

C-Uppsats, HT 2007
Institutionen för beteendevetenskap
Psykologi

Konsten att nå framgång som chef

Författare:

Josefin Danielsson

Emelie Jonzon

Handledare:

Maria Melén Fäldt

Danielsson, Josefin & Jonzon, Emelie (2008). *Konsten att nå framgång som chef*. Kristianstad: Institutionen för beteendevetenskap, Högskolan Kristianstad.

Sammanfattning

I denna studie lyfts det som uppfattas som positivt i ledarskapet hos högt uppsatta chefer inom det svenska näringslivet fram. Tidigare har det framförts mycket kritik kring chefer och deras ledarroll i företag. Studiens huvudsyfte var att belysa de framgångsfaktorer som dagens chefer besitter. Studien är utformad med hjälp av en kvalitativ design. Semistrukturerade intervjuer genomfördes på cheferna i studien med hjälp av en intervjuguide som baserades på en pilotstudie med en ledarskapskonsult. Ett bekvämlighetsurval gjordes för att uppnå målet med att studera högt uppsatta chefer. Resultatet av studien visade ett stöd för att det finns specifika framgångsfaktorer inom chef- och ledarskap. De huvudsakliga framgångsfaktorerna enligt denna studie är erfarenheten, det situationsanpassade ledarskapet samt de personliga strategier chefer använder sig av. Här lyfts även fram den kommunikativa förmågan och avslutningsvis den fallenhet för ledarskap som skapas redan i barndomen. Avgörande resultat för denna studie är för att nå framgång som chef krävs en fallenhet i att leda andra. Detta ledarskap är avhängigt relationen till medarbetaren.

Nyckelord: Framgångsfaktorer, ledarskap, chef, kommunikation, delegering, personlighet, självinsikt.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 SYFTE	5
1.3 BEGREPPSDEFINITIONER	5
2. LEDARSKAPSTEORIER	6
2.1 EN LEDARES EGENSKAPER	6
2.2 INTELLIGENS OCH INTEGRITET	7
2.3 KOMMUNIKATION	7
2.4 ORD OCH HANDLING	8
2.5 DET SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPET	9
2.6 DELEGERING	12
2.7 RONS-MODELLEN	14
2.8 FALLENHET FÖR LEDARSKAP	15
2.9 SAMMANFATTNING AV LEDARSKAPSTEORIerna	15
2.10 PROBLEMFÖRMULERING	16
3. METOD	17
3.1 KVALITATIV FORSKNINGSSTRATEGI	17
3.2 ANSATS	17
3.3 PILOTSTUDIE	17
3.4 URVAL	18
3.5 INTERVJUGUIDE	19
3.6 TRANSKRIBERING OCH ANALYS AV MATERIALET	19
3.7 ETISKA ASPEKTER	20
3.8 METODENS KVALITET	20
3.9 RELIABILITET OCH VALIDITET	20
3.9.1 INTERN VALIDITET	21
3.9.2 EXTERN VALIDITET	21
3.9.3 RELIABILITET	21
4. RESULTAT OCH ANALYS	21
4.1 PERSONLIGHET OCH BAKGRUND	22
4.2 ERFARENHET, DET VIKTIGASTE FÖR LEDAREN	23
4.3 LEDAREN SOM PERSON	24
4.4 PERSONLIGA STRATEGIER	26
4.5 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	28
4.6 DELEGERING	29
4.7 FÖRVÄNTNINGAR UTIFRÅN CHEFSROLLEN	31
4.8 SJÄLVINSIKT	32
4.9 KOMMUNIKATION	33
5. DISKUSSION	35

5.1 METODDISKUSSION	35
5.2 RESULTATDISKUSSION	35
5.2.1 PERSONLIGHET OCH BAKGRUND	35
5.2.2 ERFARENHET, DET VIKTIGASTE FÖR LEDAREN	36
5.2.3 LEDAREN SOM PERSON	37
5.2.4 PERSONLIGA STRATEGIER	37
5.2.5 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	38
5.2.6 DELEGERING	38
5.2.7 FÖRVÄNTNINGAR UTIFRÅN CHEFSROLLEN	38
5.2.8 SJÄLVINSIKT	39
5.2.9 KOMMUNIKATION	39
5.3 SLUTSATS	40
5.4 FORTSATT FORSKNING	40
6. REFERENSLISTA	41
BILAGA 1	43
INTERVJUGUIDE	43

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I framgångsrika företag lyfts ofta den stora ledaren fram i hur denna i sitt arbete lyckats ta fram de bästa delarna i företaget. För att en chef ska nå framgång krävs ledarskapsförmåga inom chefskaps- och ledarskapsprofessionen. Det är en omöjlighet för en enskild person att få ett stort företag att lyckas. Chefens mål och visioner kräver stöd av medarbetare som i kollaboration verkställer dessa. I företag som misslyckas pekas chefen ut som syndabock medan i företag som når framgång erkänns chefen som en framgångsfaktor.

Arbetet som personalvetare kommer innebära att få relationen mellan chef och medarbetare att fungera. En personalvetare fungerar som ett bollplank för både medarbetare och chef. Det anses väsentligt att skapa och ha en förståelse för båda parter vid formandet av den goda arbetsmiljön. På personal- och arbetslivsprogrammet har ofta stort fokus legat på den så kallade "lilla" individen i det stora företaget, därför skiftar denna studie fokus till chefen i företaget. I denna kvalitativa studie så har högt uppsatta chefer intervjuats. Vid intervjuerna så har fokus legat på chefens egenskaper och vad som har gjort att denna chef har lyckats.

1.2 Syfte

Chefer befinner sig i en utsatt position där de ständigt bevakas. Denna studie ska belysa det positiva i ledarskapet, det som får chefer att bli framgångsrika i sitt arbete. Det övergripande syftet med denna studie är att belysa framgångsfaktorer bland chefer och se vad som får dessa att lyckas. Detta har bidragit till studiens frågeställning;

- Vad uppfattar framgångsrika chefer som viktiga ledarskapsförmågor?

1.3 Begreppsdefinitioner

När det i denna studie pratas om framgångsrika chefer, är det personer som har en förmåga att lyfta sina medarbetare och sitt företag till en högre nivå.

I studien kommer begrepp att tas upp som behöver ett klargörande för att undvika misstolkningar. Eftersom begreppen chef och ledare ofta används synonymt lyfts distinktionen där emellan fram.

Ledarskapet är en process som liknar chefskapet vilket kan bidra till det snarlika användandet av begreppen. Både chefen och ledaren arbetar i relation till medarbetarna. Chefskapet är till för att förhindra kaos i organisationer och göra dem mer effektiva genom att strukturera arbetsuppgifterna i företaget. Chefens roll idag är att ge order och att vara

konsekvent i sitt beteende till skillnad från ledaren vars största uppgift är att vara en drivkraft till förändring och rörelse i organisationen. Det ena begreppet ska dock inte utesluta det andra eftersom en organisation behöver både chefskap och ledarskap för att bli effektiv. När chefer influerar en grupp att nå sina mål så är de också ledare. När en ledare är involverad i planering, organisering och personal är de också involverade i chefskap (Northouse, 2004).

2. Ledarskapsteorier

2.1 En ledares egenskaper

Redan 1948 undersökte Stogdill de egenskaper en chef bör besitta, dels för chefens framgång och dels för att överhuvudtaget kunna bli chef. 1970 gjorde han om samma studie för att undersöka om det skett någon skillnad, något som hans elev Bass (1981) redovisar i sin handbok kring Stogdills arbete. Enligt en lista som Bass sammanställt av tidigare studier visas prov på skillnader inom ledarskapet och hur tankarna kring en framgångsrik ledare har utvecklats från 1948 till 1970. Den stora skillnaden ligger i att de grundläggande kunskaperna mellan chef och medarbetare var större förr. Senare studier visar att den ökade allmänbildningen har bidragit till ett höjt krav på en akademisk utbildning. Något som Ekstam (2002) även tar upp är hur betydelsefull kunskap är för alla parter eftersom den föränderliga värld vi lever i är i ständigt behov efter ny kunskap. Det som Bass benämner som intelligens skall ej förväxlas med den kunskap akademisk utbildning innebär. Utveckling och studier inom detta område visar, att ju större skillnad mellan chef och medarbetare det finns i akademisk utbildning och kunskap inom arbetsområdet, desto sämre blir relationen där emellan. Chefer som har en högre kunskapsnivå än sina medarbetare tenderar att vara självupptagna. Även Ekstam (2002) reflekterar över denna förändring inom ledarskapet, från de tidiga studierna till de senare, och understryker att ledarskapet inte är statiskt utan ständigt föränderligt.

Ytterligare faktorer som lyfts som essentiella i de senare studierna är att en chef bör vara originell, kreativ och trycka på ansvarstagandet i de uppgifter som görs. På liknande sätt anses den interpersonella förmågan vara en viktig faktor som leder till en god relation mellan chef och medarbetare, något som nämns av Northouse (2004). I situationer där den formella ledaren inte ännu är utsedd, är det personer med dessa egenskaper som tar på sig den informella rollen, något som bevisats i studier av Stogdill 1948 och 1970 som redovisas av Bass (1981). Dessa studier visar att det är de personliga faktorerna som utmärker och skapar goda ledare och chefer. Detta ställer sig dock Andersen (2006) väldigt kritisk till eftersom han menar att en effektiv organisation aldrig kan förklaras med en ledares egenskaper, detta handlar snarare om hur ledaren handlar. Andersen fortsätter genom att lyfta fram problematiken kring ämnet om hur detta resultat alltid varierar från studie till studie.

2.2 Intelligens och integritet

Northouse (2004) har studerat flera olika teorier som han sedan har förenat med ett eget perspektiv där han menar att intelligens och ett bra intellekt har en positiv relation till ledarskap. Northouse fokuserar på intelligensen, vilket med ett förtydligande innebär att chefens intelligensnivå inte bör vara mycket högre än medarbetarnas. Stor intelligensskillnad häremellan ökar risken för misstolkningar samt att fokus riskerar att riktas mot fel delar av och i företaget. Detta är dock något som en studie från 2007 säger emot. Foti och Hauenstein (2007) menar att de mest effektiva ledarna är de med hög intelligens och stor dominans, en väldigt annorlunda bild utav det som Northouse och andra teoretiker tidigare talat om.

En chefs självförtroende till sina personliga kunskaper och förmågan att utveckla ett företag genom att influera sina medarbetare är viktiga faktorer för framgång, enligt Northouse (2004). De sistnämnda får chefen att se till att arbetet som ska göras fullföljs samt att det inte finns någon rädsla för motgångar. Resonemanget kring motgångar är att enda sättet att handskas med dem är att möta dem. Northouse stärker därav det Ahltopp talade om redan 1998 om att tillåta den mänskliga faktorn, i att begå misstag och lära sig av misstagen och låta det vara en naturlig del i arbetet. I dagens samhälle är det dessutom allmänt vedertaget att människan lär sig som mest av sina och andras misstag, något som även bör lyftas in i företagsvärlden.

Enligt Northouse (2004) så är integritet ytterliggare en central ledarskapförmåga, integritet definieras av den ärlighet och pålitlighet en person visar. Northouse menar att integriteten hos en chef oftast avspeglar sig på dennas medarbetare på ett positivt sätt av den orsaken att integriteten i sig skapar en trovärdighet i och på företaget. Att vara social är den avslutande delen i det Northouse menar med att chefen skapar goda relationer till sina medarbetare genom att vara vänlig, taktisk och diplomatisk. En chef som visar goda interpersonella färdigheter kan i regel dra likhetstecken som framgångsrik i sitt ledarskap.

2.3 Kommunikation

Kommunikationen som en viktig faktor mellan chef och medarbetare är vanligt förekommande i teorierna men något som även Ekstam (2002) lyfter fram som en viktig ledaregenskap. Med god kommunikation kan chefer leda och influera sina medarbetare. Enligt Likert (1961) och de studier han har följt håller inte den så kallade 'öppen-dörr'-policy som många chefer vill förlita sig på. Konceptet innebär att medarbetarna vet att dörren till chefens kontor alltid står öppen och att de kan komma in och uttrycka sina åsikter. Problemet, hävdar Likert är att den kritiska kommunikation som en medarbetare använder

sig av i detta koncept endast är vid uppsägningstillfälle, då medarbetaren inte har något att förlora. Medarbetare har med åren lärt sig att de kommer längst med att uttrycka endast det positiva till chefen. Kommunikationen där emellan innefattar av den orsaken endast saker som gör chefen nöjd och/eller sätter medarbetaren i bättre dager. Det upplevs som att den öppna och ärliga kommunikationen enbart är ett riktmärke och levs inte upp till. Ständig bekräftelse från medarbetare till chef är inget som är tillförlitligt (Likert 1961). Det har även visat sig att enheter på företag är mer effektiva och producerar mer om chefen för enheten är personalinriktad. Att vara personalinriktad menas med att chefen ser till människorna och relationerna i företaget. De personalinriktade cheferna är alltså mer effektiva än de chefer som fokuserar på uppgiften, vilket kallas för uppgiftsorienterade chefer (Likert 1961 se Bolman & Deal 2005).

Vad Likert (1961) dock poängterar som oerhört viktigt i kommunikationen mellan chef och medarbetare är att ju oftare chefen tar initiativ till dialog desto bättre arbetar medarbetaren. Genom kommunikation upplever medarbetaren att denna blir sedd och att arbetet den utför är meningsfullt. En rik kommunikation, uttrycker Likert, är då medarbetaren blir informerad om det som sker i företaget och att medarbetaren upplever att denne kan påverka och influera det som sker. Ju mer information en chef ger till sina medarbetare desto bättre stöd får chefen. Om chefen lyckas skapa detta klimat med sin kommunikation kommer det resultera i ett mer effektivt företag. Detta stärks ytterligare av den forskning som Bryn, Potts och Carey (2007) gjort, denna studie är utförd på anställda i företag där medarbetarna menar på att erfarenheterna i att lösa problem samt kommunikationen är de ledande faktorerna till framgång. Dessa faktorer lyfts fram som de som är mest väsentliga i det framgångsrika företaget.

2.4 Ord och handling

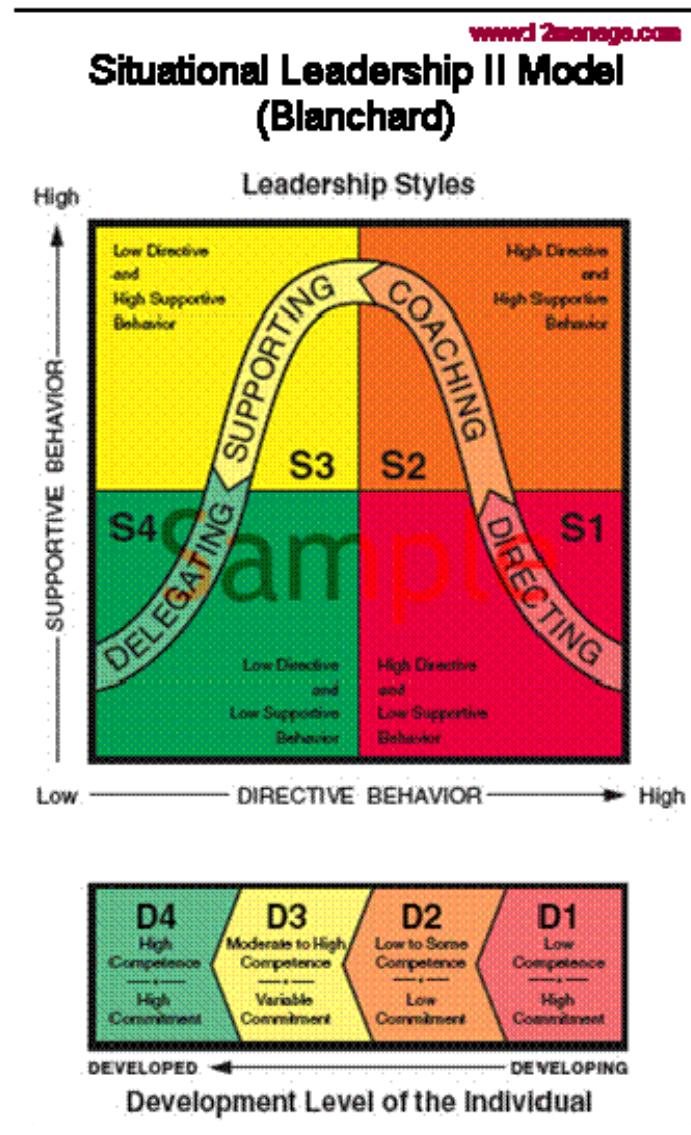
Chefen har i och med sin position en roll som är väldigt utsatt. Företag, organisationer och medarbetare förlitar sig på att chefs kunskaper och handlingar kommer att bli framgångsrika. Det är chefen som ska kommunicera informationen, men vad som bör finnas i åtanke är att kommunikation inte bara är ord utan den kan även visas i handling. Ord som inte stämmer överens med handling blir därför inte trovärdiga utan vilseledande. Medarbetarna tar i ett kritiskt läge därför inte efter vad chefen säger utan vad chefen gör (Ekstam, 2002). Vidare stärker Ekstam (s 14) detta efter sina erfarenheter som konsult i följande punkter för hur en chef bör agera i sitt arbete

- Leva som man lär
- Skapa en tilltalande bild av framtiden som alla vill vara med och förverkliga
- Få medarbetarna med sig och ge sitt bästa
- Få människor att samarbeta

Hansson (1996) menar att genom att förmedla nya händelser i ett företag bör chefen visa vikten av att det framförs både med ord och med visioner. Dessa visioner som chefen skapar med möjligheter för påverkan av medarbetaren blir det även lättare att följa upp om medarbetaren kan tolka det i både ord och bild. I skapandet av en struktur och en framtidsbild påverkar chefen och medarbetaren varandra till en god utveckling. Som Hansson (s 291) vidare menar är att "ledarskap är ett socialt fenomen som uppstår i samspelet mellan ledare, ledda och den situation som de befinner sig i".

2.5 Det situationsanpassade ledarskapet

Precis som namnet på denna teori antyder belyser den till stor del hur viktigt det är för ledare att anpassa sitt ledarskap efter rådande situation. För att vara framgångsrik och effektiv inom det situationsanpassade ledarskapet är det väsentligt att individen låter situationen styra handlingen (Northouse, 2004). Blanchard har tillsammans med Hersey (Blanchard & Johnson, 1981) skapat en modell som kallas 'The Hersey and Blanchard Model' som behandlar det situationsanpassade ledarskapet. Deras modell som heter "the Situational Leadership II Model" är enligt figur 1 som följer nedan en "utveckling av det original som utvecklades 1969" (Northouse, 2004, s 88). För att närmare förstå modellen kan den delas upp i två delar, en lodrät- och en vågrät del. Den lodräta delen står för den del i ledarskapet där chefen stöttar sina medarbetare i dess arbete och den vågräta delen står för den del i ledarskapet där chefen styr medarbetaren i form av direktiv.



Figur 1: hämtad från http://www.12manage.com/methods_blanchar_d_situational_leadership_nl.html

I användandet av denna modell ligger fokus på det situationsanpassade ledarskapet där man låter situationerna och händelserna som sker vara det ledande i det fortsatta arbetet. Genom ständig återkoppling och rapportering ser man till det som sker och skapar nya mål och förutsättningar för att gå vidare. Ser du till situationen i stället för till medarbetaren är det inte lika lätt att hamna i gamla spår utan ständig utveckling och förnyelse blir huvudmålet. Det ständiga mötet mellan chef och medarbetare som detta bidrar till skapar en miljö där medarbetaren har stort inflytande på både ledandet och verksamheten. Denna delaktighet skapar goda förutsättningar till ett framgångsrikt ledarskap och kreativa medarbetare (Ahltorp, 1998).

Chen (2004) har gjort en undersökning för att testa om "the Situational Leadership II Model" fungerar, att testa ledarskapseffektiviteten. Resultatet av Chens studie stödjer till stor del inte "the Situational Leadership II Model's" förväntningar om att en lämplig matchning mellan ledarskapsstil och medarbetares beredskap resulterar i bättre

tillfredsställelse, bättre resultat och lägre stress på jobbet. Studien stödjer dock till viss del denna modell eftersom resultatet pekar på att ledare som visat sig vara anpassningsbara också har haft större påverkan på sina medarbetare.

För att lyckas i sitt arbete som chef har Blanchard & Johnson tagit fram i sin populärvetenskapliga bok följande delar till sin teori (Blanchard & Johnson, 1981, s 126);

- Sätt upp mål
- Beröm och kritisera beteenden
- Uppmuntra människor
- Säg sanningen
- Skratta
- Arbeta
- Tyck om och uppmuntra de människor du arbetar med att göra samma saker som du gör

Blanchard och Johnson anser att denna modell kan hjälpa chefer i sin relation till medarbetarna. Om chefen antar att medarbetaren förstått all information angående en ny uppgift utan att återkoppla, ökar risken för ineffektivitet om missförstånd uppstår. Medarbetaren känner sig i ett sådant läge viljen och okunnig i ämnet vilket kan undvikas med återkoppling.

Vidare menar Blanchard och Johnson (1981) att en aktiv kommunikation höjer motivationsfaktorn vilket är fokus i deras modell. Vad som även bör lyftas fram här är att behovet av ledarskapet är stort men enligt studier av De Vries (1999) är anställda som mest beroende av chefen när denna är på plats istället för när denna inte är på plats. När chefen inte är på plats tvingas medarbetaren själv ta ställning till hur en uppgift ska utföras och blir därför som mest effektiv. Vidare trycker Blanchard och Johnson (1981) på den medvetenhet som finns hos medarbetaren i arbetet denna gör, att chefen ska uppmuntra till eget tänkande, att respektera varandra och att inte manipulera fram handlingar hos sina anställda är viktiga faktorer i det framgångsrika ledarskapet. Skillnaden mellan att manipulera och att kritisera bör även understrykas då båda parter vinner på en framförd kritik. I detta syfte utgår kritiken från chefen, det är dennes ansvar att då något felaktigt uppstått kritisera och ge återkoppling till den eller de medarbetare som gjort fel. Denna kritik gör att medarbetaren kan utvecklas i sitt arbete och ta lärdom av det som skett. Uteblir kritiken är risken större för att misstagen upprepas längre fram. Genom att ständigt sätta upp mål i samarbete med sina medarbetare blir återkopplingen och utvecklingen i företaget bättre (Blanchard & Johnson, 1981).

2.6 Delegering

Enligt Yukl (2006) bör en ledare uppmuntra sina medarbetare genom att låta dessa vara delaktiga i de beslut som ska fattas. Genom att göra medarbetarna delaktiga ökar deras självförtroende och deras arbete kommer att uppnå en högre standard. Denna delaktighet går ut på en form av ledardelaktighet där ledaren tar de formella, första besluten kring det som ska göras. Sedan låter ledaren medarbetaren ta ansvar och utvecklas genom sina egna kunskaper men inom ramen för det ledaren först sagt. Att förstärka sina medarbetare på detta sätt får dem att i fortsättningen vara delaktiga och ta beslut kring viktiga frågor och händelser samt åstadkomma meningsfullt arbete. Även Likerts (1961) forskning visar hur viktigt det är med delegering till medarbetaren och att denna delegering innebär en lagom dos av ansvar och auktoritet. Vidare visar Likerts studie att detta i sin tur kommer att bli en ojämnt fördelad uppgift. Anledningen är att uppgifterna endast delegeras till dem som besitter viss kunskap medan de som är nyare och har en lägre position i företaget blir tilldelade färre eller mindre uppgifter. Likert menar även att det ansvar som medarbetaren tilldelas ska bibehållas genom hela uppdraget, oavsett om man lyckas eller misslyckas.

Yukl (2006) menar att det som är viktigt för att lyckas i delegeringen är att uppgiften som medarbetaren blir tilldelad är ny och kräver ett ansvarstagande. Detta självstyre som man vill få fram från medarbetarens sida blir lägre om uppgiften innebär att allting hela tiden måste rapporteras eller gå via chefen för att bli godkänt. Detta innebär i sin tur att medarbetaren misslyckas med att vara självständig och utveckla sitt arbete. Det bästa sättet för ledaren att få sina medarbetare att prestera väl är om ledaren delegerar uppgifter till en medarbetare som besitter mer kunskap inom området än ledaren själv. Då är medarbetaren som mest effektiv och kreativ i sitt arbete. Nyckeln till framgång är när båda parter är angelägna om att skapa ett framgångsrikt resultat av uppgiften såvida inte delegeringen ses som en manipulation från ledarens sida. Denna typ av berikade arbetsuppgifter är absolut nödvändiga för att bibehålla den kompetenta personal man har, speciellt i företag där möjligheterna för avancemang är liten. Bästa resultat med delegeringen uppnås när medarbetaren dels har kunskapen att utföra den och dels när medarbetaren upplever framgång i sitt arbete genom exempelvis uppskattning från ledaren. Vidare anser Yukl (2006) att som ledare är det viktigt med delegering av arbetsuppgifter till medarbetare eftersom dessa då får ökat självförtroende och känner en större trygghet. Samtidigt får ledaren mer tid att hantera ledarskapsrelaterade uppgifter. Prestation inom vardera yrkeskategori höjs.

Enligt Yukl (2006) måste även hänsyn tas till hur man bestämmer sig för att delegera. Om ledaren delegerar en uppgift på ett sätt som får medarbetaren att bli skrämmd eller rädd för att ta egna initiativ och beslut kring det som ska göras får delegeringen en

motsatt effekt. Resultatet av detta blir snarare att medarbetaren tar på sig att göra arbetet, men endast på det sätt som personen vet att chefen skulle ha gjort det själv, vilket leder till att utvecklingen och kreativiteten uteblir. Blir uppgiften dessutom missstolkad och medarbetaren inte besitter kunskapen i att utveckla och ta sig an uppgiften uteblir det resultat ledaren hade förväntat sig. För att lyckas i sådana situationer ska chefen se ledandet i chefsrollen som det primära, istället för de fasta och raka direktiven från chefs sida (Ekstam, 2002). Om man reflekterar över ledarskapets relation till personlighet så har vissa ledare svårare att delegera uppgifter än andra. Faktorer som påverkar detta är sådant som "stort behov av makt, osäkerhet, prestationskrav och svårigheter att skapa relationer" (Yukl, 2006, s 102).

Yukl (2006, s 103) har förenklats till lätta riktmärken för det praktiska utförandet genom att i punktform visa vad chefen ska delegera för typ av uppgifter, men även hur uppgifterna i sin tur ska delegeras för att uppnå bästa resultat. Punktlistan Yukl tagit fram följer enligt nedan;

Vad man ska delegera:

- Uppgifter som kan göras bättre utav medarbetare
- Uppgifter som behöver göras snarast men som inte är utav högsta prioritet
- Uppgifter som är relevanta för medarbetarens karriär
- Uppgifter som är lagom svåra
- Uppgifter som både är behagliga och obehagliga
- Uppgifter som inte spelar en central roll i ledarskapet

Hur man ska delegera:

- Specificera ansvaret noggrant
- Förse passande auktoritet och specificera gränserna
- Specificera rapporteringskrav
- Se till att medarbetaren godkänner ansvaret
- Informera övriga anställda som berörs av delegeringen
- Se över processen på ett lämpligt sätt
- Arrangera så att medarbetaren kan ta del av nödvändig information
- Tillhandahåll stöd men undvik motsatt delegering
- Gör misstagen till en lärande process

Enligt tidigare forskning är ledare överens om att delegering ökar medarbetares trygghet i arbetsuppgifterna. Ledare som deltog i Yukl och Fus (1999) undersökning är överens om att

detta enbart gäller saker som medarbetaren är kvalificerad nog att hantera. Detta gäller inte vid information eller uppgifter gällande viktiga beslut och inte heller delegering till medarbetare som inte besitter tillräckligt mycket kunskap inom området. Ledarna var mer benägna att delegera uppgifter till medarbetare som de arbetat tillsammans med under en längre period och som ledaren ansåg kompetent inom sin yrkeskategori.

2.7 RONS-modellen

Ahltorp (1998) har efter sin kvantitativa studie om de krav som väntades på chefer under 2000-talet lyft fram en modell som hon har valt att kalla RONS-modellen, se figur 2. Resultatet av hennes studie har visat; för att utföra ett gott arbete som chef är det nödvändigt att ha en stor självinsikt. Detta grundar hon på att en människa inte kan ha alla roller enligt figuren nedan, människan har mer eller mindre utav dessa fyra kategorier. Genom självinsikt menar Ahltorp att chefen, i detta syfte, måste använda sig utav denna medvetenhet för att kunna delegera uppgifter på bästa sätt. Denna självinsikt trycker även Foti och Hauenstein på i sin forskning från 2007, de menar att självmedvetenheten är en av de avgörande faktorerna i det effektiva arbetet som chef. Enligt Ahltorp kan inte en chef besitta all kunskap men genom att vara medveten om detta kan chefen istället delegera uppgifter till medarbetare som har mer utav någon av de karaktärer som chefen saknar. Denna modell lyfter fram det teambyggande i ett företag som Ahltorp anser vara nödvändig. Enligt Church och Waclawski (1999) är den transformella ledaren, det vill säga den ledare som är mest villig till förändring, den som har störst självinsikt.

<p>RESULTATJÄGAREN</p> <p>Fokus på...</p> <ul style="list-style-type: none">•Resultat•Effektivitet•Utmaningar•Handling	<p>NYTÄNKAREN</p> <p>Fokus på...</p> <ul style="list-style-type: none">•Idéer•Visioner•Förändring•Framtiden
--	---

<p>ORGANISATÖREN</p> <p>Fokus på...</p> <ul style="list-style-type: none"> •Struktur •Planering •Kvalitet •Traditioner 	<p>SAMORDNAREN</p> <p>Fokus på...</p> <ul style="list-style-type: none"> •Relationer •Social samverkan •Teamtänkande •Trivsel
---	--

Figur 2: Hämtad ur boken "Rollmedvetet ledarskap..." av Ahltorp (1998, s 133-134).

2.8 Fallenhet för ledarskap

Ahltorp (1998), som tidigare med sin RONS-modell tryckt på hur viktigt det är med självinsikt, talar vidare om de egenskaper som är nödvändiga för en chef att besitta för att bli framgångsrik. Genom att använda metaforer för Ahltorp en diskussion kring och en jämförelse med de som vi i dagens samhälle kallar idrottstalanger. Hon menar, för att lyckas inom till exempel fotboll är det absolut nödvändigt att ha ett bollsinn och därför lyfter hon upp diskussionen om det faktiskt inte är nödvändigt att talang för ledarskap krävs som chef. Förr ansågs det vara en medfödd egenskap men nu för tiden är det även viktigt att besitta kunskaper i exempelvis samspel med andra människor. Chefskap och ledarskap har, menar Ahltorp, med tiden inneburit att chefen måste ha förmågan att ta hänsyn till situationer och människor i sin omgivning och inte enbart lita på sin egen förmåga. En liknelse som kan avslutas med att på samma sätt som en fotbollsspelare behöver sitt bollsinn är fotbollsspelaren även beroende av sina lagkamrater.

Likt tidigare nämnt är chef och ledare väldigt snarlika. När chefer influerar en grupp att nå sina mål så är de också ledare. När en ledare är involverad i planering, organisering och personal är de också involverade i chefskap. Så chefskap och ledarskap flyter ihop (Northouse, 2004).

2.9 Sammanfattning av ledarskapsteorierna

Redan 1948 undersökte Stogdill vilka egenskaper en chef bör besitta. På den tiden fanns en stor kunskapsklyfta mellan chef och medarbetare, något som minskat under åren i takt med att kunskap har blivit betydelsefullt för alla parter (Bass, 1981).

För att idag lyckas som chef ska egenskaper som interpersonellförmåga, kreativitet, originalitet och ansvarstagande förekomma. Att ha ett bra självförtroende som chef är ett måste för att utveckla både företaget och medarbetarna (Northouse, 2004). Att förklara

en organisations framgång med en persons egenskaper ställer sig Andersen (2006) dock kritisk till då han hävdar att det inte beror på egenskaper utan hur ledaren handlar.

Kommunikation är en essentiell del i chefskapet eftersom en god kommunikation mellan chef och medarbetare kan resultera i att företaget blir mer effektivt. God kommunikation mellan chef och medarbetare är dock inte så lätt att skapa och upprätthålla. Detta på grund av att medarbetare sällan framför sin kritik mot chefen då denna vill framstå i god dager (Likert, 1961). För att underlätta kommunikationen bör viss återkoppling ske för att få bekräftat att medarbetaren förstått informationen. Missförstånd och förvirring kan då undvikas. Aktiv kommunikation mellan dessa parter höjer motivationen hos medarbetaren. För att få medarbetaren att utvecklas är det viktigt att konstruktiv kritik kan framföras av chefen (Blanchard & Johnson, 1981).

Chefens ledande och delegerande ska avgöras av situation och av händelser, detta för att lyfta kreativa medarbetare men även för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap. Kommunikation är inte enbart det som sägs i ord utan även de handlingar som utförs. En chef bör ha i åtanke att en medarbetare ser vad chefen gör och tar efter dennas handlingar, det vill säga att medarbetarens handling inte utgår från det chefen säger. Överensstämmelse mellan ord och handling är därför grundläggande (Ekstam, 2002).

Som chef är det även viktigt att ha självinsikt. En chef kan inte besitta alla de egenskaper som krävs för att göra ett företag framgångsrikt. Genom att ha en insikt om detta är det möjligt för chefen att delegera ut uppgifter till medarbetare som besitter de egenskaper som chefen saknar (Ahltorp, 1998).

En chef bör även ta hänsyn till situationen och människorna i omgivningen och inte endast lita på sin egen förmåga (Ahltorp, 1998). En framgångsrik chef måste kunna delegera ut uppgifter till sina medarbetare. Det viktiga i delegeringen är att medarbetaren måste ha kunskap i området. Genom delegering får medarbetaren självförtroende och en trygghet i sitt yrke. Målet med uppgiften sätts upp av chefen men vägen dit får medarbetaren själv bestämma (Yukl, 2006).

2.10 Problemformulering

Utifrån syftet att belysa det som intervjupersonerna upplever som framgångsfaktorer lyfts problemformuleringen fram. Teorierna ger en stabil grund att utgå från under studiens genomförande och en del frågor kan ställas:

- Vad får en chef att lyckas som ledare, enligt en person i den positionen?
- Vilka upplevda personliga egenskaper har högt uppsatta chefer?
- Finns det speciella framgångsfaktorer som leder till en chefsposition enligt intervjupersonerna?

3. Metod

3.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Målet med studien var att skapa en förståelse och få en djupare insikt i ledarskapet när det är som bäst. Med detta mål i sikte blev det därför relevant att göra en kvalitativ studie med tanke på dess levande, direkta och komplexa resultat (Merriam, 1994). Syftet med intervjuerna var att få fram chefernas personliga synsätt och uppfattning kring deras ledarskap och framgångsfaktorer inom detta. De semistrukturerade intervjuerna baserades på en intervjuguide, se bilaga. Fokus låg på att få intervjupersonerna att svara på en rad frågor där de tvingades ta ställning. Detta resulterade i fylliga och detaljerade svar (Merriam, 1994).

3.2 Ansats

Ansatsen i studien är utav deduktivt slag då tidigare teorier är utgångspunkten för mötet med cheferna. Genom studien tas ställning till relationen mellan de existerande teorier och hur svaren från intervjupersonerna förhåller sig till dessa. Teorierna och utsagorna från intervjupersonerna diskuteras senare i studien och samband däremellan tas upp. Förståelsen för företeelserna inom ledarskapet blir förhoppningsvis större och ny kunskap skapas (Holme & Solvang, 1997).

3.3 Pilotstudie

En pilotstudie genomfördes på en ledarskapskonsult med många års erfarenhet inom branschen. Mötet med ledarskapskonsulten skedde på dennes kontor den 12 november under ett tre timmar långt samtal där en diskussion fördes kring ämnet 'framgångsrikt ledarskap'. Inför mötet informerades ledarskapskonsulten angående tema i studien för att underlätta dennes förberedelse inför mötet. Ett antal punkter i form av en guide användes som stöd under detta möte för att bibehålla fokus kring problemformuleringen.

Mötet med ledarskapskonsulten var av intresse för att utforska vilka områden som en konsult i dagens samhälle fokuserar på vid utbildning och utveckling av chefer. Efter upplevelser om att teorier kring ledarskap ändras i samband med utvecklingen av samhället var det av intresse att undersöka var fokus låg i samband med när denna studie skulle genomföras. Tidigare kunskap inom området ledarskap skulle utvecklas och diskuteras kring inför mötet med cheferna. Mötet med ledarskapskonsulten gick ut på att undersöka vilka område som fokuserades på mest i utvecklingen av chefer i deras arbete. Här skulle även lyftas fram om det fanns något specifikt som ledarskapskonsulten tittade på både inför och under arbetet med de chefer denna möter. Här undersöktes även om det fanns några specifika tumregler

för vilka av chefernas personliga egenskaper som skulle utvecklas för att dessa skulle bli mer framgångsrika. En generell egenskap eller egenskaper som utvecklas individuellt.

Ledarskapskonsulten menade att ursprunget i den framgångsrika ledaren kommer från den ledarskapsförmåga i form av informell ledare som skapas redan i barndomen. Efter personlighetstester skapar sedan ledarskapskonsulten ett utvecklingsprogram för chefen. Detta utvecklingsprogram rör alltid självinsikt, att chefen ska se sina styrkor och brister i sin ledarroll. Ledarskapskonsulten ansåg att stor vikt ligger vid självinsikten i rollen som ledare. Ledaren måste vara medveten om sig själv och sitt beteende för att kunna kommunicera och hantera skillnaderna mellan människor, just därför är personlighetstesten och det individuella det viktigaste. Dock lyfter ledarskapskonsulten även fram medarbetarna i denna utveckling och ser deras åsikter som betydelsefulla i den individuella utvecklingen för chefen. Ledarskapskonsultens åsikt är att genom ökad medvetenhet om skillnader mellan individerna i olika företag uppnås balansen mellan chef och medarbetare lättare. Denna pilotstudie med ledarskapskonsulten ledde till en utveckling av intervjuguiden som skulle användas till cheferna. Efter mötet blev det tydligare vilka teman som skulle vara med i intervjuguiden som skulle vara ett hjälpmedel i intervjuerna med cheferna.

3.4 Urval

Chefer kontaktades redan i september för att undersöka ett möjligt intresse för denna studie. De chefer som intervjuats har suttit på olika nivåer i olika företag. Två är verkställande direktörer på sina företag medan två är mellanchefer i sina. Bekvämlighetsurval gjordes i syfte att få väletablerade företags medverkan och en god nivå på chefer som ansågs vara önskvärdt i denna studie (Bryman, 2001). Genom personliga kontakter kunde intervjuer göras med högt uppsatta chefer. Intervjupersonerna i denna studie är högt uppsatta chefer; personer som är antingen verkställande direktörer i sitt företag eller mellanchefer som är ansvariga eller chefer över sin region. Alla platser för intervjuerna valdes av intervjupersonerna själva eftersom de skulle befinna sig i en miljö de upplevde som trygg (Holme & Solvang, 1997).

Fyra chefer ställde upp för ett intervjutillfälle. Tema för intervjun skickades via e-brev ut innan intervjutillfället till intervjupersonerna som en förberedelse. Första intervjun tog plats den 15 november på den verkställande direktörens företag, likaså gjordes den 20 november i mötena med en av mellancheferna samt den andra verkställande direktören. Den sista intervjun kunde dock inte äga rum på något specifikt företag då denna mellanchefer ej har ett fast kontor utan är resande i sin tjänst. Utifrån de förutsättningar som fanns inför detta möte bestämdes i samråd med intervjupersonen en plats som var lugn och där

intervjupersonen kunde känna trygghet som tidigare nämnts som viktigt. Intervjuerna tog cirka en och en halv timme att utföra.

3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden byggdes upp i fem teman enligt följande;

- Bakgrund
- Dig som person.
- Dig som ledare
- Ledarskapet inom företaget
- Ledarens relation till medarbetaren

Under kategorin bakgrund ställdes frågor kring intervjupersonens bakgrund i det aktuella företaget. 'Dig som person' var hur intervjupersonen beskrev sig själv utifrån tre frågor. 'Dig som ledare' berörde ledarrollen, dels utifrån personliga åsikter och dels utifrån kriterier och krav från företaget. 'Ledarskapet inom företaget' samt 'ledarens relation till medarbetaren' berörde inledningsvis ledningsgruppen och övergick senare i ledaren i relation till medarbetaren.

Alla svar är intervjupersonernas egna upplevelser och har ej reflekterats över med övriga anställda. Ledande frågor togs bort.

Eftersom rika svar eftersträvades ställdes ett antal frågor som tvingade intervjupersonen att ta ställning. Tillfällen då svaren ansågs knapphändiga fick intervjupersonerna utveckla dessa. Intervjuguiden användes som stöd under intervjuens gång. Till en början följdes intervjuguiden mer noggrant vilket avtog och förändrades med tid och situation.

3.6 Transkribering och analys av materialet

I mötet med cheferna användes en diktafon för inspelning av intervjuerna. Detta för att kunna gå tillbaka till materialet senare i studien och undvika misstolkningar av deras utsagor. Som stöd fördes anteckningar kontinuerligt under intervjuerna i förebyggande syfte om den tekniska utrustningen ej fungerat (Holme & Solvang, 1997). Efter varje intervju transkriberades materialet över till text. Transkriberingsnivå II innebär bearbetning av rådata. Alla ordförekomster skrevs ut, även talspråk användes. Dock valdes att inte markera sekunder för pauserna då detta ansågs oväsentligt för studiens storlek (Wibeck, 2000).

När transkriberingen var klar kategoriserades materialet utifrån svarsinnehåll istället för de teman som användes i intervjuguiden. Analysen av materialet utgick från dessa kategoriseringar och här låg fokus på de likheter och olikheter som visade sig i svaren. Svar

som liknade varandra flätades samman och användes i samma kategorier men här lyftes även fram de olikheter intervjupersonerna uttryckte och satte de mot varandra för att visa på att det i vissa aspekter inte fanns något specifikt samband. Fokus på att lyfta fram de citat som följer enligt nedan har varit de delar intervjupersonerna lagt ner mest tid på att förklara och tala om, mindre saker med korta utsagor valdes bort. Eftersom syftet med denna studie ligger på det faktiska arbetet i företag och organisationer valdes citat och utsagor om fritid, hälsa och privatliv bort.

Citaten som lyfts fram är de meningar som fångar och förklarar mer direkt det som intervjupersonerna talat om i långa utsagor. Mellan citaten är korta sammanfattningar över det berörda ämnet.

3.7 Etiska aspekter

I det e-brev som tidigare nämnts, skickades information ut om den konfidentiellitet som skulle gälla i denna studie. Namn har helt tagits bort och om någon intervjuperson säger företagets namn i citat har företagets namn kodats om till XX. Syftningar som kan avslöja företag och intervjuperson har även uteslutits (Patel & Davidsson, 2003). Innan varje intervju påbörjades ställdes frågan om de ansåg det vara okej att intervjun spelades in. Denna fråga ställdes som ledande då insikten av att ha materialet inspelat var av stor vikt. Frågan ställdes vid intervjutillfället för att göra det svårare för intervjupersonen att säga nej. Till följd av detta förklarades syftet med inspelningen och i vilken utsträckning dessa inspelningar skulle användas.

3.8 Metodens kvalitet

Denna studie utformades för att skapa en större förståelse för chefer inom det svenska näringslivet. Förståelse uppnås bäst i mötet med chefen genom muntlig kommunikation vilket resulterade i en kvalitativ metod. Deras personliga erfarenheter är utgångspunkten för resultatet i denna studie. Den subjektivitet i ledarrollen som ville uppnås kunde endast lyftas fram i en kvalitativ studie.

3.9 Reliabilitet och validitet

Enligt Patel och Davidsson (2003) har validitet och reliabilitet inte samma betydelse i kvalitativa undersökningar som i de kvantitativa undersökningarna. Validiteten i kvalitativa undersökningar gäller i hela forskningsprocessen och när det kommer till reliabiliteten ska den ses till den unika situationen, alltså när datainsamlingen sker. I kvalitativa studier är reliabilitet och validitet snarlika, en anledning till att många kvalitativa forskare endast tar upp validiteten i undersökningen. Validiteten genomtränger undersökningens alla delar, detta kan visa sig i hur forskaren använder sin förståelse i hela processen.

3.9.1 Intern validitet

Enligt Merriam (1994) ska resultatet av en studie stämma överens med verkligheten för att intern validitet ska uppnås, det vill säga i vilken utsträckning resultatet fångar verkligheten. Det som ska tas hänsyn till är att det alltid finns människor som tolkar information eftersom information inte kan tala för sig själv. Att observera eller mäta en företeelse utan att förändra den är en omöjlighet. Istället för att mäta en verklighet när validiteten ska bedömas inom den kvalitativa forskningen anses det att validiteten istället ska bedömas av tolkningar av forskarens erfarenheter. I den kvalitativa forskningen ses till den enskilda individen och hur denna upplever världen, därmed försöker vi att skildra den verklighet som upplevs av dem. För att läsaren ska ha en möjlighet att bedöma tolkningens trovärdighet måste forskaren ha en bra balans mellan citat från intervjupersonerna och egna reflektioner i texten, även detta för att öka validiteten (Patel & Davidson, 2003). Genom att göra en triangulering hade möjligtvis validiteten ökat eftersom man, genom att använda sig av flera olika datainsamlingsmetoder, får en fylligare bild i analysen vilket ökar validiteten.

Personerna som intervjuats har innan intervjutillfället fått information om vad syftet med studien är och vilka områden som skulle beröras under intervjun.

3.9.2 Extern validitet

Den externa validiteten enligt Merriam (1994) mäter hur generaliserbara resultaten är från undersökningen, vilket menas med hur resultatet kan tillämpas på andra situationer. Eftersom man i en kvalitativ studie tittar på en bestämd situation eller individ, som gjordes i denna studie, kan det diskuteras om det tjänar något till att kunna generalisera resultatet.

3.9.3 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att resultatet blir detsamma om man upprepar studien. Som nämnts tidigare så vill man i den kvalitativa studien beskriva den enskilda individens syn på världen. Den kvalitativa forskning som utförs är inte ute efter att hitta lagar och regler om individens beteende. Eftersom det i en kvalitativ studie är omöjligt att inte tolka informationen man får så är det svårt att mäta reliabiliteten. Ännu en anledning till att reliabiliteten är svår att uppnå inom den kvalitativa forskningen är att tillvägagångssättet utvecklas efterhand och kan inte då fastställas från början (Merriam, 1994).

4. Resultat och Analys

I citaten förkommer exempelvis en mening med [ord i parantes], detta är i situationer då intervjupersonen syftar tillbaka till något som tidigare talats om men som inte tagits med i studien. Ordet i [] är tillägg från forskare och fungerar som en förenkling för läsaren om vad det är som syftas till.

4.1 Personlighet och bakgrund

Resultatet visar att hälften av de chefer som deltagit i dessa intervjuer menar att ledarskapsförmågan är en personlig egenskap som skapas i barndomen. Denna fallenhet för att leda andra är en väsentlig del i det framgångsrika arbetet som chef. Detta uttrycktes redan vid första intervjun då intervjupersonen sade;

Antingen har man det i sig från början eller också har man det inte

Intervjupersonen berättade om ett tidigare yrke där förtroende getts med uppgifter som innebar goda kunskaper i rollen som ledare. Denna intervjuperson menar att genom att ha fått större uppgifter tilldelade av sina tidigare chefer har dennes personliga utveckling framskridit;

Där fick man ju då förtroende från sina chefer att jobba och det var väl det att man fick ett eget ansvar. Det hade jag nog med mig redan från, jag vet inte hur man får det med på något sätt bygger man upp ett förtroende för sina chefer. Så ger dom en mer och mer förtroende.

Så får man det här förtroendet och så blir det bättre och bättre

Som en uppföljning på föregående citat talar intervjupersonen om människans fallenhet för olika saker. I detta fall är egenskapen 'en förmåga i att leda andra',

Är man ledare i skolan och tar vara på det, om man spelar fotboll eller någon annan lagidrott tror jag också har stor betydelse, om man är en naturlig ledare. Sen kan man nog vara en ledare som styr andra och det är nog jag emellanåt också, både på jobbet och med familjen, på både gott och ont

Detta resultat styrker den forskning som Ahltopp (1998) genomfört på ledare. Både intervjupersonen och Ahltopp använder idrotten som en liknelse för klagörande och en bättre förståelse för chefsyrket. Stogdill i Bass handbok (1981) och Northouse (2004) tar även upp att somliga har lättare att ta på sig rollen som ledare än andra. Denna fallenhet för att leda andra, formellt som informellt, ser intervjupersonerna överlag som en fördel i deras yrkesliv. Resultatet av denna studie styrker att barndomen som bakgrund och utgångspunkt i ledarskapet med vissa reflektioner över familjelivet från unga år bygger upp en ledargestalt. En sida i familjelivet som framförallt lyfts fram är relationen till syskonen.

Sen finns det mycket andra delar också som jag kan känna jag har en fördel av i mitt ledarskap nu. Jag ... har tre mindre systrar, jag ser ju hur jag agerade som liten och hur jag agerar idag att det liksom började redan där, faktiskt jag gör det. Om jag ser till mina systrar som visserligen bara är nått år yngre, men hur dom agerar i sina karriärer, vi är olika

Resultatet säger att det ansvar som barn tar på sig som det äldre syskonet och det informella ledarskapet i syskonskaran är grundstenen i ledarskapet. Fokus ligger på förmågan att ta ansvar, vilket ledarskapet är beroende av, något som Ekstam (2002) tagit upp. Ansvaret innebär även att kunna ta hänsyn till andra människor och olikheter mellan människor. Denna del tar Ahltorp (1998) upp som en viktig del i sin forskning.

4.2 Erfarenhet, det viktigaste för ledaren

Resultatet från denna studie visar att intervjupersonerna upplever att tidigare erfarenheter är det avgörande i arbetet som chef. Chefsutbildningar ifrågasattes som relevanta och hållbara faktorer för det framgångsrika ledarskapet. Studien visar att det är det unika hos ledaren, som stärks av erfarenheten, som gör chefen framgångsrik. Sambandet mellan utbildning och framgång var därav lågt.

Ja, men det har varit mindre grejer, ingen [utbildning]. Det är väl så att många ... går samma program och blir programmerade att man ska vara så eller så

Detta resultat stärks genom det nästa intervjuperson berättade om att delar av dennes högskoleutbildning var nödvändig i arbetet, men att den inte upplevde detta som huvudsakligen bidragande i det praktiska arbetet som chef.

Det kan man kanske inte egentligen men pedagogiken har hjälpt mig väldigt mycket i mitt sätt att leda

Något som Stogdill studerade i sin forskning som Bass (1981) tryckte på i sin sammanställning var att det inte är teorin som är det väsentliga i arbetet som chef utan att det är avhängigt det praktiska arbetet med människor. Att det krävs speciell och högre utbildning än sina medarbetare är inte positivt. Finns det en för stor skillnad mellan chef och medarbetare blir resultatet negativt och ett gott samarbete är svårare att bibehålla eller till och med skapa. Intervjupersonerna ansåg överlag att utbildning kan ta en person till en viss nivå men att det är erfarenheten som behövs för att gå hela vägen. På frågan om mer utbildning hade varit bra var svaret från en av intervjupersonerna:

ja visst, jag kanske hade kunnat gå fler [kurser] eller velat gå fler men samtidigt är det erfarenheten som skapar en

I yrket som chef är det viktigare att testa sig fram och våga göra fel. En av de äldre intervjupersonerna menade på att när denne var yngre var förhållningssättet mer aggressivt och viljan att snabbt åstadkomma mycket fick sina bakslag. Intervjupersonen menar dock att detta negativa förhållningssätt var det mest lärorika, detta uttrycks i citatet nedan;

The hard way, riktigt alltså! För i början körde ju jag runt liksom som den som skulle göra allting själv, om vi säger så

Northouse (2004), Carlzon (1985) och Ahltop (1998) visar alla att genom att tillåta misstag och ta lärdom av dessa utvecklas människan som mest i arbetslivet oberoende av position. Åsikten att våga satsa ligger dock kvar, att inte våga satsa innebär egentligen att inte våga vinna. Detta relaterar en av intervjupersonerna till sin tid som medarbetare inom samma företag. Att nå en chefsposition i företaget, vilket skedde sex månader innan intervjun, innebar vissa uppoffringar men vinsten i att ta steget och våga bli chef var den bästa utdelningen,

Nackdelarna är ju givetvis också att man har varit en i gänget, även om jag ser det som en fördel så ser jag det som en nackdel också för att nu är jag i en ny position, ny situation och nu ska jag ställa vissa krav... Jag ser inte nackdelar än, jag kanske utsätts för andra situationer längre fram och säger jaha just det, det här kanske var en stor nackdel.

För att koppla samman alla intervjuer så ansåg alla fyra att erfarenhet i arbetslivet är en stor faktor för ett framgångsrikt ledarskap. Det är helt enkelt erfarenheten som skapar chefen enligt intervjupersonernas upplevelser.

4.3 Ledaren som person

För att lyfta fram ledaren i chefsrollen valdes det att i en del av studien rikta fokus på personen. I detta syfte menas den person som är direkt relaterad till ledarrollen. I en av intervjusituationerna lyftes chefsrekryteringen för denna intervjuperson specifikt fram. Här relaterade intervjupersonen om varför chefsposten tillföll som den gjorde efter anställningsintervjun.

...det jag hade visat innan i resultatuppfyllelse, driv mot våra resultat och mål som vi har mycket av men vi har nått dom under liksom alla mina år som jag, så har vi nått målen på ett

eller annat sätt, det var nog en viktig faktor. Sen tror jag att min grundtrygghet liksom i vem jag är och att jag definitivt skulle klara av det, det var nästa faktor... För mig kändes det faktiskt också rätt självklart att det var jag som skulle ha tjänsten, jag ville gärna ha den...

Självsäkerhet och en tro på den egna personens unika förmåga lyftes fram, något som Northouse (2004) lyfter fram som viktigt i sina teorier.

Två av intervjupersonerna uttrycker sin vilja i att ha människor omkring sig och mötet med människor i olika situationer. De menade att både det positiva men även de negativa i mötet med medarbetarna är intressant.

Jag gillar kontakten med människor och har inte heller problem att ta en konflikt, oftast brukar jag tänka så, vad är det värsta som kan hända?

samma intervjuperson säger även

Jag är ju en färgstark, glad människa som ser gärna det goda i människan, tror på att människan kan förändra sig. Sen om jag går in på egenskaper, det är att jag är grymt målinriktad

Northouse (2004) uttrycker väsentligheten i att en chef ska vara social och ur den synvinkeln är det positivt att intervjupersonerna trivs i mötet med andra

Alltså jag älskar att möta människor, det är nog därför jag sitter i just den positionen

och

...jag menar jag är väl en sådan som tycker om att umgås med folk, öppen människa för mycket ... frågar du min [respektive] så säger [denne] ju att jag är väldigt låst i vissa saker

Mötet med människor ses generellt som positivt och något som är nödvändigt i deras vardag.

Två av intervjupersonerna som i sitt arbete och i den bransch de befinner sig i har ett visst krav på sig vad gäller relationen till och mötet med människan. Utsagorna och de personlighetsegenskaper som lyfts fram är helt skilda från varandra, vilket gör det svårt att lyfta fram ett specifikt samband. Den första lyfter på ett enkelt sätt fram en skillnad på personligheter då intervjupersonen talar om sig själv

[Jag är] väldigt impulsiv och vad ska jag säga mer, impulsiv och lite rörig sådär. Alltså vi brukar säga när vi haft någon liten utbildning för chefer, är du tält eller är du höghus? Höghus är en sån riktig strukturerad person som verkligen har koll på alla papper och gör allting by the book, allt är snyggt och prydligt. Alltså jag är verkligen sånt tält som liksom mer rör och bökar i allting, lite ostrukturerad ibland kan jag nog va och lite impulsiv och samtidigt tror jag empatisk utan att vara för mycket mes

Till skillnad från denna ostrukturerade egenskap uttryckte den andra intervjupersonen en motsatt egenskap med krav på struktur och ordning för få ett fungerande arbete,

...med anledning av min organisationsvilja, att ha ordning och reda och jag vill veta vad som ska ske och jag vill ha planerat min vecka, mina dagar, mina tider så hamnar man liksom i bättre läge som ledare också med att man kan ha lite framförhållning.

Samma intervjuperson pekar på den trygghet som behövs, men att den dock inte innebär att allting alltid går bra. I förhållande till denna organisationsvilja lyfter intervjupersonen även fram den privata personen till ämnet;

Jag är en [person] som är lugn och trygg och fötterna i myllan och det var ju ingen som tyckte att jag var stressad när jag blev sjukskriven för ett år sen, inte för stress i sig utan för mycket arbete det gjorde aldrig nån blick utåt att det var på det viset och det blev en stor förvåning över att jag befann mig i den situationen

Dessa intervjupersoner har uttryckt helt skilda egenskaper vilket gör att det inte kan lyftas fram en specifik egenskap för hur en ledare bör vara som person. Resultatet som kan dras från detta är att intervjupersonerna håller hårt om den person de är.

4.4 Personliga strategier

Tre av de fyra intervjupersonerna uttrycker under detta ämne ytterliggare skilda åsikter i sitt arbete mot önskat mål. Strategierna ser väldigt olika ut och deras mönster av arbetet är uppbyggt på olika sätt. Den fjärde uttrycker inte någon specifik strategi utan snarare en form av förhållningssätt till det som sker i företaget. En av intervjupersonerna, som är egen företagare, använder sig av olika metoder för att nå sina målsättningar. Intervjupersonens medvetenhet om medarbetarnas olikheter är grunden till de olika metoderna. Intervjupersonen talar här om hur denna genom sina erfarenheter lyft fram strategier och metoder för att få igenom sina önskemål:

*... kvinnor är väldigt duktiga på att ha en plan men man tar det i etapper och det tror jag man lär sig lite där också ... man gör sina tabbar ... när man går snabbt fram och säger **hit** vill jag. Sen har man ju målsättningar som går väldigt fort att få medarbetare med sig till ett visst steg men ibland har man ju kanske målsättningar som man kanske får ha på lång sikt. **Hit** vill jag men det kan ta månader och den typen utav, den bär man ju alltid med sig.*

Något som stärks utav Ekstam (2002) är det en annan intervjuperson lyfter fram genom med att trycka på sin starka tro om att människan kan förändras och influeras genom kommunikation;

Att tro på att människan kan förändra sig. Kan människan förändra sig så kan allt förändra sig. Jag tror personligen att man kan påverka väldigt mycket genom att kommunicera, berätta vad är det som känns jobbigt i förändringsfasen? Samtala om det och genom ärligheten där, ta upp det som är jobbigt, såhär kommer vi att leva efter. Detta va historia, nu går vi vidare, alla tillväxtföretag måste gå vidare, vi kan inte stå stilla, det hade vatt hur tråkigt som helst.

En motsatt åsikt som Likert (1961) lyfte fram för snart 50 år sedan var att medarbetaren ofta sätter sig själv i god dager framför chefen och väljer sällan att framföra kritik direkt till denne. Kommunikationen från medarbetare till chef är ofta bristfällig, något som chefen inte alltid förstår, ansåg Likert.

En av intervjupersonerna når sitt mål genom att "sätta krutet på rätt ställe" och utveckla det nödvändiga vilket visas i citatet

... utveckla dom som vill utvecklas och inte utveckla dom som inte vill. Sätta krutet på rätt ställe, det handlar det mycket om.

När en av intervjupersonerna talar om att belöna och uppmuntra sina medarbetare till att nå nya mål trycker denna även på det viktiga i att få fram tydligheten i varför belöning sker, något som anses viktigt i det svenska arbetslivet, enligt intervjupersonen:

... fortfarande kan ju den här jantelagen skina igenom där ju att, så det gäller att vi är tydliga med varför vi har utsett den och den till detta, det beror på det här och det här ... sen kan det ju sporra vissa och stressa andra, det finns bägge delarna. Men jag tycker det är ett trevligt sätt att kunna hylla bra arbete, hur många som gör insatser som är extraordinära

Vidare talar samma intervjuperson om sitt eget sätt att arbeta mot mål,

I mitt arbete leder jag och delegerar men jag leder ett arbete mer än att jag bara sitter och bestämmer, jag ser liksom definitivt ledarrollen, att se till så att laget funkar

Problemet är dock att om man ser till de resultat som Yukl och Fu (1999) presenterar i sin forskning så delegerar chefer enbart till medarbetare som anses kvalificerade nog för uppgiften. Detta resulterar ofta i att delegeringen sker till en medarbetare som chefen ifråga arbetat tillsammans med under en längre period. En annan intervjuperson lyfter enbart fram det väsentliga i att göra medarbetaren delaktig även om det är på chefens ansvar att fatta det slutgiltiga beslutet. Enligt intervjupersonen handlar det om att...

... försöka förankra utan att ha debatt till döddagar för någon gång får man ju sätta ett streck. Men förankra så att folk känner sig delaktiga i beslut så gott det går. Det går ju inte att alla ska tycka till i alla beslut. Många vill ju, du anar inte så mycket synpunkter som kommer direkt till mig, mindre och större frågor.

Intervjupersonerna använder sig av helt skilda strategier för att nå sina uppsatta mål men inget säger att det ena är mer effektivt än det andra. Situationen på det aktuella företaget är möjligtvis det som styr skapandet av strategier än något annat, möjligtvis i kombination med den erfarenhet de tidigare resonerade kring.

4.5 Situationsanpassat ledarskap

Tre av intervjupersonerna svarar att de ser sig själva mer som ledare än chef medan den fjärde intervjupersonen uttrycker sitt chefskap genom att trycka på vikten av hierarkin. Alla intervjupersoner uttrycker tankar om att det är situationen som avgör när det krävs en chefsroll respektive ledarroll. Resonemanget kring hierarkin leder på något vis tillbaka till det Stogdill (Bass, 1981) forskade kring på 1940-talet. Intervjupersonen säger i intervjun;

Nu på senare år måste man veta hierarkin inom företaget, det är viktigt att ha en titel på sitt visitkort

Detta ansågs som föråldrat redan på 1940-talet och sammankopplades inte med bilden av en framgångsrik ledare (Bass, 1981). Det viktiga är snarare att finna en bra balans och att medarbetarna känner sig delaktiga, vilket inte kan uppnås i ett alltför strikt hålllet hierarkiskt företag, enligt större delen av intervjupersonerna. Funderingarna om det överhuvudtaget var

någon större skillnad i begreppet fortsatte i de andra intervjuerna och hur dessa två förhållningssätt var lika respektive olika.

... jag pekar inte sådär, nej men det är ledare ja. Men jag förstår hur ni menar i distinktionen alltså att det är peka vart vi ska än peka vart vi inte ska. Jag pekar var vi ska mer än var vi inte ska, om det är distinktion det vet jag inte.

Samma intervjuperson talar om hur det i rollen som chef ibland är nödvändigt att dyka upp oanmäld för att få fart på saker som inte fungerar. I det oanmälda besöket är medarbetarna inte lika väl förberedda med fakta över det resultat de gör eller inte gör blir det aktuella.

Om det är ett exempel på att vara chef tycker jag kanske mer att man pekar med hela handen, det måste man faktiskt göra ibland annars är man heller ingen ledare.

Ytterligare en av intervjupersonerna talar om hur begreppen, trots dess olikhet, faktiskt är beroende av varandra. Intervjupersonen lyfter fram det som en regel hur denna tar sig an problem inom företaget;

Jag bygger inte mina beslut på någon annans attityd eller åsikt eller skvaller utan jag måste själv tagit reda på informationen och sett att den är den rätta, ha den dokumenterad annars håller det inte i längden i alla fall. Så det väl en hårfin gräns där med chef och ledare men det är klart att går jag runt här så är det ingen som säger att här kommer ledaren utan dom säger att här kommer chefen. Så det är väl hur man är sedd utifrån också ju

En annan av intervjupersonerna lyfter fram chefskap i det situationsanpassade ledarskapet när det handlar om hanteringen av konflikter. I dessa lägen är det viktigt att bestämt gå in och visa sin arbetsroll mer än ledarrollen för att få slut på de konflikter som råder.

4.6 Delegering

Tre av de fyra intervjupersonerna anser att det är en balansgång mellan att låta alla ta ansvar för sina arbetsuppgifter. De tror att det är viktigt att ge medarbetaren ett större ansvar eftersom detta i sin tur får medarbetaren att växa. En av intervjupersonen ställde sig även kritisk och menade på att saker och ting förändras och dennas egna tankar och idéer kring arbetet kanske var det som var det föråldrade.

Det är ju en väldig balansgång att som vi pratade om tidigare också att låta var och en så att säga ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Om man kan komma in med råd eller om det upplevs

som att man lägger sig i ... Sen hur det upplevs, men det är ju så att har man fått några år på nacken och varit med i rätt många år så har man ju en erfarenhet och här är ju en känslighet att ge ett råd som dom får ta om dom vill men ändå inte bli förolämpade för att man försöker [säga till] dom vad dom ska göra. Det är ju inte säkert att det är rätt, det kanske var rätt för 20 år sen eller för 15 år sen men det är ju inte alls säkert att det är likadant idag.

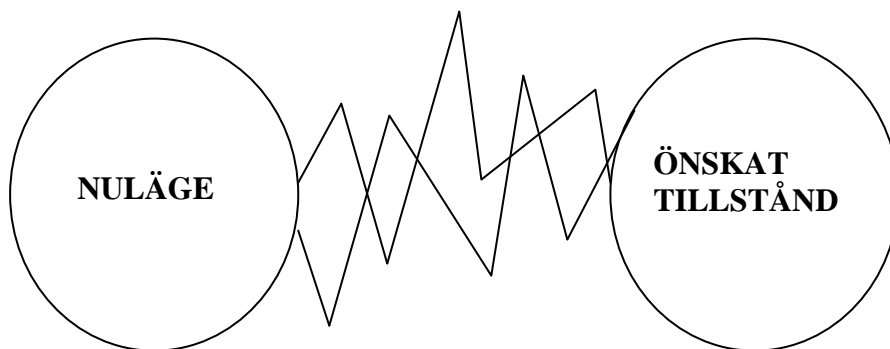
Upplevelserna av detta är att intervjupersonerna sätter upp vissa ramar över vad som ska ske, men att innehållet av det får medarbetaren själv skapa och såg det positiva i när en medarbetare faktiskt vågar ta detta ansvar.

Där är det ju en balans att våga, att varje medarbetare vågar ta ansvar för sin uppgift och ta initiativ. Det tror jag får en arbetare att växa

Det övergripande i det intervjupersonerna uttrycker är det som en av intervjupersonerna lyfter fram i att;

...man inte detaljstyr och tar död på kollegorna, det finns ju fortfarande den risken att man blandar sig i detaljer ... För att man ska utvecklas som kollega och medarbetare så måste dom ju själv få se, få hitta. Kommer vi överens nu var vi är och var vi ska, så måste medarbetaren själv om man ska kunna utvecklas. Förtroende, och kanske kan ta ett kliv, ledarmässigt och så vidare.

Något som Yukl (2006) även menar är att det är chefen som tar det formella beslutet kring det som ska göras men att medarbetaren själv får hitta ett sätt och en väg dit. En av intervjupersonerna visar detta med hjälp av en enkel figur, se figur 3, hur detta tankesätt förmedlades till intervjupersonens medarbetare.



Figur 3: Målmodell presenterad av intervjuperson

Nuläge, alltså, var är vi idag? Och så något som jag kallar för önskat tillstånd, alltså var vill vi? Och försöka sätta mål för respektive medarbetare eller grupp som går på det önskade tillståndet och sen medarbetare, olika medarbetare kan hitta olika vägar och försöka låta bli att detaljstyra vad som ska ske från nuläget, vara väldigt tydlig med att följa upp och vad som gäller för var vi ska

Denna figur intervjupersonen ritade upp är lik en förenkling av den modell som Hersey och Blanchard (1981) skapat. Intervjupersonens figur fokuserar dock mer på de enskilda målen snarare än det fortsatta arbetet. Vad som bör tryckas på här är att dessa mål sätts i båda fall upp i ett samarbete mellan chef och medarbetare och då blir, som tidigare nämnts i teorin, utvecklingen i företaget större, enligt intervjupersonens upplevelser. Grunden i det alla intervjupersoner säger är att man inte ska rota för mycket i det medarbetarna gör utan snarare se på resultatet av det.

4.7 Förväntningar utifrån chefsrollen

Grundtanken om att chefen är trygg i sig själv bygger på de förväntningar som finns utifrån chefsrollen. För att skapa denna trygga stämning tar intervjupersonen i samarbete med övrig ledningsgrupp fram strategier i hanteringen av information till övriga medarbetare vilket en av intervjupersonerna reflekterar över i följande citat,

... att det är fullständig öppenhet i den här gruppen men att jag förväntar mig att vi pratar med en mun eller vad säger man, med en röst säger man. Vi har samma budskap i samma frågor utanför det här rummet när vi väl har diskuterat oss fram till någonting plus vilken dynamik vi ska ha för att det ska va en levande grupp

Helheten av det som tre av intervjupersonerna säger är att utåt måste ledningsgruppen visa en stabil grund för att inte skapa en oro bland övriga medarbetare. Även om de är oense i vissa frågor måste man utåt ha ett gemensamt förhållningssätt, detta eftersom det lätt avspeglar sig på medarbetarna om det finns en oro. Vi finner dock inget stöd för detta i teorierna men eftersom alla intervjupersoner på ett eller annat sätt trycker på hur viktigt det är i deras arbete väljer vi att belysa det i form av ett nytänkande. En av intervjupersonerna går även in på att den kritik man får som ledare aldrig kommer att försvinna utan det handlar om att lära sig hantera och inse att kritiken i sig kanske är nödvändig för utvecklingen. Denna upplevde att i regel så ställer sig medarbetarna väldigt kritiska till ledningsgruppens handlande.

Klart att det finns alltid någon sån här hype om att, undra vad dom snackar om där inne?

4.8 Självsikt

Alla intervjupersoner är överens om att självinsikt är nödvändig i sitt arbete som chef. Hälften trycker specifikt på hur viktigt de anser det vara att ha en kunskap om sina egna begränsningar och brister för att kunna utvecklas. Denna medvetenhet lyfter fram ledaren i positionen som chef, enligt intervjupersonerna.

Det är ju viktigt att veta sina skuggsidor, som man kan kalla dom. Dom är ju superviktiga, ju mer man vet om sig själv ju mer kan man sätta in sig i andras situationer. Så hur tråkigt det än är ibland så är man inte komplett alltid ju. Man är mer komplex.

Enligt Ahltopp (1998) och RONS-modellen är det omöjligt att vara komplett i varje kategori. Ahltopp menar snarare genom att ha en självinsikt om sina brister blir chefen eller ledaren enbart starkare i sitt arbete. Detta kan kopplas till den erfarenhet som tidigare även tagits upp i denna studie om att

... snappa upp vad man gör fel och förbättra det nästa gång. Det är nästan den bästa skolan men man blir aldrig fullärd i det finns, man gör ju fel varenda dag med olika saker, så är det ju

För att inse sina begränsningar i arbetet, men att även kunna se andras, handlar det om att respektera de olikheter i form av dessa fyra kategorier som Ahltopp (1998) definierat. Att ibland ifrågasätta sitt agerande i arbetet och mot medarbetarna bidrar till utvecklingen.

... man måste vara kritisk också med sig själv, att jag vill ju inte hantera någon annan som jag inte själv skulle bli hanterad, rätt krasst men så är det ju. Jag vill förmedla information på ett sätt som jag själv tycker är bra att den ska förmedlas på och jag försöker inte likna någon annan eller så utan jag tycker liksom att jag klarar det bra med egna ord om vi säger så

Ett av verktygen som en av intervjupersonerna tog upp som användbart för att få insikt om medarbetarnas syn är medarbetsundersökningar. Att inte alltid uppfattas på önskvärt sätt gör att sådana undersökningar kan vara betydelsefulla. En av intervjupersonerna lyfte fram den aktuella situationen på sin arbetsplats;

vi vet att vi har en bra bit kvar på vårt ledarskap genom våra nöjdhetsmätningar, medarbetarundersökningar som vi gör en gång om året. Vi såg en förbättring mellan 06 och

07, vi vet ju också väldigt tydligt vad det är för grejer vi behöver jobba med också. Så vi är inte alls nöjda med var vi är och där är ju, ledarskap är ju faktiskt en grej där, att ge feedback där vi inte riktigt är framme enligt denna undersökning. Vi är långt ifrån, man kommer ju aldrig i mål men vi är inte nöjda med utfallet av den och därmed inte heller riktigt nöjda med hur vi uppfattas som ledare.

4.9 Kommunikation

Alla intervjupersoner nämner hur viktig den raka, öppna och ärliga kommunikationen är. De menar att det är denna typ av kommunikation som krävs för att en arbetsplats skall fungera. Detta förhållningssätt kritiserade dock Likert (1961) i sin teori där han menade att denna form av kommunikation mellan chef och medarbetare inte existerar, ett förhållningssätt som intervjupersonerna ej talade om.

Jag har lätt att prata med folk så jag menar och vill absolut ha en ärlig kommunikation, jag gillar ju inte att det smusslas i busken liksom, information eller att viss information läggs locket på för utan vi alla känner till allt här så att, av den karaktären som skall finnas va, det finns alltid några bitar som inte alla ska känna till direkt men i slutändan får man det ju, det är det som skapar delaktighet och ett bra gäng. Att man ska kunna se varandra i ögonen man ska kunna hälsa på alla här ute.

Intervjupersonen har en viss förståelse för den brist som finns i kommunikationen men har en optimistisk syn på att den utvecklas och förbättras med tiden. Ytterligare en intervjuperson ger sken av denna optimistiska inställning och trycker på de bitar som anses vara viktigast;

Tydlighet! Alltså förmåga, målstyrning har kanske ingen så, men tydlighet tycker jag är allra viktigaste både om vad som är bra och vad som är dåligt. Att ge öppen och rak feedback utan att liksom kringla in det i någonting både samma där vad som är bra och vad som är dåligt ... Öppenhet inför vad som händer inom företaget för att folk ska kunna förstå helheten och kunna bättre göra sitt jobb, inget hysch hysch om att vi vill göra det och det.

Intervjupersonerna betonar det viktiga i kommunikationen som en del av att skapa en delaktighet på arbetsplatsen. God kommunikation är det bästa sättet att få medarbetarna med sig. Dock vill intervjupersonen även uttrycka att medarbetare ibland kan tro att det bara är deras åsikt som ska bli hörd vid möten, något som intervjupersonen kritiserar;

Framgångsrik kommunikation är väldigt öppen, är väldigt tvåvägad eller vad man säger, att man vid varje situation eller diskussionspunkt låter alla som verkligen vill komma till tals. Alltså att man visar ett gott ledarskap att man på det sättet försöker hålla en kultur där det är högt i tak. Men det, vad ibland medarbetarna glömmer där är att jag har också en åsikt som är högt i tak, så där finns ett medarbetarskap i det här också.

Något som tidigare nämnts är den bristande kommunikationen mellan chef och medarbetare. Några av intervjupersonerna tar upp den så kallade 'öppen-dörr' principen som en policy de vill ha på sin arbetsplats, något som Likert (1961) i sin teori menade aldrig kan uppfyllas i den utsträckning chefen i regel har en förhoppning om.

Även om jag inte har så mycket med personalen i produktionen att göra så är dörren alltid öppen, får alltid komma. Du har dina chefer, du har din chef i produktionen, vår produktionschef, sen sitter jag ovanför det. Men du är alltid välkommen om du har frågor eller om det är någonting som du tycker är konstigt ... säger dom det till mig så är det ju något som vi diskuterar, jag går inte vidare med någonting om inte personen i fråga vill, så att dom känner att det är öppet. Men alla har ju inte den känslan ändå, så är det ju. Vissa har en fruktansvärd respekt

En av de andra intervjupersonerna uttrycker kommunikationens riktiga väg. Vad gäller medarbetarna bör den alltid gå via närmsta chef;

Alla vet att dom kan höra av sig till mig om det är något speciellt, ofta måste jag ju säga att det måste gå via din chef... Jag kan ju inte ta beslut över hans huvud, jag kan ju inte låta bli att lyssna men det blir lite sådär. Man kan alltid, om det är någonting kan man alltid höra av sig men sen måste det liksom gå sin ordinarie väg, annars blir det ju konstigt om jag skulle lägga mig i varenda, då skulle ju alla andra chefer bara säga, och tröttna på mig på två dagar. Är det inte bättre du är ... VD, och allt.

Samma intervjuperson ger exempel på hur kommunikation är viktig från det att en medarbetare anställs i företaget och till den dag, och även efter det, att anställningen upphör.

Att försöka göra den neddragningen då med alltså en människa som blir så att säga utslängd på gatan och försöker göra det med empati men inte för mycket sympati. Att försöka hålla den balansen i det hela och ändå göra nånting liksom se till att medarbetaren kan lämna så att man ändå kan hälsa om man ses på gatan ändå.

Det huvudsakliga syftet med kommunikation som en tydlig faktor att lyckas med, läggs fokus på, som en av intervjupersonerna uttryckte det;

Man ska ju vara väldigt ödmjuk. Det kan ju vara situationer som både är bra, positiva och negativa.

5. Diskussion

5.1 Metoddiskussion

Fördelar med denna typ av metod är att den kvalitativa forskningen går på djupet, den muntliga diskussionen som förs under intervjun underlättar ifrågasättning och eventuella klargöranden i det intervjupersonerna säger. Denna studie har resulterat i ett deltagande av chefernas samt ledarskapskonsultens personliga åsikter.

En av nackdelarna med denna studie är att den delvis personliga relationen till intervjupersonerna kan ha påverkat förhållningssättet. En annan infallsvinkel kan vara att intervjupersonerna vågat uttrycka sig i mer känsliga frågor då det redan kanske funnits en tillit.

Ännu en nackdel kan vara att det är svårt att replikera studien eftersom sannolikheten är stor att intervjupersonerna har påverkats av eventuella fokuseringar kring det som vi som forskare funnit intressant samt den personliga interaktionen (Bryman, 2001).

Intervjun med ledarskapskonsulten var en pilotstudie för att undersöka de områden som nu är aktuella i ledarskapsutvecklingen, samt för att få en förståelse för det upplägg en ledarskapskonsult har i mötet med de chefer denna utvecklar. Svaren från ledarskapskonsulten var dennas personliga uppfattningar om vad som anses viktigt. Pilotstudien hjälpte oss att tydligare se vilka teman som skulle vara med i intervjuguiden till cheferna. Vi upplevde även att vi som forskare fick en djupare och större förståelse för cheferna när de berörde sådant som ledarskapskonsulten tagit upp. Kritiken i efterhand ligger kring den vikt en pilotstudie är utav i ett forskningssammanhang.

5.2 Resultatdiskussion

5.2.1 Personlighet och bakgrund

Att ha en fallenhet i att leda andra känns som en naturlig del i de utsagor som finns med. Denna fallenhet kan jämföras med den fallenhet och framför allt talang som behövs av de personer som utövar idrott på professionell nivå, något som även togs upp i resultatdelen. Våra upplevelser är att människor oftast har en eller flera saker de är bättre på än något

annat, så frågan vi ställer oss här är varför skulle ledarskap vara ett undantag till detta? Resonemanget intervjupersonerna för är att en fallenhet i att leda andra kommer från barndomen och kan även relateras till att det har med erfarenhet att göra. Detta är även något som ledarskapskonsulten tog upp under vårt möte. Ledarskapskonsulten tryckte nämligen också på att ursprunget i den framgångsrika ledaren kommer från en ledarskapsförmåga i form av en informell ledare som skapas redan i barndomen. En person som ofta ställs inför situationer där han eller hon får ta på sig ledarrollen utvecklar med tiden rutiner i området och angreppssätt som är lämpliga. Ju fler gånger du ställs inför något desto bättre blir du på det moment du utför, därför blir det på något sätt erfarenheten från barnsben som ger många års träning inför arbetslivet som vuxen där eventuella ledarpositioner väntar. Våra upplevelser är därför, framför allt med detta resonemang som grund, att vissa människor kan samla och leda en grupp medan andra trivs bäst i situationer där de känner sig anonyma och utför sitt arbete på bästa sätt då. Intervjupersonernas resonemang kring fallenheten för att leda känns därför som hållbar och trovärdig för oss också. Vi väljer med detta som underlag att följa de riktlinjer som Stogdill i Bass (1981), Northouse (2004) samt Ekstam (2002) lyfter fram i förhållande till det Andersen (2006) diskuterar kring. Andersens utlägg om att det är hur ledaren handlar istället för ledarens egenskap som är det väsentliga. Då ställer vi oss frågan, är det inte en persons egenskaper som ligger till grund för dennas handlande?

5.2.2 Erfarenhet, det viktigaste för ledaren

Resonemanget kring vilket som var viktigast av utbildning och erfarenhet var alla intervjupersoner rungs överens om att det var erfarenheten som skapade ledaren i chefsrollen. Varför vi kan ifrågasätta det men någonstans ändå förstå deras resonemang är att ingen av dessa chefer har en utbildning inom chefområdet utan har av andra tillfälligheter vandrat sig upp till den position de sitter på just nu. Vad vi kan tro är positivt i detta syfte är att alla dessa fyra intervjupersoner har under någon gång jobbat inom den bransch de arbetar i som medarbetare. Deras erfarenheter från "golvet" kan göra att de reflekterat över de framgångar och misstag de sett från tidigare chefer och därefter ändrat på de saker som är fel men inspirerats av de delar som är bra. Trots att de för ett resonemang om att inte försöka vara som någon annan så vill vi lyfta fram att det inte är nödvändigt att göra exakt som någon annan men inspiration hämtas troligtvis alltid från något eller någon, medvetet eller omedvetet.

Kritiken kring erfarenheten som största del kan framföras här eftersom allmänbildning är ett krav i framförallt industriländer. Detta krav att det faktiskt behövs en viss utbildning och kunskap för att skapa en förståelse för samhället gör att tron på att enbart förlita sig på en fallenhet från barndomen ej upplevs som hållbart, viss utbildning krävs.

5.2.3 Ledaren som person

Samtliga intervjupersoner i denna studie uttrycker vitt skilda personligheter. Ett resultat som däremot visat sig är samtliga chefers grundtrygghet i vem de är. Studien visar att ledargestalten inte är en viss typ av person utan en person som är trygg i sig själv. Mötet med människan och att älska detta som person är något som ofta uttrycks i olika sammanhang. Det intressanta och anledningen till att vi lyfter fram denna diskurs är att dessa tankar och resonemang som ofta används inte stämmer överens med de unika ledarskapsfaktorer de nämner som viktiga i deras framgång. Vi frågar oss därför om teorin verkligen håller i praktiken? Anledningen till varför vi ställer denna fråga är att det intervjupersonerna sagt i dessa sammanhang tenderade att vara något som i vårt samhälle känns som allmänt vedertaget.

5.2.4 Personliga strategier

Anledningen till att vi finner Likerts teorier från 1960-talet som hållbara än idag är att principen är densamma. Likert (1961) talade om att medarbetaren sätter sig själv i god dager framför chefen, något som vi av personliga erfarenheter fortfarande kan se från arbetslivet. Upplevelserna är att människan söker uppmärksamhet, uppskattning och beröm i det denna gör. Personen på arbetsplatsen som en medarbetare helst imponerar på är chefen. Exempelvis från denna studie känns Likerts snart femtioåriga teori mer aktuell och modern än de hierarkiska infallsvinklar en av intervjupersonerna framför. Dock får denna intervjuperson sitt stöd från mer aktuell forskning kring att den hierarkiska ledaren är mer effektiv. Effektiviteten för oss känns dock inte som hälsosam i vårt stressade samhälle, det behövs enligt vår mening ett mer humant arbetssätt där mindre människor blir utarbetade på grund av stressade situationer, något vi anser går hand i hand med den alltför höga fokuseringen på effektiviseringen i världen.

Resultatet från den andra intervjupersonen visar att kommunikation är en strategi som används för att nå framgång. Intervjupersonen lyfter fram att kommunikationen är vägen till utsatt mål. Kommunikationen skapar även en homogen grupp av människor. Homogeniteten innebär att målet är att medarbetarna i företaget ska agera och bete sig på ett visst sätt, något som vi ifrågasätter oss som hållbart i längden.

Belöningssystem är en framgångsfaktor i tredje intervjupersonens företag. I teorin diskuteras tidigare i studien hur belöning sker samt till vem det sker, eftersom chefer har en tendens att delegera uppgifter till medarbetare de personligen uppskattar. Kritiken riktas nu till vem som blir belönad och i vilken utsträckning belöning sker. Det positiva i belöningssystemet är att delegering innebär ett samarbete med övriga medarbetare vilket i regel ger gott resultat.

Den fjärde intervjupersonen lyfter slutligen fram det mest intressanta resonemanget om att göra medarbetaren delaktig i ledandet. Samarbetet mellan chefen och medarbetaren som lyfter fram båda parter ansvarstagande i de uppgifter som utförs anser vi gör båda parter dessutom framgångsrika.

5.2.5 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet upplevs av oss i alla lägen som det som är mest aktuellt för en god arbetsplats. Hur vi än vrider och vänder på saker finns det aldrig en situation som är exakt likadan som den tidigare, varför ska vi då bemöta alla situationer på samma sätt? Vi tror att desto oftare en person löser en situation på samma sätt desto oftare blir resultatet detsamma och företaget står stilla. Som tidigare resonerat kring är det erfarenheten som gör chefen framgångsrik som ledare enligt våra intervjupersoner, därför håller även deras resonemang kring det situationsanpassade ledarskapet. Vi som människor lär oss som mest i situationer som är nya och annorlunda, det är då vi utvecklas. Vi vill ju självklart inte vara stillastående i vår arbetsroll och därför blir det situationsanpassade hanterandet det som känns som det mest hållbara i längden. Återigen kommer vi till en punkt där vi kan se både chefen och medarbetarna som framgångsrika i det arbete de utför, i detta specifika fall är det det situationsanpassade ledarskapet som är mest framgångsrikt.

5.2.6 Delegering

Studien visar i stor utsträckning att delegering till medarbetare är viktig i framgången som chef. Detta handlar om att lyfta medarbetaren genom att tillskriva denne uppgifter och uppdrag som är passande. Vi tror i detta läge att medarbetaren stärks av att lyckas med den tilldelade uppgiften. Vad som vi dock tror bör tänkas på är att chefen inte går in och försöker ändra och styra utan gör sin återkoppling först då resultatet av uppgiften visar sig. Här kan chefen se om det medarbetaren har åstadkommit har lyckats och även om det finns delar där medarbetaren misslyckats. Varför vi tror att detta är viktigt är eftersom när en annan part får lösa situationer på sitt eget sätt, ett sätt som inte är detsamma som chefens, kan företaget utvecklas och nya tankar och idéer kan väckas. Vi tror att för en chef ska kunna vara framgångsrik behövs stödet från medarbetaren. Chefen blir en ledare först när de ser chefen som en inspirationskälla.

5.2.7 Förväntningar utifrån chefsrollen

Resultat från denna studie visar att för att skapa ett lugn inom ett företag krävs stabilitet. Ett företag som är sammansvetsat och ger sken av en sammanhållen grupp av människor med ett gemensamt huvudmål är förtroendeingivande. Stabiliteten i detta, enligt studien, beror ursprungligen på en förenad ledningsgrupp. En splittrad ledningsgrupp ger sken av oro och

orosmoment kan alla människor läsa av. En arbetsplats med mycket oro skapar ojämnheter i det utförda arbetet. Vi tror att när en medarbetare ser en ledningsgrupp som inte är sammansvetsad tar medarbetaren istället parti och stödjer den person i ledningsgruppen den anser mest om. Risken för konflikter mellan medarbetarna ökar även då. Vi tror att människor arbetar som bäst när grunden är densamma och de mindre sakerna förändras, men för att en chef ska kunna få igenom större förändringar tror vi att det krävs en stabil och sammansvetsad ledningsgrupp som förmedlar och framför allt visar en stabilitet.

5.2.8 Självisikt

Studien har tidigare visat det essentiella i självisikten. Att vara medveten om sina brister underlättar arbetet och fördelningen av uppgifter. Ledarskapskonsulten berättade om och lade stor vikt på hur betydelsefullt det är med självisikt för en ledare. Ledarskapskonsulten menade att självisikten och att vara medveten om sitt beteende som ledare påverkar kommunikationen med medarbetare och att det underlättar att hantera skillnaden mellan människor. Genom att ledarskapskonsulten tagit upp detta med oss så skapades en större och djupare förståelse för intervjupersonerna när de pratade om självisikt. Som tidigare nämnts har föregående studier visat att det är omöjligt att ha kunskap inom alla områden. Självisikten som utgångspunkt bidrar till det positiva i delegering utav arbete. Genom att delegera uppgifter där chefen saknar kunskap gör medarbetarna automatiskt delaktiga. Självisikten blir en viktig del i detta moment. Vi tror att människan är expert på att förskjuta sina problem åt sidan samt att det alltid finns någon form av glädje i att se andra misslyckas. Ett exempel på detta är skvallerpressen, vi som människor älskar att vältra oss i kändisars misstag, det är detta som i sin tur gör paparazzifotograferna så framgångsrika. Kändisar är många människors inspirationskällor och personliga ledare, att se dessa "perfekta" människor göra misstag får människor att känna att personen i fråga blir mer mänsklig. För att återigen gå tillbaka till chefen på arbetsplatsen så blir denna mer mänsklig i det skede den faktiskt visar sina brister och framför att någon annan är mer lämpad för uppgiften. Resultatet av detta blir inte bara att företaget blir bättre utan att medarbetarna själva vågar stå för sina brister de har i sitt arbete men samtidigt kanske också se vad de faktiskt är bra på.

5.2.9 Kommunikation

Det kritiska förhållningssätt som vi vill lyfta fram angående kommunikationen är den diskurs som gör sig påmind. Kommunikation upplevs som ett modeord likt begreppet social kompetens som ofta används i platsannonser. Teoretiskt och i ordalag låter det bra med god kommunikation men frågan är om detta verkställs i praktiken. Upplevelserna för oss som

forskare är att kommunikationen ses som mer komplett än den faktiskt är. Det kanske är som så att intervjupersonerna själva är raka och ärliga men att ett likhetstecken dras mellan sig själv och alla andra kan kritiseras. Tolkningar av vad som sägs och hur det sägs tror vi aldrig kommer att försvinna, vilket i sin tur bidrar till komplexiteten i kommunikationen. Teorin bakom är säkerligen stor men frågan är som vi tidigare ställt oss om teorin faktiskt håller i praktiken. Kommunikation är ett så pass stort begrepp och att tydligheten i arbetssituationen snarare upplevs som mer hållbart av oss.

5.3 Slutsats

Resultatet i denna studie kan nu lyftas fram över de framgångsfaktorer som krävs hos en chef. Delar av de resultat som denna studie har lett fram till visar att planerna styr men att den riktigt framgångsrika ledaren behöver ta med sig vissa egenskaper från barndomen. Följande faktorer skapar en framgångsrik ledare enligt intervjupersonerna;

- Den personliga egenskapen i form av informell ledare från barndom.
- Erfarenheter från olika situationer med ledarskapsuppgifter.
- Samarbetet med medarbetare.
- Låta situationen vara det avgörande för förhållningssättet.
- Delegera. Delegering skapar förtroende.
- Konsekvent beteende. Ord och handling ska stämma överens.
- Självinsikt i brister och misstag.
- Skapa miljö där kommunikationen går via närmsta chef då bästa kommunikationen uppstår här.

Avslutande och övergripande resultat för alla kategorier är att ledarskapet krävs för att en chef ska nå framgång.

5.4 Fortsatt forskning

Förslag på fortsatt forskning är att stärka resultatet med ett stöd av en kvantitativ studie bland medarbetarna inom chefernas företag. Hur upplevs ledarskapet av medarbetarna, de som verkligen blir ledda? Stämmer chefens ord överens med handling och vad tycker de är definitionen på en framgångsrik ledare?

6. Referenslista

Andersen, J.A. (2006). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics*. 35. 1078-1091.

Ahltopp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of leadership – a survey of theory and research*. New York: Free Press

Blanchard, K. & Johnson, S. (1981). *En-minuts-chefen – The one minute manager*. Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Bolman, G.L & Deal, E.T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Hänvisar till Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Bryen, D.N., Potts, B.B., & Carey, A.C. (2007). *So you want to work? What employers say about job skills, recruitment and hiring employees who rely on AAC. AAC : Augmentative and alternative communication*. Vol 23(2). 126-139.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Chen, J. (2004). *An empirical test of leadership effectiveness and the match/mismatch in leadership style. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. Vol 65 (3-A). 1021.

Church, A.H., & Waclawski, J. (1999). *The impact of leadership style on global management practices. Journal of Applied Social Psychology*. Vol 29(7). 1416-1443.

De Vries, R.E., (1999). *On Charisma and Need for Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 8, Issue 1. 109-133.

Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Malmö: Liber.

Foti, R.J. & Hauenstein, N.M.A. (2007), *Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. Journal of Applied Psychology*. Vol 92 (2). 347-355.

Hansson, J. (1996). *Imaginärt ledarskap* i Ekvall, G. (red), *Navigatör och inspiratör – om chefer, ledarskap och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Hersey, P. & Blanchard K. *Situational Leadership II Model (Blanchard)*. Tillgänglig : http://www.12manage.com/methods_blanchar_d_situational_leadership_nl.html

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997/1991). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Merriam, S.B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Murray, M. (2003). *Narrative psychology* i Smith, J.A. (red). *Qualitative psychology – A practical guide to research methods*, s. 111-131. London: SAGE

Northouse, P.G. (2004). *Leadership – Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003/1991). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper – om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. (2006/1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Yukl, G. & Fu, P.P. (1999). *Determinants of delegation and consultation by managers*. *Journal of Organizational Behaviour*. 20. 219-232.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund

1. Hur länge har du varit i företaget?
2. Har du arbetat dig uppåt inom företaget? I så fall ser du några för- och nackdelar med det?
3. Vad har du för tidigare erfarenhet inom området ledarskap?
4. Har du gått någon chefsutbildning och i så fall vad gick det ut på?
5. Om du får ställa de två senaste frågorna mot varandra, vilken anser du då vara den viktigaste? Varför?

Dig som person

6. Hur ser du dig själv som person?
7. Hur stor vikt lägger du vid att ha självinsikt?
8. Var drar du din gräns mellan privatliv och arbetsliv?

Dig som ledare

9. Vad tycker du är viktiga ledarskapsförmågor?
10. Finns det allmänna definierade krav på en chef inom företaget?
11. Anta att du skulle sätta en titel på dig själv, är din titel då chef eller ledare? Varför?
12. (I vilka situationer behöver man vara chef respektive ledare?)
13. Varför är det just du som sitter här idag?

Ledarskapet inom företaget

14. Hur vet du att ert ledarskap fungerar?
15. Hur ser ert arbete ut i ledningsgruppen?
16. På vilket sätt avspeglar sig ert arbete i ledningsgruppen på resterande arbetsstyrka?

Ledarens relation till medarbetaren

17. Vad är företagets krav på dig i mötet med personalen?
18. Vad gör ni för att göra era medarbetare framgångsrika?
19. Hur får man medarbetarna med sig i förändringar?
20. Hur bidrar du till utvecklingen av ett gott arbetsklimat?
21. Har du någon strategi för hur du ska leda och utveckla din personal?

Har du något att tillägga?