hen. Reflektion gör att individen kan korrigera förvrängningar i sina övertygelser och fel i problemlösning. Kritisk reflektion innebär en kritik av de förutsättningar som människans övertygelser bygger på. Det finns två dimensioner av att skapa mening: meningsscheman och meningsperspektiv.

Mezirow (1990) förklarar att meningsscheman är uppsättningar av relaterade och vanemässiga förväntningar som styr om-då, orsak-effekt och kategoriförhållanden samt händelsesekvenser. Exempel kan vara att förvänta sig att mat kommer stilla hungern, att promenera för att reducera distansen från punkt A till B, och att vrida dörrhandtaget samt att trycka på dörren kommer att leda till att dörren öppnas. Människan förväntar

sig att det kommer att ta mindre tid om hen springer från punkt A till B än om hen promenerar, och att solen stiger i öst och går ner i väst. När individen öppnar dörren, förväntar hen sig att se gräsmattan, inte en flodvåg eller noshörning. Meningsscheman är vanemässiga, underförstådda regler för tolkning. Meningsperspektiv avser strukturen på antaganden inom vilka nya erfarenheter assimileras och omvandlas av ens tidigare erfarenheter under tolkningsprocessen. De involverar tillämpningen av vanor av förväntningar till objekt eller händelser för att bilda en tolkning. Meningsperspektiv är också de distinkta sätten som en individ tolkar erfarenhet av vad utvecklingspsykologer beskriver som olika stadier av moralisk, etisk och ego-utveckling samt olika stadier av reflekterande omdöme.

Mezirow (1990) betonar att medan reflektion innebär en bedömning av de antaganden som är underförstådda i övertygelser, inklusive övertygelser i hur människan löser problem, finns det en särskild klass av antaganden som reflektion måste ta itu med som skiljer sig helt från de processuella övertygelserna. Kritisk reflektion tar upp frågan om motiveringen till just de premisser där problem uppstår eller definieras i första hand. Individen undersöker ofta sin tidigare inlärning för att bekräfta att hen har gjort rätt för att lösa problem, men att bli kritiskt medveten om hens antaganden innebär att ifrågasätta sina etablerade och vanliga mönster av förväntningar, de meningsperspektiv som finns med vilka hen har gjort mening av sina möten med världen, andra och sig själva. Att ifrågasätta giltigheten av ett långt-taget-för-givet meningsperspektiv bygger på ett antagande om sig själv, kan innebära förnekande av värden som har varit nära centrum för ens egna självkoncept. Utmaningar och negationer av människans konventionella kriterier för själv-bedömning är alltid fylld av hot och starka känslor. Transformation av perspektiv har kognitiva, affektiva och konativa dimensioner. Att vidta åtgärder för en ny omvälvande insikt kan blockeras av yttre eller interna begränsningar (eller både och), av situationsrelaterade och psykiska faktorer, eller helt enkelt av otillräcklig information eller brist på förmågor för att gå vidare.

Mezirow (1990) understryker att människan blir kritiskt reflekterade genom att utmana den etablerade definitionen av ett problem som tas upp, kanske genom att hitta en ny metafor som återanställer problemlösningsinsatser på ett mer effektivt sätt. De absolut viktigaste inlärningsupplevelserna i vuxen ålder involverar kritisk självreflektion av ens egen inriktning mot att uppfatta, veta, tro, känna och agera. Även om reflektion kan vara en integrerad del av att fatta handlingsbeslut, såväl som en faktisk kritik i efterhand av processen, kan kritisk reflektion inte bli ett integrerat element i den omedelbara handlingsprocessen. Det kräver ett avbrott för att ompröva ens meningsperspektiv och vid behov förändra dem. Kritisk reflektion handlar inte om hur eller hur individen gör, utan med varför, orsakerna till och följderna av det personen gör.

2.5 Reflexivitet

Archer (2007) diskuterar att reflexivitet innebär att människan använder sig av interna

konversationer, själv-prat, för att kunna ta sig igenom världen. Huvudkännetecknet för reflexiv innerlig dialog är att människan i tysthet ställer frågor till sig själv och svarar på dem, att människan spekulerar om sig själv och någon aspekt av hens miljö samt framför allt, relationen mellan dem. En reflexiv tanke är synonymt med interna konversationer. Reflexivitet involverar att ett subjekt som betraktar ett objekt i förhållande till sig själv, böjer objektet tillbaka på sig själv i en process som innefattar att jaget kan betrakta sig själv som sitt eget objekt. Om uppgifterna granskas som utförs av reflexivitet eller funktionerna i reflexiva processer, kommer den långa listan med mentala aktiviteter att bära "själv"-prefix: själv-observation, själv-övervakning, själv-kritik, själv-utvärdering, själv-engagemang och dylikt. Alla dessa har en gemensam nämnare. I varje sådan aktivitet ställer människan sig frågor. I vardagsspråket skulle exempel på sådana frågor vara om hur jag ser ut, om det blev rätt, om jag inte kan vara mer specifik, om varför jag gick upp där och om jag kan verkligen göra det. Och till var och en av dessa typer av frågor ger individen sig svar, bristfälliga som de är. Genom att fråga och svara hålls en intern konversation med sig själv och bland annat om sig själv. Detta är karaktären av reflexiv tanke. Självklart går det att spela på fråga och svara på många områden, till exempel att undra hur vädret kommer att bli i morgon och dra slutsatsen att det verkar bli fint. Men detta är ingen reflexiv tanke eftersom svaret grundar sig på att dra nytta av en himmel som är röd på kvällen. En reflexiv tanke är synonymt med interna konversationer eftersom reflexivitet är inte en vag själv-medvetenhet utan en ifrågasatt utforskning av subjekt i förhållande till objekt, inklusive subjektet som objekt, en som inte behöver ha något praktiskt resultat eller avsikt.

Archer (2007) förklarar att interna konversationer, själv-prat, kan vara exempelvis dagdrömmande, fantisering och internt smädande, repetera något för ett kommande möte, återuppleva tidigare händelser, planera för framtida eventualiteter, att tydliggöra vad individen står eller vad hen förstår, producera en löpande kommentar om vad som sker, prata själv genom (eller in i) en praktisk aktivitet; till mer spetsiga åtgärder som att utfärda interna varningar och göra löften för sig själv, att komma fram till konkreta beslut eller komma fram till en slutsats om ett visst specifikt problem. Två saker är tydliga om den icke-uttömmande listan. Det första är att, inte alla dessa aktiviteter är helt fullt reflexiva eftersom de saknar det avgörande kännetecknet hos "objektet" som beaktas böjs tillbaka i allvarlig, övervägande mening, på "subjektet" som gör det övervägande. Ett exempel, en arbetare som hanterar en ny procedur eller någon som bygger upp en garderob från en platt-förpackning frågar sig själv vad som kommer närmast och besvarar ofta detta genom att konsultera en extern källa som manualen eller instruktionsbroschyren. Naturligtvis, detta kan ses som något svagt reflexivt eftersom deras fråga också står för hur de skall göra sedan. Men detta är svagt eftersom svaret är att konsultera regelboken istället för att diskutera det genom internt medvetande om subjekt i förhållande till objekt och vice versa. Därför är skiljelinjen mellan reflexiv och icke-reflexiv tanke långt ifrån tydlig, eftersom någons tankar kan röra sig fram och tillbaka mellan de två.

2.5.1 Agentskap och projekt

Archer (2003) belyser att interna konversationer möjliggör människor att kunna bli "aktiva agenter", det vill säga människor som utövar (viss) kontroll av sina liv. Det är människor som kan hjälpa vissa saker att hända, särskilt det som betyder mycket för dem. För människor där saker bara händer är "passiva agenter". Passiva agenter är människor vars subjektivitet inte gör någon skillnad i spelet av objektiva omständigheter över dem. Deras mentala aktiviteter (vars existens inte förnekas) utför ingen medlingsroll för dem; de tillåter inget avsiktligt samband mellan sig själv och samhället. Kort sagt, de gör ingen skillnad. "Agenter" definieras som kollektiviteter som delar samma livschanser. På grund av detta är alla nödvändigtvis en agent, eftersom att vara en agent är att ta en position i samhällets fördelning av knappa resurser. Däremot, att vara en del av en kollektivitet som på samma sätt är placerad gentemot resursfördelningar kan emellertid inte ge strikt identitet, eftersom det bara utgör en del av en grupp av dem som är lika privilegierade eller underprivilegierade. Agentskap är därför en term som alltid och endast används i pluralis.

Archer (2007) betonar att ingen kan ha en ultimät angelägenhet och misslyckas med att göra något åt det. Istället, försöker varje person utveckla en konkret handlingsplan för att förverkliga det genom att utarbeta ett "projekt" i den (bristfälliga) tron att genomföra detta projekt för att bemöta sin angelägenhet. Handlingen i sig beror således på förekomsten av vad som kallas "projekt", där ett projekt står för varje handlingsätt som medvetet bedrivs av en människa. Således, svaret på varför människan agerar alls är för att främja sina angelägenheter; människan skapar "projekt" för att gå vidare eller för att skydda det hen bryr sig mest om.

Archer (2007) framhäver att om projekt var valfria, i den starka mening att människor kunde leva utan dem, skulle den sociala världen vara som den naturliga världen, styrd endast av naturlagarna. Om individen ska överleva och utvecklas måste hen vara praktiker, och definitionen av framgångsrik praktik är förverkligandet av ett visst projekt.

2.5.2 Fyra typer av reflexivitet

Archer (2007) påpekar att det finns fyra former av reflexivitet:

- **Kommunikativ reflexivitet:** De vars interna konversationer kräver komplettering och bekräftelse av andra innan det resulterar till handlingsätt.
- **Autonom reflexivitet:** De som upprätthåller självständiga interna konversationer, vilket leder direkt till handling.
- **Meta-reflexivitet:** De som är kritiskt reflexiva över sina egna interna konversationer och kritiska mot effektiva handlingar i samhället.

- Avbruten reflexivitet: De vars interna konversationer intensifierar deras nöd och desorientering snarare än leder till målmedvetna handlingssätt.

Archer (2003) påpekar att aktiva agenter är kopplade till kommunikativ reflexivitet, autonom reflexivitet och meta-reflexivitet medan passiva agenter är kopplade till avbruten reflexivitet.

2.5.3 Kommunikativ reflexivitet

Archer (2007) understryker att kommunikativ reflexivitet är de som kompletterar sina tankar om sig själva i förhållande till sina omständigheter genom att prata igenom dem med andra människor. Detta gör människor "kommunikativa" till viss del. När individen besöker läkaren eller bilmekanikern, och tänker att något är fel men osäker på vad det är eller vad hen ska göra åt det, då engagerar sig hen nödvändigtvis i kommunikativ reflexivitet. I sådana fall erkänner individen sin brist på expertis för att lösa dessa fysiska eller mekaniska problem. På samma sätt accepterar människan att det är otillräckligt att presentera sin krisdrabbade kropp eller fordon för experten som objekt. Handlingar av intersubjektivitet är nödvändigt för att överbrygga klyftan mellan individens förmodligen objektiva symptom och experten som når en lösning vilket är försvarbart objektiv. Nationalencyklopedin (2020) förklarar att intersubjektivitet innebär egenskapen hos något att vara vetbart eller tillgängligt för flera subjekt. Archer (2007) betonar att intersubjektivitet är oundgängligt även om agentens intersubjektivitetsbidrag är gles som exempelvis att hen inte vet inte vad som är fel med sig själv/det, eftersom det alltid finns ett "men" som följer efter den förkortade formen. Detta "men" kan förstärkas osäkert och ohjälpsamt eftersom individen känner att hen inte mår bra eller på något sätt att något inte fungerar som det ska. Alternativt, kan det bre ut sig på längden och med stor säkerhet. Båda bidrag, är naturligtvis bristfälliga, liksom den eventuella diagnosen. Ändå, det frivilliga arbetet av vissa reflexiva uttalande är nödvändigt för att processen skall kunna engagera sig överhuvudtaget. De är nödvändiga men sällan tillräckliga, eftersom de vanligtvis inleder ett längre intersubjektivt utbyte, avsett att koncentrera sig på eller åtminstone mot en diagnos av problemet.

Archer (2007) menar att kommunikativ reflexivitet är inte människor som är inkapabla av att sätta igång ett tåg av reflexiva tankar när de är ensamma; dessa människor kan mycket väl vara reflexiva när de duschar, vid bilratten eller strykbrädan samt när de går och lägger sig för att sova. Däremot, vad som är distinkt av deras mönster av interna konversationer är att det finns en villighet att dela med sig dessa tankar med andra för att kunna avsluta sina överväganden. Med "avslut" menas att få bekräftelse från någon annan innan subjektet bedömer att ett tåg av tankar utgör en tillfredsställande grund för handling. De subjekt som har kommunikativ reflexivitet som sin dominerande typ av reflexivitet har en medveten medvetenhet om externa influenser. Archer (2003) betonar

att kommunikativa reflexiva subjekt är inte ambitiösa människor eller sociala konkurrenter. De söker belåtenhet – i en liten livsvärld som har skurits ut från det större samhället – som är en själslig del av dem och är uttrycksfulla, samt är deras valuta i grunden mellanmänsklig uppfyllelse. Om de subjektivt har uppnått tillräckligt med det, förbättras varken deras personliga belåtenhet genom att privat glädjas över de som har det objektivt sämre, inte heller minskas det genom att avundas de som har det objektivt bättre.

Archer (2007) belyser att de kommunikativa reflexiva subjekten aktiverar inte sociala begränsningar eftersom de tänker på sina projekt inom ramen för sin ofrivilliga placering. Att uppnå deras mål är inte beroende av en förändring i deras sociala position. Snarare är de beroende av hög grad av kontextuell kontinuitet som i sin tur inte bara reproducerar men istället tenderar att replikera. Kommunikativa reflexiva subjekt väljer även att vända sig till andra eftersom de misstror deras egna interna dialoger, men detta betyder att de andra måste vara mer trovärdiga än dem själva. Av alla de olika typerna av reflexivitet är de kommunikativa reflexiva subjekten mest mottagliga att hamna i en avbruten reflexivitet.

2.5.4 Autonom reflexivitet

Archer (2007) framhäver att autonom reflexivitet är subjekt vars interna konversationer om sig själva i relation till deras omständigheter är självständiga mentala aktiviteter. De handlingssätt som de bestämmer över är produkten av en sådan ensam inre dialog. När denna typ av reflexivitet är dominerande, känner subjekt sällan ett behov av att dela sina interna konversationer med andra eftersom de inte eftersöker komplettering av deras idéer, bekräftelse som de har tänkt utifrån olika perspektiv eller förbättring av deras självförtroende att agera på deras slutledningsförmåga. Detta betyder inte att de aldrig engagerar sig i kommunikativ reflexivitet eftersom det finns fler skäl att göra det än de tre – till exempel medvetenhet för andra människor som drabbats av deras beslut, brist på nödvändig teknisk expertis inom ett visst område, behovet av att motivera deras föreslagna åtgärder i situationer med ansvar, eller helt enkelt dras in i konversationer där en viss grad av ömsesidigt utbyte förväntas eller är svårt att undvika. Även om det autonoma subjektet kan svara frivilligt, tydligt och intressera sig för andras reaktioner, drivs ingen av dessa utbyten av behov.

Archer (2007) förklarar att på samma sätt utövar varje fungerande människa en viss grad av autonom reflexivitet eller skulle de inte ha kunnat ta sig igenom de senaste 24 timmarna. Även om hen skulle ansluta sig till den pragmatiska övertygelsen om att stora områden i livet styrs av rutinmässiga åtgärder och att överväganden huvudsakligen föranleds av problem, levererar varje dag sin kvot av dessa och ett beslut, hur trivialt det än är, måste fattas. De händelser som kan och uppstår också nödvändigtvis överträffar den repertoar för hanteringsrutiner som har utvecklats. I annat fall, ingen bil skulle köra tillräckligt fort för att besegra fotgängarens säkerhetsförfaranden för att korsa vägen,

vilket därmed bidrar till ett autonomt beslut om att dra sig tillbaka eller gå vidare. Inget objekt skulle felplaceras, vilket tvingar ett beslut att göra en sökning eller vara utan det; och ingen skulle kunna göra en begäran, observation eller utredning som krävde ett oskrivet svar. När människor ställs mot väggen, innebär det att de måste utöva autonom reflexivitet – snabbt och ofta med obehag och förlägenhet. Vad som är distinkt av de som utövar autonom reflexivitet, som deras dominerande typ av reflexivitet, är att de initierar sina egna interna dialoger, genomför ensamma överväganden och kommer fram till slutsatser som de är själva ansvariga för. Subjekt uttrycker detta ibland som en enkel brist på behov av input från andra (förutom när något överträffar deras kunskap eller förmåga), ibland som en önskan att behålla sin integritet och ibland båda. Den inre dialogen hos de autonoma reflexiva individerna är målmedvetet uppgiftsorienterad. Hen kan grundligt njuta av sin musik, sport, familjeaktiviteter och även externa konversationer, men inget av dessa tillåts att uppsluka hens själv-prat. De uppgiftsorienterade autonoma praktikerna är relativt oberörda av deras egna bidrag till den övervägande processen: vad som upptar dem är att de har tagit med alla de nödvändiga överväganden och undersökt frågan från olika vinklar.

Archer (2003) påpekar att eftersom de autonoma reflexiva subjekten vet vad de vill i samhället och formulerar tydliga projekt för att uppnå det, kan de genom interna konversationer börja förutse begränsningar i deras projekt och vilka möjligheter som assistera dem. Detta är ingen passiv information utan istället strategisk information som de använder. Efterhand som deras erfarenhet expanderar och fördjupas, vad de överväger i ökande grad är strategier för att rida på möjligheterna och för att kringgå begränsningarna för att kunna uppnå deras mål. Att kalla dem strategier innebär inte mer än att de har stor skicklighet än det faktum att någon kallas en militär strateg. Det oundvikliga skälet till att de aldrig kan vara väldigt bra på det är att händelser alltid kan intervensera för att stänga av eller förvränga deras egna krafter och de i samhället som de kanske tror att de har behärskat. Skillnaden mellan kommunikativa och autonoma reflexiva subjekt är att de förra är agenter som vill ha stabilitet medan de senare är agenter som vill åstadkomma förändring. Autonoma reflexiva subjekt försök främja det de bryr sig mest om. Mer än någon annan typ av reflexivitet, är dessa människor som både vet vad de vill och vet ganska mycket om hur de skall nå dit. De gör det strategiskt, som agenter som stöder det möjliga i livspolitik.

2.5.5 Meta-reflexivitet

Archer (2007) gör gällande att meta-reflexivitet innebär att reflektera över sina egna reflektioner och tenderar att låta som en svårfattlig aktivitet. Alternativt, kan det förefalla som tillåtande narcissistisk i sin självupptagenhet. Varje handling av självövervakning är meta-reflexiv till sin natur och varje dag är full av sådana handlingar. Meta-reflexivitet tar standardformen att människan frågar och svarar sig själv med interna konversationer. Ett av de vanligaste fallen för att framkalla meta-reflexivitet är själv-förvåning: Att individen inte kom med det hen planerat, att individen känner att

hen inte säger sin mening i vissa situationer, eller varför personen sätter alltid sin fot i den. Dess ”partners” är självdiagnos följt av korrigerande förelägganden, som utgör svaren: Att personen inte skall låta sig retas av en annan individ denna gång; att slappna av och ta djupa andetag då panik leder till att tentor blir värre; att vara försiktig med hastigheten eftersom hen inte har råd med ytterligare böter. Dessa inre svar kan också tjäna till att illustrera hur någon följer populära externa uppmaningar, till exempel att individen skall ta sig samman eller att reda ut sin situation. Men dessa kommandon behöver inte ha externt ursprung; vanliga människor administrerar internt sina egna ”sparkar” på baksidan. För de som har meta-reflexivitet som sin dominerande typ av reflexivitet är betydligt mer expansiva i sitt självprat. Som grupp, verkar de förtrogna med sin egen reflexivitet. De meta-reflexiva subjekten är värde-orienterade. Hen är upptagen av moraliska frågor, och känner sig skyldig att komma till någon slutsats. Har omfamnat ett ideal och känner en plikt att anpassa sig till detta; och har en känsla av social orättvisa i förhållande till vilken hen vill göra någon skillnad, hur litet det än må vara. Om de skall göra skillnad, i linje med sina värderingar, behöver de också bli sådana människor som exemplifierar sina åtaganden – annars kommer de vara inkapabla av att realisera något som de känner väldigt starkt för. Själv-granskning är därför något som blir en inre del av sinnets liv när meta-reflexivitet är dominerande. Trots dess trofasthet, söker dessa meta-reflexiva subjekt aktivt att vara ensamma när de gör överväganden.

Archer (2003) framhäver att de meta-reflexiva subjekten gör en bedömning, fördömer sammanhanget i fråga, utsätter det för kritik och sedan går vidare. Det är vid denna punkt som den meta-reflexiva personen villigt betalar det objektiva priset, snarare än att anpassa sig, samarbeta eller kompromissa.

Archer (2003) påpekar att i sin studie är en gemensam nämnare mellan de tre olika typerna av reflexivitet – kommunikativ reflexivitet, autonom reflexivitet och meta-reflexivitet – att praktiker är agenter som kan ta ställning till samhället. Att ta ställning till samhället innebär att agenter styr deras krafter gentemot samhället på ett systematiskt sätt, vilket underlättar att kunna göra någonting åt det som är angeläget för dem. Alltså, kommunikativa reflexiva subjekt undviker systematiskt begränsningar och möjliggörande, autonoma reflexiva subjekt agerar strategiskt mot dem, samt meta-reflexiva subjekt agerar trotsigt genom att absorbera de strukturella kostnaderna av deras handlingar. Sammantaget innebär det att dessa tre olika typer av reflexivitet, är att subjekten tar ställning till samhället och är därför aktiva agenter. Detta är dock ingen garanti att de kommer att lyckas i sina handlingar. Å andra sidan, att inte ta ställning innebär att det finns heller ingen möjlighet att lyckas i sina handlingssätt (bortom det som är relaterat till slumpmässig handling). Det är i det senare fallet som den passive agenten är fördömd och som är relaterad till avbruten reflexivitet.

2.5.6 Avbruten reflexivitet

Archer (2003) förklarar att mänskliga krafter är som alla andra: de är generativa mekanismer som kan aktiveras, eller vars utövande kan avbrytas – genom intervention av andra sådana mekanismer eller av oförutsedda händelser. Det handlar om människor vars krafter av reflexivitet har avbrutits. Dessa människor innehade kraften att hålla interna konversationer om jaget och samhället, vilket tillät dem att ha en viss kontroll över deras relation. Däremot, efterföljande händelser hade gjort dessa personliga krafter inoperativa. Det speciella sättet för reflexivitet som de hade utvecklat gjorde det inte längre möjligt för dem att subjektivt hantera den objektiva miljön de konfronterade. Dessa kallas "fördrivna personer". I grov analogi, de är någon som efter att ha lärt sig franska sedan hittar sig själv i en exklusiv tysk kultur och kan inte delta, förrän eller om hen inte börjar behärska det nya språket. Alternativt, eftersom alla mänskliga krafter endast existerar som en möjlighet, kan händelser också intervensera som hämmar realiseringen av potentialen för att föra inre konversationer. De som inte utvecklar ett sätt för reflexivitet, till den punkt där det kan utövas att samtala internt om förhållandena mellan jaget och samhället, kallas "hindrade personer". Återigen, med mycket grov analogi, är dessa som någon som har börjat studera franska men tycker att hens kunskap är otillräcklig för att fånga kärnan eller göra något bidrag till det.

Archer (2003) betonar att tillsammans, de "hindrade" och de "fördrivna", är avbruten reflexivitet. Det som har avbrutits eller hämmats är deras förmåga att hålla interna samtal om sig själva i förhållande till deras omständigheter, som har någon effektivitet. Dessa människor är dock inte oförmögna till inre dialog, utan snarare att deras självprat ger dem ingen instrumentell vägledning om vad de ska göra i praktiken. Anledningen till detta är att deras inre samtal främst är uttrycksfulla. De är för uteslutande känsloladdade för att vara praktiskt effektiva. Det finns dock ingen anledning att anta att detta är ett permanent tillstånd. Detta är anledningen till att termen "avbruten" antogs, eftersom "frakturer" kan ofta läkas. Bara för att agenter är "passiva" betyder det inte att de har slutat att agera, vilket är omöjligt för en människa som bor i ett samhälle. Dock, deras avbrutna reflexivitet utesluter övervakning av antingen jaget eller samhället och därmed uppkomsten av en övervakad relation mellan dem. Som en följd av detta har den avbrutna reflexiviteten förlorat kontrollen över hens eget liv. Detta är inte en frivillig händelse, processen för avbrytning är i sig själv ofrivillig. Både "hinder" och "fördrivning" kan tillskrivas saker som händer med agenter, till saker som är utanför deras kontroll och till vilka de inte villigt har gett sitt samtycke. Den påföljande oförmågan att hålla ett instrumentellt internt samtal förlänger passiviteten genom att fortsätta att beröva agenten någon inre kontroll och utsätta hen för förändringar i den yttre miljön.

2.6 Tidigare forskning

2.6.1 Coachande ledarskap

Anderson (2013) understryker att coachande ledarskap är en tvåvägs ömsesidig process. Det sker i komplexa och krävande sammanhang där ledare måste motivera teammedlemmar, förbättra deras färdighetsnivåer och ge dem möjligheter att effektivt utnyttja sina färdigheter, kunskaper och attribut. Det kräver också en acceptans av ömsesidighet mellan tränaren och den "coachade" och erkännande av interaktionsprocesser under en långvarig period som har potential att skapa ny förståelse och utmana värderingar och attityder hos både ledaren och lagmedlemmar. Ely m.fl., (2010) betonar att coachande ledarskap innebär att fokusera på behoven hos den enskilda individen för att individen skall kunna bli mer effektiv. Wang, Yuan och Zhu (2013) understryker att deras studie visar att coachande ledarskap var positivt relaterat till anställdas röstbeteende, och dessutom att efterföljande psykologiskt kapital förmedlade förhållandet mellan coachande ledarskap och anställdas röstbeteende. Bowen och Blackmon (2003) menar att organisatorisk röst beskrivs som anställdas attityd att uttrycka sina åsikter för att påverka organisatoriska aktiviteter. Graham, Wedman och Garvin-Kester (1994) understryker att i deras studie fick underställda betygsätta sina chefers coaching förmågor. De coaching förmågor som fick höga betyg och som gjorde en chef till en god coach, var de chefer som var bra kommunikatörer, var lyhörda, kunde ställa tydliga förväntningar på sina underställda, kunde se helheten, sökte belöningar för sina underställda, gav användbara råd och hade goda kunskaper i människor. Dessa chefer var ständigt i kontakt med sin personal och deras professionella utveckling.

2.6.2 Tid och reflektion

Bruch och Ghoshal (2002) framhäver att chefer berättar ofta att den resurs de saknar mest är tid. Chefer menar att varje minut spenderas med strategiska frågor, med fokus på kostnadsminskning, att utforma kreativa förhållningssätt till nya marknader och slå nya konkurrenter. Men när chefer observeras kommer en annan bild fram: De rusar från möte till möte, kontrollerar deras e-post kontinuerligt, släcker brand efter brand och ringer otaliga telefonsamtal. Kort sagt, observeras en häpnadsväckande mängd snabba aktiviteter som ger nästan ingen tid för reflektion. Bruch och Ghoshal menar att deras studier kring upptagna chefers beteende som arbetar på stora företag som exempelvis Sony, LG Electronics och Lufthansa visar att 90% av cheferna slösar bort sin tid på ineffektiva aktiviteter. Medan endast 10% av cheferna spenderar sin tid på ett engagerat, målmedvetet och reflekterande sätt. Tengblad (2002) understryker i sin studie att cheferna tillbringade nästan hälften av sin tid på att arbeta ensamma och ostörda i 28 minuter eller mer på sina kontor. Men denna långa period av ostört arbete användes inte främst för reflektion och planering. Snarare spenderades det på att förbereda tal, möten och förhandlingar och i vissa fall läsa förvävsrapporter eller skriva ett månatligt brev

till sina underställda. Planering och tänkande inträffade oftare i diskussioner med nyckelpersoner i sensemaking processer än när chefen var ensam på sitt kontor. Odden och Russ (2019) förklarar att sensemaking är en dynamisk process för att bygga en förklaring för att lösa ett gap eller inkonsekvens i kunskap. Andrews (1996) menar att chefer kan delegera vissa tidskrävande uppgifter till underställda som kan utföra dem istället. Detta för att chefen skall kunna spendera mer av sin värdefulla tid på att reflektera kring hur det går att förbättra produktens konkurrenskraft och ge mer tid för kreativt tänkande.

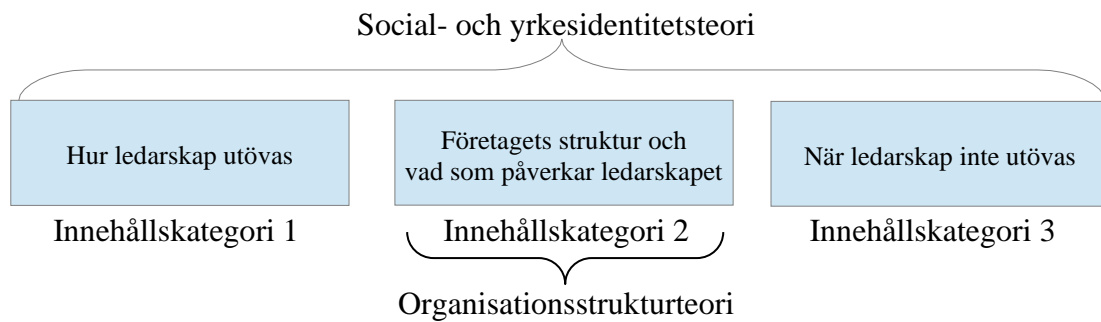
2.7 Källkritik

När det gäller datainsamling försökte jag alltid använda vetenskapliga originalreferenser vilket även teori-kapitlet återspeglar. Endast i ett fåtal fall då jag inte kunde hitta eller få tillgång till originalkällan använde jag en andrahandskälla. Dessutom vid sökning och användning av forskningsartiklar i studien tillämpades enbart forskningsartiklar som är vetenskapligt granskade. Sökningar för vetenskaplig litteratur gjordes i första hand i Högskolan Västs biblioteks databaser. Ytterligare datainsamling användes för att jag skulle få en bättre insikt kring studiens forskningsområde och om företaget i sig samt för att kunna kontakta chefer och fråga om de kunde ställa upp på intervju. Här användes företagets hemsida och söktjänstsidor samt lästes dagstidningsartiklar, chefsbloggar och hemsidor som var kopplade till IT-konsultbranschen. Hur pass tillförlitliga dessa källor är svårt att säga och här finns en risk att jag kan ha fått en felaktig bild av vad som beskrivits i dessa källor. Visserligen gick vissa saker att bekräfta genom att jämföra datakällor med varandra. Med detta sagt, lästes dessa ”stödkällor” med ett starkt kritiskt öga.

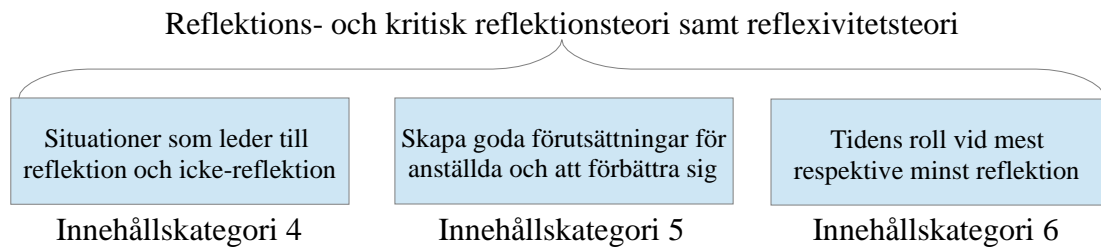
2.8 Analysmodell

En analysmodell skapades för att redogöra hur olika innehållskategorier hänger ihop med studiens forskningsfrågor och kategorier samt konkretiserar hur teorier användes för att analysera och tolka studiens innehållskategorier. För de tre första innehållskategorierna som är kopplade till den första forskningsfrågan och kategori ett tillämpades social- och yrkesidentitetsteori. Dessutom användes organisationsstrukturteori för den andra innehållskategorin. Vad gäller de tre sista innehållskategorierna som är relaterade till den andra forskningsfrågan och kategori två användes reflektions- och kritisk reflektionsteori samt reflexivitetsteori. Analysmodellen redogörs på nästa sida:

**Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?
Kategori 1: Yrkesidentitet**



**Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?
Kategori 2: Reflektion**



Figur 3: Egendesignad analysmodell som beskriver hur teorier användes i studien.

3 Metod

I detta kapitel redogörs det vetenskapliga synsättet, sedan följer undersökningsansats, forskningsdesign och hur datainsamlingen gick tillväga. Därpå beskrivs transkribering och stödanteckningar samt redogörs sedan analysmetod, tolkning, källkritik och trovärdighet.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Studien har två forskningsfrågor där den första forskningsfrågan skall undersöka hur chefer beskriver sin yrkesidentitet medan den andra forskningsfrågan skall granska hur de reflekterar kring sitt ledarskap i ett företag. Det innebär att jag kommer ta del av respondenternas upplevelser, erfarenheter och uppfattningar av sin yrkesidentitet och sitt ledarskap i olika situationer utifrån ett organisationsperspektiv. Därför valdes kvalitativ metod utifrån studiens forskningsfrågor som forskningsstrategi. Creswell och Creswell (2018) förklarar att kvalitativ forskning är ett medel för att undersöka och förstå meningen med vad individer eller grupper tillskriver ett socialt eller mänskligt problem. För att jag skall kunna försöka uttyda hur respondenterna upplever sin sociala- och yrkesvärld valdes ett tolkande synsätt, interpretativism, som epistemologisk inriktning. Då respondenterna inte enbart upplever sin sociala- och yrkesidentitet men är även en del av den och skapar den genom sina tankar, reflektioner och berättelser tillämpades konstruktionism som ontologisk inriktning för att kunna få en förståelse för hur de skapar sin livsvärld. Easterby-Smith (2018) menar att epistemologi är kunskapsteori och innebär antaganden om de bästa sätten att undersöka naturens verklighet. Ontologi innebär de grundläggande antaganden som forskaren gör om naturens verklighet. Bryman och Bell (2017) understryker att konstruktionism vid kvalitativ forskning rymmer en bild av den sociala verkligheten som en ständigt föränderlig egenskap som hör till människornas skapande och konstruerande förmåga.

För att jag skall kunna tolka respondenternas berättelser kring hur de skapar sin livsvärld fokuserade jag på ord och kontextuell förståelse. Genom att kvalitativ metod tillämpades kunde jag undersöka hur respondenterna tänker och betar sig i olika situationer som berör yrkesidentitet och reflektion. Därmed valde jag bort kvantitativ metod som är en annan typ av forskningsmetod och som fokuserar istället på siffror, mätning och generalisering. Bryman och Bell (2017) framhäver att det finns två typer av forskningsstrategier inom samhällsforskning: kvalitativ- och kvantitativ forskning. Kvantitativa forskare vill att deras data skall kunna generaliseras till en relevant population genom att använda sig av siffror och mätning. Medan kvalitativa forskare strävar efter en förståelse av beteenden, värderingar och åsikter i termer av den kontext som undersökningen genomförs.

3.2 Undersökningsansats

Det finns olika undersökningsansatser att välja bland beroende på vad för sorts metod som används och vilken typ av studie som genomförs. Eftersom jag ville söka efter teorier – för att analysera och tolka innehållskategorierna – medan empiri samlades in från intervjuer, valdes abduktion. Min uppfattning är att den abduktiva ansatsen skulle skapa en bra balans mellan empiri- och teoriinsamling, vilket gav mig möjligheten att hålla mig ”uppdaterad” kring vilka teorier som skulle väljas under empiriinsamlingen. Dessutom, genom denna ständiga växling mellan empiri och teori fanns det möjlighet att på ett tidigt stadium börja skissa fram en analysmodell för studien.

En induktiv ansats tar utgångspunkten i det empiriska materialet, det vill säga utan teoretisk förförståelse, och bygger slutsatser utifrån det. Medan deduktiv ansats utgår från tydliga teoretiska föreställningar, alltså hypoteser, som prövas mot ett empiriskt material. Dessutom finns en tredje ansats som kallas för abduktion som är en blandning av en induktiv och deduktiv ansats. Det innebär att det finns en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion, där forskaren arbetar med teorin, återvänder till empirin och funderar på vad den kan betyda i ljuset av teorin: kanske upptäcks nya aspekter av det som studeras som föranleder att teorin modifieras och utvecklas; och sedan möter en förnyad teoretisk insikt det empiriska materialet (Alvehus, 2013).

3.3 Forskningsdesign

Då studiens forskningsfrågor är centrerad kring respondenternas berättelser av deras yrkesidentitet och ledarskap tillämpades narrativ forskning som forskningsdesign. Forskningsdesign utgör en struktur som styr och vägleder hur forskaren dels använder sig av en viss metod, dels analyserar de data eller den information som framkommer (Bryman & Bell, 2017). Narrativ forskning kan förenklat även kallas för berättelseforskning (Johansson, 2005) och är en specifik typ av kvalitativ design (Creswell, 2007). Det finns ingen enighet bland forskare om en specifik definition för begreppet narrativ men ett sätt att definiera det kan vara att narrativ är en metafor för berättelse om liv och eller en systematisk metod för analys (Riessman, 1993). Narrativ forskning hänvisar till alla studier som använder eller analyserar narrativt material. Uppgifterna kan samlas in som en berättelse eller på ett annat sätt. Det kan vara föremål för forskningen eller ett sätt att studera en annan fråga. Det kan användas för jämförelse mellan grupper, för att lära sig om ett socialt fenomen eller en historisk period eller för att utforska en personlighet. En av de tydligaste kanalerna för att lära sig om människors inre värld är genom muntliga berättelser och berättelser som presenteras av individuella berättare om deras liv och deras upplevda verklighet. Berättelser ger tillgång till människors identitet och personlighet (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998).

3.4 Datainsamling

Innan jag började samla in data valdes en forskningsmetod för detta. Eftersom jag

använt sig av en kvalitativ forskningsstrategi och forskningsdesign, det senare i form av narrativ forskning, samt för att kunna besvara studiens forskningsfrågor tillämpades intervju som forskningsmetod för insamling av data. För att den kvalitativa intervjun skall vara i linje med den narrativa forskningsdesignen valdes narrativ intervju. För att jag skall kunna ha en flexibilitet mellan att inrikta sig på vissa valda frågor och teman och samtidigt låta intervjun kunna gå i olika riktningar genom att jag anpassar mig utifrån vad respondenterna vill berätta mer om tillämpades semistrukturerad intervju. Respondenterna aidentifierades genom att ges könsneutrala namn i empiri- och analysdelen och kommer kallas: Robin, Eli, Hadi, Nicola, Melek, Love, Orion och Kim. Respondenternas åldersspann ligger ungefär mellan 35 och 55 år samt är respondenternas anställningstid på företaget mellan cirka två och fem år. Både kvinnor och män intervjuades och en minoritet av respondenterna är mer seniora än resten av respondenterna. Hur empirin kommer presenteras redogörs under empiridelen.

Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika aspekter av intervjupersonens livsvärld. Den kvalitativa intervjuaren uppmuntrar intervjupersonen att exakt som möjligt försöka beskriva upplevelser, känslor och handlingar. Det skall vara beskrivningar av specifika situationer och handlingar som skall dras fram, men även generellt ställda frågor kan ge information som har intresse i sig (Kvale & Brinkmann, 2014). Vid narrativ metod utgörs det empiriska materialet vanligen av intervjuer (Nylén, 2005). Narrativ intervju inriktar sig på de historier som respondenterna berättar, på intrigen och strukturen i dem (Kvale & Brinkmann, 2014). Intrig är en form av berättelses händelseförlopp som svarar på frågan om vad som hände. Samtidigt handlar även intrigen om berättelsens struktur och form som ger ett slags sammanhang (Johansson, 2005). Med semistrukturerade intervjuer har intervjuaren en färdig frågelista med ämnen och frågor som skall behandlas och besvaras. Intervjuaren får vara beredd att vara flexibel när det gäller ämnens ordningsföljd, och att låta intervjupersonen få utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnena som intervjuaren tar upp. Med semistrukturerade intervjuer kan intervjuaren utveckla och omforma frågorna under projektets gång, det vill säga använda dem utvecklingsmässigt (Denscombe, 2016).

Dessutom insamlades data genom att läsa artiklar och rapporter som berörde chefer på det valda företagens hemsida. Ytterligare datainsamling var dagstidningsartiklar, chefsbloggar och hemsidor som var kopplade till IT-konsultbranschen. Jag använde även företagens hemsida och söktjänstsidor för att få en djupare förståelse om organisationsstrukturen och vad för sorts inriktning företaget har, hur många anställda som arbetar på företaget samt vilka chefer det gick att kontakta för en potentiell intervju.

3.4.1 Frågelista

Jag valde att göra en frågelista med olika frågor utifrån fyra teman (se bilaga för

komplett frågelista):

- Respondenternas roll och hur de och företaget arbetar generellt.
- Reflektion kring ledarskapet.
- Kritisk reflektion kring ledarskapet.
- Hur ledarskap utövas.

Temana var relaterade till studiens forskningsfrågor och frågelistans första tema fokuserade på att få fram generell bakgrundsinformation om respondentens roll samt hur företaget och respondenten arbetar. Då narrativa intervjuer tillämpades, innebar det att frågorna formulerades utifrån den narrativa intervjuens princip som fokuserar på berättelsen, intrigen och strukturen. Detta gjordes genom att först börja med en bred och öppen fråga i temana reflektion kring ledarskapet och kritisk reflektion kring ledarskapet samt hur ledarskap utövas. Därmed gav det större utrymme för respondenterna att göra djupa och fylliga beskrivningar kring olika händelser i deras berättelser. Därefter följdes dessa öppna frågor upp med mindre öppna frågor och formulerades på ett sätt som skulle ge mer specifika svar kring intrigen och strukturen i respondenternas berättelser. Ett exempel är temat som berör respondenternas reflektion kring ledarskapet där temat börjar med en öppen och bred ”hur”-fråga för att sedan följas upp med en mindre öppen ”vad”-fråga i en och samma fråga: ”Hur reflekterar du kring ditt ledarskap och vad brukar du reflektera kring ditt ledarskap?”. För att gräva djupare i denna fråga följs den upp med ytterligare frågor som berör intrigen och strukturen som exempelvis: ”I vilka situationer reflekterar du kring ditt ledarskap och i vilka situationer reflekterar du inte kring ditt ledarskap?”. Samtidigt avslutas de olika temana med en mer öppen fråga just för att ge respondenterna möjligheten att utveckla sina svar. I sista frågan av frågelistan gavs respondenterna möjlighet att korrigerera sina svar, tillägga något eller påpeka om de ville att några av deras svar skulle strykas.

3.4.2 Förförståelse och urval

Vid litteraturgenomgången fann jag att majoriteten av studierna var relaterade till företag och därför kommer studien fortsätta att fördjupa sig inom detta område genom att studera ett företag. Vad gäller förförståelsen för det valda företaget fanns det ingen sådan när studien påbörjades. Däremot finns en förförståelse i ämnena ledarskap och organisation på grund av studier inom akademien samt utifrån arbetslivserfarenhet som medarbetare i företag och volontär i studentorganisation. När det gäller studiens urval kontaktades större företag då jag ville intervjuar chefer från olika nivåer i företagshierarkin för att möjliggöra olika chefsperspektiv. Med ”större företag” menas i denna studie mellan 200 och 1000 anställda. Företag från olika branscher kontaktades: bygg-, IT-, ventilation- och servettbranschen. Att valet föll på just ett IT-företag är att efterhand som jag började ta reda på mer om företaget verkade det ha en intressant historia bakom sig utifrån hur det startades och hur det utvecklats samt en spännande

inriktning som konsultbolag inom IT-branschen. Dessutom var det valda företaget det enda företaget där jag lyckades få chefer från olika nivåer i företagshierarkin att ställa upp på intervju. Företaget är en matrisorganisation som jobbar huvudsakligen med projekt. Den har en tydlig hierarki men den formella organisationen är mindre relevant. Den viktiga tillhörigheten som anställda har i den informella organisationen är genom att arbeta i team. Företagets struktur är relativt platt men i vissa avseenden kan beslut behövas förankras högre upp i hierarkin. Företaget är även ett aktiebolag och börsnoterat.

För att företaget och respondenterna skulle uppfylla urvalskriterierna tillämpades målstyrt urval. Jag använde mig av det målstyrda urvalet som kallas för kriteriestyrt urval när företaget och respondenterna valdes. Dessutom valde jag i vissa fall bekvämlighetsurval då det fanns situationer när det svårt att hitta chefer från en viss nivå i företagshierarkin. Jag frågade andra chefer om de kunde rekommendera någon annan chef från en viss nivå i företagshierarkin för intervju. Ett sådant bekvämlighetsurval som jag tillämpade var snöbollsurval.

Målstyrt urval är praktiskt taget liktydigt med kvalitativ forskning (Palys, 2008). Målstyrt urval utgör en form av icke-sannolikhetsbaserat urval. Här strävar forskaren inte att välja ut undersökningsdeltagare på slumpbaserat urval, utan avsikten med målstyrda urval är att välja ut fall eller deltagare på ett strategiskt sätt för att de som väljs ut skall vara relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats. Ganska ofta vill forskaren göra ett urval där de som har valts ut kan spegla en variation som i ursprungsgruppen för att de utvalda respondenterna skall skilja sig åt från varandra med avseende på viktiga aspekter eller egenskaper (Bryman & Bell, 2017). Kriteriestyrt urval innebär att välja fall eller individer eller individer som uppfyller ett visst kriterium (Palys, 2008). Bekvämlighetsval är inte ett målstyrt urval eftersom forskaren tar de individer som mer eller mindre dyker upp av tillfällighet (Bryman & Bell, 2017). Snöbollsurval handlar om att deltagarna hänvisar forskaren till andra potentiella deltagare. Vid snöbollsurval växer urvalet fram genom en process där en individ hänvisar till nästa person. Undersökningen omfattar initialt kanske enbart ett fåtal personer. Respektive av dessa kan tillfrågas om ytterligare några personer skulle kunna vara relevanta för undersökningen (Denscombe, 2016).

3.4.3 Genomförande av intervjun

Totalt gjordes åtta intervjuer som varade mellan 20 och 60 minuter. Jag valde att få träffa respondenterna via fysiska möten och intervju dem ansikte-mot-ansikte då det skapar en helt annan känsla än via en länk. Samtidigt var det viktigt att ge respondenterna möjlighet att själva få bestämma hur de ville bli intervjuade, i synnerhet under coronatider för att minimera risken för virusets spridning. Tre intervjuer gjordes på plats på företaget medan de resterande fem intervjuerna gjordes via Skype och Teams. Därmed kommer åtta narrativa semistrukturerade intervjuer ligga till grund för

empiri- och analysdelen.

Innan intervjun drogs igång frågade jag respondenten om intervjun fick spelas in med diktafon. Samtliga respondenter utom en gav sin tillåtelse att jag fick spela in intervjun med diktafon; istället togs stödanteckningar för denna respondent. Utifrån frågelistan ställdes först bakgrundsfrågor om respondentens roll, om hur en vanlig arbetsdag kunde se ut och hur företaget arbetar. Detta var ett sätt att få igång diskussionen samtidigt för att få en bättre bild av hur respondenten och företaget jobbar. När jag gick vidare till de andra temana ställdes både öppna frågor och mindre öppna följdfrågor kring olika händelser för att få möjlighet till djupa och detaljerade beskrivningar. Samtidigt tillät jag respondenten få svara på frågor utan att bli avbrutna eller få följdfrågor, detta för att få ett bättre flyt i intervjun och indirekt uppmuntra respondenterna att fortsätta prata på. Däremot kunde jag behöva backa i intervjun när respondenten gav beskrivningar som var svåra att förstå och då var följdfrågor om förtydliganden oundvikliga. Dessa följdfrågor var viktiga eftersom respondenten kunde ta upp intressanta och betydelsefulla saker för studien. Det fanns dock situationer när jag fick upprepa och förtydliga vissa frågor eftersom respondenten inte förstod frågan. Skulle detta inte heller hjälpa gick jag vidare till nästa fråga då jag inte ville pressa respondenten att svara.

I en narrativ intervju kan intervjuaren fråga direkt efter en berättelse och möjligen tillsammans med respondenten försöka strukturera de olika händelserna i sammanhängande historier. Efter den inledande begäran om en berättelse blir rollen för intervjuaren att hålla sig tyst, och inte avbryta, då och då ställa frågor och hjälpa respondenten att fortsätta berätta sin historia. Intervjuaren blir därmed genom sina frågor, nickningar och tystnad medskapare till berättelsen (Kvale & Brinkmann, 2014).

En viss problematik fanns med tekniken för de intervjuer som genomfördes via länk då den kunde "hacka" under intervjuerna men det var inget allvarligt problem och kunde lösas genom att intervjuaren och respondenten slog av webbkamerorna och använde istället enbart mikrofon. Å andra sidan var det svårt att läsa av varandras kroppsspråk när webbkamerorna var avslagna vilket kan ha skapat missförstånd. När det gäller den intervju som inte fick spelas togs istället stödanteckningar. Detta kunde vara en utmaning eftersom det var svårt att hinna anteckna vissa detaljer i respondentens svar. Därmed finns det en viss risk att jag kan ha missat viktiga detaljer samt att den presenterade empirin för denna respondent kanske inte är helt korrekt även om respondenten gavs möjlighet att redigera i stödanteckningarna. Samtidigt bör det redogöras att respondenten var konkret i sina svar och pratade i relativt lugn takt vilket underlättade generellt att hinna ta stödanteckningar för denna intervju.

3.4.4 Forskningsetiska principer

För att skydda respondenterna har jag följt fyra etiska principer som gäller vid forskningsprojekt. Bryman och Bell (2017) förklarar att dessa fyra etiska principer

består av: informations-, samtyckes-, konfidentialitets och anonymitets- samt nyttjandekravet. Nedan beskrivs hur jag gick tillväga för att följa dessa fyra etiska principer:

- Informationskravet: Jag informerade respondenten via mejlen att jag studerar i magisterprogrammet ledarskap och organisation vid Högskolan Väst samt förklarades syftet med studien. Detta upprepades även vid själva intervjutillfället.
- Samtyckeskravet: Jag berättade för respondenten vid intervjutillfället att intervjun är frivillig och att respondenten kunde avbryta intervjun när som helst eller avböja att svara på vissa frågor.
- Konfidentialitets- och anonymitetskravet: Jag försäkrade respondenten att både företaget och hen kommer aidentifieras i uppsatsen.
- Nyttjandekravet: Jag redogjorde för respondenten att den information hen delar med sig skall endast användas för studiens syfte och inget annat. Dessutom kommer all data och material som använts för att genomföra studien raderas och förstöras när studien är klar.

3.5 Transkribering och stödanteckningar

Efter att intervjuerna hade genomförts valde jag att transkribera den inspelade datan en till tre dagar efter att intervjuerna genomförts. Svensson & Ahrne (2015:23) framhäver att det inspelade ljudet utgör data från intervjun, medan transkriberingen av detta ljud, det vill säga den utskrivna intervjun, kommer utgöra det empiriska materialet i studien. Jag skrev ut transkriberingarna i sin helhet medan stödanteckningar som togs vid den intervju som inte fick spelas in, försökte jag skriva ner det mesta som sades under intervjun. Dock gjordes justeringar i både transkriberingarna och stödanteckningarna för att texten skulle bli mer lätläst genom att ta bort respondenternas ”hummanden” eller andra otydligheter. Jag valde även att komplettera vissa intervjufrågor genom att mejla respondenterna för att fråga om de kunde förtydliga med vad de menade. För att minimera risken för identifiering tog jag bort namn, platser och vissa begrepp som kunde identifiera företaget eller respondenterna. Jag var däremot försiktig med att inte låta redigeringen av transkriberingarna ändra den ursprungliga karaktären av respondenternas redogörelser. Transkriberingarna och stödanteckningarna skickades sedan till respondenterna där de kunde komma med synpunkter samt stryka ord och meningar som de ansåg var känsligt eller för att de upplevde att jag uppfattat dem fel.

3.6 Analysmetod

Studiens består av två forskningsfrågor där respektive forskningsfråga är kopplad till respektive kategori i analysmodellen. Eftersom det finns enligt min uppfattning en gemensam nämnare mellan de två forskningsfrågorna, ledarskapsidentitet, tillämpades narrativ analys för att analysera data. Medan studiens forskningsfrågor har likheter med varandra undersöktes de utifrån två olika kategorier. Och även om forskningsfrågorna är specifika är de också relativt breda till sin natur. Det innebär att jag valde att fokusera på de delar av berättelser som besvarar studiens forskningsfrågor snarare än att försöka skapa en helhet mellan de två kategorierna och/eller kontextsammanbundenhet mellan innehållskategorierna. Därmed fanns det möjlighet för att innehållskategorierna kunde inbegripa flera olika händelser vilket skapar ett fylligare empiriskt material för att kunna besvara forskningsfrågorna snarare än att försöka en följa viss händelseutveckling mellan innehållskategorierna. Utifrån dessa skäl valdes därför en typ av narrativ analysmetod som kallas för kategori–innehållsanalys vilket kan kopplas det som kallas för ”innehållsanalys”.

Inom narrativ analys är det livsberättelserna som sätts i fokus och är den berättelse som en person berättar om sitt liv eller valda aspekter av sitt liv. Den forskning som använder sig av livsberättelser, undersöker ur olika aspekter/teman/perspektiv hur människor ger sina egna liv mening och skapar identitet (Johansson, 2005). Kategori–innehållsanalys, även kallad ”innehållsanalys”, är en typ av narrativ analys som fokuserar på innehållet i berättelser som manifesteras i separata delar av berättelsen, oavsett sammanhanget för hela berättelsen. Forskaren definierar vissa kategorier och lyfter vissa stycken eller yttranden från texten som klassificeras och samlas inom dessa kategorier (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998a). Det är vanligt att använda innehållsanalys inom sociologi som ett sätt för att leta efter ett tema eller innehållsligt mönster i flera berättelser som handlar om sociala relationer, normer och värderingar (Johansson, 2005).

För framtagning av kategorier och innehållskategorier utgick jag utifrån det Lieblich, Tuval-Mashiach och Zilber (1998b) säger att stegen som tas i de flesta av variationerna i innehållsanalys kan sammanfattas enligt följande:

1) *Val av subtext*: På grundval av en forskningsfråga eller hypotes markeras och sammanställs alla relevanta avsnitt i en text för att bilda en ny fil eller subtext, som kan ses som innehållsuniverset i det studerade området. Karakteristiskt dras de valda avsnitten i undertexten ur livshistoriens sammanhang och behandlas oberoende (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber (1998b). Jag markerade text med olika färger och satte ihop olika textavsnitt för att bilda ny subtext.

2) *Definition av innehållskategorier*: Kategorierna är olika teman eller perspektiv som korsar över den valda undertexten och ger ett sätt att klassificera dess enheter – vare sig ord, meningar eller grupper av meningar. En metod för val av kategorier är genom att

läsa subtext så öppet som möjligt och att definiera de huvudsakliga innehållskategorierna som kommer från läsningen. Denna process är nära kopplad till nästa steg, att sortera materialet i kategorier (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber (1998b)). De markerade och sammanställda textavsnitten lästes ett flertal gånger för att bilda en uppfattning om vilka sorts kategorier som skall skapas utifrån subtexten samt hur innehållskategorierna skall definieras. Detta ledde till att jag skapade två kategorier och sex innehållskategorier:

- Kategori 1: Yrkesidentitet
- Innehållskategori 1: Företagets struktur och hur ledarskap utövas
- Innehållskategori 2: Vad som påverkar ledarskapet
- Innehållskategori 3: När ledarskap inte utövas

- Kategori 2: Reflektion
- Innehållskategori 4: Situationer som leder till reflektion och icke-reflektion.
- Innehållskategori 5: Skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig
- Innehållskategori 6: Tidens roll vid mest respektive minst reflektion

3) *Sortera materialet i kategorierna:* I detta skede tilldelas separata meningar eller yttranden till relevanta kategorier (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber (1998b)). De färgmarkerade subtexterna sorterades i respektive kategori utifrån de olika innehållskategorierna.

4) *Dra slutsatser från resultaten:* Meningarna i varje kategori kan räknas, tabelleras, ordnas efter frekvens eller underkastas olika statistiska beräkningar – allt i enlighet med forskningsmål och frågor och/eller forskarens preferenser. Alternativt kan innehållet som samlas in i varje kategori användas beskrivande för att formulera en bild av innehållsuniverset i vissa grupper av människor eller kulturer (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber (1998b)). Jag valde det senare för att skapa sig en bättre bild av de olika innehållskategorierna.

3.7 Tolkning

Jag har tolkat det empiriska materialet utifrån det tolkande synsättet, interpretativism, som nämndes inledningsvis i metodkapitlet. Detta gjordes genom att använda den analysmodell som tillämpades för att belysa innehållskategorierna. Efterhand som innehållskategorierna började formars under analysen kunde analysmodellen hjälpa till att tolka vissa mönster och berättelser inom innehållskategorierna. Dessutom jämfördes analysmodellens olika teorier med varandra som ett verktyg för att kunna uttyda en tydligare eller alternativ uppfattning om innebörden av respondenternas berättelser. Ett annat sätt att uttyda det empiriska materialet var att låta texten få ”vila” för att ge utrymme för reflektion. När jag sedan drog igång igen med tolkningen skapades

möjligheter för nya perspektiv och uttolkningar av respondenternas berättelser. Ytterligare ett sätt var att jämföra vilka begrepp respondenterna använde i respektive innehållskategori för att sedan försöka göra en tolkning utifrån detta. Sammantaget kan mitt tillvägagångssätt för tolkning liknas vid det Dalen (2015) förklarar att det handlar om att ”lyfta” materialet från en beskrivande till en mer tolkande nivå. I denna process måste forskaren använda respondenternas egna ord, men även egna reflektioner och tillgänglig teori. Det innebär att försöka få fram vilket det egentliga budskapet är, eller vad respondenterna verkligen ger uttryck åt. Under tolkningsprocessen utvecklas en djupare förståelse för det tema som studeras. Vid tolkning av kvalitativa intervjuer försöker forskaren finna inre samband i det empiriska materialet.

3.8 Källkritik

För att jag skall kunna besvara forskningsfrågorna insamlades data genom att intervjua enbart respondenter som har en chefsposition. Eftersom jag ville att respondenterna skulle känna sig bekväma att prata fritt och öppet om sina upplevelser valde jag att anonymisera företaget och respondenterna samt att låta dem själva få bestämma plats och datum för intervju. I de fall som respondenterna hade vissa krav som de ville jag skulle tillmötesgå beaktades även detta. Dessutom intervjuades respondenterna var för sig istället som en grupp just för att de inte skall behöva oroa sig för hur de andra respondenterna kommer reagera när de besvarar intervjufrågor. Samtidigt kan det finnas en viss problematik med intervjuer, eftersom enligt Denscombe (2016) framhäver att intervjuer baseras på vad människor säger snarare än vad de gör. Detta skulle kunna möjligen avhjälpas genom att göra observationer av respondenterna när de arbetar på företaget men å andra sidan var observationer inte aktuellt att göra i studien. Ytterligare en aspekt som berör intervjuer är det Denscombe (2016) menar att respondenterna kan bli påverkade av forskarens personliga identitet och kan leda till en intervjuareffekt. Det är framför allt intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung som inverkar på hur mycket information människor är villiga att ge och hur ärliga de är i sin information. Beroende på hur respondenterna har uppfattat min identitet kan detta ha påverkat datans kvalitet. Något som måste även tas hänsyn till är det Bryman och Bell (2018) framhäver att det är forskaren själv som är det viktigaste verktyget vid datainsamlingen. Det innebär att det forskaren väljer att inrikta sig på är till stor del beroende av hens intressen. Här kan det finnas en viss risk att jag har fokuserat på det som är intressant vid datainsamlingen och i mindre grad på det som skulle underlätta att besvara forskningsfrågorna.

3.9 Trovärdighet

För att öka trovärdigheten för studien följdes fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse (objektivitet). Nedan beskrivs hur jag gick tillväga för att stärka studiens trovärdighet:

- *Tillförlitlighet*: För att öka tillförlitligheten när det gäller att säkerställa att

reglerna har följts för de metoder som valdes i studien har olika metodböcker lästs och jämförts med varandra för att undersöka om jag uppfattat reglerna korrekt. Dessutom var jag noga med att läsa studien ett flertal gånger för att granska om reglerna tillämpats på ett korrekt sätt. Andra sätt för att öka tillförlitligheten var att låta respondenterna få lov att läsa och redigera i transkriberingarna och stödanteckningarna ifall de ansåg att jag inte hade beskrivit deras redogörelser korrekt eller om de ville stryka eller tillägga något.

- *Överförbarhet*: Vad gäller överförbarhet kan det vara svårt att generalisera studiens resultat. Då detta är en kvalitativ studie där fokus ligger på detaljerade djupstudier av hur respondenter tänker och agerar i vissa situationer samt att enbart ett företag valts i studien, blir det problematiskt att generalisera studiens resultat till andra liknande fall.
- *Pålitlighet*: För att öka pålitligheten har studien getts möjlighet att kritiserars i olika faser genom granskning av studiekamrater samt genom feedback från handledare och examinator innan den lämnades in för examination.
- *Konfirmering eller bekräftelse (objektivitet)*: För att öka konfirmeringen eller bekräftelsen (objektiviteten) har jag försökt blockera mina värderingar och teoretiska fokus för att inte påverka studiens genomförande och slutsatser i en viss riktning. Istället har jag haft ett öppet sinne vid insamling och analys av data samt jämfördes analysmodellens olika teorier med varandra eller med externa teorier utanför analysmodellen som ett hjälpmedel för att kunna tolka och leta efter olika förklaringar i respondenternas berättelser. Utifrån det som beskrivits i detta fjärde delkriteriet är jag dock medveten att det är svårt att vara helt objektiv vid kvalitativ forskning.

För att en studie skall kunna få genomslag både i forskarvärlden och i det omgivande samhället måste den vara trovärdig (Svensson & Ahrne, 2015). För att skapa trovärdighet inom kvalitativ forskning föreslås fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse (objektivitet) (Lincoln & Guba 1985 se Bryman & Bell 2018, s. 380). Att skapa tillförlitlighet innebär att både säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och rapportera resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat den verkligheten på ett riktigt sätt (Bryman & Bell, 2018).

En fyllig beskrivning eller en ”tät” redogörelse förser andra individer med en så kallad databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Lincoln & Guba 1985 se Bryman & Bell 2018, s. 382). Då kvalitativ forskning normalt omfattar ett intensivt studium av exempelvis enskilda individer som har vissa egenskaper gemensamma, tenderar resultatet att fokusera på det kontextuellt unika och

på meningen i eller betydelsen av den aspekt av den sociala verklighet som studeras (Bryman & Bell, 2018). För att forskaren försiktigt skall kunna börja tala om generaliserbarhet inom kvalitativ forskning behöver hen studera mer än en miljö och sedan jämföra resultaten mellan de olika fallen (Svensson & Ahrne, 2015).

För att kunna bedöma pålitlighet behövs ett granskande synsätt (Lincoln & Guba 1985 se Bryman & Bell 2018, s. 382). Med detta menas att forskaren säkerställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen – formulering av forskningsfrågor, val av undersöknings undersökningspersoner, fältanteckningar, intervjuutskrifter, beslut angående analysen av data och så vidare. Kollegor kan sedan därefter fungera som granskare eller ”revisorer”, eventuellt under forskningens gång och senast när undersökningen börjar bli färdig, och de ska bedöma kvalitén på de procedurer som valt och hur de tillämpats (Bryman & Bell, 2018).

För att kunna konfirmera eller bekräfta att forskaren, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig forskning, försöker säkerställa att hen agerat i god tro. Det innebär att det skall vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning (Bryman & Bell, 2018). Forskaren är en del av undersökningen och att den data och fynd som producerats är en produkt av en tolkningsprocess. Även om forskarens identitet, värderingar och övertygelser inte helt kan elimineras, kan forskaren försöka ”stänga av” sina övertygelser vid produktionen och analysen av data. Det är viktigt att närma sig dataanalysen med ett öppet sinne annars finns det risk att forskaren anklagas för bristande objektivitet. Detta kan göras genom att undvika att försumma data som inte stämmer med analysen samt att kontrollera konkurrerande förklaringar (Denscombe, 2015).

Förutom de fyra delkriterierna som beskrivits ovan för att skapa trovärdighet för studien valde jag även att skapa trovärdighet genom att göra studien transparent. Jag har haft ett reflekterande förhållningssätt kring metodval genom hela forskningsprocessen. Dessutom har jag redogjort tvivel och svagheter som omfattar intervjuerna och insamling av vissa elektroniska textkällor, problematiken med att generalisera kvalitativa studier samt har jag varit självkritisk när det gäller min egen roll och beteende under studiens gång. Svensson och Ahrne (2015) understryker att det finns flera sätt att göra en kvalitativ uppsats trovärdig. Ett sätt är att göra forskningstexten transparent, det vill säga att studien skall vara genomskinlig. Forskaren kan bygga trovärdighet genom att exempelvis studien är transparent kring sina reflektioner av metodval samt redogöra tvivel och svagheter i studien.

4 Empiri

Här presenteras empirin som härrör från den data som samlades in från de narrativa semistrukturerade intervjuerna. Den presenterade empirin redogörs i form av sammanfattningar för att underlätta läsningen och citat för att göra texten mer levande. Presentationen är uppbyggd utifrån analysmodellens struktur vilket innebär att de tre första innehållskategorierna kommer att presenteras under den första forskningsfrågan och kategori ett. Medan de sista tre innehållskategorierna kommer att presenteras under den andra forskningsfrågan och kategori två. Dessutom görs en uppsummering av den presenterade empirin i slutet på kapitlet.

4.1 Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?

Kategori 1: Yrkesidentitet

4.1.1 Hur ledarskap utövas

Robin upplever sitt ledarskap som resultatorienterat och analytiskt samt tar hen gärna snabba beslut men är ganska öppen för input och för att förändra om det blev fel. Robin är relativt trygg i en lång erfarenhet och har en relativt rimlig bredd i det hen gjort tidigare. Robin utvecklar sitt svar genom att berätta:

Jag vet att jag kan tillräckligt mycket för att veta hur lite jag vet och vara tillräckligt smart med att omge mig med personer som är jävligt duktiga. Jag har inget prestigebehov utan det var när man var lite yngre man ville göra sådant, jag mår bra när jag ser folk utvecklas och växa det är liksom barnen, man är glad när de har det bra, det är nästan viktigare än att man själv har det bra.

Eli är inte hierarkisk utan har högt förtroende för sina underställda chefer och medarbetare. Hen kan ta beslut och riktning ofta men vill ha med folk i det som beslutas:

Jag vill gärna att de skall vara förankrat i organisationen ändå i den riktning vi går, så jag försöker också att förankra, gå och prata med utvecklare, designer eller någon i teamet så att man har en spridning med lite olika individer. Men att det här, är det rätt riktning? Ja, lite innan vi springer iväg åt rätt håll.

Hadi redogör att hen vill leda med hjärtat i första hand och om hen måste prioritera mellan personer och pengar då prioriteras personer i alla lägen. Hen är dock en tävlingsmänniska och vill ha ”bra siffror” men om de är bra, är det viktigare än att allt annat omkring är ”jättebra”. Hadi utvecklar sitt svar med vad hen menar med ”bra siffror” och sitt ledarskap:

I och med att jag har två hattar, jag är ansvarig för projekten och hur det går med ekonomin så det måste jag se till att det funkar för annars har jag inte gjort ett bra jobb

och det vill jag göra men det viktiga för mig om jag måste välja och prioritera min tid är att personalen känner sig sedda och hörda, att jag är tillgänglig, att jag lyssnar och stöttar att vi försöker hitta en lösning att jag inte, jag kan vara hård när det behövs men det är inte där jag börjar. Det är mer coachande, lyssnande ledarskap än ett styrande.

Nicola upplever sitt ledarskap som humant, inlyssnande, respekterad, från och till resultatorienterad, otydlig kring förväntningar på resultat och utföranden, särskilt då Nicola inte utför dem med resultat.

Melek värdesätter det som hen försöker efterleva och att teamet skall ha ett "ägandeskap" kring det. För hen är det viktigt att när teamet har uppgifter att utföra skall de ha rätt information i rätt tid och veta vad som händer i organisationen när saker beslutas på högre nivå i företaget. Att teammedlemmarna skall få vara involverade och ha en känsla för vad som pågår i organisationen är väsentligt för Melek.

Love redogör att hans ledarskap skapar bra energi och riktning men att det är i mindre grad förlåtande. Love förklarar att hen tror att alla i teamet har förtroende för att hen tar "fartyget dit vi skall" men menar att några tycker att hen använder lite för hårda nypor.

Orion upplever sitt ledarskap som att "leda med hjärta och tydlighet":

Det är viktigt, alltså att säkra att folk känner sig sedda, att de känner sig tillräckligt trygga, att de kan göra ett bra jobb och det är det som är främst viktigt, så att de känner att jag bryr mig och så men samtidigt är det också viktigt att de vet vad som gäller. Jag känner att det är viktigt att vara tydlig, vad jag förväntar mig, vad som är viktigt så för mig får man inte ett nja, utan från mig får du ett ja eller nej.

Kim beskriver sitt utövande av ledarskap som ganska självkritiskt och menar att när hen gör något, att hen borde göra det på ett visst sätt. Hen förklarar att utifrån andras reaktioner verkar det fungera ganska bra men att det finns saker hen kan bli bättre på.

4.1.2 Företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet

Robin förklarar att organisationen är en matrisorganisation med en tydlig hierarki och att den formella organisationen betyder ganska lite. Hen menar att det som är den betydelsefulla dimensionen är kundprojektorganisationen, att jobba med en kund i ett projekt. Robin beskriver att den viktiga tillhörigheten som individen har i den informella organisationen är genom att jobba i team och hen menar att detta är den största delen, vilket är även den som styr det dagliga arbetet. Robin berättar att feedback från medarbetare och att hen får impulser från andra saker än på arbetet påverkar ledarskapet. Robin menar att det är viktigt att göra andra saker än att bara jobba och beskriver exempelvis att hen pluggar litteraturvetenskap på kvällarna och har yngre klasskamrater. Dessutom berättar Robin att hen har kompisar som jobbar inom andra branscher vilket hen menar kanske inte är tillämpligt på arbetet men som ändå kan ge

impulser.

Eli redogör att de inte pratar hierarki i organisationen utan de vill vara en platt organisation där det är högt i tak. Elis ledarskap påverkas av hur företaget går och i vilken riktning vd:n vill driva företaget samt feedback från hans närmsta chefer och medarbetarundersökningar.

Hadi berättar att ju större företaget har blivit, desto mer toppstyrt har det blivit men menar att finns ett högt medarbetaransvar. Hadi förklarar att förutsättningar och situationer påverkar hans ledarskap:

Hur många personer måste jag ta hand om? Hur många skall man interagera? Det påverkar jättemycket hur mycket bandbredd man har till att göra saker och mycket saker som ligger på ens bord men också väldigt mycket i kulturen runt omkring, det är rätt stor skillnad här och på mitt gamla jobb i hur de vill bli bemötta, hur de vill vara delaktiga. Ja, alla sådana grejer så att det påverkar jättemycket i vilka sidor av mig själv jag kan spä på.

Nicola redogör att hans ledarskap påverkas i hög grad av bolagets situation, strategi och vad de skall göra:

Jag är enormt påverkad av bolagets situation och vår strategi och vad vi skall göra, det kommer också kräva en viss typ av ledarskap eftersom vi är extremt tillväxtorienterat, vi jobbar i en kontinuerlig förändringsbransch. Det gör att vi måste vara lyhörda, vi måste jobba med förändring, vi måste vara nyfikna och det där påverkar mitt ledarskap väldigt mycket.

Nicola säger att det finns en formell struktur i väggarna men att den håller på och brytas isär och organisationen är ganska platt. Nicola förklarar även att när hen rekryterar nya medarbetare vill hen ha självgående människor som kan ta ansvar och menar att även detta påverkar ledarskapet.

Melek menar att organisationen är både platt och hierarkisk men i olika frågor. Hen förklarar att organisationen är platt i form av att cheferna är tillgängliga, det finns ingen prestige i vem som driver vad. Melek förklarar att sedan finns det en beslutaspekt som är mer hierarkisk där vissa frågor behöver förankras uppåt i organisationen innan det "skrider till verket". Melek berättar att det är flera saker som kan påverka ledarskapet som hur tillgänglig hen kan vara, hur snabbt hen kan återkoppla på saker, om hen har svar eller inte svar på frågor samt hur Melek upplever arbetsbördan och om hen är synlig eller osynlig. Melek kallar dessa exempel för de "stora influenserna" och att de är dessa som främst påverkar hans ledarskap.

Love redogör att hen läser ofta och att detta kan påverka ledarskapet. Love läser exempelvis om amerikanska presidenter som Abraham Lincoln om hur han avskaffade slaveriet, psykologi, österländsk litteratur som fokuserar på meditation, business case,

marknadsföring och facklitteratur från branschen.

Orion nämner att ”Vi är rätt så stora och har muskler men vi agerar fortfarande som ett litet bolag faktiskt.” Hen förklarar vidare att de tänker tillsammans vad som är det bästa för bolaget och optimerar inte efter avdelning, utan tittar på helheten. Orion upplever inte företaget som formaliserat men att det finns ramar och regler. Samtidigt menar Orion att vägarna är korta, det vill säga att det går snabbt få svar och beslut på saker som hen vill ändra på eller ha något annat beslut och menar att detta är ”jättebra”. Orion nämner att de jobbar ofta med kunder och projekt som körs på ett agilt sätt samt har de fasta teammedlemmar men även där blir det varierande att de bygger och hjälps åt ganska ofta. Orion nämner att det som kan påverka ledarskapet är om hen har en dålig dag eller inte mår bra vilket kan leda att hen är inte lika lyhörd, dåligt tålamod och kanske har en kortare stubin.

Kim berättar att som chef är hen sammanhängande i linjen/hierarkin men att den är ganska svag och att det är projekten som driver, det är projekten hen har sin samhörighet i. Kim förklarar att det är nog erfarenhet som påverkar ledarskapet, samt olika situationer där hen hunnit vara med i och agerat, människor som hen mött, deras reaktioner, mål hen har försökt nå. Hen förklarar att det som även kan påverka ledarskapet är besvärliga chefer och kunder. Kim berättar att hen har arbetat i organisationer med japansk hierarki som inte är lätt att navigera kring, sådana erfarenheter har även påverkat hens ledarskap.

4.1.3 När ledarskap inte utövas

Robin nämner att situationer där hen inte utövar ledarskap kan vara vid konfliktsituationer mellan olika avdelningar. Robin redogör att för att få medarbetarna i de olika avdelningarna att lära sig att samarbeta med varandra väljer hen att coacha dem istället för att vara chef.

Eli redogör att en del i att vara ledare är också att kunna vara en del i gruppen och faktiskt kunna låta andra få växa:

Om jag har en underställd chef i mitt team som jag känner här skall hen driva rekryteringsprocessen och då är det viktigt att jag tar ett steg tillbaka och inte är med och styr hen. Och om vi sitter och workshoppas så kan jag mycket väl kliva av och vara en del i gruppen. Sedan är det lurigt med ordet ledarskap för att utöva ledarskap är ju en del att du kan agera.

Hadi menar att det finns flera situationer där det går ut information som hen är inte informerad om och får därför släppa tillbaka på ledarskapet. Men som chef har Hadi alltid ledarhatten på, och förklarar att den kan man inte ta av sig eftersom folk alltid kommer med frågor om olika saker. Samtidigt kan hen inte svara på alla frågor och redogör att det är viktigt att vara transparent om det och kallar det för en form av ”anti-

ledarskap”. Hadi förklarar även att det går heller inte vara passiv och brukar då säga till sina medarbetare att hen skall kolla upp det vidare och återkomma med svar och menar att ”... ledarskap är svårt att ta ibland i de situationerna.”

Nicola nämner att hen har några duktiga chefer under sig och genom att ta ett steg bakåt låter hen dem får coacha varandra vilket skapar en bra dynamik där de utmanar varandra. Nicola upplever att det kan finnas situationer som hen borde utöva mer ledarskap för att följa upp att saker och ting flyter på som det skall men förklarar att det finns inte alltid tid för det.

Melek berättar att hen alltid utövar någon form av ledarskap och kan inte komma på något exempel där hen inte utövat ledarskap. Melek menar att det skulle vara i de fall hen skulle backa undan helt från en fråga och inte tar tag i den vilket hen kallar för ett ”... tydligt icke-ledarskap.”

Love redogör att det finns situationer som hen kan hålla sig undan medvetet.

Orion säger att om hen har känslan att ledarskap inte behövs då är det allra bäst att andra leder sig själva och fixar det. Orion berättar att hen inte vill hamna i fällan att vara ”mikro-manager”, och hen menar att det är bättre folk leder sig själva och att de gör det mesta själva.

Kim redogör att om hen blir pressad och stressad då finns det en tendens att inte kunna agera som ledare eller att inte kunna bestämma.

4.2 Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag? Kategori 2: Reflektion

4.2.1 Situationer som leder till reflektion och icke-reflektion

Robin reflekterar kring sitt ledarskap när saker inte går som det skall eller när det går bättre än det skall samt reflekterar hen vid en förändring där de skall göra något nytt:

... om en kund ringer och säger: Jag är skitnöjd, det här var mycket bättre än jag trodde. Jaha, okej, vad berodde det på? Eller om de ringer och säger: Det här var skitdåligt, det var inte alls som vi hade tänkt oss, då reflekterar man också. Så det är ofta när det är någon avvikelse mot normal förväntan, då tror jag att jag reflekterar. Sedan reflekterar jag också någon form av förändring, om vi skall göra något nytt. Kan det vara ett lämpligt sätt för någon att växa lite och få ett nytt ansvarsområde? Hur skall vi tänka där? Är det någon som inte gör ett bra jobb som vi behöver flytta? När man tänker sig någon form av förändring och avvikelse.

Robin reflekterar inte kring sitt ledarskap när det flyter på och när det går enligt plan

eller enligt förväntan: ”Om vi har en plan och vi skall göra en massa saker eller någon skall göra saker och så händer det, då tror jag inte jag reflekterar så mycket.” Robins svar är detsamma som ovan när det gäller att tänka kritiskt kring sitt ledarskap eller att inte göra det. Robin tänker inte kritiskt när allting flyter på utan det är när det är positivt eller negativt, någonting som händer eller vid någon möjlighet, eller om Robin skall göra en större förändring som leder till att hen tänker kritiskt.

Eli reflekterar ”ganska mycket” kring sitt ledarskap när hen cyklar till och från jobbet. Eftersom Eli bor längre bort från arbetsplatsen menar Eli att hen hinner bearbeta, fundera och tänka vad hen skulle vilja. Eli reflekterar inte när hen är ” ... nere i något operativt.” Hen menar att det kan vara en missnöjd kund eller att någon i personalen har rapporterat något och då måste hen agera när det är ”väldigt” operativt. Eli ger samma svar som ovan på frågan när hen tänker kritiskt kring sitt ledarskap eller inte gör det. Eli tänker kritiskt på väg till och från arbetet dock tänker hen inte kritiskt när hen är inne i det operativa. Redogör även att:

När du ställer frågan såhär, frågan är om jag är så kritisk som du tänker, för det är såhär i min roll, jag tänker inte allt jag gör är ledarskap utan det är ett jobb man löser och det är en form av ledarskap i allting jag gör men man reflekterar inte så mycket.

Hadi menar att som person är hen en individ som reflekterar generellt kring sitt ledarskap hela tiden. Hadi redogör att sedan finns det situationer då hen inte orkar reflektera som när det varit en ”kaos dag” där någon som blir sjuk men som skulle varit med på ett viktigt möte och när Hadi ”roddat ihop det” vilket sammantaget leder till att hen blir ”helt slut”. Vad gäller när Hadi tänker kritiskt kring sitt ledarskap eller inte gör det, upplever hen att det är svårt att svara tydligt på frågan då hen reflekterar i hög grad. Hadi menar att det är svårt att hänvisa till någon specifik situation.

När Nicola reflekterar kring sitt ledarskap är det oftast antingen inför eller efter vissa situationer vid utvärderingar med underställda. Genom dessa utvärderingar uppstår en reflektion för Nicola om hur hen själv agerade för flera år sedan. I situationer som Nicola inte reflekterar kring sitt ledarskap är när det oftast blir högt tempo och släpper därför något tanken och hen går mer på sin ”ryggmärg” eller sina ”primalreflexer”. När det är ”enormt högt tempo” och det är ”många bollar i luften”, då hinner Nicola inte reflektera och det är också då de flesta situationer hen känner borde ha tänkt till innan de uppstår. Nicola tänker kritiskt kring sitt ledarskap när saker inte gick som det skall. Vid vissa tillfällen reflekterar däremot Nicola om hen gjorde något fel och kanske kommer fram till att: "Nej, jag gjorde faktiskt allt rätt och det är den andra personen som har fel". Nicola säger att hen inte behöver ha gjort fel eller haft fel bara för det att det inte blev som hen önskade sig, då det finns en mottagare av kommunikationen också. Nicola menar att där gäller det att förstå istället i vilken kontext den personen var i, "Hade hen otur när hen tänkte eller var det situationen, eller var det faktiskt att hen inte förstod?" I de situationer Nicola inte tänker kritiskt kring sitt ledarskap menar

Nicola att hen inte ”gräver” ner sig och om något fungerar finns det heller ingen mening att lösa det:

Men reflekterar gör jag, men jag sitter inte hela tiden och analyserar sönder varje situation. Kunde jag ha få gjort någonting lite, lite bättre här? Det gör jag inte. Ofta är det såhär att, är resultatet bra, kanon, inga problem. Krossade vi ett glas på vägen? Ja, det gjorde vi, men vi nådde dit vi ville och det där är lite med embrace the uncertainty. Det går inte att få allt att flyta som evigt, det måste finnas friktion, det måste finnas motstånd.

Melek reflekterar kring sitt ledarskap när de exempelvis är nu inne i en fas och funderar hur deras rekryteringsbehov skall se ut framöver och när hen skall visa riktningen för sitt team. Melek reflekterar inte kring sitt ledarskap när hen har ”mycket” att göra, när det går fort och behöver bara köra på. Melek tänker kritiskt kring sitt ledarskap när hen behöver gå in och säga ”nej” till idéer och förslag vilket inte känns bra för Melek. Hen vill vara en morot till stimulans och inte en trist chef. ”Nej det funkar inte”, är en ganska typisk situation där Melek kan vara kritisk till sitt ledarskap, där måste hen fatta den typen av ”tråkiga” ledarskap för att det finns andra förutsättningar som står högre. Melek tänker inte kritiskt till sitt ledarskap när hen lever upp till de principer som hen har satt upp för sig själv och den typen av ledarskap som Melek vill utöva har hen en checklista av ” ... det här flyter, det här funkar enligt det tänket jag har, och lever jag upp till det, upplever jag att det inte finns ett behov att vara kritisk i sitt ledarskap.”

Love berättar att när hen inte hade några ledare under sig och få underställda då reflekterade hen inte om kommunikationen med andra i sitt ledarskap utan istället låg fokus bara på att direkt kommunicera med ett fåtal individer. Detta har nu förändrats eftersom Love har nu chefer under sig och fler underställda vilket har lett till att hen börjat reflektera kring sitt sätt att kommunicera. Love är kritiskt till sitt ledarskap när det kommer till humanperspektivet samt att leda operativa resurser på ett sätt som skapar trygghet och där hen visar omtanke. Hen är ganska okritisk till sitt ledarskap när det kommer till strategisk affärsutvecklingsstrategi och processer då hen har en hög kompetens inom detta.

Orion reflekterar kring sitt ledarskap om vad som hänt på jobbet när hen tar en promenad. Men säger att hen är en person som funderar innan, om det är en tuff sak som Orion måste framföra med någon, då funderar hen i hög grad innan. Samtidigt reflekterar Orion inte alltid över hur hen framfört det, menar att det inte leder till något vart utan det är viktigt att stå fast vid sina principer. Orion nämner att det finns situationer där hen är kritisk och okritisk kring sitt ledarskap men kan inte komma på något konkret exempel.

Kim reflekterar kring sitt ledarskap hur hen är som ledare och när det händer saker men reflekterar inte när hen känner sig stressad. Kim kan vara kritisk kring sitt ledarskap när hen känner sig otrygg i sig själv i vissa saker och tvärtom; när hen känner sig trygg i sig

själv i vissa saker är det mindre risk för att vara kritisk mot sig själv eller att tro att hen har gjort fel.

4.2.2 Skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig

Robin reflekterar kring sitt ledarskap om hur det går att ge förutsättningar för en organisation att fungera:

Hur kan jag göra så att folk växer så fort som möjligt och ibland blir man glad för folk gör saker som jag inte trodde att de kunde och det är skitbra och ibland blir man besviken för de gör samma misstag en andra och tredje gång som man har även försökt att hjälpa dem att inte göra. Men jag reflekterar genom resultat och utveckling hos de som jag jobbar med än kanske metod och medel och lite sådant.

Robin tänker kritiskt kring sitt ledarskap när det inte blir som hen tänkt sig och detta är framförallt ur ett negativt perspektiv, om någon gör någonting som inte är bra eller om de som kollektivt gör något som är dåligt:

Vad gick det fel? Vad är min del i det? Vad borde jag ha gjort bättre? Ställer jag orimliga krav? Eller var det en orimlig förväntan? Eller har man inte fått förutsättningar på rätt sätt? Eller vad det nu kan vara för någonting. Eller är det någonting som jag personligen har gjort som är dåligt i det? Och då blir jag kritisk så.

Det finns även ett positivt perspektiv vid kritiskt tänkande, som när Robin reflekterar över något som blev bättre än vad hen trodde, "Det här trodde jag inte vi kunde klara av men det gjorde vi.", och då tänker Robin mer på, "Om vi slår knut på oss själva och lyckades med en grej, i ett läge, kan vi göra det lite mer strukturellt?", "Är det några personer som har blivit skitduktiga på någonting, hur kan vi få fler att bli det också?", vilket Robin kallar för "multiplikatoreffekt" som innebär om hur det går att få det att sprida sig bland personalen.

Eli berättar att medarbetarundersökningar får hen att reflektera kring sitt ledarskap om hur hen coachar, tänker strategiskt och efterlever företagets värderingar. Eli lyssnar på ledarskapspoddar där hen menar att det går att få inspiration och reflektera över hur det går att förbättra sig och var potential finns. Eli tänker kritisk kring sitt ledarskap genom att ha insikt i sina brister och att hen vill bli bättre:

Det handlar om att jag vet att jag har en massa brister och jag vet att jag kan bli bättre och jag vill bli bättre och då handlar det om att hela tiden reflektera och se, hur hanterar jag denna situation? Och hur kunde jag gjort bättre? Så det handlar hela tiden om att ständigt försöka att förbättra sig och också lyfta blicken mer.

Hadi reflekterar kring sitt ledarskap om vad hen gjort rätt eller fel samt vad hen kunde gjort annorlunda. Hadi reflekterar även mer utifrån det informella än det formella:

För egen del gör jag det ganska mycket, jag är en ganska mycket människa-människa, alltså jag bryr mig om relationer än snarare än de formella. Så jag funderar mycket om de samtalen jag har haft med mina anställda under dagen och hur olika situationer liksom utspelat sig. Ofta på tåget hem eller innan man checkar ut för dagen, antingen här eller innan jag checkar ut för dagen när jag går och lägger mig så brukar jag gå igenom hur det har varit, hur det går. Sedan den formella reflektionen har jag också ett sådant här one-to-one med min chef.

Hadi förklarar att hen har en öppen dialog med sin chef och ger sin feedback till chefen: "Det här tycker vi blir jättebra", "Och det här måste vi jobba på och så." Hadi tänker kritiskt kring sitt ledarskap genom att inte enbart checka av om hur det blev utan funderar även vad som skulle gjorts bättre och ibland kan hen vara hård mot sig själv. Det kan vara att Hadi tar till sig eller tar åt sig i hög grad som hen hade inte kunnat påverka men väljer ändå att lägga det på sig själv.

Nicola reflekterar kring sitt ledarskap när hen har gjort fel eller hur det går att röja undan hinder för sina medarbetare för att de skall kunna arbeta mer effektivt. Nicola reflekterar också om hen har anställt rätt personer och de gånger hen gjort felrekryteringar och om varför det blev fel. Nicola berättar även att hen reflekterar inför tuffa diskussioner om hur budskap skall kommuniceras fram och om det var bästa sättet att göra det:

De gånger det skiter sig oftast är när det blir stressade situationer både runt på min sida och även de som anställda att, man inser att det här var fel tid att ta det, för den andra personen är kanske stressad över någonting annat och då kommer vissa diskussioner göra bara att det spinner loss liksom.

Nicola tänker kritiskt kring sitt ledarskap genom att fråga sig själv hur hen kunde gjort annorlunda eller i vilka situationer som det blev ett dåligt resultat och vad hen kan göra för att förbättra sig: "Förtydliga kommunikationen, skaffa bättre resultat, jobba bättre med krav och förväntningar, där jag ligger mer på förbättringsområden i mig själv. Sedan för att göra det, behöver jag reflektera."

Melek reflekterar kring sitt ledarskap om hen sa rätt sak i vissa situationer, om rätt personer var involverade och om de hade tillräckligt med information. För Melek handlar det om att känna efter för att teamet skall må bra. Meleks jobb handlar i hög grad om att stimulera och motivera teamet och att det bottnar i, "Sa jag rätt saker?", "Gjorde jag i rätt ordning?", "Fick de hela kakan som de behövde?", "Tog jag rätt beslut?" Melek fungerar även som bollplank för andra i företaget vilket kan ställa till det i vad hen kan reflektera med sina kollegor. Melek berättar även att förutom att reflektera med sina kollegor, att hen reflekterar också kring sitt ledarskap med sin chef. Hen menar att det finns även en undersökning som görs varje år som leder till reflektion:

Och vi har också en årlig survey där vi får fram ett chefsindex och ett individuellt ledarskapsindex kopplat till det så där finns också möjlighet att reflektera som sedan

bygger vidare in i utvecklingssamtal och vad jag kan fokusera på, som utvecklingsområden.

Melek tänker kritiskt kring sitt ledarskap genom att ifrågasätta om hen har levt upp till de principer som Melek tänker kring ledarskap samt vad det är som har gjort det möjligt eller hindrat hen från att göra det. Melek berättar mer konkret om hur hen tänker kritiskt kring sitt ledarskap:

Har jag varit närvarande? Har jag kommunicerat hela bilden? Att det finns ett ständigt påslag av att säkerställa det. Sedan om det ibland kan kalla det för att vara kritisk och känna att här gjorde jag inte det så att säga. Men påslaget är där mest för att vara alert, att liksom säkerställa, kontinuerligt säkerställa att det teamet får sin input till exempel.

Love reflekterar kring sitt ledarskap i hög grad när hen säger något till sina underchefer:

Jag reflekterar väldigt mycket över när jag säger något till mina underchefer och sedan får jag en feedbackloop till någon av de i personalen som är under dem och då tänker jag mycket på det här att ett skepp kommer lastad. Jag vet att jag sa banan och någon kommer tillbaka med apelsiner, det tänker jag väldigt mycket på. Min absolut största utmaning i mitt eget ledarskap är att bli tydligare i kommunikation.

Vad gäller det kritiska tänkandet kring sitt ledarskap förklarar Love såhär:

Jag är kritisk till två saker egentligen: Det ena är att det vi pratat tidigare med kommunikation. Det andra är att jag ibland kan vara lite för snabb, det kan bli lite fort på fel för att jag vill framåt, jag har ganska mycket drivkraft, tillväxt och sådana grejer. Men det kan också bli att man missar vissa hygienfaktorer då. Det går så snabbt, så att jag får göra om det för att jag inte fick med mig alla rutiner, processer och governance så det är någonting som kan skada mitt förtroende hos personalen.

Orion reflekterar kring sitt ledarskap genom att ställa sig frågor om hens bemötande och hur hen framförde något till sina anställda:

Möter man de personerna på deras sätt? Alltså att man reflekterar kring det, jag har ju så klart mitt sätt, men att det kanske inte funkar för alla, det är lite där man reflekterar. Landade det rätt? Kan jag vara så ärlig och rak? Var det rätt nu? Borde jag ha tagit mig tillbaka mer?

Orion tänker kritisk kring sitt ledarskap genom att berätta att hen är ganska rak och direkt. Orion menar att oftast funkar det bra men ibland funderar hen på om det är bättre att vara mer diplomatisk, försiktig och konsensusdriven för det brukar vara på det sättet i Sverige.

Kim reflekterar kring sitt ledarskap genom att hen vill att medarbetarna skall må bra, att hen gör ett bra arbete och ständigt förbättrar sig samt att vara drivande på businessdelen för att få företaget att gå framåt i sitt projektarbete. Kim tänker kritiskt kring sitt

ledarskap att även när saker blir fel, behöver det inte vara ett misslyckande. Ibland kan det vara något som leder till något annat och att det är sådant som händer alla menar Kim.

4.2.3 Tidens roll vid mest respektive minst reflektion

Robin reflekterar kring sitt ledarskap mest utanför arbetsdagen och minst under arbetsdagen:

... ofta är en dag fylld med aktiviteter och det är möten och det är grejer som skall hända så det är inte jättemycket tid för reflektion utan reflektionen är typiskt antingen innan på morgonen, men jag är inte så morgonpigga så det blir inte så mycket reflektion på morgonen utan däremot på kvällar och helger.

Robin tänker kritiskt kring sitt ledarskap även mest utanför arbetsdagen, när hen får tid och tänka efter men sedan kan det finnas situationer som kan leda till kritisk reflektion om ledarskapet om Robin träffar en kund och kunden tycker de är "värdelösa". Och vid minst kritisk reflektion menar Robin att det är under arbetsdagen.

Eli reflekterar kring sitt ledarskap hela tiden under arbetsdagen men djupare reflektioner sker mest utanför det dagliga när hen kommer ifrån arbetet eller när hen har möjlighet att inte vara "inne" i det hen gör. "Så jag tycker det är jätteviktigt att när du inte arbetar, det är då du reflekterar som bäst." Eli tänker kritiskt kring sitt ledarskap mest när hen är på väg hem och minst när hen kommer till arbete för då har Eli redan bearbetat det föregående dag. Eli utvecklar sitt svar kring tidens roll när det gäller det kritiska tänkandet: "Det är sällan du har den tiden, du går från ett möte till ett annat eller du går från en situation till en annan, du har inte den tiden för att göra den reflektionen först när jag lämnar jobbet och har tid när jag ofta inte agerar."

Hadi reflekterar kring sitt ledarskap mest hela tiden under arbetsdagen. Medan minst reflektion för Hadi sker: "Allra minst när man är mitt upp i, ibland så hinner man kanske att tänka efter men det är ofta många gånger som diskussioner bara, jamen man behöver ta dem och så gör man det och så kanske får fundera på..." Hadi tänker kritiskt kring sitt ledarskap som minst när hen börjar sin arbetsdag med en "positiv anda". Hadi menar att det däremot kan finnas vissa situationer som hen grubblar över vissa situationer på arbetet där hen har gjort fel och vill korrigera. Hadi försöker även ta nya tag för varje dag som kommer.

Nicola reflekterar kring sitt ledarskap som mest när hen har coachning med andra chefer och är ute och reser samt när hen får tid och lugn och är avskärmad. Hen menar även att det går att reflektera som mest när mobilen inte ringer hela tiden och när mejlen är avstängd. Nicola brukar reflektera kring situationer där kommunikationen har gått fel och budskapet inte nått fram eller är otydligt på något sätt eller att det blir en hel del

diskussioner kring enkla saker och då är det oftast annat som ligger bakom också. Som minst reflekterar Nicola kring sitt ledarskap när hen har ”många bollar i luften.” Nicola menar att det är svårt att svara på när hen tänker kritiskt kring sitt ledarskap som mest, utan anser det är oftast situationsbetingat och som minst kritisk när ” ... det har varit mycket att göra och det bara flyter på, när man inte har tid att sitta och grubbla.”

Melek menar att det finns en ständig reflektion kring ledarskapet men en djupare form av reflektion sker som mest utanför arbetstid, när det går att ”koppla bort.” Dessa reflektioner kan enligt Melek handla om: ”Jamen jag skulle nog säga att det är det, när reflektionen för dagen, vad behöver vi för att komma framåt kan det vara, så mycket bottnar i här och nu. Var befinner vi oss så att säga?” Melek berättar att det är svårt att säga när hen tänker mest eller minst kritiskt kring sitt ledarskap. Melek förklarar att det är mer situations- och personbaserat, det kan vara en förmiddag där allting händer eller sedan eftermiddag och det skiljer sig från dag till dag.

Love reflekterar som mest kring sitt ledarskap efter jobbet när hen simmar och är ute och springer i skogen. Hen brukar även alltid sätta sig på kvällen med ett block för att skriva ner om vad som gick fel. Det är ofta saker som Love behöver ta tag i nästa dag. Love redogör att det börjar ofta kl.7.30, cirka en halv timme innan jobbet som Love behöver tänka ut hur hen skall fixa ”brandsläckningen”. Love menar att det kan vara saker som hen åstadkommit själv eller saker andra åstadkommit eller saker som bara slumpmässigt hänt. Love beskriver att minst reflektioner är när hen är på jobbet och mest reflektioner är alltid efter jobbet; och ungefär gäller detsamma för det kritiska tänkandet av hens ledarskap. Däremot när Love har dagar som hen måste hantera många personalärenden då känner Love att hen inte räcker till och kan då bli kritisk mot sig själv.

Orion reflekterar som mest kring sitt ledarskap utanför arbetstid, när hen är på väg hem, promenerar och när hen sportar eller inte kan sova. Orion reflekterar som minst kring sitt ledarskap ”När man är mitt i kanske, jag vet inte. Helt ärligt vet jag inte, som minst.” Orion tänker kritiskt kring sitt ledarskap som mest om hen skall släppa allt och hjälpa sin anställda direkt eller skall hen säga ibland: ”Nej, nu måste jag göra klart det här, det är viktigare än att direkt svara och hjälpa till med saker. Och det är något jag ibland reflekterar över.” Orion tänker minst kritiskt kring sitt ledarskap när hen kommer in på företaget på morgonen och inget har hänt än.

Kim reflekterar som mest kring sitt ledarskap efter arbetstid och som minst under arbetsdagen. Det är sällan hen har tid att sitta och reflektera under arbetsdagen förutom när de har möten och workshops:

Jomen jag tror såhär, när vi har våra chefsmöten där vi sitter tillsammans och pratar och ibland har vi lite workshop och där kan man väl börja reflektera liksom för där sitter man still och det är på agendan på något sätt. Annars är det svårt för man är så

mitt i allting. Det blir nog sedan efter jobbet när man kan slappna av lite.

Kim berättar att hen inte har något typiskt exempel att ge när det gäller att tänka mest respektive minst kritiskt kring sitt ledarskap. Kim menar att det handlar mer om hur mycket hen har att göra och när hen har tid att tänka som det finns möjlighet att vara kritisk, det vill säga när det är lite lugnare.

4.3 Summering av den presenterade empirin

I denna sektion görs en uppsummering av den presenterade empirin i form av en sammanfattning av de olika innehållskategorierna och kommer struktureras utifrån studiens två forskningsfrågor och två kategorier.

4.3.1 Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?

Kategori 1: Yrkesidentitet

I första innehållskategorin om hur ledarskap utövas framkom det att ledarskap utövas genom att känna sig trygg i sina beslut och att ta snabba och ofta beslut men att känna sig lika trygg i att ändra sina beslut om det blev fel samt att få feedback från andra innan beslut tas. Ledarskap utövas även genom att vara självkritisk, resultatorienterad, mindre förlåtande, analytisk, icke-hierarkisk och genom att observera andras reaktioner samt att kunna bli bättre på saker. Dessutom utövades ledarskap genom att ha förtroende för sina underställda chefer och medarbetare, att ta beslut tillsammans med andra, skapa god energi och riktning samt att leda med hjärta och vara tydlig.

I den andra innehållskategorin som omfattar företagets struktur och hur ledarskapet påverkas redogörs det att företaget är platt i form av att cheferna är tillgängliga och att det finns ingen prestige i vem som driver vad. Medan företaget är hierarkiskt i det avseendet att vissa frågor måste förankras uppåt i hierarkin innan det genomförs. Det finns en tydlig hierarki men den håller på och brytas isär samt har den formella organisationen en mindre betydande roll i verksamheten. Det som är viktigt är kundprojektorganisationen vilket innebär att arbeta i ett team med en kund i ett projekt. Det pratas inte hierarki i företaget, utan företaget vill vara en platt organisation med högt i tak. Samtidigt redogörs det att ju större företaget har vuxit, desto mer toppstyrt har företaget blivit. Det finns ett högt medarbetaransvar däremot omfattas företaget av ramar och regler. Dessutom, att vara chef innebär att vara associerad med linjen/hierarkin men att den är relativt svag och det är i projekten hen har samhörighet i. Företaget optimerar inte efter avdelning, utan tänker tillsammans och tittar på helheten. Det som påverkar ledarskapet är i vilken riktning vd:n vill driva företaget, chefer, medarbetare, antalet underställda, företagets kultur, nyrekrytering, kunder och impulser utanför arbetet. Andra påverkans exempel är böcker, facklitteratur från branschen, bolagets strategi och situation, hur tillgänglig det går att vara, hur snabbt det går att återkoppla till saker, arbetsbörda, att vara synlig/osynlig samt om respondenten haft en

dålig dag eller mått dåligt. Ledarskapet påverkas också av att ha varit med och agerat i olika situationer, möten med människor och deras reaktioner, erfarenheter från andra organisationer samt mål som försökt uppnås.

I den tredje innehållskategorin som är relaterad till när ledarskap inte utövas beskrivs det att vid konfliktsituationer mellan olika avdelningar coachas medarbetare för att få dem att samarbeta med varandra istället för att vara chef. Att ta ett steg bakåt och bli en del i gruppen samt att låta underställda chefer och medarbetare få ta ansvar och kunna få växa. Viktigt att vara transparent och att det inte går att svara på alla frågor. Situationer som innebär att hålla sig undan medvetet, att inte ta tag i en viss fråga samt bli pressad och stressad kan leda till en tendens att inte kunna agera eller bestämma som ledare.

4.3.2 Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?

Kategori 2: Reflektion

Den fjärde innehållskategorin innefattar situationer som leder till reflektion och icke-reflektion. Reflektion sker när saker inte går som det skall eller när det går bättre än det skall samt vid en förändring när det skall göras något nytt. Reflektion sker även generellt hela tiden på arbetet, inför eller efter vissa situationer vid utvärderingar, vid framtida rekryteringsbehov och riktningen för teamet. Reflektion görs också när saker händer, innan en tuff sak skall framföras till någon eller om vad som hänt på arbetet, sättet att kommunicera med sina underställda chefer och medarbetare, vid cykling till och från arbetet samt vid promenad. Icke-reflektion inträffar när saker flyter på och går enligt plan eller enligt förväntan. Dessutom sker icke-reflektion vid operativa saker som när kunden är missnöjd eller när någon i personalen har rapporterat något, samt vid högt tempo, många saker att göra, utmattning och stress. Icke-reflektion äger rum också i vissa situationer i hur en tuff sak framfördes till någon eller när det fanns färre underställda chefer och medarbetare reflekterades det inte över sättet att kommunicera till dem.

Kritisk reflektion inträffar när något är bra eller dåligt, när något händer eller vid någon möjlighet och om en större förändring skall göras. Kritisk reflektion sker även efter arbetet, om det inte gick som det skulle, om felet kunde bero på en själv, någon annan eller andra orsaker. Kritisk reflektion sker också i situationer när det behöver sägas "nej" till vissa idéer och förslag vilket kan leda till självkritik. Dessutom kan kritisk reflektion inträffa vid en känsla av otrygghet i sig själv, vid humanperspektivet samt att leda operativa resurser på ett sätt som skapar trygghet och omtanke. Kritisk icke-reflektion sker när det flyter på som vanligt eller när det är svårt att hinna med saker på arbetet. Kritisk icke-reflektion inträffar även när vissa misstag gjordes vid uppnåendet av målet och där misstagen accepteras istället för att "gräva" ner sig i saker eller överanalysera något. Kritisk icke-reflektion äger rum också när vissa principer är uppfyllda vid utövande av ledarskap, vid hög kompetens inom ett visst område eller när det finns en känsla av att kunna vara trygg i sig själv.

Den femte innehållskategorin berör att skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig. Reflektion sker kring hur det går att ge förutsättningar för en organisation att fungera. Medarbetarundersökningar kan leda till reflektion om coaching, tänka strategiskt och efterleva företagets värderingar. Ledarskapspoddar kan inspirera till reflektion över hur det går att förbättra sig och var det finns potential. Reflektion sker vid samtal med anställda, hur arbetsdagen varit eller hur det går samt är det viktigt att bry sig om relationer. Reflektion sker även när feedback ges till chefen om vad som kan förbättras, vad som kommer att bli bra, när saker blivit fel och hur det går att underlätta för medarbetare att kunna arbeta mer effektivt. Dessutom reflekteras det kring om rätt personer har anställts, och i de fall det blev felrekryteringar om vad det kunde bero på. Andra saker som ledde till reflektion var om rätt saker sades i vissa situationer, om rätt personer var involverade och om de hade tillräckligt med information, att fungera som bollplank till andra samt att reflektera med kollegor och sin chef. Det görs även en årlig undersökning där ett chefsindex tas fram som är kopplat till ett individuellt ledarskapsindex vilket kan leda till reflektion som i sin tur integreras i utvecklingssamtal om vad som bör fokuseras som utvecklingsområde. Reflektion äger rum också om till exempel kommunikationen har förts fram på rätt sätt till medarbetare och underställda chefer, att ställa frågor till sig själv om personalen har bemötts på rätt sätt samt sker reflektion kring att medarbetare skall må bra, att göra ett bra arbete och ständigt förbättra sig och vara drivande på business-delen för att företaget skall vara framgångsrikt i sitt projektarbete.

Vid kritiskt tänkande reflekteras det kring när något inte blev som det var tänkt, om någon eller som kollektiv gör någonting som inte är bra samt om något blev bättre än vad som förutspåddes och vad det kunde bero på och om någon blivit bra på något hur det kan spridas till resten av personalen. Kritiskt tänkande sker genom att ha insikt i sina brister och att försöka bli bättre samt att inte enbart checka av om hur det blev utan även fundera vad som skulle gjorts bättre. Ytterligare sätt att reflektera kritiskt är om vissa principer har uppfyllts och vad som gjort det möjligt eller hindrat en från att göra det som exempelvis om att ha varit tillräckligt närvarande för teamet och att det är viktigt att säkerställa att teamet får sin input. Andra saker där kritisk reflektion sker är det som berör hur något kommuniceras till andra och hur det går att bli tydligare eller mer diplomatisk, försiktig och koncensusdriven i sin kommunikation. Dessutom kan kritisk reflektion beröra sådant som har med att saker drivs på för snabbt vilket kan leda till att det blir snabbt fel samt att när det blir fel, att det inte behöver vara ett misslyckande utan ibland kan det vara något som leder till något annat och att det är sådant som händer alla.

Den sjätte och sista innehållskategorin omfattar tidens roll vid mest respektive minst reflektion. Reflektion sker hela tiden men som mest sker det utanför arbetsdagen som till exempel efter det dagliga arbetet, kvällar, helger och när det finns möjlighet att inte behöva tänka på det som görs. Reflektion som mest inträffar vid promenader, vid

utförande av någon sport, simning, löpning i skogen, när det går att slappna av, på väg hem från arbetet, när det inte går att sova, när mobilen inte ringer hela tiden och när mejlen är avstängd samt vid resa där det finns tid att vara lugn och avskärmd. Reflektion som mest inträffar även vid coachning med chefer, möten, workshops samt i situationer där kommunikationen har gått fel och budskapet inte nåtts fram. Vid reflektion som mest efter arbetsdagen kan det reflekteras kring vad som behöver göras på företaget för att komma framåt och var de befinner sig nu, vad som gått fel och vad som behöver åtgärdas nästa arbetsdag. Reflektion som mest kan också ske innan arbetsdagen börjar för att fixa "brandsläckningen" som orsakats av en själv eller av andra eller som bara slumpmässigt hänt. Reflektion som minst äger rum under arbetsdagen då dagen är fylld med olika aktiviteter, möten och när det är mycket att göra.

Kritisk reflektion inträffar som mest utanför arbetsdagen när det finns tid att tänka kring saker samt på väg hem till arbetet. Kritisk reflektion som mest sker även på arbetet vid möte med en kund och kunden tycker att de är "värdelösa", när det är lugnare och det finns tid att tänka, när de själva gjort fel och vill korrigera det samt vid hantering av många personalärenden kan en känsla av otillräcklighet infinna sig. Fler exempel vid kritisk reflektion som mest på arbetet är om det egna arbetet skall släppas för att istället hjälpa sina anställda direkt eller säga ibland till sina anställda att hen måste göra klart en viss sak än att direkt svara och hjälpa dem. Kritisk reflektion som minst äger rum under arbetsdagen, vid ankomst till arbetet då det mesta har redan bearbetats dagen innan och när arbetsdagen börjas med en "positiv anda". Kritisk reflektion som minst inträffar även när det har varit mycket att göra och saker bara flyter på, när det inte finns tid att sitta och reflektera samt vid ankomst till arbetet och inget har hänt än.

5 Analys

I detta kapitel analyseras och tolkas den presenterade empirin med hjälp av analysmodellen och tidigare forskning. För att få ett bättre flyt i texten och i analysen kommer respondenternas fiktiva namn inte användas, istället kallas de enbart för respondent. Analyskapitlet följer samma struktur som empirikapitlet dock utan en uppsummering i slutet på kapitlet. Det innebär att de tre första innehållskategorierna kommer att analyseras och tolkas under den första forskningsfrågan och kategori ett. Därefter kommer de sista tre innehållskategorierna att analyseras och tolkas under den andra forskningsfrågan och kategori två.

5.1 Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?

Kategori 1: Yrkesidentitet

5.1.1 Hur ledarskap utövas

Något som var framträdande var att respondenterna vill lyssna på sina medarbetare och få dem att känna sig hörda vilket kunde vara innan ett beslut togs eller att allmänt vara öppen för feedback för vad medarbetare hade att säga. Min analys är att detta har likheter med Graham, Wedman och Garvin-Kester (1994) understryker att coachande ledarskap innebär att exempelvis vara lyhörd gentemot sina underställda. Dessutom är min tolkning att det kan även relateras till det Ibarra (2003) framhäver att individens yrkesidentitet definieras av vad individen gör, de professionella aktiviteter som engagerar hen. Vissa av respondenternas beslut togs snabbt samtidigt är min bedömning att flera respondenter verkade ha förtroende för sina medarbetare eftersom de ville involvera dem i respondenternas beslutsprocess. Min uppfattning är att detta kan relateras till det Tajfel (1978) redogör att social kategorisering är en process för individen att sammanföra sociala objekt eller händelser i grupper som är likvärdiga med hänsyn till en individs handlingar, avsikter och värdesystem.

Eftersom flera respondenter lät medarbetare få bli involverade i beslutsprocessen är min bedömning att de tog hänsyn och brydde sig om sina medarbetare att få komma till tals och att det kunde berika respondenternas beslutsfattande innan de tog ett beslut. Detta kan kopplas enligt min analys till det Wang, Yuan och Zhu (2013) understryker att deras studie visar att coachande ledarskap var positivt relaterat till anställdas röstbeteende. Bowen och Blackmon (2003) menar att organisatorisk röst beskrivs som anställdas attityd att uttrycka sina åsikter för att påverka organisatoriska aktiviteter. Min tolkning är att det även har likheter med det Tajfel (1978) understryker att social identitet innebär en individs själv-koncept som härleds från kunskapen av hens medlemskap av en social grupp (eller grupper) tillsammans med värdet och emotionell betydelse associerat till det medlemskapet. Dessutom är min tolkning att det kan även associeras till det Ibarra (2003) betonar att individen blir sig själv innebär exempelvis

att kunna lära sig av andras erfarenheter för att göra svåra passager enklare att navigera. Och när det gäller just erfarenhet menar en respondent som har lång erfarenhet att när hen var yngre fanns ett prestigebehov men att detta har förändrats med tiden efter att ha kommit till insikt om hur lite hen vet och omger sig därmed med duktiga personer. Därför känner respondenten idag inget prestigebehov. Min analys är att detta har likheter med det Ibarra (2003) säger att människans yrkesidentitet definieras av de formativa händelserna i människans liv och berättelsen som länkar vem hen har varit och vem hen skall bli.

En respondent lät berätta att hen är självkritisk i sitt ledarskap och vill kunna utöva ledarskap på ett visst sätt och på ett bättre sätt. Min tolkning är att detta kan relateras till det Ibarra (2003) förklarar att de flesta människor föredrar att börja med ett tydligt svar på frågan om vem hen kan bli. Istället är det bättre att individen börja fråga sig mindre, mer testbara frågor om vilka bland individens möjliga jag skall hen börja utforska och hur det går att göra det. En annan respondent beskriver att hens ledarskap utövas på ett som skapar bra energi och inriktning men att det var i mindre grad förlåtande. Min bedömning är att den mindre förlåtande aspekten i ledarskapet skulle kunna bearbetas utifrån det Ibarra (2003) förklarar att en strategi för att människan omarbetar sin identitet, går ut på att försöka förstå. Det innebär att människan hittar eller skapar katalysatorer för förändring och använder dem som tillfällen för att omarbeta sin berättelse.

Som nämndes innan, att låta underställda få komma till tals innan respondenterna tar ett beslut eller att vara öppen för feedback är en huvuddel i respondenternas utövande av ledarskap. Medan jag kan se nyttan i detta kan det även finnas en viss problematik. Detta är ett större företag som har minst 200 anställda. Hur många underställda hinner respondenterna lyssna på beroende på vilken nivå respondenterna befinner sig i företagshierarkin innan de tar ett beslut? Och om en del av besluten tas snabbt som vissa respondenter lät berätta, finns det en risk att det begränsar att låta underställda få komma till tals innan de snabba besluten tas? Min analys är att detta kan kopplas till det Ibarra (2003) säger att för att individen skall bli sig själv behöver hen ifrågasätta och bekräfta mellan vem hen är och vad hen gör vilket är en livslång process.

5.1.2 Företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet

När det gäller företagets struktur framkom det av en respondent att företaget är en kundprojektorganisation vilket innebär att fokus ligger på att arbeta i team med en kund i ett projekt. Även andra respondenter lät bekräfta att de ofta arbetar i projekt. Två respondenter menar att samhörigheten ligger hos teamen snarare än i linjen/hierarkin. Min tolkning är att detta kan kopplas till det Ibarra (2003) understryker att yrkesidentitet definieras av företaget som individen håller sig vid, hens arbetsrelationer och de yrkesgrupper hen tillhör. En av dessa två respondenter nämner även den tillhörighet som individen har i den ”informella organisationen” vid projektarbete. Min tolkning är

att detta kan kopplas till det Smith-Doerr och Powell (2005 se Gulati & Puranam 2009, s. 427) framhäver att en informell organisation hänvisar till framväxande mönster för individuellt beteende och interaktioner mellan individer, liksom de normer, värderingar och övertygelser som ligger till grund för sådana beteenden och interaktioner.

En respondent lät även redogöra att de tänker tillsammans för vad som är det bästa för bolaget och optimerar inte efter avdelning, utan tittar på helheten. Min bedömning är att det finns likheter med det Tajfel (1978) förklarar att en grupp blir en grupp i den meningen att de uppfattas av människan ha gemensamma egenskaper eller gemensamt öde främst på grund av att andra grupper finns i miljön. Min analys är att medan det finns olika avdelningar och teams i företaget identifierar sig respondenterna som en enda grupp vid företagsoptimering för att ta hänsyn till vad som gynnar hela företaget. Tre respondenter beskrev att företaget är relativt platt till sin form och att en av dessa respondenter menar att med ”platt” innebär att cheferna är tillgängliga samt att det inte finns någon prestige i vem som driver vad. Min bedömning är att detta kan relateras till det Ibarra (2003) framhäver att vid strategier för att individen omarbetar sin identitet genom att utforma experiment, innebär det att testa aktiviteter och professionella roller i liten skala innan hen gör ett stort engagemang för annan väg. Min uppfattning är att företagets platta struktur och att respondenterna ofta arbetar i projektteam kan påverka ledarskapet utifrån det Flynn och Flynn samt Galbraith (1999;1977 se Zhang, Zhao & Qi 2014, s. 147) understryker att i en platt organisation är makten decentraliserad och anställda uppmuntras att bygga sidokanaler genom vilka de interagerar och samordnar affärsbeslut. En respondent lät även berätta att företaget är en matris organisation vilket enligt min bedömning kan också påverka ledarskapet utifrån det Groth (1999) framhäver att när organisationer dras mellan motstridiga kriterier, som de ofta gör, måste de antingen välja det de anser vara viktigast eller, om konflikten är för uttalad, försöka förena den genom att skapa olika typer av matrisorganisationer. Den vanligaste konflikten är mellan produkt/marknad och funktion/process. En vanlig lösning är då att ha en grupp chefer som ansvarar för en uppsättning av överväganden och en annan grupp chefer för den andra uppsättningen.

Flera respondenter redogör kring de utmaningar som finns när de är på arbetet och vad som påverkar deras ledarskap. Exempel på vad som påverkar ledarskapet och de utmaningar som följer med detta är bolagets strategi och hur det går för bolaget, besvärliga chefer och kunder, arbetsbörda, hur tillgänglig det går att vara, om det går att svara på andras frågor och om respondenterna haft en dålig dag eller mått dåligt. Min bedömning är att dessa utmaningar kan leda till att respondenterna ”fastnar” i sina vardagliga utmaningar och roller att det försvårar att gå vidare för att kunna utveckla sin yrkesidentitet. Min analys är att detta kan relateras till det Ibarra (2003) säger att kvardröjande mellan identiteter är en period där människans identitet förblir odefinierad eftersom hen inte är redo än att ge upp sina gamla roller, och alternativa möjligheter är fortfarande svärfångade. Min bedömning är att respondenternas utmaningar när det gäller just besvärliga chefer och kunder kan även tolkas utifrån ett ytterligare perspektiv

som berör social kategorisering. Tajfel (1978) förklarar att social kategorisering kan förstås som en ordning av den sociala miljön i termer av personer på ett sätt som är meningsfullt för individen. Uppdelningen av personer i sociala kategorier som är viktiga för individen är vanligtvis förknippade med positiva eller negativa utvärderingar av dessa kategorier. En respondent beskriver att hens ledarskap påverkas även av andra saker än på arbetet och redogör att det är viktigt att göra andra saker än att bara arbeta. Respondenten pluggar därför litteraturvetenskap på kvällarna och har yngre klasskamrater samt har hen kompisar som jobbar inom andra branscher vilket kanske inte är tillämpligt på arbetet men som ändå kan ge impulser. Min bedömning är att detta kan kopplas till det Tajfel (1978) understryker att en individ är medlem i flera olika sociala grupper innebär att detta medlemskap kan bidra positivt eller negativt till individens bild av sig själv.

5.1.3 När ledarskap inte utövas

Hälften av respondenterna väljer att inte utöva ledarskap på grund av att de vill enligt min tolkning låta sina underställda få ta ansvar istället. Respondenterna menar att inte utöva ledarskap är ett sätt att låta medarbetare få utvecklas, leda sig själva och lösa sina egna konflikter. Medan respondenterna var beredda att inte utöva ledarskap berättar en av dessa respondenter att hen går in i en coachande roll istället för att vara chef när det gäller det sistnämnda som berör medarbetarkonflikter. En annan respondent redogör att vid workshops släpper hen på sitt ledarskap och blir en del av gruppen. Min analys är att detta kan associeras till det Ibarra (2003) framhäver att vid strategier för att människan omarbetar sin identitet, går det att utforma experiment som handlar om att testa nya aktiviteter och professionella roller i liten skala innan ett stort engagemang görs för en annan väg. När det gäller den sistnämnda respondenten som berättade ovan att hen släpper på sitt ledarskap för att bli en del av gruppen, är min tolkning att det finns likheter med det Tajfel (1978) förklarar att en individ är medlem i flera olika sociala grupper innebär att detta medlemskap kan bidra positivt eller negativt till individens bild av sig själv. Genom att respondenterna inte utövar sitt ledarskap är min bedömning att det generellt möjliggör för respondenterna att de kan gå in i andra roller vilket blir ett sätt att utforska sina möjliga jag. Ibarra (2003) understryker att vid människans utforskandet av sina möjliga jag, föredrar människan ett tydligt svar på frågan vem de kan bli. En bättre fråga är istället vilka bland individens möjliga jag kan hen börja utforska nu. Genom att respondenterna inte utövar ledarskap och går in andra roller och låter medarbetare få ta mer ansvar blir det en win-win situation. På detta sätt kan både respondenterna och medarbetarna utveckla nya kunskaper och perspektiv.

En respondent berättar att hen inte utövar ledarskap när hen inte kan svara på sina underställdas frågor. Samtidigt menade respondenten att det inte gick att släppa helt på ledarskapet eftersom det var viktigt att kunna svara på sina underställdas frågor. Just denna kluvenhet ledde ibland till att hen fick kolla upp saken vidare för att kunna återkomma med ett svar. Min tolkning är att respondenten hamnade i en form av en

yrkesidentitetskonflikt om ledarskap skall utövas eller inte. Ibarra (2003) understryker att kvardröjande mellan individens identiteter innebär att individens identitet förblir odefinierad eftersom hen ännu inte är redo att ge upp sina gamla roller, och alternativa möjligheter är fortfarande svårfångade. En annan respondent redogör att hen inte utövade ledarskap vid stress och press. Min bedömning är att respondenten väljer att tillfälligt "lämna" sin ledarroll och därmed indirekt teamet hen leder innan saker blir mer gynnsamma för att "komma tillbaka" till sin ledarroll och team igen. Min analys är att detta kan till delvis kopplas till det Tajfel (1978) betonar att om adekvata villkor för att bevara positiv social identitet inte erbjuds av en grupp kommer människan att lämna den – psykologiskt, objektiv eller både och.

5.2 Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?

Kategori 2: Reflektion

5.2.1 Situationer som leder till reflektion och icke-reflektion

Två respondenter gav samma svar i förhållande till sina egna redogörelser. Den ena respondenten menar att hen reflekterar och tänker kritiskt kring sitt ledarskap när saker inte går som det skall eller när det går bättre än det skall samt vid förändring där de skall göra något nytt. Min tolkning är att detta överensstämmer med det Halpern (2014) säger att vid kritiskt tänkande utvärderar individen hur bra ett beslut är eller hur väl ett problem har lösts samt vilka typer av faktorer som beaktats vid beslutsfattandet. Den andra respondenten beskriver att hen reflekterar och tänker kritiskt kring sitt ledarskap vid cykling till och från arbetet vilket jag bedömer har likheter med det Daudelin (1996) framhäver att reflektion är processen för individen att kliva tillbaka ett steg från en erfarenhet för att fundera, noggrant och ihållande, över sin betydelse för jaget genom utveckling av slutsatser. Det Daudelin säger ovan kan även kopplas till en annan respondent som menar att reflektion kring ledarskapet utlöses vid promenad om hur arbetet varit.

Hälften av respondenterna redogör att reflektion kring ledarskapet kan utlösas i form av utvärderingar med underställda och hur ledarskap utövades, innan en tuff sak skall framföras till någon samt sättet att kommunicera med sina underställda. Min analys är att detta har likheter med det Boud, Keogh och Walker (1985) förklarar att reflektion är en väsentlig mänsklig aktivitet där människor återupplever sina erfarenheter, reflekterar och funderar över dem samt utvärderar dem. En respondent beskriver att reflektion kring ledarskapet framkallas vid framtida rekryteringsbehov och i vilken riktning teamet skall tas vilket jag bedömer ha likheter med det (2001) förklarar att människans reflektion belyser vad jaget och andra har upplevt och ger en grogrund för framtida handling. En annan respondent menar att som person är hen en individ som reflekterar generellt kring sitt ledarskap hela tiden. Min uppfattning är att i respondentens fall är det inte en situation som leder till reflektion kring ledarskapet utan snarare en personlig

egenskap vilket gör att denna respondent skiljer sig från de andra respondenterna där reflektioner kring ledarskapet framkallas utifrån vissa situationer. Min analys är att respondentens beskrivelse kan relateras till det Archer (2007) säger att meta-reflexivitet innebär att individen reflekterar över sina egna reflektioner. Individens själv-granskning är därför något som blir en inre del av sinnets liv. Min tolkning är att detta kan i sin tur relateras till det Archer (2003) påpekar att meta-reflexiva individer är aktiva agenter, det vill säga människor som utövar (viss) kontroll av sina liv. Det är människor som kan hjälpa vissa saker att hända, särskilt det som betyder mycket för dem.

En respondent tänker kritiskt kring sitt ledarskap när hen behöver säga "nej" till vissa förslag vilket inte känns bra för hen. Vill istället vara en inspiration till stimulans och inte en trist chef men redogör att i vissa situationer finns det andra saker som behöver prioriteras och är kritiskt kring sitt "tråkiga" ledarskap i dessa sammanhang. En annan respondent är kritisk kring sitt ledarskap när det gäller humanperspektivet samt att leda operativa resurser på ett sätt som skapar trygghet och där hen visar omtanke. En tredje respondent kan vara kritisk kring sitt ledarskap när hen känner sig otrygg i sig själv i vissa saker. Min bedömning är att de tre respondenternas beskrivningar kan relateras till det Smith (2011) förklarar att människans personliga kritiska reflektion syftar att ta itu med oron för subjektivitetens inflytande genom att erkänna och låta personliga tankar och handlingar få komma upp till ytan.

En respondent tänker kritiskt kring sitt ledarskap när saker inte gick som det skall och reflekterar om det var hens fel eller någon annans fel eller om det fanns andra orsaker och försöker dra en slutsats kring detta. Min analys är att detta överensstämmer med det Archer (2007) betonar att meta-reflexiva individer är upptagna av moraliska frågor och känner sig skyldig att komma till en slutsats.

De två respondenter som tolkades som meta-reflexiva beskriver den ena respondenten att vid icke-reflektion kring ledarskapet orkade hen inte reflektera när hen hade haft en utmanande arbetsdag vilket ledde till att hen blev utmattad. Den andra respondenten menar att icke-reflektion kring ledarskapet sker när det fanns mycket att göra medan kritisk icke-reflektion kring ledarskapet ägde rum när vissa misstag begicks vid uppnåendet av ett mål och där misstagen erkändes. Min bedömning är att de två respondenternas redogörelser har likheter med det Archer (2003) kallar för avbruten reflexivitet. Archer menar att mänskliga krafter är som alla andra: de är generativa mekanismer som kan aktiveras eller vars utövande kan avbrytas genom intervention av andra sådana mekanismer eller av oförutsedda händelser. Det som har avbrutits är individers förmåga att hålla interna samtal om sig själva i förhållande till deras omständigheter. Processen för människans avbrutna reflexivitet är i sig själv ofrivillig. Min analys är att detta kan även kopplas till det Archer (2003) framhäver att passiva agenter är människor vars reflexivitet har avbrutits. Deras subjektivitet gör inte någon skillnad i spelet av objektiva omständigheter över dem. Deras mentala aktiviteter (vars existens inte förnekas) utför ingen medlingsroll för dem.

5.2.2 Skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig

Något som var framträdande kring reflektion över sitt ledarskap var just det som berör hur det går att utveckla sina underställda och att underlätta deras arbete. Relaterat till det föregående var även det som berör respondenternas kommunikation till sin personal. Dock finns genomgående en implicit förbättringsaspekt också bland respondenterna, det vill säga hur de kan förbättra sitt eget ledarskap i vissa sammanhang. I vissa fall var förbättringsaspekten mer tydlig än i andra fall. Vid kritisk reflektion kring sitt ledarskap fokuserade respondenterna mer konkret på sig själva och hur de kunde förbättra sig.

Hälften av respondenterna reflekterar kring sitt ledarskap om hur de kan utveckla sin personal och underlätta för sina underställda vilket enligt min tolkning överensstämmer med det Ely m.fl., (2010) betonar att coachande ledarskap innebär att fokusera på behoven hos den enskilda individen för att individen skall kunna bli mer effektiv. Dessutom är min analys att det kan även kopplas till det Anderson (2013) understryker att coachande ledarskap är en tvåvägs ömsesidig process. Det sker i komplexa och krävande sammanhang där ledare måste motivera teammedlemmar, förbättra deras färdighetsnivåer och ge dem möjligheter att effektivt utnyttja sina färdigheter, kunskaper och attribut. Ytterligare hälften av respondenterna reflekterade kring sitt ledarskap över hur de kommunicerade med sina medarbetare och om det framfördes på rätt sätt. I de fall förbättringsaspekten var tydligare bland respondenterna, alltså där de ville förbättra sitt ledarskap lät tre respondenter beskriva mer konkret att de ville förbättra sig samt om de gjorde rätt och/eller fel i vissa situationer. En av dessa tre respondenter menar att ledarskapspoddar kan inspirera hen att förbättra sitt ledarskap. Min tolkning är att respondenternas redogörelser har likheter med det Raelin (2001) framhäver att individens reflektion innebär att ibland ta ett steg bakåt för att fundera över vad som nyligen har hänt en själv och andra i hens omedelbara miljö och ger en grogrund för framtida handling.

Två respondenter berättar även att medarbetarundersökningar samt chefs- och ledarskapsindex kan få dem att reflektera kring sitt ledarskap och därmed enligt min uppfattning indirekt kring sina brister och vad de behöver förbättra sig. En av dessa respondenter reflekterar även om sitt ledarskap med sina kollegor och chefer vilket kan enligt min bedömning relateras till det Archer (2007) understryker om människors kommunikativa reflexivitet. Archer förklarar att kommunikativ reflexivitet är individer som kompletterar sina tankar om sig själva i förhållande till sina omständigheter genom att prata igenom dem med andra människor.

Vad gäller att tänka kritiskt kring sitt ledarskap menar två respondenter att de har insikt i sina brister och frågar sig hur de kunde gjort bättre och vad som behöver göras. Här lyfter de reflektion som en viktig aspekt för att kunna förbättra sig. Min tolkning är att respondenternas redogörelser kan kopplas till det Mezirow (1990) förklarar att medan reflektion innebär en bedömning av de antaganden som är underförstådda i övertygelser, tar kritisk reflektion upp frågan om motiveringen till just de premisser där

problem uppstår eller definieras i första hand. Ytterligare två respondenter är självkritiska kring sitt ledarskap men på olika sätt. Den ena respondenten menar att hen är kritisk kring sitt ledarskap när det gäller kommunikation och att hen går lite för snabbt fram. Min bedömning är att detta har likheter med det Mezirow (1990) understryker att människan blir kritiskt reflekterade genom att utmana den etablerade definitionen av ett problem som tas upp, kanske genom att hitta en ny metafor som återanställer problemlösningsinsatser på ett mer effektivt sätt. Medan den andra respondenten säger att hen är kritisk kring sitt ledarskap att när saker blir fel, behöver det inte vara ett misslyckande utan ibland kan det vara något som leder till något annat och att det är sådant som händer alla. Min analys är att den senare respondentens beskrivelse har likheter med det Halpern (2014) framhäver att ibland används ordet "kritisk" för att förmedla något negativt. Men utvärdering kan och bör vara en konstruktiv reflektion av positiva och negativa attribut.

Tre respondenter berättar att de tänker kritisk kring sitt ledarskap när något fungerar relativt bra kring deras egna ledarskap och hur de kan ändå förbättra sig själva genom att göra det som är bra ännu bättre. Min tolkning är att detta kan relateras till det Mezirow (1990) påtalar att individen undersöker ofta sin tidigare inlärning för att bekräfta att hen har gjort rätt för att lösa problem, men att bli kritiskt medveten om hens antaganden innebär att ifrågasätta sina etablerade och vanliga mönster av förväntningar, de meningsperspektiv som finns med vilka hen har gjort mening av sina möten med världen, andra och sig själva. En fjärde respondent är inne på samma spår dock mer utifrån hur hen kan utveckla sin personal genom att försöka sprida något som blev bättre än vad hen trodde bland andra medarbetare för att fler skall kunna lära sig och bli ännu duktigare. Min analys är att de fyra respondenternas beskrivelser kan relateras till det Archer (2007) säger att meta-reflexivitet innebär att individer reflekterar över sina egna reflektioner. Individens själv-granskning är därför något som blir en inre del av sinnets liv. Min tolkning är att den respondenten som uppfattades ovan som kommunikativ reflexiv och de respondenter som bedömdes som meta-reflexiva kan enligt min analys kopplats till det Archer (2003) menar att kommunikativa och meta-reflexiva individer är aktiva agenter som utövar (viss) kontroll av sina liv. Det är människor som kan hjälpa vissa saker att hända, särskilt det som betyder mycket för dem.

5.2.3 Tidens roll vid mest respektive minst reflektion

Majoriteten av respondenterna beskriver att de reflekterar och tänker kritiskt kring sitt ledarskap mest efter arbetsdagen och minst under arbetsdagen. Hälften av respondenterna nämner just att tiden inte räcker till för att kunna reflektera under arbetsdagen utan istället får reflektionen kring ledarskapet ske utanför arbetsdagen. Jag bedömer att detta överensstämmer med det Bruch och Ghoshal (2002) framhäver att chefer berättar ofta att den resurs de saknar mest är tid och på grund av det finns mycket att göra finns det knappt någon tid för reflektion. Min uppfattning är att detta i sin tur går att relatera till det Andrews (1996) diskuterar att chefer kan delegera vissa

tidskrävande uppgifter till underställda som kan utföra dem istället. Detta för att chefen skall kunna spendera mer av sin värdefulla tid på att reflektera kring hur det går att förbättra produktens konkurrenskraft och ge mer tid för kreativt tänkande. Flera respondenter redogör att de reflekterar kring sitt ledarskap som mest under helger och kvällar, vid resa, när det är lugnt och det går att vara avskärmad, när mobilen och mejlen är avstängd, när det går att "koppla bort" saker, vid träning, promenad och när det inte går att sova. Min uppfattning är att just att få komma ifrån sitt arbete för att kunna ha tid att reflektera kring sitt ledarskap verkar vara en viktig faktor då chefer har oftast mycket att göra. Min tolkning är att detta har likheter med det Daudelin (1996) belyser att reflektion är en personlig kognitiv process. När en person engagerar sig i reflektion tar hen en upplevelse från omvärlden, för in den i sinnet, vänder på den, gör kopplingar till andra upplevelser och filtrerar den genom personliga fördomar.

Det fanns ett fåtal respondenter som reflekterade kring sitt ledarskap som mest även under arbetet men en djupare form av reflektion skedde enligt några av dessa respondenter mest utanför arbetet. Min bedömning är att även om det finns möjlighet till att reflektera kring ledarskapet i hög grad på arbetet blir det ändå i slutändan utanför arbetet som respondenterna kan analysera olika saker på ett djupare plan vilket är i linje med just det som berörts innan att kunna ha tid för reflektion. Vissa respondenter menar att kritiskt tänkande kring ledarskapet kan ske även på arbetet när kunden tycker de är "värdelösa" eller när det är situationsbetingat men i dessa fall uttrycktes det inte dock konkret om att det var kritiskt tänkande som mest. Min tolkning är att detta har likheter med Tengblad (2002) framhäver att planering och reflektion inträffade oftare i diskussioner med nyckelpersoner i sensemaking processer än när chefen var ensam på sitt kontor. Odden och Russ (2019) förklarar att sensemaking är en dynamisk process för att bygga en förklaring för att lösa ett gap eller inkonsekvens i kunskap. Min analys är att det även kan kopplas till det Smith (2011) förklarar att en typ av kritisk reflektion innebär att hantera oro över påverkan av mäktiga grupper genom att erkänna och låta olika intressen och dagordningar få komma upp till ytan.

Flera respondenter redogör att kritiskt tänkande kring ledarskapet som minst sker under arbetsdagen och att det kan vara relaterat till tid och hur mycket det finns att göra, men även situations- och personbaserat, eller att vara inne i det operativa samt när respondenten precis kommit in på morgonen på arbetet och inget har hänt än. Min uppfattning är att just problematiken med att inte ha tid att reflektera på arbetet kan också försvåra att kunna vara reflexiv på jobbet. Å andra sidan är min analys att eftersom de flesta respondenterna reflekterade kring sitt ledarskap som mest efter arbetet skulle det kunna möjliggöra för reflexivitet utanför arbetsdagen.

6 Slutsatser

Här besvaras studiens forskningsfrågor, därefter följer en reflektion kring studiens genomförande och slutligen kommer förslag ges till framtida studier. Det empiriska materialet samlades in genom att intervjuva åtta chefer på olika nivåer i företagshierarkin i ett företag.

6.1 Forskningsfråga 1: Hur beskriver chefer sin yrkesidentitet i ett företag?

Kategori 1: Yrkesidentitet

Något som var framträdande i hur respondenterna utövar sitt ledarskap var att låta underställda få komma till tals innan respondenterna tar ett beslut. Vissa av respondenternas beslut togs snabbt. Min bedömning är att flera respondenter verkade ha förtroende för sina medarbetare eftersom de ville involvera dem i respondenternas beslutsprocess. Eftersom flera respondenter lät medarbetare få bli involverade i beslutsprocessen är min uppfattning att de tog hänsyn och brydde sig om sina medarbetare att få komma till tals och att det kunde berika respondenternas beslutsfattande. Jag kom även fram till att det kan finnas en viss problematik med att involvera medarbetare i respondenternas beslutsprocess då detta är ett större företag med minst 200 anställda och beroende på vilken nivå respondenten befinner sig i företagshierarkin kan det påverka hur många medarbetare det går att lyssna på innan ett beslut tas.

När det gäller företagets struktur och vad som påverkar ledarskapet kom jag fram till att företaget är relativt platt och att det är en kundprojektorganisation. Företagets hierarki är tydlig men den är inte betydelsefull i det praktiska arbetet. Vissa respondenter upplever att samhörigheten ligger hos teamet än i linjen. Det nämndes även att det finns ingen prestige i vem som driver vad. Jag kom även fram till företagets struktur kan påverka ledarskapet i form av att respondenterna tänker tillsammans för vad som är bäst för hela företaget än att enbart optimera en vis avdelning. Flera respondenter redogör kring de utmaningar som finns när de är på arbetet och vad som påverkar deras ledarskap. Exempel på vad som kan påverka ledarskapet: bolagets strategi och hur det går för bolaget, besvärliga chefer och kunder, arbetsbörda, hur tillgänglig det går att vara, om det går att svara på andras frågor och om respondenterna haft en dålig dag eller mått dåligt. Ytterligare saker som kunde påverka ledarskapet är influenser utanför arbetet.

I de fall ledarskap inte utövas väljer flera respondenter att inte utöva ledarskap eftersom de vill enligt min bedömning låta sina underställda få ta ansvar istället. Respondenterna menar att inte utöva ledarskap är ett sätt att låta medarbetare få utvecklas, leda sig själva och lösa sina egna konflikter. Vissa respondenter gick in i en coachande roll istället för att vara chef samt vid workshops släpptes ledarrollen för att bli en del av gruppen. Genom att respondenterna inte utövar ledarskap och går in i andra roller och låter medarbetare få ta mer ansvar blir det en win-win situation. På detta sätt kan både

respondenterna och medarbetarna utveckla nya kunskaper och perspektiv. Dessutom redogjordes det att ledarskap inte utövades när medarbetares frågor inte kunde besvaras, vid stress och press. En respondent kunde enligt min uppfattning hamna i en yrkesidentitetskonflikt ifall hen skulle släppa på ledarskapet eller inte.

Social identitet och yrkesidentitet går hand i hand med varandra. För en chef är inte bara en chef, utan är även en del av teamet det leder eller är med i andra grupper på sitt arbete. Samtidigt har chefer även andra sociala identiteter utanför arbetet. Dessutom kan samhällets krav i form av normer och värderingar på hur en ledare skall vara påverka hur chefen uppfattar sig själv, vilket i sin tur kan påverka i vilka grupper chefen känner en samhörighet med i samhället eller på arbetet. Förutom samhällets krav på hur en ledare skall vara, finns det även krav från organisationen de arbetar för hur chefen skall vara. Ytterligare en aspekt som bör tas hänsyn till är att även chefens underställda kan också kräva att deras chef skall vara på ett visst sätt. Sammantaget kan alla krav, normer och värderingar leda till att det blir svårt för chefen att uppfylla dem. Chefer är inga supermänniskor, de är i grund och botten människor som alla andra individer. Chefers sociala identitet och yrkesidentitet kan bli svårare att särskilja i dagen samhälle, i synnerhet med den ökade digitaliseringen där allt fler företag väljer att låta anställda få arbeta hemifrån. Det innebär att chefen leder sina underställda hemifrån med ena foten i samhället och den andra i organisationen. Hur detta kommer påverka chefers egen syn på sin egen sociala identitet och yrkesidentitet återstår att se.

6.2 Forskningsfråga 2: Hur reflekterar chefer kring sitt ledarskap i ett företag?

Kategori 2: Reflektion

Vad gäller situationer som leder till reflektion och icke-reflektion redogör hälften av respondenterna att reflektion kring ledarskapet kan utlösas i form av utvärderingar med underställda och hur ledarskap utövades, innan en tuff sak skall framföras till någon samt sättet att kommunicera med sina underställda. Situationer som ledde till kritiskt tänkande kring ledarskapet var att behöva säga "nej" till vissa förslag, vid humanperspektivet och leda operativa resurser som skapar trygghet och visar omtanke samt att känna sig otrygg i sig själv i vissa saker. En respondent tänker kritiskt kring sitt ledarskap när saker inte gick som det skall och reflekterar om det var hans fel eller någon annans fel eller om det fanns andra orsaker och försöker dra en slutsats kring detta vilket jag tolkade som meta-reflexivitet. De två respondenter som var meta-reflexiva, menar den första respondenten att vid icke-reflektion kring ledarskapet orkade hen inte reflektera när hen hade haft en utmanande arbetsdag vilket ledde till att hen blev utmattad. Den andra respondenten förklarar att icke-reflektion kring ledarskapet sker när det fanns mycket att göra medan kritisk icke-reflektion kring ledarskapet ägde rum när vissa misstag begicks vid uppnåendet av ett mål och där misstagen erkändes. Min bedömning är att de två respondenternas redogörelser kunde kopplas till det som berör avbruten reflexivitet.

Det som berör att skapa goda förutsättningar för anställda och att förbättra sig kom jag fram till att hälften av respondenterna reflekterar kring sitt ledarskap om hur de kan utveckla sin personal och underlätta för sina underställda. Ytterligare hälften av respondenterna reflekterade kring sitt ledarskap över hur de kommunicerade med sina medarbetare och om det framfördes på rätt sätt. Dock finns genomgående en implicit förbättringsaspekt också bland respondenterna, det vill säga hur de kan förbättra sitt eget ledarskap i vissa sammanhang. I vissa fall var förbättringsaspekten mer tydlig än i andra fall. En respondent kunde kopplas till kommunikativ reflexivitet. Vid kritisk reflektion kring sitt ledarskap fokuserade respondenterna mer konkret på sig själva och hur de kunde förbättra sig. Fyra respondenter kunde relateras till meta-reflexivitet.

När det gäller tidens roll vid mest respektive minst reflektion beskriver majoriteten av respondenterna att de reflekterar och tänker kritiskt kring sitt ledarskap mest efter arbetsdagen och minst under arbetsdagen. Hälften av respondenterna nämner just att tiden inte räcker till för att kunna reflektera under arbetsdagen utan istället får reflektionen kring ledarskapet ske utanför arbetsdagen.

Generellt var respondenter inte reflexiva och i de fall de var det, var det oftast relaterat till meta-reflexivitet. Vad detta kan bero på är svårt att säga. Ett skäl kan vara att när de väl hade tid att vara reflexiva på arbetet valde de möjligheten att vara meta-reflexiva vilket verkar vara en djupare form av reflexivitet jämfört med de andra formerna av reflexivitet. Samtidigt fann jag att hos en respondent var det snarare en personlig egenskap. Archer (2007) säger att meta-reflexivitet innebär att människan reflekterar över sina egna reflektioner. Människans själv-granskning är därför något som blir en inre del av sinnets liv.

Min uppfattning är att reflektion är viktigt för att chefen skall kunna utveckla sitt ledarskap men även att kunna utveckla sina underställda. Då flera respondenter lät berätta att de inte hade tid att reflektera på arbetet, skedde reflektion istället efter arbetet. Men vilka effekter kan de få för chefer att inte ha tid att reflektera på arbetet? Vilka konsekvenser kan det få för samhället när chefer som innehar en maktposition inte har tid för reflektion på arbetet? Visserligen kan chefer reflektera efter arbetet; å andra sidan har chefer långa arbetsdagar samt kan arbetet ibland även följa med hem. Om chefer inte ges möjligheter för att stanna upp under arbetsdagen för reflektion, finns det en risk att de tar fel beslut. Det kan bli en form av stressfaktor för chefen att inte kunna ha större möjligheter att reflektera, tänka kritiskt eller vara reflexiv på arbetet. Och om fel beslut tas kan det även påverka hur företaget går, som i sin tur kan påverka om samhället får in mer skattemedel eller inte.

6.3 Reflektion över studiens genomförande

Denna studie genomfördes under Corona pandemin och ibland var det ibland svårt att fokusera på studiens genomförande då det fanns en viss oro inom mig kring hur Corona

pandemin skulle utvecklas. Vad gäller studien i sig, har jag använt mig av en kvalitativ metod och problematiken med kvalitativa studier är att kunna generalisera studiens resultat. Samtidigt var det inte studiens ändamål att kunna generalisera resultatet. Istället låg fokuset att undersöka människors beskrivelser av deras yrkesidentitet och hur de reflekterar kring sitt ledarskap i ett företag. Jag använde mig av narrativa semistrukturerade intervjuer. Om jag hade intervjuat andra chefer än de som intervjuades men på samma företag, då finns det en möjlighet att respondenterna hade svarat annorlunda jämfört med de nuvarande respondenterna. Eller om jag hade intervjuat fler respondenter då kanske jag hade kommit fram till ett annat resultat. Även val av företag kan ha påverkat studiens resultat. I ett mindre företag hade kanske chefer svarat annorlunda och inte minst om det skulle vara en annan typ av företag. En viss utmaning fanns även med att översätta all engelsk-språkig litteratur till svenska. Dessutom upplevde jag att genomföra litteraturgenomgången som relativt krävande där det tog tid att läsa in sig på forskningen men samtidigt var det intressant att kunna få ta del av vad forskningen säger. Ytterligare en aspekt är att det var väldigt givande och spännande att få intervjuar chefer från olika nivåer i företagshierarkin. Det gav en inblick i hur de reflekterar och arbetar utifrån en chefsposition samt var det lärorikt att få ta del av deras erfarenheter och upplevelser kring hur de agerar i olika situationer.

6.4 Förslag till fortsatta studier

Jag valde att intervjuar chefer från olika nivåer i företagshierarkin. Det som skulle vara intressant är att jämföra hur chefer kontra medarbetare beskriver sin yrkesidentitet och reflekterar kring sitt ledarskap. I medarbetares fall kommer det informella ledarskapet jämföras med chefernas formella ledarskap. Därmed blir det även en jämförelse mellan ett underifrånperspektiv och uppifrånperspektiv. Ytterligare ett förslag är att jämföra hur chefer reflekterar kring sitt ledarskap under arbetsdagen och hur de reflekterar kring sitt ledarskap efter arbetsdagen för att undersöka om det finns några likheter och/eller skillnader.

Referenslista

Abrams, D., Randsley de Moura, G., Marques, J. M. & Hutchison, P. (2008). Innovation credit: When can leaders oppose their group's norms?. [Elektronisk] *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), ss. 662–678. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-06-27] DOI: 10.1037/0022-3514.95.3.662

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, T. (2005). *Managers' Identity Work: Experiences from introspective management training*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.

Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. [Elektronisk] *Human Resource Development International*, 16(3), ss. 251-266. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-09-02] DOI: 10.1080/13678868.2013.771868

Andrews, J. (1996). Creative ideas take time: business practices that help product managers cope with time pressure. [Elektronisk] *Journal of Product & Brand Management*, 5(1), ss. 6-18. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-09-02] DOI: 10.1108/10610429610113375

Archer, M. S. (2003). *Structure, agency, and the internal conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world: human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.

Belle, M. J. (2017). *Critical care nurses' professional identity constructions in an Australian intensive care unit: contextual and contingent*. Diss. Hobart: University of Tasmania.

Bolton, G. (2010). *Reflective practice: writing and professional development*. 3. uppl. Los Angeles: SAGE.

Boud, D, Keogh, R. & Walker, D. (1985). Promoting Reflection in Learning: a Model. I Boud, D, Keogh, R. & Walker, D. (red.) *Reflection: turning experience into learning*. London: Kogan Page, ss. 18-40.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. [Elektronisk] *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 40(6), ss. 1393-1417. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-09-02] DOI: 10.1111/1467-6486.00385

Brookfield, S. (1995). *Becoming a critically reflective teacher*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brookfield, S. (2009). The concept of critical reflection promises and contradictions. [Elektronisk] *European Journal of Social Work*, 12(3), ss. 293-304 Tillgänglig: Taylor & Francis [2020-04-15] DOI: 10.1080/13691450902945215

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. [Elektronisk] *Harvard Business Review*, 80(2), 62. Tillgänglig: MEDLINE [2020-09-02]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2.uppl. Thousand Oaks: SAGE.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. uppl. Los Angeles: SAGE.

Cunha, M. P. e., Pacheco, M., Castanheira, F. & Rego, A. (2015). Reflexive work and the duality of self-leadership. [Elektronisk] *Leadership*, 13(4), ss. 472-495. Tillgänglig: Sage Journals [2020-02-16] DOI: 10.1177/1742715015606511

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2.uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, 24(3), ss. 36-48. Tillgänglig: ScienceDirect [2020-03-14] DOI: 10.1016/S0090-2616(96)90004-2

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dubrie, V. R. & Pun, K. F. (2013). Assessing Critical Thinking Capabilities of Project Management Practitioners: A Progressive Model. [Elektronisk] *The West Indian Journal of Engineering*, 36(1), ss.19-24. Tillgänglig: Academic Search Premier [2020-03-14]

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management*

& *business research*. 6. uppl. London: SAGE.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). [Elektronisk] Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), ss. 585-599. Tillgänglig: APA Psycinfo [2020-09-02] DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.06.003

Ennis, R. H. (1985). A Logical Basis for Measuring Critical Thinking Skills. [Elektronisk] *Educational Leadership*, 43(2), ss. 44-48. Tillgänglig: ERIC [2020-03-17]

Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, 28(1), ss. 104–129. Tillgänglig: APA Psychinfo [2020-06-29] DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.10.003

Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach?. [Elektronisk] *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), ss. 81-94. Tillgänglig: ResearchGate [2020-09-02] DOI: 10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x

Groth, Lars (1999). *Future organizational design: the scope for the IT-based enterprise*. Chichester: Wiley

Gulati, R. & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. [Elektronisk] *Organization Science*, 20(2), ss. 422-440. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-08-31] DOI: 10.1287/orsc.1090.0421

Halpern, D. F. (2014). *Thought & knowledge: an introduction to critical thinking*. 5. uppl. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach*. 2. uppl. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hind, P., Wilson, A. & Lensen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. [Elektronisk] *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 9(1), ss. 7-20. Tillgänglig: Emerald [2020-02-17] DOI: 10.1108/14720700910936029

Ibarra, H. (2003). *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod: med livsberättelsen i fokus*. Lund: Studentlitteratur.

Karp, T. & Helgø, T. I. T. (2009). Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations. [Elektronisk] *Journal of Management Development*, 28(10), ss. 880–896. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-06-27] DOI: 10.1108/02621710911000659

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998a). A new model for classification of approaches to reading, analysis, and interpretations. I Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T (red.) *Applied Social Research Methods: Narrative research*. [Elektronisk] Thousand Oaks: SAGE, ss. 2-20. Tillgänglig: SAGE Research Methods [2020-07-20] DOI: 10.4135/9781412985253

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998b). Categorical-content perspective. I Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T (red.) *Applied Social Research Methods: Narrative research*. [Elektronisk] Thousand Oaks: SAGE, ss. 112-140. Tillgänglig: SAGE Research Methods [2020-07-20] DOI: 10.4135/9781412985253

Lipman, M. (1988). Critical Thinking – What Can It Be?. [Elektronisk] *Educational Leadership*, 46(1), ss. 38-43. Tillgänglig: ERIC [2020-03-17]

Mezirow, J. (1990). How Critical Reflection Triggers Transformative Learning. I Mezirow, J. (red.) *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. 1. uppl. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ss.1-20.

Mezirow, J. (1998). On critical reflection. [Elektronisk] *Adult Education Quarterly*, 48(3), s. 185. Tillgänglig: Academic Search Premier [2020-04-15] DOI: 10.1177/074171369804800305

Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Nationalencyklopedin, intersubjektivitet.

Tillgänglig:<http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/intersubjektivitet> [2020-04-11]

Nyberg, D. & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. [Elektronisk] *Leadership*, 10(4), ss. 437–455. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-06-27] DOI: 10.1177/1742715013504425

Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Odden, T. O. B. & Russ, R. S. (2019). Defining sensemaking: Bringing clarity to a fragmented theoretical construct. [Elektronisk] *Science Education*, 103(1), ss. 187-205. Tillgänglig: Academic Search premier [2020-09-02] DOI: 10.1002/sce.21452

Ollila, S. (2000). Creativity and Innovativeness through Reflective Project Leadership. [Elektronisk] *Creativity and Innovation Management*, 9(3), ss. 195-200. Tillgänglig: Wiley Online Library [2020-03-07] DOI: 10.1111/1467-8691.00172

Palys, T. (2008). Purposive sampling. I Given, L. M (red.) *The sage encyclopedia of qualitative research methods*. [Elektronisk] Thousand Oaks: SAGE, s. 698. Tillgänglig: SAGE Knowledge [2020-07-08] DOI: 10.4135/9781412963909.n349

Paul, R. & Elder, L. (2001). *Critical thinking: tools for taking charge of your learning and your life*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Peterson, D. B. & Hicks, M. D. J. (1996). *Leader as coach: strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, Minn.: Personal Decisions International

Raelin, J. (2001). Public Reflection as the Basis of Learning. [Elektronisk] *Management Learning*, 32(1), ss. 11–30. Tillgänglig: Sage Journals [2020-04-15] DOI: 10.1177/1350507601321002

Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: SAGE.

Ruderman, M. N. & Ernst, C. (2004). Finding yourself how social identity affects leadership. [Elektronisk] *Leadership in Action*, 30(1), ss. 14–18. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-06-22] DOI: 10.1002/lia.1321

Smith, E. (2011). Teaching critical reflection. [Elektronisk] *Teaching in Higher Education*, 16(2), ss. 211-223. Tillgänglig: Academic Search Premier [2020-03-19] DOI: 10.1080/13562517.2010.515022

Stancato, F. A. (2000). Tenure, Academic Freedom and the Teaching of Critical Thinking. [Elektronisk] *College Student Journal*, 34(3), s. 377. Tillgänglig: Academic Search Premier [2020-03-17]

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K. & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate

a four-dimensional model. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, 25(5), ss. 1001–1024. Tillgänglig: APA Psycinfo [2020-06-27] DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.05.002

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2016). *Managerial lives: leadership and identity in an imperfect world*. Cambridge: Cambridge University Press.

Svensson, P & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne & P. Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, ss. 17-31.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, Social Identity and Social Comparison. I Tajfel, H. (red) *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Acad. P. I samarbete med European assoc. of experimental social psychology, ss. 61-76.

Tajfel, H. (2010). Introduction. I Tajfel, H. (red.) *Social identity and intergroup relations*. 1.uppl. Cambridge: Cambridge Univ. Press, ss. 1-11.

Tee, E. Y. J., Ng, L. N. & Paulsen, N. (2014). To be One of us, you have to Feel like one of us: How Leaders' Expressed Emotions Influence Followers' Perceptions of Leader Self-Sacrifice Intentions and Effectiveness in a Crisis Situation. [Elektronisk] I Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. & Härtel, C. E. J. (red.) *Emotions and the organizational fabric (Research on Emotion in Organizations, 10)*. Bingley, U.K.: Emerald, ss. 247-270. Tillgänglig: Emerald [2020-06-27] DOI: 10.1108/S1746-979120140000010018

Tengblad, S. (2002). Time and space in managerial work. [Elektronisk] *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), ss. 543-565. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-09-02] DOI: 10.1016/S0956-5221(01)00031-8

van Dijke, M. & de Cremer, D. (2008). How leader prototypicality affects followers' status: The role of procedural fairness. [Elektronisk] *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 17(2), ss. 226–250. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-06-27] DOI: 10.1080/13594320701743491

Wang, Y., Yuan, C. & Zhu, Y. (2017). Coaching Leadership and Employee Voice Behavior: A Multilevel Study. [Elektronisk] *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(10), ss. 1655-1664. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-09-02] DOI: 10.2224/sbp.6593

Willingham, D. T. (2008) Critical Thinking: Why Is It So Hard to Teach?. [Elektronisk] *Arts Education Policy Review*, 109(4), ss. 21-32. Tillgänglig: Taylor & Francis [2020-03-19] DOI: 10.3200/AEPR.109.4.21-32

Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Zambrell, K. (2016). *Identitet i arbete(t): chefers reflektioner om arbetets dimensioner*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.

Zhang, M., Zhao, X. & Qi, Y. (2014). The effects of organizational flatness, coordination, and product modularity on mass customization capability. [Elektronisk] *International Journal of Production Economics*, 158, ss. 145-155. Tillgänglig: Business Source Premier [2020-08-31] DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.07.032

Bilaga

Frågelista

1. Vad är din roll i företaget?
2. Hur många medarbetare och underställda chefer har du ansvar för? Är du hög chef, mellanchefer eller låg chef?
3. Kan du berätta lite om företaget och hur ni arbetar?
4. Hur upplever du företagets organisationsstruktur? Centraliserat? Decentraliserat? Jobbar ni i team?
5. Kan du beskriva en vanlig arbetsdag?
6. Hur reflekterar du kring ditt ledarskap och vad brukar du reflektera kring ditt ledarskap?
7. I vilka situationer reflekterar du kring ditt ledarskap och i vilka situationer reflekterar du inte kring ditt ledarskap?
8. När under arbetsdagen brukar du reflektera kring ditt ledarskap som mest respektive minst?
9. Vad påverkar dina reflektioner kring ditt ledarskap?
10. Hur påverkar dina reflektioner ditt ledarskap?
11. Hur upplever du ditt ledarskap?
12. Vad påverkar ditt ledarskap?
13. Finns det situationer du inte utövar ledarskap och varför utövar du inte ledarskap?
14. Hur påverkar du andras ledarskap och vems ledarskap påverkar du?
15. Vem är din chef? Hur upplever du din chefs ledarskap?
16. Vilka likheter och/olikheter finns det mellan att vara reflekterande och kritisk kring ditt ledarskap?
17. Hur är du kritisk kring ditt ledarskap och vad är du kritisk till ditt ledarskap?
18. I vilka situationer är du kritisk kring ditt ledarskap och i vilka situationer är du inte kritisk kring ditt ledarskap?
19. När under arbetsdagen är du mest kritisk till ditt ledarskap och respektive minst kritisk?
20. Vad påverkar ditt kritiskt tänkande kring ditt ledarskap?
21. Hur påverkar ditt kritiskt tänkande ditt ledarskap?
22. Är det något du känner för att tillägga?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande