

# Ledarna om ledarskapet

*- en kvalitativ studie om ledarskapets verklighet 2008*

Michael Bergström  
Agnes Kosón

Handledare: Krister Gerner & Camilla Thunborg  
PSYKOLOGEXAMENSUPPSATS, 30 HP, 2008

STOCKHOLMS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA  
INSTITUTIONEN



# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b>	<b>3</b>
Bakgrund	3
Nya utmaningar för ledarskap	3
<b>Definition av ledarskap</b>	<b>3</b>
<b>Urval av ledarskapsteorier</b>	<b>4</b>
Situationsanpassat ledarskap	5
Coachande ledarskap och mentorskap	5
Transformellt (karismatiskt) ledarskap	5
Transaktionellt ledarskap	6
Passivt ledarskap	6
Personlighet och transformellt/transaktionellt ledarskap	6
Beteendeanalytisk syn på ledarskap	8
Katz-modellen	8
Begåvningsbegrepp och ledarskap	8
LQ-modellen	9
<b>Teorisammanfattning</b>	<b>9</b>
<b>Syfte</b>	<b>10</b>
<b>M E T O D</b>	<b>10</b>
Fokusgrupp som datainsamlingsmetod	10
Förstudie	10
Urval	10
Undersökningsdeltagare	11
Material	11
Procedur	11
Etiska överväganden	12
Databearbetning/analys	12
Förväntade felkällor och möjliga kontrollåtgärder	12
<b>R E S U L T A T</b>	<b>13</b>
<b>Utmaningar</b>	<b>13</b>
Generationsaspekter	14
Ledarskapsstilar	16
Medarbetarfrågor	18
Arbetsrättsliga och fackliga frågor	20
Personliga dilemman	21
Mål, vision och arbetssätt	22
Organisationsaspekter	23
<b>Verktyg</b>	<b>26</b>
Nuvarande verktyg	26
Behov av verktyg	28
Ledarskapskurser	29
Fokusgruppsdiskussion	30
<b>Drivkrafter</b>	<b>31</b>
Ekonomiska	31
Icke-ekonomiska	32
Utforskade	32
<b>Resultatsammanfattning</b>	<b>32</b>
<b>D I S K U S S I O N</b>	<b>33</b>
<b>Metoddiskussion</b>	<b>33</b>
<b>Resultatdiskussion</b>	<b>34</b>
<b>Avslutande ord</b>	<b>41</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA A: Intervjuplan - Fokusgrupper</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA B: ENKÄT – demografiska variabler</b>	<b>47</b>

# LEDARNA OM LEDARSKAPET - EN KVALITATIV STUDIE OM LEDARSKAPETS VERKLIGHET 2008\*

Michael Bergström & Agnes Kosón

Det finns en stor mängd ledarskapsteorier och ledarskapsutbildningar vilka syftar till att främja ledarskapsutveckling. Forskning visar på vikten av att dessa utbildningar integreras med ledarens behov. Föreliggande studie är en pilotstudie som bygger på två genomförda fokusgrupper. Syftet är att samla data om vilka utmaningar dagens ledare upplever sig ha och vilka verktyg de behöver för att hantera dessa. Resultaten analyserades och tre centrala teman framträdde: *utmaningar*, *verktyg* och *drivkrafter*. Bland de tydligaste utmaningarna för ledarskapet 2008 kan nämnas hanterandet av olika typer av generationsaspekter, implementeringen av organisationsförändringar och behovet av att kombinera olika typer av ledarskap. Viktiga verktyg som diskuterades var bland annat mentorer, samt tydlighet och hantering av konkreta tidstjuvar. Vidare forskning bör undersöka om dessa resultat kan generaliseras om antalet fokusgrupper ökas, samt närmare undersöka ledarskapets drivkrafter. Vidare forskning skulle även kunna undersöka om en liknande fokusgruppsdesign kan generera skräddarsydda ledarskapsutbildningar i syfte att matcha innehållet med chefernas verkliga behov.

*Nyckelord:* ledarskap, ledarskapsteorier, ledarskapsutbildning, utmaningar, behov, verktyg, drivkrafter, fokusgrupper.

---

\* Tack till våra handledare för utmärkt handledning; Tack till Krister Gerner för ständig uppbackning och engagemang i projektet, från början till slut. Tack Camilla Thunborg för energisk och tydlig handledning samt utbildning inom kvalitativ metod. Ett stort tack till Marika Ronthy som inspirerade oss till att skriva om "ledarskapets verklighet" och som hjälpte till att hitta samtliga deltagare till fokusgrupperna. Slutligen, men inte minst, ett stort tack till alla de 13 chefer som ställt upp som deltagare under arbetstid och delat med sig öppet av sina åsikter och tankar kring sitt ledarskap.

# Inledning

## Bakgrund

Författarna har under pågående psykologutbildning tillägnat sig ett stort intresse för ledarskapsfrågor. I samband med en föreläsning kring utvecklingssamtal och ledarskap, arrangerat av chefsorganisationen Ledarna, kom författarna i kontakt med Marika Ronthy, leg. psykolog och organisationskonsult. I samråd med Ronthy väcktes idén till att genomföra följande pilotstudie då vi gemensamt diskuterade utbudet av ledarskapsteorier och den verklighet som ledarna befinner sig i.

Ledarskap är ett alltid lika aktuellt ämne inom såväl arbets- och organisationspsykologin som inom näringslivet. Ledarskapet anses vara mycket betydelsefullt för effektiviteten och framgången i en organisation (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Stora resurser satsas på såväl rekrytering som utbildning av ledare i syfte att få fram ett ledarskap som bäst passar den egna organisationen. Trots detta verkar det finnas en diskrepans mellan vad dessa teorier och utbildningar innehåller och ledares verkliga behov och utmaningar. Buus (2005) fann i en undersökning att endast hälften av 51 internationella företag integrerade ledarskapsutbildningarna med verksamhetens behov. En metaanalys av ledarskapsprogramms effektivitet (Collins & Holton, 2004) visar på olika effekter i form av ledarskapsfärdigheter och effekter på organisationen, där vikten av att ledarskapsprogrammet passar ledarens och organisationens behov framgår. Mot denna bakgrund vill föreliggande uppsats sträva efter att generera kunskap om hur chefer/ledare upplever sitt ledarskap idag, samt ta reda på vilka de verkliga ledarskapsutmaningarna och behoven är i praktiken. Detta för att i förlängningen nå ett närmande mellan teori och praktik.

## Nya utmaningar för ledarskap

En alltmer dynamisk omvärld kräver att organisationer ställer om sig till förändrade villkor i samhället. Utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknik, globalisering, internationalisering och konkurrens ställer nya och andra krav på ledning än för bara ett tiotal år sedan. Förändringarna gäller såväl inom privat som offentlig verksamhet, och utmaningen för ledarskapet är att integrera denna omställning i den dagliga verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2002), något som förutsätter en ledarstil som skapar engagemang och uppslutning kring organisatoriska mål. Dessa snabba världsförändringar reformerar ledningsprinciper och många hävdar att ledarskapet idag är viktigare än någonsin (Fiedler, 1996, Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## *Definition av ledarskap*

Fokus på ledarskap och ledarskapsfrågor har existerat inom den psykologiska forskningen i cirka 100 år (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Det finns ett stort antal modeller och teorier som syftar till att förklara ledarskap, hur det bör vara samt vikten av ett gott ledarskap för att uppnå en effektiv organisation. En ledares uppgift är inte bara att ansvara för företagets framgång genom att leda de anställda, utan även att vara ansiktet utåt gentemot allmänheten. Det tydligaste exemplet är kanske partiledare, som i hög utsträckning är avgörande för ett partis framgångar. Ledarskapet är även en viktig faktor när det kommer till medarbetarnas hälsa på företaget (Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004).

Trots en mängd teorier och modeller, eller kanske just därför, finns ingen enhetlig definition av begreppet ledarskap. Vid en sökning med sökordet "ledarskap" i Nationalencyklopedin får

man exempelvis fram tre olika dimensioner av ledarskap: *Ledarskap som personlighet*, *Ledarskap som beteende eller handling* samt *Ledarskap som symbol* ([www.ne.se](http://www.ne.se), 2008-04-15). Redan här blir tydligt att det finns ett flertal olika fokus när man förklarar begreppet ledarskap.

Olika inriktningar finns för att definiera ledarskap. En handlar om ledarskapets uppkomst, att i en grupp eller ett socialt system utöva inflytande över de andra individerna. En andra definition utgår ifrån ledarskapets effektivitet. Kaiser et al(2008) diskuterar vikten av att ta hänsyn till denna skillnad när man talar om ledarskap, och ser det som en förklaring till att ett så stort antal ganska åtskilda definitioner av ledarskap existerar på marknaden idag. Vissa element av ledarskap verkar det ändå finnas en viss överensstämmelse kring i ledarskapslitteraturen (Zaccaro, 2001):

- Ledarskap involverar processer som bidrar till utveckling och uppnående av en organisations syfte.
- Ledarskapet identifieras som en icke rutinmässig påverkan på organisationen.
- Ledarens inflytande är grundat i kognitiva, sociala och politiska processer.
- Ledarskapet uppstår och utövas i ett visst sammanhang och under en viss tid, och är därmed kontextberoende.

Ledarskap och chefskap är definitionsmässigt inte desamma; en särskiljning kan göras t ex på följande sätt (Hansson, 2005):

- *Ledare* är den som skapar rörelse dvs. är strateg, har karisma, utvecklar visioner och värderingar som enar samt skapar förändringstryck.
- *Chef* är den som har en god yrkesskicklighet i att leda och administrera en verksamhet, som kan skapa lönsamhet samt som vet hur marknaden och branschen fungerar.

Chefskap och ledarskap kommer i denna uppsats att användas synonymt och anpassas efter respondenternas språkbruk.

Man kan även bryta ner ledarskap i mindre beståndsdelar och tala om *formellt* respektive *informellt* ledarskap. En formell ledningsposition är inte liktydigt med ledning och då kan det istället vara den eller de personer som innehar det informella ledarskapet som utövar det egentliga ledarskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Fokus för föreliggande uppsats ligger på ledarskapet inom företag och organisationer, där ledarskap definieras som den del av chefens arbete som involverar att leda företagets medarbetare.

### ***Urval av ledarskapsteorier***

Nedan beskrivs ett urval av ledarskapsteorier för att ge läsaren en introduktion och överblick över relevanta ledarskapsdata som i föreliggande studie kommer att jämföras med empiriska data i diskussionen.

### **Situationsanpassat ledarskap**

Hersey och Blanchard (1993) utvecklade teorin om det situationsanpassade ledarskapet, vilken förespråkar att ledaren tar hänsyn till och anpassar sin ledarstil efter den situation som ligger till hands. Olika medarbetare kan behöva olika ledarskapsstilar för att prestera, och varje specifik medarbetare kan även behöva olika typer av ledarskap vid olika tillfällen. Det är av yttersta vikt att ledaren kan anpassa sig efter rådande omständigheter för att uppnå ett effektivt ledarskap. Hersey och Blanchard skiljer mellan en stödjande och styrande ledarstil, och som hör ihop med uppgifts- respektive relationsorientering, samt menar att det är dessa aspekter som måste anpassas efter situationen. Någon "bästa ledarstil" finns inte utan ledaren måste anpassa sig till situationen och gruppen genom att kombinera olika ledarstilar med varandra. Framförallt hävdar Hersey och Blanchard att dessa aspekter (uppgifts- respektive relationsorientering) måste anpassas efter gruppens eller individens mognad. I ett tidigt stadium är behovet större av en uppgiftsorientering, därefter ökar behovet av relationsorientering för att i slutfasen minska behovet på båda delarna. Veccio (1987) menar att Hersey och Blanchards teori är en av de mest omnämnda, men att det samtidigt är en av de minst utforskade, vilket innebär att validitet inte kan säkerställas. Denna teori tar dock i ögonen hos föreliggande uppsats författare stor hänsyn till den kontext som ledarskapet uppstår i, vilket ligger i linje med Zaccaros (2001) element av ledarskap. Teorins hänsyn till kontexten, i kombination med att den är vida omnämnd är de faktorer som motiverar presentationen i föreliggande uppsats.

### **Coachande ledarskap och mentorskap**

Coachande ledarskap och mentorskap tycks vara begrepp som är på modet i ledarskapsammanhang. En coachande chef stöttar, engagerar och handleder sina medarbetare. En coachande chef påverkar processen genom att bistå medarbetarna med "hjälp till självhjälp", det vill säga att få medarbetarna att inse hur de kan hjälpa sig själva till framgång (Hackman & Wageman, 2005). Ett coachande förhållningssätt från en chefs sida innebär att hon eller han kommer med frågor, alternativ och feedback under processens gång. Enligt Tulgan (2004) bör 2000-talets ledare göra sig fria från det traditionella chefskapets auktoritet och pekfinger. Mentorskapet talas ofta om i samband med ledarskapet, oftast i den versionen att det är chefen som har en mentor att vända sig till. En mentor, till skillnad från en coach, är en förebild, rådgivare, lärare och vän. Detta skall ej blandas ihop med en coachande ledarstil, det tycks inte vara gynnsamt med chefer som är medarbetarnas mentorer, då medarbetarna står i en beroendeställning till chefen (Hultman & Sobel, 2005).

### **Transformellt (karismatiskt) ledarskap**

Under de senaste tjugo åren har det forskats en hel del om ledarskap och effektivitet i samband med det teoretiska perspektivet transformellt ledarskap (tidigare känt som karismatiskt ledarskap) (Judge and Bono, 2000) myntat av Burns (1978). En som ungefär samtidigt började intressera sig för ämnet, och som inspirerades av Burns ledarskapsteori var Bernard Bass (1985). Teorin om transformellt ledarskap tycks vara det perspektiv som fått mest betydelse i den senaste tidens ledarskapsforskning (Judge & Bono, 2000). Som exempel på intresset för denna teori kan nämnas att sökningar efter artiklar från år 1990 och framåt i artikeldatabasen PsychINFO, med sökordet transformational eller charismatic leadership, ger fler träffar än alla övriga ledarskapsstilar tillsammans (Judge & Bono, 2000).

Enligt Bass definition (1985), finns det fyra dimensioner av transformellt ledarskap. Dessa dimensioner arbetades initialt fram genom intervjuer där personer fått beskriva ledare som fått dem att prestera utöver det vanliga:

- *Idealiserat inflytande*, kan beskrivas som att vara karismatisk samt att vara en förebild för medarbetarna. I flertalet artiklar refereras denna dimension synonymt med karismatiskt ledarskap.
- *Inspirerande motivation*, att kunna förmedla en klar och tydlig vision. Även om denna dimension är särskild från idealiserat inflytande/karismatisk finns en hög korrelation dessa två emellan.
- *Intellektuell stimulering*, involverar att stimulera kreativiteten hos medarbetarna och våga utmana och ifrågasätta antaganden och status quo.
- *Individuellt hänsynstagande*, innefattar att ta hänsyn till och stötta individuella behov, mer i form av personlig utveckling än genom deltagande i beslutsprocesser.

Dessa faktorer kan även ses som grunden i en coachande ledarskapsstil, där chefen stöttar, engagerar och handleder sina medarbetare.

### **Transaktionellt ledarskap**

Burns (1978) talar om distinktionen mellan vad han betecknar som transformellt ledarskap och transaktionellt ledarskap. Till skillnad från transformellt ledarskap kännetecknas ett transaktionellt ledarskap av ett samarbete med de anställda, genom att ledaren etablerar och modellerar ett utbyte (t ex lön/belöning – arbete). Det transaktionella ledarskapet uppfattar förhållandet mellan ledare och medarbetare som en social transaktion, där medarbetarna presterar något i utbyte mot belöning. Dessa belöningar och intressen ändras ofta och vad som då motiverar medarbetarna kan lätt förändras. Burns uppfattade det transformella ledarskapet och det transaktionella ledarskapet som motsatta poler. Bass (1985) menade att det inte fanns någon motsättning mellan de båda ledarskapsstilarna; man kunde vara både en transformell och en transaktionell ledare. En skillnad som Bass finner är att transaktionell ledarskapsstil i sin karaktär inte är lika aktiv och dynamisk som den transformella stilen. Flera studier visar att transformellt ledarskap skapar effektivare organisationer, främst genom att utveckla en vision och att inspirera men även genom att utöva inslag av transaktionellt belöningsystem (Bass och Avolio, 1990).

### **Passivt ledarskap**

En tredje variant på ledarskap som dyker upp i samband med de transformella/transaktionella ledarskapsstilarna är det passiva ledarskapet (*laissez-faire*). Detta kan bland annat beskrivas som att ledaren undviker att fatta beslut, tvekar att agera inför att utföra åtgärder, eller att ledaren är frånvarande när den som mest behövs (Judge & Piccolo, 2004). Detta ledarskap beskrivs därmed som bristen på ledarskap vilket i teorin blir lite motsägelsefullt. Är det en form av ledarskap som uttrycker dessa undvikande beteenden eller är det en frånvaro av ledarskap? Hårklyveri kan tyckas men samtidigt ett tecken på de olika och ibland diffusa definitioner av ledarskap som finns att tillgå.

### **Personlighet och transformellt/transaktionellt ledarskap**

I en meta-analys genomförd av Bono och Judge (2004) undersöker man relationen mellan personlighet och transformellt/transaktionellt ledarskap. Femfaktormodellen (öppenhet, målmedvetenhet, extroversion, vänlighet och neuroticism) analyserades i kombination med idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulering och individuellt hänsynstagande. Stöd fanns för att transformellt ledarskap är underbyggt av underliggande stabila personlighetsegenskaper (traits) när det kommer till extroversion och karisma.

Bono & Judge (2004) redovisar mönstret man har sett av att vissa traits ofta associeras med ledarskap och effektivitet. Författarna efterfrågar dock en mer konkret och specifik forskning

kring personlighet i relation till transformellt, transaktionellt och karismatiskt ledarskap. Författarna anser det viktigt att få en större förståelse för vad det är dessa ledarskap bygger på, bland annat för vidare implikationer för selektion, utbildning och ledarskapsutveckling. Barling, Weber och Kelloway (1996) demonstrerade att vissa transformella ledarskapsbeteenden är av den karaktären att de går att utbildas i. Weber (ej att förväxla med ovanstående Weber) ansåg att karisma är en medfödd egenskap (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Annan forskning visar dock på att karisma kan byggas upp (Bryman, 1996). Bono & Judge (2004) anser att man genom personlighetsforskning kan bestämma vilka individer som skulle få ut mest av en sådan ledarskapsträning och hur utbildningen därmed skulle kunna anpassas efter individens personlighet.

Även om vissa givna personlighetsdrag som extroversion och karisma predicerar ett ledarskapsbeteende tar Bono och Judge (2004) upp att sambandet mellan personlighetstraits och ledarskapsbeteenden i sig försvagas av ledarnas träning i ledarskap (states). Man påpekar dock att detta är tydligare i transaktionellt ledarskapsbeteende, vilket är vanligast i managementutvecklingsprogram. Dessutom menar Avolio (1999) att livserfarenhet (state) är betydande för utvecklandet av ett transformellt ledarskap. En slutsats som kan dras av detta resonemang är att transaktionellt ledarskap är lättare att lära ut men att transformellt/karismatiskt ledarskap är möjligt men svårare att utbilda i. Inre färdigheter och personlighetsdrag är givetvis svårare att utbilda jämfört med konkreta effektivitetsstrategier. Bono och Judge (2004) anser att femfaktormodellen som personlighetsinventarie inte har varit tillräcklig för att utröna de underliggande faktorerna för transformellt ledarskap. Vidare analyseras kontexten i meta-analysstudien. I verkligheten är de transformella ledarna ute i en stark kontextsituation där ledarens beteenden uttrycks under verkliga omständigheter.

Bass och Riggio (2006) menar att även om transformellt ledarskap uppenbarligen påverkar prestation i arbetsgrupper och organisationer är de anställdas attityd och åtagande gentemot ledaren det som är avgörande för ledarens framgång. De menar att det förmodligen är detta åtagande hos de anställda under en transformell ledare som är anledningen till exceptionellt presterande.

Vilka kontingenter utgör då det transformella ledarskapet? Bass och Riggio (2006) ger exempel på hur en ledare kan vara transformell under vissa givna förutsättningar/states. De beskriver den amerikanske generalen George B. McClellan, som under det amerikanska inbördeskriget var en effektiv ledare i att träna och organisera sina trupper. Men när det kom till strid blev han handlingsförlamad och ineffektiv, nästan laissez-faire. Hur stabilt är då det transformella ledarskapet? Författarna hänvisar till Burns studier från 1956 på stora ledare som visar att beroende på organisationens förutsättningar blir en ledare transformell eller transaktionell, och ger exempel på detta; Roosevelt var en ledare som beroende på kontext experimenterade med sin ledarstil. Som transaktionell ledare i kombination med sin karismatiska stil, lyckades Roosevelt inspirera amerikanerna till att känna hopp och kämpa under den ekonomiska depressionen. När Roosevelt skulle få med sig den amerikanska industrin i kriget mot Tyskland använde han sig av en transaktionell retorik "Vi lånar England våra stridsplan, vapen etc. mot att vi får använda deras hamnar i de brittiska kolonierna..." Harry Truman som efterföljare till Roosevelt, började sitt presidentskap som en traditionell transaktionell politiker, för att med tiden utvecklas till en transformell ledare och president. Bass och Riggio menar att det är kontexten som gör ledaren i form av motivation, förväntningar hos omgivningen och strukturen i situationen (Bass & Riggio, 2006).

Avolio (1999), beskriver ledarskapet som en process. Runt ledaren finns ledarens bakgrund i form av states (livs- och yrkeserfarenhet), organisationen med de anställda och kontexten i övrigt. Det är dessa relationer som utgör ledarskapet enligt Avolio. På frågan "Are leaders born or made?" – svarar han "både och! – De föds och sen utvecklas de". Om man är av övertygelsen att ledare är födda till ledare, kan man inte heller tro att en ledare kan utvecklas. Avolio säger "du kan inte utveckla ledarskapet när du inte tror att det går att utveckla, det blir en självuppfyllande profetia".

### **Beteendeanalytisk syn på ledarskap**

Den operanta synen på ledarskap utgår ifrån att ledaren har möjligheter att tillföra alternativt undanhålla förstärkande och bestraffande konsekvenser för den anställde (Ashour, 1983). Detta gör att ledarens beteenden påverkar den anställdes beteenden. Ledaren kan förstärka beteenden som är positiva för organisationen och bestraffa eller undvika att förstärka beteenden som inte är uppskattade. Även den operanta utgångspunkten för ledarskap tar stor hänsyn till kontexten då grundsynen är att beteenden alltid uppstår i en specifik kontext, såväl ledarens som de leddas beteenden. Genom att förändra kontexten kan även beteenden förändras. Komakis ledarskapsforskning räknas som den mest omfattande inom det inlärningspsykologiska fältet. Komakis modell kartlägger chefens beteende och aktiviteter och bygger på operant inläring (Komaki, Zlotnick & Jensen, 1986). Komaki (1986) konstaterar att det mest effektiva en chef kan ägna sig åt är att monitorera och validera sina medarbetares prestationer. Larson och Callahan (1990) har även i sina experiment påvisat att monitorering i kombination med negativa och positiva konsekvenser ökade prestationen hos deltagarna i experimentet.

### **Katz-modellen**

Katz och Kahn (1966) diskuterar i sin modell olika färdigheter för att klara en chefsbefattning. Modellen delas in i tre olika typer av färdigheter: begreppsmässiga, mellanmännsliga och fackmässiga. Fackmässiga färdigheter som att vara dataexpert, ekonom eller tekniker kräver goda specialistkunskaper. Begreppsmässiga färdigheter kännetecknas bland annat av förmågan att frigöra sig från förutfattade meningar och förmågan till helhetssyn. Begreppsmässiga färdigheter anses vara av mindre betydelse men ökar med högre chefsbefattning, med tesen att fackmässiga färdigheter minskar i betydelse. Ju högre chefsbefattning desto viktigare blir förmågan till helikoptersyn på organisationen. Katz-modellen menar att de mellanmännsliga färdigheterna är lika viktiga, oberoende av chefsnivå (Mabon, 2002).

Mabon (2002) diskuterar möjligheterna att mäta de olika typerna av färdigheter i urvalssammanhang. Mabon ser inga svårigheter med att mäta de fackmässiga och mellanmännsliga färdigheterna då det finns bra test att tillgå för att göra detta, men däremot är det svårare att mäta begreppsmässiga färdigheter. Mabon anser dessa färdigheter vara övergripande och odefinierbara som egenskaper, därav avsaknaden av bra mätmetoder. I dagsläget använder man sig av situations- och beteendintervjuer för att identifiera denna typ av färdigheter men med risk för låg validitet. Mabon diskuterar utifrån Katz-modellen huruvida en högre chef överhuvudtaget behöver fackmässiga färdigheter och hänvisar till trendbrottet inom näringslivet, där VD:ar numera inte sällan har andra grundläggande kompetenser än just specialistkunskap inom företagets huvudsakliga verksamhetsområde.

### **Begåvningsbegrepp och ledarskap**

I samband med ledarskap tas ofta olika begåvningsaspekter upp. Mabon (2002) presenterar olika test för hur begåvning och logiskt tänkande kan mätas. Det klassiska

begåvningsbegreppet (IQ) förknippas ofta med chefens arbetsprestation och förmåga att ta till sig kunskap, vilket brukar vara aktuellt i urvalssituationer. Det klassiska begåvningsbegreppet tycks dock i praktiken inte vara det som förklarar de mer transformella egenskaperna hos en ledare där istället de mer mellanmännsliga och begreppsmässiga färdigheterna framträder. Därmed finns det på marknaden diverse personlighetstest för att mäta t ex emotionell intelligens och social intelligens. Som tidigare beskrivet uppstår det svårigheter med att mäta vissa typer av begåvning. Olika typer av begåvningsdimensioner i samband med ledarskap kommer i föreliggande uppsats enbart presenteras med ett exempel på en av de senaste ledarskapsmodellerna i Sverige som tydligt sammanfattar och beskriver tre olika typer av ”intelligenser” i samband med ledarskap.

### **LQ-modellen**

Ronthy (2006) delar in ledarskapet i tre sorters intelligenser, som tillsammans visar på en ledarskapsintelligens (LQ). De olika delarna är:

- Den klassiska definitionen på intelligens (IQ). Här ingår sådant som logisk och analytisk förmåga.
- Den emotionella intelligensen (EQ). Den handlar om bemötande, empati och social kompetens.
- Den själsliga intelligensen (SQ). Här ingår förmågan att skapa en meningsfullhet åt de anställda men även för ledaren själv.

Ronthy menar att personer i ledarskapspositioner i allt högre utsträckning ser vikten av SQ, något som tidigare inte varit prioriterat i ledarskapet, men vars betydelse blir allt tydligare i en tid då chefer/ledare/medarbetare allt oftare riskerar bli utbrända. Ledarskapets vikt i samband med utbrändhet är något som bland annat Peterson med kollegor visar på. De beskriver resurser, bland annat ledarskapet, på arbetet som en viktigare faktor än de krav som arbetet ställer på individen när det gäller utbrändhet (Peterson, Demerouti, Bergström; Åsberg & Nygren, 2008). Även begreppet känsla av sammanhang, KASAM (Antonovsky, 1991), där komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet ses som bidragande till en god hälsa och välbefinnande, sammanfaller med Ronthys modell. Ronthy adresserar svårigheter med att mäta SQ av liknande skäl som Mabon (2002) men räknar med framtida forskning.

## ***Teorisammanfattning***

Ovan presenterade teorier beskriver olika dimensioner av ledarskapet; ledarskap som personlighet, ledarskap som beteende eller handling, samt ledarskap som symbol. Skillnaden ligger i vilken utgångspunkt som ligger i fokus: hur man bör vara som ledare, vad man gör som ledare, och relationen mellan ledare och medarbetare. Det situationsanpassade ledarskapet fokuserar på den direkta kontexten. Det coachande, transformella, transaktionella och passiva ledarskapet fokuserar på ledarens förhållningssätt till medarbetarna. I relation till detta har forskningen fokuserat på vilka typer av personlighetsfaktorer som är viktiga i samband med ledarskap. Den beteendeanalytiska synen på ledarskap kartlägger vad ledaren gör och ledarens beteenden. Katz-modellen fokuserar på ledarens olika färdigheter för att hantera en chefsbefattning. LQ-modellen fokuserar på ledarskapets olika begåvningsdimensioner.

## *Syfte*

Målsättningen med denna pilotstudie är att ge en beskrivning av ledarskapet som det upplevs av ledarna själva i deras praktiska vardag. Hur ser ledarskapet egentligen ut utifrån ledarnas egna perspektiv? Detta undersöks i syfte att göra en koppling gentemot ovan presenterade teorier med en förhoppning om att i förlängningen nå ett närmande mellan teori och praktik. Det finns ett behov av fler kvalitativa studier om hur ledare verkligen upplever sitt ledarskap, om diskrepansen mellan teori och praktik ska kunna överbryggas. Genom valet av fokusgruppsmetod vill författarna undersöka om metoden kan utgöra den informationsskapande grunden för utformandet av ett framtida ledarskapsprogram.

Studiens konkreta frågeställningar är:

- Vilka utmaningar och svårigheter upplever dagens chefer/ledare?
- Vilka verktyg skulle behövas för att hantera dessa utmaningar och svårigheter?

## **M e t o d**

Föreliggande studie är en pilotstudie med kvalitativ utgångspunkt och en abduktiv ansats vilket innebär att forskningsprocessen präglas av en växelverkan mellan teori och empiri där båda omtolkas genom varandra. Genom abduktionen tillförs processen nytt ”material” i form av information som förs in som möjliga sätt att förstå eller förklara det som har iakttagits. Abduktionen innebär framförallt ett öppnande för situationen, för den empiriska verkligheten (Ohlsson, 1996), i det här fallet med frågeställningen: hur ser ledarskapets verklighet ut? Det empiriska undersökningsområdet utvecklas därmed hela tiden och teorin justeras och förfinas därefter (Alvesson & Skoldberg, 1994). I denna studie ämnas empirin jämföras mot de presenterade teorierna och diskuteras i relation till dessa, det vill säga teorin utgör en grund och spegel för tolkningar och reflektioner.

### **Fokusgrupp som datainsamlingsmetod**

Fokusgrupper är en form av fokuserande gruppintervju där deltagarna gemensamt skapar mening kring ett ämne genom att dela med sig av sina åsikter och erfarenheter (Bryman, 2007). Det som sägs under fokusgruppen ligger till grund för studiens analys. Fokusgrupperna leds i föreliggande studie av två moderatörer. Målet är att gruppdeltagarna ska diskutera ämnet fritt med varandra i ett semi-strukturerat gruppsamtal.

### **Förstudie**

En förberedande intervju med två chefer/ledare från författarnas eget kontaktnät utfördes för att utveckla intervjuplanen inför fokusgrupperna, samt för att testa frågornas relevans. Intervjun pågick i ca tre timmar inklusive återkoppling från deltagarna. Utifrån detta utarbetades intervjuplanen (se bilaga A).

### **Urval**

Urvalet skedde genom ett så kallat ”convenience sample”, där de praktiska möjligheterna att få tag på undersökningsdeltagare fick vara styrande. Deltagarna samlades till fokusgrupperna via Marika Ronthys (Amfora Samtal & Ledarskap AB) kontaktnät och all kontakt med deltagarna före fokusgruppen skedde via henne.

## **Undersökningsdeltagare**

Studien bestod av 11 deltagare uppdelade i två fokusgrupper. Fokusgrupp 1 innehöll 6 deltagare, 3 män och 3 kvinnor. Åldern varierade mellan 27-58 år, och antalet års erfarenhet som chef varierade mellan 4-15 år. Fokusgrupp 2 bestod av 5 deltagare, 3 män och 2 kvinnor. Åldern varierade mellan 35-60 år, och antalet års erfarenhet som chef varierade mellan 5.5-21 år. Grupperna var s.k. främlingsgrupper där deltagarna inte kände varandra sedan tidigare, med undantag av två personer som tidigare varit kollegor. Det som deltagarna hade gemensamt var att de hade samma "titel", de är chefer allihop. Deltagarna hade olika chefspositioner, bland några kan nämnas regionchef, gruppchef, kundcenterchef, VD. Deltagarna kom från olika icke-konkurrerande verksamheter som TV-branschen, kriminalvården, försäkringsbranschen, missbruksvården, sjukhusverksamhet, konsultbranschen, IT-branschen, juristbyrå, detaljhandeln, revisionsbyrå samt från ett förlag.

Alla deltagare har tidigare varit i kontakt med Marika Ronthy på något sätt, exempelvis haft henne som föreläsare eller handledare. Författarna och deltagarna var för varandra okända.

## **Material**

Kamerautrustning användes och alla fokusgrupper filmades och spelades in på VHS-band. Dessa band förstördes efter uppsatsens färdigställande. Grupprum i TV1 på Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet användes som inspelningslokal.

Fokusgrupperna utgick från intervjuplanen, och övergripande ämnen som var tänkta att behandlas var:

- Utmaningar i dagens ledarskap
- Verktyg som ledarna använder sig av idag
- Verktyg som ledarna skulle behöva tillskansa sig
- Framtiden

Ett seminarieblock med dessa ämnen stod under hela diskussionen uppställd framför deltagarna.

## **Procedur**

De två fokusgrupperna genomfördes med sex dagars mellanrum. För varje fokusgrupp avsattes två timmar, varav 1.5 timme ägnades åt gruppdiskussionen. Övrig tid gick till presentation, syfte och ramar samt avslut. Den första fokusgruppen genomfördes rakt igenom utan paus. Detta upplevde dock författarna som ansträngande för deltagarna och en paus lades därför in i den andra fokusgruppen. Fokusgruppen inleddes med att deltagarna fick förse sig med kaffe, vatten och kakor och därefter presenterade författarna sig själva, institutionen, ramar inklusive konfidentialitet och anonymitet, samt syftet med uppsatsen. Därefter fick deltagarna själva kort presentera sig och sin bakgrund. Därefter gjordes en återkoppling till syftet och den inledande frågan lades fram. Författarna fungerade därefter som moderatorer och kom enbart med enstaka inlägg och följdfrågor vid behov. Tanken med fokusgruppen var att hålla sig till en del övergripande ämnen men att låta gruppen själv bestämma flödet kring dessa. I slutet av fokusgrupperna tillfrågades deltagarna om de hade något de ville tillägga till diskussionen. Därefter fick deltagarna fylla i en enkät (se bilaga B) rörande demografiska variabler, samt fick fylla i sin mailadress utfall de ville ta del av den slutliga rapporten. Slutligen tackades deltagarna för sin medverkan och sitt bidrag till forskningen kring ledarskap.

## **Etiska överväganden**

Information om syfte, sekretess och anonymitet delgavs deltagarna. Gruppens konfidentialitet påpekades men kan inte fullt garanteras då det är upp till deltagarna att hålla sig till den. Författarna har varit extra varsamma med att anonymisera företagsnamn med hänsyn till konkurrensskäl.

I samförstånd med Marika Ronthy, valdes deltagarna ut så att de inte skulle komma från konkurrerande verksamheter vilket skulle ha kunnat inverka på deltagarnas villighet att dela med sig av erfarenheter kring sitt arbete och ledarskap.

## **Databearbetning/analys**

Resultaten tolkades enligt följande mönster:

- *Transkriberingar.* Båda fokusgrupperna transkriberades där författarna transkriberade varsin fokusgrupp. Transkriberingen skedde ordagrant. Transkriberingarna lästes därefter om och om igen under tematiseringens gång. Även videoinspelningarna studerades i sin helhet ett flertal gånger.
- *Sammanfattning.* Hela fokusgrupperna sammanfattades för att undvika förutfattade meningar kring ett uttalandes relevans alternativt irrelevans. Detta genererade en god överblick över den totala datamängden.
- *Kategorisering.* Efter att ha sammanfattat data skapades kategorier där all data kodades och sorterades in i kategorier.
- *Tematisering.* Utefter kategoriseringen av materialet söktes större övergripande teman. Dessa teman täckte överlag in ett flertal av de olika kategorierna. Citat som ansågs tydligt representera en kategori valdes ut.
- *Återkoppling till syfte och teori.* Analysen återkopplades till syfte, litteratur samt den grundläggande teoretiska utgångspunkten.
- *Presentation.* Resultaten presenteras därefter utifrån sammanfattande beskrivande modeller för ledarskapet 2008.

Nämnas skall att den ovan beskrivna processen inte enbart skedde stegvis utan flöt fram och tillbaka mellan de olika stegen under arbetets gång.

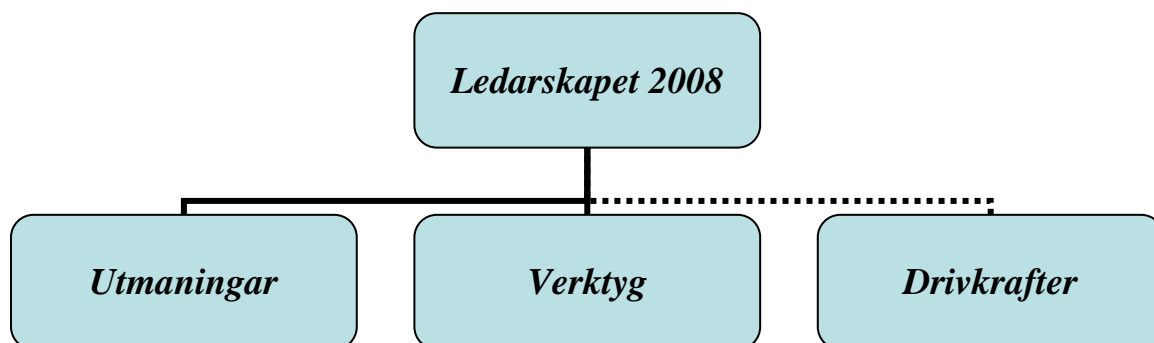
## **Förväntade felkällor och möjliga kontrollåtgärder**

Själva tolkningsförfarandet kan på grund av författarnas egna bias utgöra en potentiell felkälla. I syfte att stärka reliabiliteten gjorde författarna sina egna tolkningar av data först som sedan jämfördes dem emellan. Genom att dessutom grundligt sätta sig in i den kvalitativa forskningsprocessen, samt att hela tiden gentemot varandra vara öppna och diskutera kring tankar och bias bör denna felkälla åtminstone väl ha kontrollerats för.

Ytterligare en potentiell felkälla är det faktum att alla deltagare tidigare varit i kontakt med Marika Ronthy och därför skulle kunna vara inställda på att diskutera sådant som hänger samman med Ronthys LQ-modell. Genom att trycka på vikten av att hela tiden prata om konkreta situationer i fokusgrupperna upplevde författarna inte alls denna potentiella bias som något problem.

## Resultat

Vid analysen av det insamlade materialet utkristalliserades två tydliga teman som dominerar ”Ledarskapet 2008”, nämligen *utmaningar* och *verktyg*. Även *drivkrafter* framkom som ett tema men fick inte stort utrymme under diskussionerna (se figur 1 nedan).

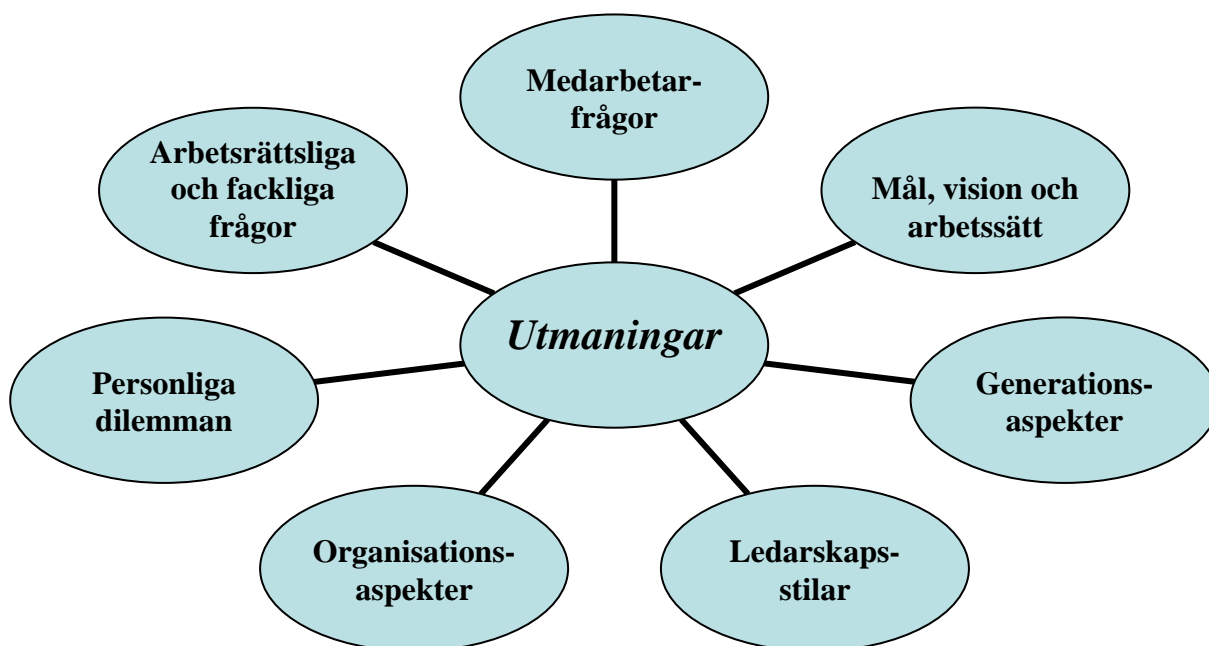


*Figur 1.* Ledarskapet 2008 indelat i tre teman, utmaningar, verktyg och drivkrafter.

Dessa övergripande rubriker rymmer i sin tur olika kategorier som beskrivs mer ingående nedan. Då respondenterna i huvudsak inte åtskiljde mellan begreppen chef/ledare i fokusgruppsdiskussionerna kommer dessa begrepp, om inte annat anges, att användas synonymt i presentationen av resultaten. Vissa citat har redigerats för att anonymisera respondenterna.

### *Utmaningar*

Inom temat utmaningar ryms underkategorier som *generationsaspekter*, *medarbetarfrågor*, *personliga dilemman*, *arbetsrättsliga och fackliga frågor*, *mål och vision*, *organisationsaspekter* samt *ledarskapsstilar* (se figur 2 nedan). Dessa presenteras närmare under respektive rubrik nedan.



**Figur 2.** Utmaningar i ledarskapet 2008: generationsaspekter, medarbetarfrågor, organisationsaspekter, personliga dilemman, arbetsrättsliga och fackliga frågor, ledarskapsstilar samt mål, vision och arbetssätt.

### **Generationsaspekter**

*Den nya generationen.* En stor utmaning att hantera som diskuterades i fokusgrupperna var skillnaden mellan olika generationer och de utmaningar en chef/ledare ställs inför när det gäller att hantera dessa. En chef beskriver det enligt följande:

*Man märker mycket hur olika generationerna är. Som man slarvigt kallar för dagisgenerationen kanske, de är på ett helt annat sätt, mycket mer individualistiska, allting ska hända väldigt snabbt. Och det ställer väldigt stora krav på ledarskap.*

I den ena fokusgruppen talades mycket om 80-talisterna. Som en chef beskriver det:

*Det finns ett annat behov hos 80-talisterna som vi måste kunna tackla.*

En annan respondent säger:

*De här nya grupperna, de har en helt annan rörlighet, de kommer inte alls stanna vid sin läst som de här gamla lojala människorna har gjort.*

Den unga generationen beskrivs av flertalet respondenter som mer rörliga, de ställer högre krav och har en annan syn på arbetet gentemot den äldre generationen. Där den äldre generationen i hög utsträckning stannar på en och samma arbetsplats i många år ser den yngre generationen ofta sina första jobb som genomfartsjobb för att ta sig vidare i karriären. En respondent säger:

*Det kommer ju in guldskorn ibland som jag har som projektanställda och så, men de vill ju röra sig och gå vidare och sticka någon annanstans. Man känner att det kommer att bli svårare att hålla kvar de här kompetenta duktiga människorna i framtiden, det är något som jag känner absolut. De sticker dit de får bäst betalt eller känner att de kan utvecklas.*

Den nya generationen för med sig många positiva egenskaper men de ger även upphov till en stor utmaning för dagens ledare att hantera deras rörlighet, deras krav och även de fall då de kan ha en övertro på sin egen kompetens:

*Jag har ju mest yngre människor som har klart för sig var de ska. Så dem gäller det att hålla tillbaka. En del tycker nämligen att de är väldigt, väldigt kompetenta när de har jobbat ett år. De måste in i fällan på något sätt.*

Den nya generationen kan också i hög grad kräva tid och engagemang att lära upp de nya då det ofta kanske är deras första jobb och de saknar referensram från andra arbetsplatser.

*[...]Lite det här, att de som kommer som är nyare behöver liksom tränas in i ett tankesätt och det blir lite det här att man får lära ut hur man ska tänka/fundera för att träna upp individerna [...]*

*Den äldre generationen.* Den ”äldre” generationen beskrivs istället som lojalare mot arbetsplatsen, där flera respondenter beskriver medarbetare som jobbat på samma arbetsplats i 30-40 år. De anses också besitta väldigt mycket kunskap och erfarenhet som riskerar att gå förlorad när en stor del snart går i pension. Som en respondent beskriver det:

*Du får komma till min arbetsplats, där är det bara silverryggar. På gott och ont. Det finns ju också extremt mycket vishet och klokhet och erfarenhet bland de här personerna. Enorm kompetens. De flesta av de här personerna går ju i pension från nu till 2011. Det är ju många som är svåra att ersätta, som är rena ikoner.*

En hel del svårigheter beskrivs även med den ”äldre” generationen. Flera respondenter beskriver ett förändringsmotstånd hos denna generation medarbetare. Har man arbetat på ett visst sätt i många år vill man inte förändra detta. En respondent säger:

*Jag är också chef för människor som har varit där i 30-40 år. Och som jag sa så har det varit ett monopolföretag, det bara fanns dem. Det finns en oerhörd oförändringsbenägenhet. Det har varit hierarkiskt, de har aldrig tagit något eget ansvar utan allt ska passera chefen. Det går ju att lägga tillbaka ansvaret i knäet på dem men man får hålla på så. Till sist börjar de ta eget ansvar och våga saker också, men man får ju också våga lämna ifrån sig det på något sätt. Det går ju till sist, men det går väldigt trögt. Men med vissa går det aldrig.*

En annan respondent säger:

*Det är de här som jag säger har levt under en helt annan kultur där ingenting gick förbi chefen, inget fick lämna företaget utan att chefen skrivit på. Och de här ska klara sig själva och så. Det funkar inte och då är de inte med på det nya heller. Man kan erbjuda dem att gå i avtalspension och då kan de tacka nej. Det kommer de antagligen att göra för de har jobbat i trettio år och ska jobba to the bitter end.*

Även när det gäller mål och målformuleringar beskrivs svårigheter med den äldre generationen:

*Utvecklingssamtal fanns ju inte alls tidigare och mål har de ju inte jobbat med alls. En man som har jobbat där, det går inte att prata mål med honom. Han säger bara: Jag gör det jag gör, sätt inga mål på mig, jag vill inte höra talas om det.*

**Båda den äldre och den nya generationen för med sig både fördelar och nackdelar, och**

**att balansera detta är tydliga utmaningar i ledarskapet 2008. Utmaningen för ledarskapet idag består i att hantera olikheter i den äldre generationens versus den nya generationens krav, kunskaper och förväntningar på organisationen.**

### **Ledarskapsstilar**

Under fokusgruppsdiskussionerna diskuterades olika former av ledarskap och de utmaningar som det innebär för ledarna idag att använda sig av de olika typerna av ledarskap. Störst fokus fick det *coachande ledarskapet* som verkar vara på modet. En respondent säger tidigt:

*Dagens ledarskap som jag tror kännetecknar väldigt många men framförallt mig i min organisation idag är att det är väldigt mycket coaching, det handlar väldigt mycket om att lobba och kommunikation, att få folk med sig, få alla mot samma mål och så, upplever jag.*

Att använda sig av ett mer coachande ledarskap nämns i samband med att inspirera sina medarbetare. Dock nämns även i samband med det coachande ledarskapet en del nackdelar och svårigheter, bland annat i form av otydlighet:

*[...] Det är ju jättesvårt för den enskilde medarbetaren att veta vad som egentligen behövs göras ibland också, så man måste vara mer tydlig ibland när man märker att folk inte riktigt förstår vad man egentligen ska göra. För det kan bli lite för flummigt vad som ska göras, på vilket sätt det ska utföras.*

*[...] att det har adderats tycker jag på sistone väldigt mycket att man försöker coacha väldigt mycket fast alla är väldigt belastade. Så att man får upp det här engagemanget, fast alla har väldigt mycket att göra. Jag jobbar i kreativ miljö på det sättet att jag faktiskt jobbar med formgivare som kan ha en väldigt stor arbetsmängd men ska ändå vara kreativa, det är en ganska svår balans.*

Det coachande ledarskapet liknas även av en del respondenter vid föräldraskapet, och detta nämns bland annat i samband med det *curlande ledarskapet* där man tar på sig för mycket själv och underlättar för sina anställda. Anledningar till detta kan röra både att det går snabbare att få en uppgift löst på det sättet, men en anledning kan även vara den egna oviljan att släppa på kontroll.

*Det är precis där man kan hamna i den här spiralen som jag pratade om, där man sitter och bara frågar hur känner du. Till slut känner man bara att jag vill inte höra mer hur du känner, nu gör du din uppgift så får du betalt sen! Man gräver sin egen grav!*

*Jag, curlande mamma, blev curlande chef och mamma för de här, "det är bättre att jag gör det här själv för att det går snabbare". Det fick jag jobba jättemycket med. Att tänka till varje gång de frågade.*

En distinktion som respondenterna diskuterar i fokusgrupperna är skillnaden mellan "det gamla ledarskapet" och "det nya ledarskapet" där det gamla innebär mer direkt att man säger åt folk vad de ska göra, så att säga pekar med hela handen, medan det nya ledarskapet mer liknar det coachande, att man ska få sina medarbetare att själva ta ansvar och fatta beslut och komma fram till lösningar. Det nya ledarskapet nämns som det som man försöker att utöva, men att man som ledare ibland hamnar i situationer där man faller tillbaka till det gamla striktare ledarskapet, till exempel när någon missköter sig och det gäller att sätta gränser:

*Jag brukar vara bra på att lirka med folk och få dem dit jag vill i alla fall. Men ibland kommer man till ett, med vissa människor, där man inte kan tala något annat språk för att få dem att förstå, man får sätta ner hela foten.*

*Sen är det en svårighet med det coachande ledarskapet att man försöker skapa förutsättningar hela tiden, hjälpa folk med målsamtal, vissa utvecklas och tycker att det är så kul att utvecklas, man försöker hela tiden hjälpa personen att komma fram till någonting. Dels så måste man hela tiden jobba för någon annan och man kan ju sätta krokben för sig själv genom att faktiskt inte låta personen komma till tals, alltså utvecklingen måste ju starta från individen själv. Sen kan jag också känna att man blir lite liten i det där, att man faktiskt inte tar tillräckligt mycket med plats, ibland måste vara mer tydlig, måste peka med hela handen, man måste gå tillbaka till gammalt ledarskap lite grann för att få en tydlighet, och inte bara ligga där och bara vad vill du... Det är en svår optimering och balansgång.*

*Specialistchefen är ett annat uttryck som nämns. Respondenter beskriver att det ofta finns svårigheter med att inte vara en specialistchef, då personalen förväntar sig att chefen ska ha de kunskaper som tidigare specialistchefer har haft, och där personalen kan uttrycka missnöje och misstro mot en chef som saknar denna bakgrund, och mot det mer coachande förhållningssättet som de som chef använder sig av istället:*

*Jag har väldigt svårt att bli accepterad som chef för att jag inte är specialist. De har haft specialistchefer i alla 25 åren kanske, och så de sista 5 åren har de haft en chef som inte är specialist utan utövar mer en form av ledarskap och är mer ledare än en chef som pekar och berättar precis vad de ska göra. De får göra saker själva. Och det är det som är svårigheten och det är mycket det som ledarskap handlar om, det att man ska coacha medarbetarna och de ska liksom komma själva. Det är inte helt lätt upplever jag.*

*För ofta är det specialister som blir ledare och chefer. Det är ganska vanligt att man tar bort en jäkligt duktig yrkesman och gör honom ansvarig för personalen. Det har varit en klassiker på mitt företag.*

*I samklang med skillnaden mellan nytt och gammalt ledarskap och den numera allt vanligare frånvaron av specialistchefer diskuteras även kring förändringar och moden inom ledarskapet:*

*Man kan säga att sättet att ledarskapet har förändrats under resans gång. Många av de här kvinnorna har svårt att acceptera att det finns ett annat ledarskap idag.*

*Det goda ledarskapet kännetecknas av att vara en demokratisk ledare som inte använder sig av en hierarkisk attityd gentemot medarbetarna.*

*Ja, jag tror på det här snälla goda ledarskapet. Och jag försöker också att bruka det. Det har funkant jävligt bra faktiskt. Det gäller att ha självförtroende och trygghet i det jag gör.*

*Att chefskapet/ledarskapet är ett yrke i sig oavsett vilken bransch man är i nämns av respondenterna. De menar att oavsett vilken bransch man är i finns många likheter när det kommer till svårigheter och utmaningar man ställs inför som chef/ledare idag:*

*Nä men just det här med att vara ledare, jag är ju yngst här i skaran, men att vara ledare är så där väldigt härligt att man konstaterar att det verkligen är ett yrke i sig oavsett bransch.*

*Att ledarskapet handlar mycket om att hantera en gruppdynamik nämns samt att ledarna i hög utsträckning själva beskriver att de verkligen bryr sig om sina medarbetare. En chef pratar också om hur han försöker leda med engagemang, att genom sitt eget engagemang försöka få med sig sina medarbetare och få dem att också engagera sig i sitt arbete och sin arbetsplats.*

*Jag tror både han och jag, vi leder med engagemang och det är det som är vår styrka som ledare, att*

*vi är väldigt engagerade i det vi gör och i medarbetarna.*

Distinktionen mellan vad som är en *chef* och vad som är en *ledare* är något som nämns av respondenterna:

*Ja då hamnar man ju väldigt snabbt i den här skillnaden mellan chefer och ledare. Det är lätt att tillsätta chefer, men det är inte så himla lätt att hitta ledare.*

Respondenterna diskuterar chefskapet utifrån aspekten att det är en mycket vanlig karriärs-/utvecklingsväg att bli chef. Här talas om att det är den naturliga vägen och att det inte ses som lika fint att bara utvecklas inom sin specifika kompetens.

*Antingen ska man gå vidare i någon form av specialistkarriär, expertkarriär, eller så blir man chef. Det är de två sakerna som står till buds. Att vara kvar i samma position och att förfinas det är en form utav misslyckande kanske. Fast det väl kan utvecklas på samma sätt.*

**Ledarskapet 2008 visar på en motpol mellan det gamla och det nya sättet att leda på, samt mellan specialistchefen och den mer relationsinriktade coachande ledarstilen, där den coachande ledarstilen riskerar att gå över i ett curlande ledarskap. Även en distinktion mellan chef och ledare görs.**

### **Medarbetarfrågor**

Utöver ovan beskrivna generationsaspekter finns en mängd utmaningar när det gäller medarbetarna som dagens ledare ställs inför. En stor utmaning är att hantera medarbetare som anses "svåra", omotiverade eller som missköter sig på olika sätt och skapar konflikter.

*Men det beror ju på hur det ser ut också, hur situationen ser ut, ibland är det kanske så att man gemensamt kommer fram till att det här var inte bra, det var inte bra för honom eller henne och det var inte bra för oss som företag, då är man ju överens, eller om det mer är så att man måste lägga upp en strategi under två år för att bli av med personen, det är ju ett helt annat läge.*

En annan utmaning som framkommer när det gäller medarbetarna är deras *engagemang*, dels att skapa engagemang, dels att inse att folk är på arbetsplatsen av olika skäl.

*Så är det på alla jobb liksom, någon känner att, det här jobbet är lite bröd och smör på bordet, man kanske väljer att inte vara så engagerad här. Man kanske väljer att vara engagerad i något annat, inte precis här.*

Även när det gäller medarbetarnas *utveckling* nämns svårigheter med bland annat utvecklingssamtalen. Just utveckling verkar vara ett begrepp i ropet som används nästan som en floskel, det är viktigt att utvecklas men hur och i vilken riktning är ofta inte lika klart:

*Det som ofta dyker upp i mina utvecklingssamtal är; men jag vill utvecklas! Vad är det du vill utvecklas inom? Jag vill utvecklas! Man vill utvecklas men har inte ett konkret ord för det.*

Ytterligare en aspekt av medarbetarfrågor är när man har ansvar för en lite större grupp. Precis som i övriga samhället finns där människor med alla typer av problem, såväl arbetsrelaterade som privata, och detta måste en ledare i dag vara medveten om för att kunna hantera dessa svårigheter.

*Kommer ihåg en gång när jag kom hem till min mamma från något av mina första arbeten och sa: den där kärringen Doris gör mig tokig. Då sa min mamma: det finns en Doris på varje arbetsplats. Och*

*det har någonstans stämt, för det finns en sån där i alla arbetsgrupper. För har man rätt stora arbetsgrupper som jag. Vi är någonstans 24 personer så känns det som man har en bild av samhället. Man har någon vars fru eller man har cancer, man har någon som har psykiska problem, någon som har alkoholproblem. Man har hela spektrat på något sätt.*

Relaterat till detta beskrivs hur olika medarbetare/grupper har olika behov beroende på sina olika *karaktärer*. En respondent pratar till exempel om hur det är att arbeta med konstnärer och kreativa människor.

*Jag jobbar ju med konstnärer som kräver en speciell form av ledarskap. Pekar man med hela handen där så är man rätt illa ute. Man får vara tydlig och så där, men ibland går man till vägs ändå och då får man använda det. [...] med vissa människor där man inte kan tala något annat språk för att få dem att förstå, man får sätta ner hela foten, men det är just bland konstnärer det är lite speciellt. De kan slita upp en dörr och skrika "far åt helvete" ungefär. Och sen när man möter dem tio minuter senare så är det typ: "men det var väl inte så farligt". Lite så är det. Mycket impulsivitet.*

Den fas i utvecklingen som en individ/grupp befinner sig i är också något man som chef måste ta hänsyn till, att kunna hantera att olika individer befinner sig i olika faser, men också se till att gruppen som helhet och dess mognad inverkar på den form av ledarskap som utövas.

*Det är en mognad också handlar det mycket om. Jag har 14 underställda chefer, och alla befinner sig i olika faser, så är det ju. Någon är nyrekryterad, någon har jobbat i 15, och sen är det någon som har jättemycket utbildning och erfarenhet, och så är det någon som är helt ny men som är rätt person och rekryterad på de grunderna, det blir ju väldigt sådär... då gäller det ju att hitta det som kan motivera varje person.*

En aspekt som respondenterna diskuterar är *skapandet av team*. Mycket av deras arbete förefaller präglad av vikten av att skapa fungerande team. Här gäller att hitta medarbetare som kan arbeta tillsammans i team för att skapa något som blir mer än summan av delarna. Detta ställer enligt respondenterna höga krav på dagens ledarskap:

*Men just det här, man gör väldigt mycket rekryteringar, och det känns som att det jag gjorde förra året var mer kanske att hitta, inte en kompetens rakt över som är lika, även fast de tjänster vi rekryterade till var snarlika så handlade det mer om att hitta lite unika kompetenser, lite mer, kanske olika personligheter, komplettera för att bygga det här teamet. Och jag känner nu så här efteråt att fortsätta jobba med de här individerna och skapa det här teamet, det karaktäriserar mitt jobb just nu som ledare.*

I samband med att företag idag ofta försöker skapa team på arbetsplatsen uppstår problem idag mer på individnivå, när man inte har medarbetare som gör samma saker längre uppstår även individuella svårigheter och problem vilket en ledare idag måste vara medveten om och kunna hantera.

*Det är ju också situationerna tycker jag, de blir också automatiskt lite mer individbaserade än att det blir nåt generellt problem för hela gruppen, men det känns också som att det är värt att ta det, som ledare, för att få det här bra teamet.*

En punkt som flera respondenter nämner är när man som chef kommer in i en befintlig grupp med stora *konflikter*, och den utmaning det innebär att ta kommandot och försöka lösa konflikten.

*Jag har varit på ett ställe där det varit konflikt i 40 år. Det var som att gå in i ett getingbo. Det var*

förfärligt.

*Att komma in i en sådan där konflikthärd, vilket jag också har gjort flera gånger, då är det ju ofta att rollen blir att tala om var skåpet ska stå i framtiden, och markera att vi ska jobba så här, och jag jobbar så här, och ni jobbar så här. Och du ska göra det och du ska göra det och dit ska vi. Och jag skiter i vad du tycker om det (skratt). Nej, men liksom, sen när man har kommit en bit på väg kan börja liksom.*

**Kön och ledarskap** är också en utmaning och en svårighet som tas upp. En manlig deltagare berättar:

*På gruppen bredvid hamnade en tjej som var precis lika gammal som jag och hon fick jättejobbigt med de här tanterna som hela tiden ifrågasatte hennes kompetens. Min kompetens var inte ett dugg bättre, men det var ingen som ifrågasatte den. Alla de här tanterna var jättegulliga mot mig och tog hand om mig. Så man hade femton morsor där liksom. Jättemysigt, men det var inte så mycket ledarskap.*

**Sjukfrånvaro** är en mycket viktig faktor att hantera som chef idag. Det handlar mycket om hur man med sitt ledarskap kan påverka de anställdas hälsa och skapa förutsättningar för de anställda som har sjukfrånvaro att komma tillbaka till arbetsplatsen. Här nämns bland annat hur man jobbar med rehabiliteringsprogram, men även hur man försöker arbeta proaktivt med hälsoåtgärder. En respondent beskriver:

*Ja, vi hade en kille som var sjukskriven och vi la ner väldigt mycket tid på att han skulle känna sig välkommen tillbaka. Jag lade om hela hans arbete, vi lade verkligen ner mycket tid på det, och i efterhand så var han otroligt tacksam och har lätt kommit tillbaka i arbetet. Sådant tycker jag också att vi har haft på priolistan.*

En annan respondent tar upp:

*Vi håller just nu på och jobbar med det här hur man ska kunna jobba proaktivt, vi är jätteduktiga när folk väl är i rehab att arbeta intensivt och aktivt med dem, men hur skapar jag som chef och mina underchefer, hur skapar de förutsättningar för sina medarbetare att leva ett hyggligt friskt liv på arbetet, och komma till arbetet på dagarna, att komma åt den här korttidsfrånvaron. Det är lite spännande.*

**Pendlingen mellan gruppaspekter och individaspekter är utmaningar för ledarskapet 2008. Gruppaspekter** såsom att komma in i en konflikthärd, att hantera olika karaktärer, den fas i utvecklingen som en grupp befinner sig i samt könsaspekter måste hanteras. Även individaspekter som svåra medarbetare, sjukfrånvaro, engagemang samt individens utveckling är viktiga att ta hänsyn till. Även skapandet av team samt en fungerande arbetsplats på både grupp- och individnivå utgör utmaningar för ledarskapet 2008.

### **Arbetsrättsliga och fackliga frågor**

**Arbetsrätten** är en fråga som diskuterades i samband med hanterandet av personal som inte sköter sitt arbete. Flera respondenter beskriver sig som låsta av arbetsrätten. En respondent beskriver det på följande sätt:

*I detaljhandeln har vi ju stöder förstås, pengahanteringen. Helt nyligen har det varit två eller tre fall där personen har erkänt förskingring av olika slag, att den har stulit pengar eller varor. Trots att de har erkänt har man inte kunnat genomföra en uppsägning för att det finns inte tillräckliga bevis. De*

*kan erkänna, och säga att de vill ha jobbet kvar, och så kan man inte säga upp dem. Så ser arbetsrätten ut.*

I samband med ovanstående tas diskussioner med *facket* upp. Flertalet beskriver problematiska relationer till facket, i vissa fall på grund av skickliga fackföreträdare som exempelvis motsätter sig någon föreslagen åtgärd, men även beskrivs inkompetens hos fackliga företrädare där istället företrädarnas kunskapsbrist leder till svårigheter för ledarna. Några respondenter uttrycker enligt följande:

*[...] facket är inkompetenta, de förstår inte sitt uppdrag, de kan inte sin arbetsrätt och vi måste ägna oss åt att lära upp dem.*

*Facket är som Silbersky fast nästan vassare!*

*[...]men sen har man som arbetsgivare ett arbetsgivaransvar och det finns en arbetsrättslig reglering, ska man bli av någon och det inte sker på frivillig basis då är det ju en jäkla smärtsam process och lång, lång väg att gå. Jag menar facken är inte sena med att kontra och vad har arbetsgivaren gjort och när gjorde man det och vad sa man och dokumentation. Och då ställer man nästan arbetsgivaren till svars istället. [...]istället för att prata om den personen som gjorde bort sig så handlade det om att facket korsfäste chefskapet istället [...]*

**Utmaningar för ledarskapet 2008 består bland annat i att förhålla sig till den tid och energi som arbetsrätten kräver, och att balansera personalfrågor med fackliga representanter.**

### **Personliga dilemman**

En chef/ledares utmaningar och svårigheter rör inte bara situationen på arbetet och jobbet i sig, även en del personliga dilemman nämns bland respondenterna. En av dessa är att hitta *balans* mellan privat- och arbetsliv. En annan är att hitta balans i arbetsinsats och inte ta på sig för mycket utan istället delegera uppgifter. Chefspositionen kan ge upphov till en stark stress, och att *sätta gränser* blir en viktig del för den personliga hälsan. Att säga nej kan vara en stor utmaning för vissa chefer:

*Nu har jag ingen att delegera till och ska sköta allting själv, och då blir jag också vaken på helgerna för att det är så stressande. Att man jobbar för mycket, man ska sköta lönerna, allting ska man sköta om. Och det blir en bra utmaning för mig att lära mig hantera det, och hitta en balans i det, det kommer att ta några år tror jag.*

En annan aspekt som kan vara energikrävande är att hantera *personalfrågor*:

*Och så har man ingen lust, de som missköter sig ska vara dyrast. Det känns så bittert, så himla surt alltså. Hellre lägger man pengarna på någon som gjort ett jättebra jobb men som kanske vill gå lite i förtidspension.*

Flera respondenter nämner också att man är mycket *ensam* som chef.

*Som chef eller ledare så är man väldigt ensam i sin situation också. Även om man har kollegor, kanske man inte har så många man kan bolla det här med. Det måste ju ut någonstans.*

*[...] men jag satt i fryshuset det gjorde jag det kändes. Det blåste rätt kallt.*

Kopplat till detta nämner respondenterna utmaningen i form av den *förändringsprocess* som

det innebär att bli chef. Ska man dessutom bli chef för sina tidigare medarbetare/kollegor innebär det ytterligare svårigheter. Även svårigheten att gå från att vara fackligt ombud till att istället bli chef nämns av respondenterna, liksom den känsla av att "byta sida" som det kan innebära.

*Det var helt fel. Sen några år senare blev jag chef för dem som jag faktiskt tidigare varit medarbetare tillsammans med. Och det är inte den bästa situationen att vara chef över dem man har varit jobbkompis med tidigare.*

*[...] det kan vara rätt svåra och tunga samtal ibland, speciellt om man har det med gamla arbetskamrater, som jag visste när jag tog över inte fungerade, då man har jobbat ihop med dem och sett deras styrkor och svagheter. Så får man ju gå och alltså inte sätta sig på folk och inte använda makt. Man får använda andra samtalsmetoder tror jag för att få dem dit man vill.*

*Det som är grejen när man blir chef är att man ska ha en inkubationstid på ett år kanske då man har suttit på andra sidan. Plötsligt ska man förhandla precis tvärtom.*

**Ledarskapet 2008 präglas av olika personliga dilemman som att balansera privatliv och arbetsliv, egen arbetsinsats gentemot att delegera och sätta gränser, personalfrågors energikrävande inverkan, den ensamhet chefen kan uppleva i sin position samt den personliga förändringsprocess som det kan innebära att bli chef.**

### **Mål, vision och arbetssätt**

Att ha tydliga mål och en tydlig vision nämns av flera respondenter som utav yttersta vikt för organisationen, ledarna och medarbetarna. Dock finns flera svårigheter kring att skapa och förmedla detta samt att hålla mål och vision vid liv:

*Alltså det vi skulle behöva är en tydligare kraftsamling kring målen och färdriktningen för hela verksamheten, då skulle det vara lättare att foga in min enhet och vad jag ska försöka att bidra med i det stora hela, men det där glappar just nu, det har inte riktigt funnits kraft att samla ihop verksamheten kring de här frågorna på ett tag, det tycker jag är det största dilemman just nu, vi går inte sysslolösa men trampar lite vatten, det är svårt att känna att dit ska vi.*

*Som chef malar man ju på med de här lönesamtalen, utvecklingssamtalen, de här vardagliga grejerna. Ibland tappar man lite själv det här målet och visionen i det här ständiga malandet.*

*Det följdes aldrig upp, jag tror att det är viktigt att ta tillvara på att skapa en vision som alla förstår och känner och arbetar ifrån, och alltid ta upp det. På våra veckomöten tar man alltid upp våra visioner och vilka aktiviteter vi har och vad vi gör för att hålla liv i det där verkligheten.*

En stor utmaning är att implementera nya uppgifter. Det kan finnas svårigheter i form av motstånd hos personalen vilket respondenterna i hög utsträckning tror hänger ihop med mål och vision. Personal som gjort på ett visst sätt länge kan motsätta sig nya uppgifter om inte mål och vision är tydliga. Även skillnader mellan vad respondenterna beskriver som det nya och det gamla systemet som har att göra med reformer vad gäller både arbetssätt och ny teknik nämns som en utmaning då nya sätt att arbeta på krävs idag. Respondenterna uttrycker det på följande sätt:

*Vi har utvecklat ett helt nytt system och alla de här gamla damerna har fått vara med och utveckla det här nya systemet, men de pratar bara det gamla systemet, och att det var ändå jättebra.*

*Det blir ju viktigt att ha en vision som stimulerar medarbetarna, det kan inte bara vara en vision som är präglad av aktieägarna.*

Ytterligare en utmaning vid implementering av mål och vision är tidsbrist hos medarbetare, som ofta råder i dagens hektiska organisationsklimat. Att i detta läge när personalen redan har fullt upp, lägga på en ny uppgift och få dem att göra prioriteringar kan vara problematiskt:

*Ja, prioriteringar kommer jag också att tänka på. Att alla redan har så mycket att göra, och så kommer det här... och hur får jag dem att prioritera det, för det är viktigt.*

En annan svårighet med mål och vision är när ett företag växer snabbt. Från att ha varit ett litet företag med snabba kommunikationsvägar och tydliga mål och visioner, till att växa och bli större. Där uppstår lätt svårigheter i kommunikation och att se till att det fortsätter att finnas en tydlighet och enighet kring mål och vision kan vara en stor utmaning. En respondent beskriver:

*Men som att när vi började var vi bara tre stycken sen anställde vi tre till och då var vi sex stycken, så det var väldigt enkelt att kommunicera alla sex stycken med varandra, man kunde tala öppet om allting, om funderingar fram och tillbaka. Sen nu när vi är 20 personer så är det skillnad, organisationen har mycket större behov av ordning och reda, rutiner och tydlighet. Man vill veta, vad förväntas. Om man inte vet det, skapas det en osäkerhet i organisationen, då vet man inte vad man ska göra.*

Även balansen mellan företagets vision och *individens egna behov* och krav på utveckling kan vara svårhanterlig då dessa kanske inte naturligt sammanfaller. Denna aspekt beskrivs av respondenterna:

*Det gäller att hitta den enskilde medarbetarens del i den visionen. Det är det som är utmaningen. Vi har väldigt stort intäktfokus och tydliga säljmål och vi fick feedback att det inte är så stimulerande att jobba mot att omsätta så här mycket. Vad ger det oss? Så då tittar vi på vad är vår vision och kommunicerar den.*

*Frågan är var man börjar. Om man inte måste sätta företagets vision först. Vilsenheten kan ha att göra med att man inte vet vart företaget är på väg, och vad jag har för del i det. Hur jag borde utveckla mig. [...] Det är därför jag tror att man inte behöver bryta ner det till: det här kan vara din del av kakan. Men jag tror att man överhuvudtaget kan känna en stolthet i att veta att vi är på väg tillsammans att bygga något. Det är något annat än omsättning för folk. Att bli riktigt bra eller ledande inom någonting, och i det kan man sen i ett utvecklingssamtal bryta ner det i hur kan jag bidra i det här.*

**Utmaningar för ledarskapet 2008 är att skapa, förmedla och implementera mål och visioner, med hänsyn till både företagets och den enskilde individens behov.**

### **Organisationsaspekter**

I ledarskapet idag finns ett flertal utmaningar som hänger ihop med organisationsaspekter. En av dessa som beskrivs är konjunkturkänslighet. Att vara starkt beroende av en konjunkturkänslig marknad ställer höga krav på ledarskapet:

*Den här stressen som du pratar om, den har jag haft, just för den här konjunkturen så är den över för mig. Jag har hanterat och tagit tag i det här med effektiviseringen, den var helt katastrofal, vi var underbemannade, och allting det där har kommit upp till en väldigt bra nivå.*

Även *omorganisationer* som ofta är frekventa i dagens organisationer leder till ständiga utmaningar för en ledare, såväl att snabbt ställa om och anpassa sig själv till den nya organisationen men även att hantera den inverkan som omorganisationen har på personalen. En ytterligare utmaning är att förmedla ett större organisationsperspektiv till medarbetarna där det inte räcker med den egna yrkeskunskapen utan man måste arbeta för att nå resultat inom ett bredare perspektiv:

*[...] nu är det en annan infallsvinkel, att få gehör för det och att få folk att se att det finns en dimension i det där vi kan åstadkomma något bättre och mer om vi bara hjälps åt och ser allting på ett annat sätt lite grann, det upplever jag är en utmaning, det är något slags skifte av synsätt på något vis. Man förutsätter att, inte bara vi som har i uppdrag att leda olika delar av verksamheten ser det här, utan man måste få gehör hos medarbetarna också. Man kan inte bara titta på sin egen yrkeskunskap utan måste också se hur vi jobbar ihop, hur fungerar organisationen, det är vårt samlade arbete som ger resultatet och sjabblar vi där i våra interaktioner sjunker kvaliteten.*

Respondenterna beskriver även organisationsklimatet idag som bestående av en i hög grad turbulent marknad, som symboliseras av flytt, *rörlighet* och snabbhet, och därmed svårigheter att hänga med och skapa en stabilitet och trygghet.

*Grejen är ju så här att man är ju helt oförberedd som gammal chef på en sån här sak, men det är så som det kommer att bli, det är så det kommer att bli i framtiden. Och det är det som är det viktiga att man ställer om sitt tänk på det sättet.*

Även stora krav på *effektiviseringar* verkar vara vanligt förekommande och sätter en stor press på ledarna att hantera dessa krav samtidigt som det i praktiken kan vara mycket svårt att kombinera effektiviseringarna med en fungerande verksamhet:

*Min största utmaning just nu är att tvingas till ytterligare effektiviseringar i verksamheten.*

I samband med detta nämner respondenter att det har uppkommit svårigheter med *administrativa frågor*. Det förefaller som att effektiviseringarna och omorganiseringarna i stor utsträckning har lett till en nedskärning i administrativ personal vilket gör att cheferna själva i högre utsträckning måste hantera dessa uppgifter, vilket kräver både tid och energi.

*Något som har känts väldigt påtagligt i vår organisation är att man genom åren drivit den policyn och använt sig av det arbetssättet att man ska minska kostnaderna genom att se till att färre håller på med administrativa frågor. De administrativa frågorna har ju inte blivit färre, de är ju minst lika många som förut, om inte fler, men det som händer är att de trycks ut på alla andra som måste närma sig dem som amatörer i princip.*

En annan aspekt som nämns i samband med organisationsförändringar är det faktum att Sverige släppt på ett flertal marknader som tidigare varit monopolmarknader, men där man numera är utsatta för konkurrens:

*Jag har jobbat för ett företag som har stått under en enorm förändring. Ifrån att ha varit ett monopolföretag för femton år sen, till att vara utsatta för en enorm konkurrens. Enorma nedbemanningar, nedskärningar och där det inte riktigt är tydligt med vart vi är på väg med mål och visioner.*

*Konsultbranschen* är också ett fenomen som nämns. Att arbeta i en konsultorganisation innebär en mängd utmaningar, dels kring att skapa tydlighet kring mål och vision, dels kring att hantera sjukfrånvaron i en konsultverksamhet, men även att hantera det faktum att

företagets konsulter ofta är starkt uppvaktade av andra företag. En respondent beskriver:

*Och det är jättesvårt, att skapa den här visionen och varumärket och vilka mål man ska ha egentligen. För att konsultbranschen kan vara mer här och nu. Man måste få in pengar och det finns egentligen inget värde på konsultorganisationen i framtiden.*

*Jag tror att konsulter kanske i någon högre grad är medvetna om att de har ett värde på marknaden. Det är ganska hög konkurrens och de som är i min grupp, de är ju ständigt uppvaktade tror jag av andra konsultfirmor.*

En mycket stor fråga idag är *personalkostnader*, som ofta beskrivs som den största kostnaden för ett företag. I samband med dagens höga rörlighet gäller det att kunna framstå som en attraktiv arbetsgivare för att locka till sig kompetent personal och även för att kunna behålla den då.

*Det kan ju vara svårt att framstå som en attraktiv arbetsgivare när man står mitt uppe i effektiviseringsarbeten och måste skära ner och så vidare.*

Det beskrivs en *attitydförändring* mot tidigare där individen idag undrar vad han eller hon med sin kompetens kan bidra med till företaget:

*Nu tycker jag mer att man har vänt på det hela, de som kommer idag och söker jobb vill veta lite grann, vad har ni för inriktning och vad kan jag med min kompetens bidra med för att passa in i ert mönster osv. vad kan jag bidra med till er verksamhet. Jag tycker man kan se den typen av frågeställningar idag faktiskt mot vad man gjorde för femton år sen, då var det mycket vad kan jag få av er? Vad kan ni erbjuda mig? Är ni en attraktiv arbetsgivare, vad få jag av er? Men det tycker jag att jag ser att det håller på att svänga lite grann.*

Då det medför en hög kostnad när nya medarbetare måste komma till krävs en mycket hög noggrannhet vid anställningar. Felrekryteringar kan få stora konsekvenser och bli enormt resurskrävande:

*Det dyraste utköp som jag känner till inom organisationen, det är för några år sedan, en facklig företrädare som jag bröt arm med många gånger men till slut konstaterade omgivningen att det inte gick längre, men det utköpet blev dyrt, det krävdes tre årslöner för att bli av med vederbörande, ja det var dyrt alltså.*

*Prioriteringar* är en viktig fråga för respondenterna. Hur ska man som ledare prioritera idag? En respondent säger:

*Personalärenden överhuvudtaget, är ju för mig alltid prioritet. Vad jag än har, hur viktigt det än är, har jag ett personalärende så är det det dyraste vi har, den är den största investeringen man gör förstås. Då faller allt annat, där har man mest pengar att hämta.*

Utmaningar kan även bestå i att få personalen att utföra konkreta *arbetsuppgifter* på detaljnivå:

*[...] men att få folk att göra det lilla de ska göra på dagarna, det var mitt problem. Bara att få dem att städa sina städområden, såna här enkla vardagliga saker fick jag hålla på med i fyra år innan det fungerade faktiskt, vilket är chockartat[...].*

*[...] men ändå är det just så som du säger; passa tider, ta ansvar, utföra sina arbetsuppgifter, delta. Alla de här grejerna.*

Ett ämne som också kommer upp i diskussionen är *tidstjuvar*, där framförallt en brist på mailpolicy leder till en överhopning av mail att läsa och besvara vilket är tidskrävande och utgör en stressor. Även protokollskrivande kring olika möten beskrivs som en tidstjuv av respondenterna även om alla inte är ense om dessa punkter:

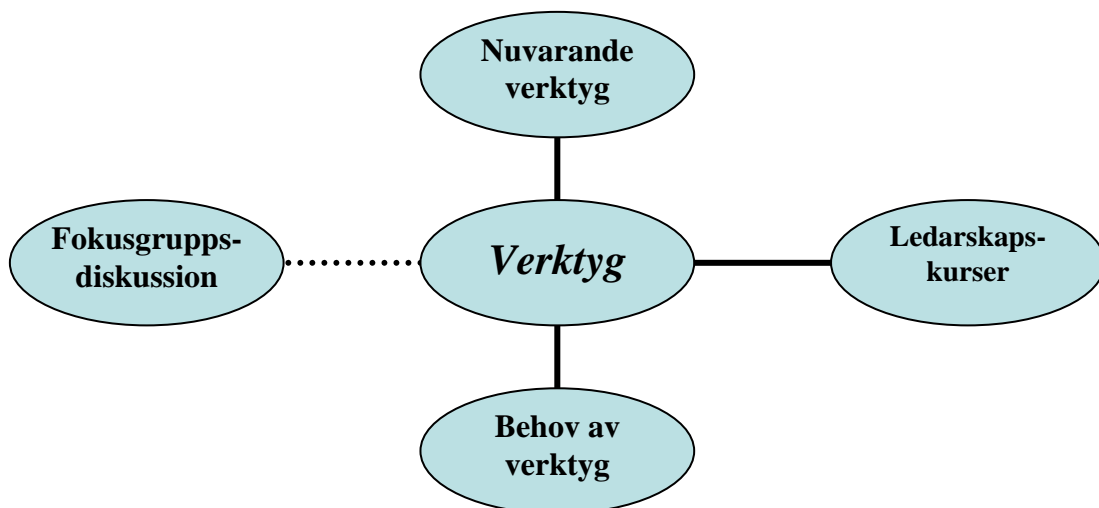
*Någonting som vi har pratat om en hel del på sistone är att definiera tidstjuvar, vilka är de egentligen de största tidstjuvarna, och vi har väl konstaterat att en total avsaknad av mailpolicy inom organisationen håller på att dränka oss alla. Jag menar man kan inte vända ryggen till så har man 50 mail. (...) Det finns absolut inga discipliner och maillådan dränks (...) och det här är ett jädligt stressmoment, mailen, det är det största stressmomentet för min del då kan man säga.*

*Och hålla rent i den där. Och när man är ledig så tänker man att då ligger det 80 mail iden där, och då vill man gärna gå in hemifrån, vi kan gå in hemifrån och koppla upp oss mot jobbet och då vill man ju gärna rensa. Så det blir nästan så att mailen styr ens liv idag. Helt sjukt.*

**Utmaningar för ledarskapet 2008 är olika typer av organisationsaspekter som kännetecknas av omorganisationer, effektiviseringar och andra förändringsaspekter. Konsultorganisationen diskuteras i förhållande till mer traditionella förutsättningar för en organisation.**

## Verktyg

Det andra temat som utkristalliserades under fokusgrupperna var verktyg. Verktøygen delas upp i underkategorier (se figur 3) där *nuvarande verktyg* står för verktyg som respondenter beskriver att de använder sig av, medan *behov av verktyg* står för verktyg som respondenterna gemensamt känner att de skulle behöva i framtiden. Kategorin *ledarskapskurser* innehåller respondenternas tankar om vad ledarskapskurser har tillfört och kan tillföra som verktyg. *Fokusgruppsdiskussion* används som ett verktyg för att undersöka utmaningar och behov.



**Figur 3.** Ledarskapsverktyg bestående av nuvarande verktyg, behov av verktyg, ledarskapskurser samt fokusgruppsdiskussion.

### Nuvarande verktyg

*Rolldiskussioner* är ett verktyg som en respondent beskriver sig använda. Respondenten anser att verktyget ger en tydlighet kring krav och förväntningar på såväl sin egen som andras roller vilket underlättar för alla anställda.

*Vi har jobbat ganska mycket med roller, och förväntningar på olika roller så att vi har gått igenom med folk i gruppen, vad är förväntningarna på den här personen, det kan vara olika roller som man har i ett företag. [...] Och det blir värdefull diskussion kring det. Och sen så ska man komma till någon konsensus och sen så blir det en lista som man kan ta fram och hålla sig till eller revidera vid tillfälle.*

*En rak och ärlig dialog är ett annat verktyg som beskrivs som viktigt för att ledarskapet ska fungera.*

*En rak och ärlig dialog måste vara fundamentet för mig.*

*Lathet nämns i samband med att ge medarbetare eget utrymme att ta ansvar och utföra uppgifter. Det beskrivs som lätt för en chef att ta på sig en uppgift för att det är den snabbaste lösningen. Respondenterna menar att en viss lathet bidrar till medarbetarnas utveckling vilket i längden både företaget och individen vinner på:*

*- Lathet är ett sunt tecken på en chef ibland.*

*- Det håller jag med om.*

*- Man ska inte göra allting så här, utan man ska släppa medarbetarna lite fritt.*

*[...]*

*- Men lathet är ju också ett sätt att återhämta sig. Att vara lite laidback och smita undan lite ibland. Det är inte fel alltså.*

*Nätverk är något som beskrivs både som ett verktyg som vissa redan använder sig av men också som något som kan utvecklas. Flera respondenter uttrycker att mycket finns att vinna på att engagera sig i nätverk och utbyta erfarenheter, tankar och idéer samt bolla svårigheter med andra chefer. Dessa nätverk ger också tillfälle till reflektion för ledarna.*

*Man får faktiskt med sig en hel del när man pratar med chefer från helt andra organisationer som man absolut inte känner.*

*När det gäller att hantera sjukfrånvaron, framförallt korttidssjukskrivningarna, nämner en respondent olika hälsostراتيجier som ett verktyg som man arbetar med:*

*Vi har just nu ett samarbetsprojekt ihop med vår företagshälsovård, där vi följer upp den korta frånvaron och jobbar med hälsoprofilsbedömningar och liknande, vi jobbar ihop med beteendevetarna på företagshälsovården och så vidare om det är det stödet som behövs.*

*Tydliga arbetsbeskrivningar, tydliga mål och en klar och tydlig agenda kan också vara verktyg som en ledare kan använda som styrmedel i sitt arbete, men även att för egen del från högre ledning få en tydlighet kring mål är något som eftersträvas:*

*Men jag tror väldigt mycket på att man måste ha tydliga mål, vi måste ha en tydlig riktning och en vision så folk vet vad vi ska åstadkomma, då kan man också få folk att extrafoliera på egen hand och begripa vad man ska bidra med för att nå dit, men har vi inte klart för oss vart vi ska då blir det lite famlande och osäkert, och lite otydligt och man får en gnagande känsla av att vi inte gör riktigt rätt saker.*

*Gruppdiallog är ett verktyg som flera respondenter använder sig. Detta är i flera fall något de tagit till sig från Marika Ronthys modell för gruppdiallog. Att ha en observatör på arbetsplatsen är också något deltagarna tycker har fungerat som stöd i form av återkoppling.*

*Jag har en observatör som jag använder i gruppdialoger, för jag kör ofta det. Jag tycker gruppdialoger är mycket mer givande än de här enskilda utvecklingssamtalen.*

*Hon var med som observatör, och det var så otroligt bra, för då kunde hon se lite av det som jag hade pratat med henne om och hur personerna var, och vilka frågor som dök upp. Så hon kunde bolla tillbaka det här till mig och få förståelse.*

Flera deltagare beskrev ett redan etablerat *personalstöd* på sina företag.

*Vi har ju personalkonsulter som man kan gå till om man får sig en burnout emellanåt. Så kan man gå dit och falla ihop en stund.*

**Verktyg som används i ledarskapet 2008 är bland annat definitioner av roller, kommunikativa strategier och styrmedel, samt personalstöd och nätverk.**

### **Behov av verktyg**

I enlighet med intervjuplanen tillfrågades deltagarna om vilka verktyg de skulle vilja lägga i en fiktiv verktygslåda. Flera respondenter uttrycker att de skulle ha behov av en *mentor* eller ett bollplank, någon utifrån att bolla idéer med och reflektera ihop med:

*Ett verktyg som man behöver hela tiden som chef, är en mentor. En som är utanför organisationen som man kan bolla ex antal frågor med. Då kan man stryka alla ledarskapsutbildningar om man har någon som man har förtroende för. [...] Det har varit för mig det allra bästa verktyget.*

*Jag behöver ju stöd och hjälp i det här. För jag börjar känna mig rätt trött. Det är rätt tufft att hålla på med det sådant. Och det har varit rätt dåligt med uppbackning. Jag kan känna mig utmattad emellanåt. Skulle behöva någon att sitta och bolla med, någon att prata med, kanske till och med gråta.*

*En egen chef* är något som en respondent uttrycker som något bra att ha. Detta sammanfaller mycket med att ha en mentor, även om det i detta fall innebär någon på samma företag som faktiskt har ett eget högre ansvar för de frågor som man vill bolla. Just *att få stöd*, inte bara i form av en mentor, är något som flera respondenter tar upp. Det efterfrågas exempelvis mer verksamhetsstöd i vardagen samt prioriteringsstöd där ett förslag är att ta hjälp av sin närmsta chef eller medarbetare:

*Jag sa det förut, jag känner igen lite det där med verksamhetsstödet, som sagt var, jag saknar det i vår organisation (...) Mera verksamhetsstöd i vardagen för där famlar vi just nu.*

Ett verktyg som nämns är *tydligare uppföljningar*. Genom att noggrant följa upp och exempelvis mäta olika aspekter kan man få en utveckling och lära sig av misstag:

*Ett annat spår är ju att försöka hitta sätt att mäta saker på. Det kan ju låta hemskt fyrkantigt, men att mäta relevanta saker som då visar på vad vi åstadkommer, alltså kvalitetsmått, processmått som då är tekniska termer men ändå som snabbt hittar vägar att snabbt återkoppla till dem som medverkar till att det blir precis så att man känner att det finns en koppling, att det man gör spelar roll på något vis.*

*Sen så ramlade man gärna ner i samma roll som man har haft tidigare, det här med uppföljning är jätteviktigt, att man fortsätter, att man har det här hela tiden och tar uppföljningssamtal.*

En respondent uttrycker ett behov av att som ledare göra en *ledarskapsprofil* där styrkor och

svagheter i ledarskapet blir tydliga. Först när man har en medvetenhet kring detta kan man börja jobba på att utveckla sitt ledarskap. Även en *kompetenskarta* över företaget som helhet kan vara ett verktyg som skulle kunna vara till god hjälp:

*Jag tror att något som är viktigt som jag nyligen har gjort, är en ledarskapsprofil utifrån mig själv. Vad man har för styrkor och svagheter, vad man kan förbättra. Det är jätteviktigt. Då vet man också vilka verktyg man kan behöva för att förbättra vissa sidor hos sig själv. Och förbättrar man de sidorna, man kan ha ganska stor marginalnytta för att tala ekonomiska termer, på att förbättra det man är lite sämre på.*

Ett av de viktigaste verktygen respondenterna vill lägga i verktygslådan är *mer tid*. Flera respondenter beskriver en hektisk vardag både för sig, för de anställda och för organisationen som helhet. Tid behövs både för reflektion men även faktisk tid för att hinna med arbetsuppgifter.

*Folk har bara 24 timmar om dygnet, helst ska dom inte arbeta mer än 8.*

*Tid för självreflektion kan vi väl lägga där i korgen, för det är väl ett verktyg som vi skulle behöva allihopa, eller jag.*

*Mod* beskrivs också som ett viktigt verktyg till verktygslådan. Mod att fatta och genomföra viktiga beslut är något som krävs som ledare och en högre grad av mod är något en respondent uttrycker som ett verktyg att tillägna sig:

*Men det jag själv tyckte att jag kunde bli bättre är framförallt modbiten, framförallt att kunna ta tuffa beslut.*

Att lära sig att kunna säga *nej* eller att *delegera* är andra verktyg som efterfrågas:

*Så vad skulle du vilja lägga i verktygslådan? [...] Att känna efter och säga nej, det är väl det viktigaste.*

*[...] Att verkligen tänka varenda gång de kom, att det här måste de göra själva. Det var ju liksom lite delegera och få ansvar och så. Och jag tror att de testade mig säkert också för att se hur mycket de kunde lägga över på mig, att man blev helt överöst med saker och fick göra annat istället för det jag skulle göra som ledare. Jag tycker jag har kommit en bra bit på väg där.*

**Efterfrågade verktyg i ledarskapet 2008 är bland annat en mentor, tydliga uppföljningar samt mod att ta beslut, säga nej och våga delegera arbetsuppgifter.**

### **Ledarskapskurser**

Ledarna diskuterade kring ledarskapskurser och vilken funktion de skulle kunna fylla som verktyg för dagens ledare. En aspekt som beskrivs är att de kan fylla ett syfte i att hjälpa till att utveckla ledarens *självkänedom*:

*Men man kan väl få verktyg och metoder, och så får man tillfälle till reflektion som är nog så värdefullt.*

*Det är ju självkänedom som är värdefullt skulle jag säga.*

Flera respondenter talar dock om hur deras ledarskap i stor utsträckning är influerat av deras egna personligheter. De menar att de kunskaper inom ledarskap de lärt sig på exempelvis

ledarskapsutbildningar egentligen inte används i pressade situationer, då man istället faller tillbaka på sin *personlighet*:

*Men när det väl gäller då faller man tillbaka i sin personlighet. När du blir pressad eller när det är de här viktiga samtalen, då spelar det ingen roll vad du har för metoder. Det kan vara möjligen självinsikt eller att vara genomtänkt kring ett visst område. Men på nåt vis är man då utan ramar och då får man ta stöd i sin personlighet eller så blir det väldigt krystat och konstigt.*

- När man är pressad eller osäker och så, då reagerar man utifrån instinkter, basala sätt som man alltid... Man reagerar helt enkelt.

- Med ryggmärgen!

- Svarta lådan går igång!

- På ett sätt som man gör i alla situationer, inte bara i ledarrollen.

*Man kan gå hur många sådana där utbildningar man vill. Man blir ju inte egentligen inte en bättre ledare för det. Det kanske leder till att man blir en transparentare person men jag vet inte om det leder till att man blir en bättre ledare. Jag tror inte det. Jag tror man är så formad i sin personlighet, i vem man är som person. Och det kan man inte forma om i en kurs eller i ett internat. Man kan ju ta till delar av det och putsa sig själv i hörnen och bättra sig i vissa avseenden. Jag tror inte man kan formas till att bli en jättebra ledare, jag tror inte det...*

Ledarskapsutbildningar kan bidra till att man får en *distans*, både till sig själv och till sina svårigheter, men även till sitt arbete då man faktiskt kommer bort ett tag från arbetsplatsen och får möjlighet att diskutera med personer i motsvarande situation:

*[...] Precis, så att man kan hålla distans och så, så man inte bara, det blir konflikter och man tar allt personligt.*

*[...] Motståndet är totalt. Att kunna få den här människan att stämma in någorlunda i den här gruppen, det är helt omöjligt. Då kan jag gå hur många ledarskapskurser som helst, och lära mig hur mycket som helst, och sitta mot henne och ha distans och så där, och så blir det ändå helt fel.*

En ledare uttrycker att ledarskapsutbildningar kan bidra till små förändringar, vilket i förlängningen leder till en ledarutveckling, även små förändringar i kan leda till en stor vinst för chefen/ledaren i dess ledarskap:

*Det där ligger väl lite i ledarutvecklingen. Först så handlar det om att bli medveten om vad man har för förbättringspunkt, vad har man för svaga sidor, vad kan man bli bättre på. Och kan man hantera det, just när man kommer till en sån situation och bara förändra lite grann på det, så tror jag att man kan växa otroligt mycket som ledare.*

**Ledarskapskurser anses kunna bidra med en ökad självkänedom samtidigt som det i pressande situationer är personlighetsegenskaper som blir styrande för agerandet.**

### **Fokusgruppsdiskussion**

Deltagarna fick frågan hur de upplevde det att diskutera ledarskapsfrågor i en främlingsblandad fokusgrupp. Kommentarererna var överlag positiva. De flesta hade tidigare erfarenhet av att diskutera ledarskapet i liknande gruppkonstellationer:

*Man får faktiskt med sig en hel del när man pratar med chefer från helt andra organisationer som man absolut inte känner.*

*Det är ju det här med nätverkandet. Att man inte bara bollar i sin egen värld.*

*Jag gillar ju sådana här främlingsblandade grupper. Men det är ju för att jag gillar möten med människor. [...] Och det som är bra med det är att man vågar vara lite spontan. Vågar vara lite öppen. [...] Det finns en viss hämmande verkan när man är med arbetskamrater eller med chefer på samma nivå.*

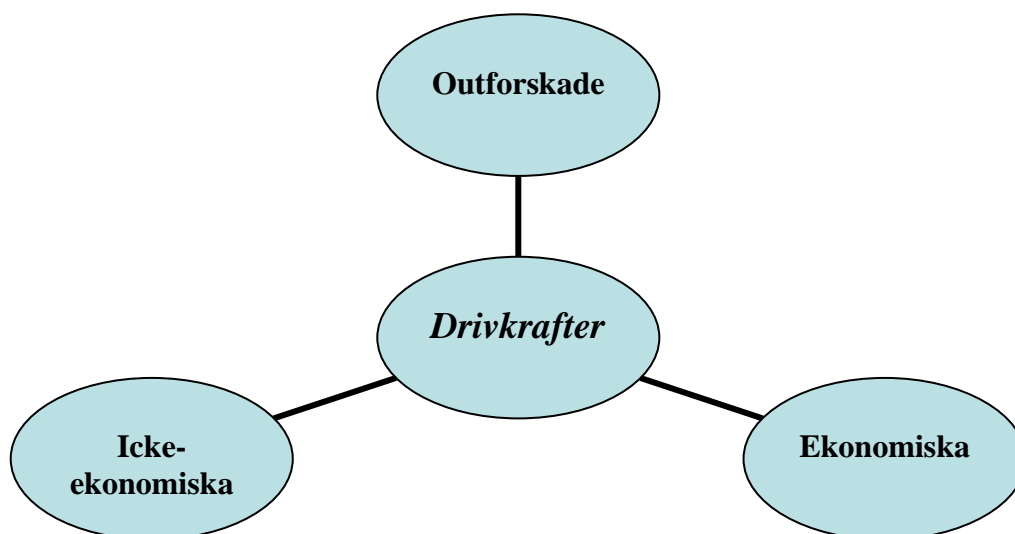
*Ja, det är ju fascinerande ändå, olika så att säga företagsbakgrund men att det ändå finns så mycket gemensamt.*

*Jag tycker det är roligt att träffas så här, vi pratar ju dels om det dagliga arbetet, men vi har ju också gjort lite generella tillbakablickar och så. På något sätt ventilerat saker, som vi var inne på och vi har ju en del gemensamt och så. Att bara få bekräftelse på att man kör på rätt och ja, en extern input, för man har ju lite sitt forum internt. Men lite återkoppling till omvärlden, det är alltid trevligt.*

**Deltagande i fokusgruppsdiskussion sågs överlag som positivt då det ger möjlighet till att skapa nätverk och få extern input.**

### ***Drivkrafter***

Detta är en kategori som inte hade fokuserats på i intervjuplanen. Diskussion kring detta ämne uppstod dock i fokusgrupperna även om det inte fick stort utrymme. Ett par drivkrafter uttalades men då ämnet fick ett förhållandevis litet fokus har vi valt att ha en kategori som består av i denna studie *utforskade* drivkrafter. De övriga kategorierna delas upp i *ekonomiska* och *icke-ekonomiska drivkrafter* (se figur 4).



**Figur 4.** Ledarens drivkrafter bestående av ekonomiska, icke-ekonomiska och utforskade.

#### **Ekonomiska**

De ekonomiska incitamenten nämns främst i samband med att respondenterna diskuterar kring sina erfarenheter som egna företagare. De diskuterar bland annat skillnaden för ägaren gentemot den anställda i den ekonomiska vinningen i att vara engagerad på jobbet

*Jag och min partner när vi pratar så kan ju vi känna att vi har ju en direkt ekonomisk vinning av vårt*

företag. De anställda har ju inte det på det sättet. Det måste man vara medveten om.

### **Icke-ekonomiska**

Flera respondenter framhåller vikten av att det ska vara roligt att vara chef. Bland saker som gör att chefskapet är roligt nämns när man får in nya hungriga medarbetare.

*Det är svårt att hitta drivkraften själv om man inte tycker att det är kul.*

*[...] det tycker jag ändå är en otrolig stimulans att kunna påverka i situationer man inte tror att man kan påverka.*

### **Utforskade**

Då den övergripande kategorin drivkrafter inte hade så stort fokus under gruppdiskussionerna på grund av intervjuplanen, tror vi att det finns många faktorer som skulle kunna fylla på och utveckla detta tema.

**I ledarskapet 2008 görs åtskillnader mellan de ekonomiska och icke-ekonomiska drivkrafterna för att arbeta som chef.**

## ***Resultatsammanfattning***

Resultaten kretsar kring tre övergripande teman: *Utmaningar*, *Verktyg* och *Drivkrafter*. Även *Att diskutera ledarskapet i fokusgrupper* presenteras i resultaten.

- *Utmaningar* rymmer underkategorierna som *generationsaspekter*, *medarbetarfrågor*, *chefens personliga dilemman*, *arbetsrättsliga och fackliga frågor*, *mål och vision*, *organisationsaspekter* samt *ledarskapsstilar*. Dessa aspekter rör bland annat hanterandet av motpoler när det kommer till generationsaspekter, hanterandet av medarbetare som inte sköter sig, sjukfrånvaro, den stress och ensamhet man kan känna som chef/ledare, svårigheter med att implementera nya uppgifter, att hantera administrativa uppgifter, nedskärningar och omorganisationer, hur man använder sig av olika typer av ledarskap och effekterna av dessa på både medarbetare och chef, samt speciella utmaningar som finns exempelvis i samband med en konsultorganisation.
- *Verktyg* rymmer underkategorierna *nuvarande verktyg*, *behov av verktyg* samt *ledarskapskurser*. Bland dessa nämns verktyg såsom stöd i form av en mentor eller ett bollplank, tid för reflektion, gruppdialoger och rolldiskussioner, att lära sig säga nej när det blir för mycket, tydlighet och uppföljningar, ekonomiska resurser samt mod. Ledarskapskurser anses kunna bidra med självkännedom samt tid för reflektion, dock finns det svårigheter med att använda verktygen i pressande situationer där istället personligheten blir avgörande. *Fokusgruppsdiskussionen* visar att denna form av gruppdiskussion kan ge ledarna ny meningsfull input.
- *Drivkrafter* rymmer underkategorierna *ekonomiska* och *icke-ekonomiska* men är ett ämne som inom denna studie är relativt utforskat. Bland de drivkrafter som ändå nämns av respondenterna är hur man som ägare till ett företag har en direkt ekonomisk vinning av sitt arbete, men även att man måste tycka att arbetet är roligt samt den stimulans som finns i möjligheten att kunna påverka.

# Diskussion

## *Metoddiskussion*

I syfte att få information om hur det verkliga ledarskapet ter sig i praktiken stod författarna inför valet mellan att göra individuella intervjuer eller gruppintervjuer. Författarna har tagit del av litteratur inom kvalitativ metodik och kommit fram till att fokusgrupper skulle ge studien mer bredd utan att förlora på informationsdjup. Fokusgrupper karakteriseras av att en större skala av idéer och information genereras på grund av det sociala samspelet i gruppen (Kvale, 1997). Det var även mer intressant att sammanföra chefer/ledare i främlingsgrupper för att se om denna design med frågeställningen ”hur deras vardag ser ut och vad den består utav för utmaningar” skulle uppfattas som meningsfull för deltagarna. Att det var en meningsfull upplevelse att delta i en fokusgrupp, fick vi bekräftat av flera deltagare. Bland några fördelar att nämna är att både deltagarna och forskaren tvingas att tänka till och ges möjlighet till upptäckandet av nya aspekter i en fråga. Fokusgruppsmetoden ansåg vi ge oss författare det djup och den kontext som vi behövde för att få en djupare förståelse av ledarskapet idag. Det upplevdes likaså betydelsefullt för oss att studera gruppinteraktionen ledarna emellan. Citatet nedan kommer från en av fokusgruppernas deltagare:

*Det som är intressant är att om man närmar sig såna frågor från andra, från olika erfarenheter och olika perspektiv så hittar man gemensamma tankar kring det, och man kan nästan få mer konkreta och värdefulla idéer från någon som inte jobbar inom samma område som man själv gör. Och det tänker jag delvis beror på att man tvingas formulera sin fråga, man tvingas beskriva situationen på ett annat sätt om man ska berätta för någon som inte riktigt vet hur det är, än den person som man jobbar med som vet exakt hur det är och känner alla de här människorna, då tar man för givet så mycket. Men det gör man inte om man berättar för någon som inte vet hur det är och då har man ju nästan lösningen själv när man berättar och pratar, man kommer på att så här är det ju, man backar lite grann. Och det har ett värde tror jag, just när man möts så här och har lite olika infallsvinklar, då lyfts man lite själv, när man bidrar, för man beskriver saker på ett lite annat sätt.*

Reliabiliteten har som beskrivits i metodavsnittet, kontrollerats för. Samma moderatorer ledde fokusgrupperna och man försökte säkerställa likheten i de avseenden som var möjliga. Vid kodning och tolkning av materialet räknas författarna själva som två av varandra relativt oberoende bedömare. Att engagera utomstående bedömare för att öka interbedömarreliabiliteten ansågs inte vara genomförbart av resursskäl.

Angående studiens validitet kan man fråga sig hur pass mycket deltagarna lät sig påverkas av grupstryck och social önskvärdhet. Atmosfären i de båda grupperna skiljde sig något men präglades överlag av öppenhet och avslappnad stämning. Fokusgrupper uppvisar hög grad av ekologisk validitet, eftersom grunden för dem är den mänskliga tendensen att diskutera olika ämnen i grupp (Wibeck, 2000). Wibeck refererar till Albrecht et al. (1993) som menar att data som genereras i en fokusgrupp är mer ekologiskt valida än data som samlas in genom att individer ensamma får ge uttryck för åsikter så som i enskilda intervjuer.

Författarna till uppsatsen figurerade som gruppleddare i båda fokusgrupperna och delade på rollen som moderator. Gruppleddarna hade en relativt tillbakadragen profil för att inte påverka deltagarna för mycket, samtidigt som gruppleddarna såg till att få viktiga teman för frågeställningarna besvarade, vilket innebär att fokusgruppen hade karaktären av ett ”semi-

strukturerat gruppsamtal”. Gruppledarna kan ha påverkat innehållet då de inte ställde ordagrant exakt samma frågor eller följdfrågor liksom gruppens karaktär i sig givetvis påverkade gruppledarnas beteende.

Antalet deltagare per grupp, 5-6, anses inom fokusgruppsmetod vara det maximala, man brukar säga ”inte färre än fyra och inte fler än sex” per grupp (Wibeck, 2000), vilket motiverade antalet deltagare i föreliggande studie. Att atmosfären på något sätt skilde sig åt mellan de olika grupperna ses som naturligt i sammanhanget och är något man med fokusgruppsmetoden måste räkna med. Författarna ansåg vid videoanalysen att det inte var någon deltagare som i någon avgörande utsträckning dominerade eller ledde diskussionen, istället var det en relativt jämnt fördelad taltid per person. Taltidsanalysen är en uppskattning och är därför ej redovisad.

Resultat från fokusgrupper är inte statistiskt generaliserbara. Syftet med en fokusgruppstudie är inte att dra generella, statistiskt underbyggda slutsatser om hela grupper/ populationer (Wibeck, 2000). I föreliggande pilotstudie med 11 deltagare och två grupper (plus två deltagare i förstudien) har författarna varit mer intresserade av att komma åt föreställningar, nyanser och teman som uppkommit hos de chefer som deltagit. Om fokus istället hade varit generaliserbarhet skulle förmodligen någon form av enkätdesign ha varit aktuell med ett stort antal respondenter. I nuläget har författarna till studien varit mer intresserade av hur man eventuellt i framtiden skulle kunna skraddarsy ledarskapsprogram med en liknande design, och inte haft som fokus att generalisera resultaten, även om detta skulle kunna vara nästa steg. Därmed kan man istället tala om studiens ”överförbarhet” dvs. det blir upp till den som tar emot resultaten som avgör om de kan appliceras i en annan situation (Wibeck, 2000) Trots de olika branscherna och nivåerna på chefskapet som presenterats i denna studie blir det tydligt att deltagarna upplevde att de hade mycket gemensamt med varandra. Därmed kan det antas att ifall antalet fokusgrupper i framtida undersökningar skulle ökas och teoretisk mättnad skulle uppnås, skulle möjligen flera teman vara generaliserbara för ledarskapet.

## ***Resultatdiskussion***

Studiens syfte var att undersöka dagens verkliga behov och utmaningar bland chefer/ledare. Ett underliggande syfte för framtida forskning var att se ifall fokusgruppsdesignen i sig kunde utgöra ett passande datainsamlingsinstrument vars innehåll skulle kunna styra utformningen av ett skraddarsytt ledarskapsprogram. Det senare syftet har i denna studie enbart besvarats utifrån huruvida metoden varit fruktbar för att generera lämpliga data och huruvida metoden upplevts som meningsfull för deltagarna. Utvecklandet av ett ledarskapsprogram utifrån denna pilotstudie är inte aktuellt, även om de teman och kategorier som nedan kommer att diskuteras skulle kunna tänka sig utgöra viktiga teman i ett ledarskapsprogram, i syfte att tillfredställa de verkliga behoven hos just dessa ledare. De konkreta frågeställningar som avsågs besvaras var följande:

- Vilka utmaningar och svårigheter upplever dagens chefer/ledare?
- Vilka verktyg skulle behövas för att hantera dessa utmaningar och svårigheter?

Resultaten kommer att diskuteras utifrån de tidigare presenterade teorierna, varav vissa av dessa teorier har valts ut enligt den abduktiva ansatsen där aktuella empiriska data från denna studie till har påverkat det teoretiska urvalet. Vidare kommer delar av resultaten att diskuteras utifrån vad författarnas anser kunna vara av nyhetsvärde och intresse i den verklighet och

praktiska vardag ledarna och deras organisationer lever i samt för de personer som arbetar med utformningen av ledarskapsprogram.

De två övergripande teman som blivit tydliga i resultatet, ”*utmaningar*” och ”*verktyg*”, anses vara en naturlig dramaturgisk konsekvens utifrån moderatorernas frågeställningar och intervjuplan (se bilaga A). Det tredje temat som aktualiserades, ”*drivkrafter*”, fick inte mycket utrymme i fokusgruppsdiskussionen på grund av intervjuplanen. Drivkrafter kan anses vara ett viktigt komplement i relation till verktyg, behov och hur ledaren upplever sin vardag som chef. De drivkrafter som nämndes var ekonomiska respektive icke-ekonomiska, och diskuterades mest mot bakgrund av att man som chef var mer sporrad och motiverad om det var ett företag man på något sätt ägde eller hade varit med och startat. Detta ställdes i relation till hur medarbetarna på företaget inte hade samma motivatorer då de själva inte var delägare i företaget. Data för drivkrafter anses dock i denna studie vara knappa och därmed anses detta område vara utforskat i detta sammanhang. Framtida studier skulle kunna kombinera eller komplettera frågeställningarna med vad som utgör en chefs drivkrafter.

Resultaten i föreliggande studie påvisade en relativt samstämd uppfattning om vad som är de mest aktuella utmaningarna i dagens ledarskap. Underkategorierna som vuxit fram har baserats på den största mängden data som tagits fram ur transkriberingarna. De sju underkategorierna (*generationsaspekter, mål, vision och arbetssätt, medarbetarfrågor, personliga dilemman, arbetsrättsliga och fackliga frågor, organisationsaspekter och ledarskapsstilar*) har försökt sammanfatta detta rika material.

Ett av de mest intressanta och aktuella områdena, vilket också utgjorde den tydligaste utmaningen bland deltagarna, är utmaningen för chefen att hantera olika *generationsaspekter* inom organisationen. ”Den nya generationen”, ”den yngre generationen”, ”80-talisterna”, ”dagisgenerationen” är några exempel på namn som deltagarna använder sig av när de talar om generationsfrågan. ”Den nya generationen” ska pareras mot den ”äldre generationen” och det är upp till chefen att balansera dessa olikheter inom organisationen och integrera dessa. Ofta kan det vara chefen själv som räknas tillhöra den äldre generationen och som uttrycker behov av att ställa om sitt tänkande och sin förmåga att anpassa sig efter nya attityder och samhällskulturer. Den nya generationen präglas bland annat av högre rörlighet och andra drivkrafter än tidigare generationer. Deltagarnas utsagor kan därför tolkas som att arbetsplatser delas in i uppdelade generationsläger. Ett viktigt behov för chefen är att bli bättre på att hantera och förstå ”den nya generationen” men även att se till hur den nya generationen och den ”äldre generationen” ska kunna samexistera. En annan aktuell generationsaspekt har att göra med generationsskiften på arbetsplatser där en stor del av personalen snart ska gå i pension. Personer som går i pension kan inneha kompetenser som är svåra att ersätta och som den nya generationen kanske inte innehar av olika skäl. Den äldre generationen verkar också upplevas av dessa chefer som mindre förändringsbenägen både när det kommer till nya arbetssätt och till vissa former av ledarskap jämfört med den yngre generationen (i synnerhet när det kommer till att chefen är mer coachande än en specialistchef). Det ställer också höga krav på chefen att behålla den yngre personalen jämfört med den äldre som ofta av tradition stannar längre på en och samma arbetsplats eller att helt enkelt anpassa sig till denna rörlighet.

Adlén (2006) menar att en av de viktigaste utmaningarna ledarskapet står inför är 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden. 80-talisterna beskrivs som vana att göra sig hörda, ha tydliga åsikter och vara självständiga. Deras IT-kunskap, att vara uppvuxna i ett transparent samhälle och en annan attityd till arbetet är något många organisationer redan möter och som fokusgruppsdeltagarna beskriver. Den nya generationen kommer enligt Adlén inte att nöja sig

med att vara lättutbytt arbetskraft, utan vill tillhöra humankapitalet. Själständighet, flexibilitet och tid för egna intressen innebär att denna generation kommer att kräva större inflytande över sitt liv på arbetsplatsen. Adlén frågar sig vad som kommer att hända om dessa nya krav inte tillgodoses och förutspår en framtida ökad personalomsättning och frånvaro. Aittamaa & Lindström (2007) adresserar att 90-talisterna är på ingång i arbetslivet, vilket måste tyckas vara en självklarhet, och vilket givetvis innebär att organisationerna ständigt kommer att behöva anpassa och förändra sig efter den arbetsföra generationen, vilket ständigt påverkar arbetet med mål och vision. Även om vår tid präglas av kommunikativ och teknisk revolution, kan man ändå anta att under varje epok anser sig människor vara ett resultat av sin tid och som på olika sätt formar organisationerna. Man kan även tala om en kollision mellan olika diskurser där grupper som har formats inte vill ha in nya perspektiv utan istället vill lära nykomlingar att "tänka rätt". Vår reflektion är att organisationer givetvis kan forma och stöpa om de nya generationerna till sina väletablerade arbetssätt, men successivt kommer de personer som styr, själva att förändras, och med tiden av naturliga skäl ersättas av nästkommande generation. En anpassning till sin samtid tror vi måste ingå i organisationernas utveckling likt en ständig evolution. Status quo blir svårt att vidmakthålla.

En respondent konstaterar:

*Jag gillar 80-talisterna. De ställer mycket krav. Om de är speciella på något sätt så är de positiva och drivande. I framtiden får man tänka på vad är det för framtid vi har? Det är lite det jag känner, vi behöver 80-talister i vårt företag, för vi bygger för en framtid. Är det några som ska bort så är det inte dem. Framtiden där är vi, det blir globalisering och högre konkurrens, vi måste använda vår kreativitet på ett helt annat sätt här i västvärlden, göra något av det, slå mynt av det. Vi kan inte förlita oss på våra gamla kunskaper längre, det går så enormt fort. Jag tror att man som ledare måste vara ganska coachande och hjälpa till självhjälp, stödja folk i deras utveckling för att företag i Sverige ska överleva.*

Dessa generationsaspekter skulle kunna ställas i relation till det situationsanpassade ledarskapet som Hersey och Blanchard (1993) beskriver, där ledaren ska anpassa sig efter rådande omständigheter. Modellen fokuserar på uppgifts- och relationsorienterade aspekter. Teorin tar hänsyn till kontexten, men frågan är om vår tids generationsfrågor täcker större frågor än en direkt kontext och situation. Generationsfrågor ställer stora krav på att ledarskapet hänger med i trender och samhällsutveckling, samtidigt som ledarna måste integrera sig själva och den äldre generationen i förändringsprocessen. Kontexten eller situationen i det här fallet handlar därmed om att täcka upp behovet av att få t ex stöd och kunskap i hur denna integration av den gamla och nya generationen på bästa sätt skulle kunna genomföras.

En annan betydelsefull aspekt av moderna utmaningar är olika typer av *omorganisationer* (kategorin organisationsaspekter) där ledaren själv ställs inför att anpassas efter dessa samt att få personalen med sig i förändringar. Konjunkturkänslighet, effektiviseringar och nedskärningar är ofta den verklighet många chefer står inför. Vilka verktyg har man som ledare då att tillgå? Återigen blir det situationsanpassade ledarskapet som modell aktuell att jämföra med men där återigen kontexten är större omständigheter än den konkreta situationen i sig.

Mot denna bakgrund blir organisationers *mål och vision* allt viktigare för att inte tappa bort ledning och personal i förändringsperioder, vilket även flera deltagare uttrycker. Det transformella ledarskapets dimensioner (Bass, 1985) "idealiserat inflytande", det vill säga att fungera som en förebild, "inspirerande motivation", det vill säga att kunna förmedla en klar

och tydlig vision, verkar utgöra viktiga egenskaper hos ledare i en tid där organisationsförändringar är ett vanligt inslag under en ledares karriär. Även dimensionen ”intellektuell stimulering” kan vara av värde för att stimulera medarbetare till nytänkande och kreativitet, vilket måste vara en viktig egenskap hos en ledare som ska implementera organisationsförändringar och nya arbetssätt. Om dessa utmaningar ställs inför vilken typ av begåvning som skulle krävas av ledarskapet, blir det tydligt att alla de tre olika typerna av intelligensdimensionerna (IQ, EQ och SQ) (Ronthy, 2006) måste anses nödvändiga idag för att ledarskapet ska klara av stora förändringar och få med sig personalen, utan att förlora sig själva och sina värderingar på kuppen.

Implementeringen av mål och vision i sig beskrivs som en utmaning i ledarskapet när det kommer till medarbetarnas olika viljor. Inte sällan råder det en obalans mellan vad medarbetaren vill och vad som är företagets mål och vision. Här verkar det enligt våra deltagare vara en utmaning att hitta en mellanväg och balans. Chefen står även inför utmaningen att inte bara få varje medarbetare att förstå målet och visionen utan även att få med sig alla på tåget. Utifrån den transformella ledarskapsmodellen (Bass, 1985) skulle dimensionen ”inspirerande motivation” vara en viktig komponent för att kunna förmedla en klar och tydlig vision i kombination med dimensionen ”individuellt hänsynstagande” som innebär att kunna ta hänsyn och stötta individuella behov i form av personlig utveckling. Det tycks vara en rätt komplicerad utmaning när det kommer till att hantera ”svåra medarbetare”, medarbetare som är omotiverade eller som missköter sig, då dessutom arbetsrätten och facket verkar ha en energikrävande betydelse. Deltagarna exemplifierar hur det tar musten och arbetsglädjen ur vissa chefer då större delen av deras tid går åt till att tampas med facket och personalfrågor. Ett viktigt behov att tillfredställa för ledarskapet 2008 blir därmed att få verktyg för hur man förmedlar en klar och tydlig vision till medarbetare med olika viljor och motivation samt att parera detta mot fackliga frågor och arbetsrätten på bästa möjliga sätt.

Enligt Hersey och Blanchard (1993) behöver *olika medarbetare olika ledarskapsstilar* för att prestera och en specifik medarbetare kan även behöva olika typer av ledarskap vid olika tillfällen. Även Marika Ronthys LQ-modell, där chefen behöver tillgång till mer än bara sin intellektuella begåvning för att klara av både uppgifts- och relationsorienterade uppgifter, pekar i riktning mot att det krävs olika typer av intelligenser för olika typer av ledarskap. En av cheferna jämförde chefskapet med att behöva vara expert på psykologi, en annan uttryckte förutsättningen att vara intresserad av olika typer av människor. Adlén (2006) hoppas på att psykologi kommer att ingå alltmer i chefsutbildning, då Adlén menar att ”framtidens chef” måste bli en mästerlig psykolog.

Deltagarna beskriver tydligt viktiga gruppsykologiska aspekter där utmaningen består i att anpassa ledarskapet efter *gruppens mognad och individens mognad* vilket stämmer med Hersey och Blanchards modell (1993). Det blir då chefen som är ansvarig för att bygga upp teamet genom ”individuellt hänsynstagande” (Bass, 1985). Just detta med skapandet av team är en viktig faktor i dagens ledarskap. Sheard och Kakabadse (2004) uttrycker att en ledare som kan utveckla sin förmåga att skapa högpresterande team i hög utsträckning kommer att bidra till att öka organisationens produktivitet. En annan aspekt är att kunna ta hänsyn till ett spektrum av olikheter i gruppen. En utmaning för ledarskapet 2008 är att bygga upp ett fungerande team samtidigt som hänsyn ska tas till varje enskild individ.

Enligt Hogan och Kaiser (2005) går ledarskapet ut på att få medarbetaren att åsidosätta sina privata behov för gruppens bästa. En av deltagarna tar upp att företagets och gruppens bästa i form av t ex en vision, i sin tur kan leda till att individen mår bra och vidareutvecklas:

[...]Men jag tror att man överhuvudtaget kan känna en stolthet i att veta att vi är på väg tillsammans att bygga något. Det är något annat än omsättning för folk. Att bli riktigt bra eller ledande inom någonting, och i det kan man sen i ett utvecklingsamtal bryta ner det i hur kan jag bidra i det här.

Generellt verkar cheferna vara engagerade i medarbetarnas rättigheter och hälsa. Cheferna anser det vara deras uppgift att få medarbetarna att komma till jobbet och göra sitt jobb. *Sjukfrånvaro* och frånvaro är något som deltagarna tar upp som en utmaning och som man på olika sätt försöker att kontrollera för. Utebliven motivation och lättja är ett annat problem, där chefen måste hitta utvägar då arbetsrätten gör det svårt för chefen att komma med repressalier. Cheferna står inför utmaningen då att försöka motivera dessa medarbetare på olika sätt, bland annat som en deltagare tar upp "hitta på mål för dem", med risk för att chefen upplever sig själv vara som en curlande förälder.

Kategorin *ledarskapsstilar* belyser hur det s.k. *coachande ledarskapet* av deltagarna jämförs och ställs mot det de kallar för "*den gamla typen av ledarskap*" som ofta syftar på specialistchefer eller chefer av det mer transaktionella slaget. Det coachande ledarskapet kan i sin tur jämföras med det transformella ledarskapet som bygger på att inspirera och engagera medarbetare, samt att utgöra en förebild. Nackdelar nämns i samband med det coachande ledarskapet, inte bara i form av att vissa medarbetare tycks föredra att bli ledda i enlighet med det gamla chefskapet som beskrivet ovan under generationsaspekter, utan i avseende att det coachande ledarskapet kan ställa till det för ledaren själv och för medarbetaren. Deltagare berättar om hur coachandet kan övergå till en form av "*curlande*" ledarskap som går ut på att chefen blir som en förälder som tar hand om sina medarbetare och gör allting lätt för dem, vilket innebär att chefen i slutändan sitter med mer kontroll och arbetsuppgifter än kanske nödvändigt. Vissa deltagare nämner att det coachande ledarskapet riskerar att uppfattas som flummigt och där medarbetarna inte får någon information om vad de egentligen ska göra. Flera av deltagarna uttrycker då ett behov av ett mer tydligt och "*gammalmodigt*" ledarskap", vilket även deras medarbetare gör, som i detta sammanhang kan tolkas som ett mer transaktionellt förhållningssätt, men där även chefen är mer befallande, tydlig och auktoritär. Vissa beskriver det ungefär som att de tappar status med coachande ledarskapsstil och vill då återställa ordningen med att "*peka med hela handen*". Samtidigt beskrivs det coachande ledarskapet som en väg att få medarbetarna att tänka själva och ta mer ansvar om man jämför det med det tidigare vanliga specialistchefskalet. Det coachande ledarskapet tycks också vara den ledarskapsstil som den "*nya rörliga generationen*" föredrar (Eisner, 2005). Tulgan menar att 2000-talets organisationsklimat präglas av en mer transaktionell och kortvarig relation mellan medarbetare och chef. Detta pga. att den ständigt turbulenta marknaden och rörliga arbetskulturen går ut på korta direkta belöningar av utfört arbete. Under den processen har chefen en coachande roll som är anpassad till denna transaktionella miljö. Det handlar enligt Tulgans resonemang då inte om en transformell långsiktig relation utan om ett coachande förhållningssätt i en transaktionell miljö. Här kan en motsättning urskiljas mellan teoretiska ledarskapsmoden och den praktiska verkligheten i organisationerna.

Det kan anses vara viktigt att adressera just dessa motsättningar då det transformella och coachande ledarskapet vunnit terräng över det gamla mer transaktionella ledarskapet. Begreppet coachande ledarskap verkar vara det begrepp som används och som är på modet. Behovet av att kunna kombinera dessa två typer av ledarskap med varandra blir tydligt. I enlighet med Bass (1985) behöver det inte finnas en motsättning mellan att vara en transaktionell och transformell ledare. Slutsatsen kan dras att ledarskapet 2008 snarare tydligt uppvisar ett behov av att kombinera dessa två ledarskapsstilar med varandra.

Ett verktyg som nämns i relation till att ge medarbetarna mer utrymme till att lära sig ta mer ansvar, är ”*lathet*” där ledaren så att säga bollar tillbaka bollen genom att vara mer tillbakadragen. Detta skulle kunna mynta ett nytt begrepp ”en positiv och medveten *laissez-faire* stil” där ledaren medvetet drar sig tillbaka för att stimulera medarbetarna. Passiv ledarstil (Judge and Piccolo, 2004) som sådan associeras ofta negativt med en ledare som verkligen är lat eller inte engagerar sig. I det här fallet diskuterar ledarna alltså mer en manipulativ lathet som gagnar både ledaren och medarbetarna.

Ett annat behov som uttrycks är *uppföljningar* både i konkreta arbetsuppgifter och när det kommer till utvärdering av konferenser. En deltagare beskriver hur han kan ge medarbetare uppföljning efter möten och hur han går igenom konkreta beteendenaspekter vilket kan jämföras med Komakis modell där ledaren monitorerar och validerar medarbetarna för att uppnå effektivitet i organisationen (Komaki, 1986). Angående konferenser där t ex mål och vision diskuteras, eller ledarskapskurser för den delen, efterfrågas mer uppföljning. Detta tycks vara ett vanligt problem att organisationer satsar på utbildning och kompetensutveckling men sedan inte följer upp effekten av dem eller ens har för avsikt eller utrymme att implementera dessa i verksamheten. Det kan konstateras att det finns en diskrepans mellan teori och praktik som ytterligare försvåras på grund av en ofta utebliven uppföljning och utvärdering. Detta är i sig en utmaning för ledarskapsforskningen att ta till sig och försöka lösa.

I kommentarer angående *ledarskapsutbildningar* anser deltagarna att utbildningarna bidrar till självkänedom och utveckling. Återigen är det möjligheten att få komma bort ett tag och diskutera med andra personer i motsvarande situation som anses vara det mest givande. På bland annat de grunderna påpekade vissa deltagare att det var därför som de hade ställt upp i fokusgruppen. Vidare anses sådana sammankomster locka pga. genererandet av nya nätverk och nya idéer.

En viktig aspekt som ofta tas upp är hur ledarskapet påverkas av chefernas *personligheter*, något som länge varit en viktig forskningsfråga inom ledarskapspsykologin. Detta blir tydligt i deltagarnas beskrivningar av hur lätt de faller tillbaka i sina personligheter när det kommer till kniviga situationer. Detta trots att de har genomgått flertalet ledarskapsutbildningar och fått tillgång till ledarskapsverktyg, som dessa utbildningar tillhandahållit. Fiedlers forskning (1996) bekräftar och förklarar detta med att man i stressituationer inte har tid att analysera situationen utan faller tillbaka på inlärd sätt att hantera den. Det rör sig om inlärd reaktionsmönster som hos ledare med erfarenhet fungerar på ett mer optimalt sätt under hög stress jämfört med ledare med mindre erfarenhet. Denna aspekt trycker också på ett behov av mer individualiserade och anpassade verktyg som fungerar och känns naturliga för chefen att implementera i sin personlighet i svåra situationer. Samtidigt kan det vara så att dessa deltagares personligheter ofta fungerar på ett tillfredställande sätt i pressade situationer och som inte kräver några konkreta verktyg. Detta hänvisar åter till den forskning i urval och rekrytering där man genom olika personlighetstest vill ta reda på hur en person hanterar konflikt- och problemsituationer, där bland annat ilska och stresshantering är viktiga aspekter att ta hänsyn till hos en chef (Mabon, 2002).

Båda fokusgrupperna karakteriseras av att utmaningar av det mer praktiska slaget är viktiga. Ett konkret exempel är olika typer av *tidstjuvar*. Som tidigare beskrivet kan fackfrågor och arbetsrättsfrågor uppta en stor del av chefens tid, med lite utrymme till det verkliga arbetet, om det nu inte är så att just detta utgör det ”verkliga” arbetet 2008. Nedskärningar tycks också

ha bidragit till att cheferna förlorar mer tid åt administrativa uppgifter som protokollskrivande. Cheferna upplever också att de blir "mailbombade" och kan erhålla femtiotals mail om dagen, varav många blir olästa. Deltagarna diskuterar olika konkreta lösningar på detta problem och det blir tydligt att det är de här "små" konkreta tidstjuvarna som präglar en chefs vardag och som är en direkt avgörande utmaning att hantera. Flertalet ledare uttrycker att de skulle behöva mer tid som ett verktyg. Även om vissa ledare uttrycker att de använder sig av en tydlig mailpolicy som ett konkret verktyg, blir det genomgående behovet av verktyg i form av time management och prioriteringsverktyg ändå tydligt.

Något flera deltagare tar upp är *mod* i olika situationer och mod till att fatta viktiga beslut. Mod är ofta något som efterfrågas bland chefer och som flera forskare belyser vikten av i ett effektivt ledarskap (Sternberg, 2007). Risktagande och beslutsfattande tas i föreliggande studie upp som exempel där mod krävs och som chefen ibland kan känna sig behöva mer av.

En annan utmaning är vikten av att som chef hålla en *balans* mellan privatliv och jobb. Flera deltagare uttrycker att det är svårt att koppla bort jobbet och det är sällan nio till fem som gäller när man är chef. Förväntningar på chefer är ofta att de ska ta med sig jobbet hem och ständigt vara anträffbara. En annan utmaning för chefen är att kunna sätta gränser och säga nej samt att delegera arbetsuppgifter. Stress och tidsbrist kännetecknar ledarskapets vardag. Deltagare nämner också ett sorts utanförskap och ensamhet i sin roll som chef. Medarbetarna kan alltid klaga till varandra, men vem ska chefen tala med? Här uppkommer det tydliga behovet av nätverk och kontakter med t ex andra chefer som man kan diskutera ledarskapsfrågor med, likt fokusgrupperna. Ett verktyg som flera påpekar att de behöver är en utomstående mentor eller någon som på arbetsplatsen kan ge stöd. Upplevelsen av att vara ensam i sin ledarskapsposition kan hanteras bättre med hjälp av en mentor att vända sig till. Detta är något som deltagarna trycker starkt på som en viktig resurs att tillgå. Detta är ett område som verkar bli allt större och som öppnar en marknad för psykologer. Ett annat sätt för cheferna att kompensera för detta är genom att skapa nätverk med andra chefer där viktiga frågor kan bollas.

Flertalet av de utmaningar som deltagarna står inför idag, bland annat förmedlande av mål och vision, skapa motivation och inspirera, att hantera facket, svåra medarbetare, olika generationer osv. verkar till stor del handla om kommunikation, eller en bristande sådan. Även när det kommer till verktyg som deltagarna använder sig av, alternativt känner att de saknar, verkar mycket falla tillbaka på kommunikationsaspekter. Rolldiskussioner, gruppdialoger, uppföljningar, tydlighet, en rak och ärlig dialog, förmedlande av mål och vision, alla dessa innefattar någon form av kommunikation mellan chef och anställda. Bland annat skriver Darling (1992) att många organisationer har meningsfulla och viktiga uppdrag, men att utan en fungerande kommunikation är det få av dessa uppdrag som realiseras. En utveckling och tydligare implementering av kommunikativa strategier inom företagen, såväl som utveckling av de individuella kommunikativa färdigheterna förefaller vara något som alla inom organisationen skulle ha stor glädje av, och vilket avsevärt skulle underlätta arbetet för många av dagens ledare.

Just det här med förväntningar och krav är en av de stora utmaningarna för dagens ledare. Det gäller att kunna balansera och hantera förväntningar och krav från flera håll. Dessa ställs från såväl organisationen och ledningen som av personal, kunder och omvärld och är något som hela tiden finns med i en ledares arbete.

## *Avslutande ord*

Efter att ha tagit del av denna studie kan man fråga sig *hur kan en och samma person klara av dessa krav och förväntningar?*, en fråga några av deltagarna själva ställer sig. Med chefsrollen förknippas normer och värderingar, förhållningssätt och förväntningar (Arvonen, 2004). Samtidigt ska cheferna jämföra sig, identifiera sig och utbilda sig i enlighet med de ideal som många av ledarskapsmodellerna presenterar – ideal som måste vara svåra att leva upp till och som inte lätt går ihop med verkligheten. En i framtiden intressant frågeställning blir därmed att vidare undersöka vad det är som driver dessa chefer -vilka drivkrafter är de styrande för dem? Detta är något som framtida forskning bör behandla.

Många av de ledarskapsteorier som finns att tillgå kräver att en och samma person har en kombination av egenskaper som tillsammans verkar vara övermänskliga och heroiska. Våra deltagare visade oss verkligheten bortom teorierna, där deras faktiska vardagliga problem, relationer och de konkreta behoven blev mycket tydliga. Efter att ha ställt frågan *vilka* är ledarskapets utmaningar och behov idag, *hur* hanterar ledarskapet dessa frågor och *vad* tycker sig dagens ledare behöva i framtiden, blir nästa viktiga fråga hur man som t ex ledarskapspsykolog eller konsult ska hitta de lämpliga verktygen för att besvara frågan *hur gör man* för att hantera dessa utmaningar? Chefernas utmaningar som vi kan se här går från det mer konkreta och detaljerade planet till mer övergripande nivåer, vilket den tidigare presenterade LQ-modellen försöker adressera. Om man nu har denna modell för ledarskapet 2008 bestående av utmaningar och en lista över behov av verktyg skulle man kunna gå vidare med att matcha dessa på bästa möjliga sätt.

En naturlig invändning mot föreliggandes studies exempel på utmaningar och behov är att dessa måste bero på vilken organisation och kontext varje chef befinner sig i. Trots att cheferna representerade olika branscher, hade de i stora drag gemensamma frågor och behov. Det i överlag gemensamma behovet av ett nätverk ligger naturligtvis på en helt annan behovsdimension (mindre direkt avgörande i vardagen) än vad t ex varje företags specifika arbetsfältets vardagliga behov gör (att t ex en konsultchef och en chef i detaljhandeln står inför helt olika branschspecifika behov). Flera av dem påpekade det faktum att de hade mycket gemensamt samtidigt som att skillnaderna gav dem ny input.

Föreliggande studie visar på att fokusgruppsmetoden fungerade som ett utmärkt instrument för att fånga upp de verkliga frågorna som ledarna som deltog i studien sitter med, samtidigt som att mötet i sig ansågs fylla en meningsfull funktion för deltagarna, genom att erbjuda en diskussion kring ledarskapsfrågor med andra chefer från andra branscher.

Avslutningsvis hoppas vi som författare till *Ledarna om ledarskapet – en kvalitativ studie om ledarnas verklighet 2008*, att uppsatsen ska kunna bidra med praktisk användbarhet för ledare och chefer, organisationer och ledarskapskonsulter, genom att ge en inblick i dagens ledarskap, samt genom förhoppningar om en i framtiden nyanserad och modern ledarskapsutveckling anpassad efter ledarnas behov.

Denna rapport avslutas med ett citat som tydligt symboliserar en av de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till i ledarskapet 2008, generationsaspekten.

- *Den nya generationen, ett viktigt tema för ert ledarskap.*
- *Man hoppas på det i alla så att man får in de här guldkornen.*
- *Annars dör vi.*
- *2011 är vi faktiskt bara fem stycken kvar i min grupp av alla de här 15.*
- *Och ingen är förändringsbenägen. Du ser vilken framtid!*

## Referenser

- Adlén, G. (2005). *Framtiden är inte vad den brukade vara – en inspirationsbok om framtidens ledarskap, framtidens individer och framtidens marknadsföring*. Stockholm: Prisma.
- Aittamaa, J. & Lindström, K. (2007). *Anpassar sig företagen efter Zlatangenerationens värderingar? En studie av företagens syn på 80-talisternas värderingar och hur dessa påverkar företagens organisation och ledarskap*. (Magisteruppsats). Umeå Universitet, Handelshögskolan.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Antonovsky, A (1991). *Hälsans mysterium*. Köping: Natur och kultur.
- Arvonen, J., Risberg, J., Florin, S., Jacobson, J., (2004). *Svenskt ledarskap – verklighet och ideal*. Rapport, Arvonen international AB.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership, Second edition*. Psychology Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 901–910
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations, Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Buus, I. (2005). The evolution of leadership development: challenges and practise, *Industrial and Commercial training*, 4, 185-188.
- Collins, D. B., & Holton, E. B. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta analysis of studies from 1982-2001, *Human Resource Development Quarterly*, 2, 217-248.

- Darling, J. R. (1992). Total quality management: The key role of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(4), 3-7
- Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004) Leadership Behavior and subordinate Wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Eisner, S. P. (2005), Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). *A theory of team coaching*. *Academy of Management Review*, 30 (2), 269–287.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*, Finland: Norstedts Akademiska Förlag. Tryck hos WS Bookwell.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Hogan, R., Curphy, J.C., & Hogan. J. (1994). What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 6, 493-504.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169–180.
- Hultman, J. & Sobel, L. (2005), *Mentorn – en praktisk vägledning*, Stockholm: Natur och kultur/Fakta.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 5, 755-768.
- Judge, T.A & Bono, J. E. (2000). Five-Factor model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 751-765.
- Judge, T.A & Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhartdt, M. W. (2002). Personality and leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 4, 765-780.
- Kaiser, R.B., Hogan, R. & Craig, S.B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63 (2), 96–110.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of applied Psychology*, 71 (2), 270-279.

Komaki, J. L., Zlotnick, S & Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 260-269.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langlet & Wärneryd. (1983). *Att fråga – Om frågekonstruktion vid intervju och enkätundersökningar*. Stockholm: Statistiska centralbyrån/Liberförlag

Larson, J. R & Callahan, C. (1990). Performance monitoring: how it affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 530-538.

Mabon, H. & Psykologiförlaget AB. (2002). *Arbetspsykologisk testning*. Kristianstads boktryckeri AB.

Ohlsson, J. (1996). *Kollektivt lärande – lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Åsberg, M. & Nygren, Å. (2008). Work characteristics and sickness absence in burnout and nonburnout groups: A study of Swedish health care workers. *International Journal of Stress Management*, 15 (2). 153-172.

Ronthy, M. (2006). *Ledarskapets intelligens*. Malmö: Liber

Sheard, A. G. & Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7-106.

Sternberg, R.J. (2007). A Systems Model of Leadership. WICS. *American Psychologist*, 1, 34-42.

Tulgan, B. (2004.) Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, 30 (4), 23-31.

Veccio, Robert P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 444-451

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

Zaccaro, S.J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. Somerset, NJ, USA: Jossey-Bass, Incorporated Publishers.

## Internet

[www.ne.se](http://www.ne.se) 2008-04-15

## Bilaga A

### Intervjuplan – fokusgrupper

1. Presentation av oss och vad vi gör och har gjort.
2. Syftet med examensuppsatsen är ”att få en förståelse för hur cheferna upplever sitt ledarskap”. En kort bakgrund om gapet mellan ledarskapsteori/forskning och praktik. Denna pilotstudie är ett försök att gå tillbaka och försöka förstå ledarskapet utifrån den verklighet som ni som chefer lever i. Ambitionen är att komma bort från hur ledarskapet BÖR vara. Frågan är hur det ÄR.
3. Ramar – 2 timmar till förfogande. Anteckningar kommer att göras och vi kommer att filma. Sekretess på både individ- som kollektivt plan. Total anonymitet. Materialet kommer att utnyttas i en resultatdel och ev. modell i examensuppsatsen som deltagarna får ta del av. Diskussionen pågår i 1 h och 30 minuter.
4. Försök att så gott som möjligt formulera i er i JAG-termer, istället för MAN-termer.
5. Presentation – laget runt

#### Frågebank:

1. Hur ser ditt ledarskap ut? Beskriv en situation som beskriver ditt ledarskap.
2. Vad kännetecknar ditt ledarskap? Hur uttrycker det sig? Ge exempel.
3. Vad gör dig till en ledare? Vilka egenskaper?
4. Vad tycker du är svårt i ditt ledarskap/ vilka utmaningar finns? Hur hanterar du dessa utmaningar?
5. Verktygskorg – vad vill du lägga i den?
6. Hur har det varit att diskutera ledarskapet på det här sättet?
7. I framtiden, finns det ett intresse att delta i fokusgrupper/handledningsgrupper för chefer? Under vilka förutsättningar?

**Bilaga B**

*Ledarna om ledarskapet*

**Namn:**.....

**Ålder:**.....

**Företag/Titel:**.....

**Antal år som chef:**.....

**Email (om du är intresserad av att ta del av uppsatsen när den är klar) :**

.....

**Ett stort tack för din medverkan!!!**

Michael Bergström & Agnes Kosón

