
Kandidatuppsats i OPUS-programmet med huvudområde i
arbetsvetenskap

vid

Institutionen för pedagogik - 2008

LEDARSKAP

- en uppsats om åtta chefers syn på
sitt ledarskap

Cihan Akdogan
Sirin Gumuscu
Gona Majid



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Titel:	Ledarskap
Engelsk titel:	Leadership
Nyckelord:	Chefskap, ledarskap, kompetens, kunskap och strategier
Handledare:	Henrik Lundberg
Examinator:	Christer Theandersson

Sammanfattning: Denna uppsats handlar om ledarskap och vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare. Uppsatsen omfattar åtta intervjuer med chefer inom den privata och offentliga sektorn i Göteborg.

Bakgrund: Ämnet ledarskap är ett aktuellt och omdiskuterat ämne i dagens samhälle. Det finns olika sätt att leda, olika ledarstilar och olika strategier som chefer använder sig av för att kunna leda medarbetare och sträva efter organisationens mål. De flesta är överens om att ledarskap är viktigt eller till och med avgörande för en organisations möjligheter att nå framgångar. Ledare porträtteras ofta som starka och styrande och med förmågor att utmana, driva och förändra. Men vad är egentligen en bra ledare och vilka tekniker använder sig ledare av? Det var dessa frågor som väckte vårt intresse inom ämnet ledarskap.

Syfte: Syftet med denna undersökning är att genom kvalitativa intervjuer undersöka vilka tekniker som chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare.

Metod: Vi har utfört en kvalitativ undersökning i form av åtta semistrukturerade intervjuer med chefer från olika branscher inom den privata och offentliga sektorn.

Resultat: Utifrån våra åtta intervjupersoners beskrivningar av sina subjektiva uppfattningar kring ledarskap har vi kunnat dra slutsatsen att de ledarstilar som framkommit mest är demokratiskt eller flexibla ledarskapet, det auktoritära ledarskapet och det situationsanpassade ledarskapet. Resultaten visar bland annat att cheferna använder sig av olika strategier och tekniker vid olika situationer. Resultatet visar även att intervjupersonerna har olika kunskaper och kompetenser som cheferna använder sig av i sitt ledarskap. Även här kräver varje situation olika kunskaper och kompetenser för att cheferna ska fungera som en bra ledare.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1. PROBLEMPRECISERING	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 Definition av relevanta begrepp	8
1.3.1 Chefsskap	8
1.3.2 Ledarskap	8
1.3.3 Kompetens	8
1.3.4 Kunskap	9
1.3.5 Strategi	9
1.4 AVGRÄNSNING	9
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION	10
2. TIDIGARE FORSKNING	11
2.1 LEDARSKAPSFÄLTET	11
2.2 LEDARSKAPSKOMPETENSER	12
2.3 SYNEN PÅ LEDARE OCH DESS ROLLER	13
2.3.1 Chefen-Visionären	13
2.3.2 Chefen-Teambyggaren	13
2.3.3 Chefen-Föredömet	13
2.3.4 Olika sätt att leda-ledningsstilar enligt RONS-modellen	14
2.4 DET OSYNLIGA LEDARSKAPET	17
3. TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1 LEDARTEORIER	19
3.1.1 Auktoritärt ledarskap	19
3.1.2 Låt-gå ledarskap	20
3.1.3 Demokratiskt eller flexibelt ledarskap	20
3.1.4 Karismatiskt ledarskap	21
3.2 BLAKES & MOUTONES LEDARSKAPSMODELL	21
3.2.1 1/1-Positionen, det uppgivna ledarskapet	21
3.2.2 1/9-Positionen, gemytledarskapet	22
3.2.3 9/1-Positionen, lydnadsledarskapet	22
3.2.4 9/9-Positionen, teamledarskapet	22
3.3 F. E FIEDLERS SITUATIONSTEORI	22
3.4 MINTZBERGS RAMVERK FÖR ”STRATEGINS FEM P”	23
3.4.1 Strategi som plan	23
3.4.2 Strategi som manöver	23
3.4.3 Strategi som mönster	23
3.4.4 Strategi som position	23
3.4.5 Strategi som perspektiv	23

3.5 ARGYRIS & SCHÖNS TEORIER OM ORGANISATORISKT HANDLANDE	24
3.5.1 Theories of action	24
3.5.2 Theory in use	24
3.5.3 Espoused theory	24
3.6 JÜRGEN HABERMAS TEORI OM KOMMUNIKATIVT HANDLANDE	25
3.6.1 Det strategiska handlandet	25
3.6.2 Det kommunikativa handlandet	25
3.7 VETANDE, KUNNANDE OCH KLOKHETEN – TRE FORMER AV KUNSKAP	25
3.7.1 Vetenskaplig kunskap, vetande <i>episteme</i>	26
3.7.2 Praktisk-produktiv kunskap, kunnande, <i>techne</i>	27
3.7.3 Erfarenhetsbaserad kunskap, klokhet, <i>fronesis</i>	27
3.8 DET MÅNGSIDIGA YRKESKUNNANDET – KOMPETENS, YRKESKUNNANDE OCH KVALIFIKATION	28
3.8.1 Yrkeskunnande som formell respektive reell kompetens	29
3.8.2 Yrkeskunnande som föreskrivna respektive faktiska kvalifikationskrav	30
3.8.3 Yrkeskunnande som utnyttjad kompetens	30
4. METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	31
4.1 EMPIRISKT URVAL	31
4.2 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	31
4.2.1 Val av förhållningssätt	31
4.3 VAL AV METOD	32
4.4 FORSKNINGSAKSATS	32
4.5 DATAINSAMLING	33
4.6 MATERIAL	34
4.6.1 Intervjuformer	34
4.7 ETISKA ASPEKTER	35
4.8 FÖRFÖRSTÅELSE	35
4.9 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	36
4.10 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLIGHET	36
4.11 DATABEARBETNING OCH DATAANALYS	37
5. RESULTAT OCH ANALYS	38
5.1 Presentation av intervjupersonerna	38
5.2 Subjektiv uppfattning om ledarskap	39
5.3 Kunskap och kompetenser	42
5.4 Strategier och tekniker	45

6. DISKUSSION	50
6.1 RESULTATDISKUSSION	50
6.2 METODDISKUSSION	51
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	52
REFERENSLISTA	53
BILAGOR	
BILAGA 1 INTRODUKTION TILL INTERVJUGUIDE	55
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE	56

FIGURFÖRTECKNING

- Figur 1: UPPSATSENS DISPOSITION
- Figur 2: RONS- MODELLEN
- Figur 3: Chefsroller och ledningsstilar
- Figur 4: Blakes och Moutones ledarskapsmodell
- Figur 5: Vetandet, kunnandet och klokheten - tre former av kunskap
- Figur 6: Ellströms modell
- Figur 7: Forskningsansats- Deduktion, induktion abduktion
- Figur 8: Datainsamling - Kravmodellen

FÖRORD

Innan vi börjar presentera undersökningen är det några personer vi gärna vill tacka.

Först och främst vill vi tacka intervjupersonerna som ställde upp för intervju och på så vis möjliggjorde denna undersökning! Tack för Er medverkan och för att Ni så tålmodigt svarade på våra frågor.

Vi vill också tacka vår engagerade handledare Henrik Lundberg som hjälpt oss under undersökningens gång. Tack för kritisk granskning och för värdefulla kommentarer som nu utmynnat i denna uppsats.

Tack!

1. INLEDNING

I följande kapitel förklaras varför vi valt att skriva just om detta ämne följt av en problemprecisering. Därefter följer undersökningens syfte, forskningsfrågor, definition av relevanta begrepp och avgränsningar.

Oavsett om det samhälle vi lever i är socialistiskt, kapitalistiskt eller en blandform av dessa, existerar alltid ledning i någon form. Ledningens uppgift är att samordna mänskligt handlande och resurser av olika slag för att uppnå vissa syften. Vilka syften som ska uppnås varierar naturligtvis från samhälle till samhälle (Sandberg & Targama, 1998: 25).

Få fenomen inom samhällsvetenskap har diskuterats så ingående de två senaste decennierna som just ledarskap. Diskussionen har i synnerhet inriktats mot hur ledarskapet kan bidra till att de mänskliga resurserna i organisationen bättre kan tillvaratas, mobiliseras och utvecklas. Det går även att urskilja några olika inriktningar vid analysen av ledarskapet. En av dessa betonar personliga ledaregenskaper som särskilt viktiga för att åstadkomma ett gott resultat, till exempel lyhörddhet och beslutsförmåga. En annan inriktning betonar olika dimensioner i ledarskapets utformning, det vill säga ledarstilar, som betydelsefulla för utfallet, till exempel om ledaren är person- eller sakorienterad. Ibland kopplas dessa ledarstilar till eller ses som en effekt av personliga ledaregenskaper, som kan vara arvs- eller miljöbundna. En tredje inriktning menar att ledarskapet framför allt är situationsbundet, det vill säga att det knappast är meningsfullt att diskutera särskilda egenskaper eller dimensioner, utan att ledarskapet istället måste anpassas till den aktuella situationen och ibland också till de förväntningar som ställs på ledare. En fjärde inriktning hävdar att ledarskapet måste anpassas till den aktuella organisationens utvecklingsfas, det vill säga att initiering av aktiviteter kräver en annan typ av ledarskap än fortlöpande verksamhet, som i sin tur kräver en annan typ av ledarskap än avveckling. Ibland tenderar ledarskap också att ses som något mytiskt eller till och med mystiskt, därför diskuterades tidigare om ledaregenskaper var medfödda eller kunde förvärvas (Wolvén, 2000: 117-118).

Flera managementforskare har argumenterat för ett skifte från ledning genom specifika regler till att leda genom idéer och visioner. Detta har sin grund i det växande beroendet av mänsklig kompetens, medarbetarnas ökande självständighet i sitt arbete och insikten om att människors handlingar baseras på deras sätt att förstå arbetet. Beckérus och Edström (1988) menar att det nya ledarskapet utgår från en utvecklingsorienterad människosyn. Denna typ av människosyn är starkt kopplad till affärstänkande. Författarna menar att de nya nyckelorden inom ledarskap är kompetensmobilisering och kompetensutveckling, där medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och problemlösningsförmåga förutsätts. Enligt Beckérus och Edström (1988) består ledarens ansvar inte längre av att begränsa ansvar och inflytande och att detaljreglera för att öka kontroll och styrförmåga. Ledarens nya funktioner består i att bryta upp stela strukturer, skapa delaktighet och lokal handlingsfrihet och att minska detaljkontroll och regelstyrning. Genom detta skapas möjligheter att utnyttja erfarenheter från "golv till tak". Detta anses vara väsentligt vid affärstänkande (Sandberg & Targama, 1998: 19).

Sandberg och Targama (1998) menar att två olika sätt att leda kan urskiljas: ett som betonar medarbetarnas arbetssätt - den byråkratiska och teknokratiska principen. Det andra sättet betonar utfallet av arbetet - målstyrningsprincipen (Granberg, 2004: 120). Vidare menar Sandberg & Targama (1998) att ledare måste veta vad de ska påverka och hur de ska påverka medarbetarnas sätt att utföra sina uppgifter. I annat fall kan de inte leda sin organisation på ett effektivt sätt. Under mycket lång tid har både diskussion och praxis när det gäller ledning präglats av ett rationalistiskt synsätt och top-down principen har dominerat.

Ledningen planerar vad som ska utföras och hur. De formulerar regler om detta med hjälp av sina specialister och överför sedan reglerna och rutinerna till medarbetarna genom en hierarki av auktoritet och ansvar (Granberg, 2004: 119).

1.1 Problemprecisering

Ämnet ledarskap är ett aktuellt och omdiskuterat ämne i dagens samhälle. Det finns olika sätt att leda, olika ledarstilar och olika strategier som chefer använder sig av för att kunna leda medarbetare och sträva efter organisationens mål. De flesta är överens om att ledarskap är viktigt eller till och med avgörande för en organisations möjligheter att nå framgångar. Ledare porträtteras ofta som starka och styrande och med förmåga att utmana, driva och förändra (Alvesson & Svenningsson, 2007: 303).

Lars-Erik Wolvén (2000) menar att en av de mest omdiskuterade frågorna under det senaste decenniet gäller vilka egenskaper en god ledare bör ha och hur ledarskap utövas. Frågan besvaras ofta med att man räknar upp ett stort antal goda egenskaper som praktiskt taget ingen i realiteten besitter (Wolvén, 2000: 94).

Men vad är då en bra ledare och vilka tekniker använder sig ledare av? Det var dessa frågor som väckte vårt intresse för att skriva en uppsats på temat ledarskap. Vårt intresse kom att ligga till grund för syftet med föreliggande undersökning. Syftet är att undersöka vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare. Bra ledare är i sammanhanget en förkortning för ”bra ledare sådan som de intervjuade cheferna själva uppfattar det”. Ämnet ledarskap är även av stort intresse för oss som forskare då vi efter avslutad utbildning som organisations- och personalutvecklare i samhället kommer att arbeta med personal- och ledarskapsfrågor.

1.2 Syfte:

Syftet med denna uppsats är att genom kvalitativa intervjuer undersöka vilka tekniker som chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare. Bra ledare är i sammanhanget en förkortning för ”bra ledare sådan som de intervjuade cheferna själva uppfattar det”. För att konkretisera vårt syfte har vi valt att ställa tre forskningsfrågor.

Forskningsfrågor:

- Hur uppfattar de sig själva som ledare?
- Vilka idéer, kompetenser och kunskaper är eller har varit viktiga för dem i deras ledarskap?
- Vilka strategier använder sig chefer av i sitt ledarskap?

Nyckelord: Chefskap, ledarskap, kompetens, kunskap och strategier.

1.3 Definition av relevanta begrepp

Under undersökningens gång kommer vi att använda en del begrepp vilka är i behov av att definieras för att förstås och uppfattas på ett enhetligt sätt. De begrepp som vi främst anser behöver en närmare definition är chefskap, ledarskap kompetens, kunskap och strategi.

1.3.1 Chefskap

Med chef menas en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, det vill säga att ha organisatoriskt underställd personal. Syftet med chefsbefattningar är givetvis att chefen ska utöva ledarskap. En chef som utövar ledarskap är en formell ledare. En formell ledare har mandat såväl uppifrån som nerifrån. Chefernas arbetsuppgifter är bland annat planering, organisering, ledning och kontroll (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005: 97-99).

1.3.2 Ledarskap

Det finns många olika definitioner på begreppet ledarskap. En ledare i en grupp är den individ som vid en viss tidpunkt eller under en viss tidsrymd utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. Ledarskap handlar, säger Lennér-Axelsson & Thylefors (2005), om socialt inflytande. Att betrakta någon som ledare i ett arbetssammanhang blir emellertid meningsfullt först då inflytandet har en utsträckning i tiden och sker i riktning mot gemensamma formella eller informella mål. Ledaren ska med andra ord mobilisera och kanalisera människors energi (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005: 97-99).

1.3.3 Kompetens

Ordet kompetens kommer från senlatinets *competentia*. Det betyder ”att sammanfalla”, ”vara ägnad åt något” eller ”räcka till”. Innebörden i begreppet kompetens anger att kompetensbegreppet är kontextuellt, det vill säga att man har kompetens för *något*. Det finns olika definitioner om vad begreppet kompetens innebär. Vi har valt att se närmare på Ellströms och Granbergs definition. Ellström definierar det på följande sätt: Kompetens är en ”individens potentiella handlingsförmåga i relation till viss uppgift, situation eller kontext. Kompetens är, närmare bestämt, förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings-, och värderingsutrymme som arbetet erbjuder”(Hansen & Orban, 2002: 188).

Otto Granberg (2004) erbjuder en annan definition av begreppet kompetens. Enligt honom är kompetens en människas förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik situation. Granberg (2004) menar att kompetens är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation. Följaktligen ställs kompetensbegreppet mot en situation, vilket innebär att kompetens är en tillräckligt god förmåga att till exempel genomföra en särskild uppgift. Dock kan kompetens också betraktas som en tillgång en individ innehar utan att denna kompetens nödvändigtvis måste ställas mot en specifik uppgift eller situation (Granberg, 2004: 91-94).

I denna undersökning har vi valt att utgå från Ellströms definition om vad begreppet kompetens innebär.

1.3.4 Kunskap

Kärnan i begreppet kompetens är kunskap. Den är nästan alltid avgörande för om jag kan visa mig kompetent att lösa en uppgift. Kunskap fungerar som ett redskap. Genom kunskaper vidgas vår kontaktyta med världen utanför oss och vår förståelsehorisont växer. Man kan räkna med fyra olika former av kunskap, även om också andra indelningar är möjliga.

Faktakunskap är vetande om isolerade sakförhållanden. Det är kunskap som kan mätas i kvantitativa termer. Faktakunskap är en teoretisk kunskapsform. *Förståelse* handlar om insikt om samband samt förmåga att förstå meningen och innebörden i det man varseblir eller tänker på. Det är kunskap som kan mätas i kvalitativa termer och är en teoretisk kunskapsform. *Färdighet* innebär att jag har kunskap om hur något ska göras och att jag kan utföra detta. Färdighet kan beskrivas med ord och är en praktisk kunskapsform. *Förtrogenhet* innebär förmågan att kunna handskas med vissa fenomen så att jag snabbt vet vad det är frågan om och dessutom vet vilka följder olika åtgärder kan få. Förtrogenhet utvecklas i handling och den kan finnas utan att innehavaren kan beskriva den med ord (Granberg, 2004: 98).

1.3.5 Strategi

Ordet *strategi* spåras tillbaka till antikens Grekland. Det grekiska ordet *strategos* är ursprunget till det vi idag kallar strategi. Det finns inte någon enkel och allmän accepterad definition av begreppet strategi. Både praktiker och teoretiker använder begreppet strategi på olika sätt. Några ser mål som en del av strategin medan andra är noga med att skilja mellan mål och strategi. Med vanligt språkbruk kan strategi definieras som en rad planerade handlingar för att uppnå ett visst mål. Man upprättar en strategi i förväg och den dokumenteras ofta i en plan (Roos, G & Roos, J & Krogh, G 2004: 16-23).

1.4 Avgränsning

Vi har i denna undersökning valt att fokusera på chefer som arbetar inom Göteborgsregionen. Vidare har vi valt att intervjua åtta chefer från olika organisationer och branscher. I denna undersökning har vi valt att begränsa oss till ledarnas subjektiva uppfattning om ledarskap. Med detta menar vi att det är den subjektiva uppfattningen som står i fokus - inte organisationens. Vårt kunskapsintresse består i att försöka få en djupare förståelse av de kompetenser, kunskaper och strategier som chefer använder i sitt arbete för att fungera som en bra ledare.

1.5 DISPOSITION

För att ge läsaren en översikt över uppsatsens kapitel redogörs nedan för uppsatsens disposition.

Dispositionmodell

1. INLEDNING

I följande kapitel förklaras varför vi valt att skriva just om detta ämne följt av en problemprecisering. Där följer undersökningens syfte, forskningsfrågor, definition av relevanta begrepp och avgränsningar.



2. TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel presenterar vi tidigare forskning som är relevant för vår undersökning. De forskare vi valt att diskutera är: G. Yukl, R.E Boyatzis, B.Ahltorp och S.Boëthius & M.Ehdin.



3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel går vi igenom relevanta teorier med utgångspunkt i undersökningens syfte och forskningsfrågor. Vi kommer att fokusera på att behandla teorier inom området ledarskap. Teorierna syftar till att ge läsaren en ökad insikt om ämnet för undersökningen.



4. METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

I detta kapitel beskrivs olika tillvägagångssätt då det gäller att utföra en undersökning. Till att börja med presenteras empiriskt urval, vetenskapligt förhållningssätt, val av metod, val av forskningsansats, datainsamling, material, etiska aspekter, förförståelse, utformning av intervjuguide, trovärdighet och tillförlighet, databearbetning och dataanalys samt undersökningens genomförande.



5. RESULTAT OCH ANALYS

Kapitlet inleds med en presentation av intervjupersonerna. Vidare presenteras och analyseras resultatet av intervjuerna. Kapitlet avslutas med att teori och empiri vävs samman och redovisas.



6. DISKUSSION

Här presenteras våra åsikter om undersökningen och vår förförståelse. Det ges även förslag till vidare forskning.

2. TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel presenterar vi tidigare forskning som är relevant för vår undersökning. De forskare vi valt att diskutera är: G. Yukl, R.E Boyatzis, B.Ahltorp och S.Boëthius &M.Ehdin.

2.1 LEDARSKAPSFÄLTET

I den tidiga forskningen framhölls att ledarskap var en fråga om personlighet eller karaktär. Enligt Stodgill (1974) besitter man antingen de rätta egenskaperna och kan utöva ledarskapet eller så saknar man dessa och är mindre lämpad som ledare. Karaktär beskrivs med termer som ansvarskänsla, uthållighet, målorientering, ihärdighet, djärvhet, originalitet i problemlösning, självsäkerhet och stark självkänsla (Alvesson & Svenningsson, 2007: 304). De olika definitionerna på ledarskap har lett till att olika fenomen har studerats och olika tolkningar gjorts. Men återkommande inom forskningen kring ledarskap är huruvida ledarskap ska ses som en egenskap som tillhör en särskild individ eller om det skall betraktas som en social process. Om ledarskap är något medfött kan inte vem som helst bli ledare. Ses det däremot som en social process skulle det finnas fler ledare inom ett socialt system och det skulle därmed inte finnas någon egentlig skillnad mellan ledare och ledda. Det är i samband med denna diskussion som frågan kring förhållandet mellan chef och ledare som tas upp i forskningsvärlden. Forskningsresultaten har visat att ledarskap inte endast utövas av dem som har befattningen ”chef”. Vanligtvis brukar chef definieras som en formell position medan ledare definieras som någon som får folk med sig (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001: 100).

Ledarskapsforskaren Gary Yukl (1994) har efter ett antal undersökningar kommit fram till att begreppet ledarskap kan brytas ned i fyra olika förhållningssätt:

- *Egenskapsperspektivet* – Detta perspektiv utgår från att människan är naturlig ledare som begåvats med särskilda egenskaper och inom egenskapsperspektivet betonas ledarens personliga egenskaper.
- *Beteendeperspektivet* – Här jämförs beteendet hos ledare som identifierats som effektiva respektive ineffektiva beteenden.
- *Inflytandeperspektivet* – Inom inflytandeperspektivet söker man förståelse för ledarskapet genom att studera processerna mellan ledare och ledda. Utgångspunkten är ledarens perspektiv och det underliggande perspektivet är att ledaren agerar och de ledda reagerar. Yukl (1994) menar att man söker finna förklaringar till ledarskapets effektivitet och typen av makt och hur denna makt eller inflytande utövas.
- *Situationsperspektivet* – inom situationsperspektivet ligger fokus på kontextuella faktorer såsom exempelvis typen av arbete som utförts inom ledarens enhet, den externa omgivningens egenskaper och de leddas egenskaper (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001:100-101).

2.2 LEDARSKAPSKOMPETENSER

I en omfattande ledarskapsstudie som gjordes av mer än 2000 ledare var syftet att ta reda på vilka kompetenser som kunde relateras till ledarskapet och effektiviteten i organisationen. Richard E. Boyatzis kom fram till att ledarskapskompetenser består av 21 specifika kompetenser: 1 riktig självbedömning (accurate self-assessment), 2 begreppsmässighet (conceptualization), 3 intresse för nära relationer (concern with close relationships), 4 intresse för påverkan (concern with impact), 5 utveckla andra (developing others), 6 diagnostiskt användande av begrepp (diagnostic use of concepts), 7 effektivitetsorientering (efficiency orientation), 8 logiskt tänkande (logical thought), 9 hantering av grupprocesser (managing group process), 10 minnen (memories), 11 märkbar objektivitet (perceptual objectivity), 12 positiv hänsyn (positive regard), 13 proaktivitet (proactivity), 14 självförtroende (self-confidence), 15 självkontroll (self-control), 16 specialistkunskaper (specialized knowledge), 17 spontanitet (spontaneity), 18 uthållighet och anpassningsförmåga (stamina and adaptability), 19 användning av muntlig presentation (use of oral presentations), 20 utövande av social makt (use of socialized power), 21 utövande av ensidig makt (use of unilateral power) (Boyatzis, 1982: 26).

Specialistkunskaper listades som en typ av kompetens. Slutsatsen i denna undersökning visar att specialistkunskaper kan tänkas vara en typ av kompetens. Detta utifrån två skäl: För det första finns det olika nivåer av vad kunskap innebär. För att veta hur mycket en organisation gått med vinst under året krävs t.ex. att personen i fråga måste kunna formlerna för denna uträkning. Personen måste veta var informationen hämtas från, vilka siffror som ska vara med i kalkylen eller åtminstone kunna använda sig utav en miniräknare. För det andra är alla särskilda fakta och begrepp användbara i en demonstration av andra kompetenser (Boyatzis, 1982: 27).

Avslutningsvis visar även studien att varje kompetens som belyses finns inom varje individ fast på olika nivåer. Dessa nivåer kan beskrivas som tre grundnivåer:

- Skäl och karaktärsdrag
- Självföreställning och sociala roller
- Färdigheter

Skäl och karaktärsdrag - Inom denna nivå är ledarskapet målinriktat och resultatnriktat. Ledarskapet handlar då om att förbättra och tävla mot den redan rådande standarden inom organisationen. Det existerar ett effektivitetstänkande och förståelse för de problem som kan dyka upp. Forskningen visar att ledaren på denna nivå inte väntar på att någon annan ska utföra arbetet utan ser till att saker och ting sker och föredrar att ha saker och ting på sitt eget sätt, men är ändå tillmötesgående.

Självföreställning och sociala roller - Denna nivå syftar på hur ledare uppfattar och bedömer sig själva. Definitionen av självföreställning inom denna nivå kan beskrivas som självförtroende och självuppfattning. Resultaten visar att ledare inom denna nivå oftast jämför sig själva med omgivningen och bedömningar görs angående deras egna värderingar men även omgivningens.

Dessa bedömningar görs alltså inte enbart utifrån ens egna värderingar utan även från omgivningens och dessa värderingar kan vara resultat av till exempel människans förflutna, människors tro och så vidare. Ledarens roller beskrivs även i resultat och syftar till de förväntningar som ledaren har på sig, inte bara från omgivningen utan även egna förväntningar. Detta blir då alltså ett slags kompetens. En annan slutsats som kan avläsas i studien är att den sociala rollens nivå av kompetenser inte kan relateras till mogenhet (Boyatzis, 1982: 33).

Färdigheter- En ledares färdigheter är förmågan att kunna demonstrera ett system och ett visst beteende som är relaterat till att nå mål. Men att använda sig av färdigheter är ingen enstaka handling utan relationen mellan specifika handlingar är att varje handling bidrar till effektivitet och ineffektivitet inom organisationen. Färdigheter består av något som är ”synbart” enligt Boyatzis (1982). Till exempel är planering ett slags färdighet. Färdigheter består även i att kunna undanröja potentiella hinder som kan dyka upp. Ledare som har dessa färdigheter visar sig vara anpassningsbara och kan oftast utöva sina färdigheter i vilken given situation som helst. Det är även viktigt enligt ledarna i studien att skilja på färdigheter från uppgifter som är arbetsrelaterade (Boyatzis, 1982: 33-34).

2.3 SYNEN PÅ LEDARE OCH DESS ROLLER

Birgitta Ahltopp har utfört en enkätundersökning där hon undersökt 338 chefers syn på sina roller och vad de tror förväntas av dem som ledare. Enkätundersökningen genomfördes med hjälp av IFL (Institutet för Företagsledning). IFL är en institution vars huvudmål är att förmedla kunskaper och erfarenheter inom företagsledandets alla domäner (Ahltopp, 1998:13). Ahltopp (1998) beskriver hur de chefer som deltagit i undersökningen kan delas upp i tre olika chefsroller:

2.3.1 Chefen – Visionären

Denna syn beskriver chefen som en ledare med mer företagsvision och mindre syn till sin egen framgång. Alltså står företaget i fokus och inte den egna karriären. Denna typ av chef, bör se till hela verksamhetens bästa. Fokus ska baseras mindre på ett så kallat revirtänkande och mer på helheten i företaget även kallat för helikopterperspektivet. Visionären bör skapa sig en vision om hur framtiden för företaget skall se ut. Detta sker genom att han/hon har klara mål, affärsidéer och strategier. Det är även viktigt att de som arbetar i en mellanställning får ta del av ledningens visioner för verksamheten och på så sätt kan man få medarbetarna att sträva åt samma håll. Långsiktiga mål och visioner ska finnas i företaget för att fungera som styrka och inspirationskälla. En förutsättning är att ägare och styrelse har en vision av vart verksamheten är på väg. Det är viktigt att en chefs visioner går hand i hand med företagets visioner (Ahltopp, 1998: 21-22).

2.3.2 Chefen Teambyggaren

Ahltopp hävdar att framtida organisationer kommer att bli allt mer flexibla. Projekt startas och projekt avslutas. Hon beskriver hur framtida organisationer kommer att förändras och enligt cheferna i studien kommer organisationer och deras strukturer att se annorlunda ut i framtiden. Chefen i framtiden måste då vara en teambyggare som ska kunna sätta ihop ett fungerande team på kort tid.

Chefen som teambyggare ska även kunna ha ett sinne för vad olika medarbetare har för starka sidor, ett sinne för hur människor tänker och känner, det vill säga god social kompetens. Det är även viktigt att ha sinne för hur olika personligheter samverkar i grupp. Teambyggaren är alltså en god människokännare (Ahltopp, 1998: 22-23).

2.3.3 Chefen – Föredömet

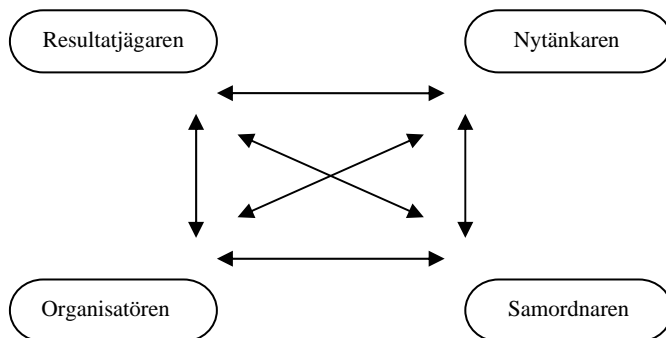
Chefer inom denna syn tror att de framtida kraven på chefer kommer att öka i form av att chefen ska vara ett gott exempel när det gäller etik och moral. Idag förväntas ledare vara mera lågmälda och mer insiktsfulla.

Samtidigt blir det allt svårare att vara en ledare i det fördolda, då det alltmer aktiva och granskande mediaklimatet jagar brister hos personer i ledande och beslutande ställning.

En chef bör även kunna stå emot gruppträck och ha personlig integritet för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap. Ett annat sätt att vara föredöme är att agera som en mentor. Detta kan göras i form av en dialog med medarbetarna där denne förmedlar egna erfarenheter. Inom en organisation är en mentor av stor nytta då denne tar vara på den äldres kunskaper för att senare kunna förmedla dem vidare till de yngre i organisationen. Chefen - föredömet gör även det som han eller hon vill att medarbetarna ska göra. Chefen blir då en rollmodell som använder sig av det goda exemplet. Om en chef däremot säger något och senare gör något annat kan detta bilda inkongruens som gör att en chef får bristande trovärdighet som följd (Ahlthrop, 1998: 24-25).

2.3.4 Olika sätt att leda - ledningsstilar enligt RONS- modellen

Birgitta Ahlthrop (1998) har utifrån sitt undersökningsresultat av 338 chefer skapat en modell som beskriver olika ledarstilar. Modellen kallas för RONS- modellen. I denna modell ingår fyra beteenden som enligt Ahlthrop (1998) alla behövs för att en chef ska utöva sitt ledarskap (Ahlthrop, 1998: 33). Dessa är *Resultatjägaren (R)*, *Organisatören (O)*, *Nytänkaren (N)*, *Samordnaren (S)*. RONS-modellen är även användbar för att beskriva utmärkande beteenden hos chefer och ledare. Enligt Ahlthrop (1998) behövs alla beteenden för att utöva ett konstruktivt ledarskap, men ur ett psykologiskt perspektiv fungerar det så att om en chef utövar mycket av ett slags beteende så går det ut över frekvensen av andra beteenden (Ahlthrop, 1998: 134).



RONS- modellen (Ahlthrop, 1998: 134).

Resultatjägaren

Inom detta beteende ligger fokus på:

- Resultat
- Effektivitet
- Utmaningar
- Handling

Resultatjägaren är en chef som ständigt är på språng och oftast den som arbetar mest. Denne person kommer oftast först till jobbet och är oftast den som går sist. Resultatjägaren är målstyrd och resultatnriktad och eftersträvar att ständigt förbättra sina prestationer. Resultatjägaren är den som tillåter vilka arbetsrutiner som helst bara det blir snabba resultat (Ahltorp, 1998:134-135).

Organisatören

Inom detta beteende ligger fokus på:

- Struktur
- Planering
- Kvalitet
- Traditioner

Organisatören är av annorlunda natur. Denne person kommer i tid och går oftast i tid. Han/hon har sina rutiner och vanor och man vet att man kan lita på organisatören som chef. Denne person är ordhållig och konsekvent och organisatörernas beteenden består bland annat av ordning - och reda.

Organisatören är människor som har fullständig kontroll på sina papper och som dessutom har ett sinne för det estetiska i tillvaron. Hur saker och ting presenteras är ibland viktigare än själva innehållet. Organisatören är kvalitetsmedveten och noggrann (Ahltorp, 1998: 136-137).

Nytänkaren

Inom detta beteende ligger fokus på:

- Idéer
- Visioner
- Förändring
- Framtiden

Nytänkaren har ett temperament av ett annat slag. Man vet aldrig var man har dem men de är oftast spännande att ha som chef. Nytänkaren är den som ständigt har nya planer och projekt och som kan vara mycket av en kreativ nyskapare i många sammanhang. Nytänkaren föredrar allt som är nytt och spännande och därför får medarbetarna på nytänkarens avdelning oftast ta del av alla möjliga innovationer som dyker upp på marknaden. Han/hon är som chef (det är oftast en man när det handlar om chefer) oftast så impulsiv att han inte riktigt ser konsekvenserna av sina handlingar. Nytänkaren har en tendens att snabbt tända på nyheter men nytänkaren har också en tendens att slockna i sin entusiasm lika snabbt (Ahltorp, 1998: 138).

Samordnaren

Inom detta beteende ligger fokus på:

- Relationer
- Social samverkan
- Teamtänkandet
- Trivsel

Samordnaren är en betydligt mera stillsam person. Som chef känns denne igen på att mycket tid läggs på att man ska prata sig samman, komma överens. Det är även viktigt att alla ska komma till tals och samordnaren är mån om att alla ska trivas. Han/hon är oftast en populär chef. Samordnaren som chef har egenskaper som värme och mänsklighet och han är även oftast den som löser medarbetarens problem personligen. Samordnaren som chef bryr sig om sina medarbetare och visar detta genom att vara mycket närvarande och alltid vara öppen för dialog och samråd. Däremot avskyr samordnaren konflikter och lägger oftast stor möda på att se till att alla är överens (Ahltorp, 1998: 140-141).

Birgitta Ahltop (1998) fortsätter att beskriva kombinationer av olika stilar som kan användas utifrån ovanstående RONS- modell.

Dessa illustreras utifrån nedanstående modell



(Ahltop, 1998: 143).

Den lagspelande coachen

Om man har både resultatjägare och samordnare i sig som chef blir man lite av en lagspelande coach. Den som har höga krav på sig själv driver sig själv hårt och är ständigt på jakt efter nya utmaningar. Den lagspelande coachen strävar inte enbart efter sina egna mål utan ser också till att försöka leva upp till alla andras (Ahltop, 1998: 143).

Entreprenören

En kombination av resultatjägare och nytänkare kan liknas vid entreprenören. Han/hon är ständigt på jakt efter att göra saker som ingen annan tidigare varit inne på och skyr inga medel för att nå sina mål (Ahltop, 1998: 144).

Genomföraren

En operativ genomförare är den chef som har en kombinerad stil som innefattar mycket av resultatjägaren och mycket av organisatören. Denne stil är den hårt drivande projektledaren som har ett sinne för att systematisera, strukturera och följa upp saker och ting. Den operativa genomföraren har resultat och mål som ledstjärna och deras förmåga att samtidigt dokumentera gör att de driver sig själva och andra på ett effektivt sätt (Ahltop, 1998: 144).

Mentorn

En kombination av samordnare och nytänkare ger en ledarstil som kan beskrivas som mentorns. Mentorn som ledarstil tycker om att relatera till andra människor och ägnar gärna tid åt att reflektera och resonera över tillvaron och han/hon står gärna för de mer långsiktiga visionerna och lämpar sig väl som förmedlare av visioner i en verksamhet. De undervisar gärna och har gärna en dialog med andra (Ahltop, 1998: 144-145).

Kompetensutvecklaren

Den ledarstil som har mycket av organisatören och samtidigt mycket av samordnaren i kombination får en ledarstil som kan betecknas som kompetensutvecklaren. Kompetensutvecklaren skapar stabilitet och struktur för att människor ska kunna utvecklas. Det handlar om att utveckla de mänskliga resurserna. Denna ledarstil har även ett sinne för kompetensutveckling och ser till att skapa stöd för människor i utveckling (Ahltop, 1998: 145).

Strategen

Strategen innebär en stark betoning på organisatörens benägenhet att vara systematisk, strukturerad och analytisk i tanke och handling. Denna typ av ledarstil ger ett strategiskt förhållningssätt till problem och uppgifter i chefens vardag (Ahltorp, 1998: 145).

2.4 DET OSYNLIGA LEDARSKAPET

Boethius och Ehdin (2000) har utfört en kvalitativ undersökning för att se vad som utmärker ett bra ledarskap och hur man blir en bra ledare. Författarna till undersökningen har under två år genomfört intervjuer med 49 av Sveriges främsta ledare inom näringsliv, politik och förvaltning. Syftet med författarnas forskningsprojekt var att förmedla de viktigaste faktorerna för bra ledarskap och därefter finna former för praktisk tillämpning av dessa erfarenheter och kunskaper så att andra ledare skulle kunna ta del av dem och utveckla sitt eget ledarskap (Boethius & Ehdin, 2000: 7-15). Frågeställningarna lyder:

- Hur utvecklar vi ledarpersonligheten, det vill säga hur främjar vi de egenskaper som utmärker en god ledare såsom ärlighet, öppenhet, trovärdighet, entusiasm, lyhördhet och integritet?
- Hur förankrar och omsätter vi värden i en organisation?
- Hur skapar vi en värdegemenskap som befrämjar såväl förtroende, engagemang och samarbete som resultat? (Boethius & Ehdin, 2000: 15).

Resultatet från intervjuerna visar olika syner på ledarskap där personligheten visade sig vara den viktigaste komponenten i ledarskapet. Att skapa en värdegemenskap ansågs i sin tur som den mest centrala uppgiften. Därmed bekräftar Boethius & Ehdin följande:

▪ *Personligheten*

Personligheten, även betraktad som kompetens i ledarskapet, anses vara viktigare än erfarenhet, kunskap och färdighet. De flesta organisationer utvecklar enbart kunskap och färdigheter hos sina ledare. Respondenterna i undersökningen menar att för att bli en bra ledare är det viktigt att reflektera över sig själv och sin roll, bli medveten om sina styrkor, svagheter, egenheter och motiv. De flesta ansåg även att ledare i högre positioner hade alldeles för lite tid för att reflektera över sig själva (Boethius & Ehdin, 2000: 17).

▪ *Grundvärden*

Att förankra och levandegöra värden respektive att skapa en värdegemenskap är centralt för ett gott ledarskap (Boethius & Ehdin, 2000: 17).

Boethius & Ehdins slutsats är att en god ledare vet vad hon eller han vill och företräder en rak linje och agerar konsekvent. Detta är viktigt för att kunna fatta svåra beslut och hantera kriser. Ett effektivt sätt att utveckla sitt eget ledarskap är att reflektera över sig själv och sina egna värden. Detta medför i sin tur en personlighetsutveckling. Den ledare som utvecklar sina personliga värden förstärker sitt ledarskap på följande sätt: man lever som man lär, ord och handlingar i samklang, entydighet och klarhet viktigt – skapar trygghet och utvecklar visioner och mål som alla vill vara med om att förverkliga (Boethius & Ehdin, 2000: 18-19).

En av de intervjuer som var speciellt givande enligt Boethius och Ehdin (2000) var med Sören Gyll. Sören Gyll beskriver att ett bra ledarskap handlar om att uppnå resultat, att skapa någonting med vissa givna resurser. Det finns inga entydiga svar enligt Gyll om vad ett bra ledarskap är, utan en bra ledare är olika i olika sammanhang. Det handlar om att ha rätt person på rätt plats. Det handlar inte enbart om att personen i fråga uppfattar situationen korrekt, utan ledarens personlighet och hur denne uppträder, kommunicerar och agerar är minst lika viktigt. En bra ledare måste vara en hel människa (Boethius & Ehdin, 2000: 50-53).

Gyll beskriver vidare att det är viktigt att så många som möjligt känner delaktighet. Alla inom organisationen måste känna att värdena stämmer för organisationen. Dessutom ska värdena vara så klara och tydliga som möjligt för att alla ska kunna memorera värdena och sträva efter dem. Däremot får värdena aldrig något genomslag om inte högsta ledningen visar att den tar dem på allvar. Det är inte bara ord som gäller, utan även handlingar, enligt Sören Gyll (Boethius & Ehdin, 2000: 61).

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel går vi igenom relevanta teorier med utgångspunkt i undersökningens syfte och forskningsfrågor. Vi kommer att fokusera på att behandla teorier inom området ledarska Teorierna syftar till att ge läsaren en förståelse för vad undersökningen handlar om.

3.1 LEDARTEORIER

Det finns inte bara en teori om ledarskap. Flera olika discipliner, framför allt psykologi, sociologi och statsvetenskap, har bidragit till kunskapen på området. Det finns mängder av skrivet material om ledarskap. Allt sedan 1930-talet har man försökt ringa in och beskriva det ledarskap som gynnar såväl effektivitet som medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Bass (1990) menar att ett antal trender och modeller kan urskiljas inom området (Lennéer, Axelson & Thylefors, 2005: 97-100).

Vi skall diskutera olika typer av ledarskapstilar utifrån auktoritär, låt-gå, demokratisk och karismatisk ledare.

3.1.1 Auktoritärt ledarskap

Den auktoritära ledaren reglerar i detalj verksamheten och fattar själv alla beslut utan att rådgöra med gruppen. Auktoriteten kommer med kompetens, självförtroende och skicklighet i själva ledarrollen. Auktoritet innebär att andra accepterar ledarens inflytande, det är samma som att ha makt. En chef eller arbetsledare bör uppfattas som en auktoritet (Granér, 1994: 110).

Den autoritära chefen styr, bestämmer, ger order, kontrollerar och har pretentioner på att veta bäst om det mesta oavsett personalens kunskaper och erfarenheter. Den auktoritära ledaren litar inte på sina medarbetares kompetens och omdöme. Den auktoritära ledaren fungerar förhållandevis demokratiskt, men i krislägen tar känslorna överhanden och den auktoritära sidan slår igenom. Det är den typen av chef som i medvind framstår som vettig och tillåtande, men som i motgång blir helt irrationell, slår näven i bordet och skriker att det är han/hon som bestämmer.

I princip kan en auktoritär ledarstil fungera vid mycket enkla och rutinartade arbetsuppgifter under förutsättning att chefen ständigt är på plats. Lennéer-Axelson & Thylefors (2005), menar att det finns situationer där auktoritärt ledarskap kan försvagas. Vidare menar författarna att det finns situationer som kräver snabba beslut och en dirigerande samordning. Verkligt auktoritära chefer utnyttjar detta faktum och ser till att omständigheterna utvecklas så att de själva måste fatta beslut under sken av att "det var så bråttom". Brådskan blir ett effektivt försvar mot demokrati och medinflytande (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005: 104-106).

3.1.2 Låt-gå ledarskap

Låt-gå ledaren låter gruppen sköta sig själv och tar inga egna initiativ utan agerar bara när han eller hon blir tillfrågad (Granér, 1994: 110).

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005), menar att låt-gå ledaren uppträder på ett alltför löst sätt, sätter inte gränser och lämnar inga klara besked. Problem skjuts ofta på framtiden och beslutsfattandet blir en segdragen historia. Låt-gå ledaren behandlar medarbetarna som barn, eller möjligen som tonåringar. Låt-gå ledaren har antingen abdikerat eller aldrig axlat ledarskapet. Det saknas ofta motivation för uppgiften, och de är i många fall osäkra.

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005), menar att det finns de som inte är lockade av ledarskapet i sig utan av vad det för med sig i form av status eller lön och andra förmåner. Många låt-gå ledare har svårt att kämpa för sin grupp utåt. De sitter passiva på sammanträddanden när viktiga frågor avhandlas och sviker därmed sin personal. Detta innebär att låt-gå ledare knappast har en egen inre tyngd, då det krävs att man som ledare ska kunna klara av balansakten mellan den egna arbetsenheten och den större organisationen.

Låt-gå ledaren lämnar på gott och ont utrymme för informella ledare. Det finns arbetsplatser med låt-gå ledare som fungerar utmärkt, tack vare att en eller flera medarbetare tagit hand om chefsfunktionerna. Detta kan fungera bra om de inblandade är fria från prestige och osjälviska, men detta skulle inte kunna fungera om de informella ledarna kräver erkänsla för sina insatser i form av titel och lönetillägg (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005: 107-108).

3.1.3 Demokratisk eller flexibelt ledarskap

Det demokratiska ledarskapet kännetecknas av att gruppmedlemmarna aktivt tar del i planering och genomförande. Ledarrollen består i att finnas till hands när någon behöver råd och hjälp samt att aktivt samarbeta med gruppmedlemmarna och stimulera kommunikationen i gruppen (Granér, 1994: 110).

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) menar att demokratiskt ledarskap är detsamma som maktodelning och medinflytande och förknippas med den effektiva chefen. Vidare menar författarna att en demokratisk ledare är lyhörd för synpunkter från sin grupp och gärna låter sig påverkas av den samtidigt som hon eller han även vågar stå på sina egna ben och vara kontroversiell. Besluten baserar inte på strävan efter popularitet eller på personliga behov, utan på verksamhetens behov.

Den demokratiska ledaren besitter ett brett register av goda egenskaper såsom kunskap om arbetsområdet och en god social förmåga. Detta ger en trygg grund för ledaren att stå på.

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) menar att även om det finns gemensamma nämnare, innebär det inte att alla demokratiska ledare är identiska. Det som är gemensamt för alla demokratiska ledare är att de har personlig mognad och tillit till medarbetarna. Den demokratiska ledarens syn på arbetsgruppen är att den består av vuxna, mogna och ansvarsställande personer som tillför verksamheten nyttiga resurser. Den demokratiska ledaren sprider en trygghet som underlättar förändring baserad på ordentliga diskussioner och motiveringar i arbetsgruppen. Detta medför att klimatet är fritt från prestige och att även chefen kan erkänna sina fel och misstag. Detta gör i sin tur att medarbetarna blir riskvilligare, det vill säga ett misstag är inte liktydiga med katastrofer. Den demokratiska ledaren låter sina medarbetare utvecklas.

Detta innebär att en demokratisk ledare har kompetenta medarbetare och en arbetsgrupp som fungerar även i chefens frånvaro (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005: 109-111).

3.1.4 Karismatiskt ledarskap

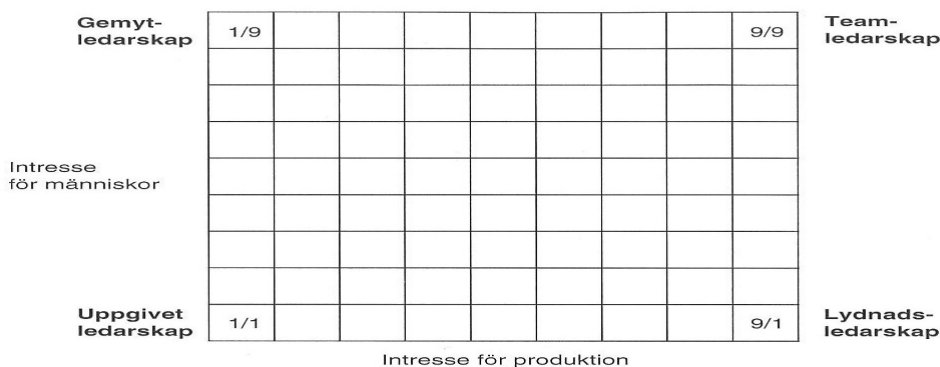
Den karismatiska ledaren är en person som lätt engagerar och väcker positiva känslor hos omgivningen. Kenneth Shaw (Fisher 1984), definierar karisma som ”den underbara egenskapen att tas på större allvar än man förtjänar”. Weber (1946), identifierar tre nödvändiga egenskaper hos en karismatisk person: 1) en lidelse, ett kraftfullt engagemang, en övertygelse 2) en auktoritet, en värdighet och 3) ett sinne för proportioner, humor. Men karisman måste tändas i betraktarens ögon.

Lennéer-Axelson & Thylefors (2005), menar att gemensamt för alla definitioner av karisma är att den uppstår i samspelet mellan ledare och följare. Vidare menar författarna att karismatiska personer lätt blir ledare. De har en stark personlighet med utstrålning och pondus. Effekten på arbetsgruppen blir slående positiv, rent av förförisk när utstrålning och pondus paras ihop med kompetens och kunskap. Vidare menar författarna att karismatiska personer och ledare finns inom alla yrkesgrupper. De har lättast att hävda sig i verksamheter som har mer med tro än med vetande att göra. Inom andra områden får de knappast några ledarroller om de inte är kompetenta också på andra plan än de rent personliga.

En karismatisk ledare gör sig bättre som tillfällig gäst, igångsättare och inspiratör än som vardagschef under lång tid. Dessa ledare (karismatiska ledare) är medveten om detta och anpassar sig och organisationen därefter (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005: 112-113).

3.2 BLAKES OCH MOUTONES LEDARSKAPSMODELL

Denne modellen utgör en skattning av olika ledarskapsstilar längs de båda dimensionerna ”intresse för produktion” respektive ”intresse för människor”. Varje dimension poängsätts enligt en nio-gradig skala vilka tillsammans ger 81 möjliga ledarskapsstilar i ett gallerverk (”grid”). Hållpunkter för vad dessa positioner innebär kan anges med hjälp av ytterlighets- och mittpositionen, där 9/9-positionen anges som den bästa (Granér, 1994: 110).



Figur 7.2 Managerial grid

(Granér, 1994: 111)

3.2.1 1/1-Positionen, det uppgivna ledarskapet

Denna ledarskapsstil innebär att chefen har begränsat intresse för såväl arbetsresultat som för sina medarbetare. Stilen kan sammanfattas enligt följande attityd: ”Det går inte att åstadkomma en effektiv produktion, folk är lata och likgiltiga. Det går inte heller att åstadkomma goda relationer, konflikter är oundvikliga. Enda sättet att klara sig är att dra sig undan”. Positionen påminner om låt-gå ledarskapet (Granér, 1994: 111).

3.2.2 1/9-Positionen, gemytledarskapet

Denna ledarskapsstil innebär att chefen helt och hållet engagerar sig i hur gruppen fungerar. Motsvarande attityd blir: "Frihet från konflikter och gott kamratskap är viktigast, vilket antagligen kommer att leda till bra produktion. I annat fall kan det inte hjälpas. Hellre än att tvinga på någon ett arbete gör jag det själv" (Granér, 1994: 111).

3.2.3 9/1-Positionen, lydnadsledarskapet

Denna ledarskapsstil innebär att chefen lägger allt sitt engagemang i att uppgiften skall fullföljas. Attityden blir: "Människor är precis som maskiner, instrument för bra produktresultat. En chefs uppgift är att själv att planera, styra och kontrollera arbetet". Den här positionen påminner om det auktoritära ledarskapet (Granér, 1994: 111).

3.2.4 9/9-Positionen, teamledarskapet

Enligt Lennerlöf (1985), Blake, Adams Mc Canse (1991) innebär denna ledarstil ett maximalt intresse för såväl produktion som för arbetsgrupp med bakomliggande attityd: "En god produktion och arbetstillfredsställelse uppnås genom ett engagerat arbete i samverkan. Produktivitet och tillfredsställelse är ett resultat av att man uträttar något som alla känner sig ha del i" (Granér, 1994: 111-112).

I denna modell innebär effektivt ledarskap enligt Heracleous (2003) att vara maximalt uppgifts- och relationsorienterad, det vill säga att vara en ledare som skapar goda förutsättningar för både effektivt genomförande av arbetsuppgifter och arbetstillfredsställelse i termer av goda relationer och respekt (Alvesson & Svenningsson, 2007: 306).

3.3 F. E FIEDLERS SITUATIONSTEORI

F. E Fiedler (1997) anses vara en av dem mest kända ledarskapsforskare inom ledarskapsforskning. Fiedlers (1997) analyser baseras på ett omfattande material insamlat i 15 år från flera olika länder. Fiedlers (1997) centrala tes är att ledarskap anpassas till situation. En ledare blir därför effektiv, inte på grund av sina egenskaper eller sin personlighet, utan på grund av speciella situationsfaktorer och att samspelet (interaktionen) mellan ledare och situation är gynnsam. Fiedlers (1997) teori brukar kallas för kontingen teorin eller leader - match theory.

Fiedler (1997) arbetade ursprungligen med grupper där ledaren tydligt kunde identifieras. Han utvecklade ett mycket känt mätinstrument LPC (=least preferred co.worker/minst föredragna kollega). Här ombeds ledare att tänka på alla människor som han/hon arbetar tillsammans med och beskriver den som man sämst kunnat arbeta tillsammans med.

Fiedlers (1997) teori har främst uppskattats för att den har ett mycket starkt empiriskt forskningsstöd, och att den så tydligt visar på att det inte existerar en enda "bästa ledarstil". Den har därmed också förändrat ledarskapsforskningens fokus till samspelet mellan ledaren och den sociala kontexten, och därigenom givit organisationen möjligheter att välja den typ av ledare som passar olika situationer. Fiedler (1997) ger heller inga egentliga råd om vad som ska göras när en viss ledarstil inte passar för en viss situation. Den slutsats som man vanligen här drar utifrån teorin är att det snarare är situationen än ledarstilen som bör förändras (Wolvén, 2000: 257-258)

3.4 MINTZBERGS RAMVERK FÖR ”STRATEGINS FEM P”

Under årens lopp har flera ramverk utvecklats för att lära ut vad strategi är och vilket inflytande strategitänkandet har i företagen. Henry Mintzbergs ramverk är det mest kända och refererade. Mintzberg har kallat sitt ramverk för ”strategins fem p”. Dessa är plan (*plan*), manöver (*ploy*), mönster (*pattern*), position (*position*) och perspektiv (*perspective*)

3.4.1 Strategi som plan

I detta sammanhang är strategi en medveten handling eller riktlinje för att hantera en viss situation som kan röra sig om att förverkliga en affärsidé eller att utarbeta en strategi för att introducera en ny produkt på marknaden. Denna dimension av strategi är särskilt inriktad på två förhållanden. Den ena är att strategi är något som utarbetades eller formulerades i början av en aktivitet. Den andra är att strategi som plan är ett resultat av en medveten och målinriktad process (Roos, G, Roos, J & Krogh, G 2004: 17).

3.4.2 Strategi som manöver

Mintzberg menar att strategi som manöver antingen kan vara av allmän natur eller så kan den vara mer specifik. En viss typ av specifika strategier har som syfte att överlista en konkurrent eller inkräktare på marknaden. Sådana strategier, eller strategiska manövrer, kallas ofta strategiska spel. Ett exempel på strategi som manöver i ett spel är att öka produktionskapaciteten och införa ny teknik (Roos, G, Roos, J & Krogh, G 2004: 18).

3.4.3 Strategi som mönster

I detta sammanhang är strategi som plan och strategi som mönster beroende av varandra, eftersom en del planer kanske aldrig förverkligas medan andra uppstår utan att ha blivit utarbetade i förväg. Strategi som plan kallas därför ofta avsiktlig strategi medan strategi som mönster ofta kallas faktiskt strategi. Med andra ord kan strategi antingen vara avsiktlig strategi, varvid befintliga intentioner förverkligas, eller framväxande strategi och varvid mönstren utvecklas i avsaknad av eller trots befintliga intentioner. General Eisenhower sade: ”En plan är ingenting, men god planering betyder allt” (Roos, G, Roos, J & Krogh, G 2004: 18-19).

3.4.4 Strategi som position

Strategi som position inriktas på företagets förhållande till sin omgivning, till exempel när det gäller marknadsandel eller geografisk täckning av marknaden. Valet av strategi är ofta beroende av den konkurrensmiljö som företaget arbetar i samt företagets position på marknaden och de för- och nackdelar som företaget har jämfört med viktigaste konkurrenterna (Roos, G & Roos, J & Krogh, G 2004: 19).

3.4.5 Strategi som perspektiv

Denna dimension avser det kollektiva tänkandet i företaget. Dimensionen inriktas på betydelsen av hur företaget, eller mer specifikt ledningen, uppfattar och tar hänsyn till omgivningen. Strategi som perspektiv inriktas på hur centrala idéer och tankar delas av de anställda i företaget och lägger därmed tonvikten på intentioner och handlingar. Här är det viktigt att inse att det inte är perspektivet som skapar strategin, utan tvärtom, det vill säga att perspektivet är ett resultat av strategin. Vidare menar författarna att strategi som perspektiv blir för företaget vad personlighet är för individen (Roos, G & Roos, J & Krogh, G 2004: 19-20).

3.5 ARGYRIS OCH SCHÖNS TEORIER OM ORGANISATORISKT HANDLANDE

Argyris och Schöns teorier om organisatoriskt handlande innefattar; *theory-in-use*, *theory-of-action* och *espoused theories*. Dessa innebär att vi har strategier eller scheman, det vill säga generaliserade förväntningar för hur något ser ut eller fungerar, för hur vi handlar i olika situationer. Våra värderingar styr vilken strategi vi använder oss av i en specifik situation (Argyris & Schön, 1996: 13-15).

3.5.1 Theories of action: beskriver vilka mål, normer och värderingar som styr beteendet och är handlingsstrategi. Vi har strategier (scheman) för hur vi handlar i olika situationer. Vi har också värderingar som styr vilken strategi vi använder oss av i en specifik situation. Vi har även ett antal antaganden om värden som dessa strategier baserar sig på. Dessa strategier (scheman) har vi fått under vår uppväxt.

En individs handlingsstrategi äger förutsättningar att både förklara och förutsäga individens handling. Men detta sker först i kommunikationen med andra, till exempel när den handlande individen vill förklara sitt handlande eller i en kognitiv process, i form av en inre dialog. Att individens avsiktliga handlande styrs av flera olika handlingsteorier, är centralt i Argyris och Schöns teori bygge. Av detta skäl menar Argyris och Schön att en individs handling sällan sker inom ramen för en handlingsteori. Praktisk handling förutsätter ofta en sekvens av handlingar för att åstadkomma avsett syfte. De olika handlingsteorier som aktualiseras i en specifik handlingssekvens kan men behöver inte vara konsistenta. Även om det existerar motsägelser inom de använda handlingsteorierna behöver det inte vara märkbart i handling, ofta är också motsägelsen dold för individen själv (Argyris & Schön, 1996: 13).

3.5.2 Theory in use: Argyris och Schön menar att varje individ har "kartor" utifrån vilka de planerar, verkställer och värderar sina handlingar. Dessa kartor kallar Argyris och Schön för *theory in use*. Varje person har ett utbredd nätverk av *theory in use* - en för varje situation. Detta är ett medel för att nå dit vi vill samt att skapa en logisk miljö. *Theory in use* skapas utifrån individens faktiska världsbild och värderingar som tar sig uttryck i individens handling och är inte alltid medveten. *Theory in use* är beroende av hur organisationens individer representerar den. Man representerar sin organisation genom att förstå den (sitt eget schema), hur vi uppfattar att den fungerar, vad som gäller och det gemensamma för oss (Argyris & Schön, 1996: 15).

3.5.3 Espoused theory: avser de handlingsteorier som individen upplever styr dennes handling i en viss situation. De uttalade handlingsteorierna kan skilja sig från de handlingsteorier som i realiteten styr individens handlingar. Skillnaden mellan de olika begreppen är väsentlig, i synnerhet då de handlingsteorier som individen upplever styr handlingen inte överensstämmer med de handlingsteorier som egentligen ligger till grund för dennes handlingar. Dock torde det vara relativt sällan som detta inträffar. Vanligare är det då att de uttalade handlingsteorierna och faktiska överensstämmer. Men det finns också ytterligare ett förbehåll som kräver uppmärksamhet, nämligen att det sällan förekommer att alla handlingsteorier som styr en individs handlingar är medveten hos aktören. Detta innebär att det sällan existerar en total kongruens mellan uttalade handlingsteorier och de handlingsteorier som vägleder individen i handling (Argyris & Schön, 1996: 13).

Argyris och Schöns teoretiska grundantagande kan sammanfattningsvis beskrivas som: Olika praxis består av en uppsättning mer eller mindre etablerade handlingsteorier som styr den professionelles handling. Dessa handlingsteorier är antingen uttalade eller outtalade.

3.6 JÜRGEN HABERMAS TEORI OM KOMMUNIKATIVT HANDLANDE

I sin teori skiljer Habermas mellan strategiskt och kommunikativt handlande. Bägge handlingsformerna är att betrakta som sociala och avsiktliga handlingar (Trollestad, 2000: 227).

3.6.1 Det strategiska handlandet, utmärks av att aktören betraktar sin omgivning som medel för att uppnå sina egna mål, det vill säga att andra människor reduceras till mer eller mindre nyttiga instrument för att uppnå aktörens syfte. Habermas nämner två intressanta varianter av detta strategiska handlande, ett öppet och ett dolt/förtäckt (Trollestad, 2000: 227). *Det öppna strategiska handlandet*, handlar om att en person genom hot eller våld försöker få andra människor att värdera eller tro eller åtminstone handla i enlighet med den "rätta" övertygelsen. Det öppna strategiska handlandet kan även också komma till uttryck genom att aktören kanske på ett charmerande och förföriskt sätt försöker övertyga andra att tänka på det "rätta" sättet (Trollestad, 2000: 227).

Det dolda strategiska handlandet, innebär att aktören försöker dölja de verkliga intentionerna genom att manipulera andra människor. Manipulationen kan exempelvis bestå i att personen försöker få andra att tro att de är aktiva och påverkande subjekt i processen, att deras tankar och åsikter tas på allvar medan det i själva verket bara är en bedräglig manöver för att få den egna viljan förverkligad. På så sätt döljer man rent manipulativa avsikter och låter andra tro att man är intresserad av en öppen och demokratisk dialog (Trollestad, 2000: 228).

Habermas menar att man kan kombinera dessa två former av strategisk handlande på olika sätt, men det grundläggande och gemensamma är att andra människor reduceras till medel för aktörens egna ambitioner. Habermas menar vidare att det handlar om att få andra människor att vara på ett sätt som passar de intentioner som dessa aktörer anser vara norm. Försvaret för ett strategiskt handlande underlättas om man på något sätt kan argumentera för att aktören äger en instinkt, en tro, en vision, eller som person är annorlunda än de andra personerna vilka reduceras till medel och objekt i aktörens agerande (Trollestad, 2000: 228).

3.6.2 Det kommunikativa handlandet, handlar om den störningsfria kommunikationen som innebär att genom fri dialog och kritisk prövning nå fram till kommunikativt säkerställda konsensusuppfattningar om vad som är att förstå som begripligt, sant, moraliskt gott och uppriktigt. Styrkan i det goda och välgrundade argumentet ligger till grund för den störningsfria kommunikationen, alltså styrkan i den störningsfria kommunikationen ligger inte i makt, manipulation, rädsla eller missförstånd.

Habermas menar att sådan kommunikation är möjlig om alla deltagare i samtalet får tillfälle att initiera och delta i dialogen samt om alla har samma rätt att uttrycka sina åsikter i den fråga som behandlas (Trollestad, 2000: 228-229).

3.7 VETANDET, KUNNANDET OCH KLOKHETEN – TRE FORMER AV KUNSKAP

Bernt Gustavsson bygger sin teori om kunskapsutvecklingens "tre fåror" på filosofen Aristoteles kunskapsyn från 300-talet f. Kr. Bernt Gustavsson utgår från att kunskap kännetecknar människans strävan efter att överleva och att skaffa sig ett bättre liv både individuellt och kollektivt och att kunskap funnits och utövats i olika verksamheter genom hela människans historia (Gustavsson, 2002: 11).

Gustavsson (2002) menar att det finns olika uppfattningar om kunskap. En uppfattning är att kunskapen börjar i erfarenhet, i det vi iakttar och observerar. Vidare menar Gustavsson (2002) att det inte räcker att nöja sig med att ställa samman det vi sett eller att konstatera det vi sett för att vi ska kalla det kunskap. En annan uppfattning är att kunskapen börjar i hur vi tänker men att bara tänka räcker inte heller för kunskap eftersom det vi tänker är hämtat från en verklighet som vi delar med andra. Kunskap bearbetas av oss själva med våra begrepp och vårt förstånd.

Platon var den förste att ställa upp huvudkriterierna för vad som kan betecknas som sann och säker kunskap (episteme) till skillnad från att endast ha en åsikt eller tycka någonting (doxa). Den definition han gjorde går som en linje genom vetenskapens och filosofins historia och är fortfarande den gängse beskrivningen av kunskap i uppslags- och läroböcker. Att nå fram till säker och objektiv kunskap är det vetenskapliga strävandets främsta mål. Kriterierna för vad som är säker kunskap är föremål för diskussion i kunskaps- och vetenskapsfilosofi.

Platons efterföljare Aristoteles vidgade diskussionen om kunskap genom att tala om kunskap som knuten till olika verksamheter. Han såg den teoretiska kunskapen som förbunden med det reflekterande och undersökande livet. Till detta lägger han två former av praktisk kunskap: en som främst är knuten till hantverk och skapande verksamheter (techne) och en som är knuten till det etiska och politiska livet (fronesis). Dessa tre former av kunskap har olika kännetecken. För hantverkaren är det skickligheten som står i centrum och för det etiska och politiska livet är det klokheden. Dessa tre former av kunskap, *episteme*, vetenskaplig-teoretisk kunskap *techne*, praktisk-produktiv kunskap och *fronesis*, praktisk klokhed, vars trådar vi kan följa genom historien, kommer tillbaka i vår tids diskussion om kunskap (Gustavsson, 2002: 13).

Med utgångspunkt i denna indelning av kunskapen har vi tre olika former av den, som har olika syften och är kopplade till olika verksamheter. Dessa tre former av kunskap kan vi avläsa som ”tre fåror” i nutida diskussion om kunskap. Vetande, kunnandet och klokheden står hela tiden i olika slags relationer till varandra (Gustavsson, 2002: 55).



(<http://pedagogik.cfl.se//default.asp?sid=1637>)

3.7.1 Vetenskaplig kunskap, vetande *episteme*:

Episteme är utgångspunkten för den allmänna kunskapsdefinitionen inom kunskapsteorin. Vidare är *episteme* beteckningen för vetandet, den säkra kunskap som skiljer sig från att bara ha en åsikt eller att tro något. *Episteme* översätts med *vetenskaplig-teoretisk kunskap*. Den är till för att beskriva och förklara hur världen, naturen, samhället och människan är uppbyggda och fungerar.

Gustavsson menar att ett vanligt kriterium för vetenskaplighet är att man ska kunna belägga, bekräfta eller verifiera sina påståenden och gissningar utifrån ett insamlat material i form av fakta eller data. Allmänt sett innehåller vetenskapen tre beståndsdelar:

- Empirisk material- något man studerat i verkligheten
- En metod - ett arbetssätt eller ett sätt att gå tillväga
- En teori - en allmän föreställning om hur vissa saker förhåller sig till varandra (Gustavsson, 2002: 54-57).

3.7.2 Praktisk-produktiv kunskap, kunnande, *techne*:

Den andra formen av kunskap är *techne*, den kunskap som är förenad med hantverk och i förlängningen alla verksamheter som sysslar med tillverkning, framställning och skapande. Den formen av kunskap översätts med kunnande, eller praktisk-produktiv kunskap. *Techne* är främst knuten till hantverk och skapande verksamheter (Gustavsson, 2002: 54).

Gustavsson (2002) menar att praktik och handling kan vara av två olika slag. Vidare menar Gustavsson (2002) att vi vanligen förknippar teori med tänkande och praktik med handlande. Tänkan det antas sitta i huvudet och handling i händerna eller kroppen. Teori är sådant man kan läsa sig till i till exempel skolan medan man i det praktiska gör någonting. Praktik innebär här alltså sådant som vi gör för att framställa något. Den produkt vi framställer är då resultatet av de handlingar vi utfört och det vi gjort har varit medel för att framställa det färdiga resultatet. Om jag tillverkar jag en stol är ändamålet med stolen att ha något att sitta på, medan själva tillverkningen av den har varit medlen för att åstadkomma den (Gustavsson, 2002: 78-79).

För att få grepp om den praktiska kunskapen är ett centralt begrepp "knowing how", "veta hur" vilket kan jämföras med den traditionella formen av kunskap som kallas för "knowing that", veta att, eller vad vi vet om olika saker. "Veta hur" består i färdigheter, i att kunna utföra vissa handlingar medan "veta att" innebär att veta hur saker och ting förhåller sig. "Veta att" är knuten till det teoretiska, medan "veta hur" är uttryck för det praktiska. Kunskap är alltså av både teoretisk och praktisk karaktär. Men man lär sig inte en sysselsättning enbart genom att studera handböcker, utan genom att praktisera den (Gustavsson, 2002: s.85-86).

Gustavsson (2002) menar att man skiljer mellan påståendekunskap, färdighetskunskap och förtroendekunskap. Påståendekunskap blir liktydlig med det sägbara och likställs oftast med vetenskaplig eller teoretisk kunskap. Färdighetskunskap är liktydligt med "veta hur", det vill säga att kunna göra olika saker. Förtrogenhetskunskap representerar den kunskap som förvärvas under lång tid i ett yrke eller genom inlärdas sysselsättningar (Gustavsson, 2002: 89).

3.7.3 Erfarenhetsbaserad kunskap, klokhets, *fronesis*:

Fronesis, klokhets, *praktisk klokhets* är den form av kunskap som är förbunden med det mellanmänniska (Gustavsson, 2002: 55). Ett annat uttryck för det grekiska ordet *fronesis* som brukar översättas med praktisk klokhets, kan vara politisk-etisk kunskap. Den är politisk i den meningen att den finns i och verkar för den politiska gemenskapen. Politikens och etikens syfte är att åstadkomma ett gott liv för människan, där människor får utveckla sina möjligheter (Gustavsson, 2002: 104-105). Traditionellt har det gjorts en åtskillnad mellan att vara lärd, kunnig och klok. Lärdomen har varit knuten till högre utbildningsinstitutioner, kunnigheten har haft sin främsta plats i hantverket och klokhetsen går att finna hos vilken människa som helst i alla samhällslager (Gustavsson, 2002: 102).

Praktisk klokhet består alltså i förmågan att bemöta konkreta situationer med lyhördhet, en god uppfattning om de konkreta och komplexa detaljer som ingår i situationen. För att kunna göra en klok bedömning krävs ett slag av rådighet också i att välja de handlingar som är de bästa i förhållande till den konkreta situation vi befinner oss i. Det blir de praktiska omständigheterna och situationen som blir avgörande för vilka val som ska träffas och vilka beslut som ska fattas. Huvudsakligen är det inget vi lär oss genom utbildning och undervisning utan genom erfarenheter av livet självt (Gustavsson, 2002: 108-109).

Den praktiska klokheten innefattar en social förmåga som inte bara är intellektets kunskap utan också känslan. När vi klokt ska söka tillämpa den kunskap vi har kan vi inte följa en regelbok. Vi måste följa vårt eget omdöme som samtidigt är ett gemensamt sinne. Olika gemenskaper bildar sin egen förståelse och mening av tillvaron. Den meningen blir var och ens på sitt eget sätt, men finns också i det gemensamma (Gustavsson, 2002: 124-125).

3.8 DET MÅNGSIDIGA YRKESKUNNANDET -KOMPETENS, YRKESKUNNANDE OCH KVALIFIKATION

Ellström (1999) menar att begreppet yrkeskunnande är närbesläktad med begreppen kompetens och kvalifikation. Detta innebär att begreppen har en gemensam innebörds kärna, men att de därutöver även har en egen specifik innebörd. Ellström (1999) menar att när vi talar om någons yrkeskunnande, kompetens eller kvalifikation, så sker detta, uttalat eller uttalat, alltid i relation till en viss uppgift (eller klass av uppgifter). Att vara kompetent, kvalificerad eller yrkeskunnig innebär enligt Ellström att man är kompetent för en viss uppgift. Vidare menar Ellström (1999) att utgångspunkten för kompetensbegreppet kan tas i begreppen individ och arbete. Med arbete avses här en uppsättning av uppgifter eller problem, som en individ eller en grupp av individer avser att lösa i syfte att uppnå vissa resultat.

Ellström (1999) menar att med kompetens avses en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.

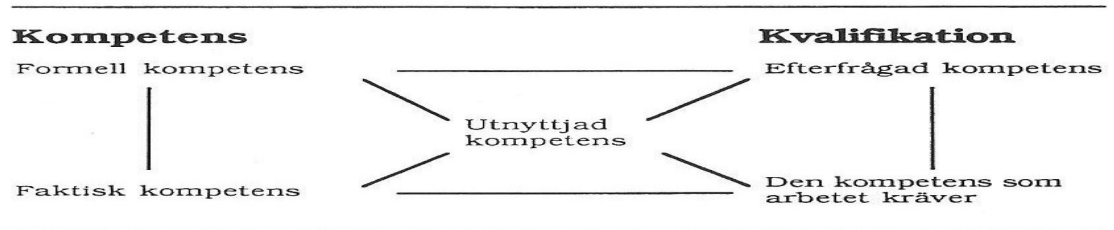
Kompetens är närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. Ellström (1999) definierar den förmåga i termer av:

- Psykomotoriska faktorer, avser olika typer av perceptuella och manuella färdigheter, alltså individens fingerfärdighet och handlag.
- Kognitiva faktorer, avser olika typer av kunskap och intellektuella färdigheter, alltså förmågan att lösa problem och fatta beslut.
- Affektiva faktorer, avser viljemässiga (motivationella) och känslomässiga (emotionella) handlingsförutsättningar, alltså engagemang och värderingar.
- Personlighetsfaktorer, avser handlingsförutsättningar relaterade till personlighetsdrag, alltså självförtroende och självuppfattning.
- Sociala faktorer, avser olika sociala färdigheter som samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga (Ellström, 1999: 19-21).

Ellström (1999) urskiljer några olika innebörder av begreppet yrkeskunnande med hjälp av begreppsparet kompetens/kvalifikation. Ellström (1999) skiljer mellan fem olika aspekter av yrkeskunnande:

- Yrkeskunnande som formell kompetens, dvs. den kompetens, som förvärvats genom formell utbildning, och som kan dokumenteras med betyg, intyg, diplom eller dylikt;
- Yrkeskunnande som reell kompetens, dvs. den faktiska kompetens som en individ besitter, och som följaktligen individen potentiellt kan utnyttja för att lösa en uppgift eller utföra ett arbete;

- Yrkeskunnande som utnyttjad kompetens, dvs. den kompetens som individen besitter, och som dessutom kommer till faktisk användning i arbetet;
- Yrkeskunnande som den kompetens som, i någon mening, reellt krävs för att utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt;
- Yrkeskunnande som den kompetens som formellt eller informellt föreskrivs och efterfrågas för ett visst arbete (Ellström, 1999: 37-38).



Figur 2. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande

(Ellström, 1999: 38)

3.8.1 Yrkeskunnande som formell respektive reell kompetens

Ellström (1999) beskriver ett vanligt sätt att närma sig analyser av yrkeskunnande är med utgångspunkt i den formella kompetens eller de meriter som arbetet anses kräva, eller som arbetskraften besitter, alltså den kompetens som förvärvats genom formell utbildning och som kan dokumenteras med betyg, intyg, diplom eller liknande. Ellström (1999) pekar dock på att det finns problem med en sådan definition, då den är beroende av läget på arbetsmarknaden. Om det är många som söker ett visst arbete pressas de formella kvalifikationskraven upp. Vidare kan de formella kraven ge en felaktig bild av de faktiska krav som arbetet ställer, eftersom det kan vara svårt för ledningen för en verksamhet att tydligt veta vad olika arbeten egentligen kräver, utan att först göra en omfattande arbets- eller uppgiftsanalys.

Definitionsproblemet när det talas om formell kompetens ligger även på individnivå, då en individs formella kompetens kan vara skild från den reella kompetensen, alltså den kompetens individen verkligen besitter. Detta grundas dels på att vad som lärs ut i en utbildning på olika sätt skiljer sig från vad som lärs in, dels att den reella kompetensen även inkluderar resultatet av informellt lärande samt olika former av icke-formell utbildning. Detta innebär att en individs reella kompetens många gånger kan vara högre än vad som förväntas utifrån individens formella kompetens. Det har också framförts argument som pekar på att de arbetsvillkor och det lärande som sker i arbetet efter avslutad utbildning är mer avgörande för yrkesutövarens kompetens än vad den grundläggande utbildningen är.

I andra fall kan individens reella kompetens också vara lägre än vad som förväntas utifrån den formella kompetensen. Enligt Ellström (1999) gäller detta huvudsakligen inom arbeten med små eller inga möjligheter till lärande och kompetensutveckling. Senare forskning, som direkt studerat problemlösning i olika typer av arbets- och vardagssituationer, visar dock att människors vardagliga kognitiva förmåga i många situationer framstår som framgångsrik och kreativ. Detta leder Ellström till att argumentera för att den reella kompetensen ska betraktas, inte som högre eller lägre än den formella, utbildningsrelaterade kompetensen, utan mer som kvalitativt skild från den. Således bör man vid analyser av yrkesrelaterad kompetens värdera individens reella kompetens utifrån den praktiska situation där den tillämpas, snarare än utifrån kriterier knutna till formella utbildningskrav (Ellström, 1999: 38-40).

3.8. 2 Yrkeskunnande som föreskrivna respektive faktiska kvalifikationskrav

Ellström (1999) menar att en viktig uppgift för analyser av yrkeskunnande är att separera och beskriva förhållandet samt eventuella motsättningar mellan officiellt föreskrivna kvalifikationskrav och faktiska kvalifikationskrav. Vidare menar Ellström (1999) att det föreskrivna respektive faktiska kvalifikationskrav inte alltid behöver överensstämma med varandra. De fall där ett arbete kräver högre kompetens än vad som formellt efterfrågas av arbetsgivaren, kan, som tidigare nämnts, bero på att ledningen har bristfälliga kunskaper om vad olika arbeten faktiskt kräver, då detta kräver kostsamma uppgifts- eller arbetsanalyser. Det kan också förefalla så att ett arbete officiellt föreskrivs andra eller högre kvalifikationer än vad arbetet faktiskt kräver. Möjliga orsaker till kan vara att arbetsgivaren strävar efter att påverka ett arbetes eller en arbetsplats status genom att förändra de officiellt föreskrivna kvalifikationskraven. Det kan även bero på den ”inflation” på kvalifikationskrav som följer en ökad tillgång på arbetskraft på marknaden (Ellström, 1999: 40-41).

3.8.3 Yrkeskunnande som utnyttjad kompetens

Ellström (1999) menar att ett ytterligare sätt att se på kompetens som yrkeskunnande är den utnyttjade kompetensen. Med utnyttjad kompetens avses den kompetens, som individen objektivt använder i utförandet av ett arbete. Den utnyttjade kompetensen kan överensstämma med individens reella kompetens. Vissa uppgifter kräver att individen utnyttjar sin fulla kompetens, medan andra uppgifter inte gör det. Olika individfaktorer som personlighet, motivation och erfarenhet och även faktorer sammanhängande med arbetsituationen, kan också begränsa individens möjligheter att utnyttja sin kompetens i utförandet av arbetet. Detta hinder för kompetensutnyttjande är ofta också ett hinder för individens möjligheter att upprätthålla och utveckla sin kompetens i det dagliga arbetet (Ellström, 1999: 41-42).

4. METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

I detta kapitel beskrivs olika tillvägagångssätt då det gäller att utföra en undersökning. Till att börja med presenteras empiriskt urval, vetenskapligt förhållningssätt, val av metod, val av forskningsansats, datainsamling, material, etiska aspekter, förförståelse, utformning av intervjuguide, trovärdighet och tillförlighet, databearbetning och dataanalys samt undersökningens genomförande.

4.1 Empiriskt urval

Då syftet med vår undersökning inte är att generalisera till en större population krävs inte ett slumpmässigt eller representativt urval. Syftet var att hitta personer som var öppna för att berätta om sin situation. Vi har använt oss av strategiskt urval eftersom vi själva har valt dem som ska ingå i undersökningen. Urval av respondenter är beroende av det valda problemet (May, 2001: 121). Utifrån vårt syfte har vi valt att intervjua åtta chefer från olika organisationer och branscher inom Göteborgsregionen.

4.2 Vetenskapligt förhållningssätt

När en undersökning ska utföras måste forskaren göra ett medvetet val av vilket synsätt denne har för avsikt att utgå ifrån. Detta val påverkar hur problemen ska angripas, det vill säga vilken syn forskaren har på sin forskning. Det finns två grundläggande perspektiv om hur teori och empiri ska samspela, nämligen hermeneutik och positivism. Det är missvisande att säga att undersökningar rakt av antingen är positivistiska eller hermeneutiska, då det oftast finns inslag av båda perspektiv. Dock bukar ett av synsätten dominera genom stora delar av undersökningen (Thurén, 2007: 16).

Positivismen har sin utgångspunkt i naturvetenskapen och strävar efter att förklara, förenkla och upptäcka allmängiltiga lagar. Detta vetenskapssätt menar sig vara värderingsfritt och distansen mellan forskare och forskningsobjekt är här av stor vikt (May, 2001: 19-21).

Hermeneutiken, som är en tolkningslära, räknar med en annan viktig kunskapskälla vid sidan av de fem sinnena och den logiska analysen. Det är inkännandet eller empatin. Hermeneutik går ut på att förstå och inte bara begripa intellektuellt och skiljer sig radikalt från positivismen (Thurén, 2007: 94).

Ett huvudtema för hermeneutiken är relationen mellan del och helhet. Inom hermeneutiken anses att meningen hos en del endast kan förstås om den relateras till helheten. Omvänt består helheten av delar så helheten kan endast förstås genom delarna. Detta förhållande benämns den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Skoldberg, 2008: 193-194). Begreppet hermeneutisk cirkel går ut på att alla individer inledningsvis har en eller flera förutfattade meningar och en viss förförståelse av saker och ting. När de förutfattade meningarna konfronteras med verkligheten revideras individens förförståelse med hjälp av den ”nya” erfarenheten. Detta är en ständigt pågående process (Thuren, 2007: 60-61).

4.2.1 Val av förhållningssätt

Givet vårt syfte upplevde vi att det skulle vara svårt att ha en positivistisk kunskapssyn eftersom målet att komma fram till säker kunskap är ouppnåeligt. Därför förstärktes vår uppfattning att semistrukturerade intervjuer i ett hermeneutiskt perspektiv var den lämpligaste ansatsen för denna undersökning.

4.3 Val av metod

Det finns två olika metoder: kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativa metoder innebär att man använder olika typer av matematiska/statistiska metoder för insamling och analys av data. Kvalitativa metoder innebär att man använder sig av icke-matematiska/statistiska metoder vid insamling och analys av data. I den kvalitativa metoden har språk, mening och tolkning istället en avgörande roll (Backman, 1998: 31).

Då vårt syfte var att undersöka vilka tekniker som chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare, fann vi att den lämpligaste datainsamlingsmetoden var kvalitativ metod. Bra ledare är i sammanhanget en förkortning för ”bra ledare sådan som de intervjuade cheferna själva uppfattar det”. Genom att använda en kvalitativ metod kunde vi få en mer ingående förståelse av intervjupersonerna och de forskningsfrågor vi arbetade med. En kvantitativ metod hade inte gett oss det djup och de personliga reflektioner vi efterfrågade för att besvara våra forskningsfrågor. Syftet med en kvalitativ intervju är att förstå ämnen från den intervjuades eget perspektiv. Genom att erhålla kvalitativa beskrivningar av den intervjuades livsvärld, och tolka dess mening, söker man förstå de centrala teman som denne upplever och förhåller sig till (Kvale, 1997: 58-59).

Våra intervjuer utfördes således med syftet att erhålla chefers redogörelser för vilka tekniker de använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare för att sedan kunna tolka meningen i dessa beskrivningar. Med den kvalitativa intervjun hade vi som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld. Denna typ av metod arbetar, som redan framgått, med ord och inte med siffror.

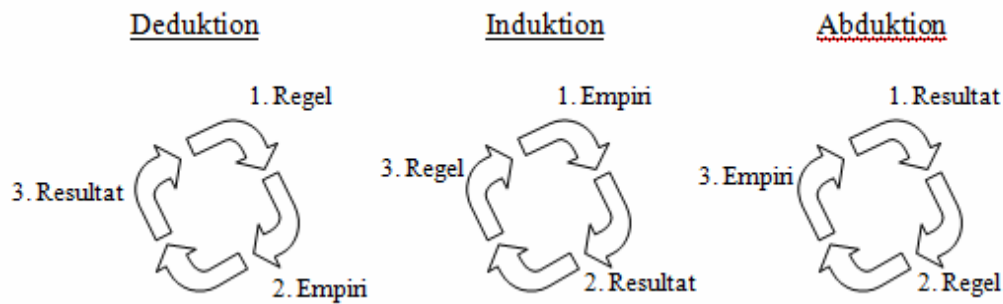
Exaktheten i de kvantitativa måtten motsvaras i den kvalitativa intervjun av precisionen i beskrivningen och stringens i tolkningen av meningen. Det är beskrivningar av specifika situationer och handlingar som eftersträvas - inte allmänna åsikter. Beskrivningarna av relevanta teman i den intervjuades livsvärld ska vara så rika och förutsättningslösa som möjligt.

Intervjuare ska inte så mycket på förhand presentera färdigformulerade frågor eller färdiga analytiska kategorier som visa öppenhet för nya och oväntade fenomen. Intervjun är således varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt ”icke-styrande”, utan helt enkelt fokuserad på de teman i den intervjuades livsvärld som är relevanta (Kvale, 1997: 36-37).

I vårt fall var de teman som var relevanta för undersökningen, bakgrundsfakta, subjektiv uppfattning om ledarskap, kunskap och kompetenser samt strategier och tekniker. Målet med våra intervjuer var att erhålla så rika beskrivningar som möjligt vars mening vi tolkar.

4.4 Forskningsansats

Det finns tre olika typer av ansatser att relatera teori och empiri i ett vetenskapligt arbete: induktion, deduktion och abduktion. Induktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen (Alvesson och Sköldberg, 2008: 54-56).



Deduktion innebär att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande. Däremot behöver den inte vara sann i den mening att den överensstämmer med verkligheten (Thurén, 2007: 28).

Abduktion torde vara den metod som i realiteten används vid många fallstudiebaserade undersökningar. Metoden har en del drag av både induktion och deduktion, men det är mycket viktigt att observera att abduktion varken formellt eller informellt är någon enkel "mix" av dessa eller kan reduceras till dem. Abduktionen tillför nya och helt egna moment (Alvesson och Sköldberg, 2008: 55).

Induktion innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empiriska fakta och förutsätter kvantifiering (Thurén, 2007: 22). När man som forskare arbetar induktivt följer man upptäckandets väg. Forskaren studerar forskningsobjektet, utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori. Utifrån den insamlade informationen, empirin, formuleras sedan en teori eller begrepp/kategorier. Risken är att man egentligen inte vet något om teorins räckvidd, generalitet, eftersom den baserar sig på ett empiriskt underlag som är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor (Patel, 1994: 21).

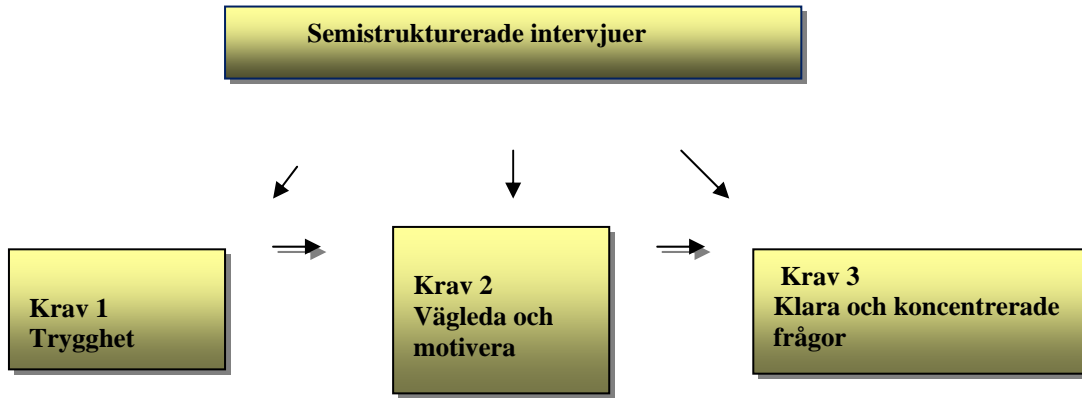
Denna undersökning utgår från den induktiva ansatsen då vi som forskare studerar forskningsobjektet, utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori.

4.5 Datainsamling

Vid datainsamlingen har vi använt oss av en mängd litteratur för att på så sätt besvara undersökningens syfte som var att undersöka vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som en bra ledare. Bra ledare är i sammanhanget en förkortning för "bra ledare sådan som de intervjuade cheferna själva uppfattar det".

Vi har använt oss av litteratur som vi har haft under programmets (Organisations- och Personalutvecklare i Samhället) gång samt litteratur som vi har lånat från Göteborgs olika bibliotek. Litteraturen har använts för att bygga upp undersökningens teoretiska referensram. För att besvara undersökningens syfte har vi även utfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer där intervjupersonerna berättar om sina egna erfarenheter och åsikter.

Enligt May måste intervjuaren uppfylla tre krav vid datainsamlingen. *Första kravet* är att intervjuaren måste skapa en trygg intervjusituation som gör att intervjupersonen är villig att samarbeta och dela med sig av sina erfarenheter. Det *andra kravet* innebär att intervjuaren måste vägleda och motivera intervjupersonen genom hela intervjun. Enligt det *tredje kravet* måste intervjuaren ställa klara och koncentrerade frågor och även registrera svaren rätt. Detta för att upprätthålla en god relation till intervjupersonerna (May, 2001: 126-127).



Vi anser att dessa krav blivit uppfyllda i vår undersökning. En trygg intervjusituation skapades genom att vi uppfyllde Vetenskapsrådets tre etiska riktlinjer: informerat samtycke, konfidentialitet och anonymitet (se Etiska aspekter). Detta kunde vi avläsa i att intervjupersonerna var villiga att dela med sig av sina erfarenheter och genom detta fick vi relevant information för vår undersökning.

För att upprätthålla en god relation med intervjupersonen var vi redan vid första kontakten noga med att informera om vilka vi var och vilket syfte vi hade med undersökningen. Vi använde oss av vår semistrukturerade intervjuguide, vid intervjutillfällena (se bilaga 2). Vi vägledde och motiverade intervjupersonerna genom att inte avbryta intervjupersonen. Genom att utföra semistrukturerade intervjuer anser vi att denna metod medförde mindre risk för missförstånd samt möjliggjorde följdfrågor.

4.6 Material

4.6.1 Intervjuformer

Intervjuer ger en god inblick i människors upplevelser, erfarenheter, åsikter, drömmar, attityder och känslor. Men för att uppnå en sådan insikt måste forskaren enligt May (2001) förstå den dynamik som ligger i intervjusituationen, ha kunskap om de olika intervjumetoderna samt vara medveten om deras för- och nackdelar. Enligt May (2001) finns det olika metoder för att etablera och utveckla samtal med människor om specifika ämnen. Samhällsforskarnas tolkningar av de data som framkommer genom dessa samtal utgör grundvalen för de olika formerna av intervjuer. De olika intervjuformerna är strukturerade intervjuer, semistrukturerade eller delvis strukturerade intervjuer, ostrukturerad eller fokuserade intervjuer och gruppintervjuer (May, 2001: 148-149).

Vi har samlat kunskap om de olika intervjuformerna och är medvetna om intervjuformernas för- och nackdelar.

Semistrukturerade intervjuer är en mellanform av den fokuserade och den strukturerade intervjun. Här är frågorna specificerade, men intervjuaren har stor frihet att fördjupa svaren på ett sätt som kraven på standardisering och jämförbarhet inte tillåter. Genom standardiserade frågor kan man få information om ålder, kön och liknande och genom att förtydliga och utveckla de svar som ges kan intervjuaren få kvalitativ information om det undersökta ämnet. Den här typen av intervjuer gör det möjligt för de tillfrågade att besvara frågorna med egna ord (May, 2001: 150-151).

Vi anser att den semistrukturerade intervjun var lämpligast att använda för denna undersökning, eftersom den är öppnare och mindre strukturerad. Intervjuerna utgick från att intervjupersonen definierade sin verklighet på olika sätt. Vi utarbetade en intervjuguide (se bilaga 2), enligt den semistrukturerade tekniken, som vi sedan använde som stomme vid intervjuerna. Intervjun var fokuserad på bestämda teman. Den var varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt icke-styrande. Vi har även utfört pilotstudier på tre olika testpersoner innan de faktiska intervjuerna ägde rum. Testpersonerna belönades med varsin Bingolott.

4.7 Etiska aspekter

I den här typen av undersökning är det viktigt att under forskningsprocessen kontinuerligt göra etiska överväganden. Inledningsvis är det viktigt att undersökningspersonerna är informerade om innebörden av undersökningen samt att de har gett sitt samtycke till deltagande. Detta innebär också att undersökningspersonerna väljer att delta frivilligt i undersökningen samt ges rätten till att dra sig ur när som helst, så att det inte uppstår frågor om otillbörligt inflytande eller tvång. Det är dessutom viktigt att intervjupersonernas konfidentialitet säkras. Detta innebär att undersökningspersonernas identitet bör skyddas från igenkännande (Kvale, 1997: 106-112).

Vi anser att det inte uppstod några etiska problem då alla intervjupersonerna informerades om undersökningens syfte samt själva fick ta ställning till om de vill medverka eller inte. De informerades också om att de garanterades anonymitet samt att de närhelst kunde avbryta intervjun om de så önskade. För att säkra anonymiteten har vi vid presentation av valda delar ur intervjuerna givit intervjupersonerna fingerade namn. Inte heller har några organisationer eller branscher nämnts vid namn. Övriga etiska överväganden som har aktualiserats i vår intervjuprocess bestod bland annat i att ge information till respondenterna om vad som kommer att hända, varför och på vilket sätt. Det är även viktigt att respondenterna är medvetna om att de är en av flera medverkande och att slutsatserna dras av dem som har ansvaret för arbetsanalysen, alltså vi som intervjuare (May, 2001: 65-67).

4.8 Förförståelse

Det som verkar vara ett enkelt synintryck förutsätter en form av förkunskap som kallas för förförståelse. Förförståelse präglar vårt sätt att uppleva verkligheten och är ofta omedveten, eftersom vi socialiseras in i ett visst sätt att uppfatta omvärlden redan från barndomen. Den riktiga förförståelsen kallas för förkunskap och felaktig förförståelse fördom. En bra metod att övervinna fördomar och komma fram till en bättre förförståelse är den hermeneutiska cirkeln (Thurén, 2007: 58-62).

Vår förförståelse är att ledare använder sig utav olika tekniker vid olika situationer, alltså att ett bra ledarskap är situationsanpassat. För att fungera som en bra ledare anser vi att ledaren måste vilja leda, vilja ta ansvar, vilja fatta beslut och ha gott självförtroende. Enligt oss måste ledaren ha tålighet och förmåga att känna engagemang och få andra engagerade. En bra ledare är även en förebild som kan få organisationens medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter och att sträva efter organisationens mål samt vara en bra problemlösare.

Vi är medvetna om att vår förförståelse både kan vara ett hinder och en fördel vid intervjusituationen. För att undvika att vår förförståelse skulle påverka resultatet, har vår ambition varit att ställa öppna frågor och inte ledande (se bilaga 2). Intervjuguiden har haft en viss grad av struktur och i förväg prövats på testpersoner genom pilotstudier.

4.9 Utformning av intervjuguide

För att täcka undersökningens syfte och frågeställningar började vi med att bestämma vilka frågor som var av intresse kring ämnet ledarskap. Dessa utvecklades vidare och olika teman bildades för att skapa en semistrukturerad intervjuguide. De teman som finns med i undersökningen är *bakgrundsfakta*, *subjektiv uppfattning om ledarskap*, *kunskap och kompetenser* samt *strategier och tekniker* (se bilaga 2).

Vid utformningen av intervjuguiden inledde vi med neutrala frågor såsom bakgrundsfrågor som vi behövde information om. Likaså avslutade vi intervjun med möjlighet till tillägg av sådant som inte kommit med i frågorna men som upplevs som betydelsefullt av intervjupersonerna. Mellan inledningen och avslutningen kommer de egentliga frågorna som rör det preciserade problemet, i vårt fall ämnet ledarskap. Som vi tidigare nämnt har vi använt oss av en semistrukturerad intervjuguide där frågornas karaktär är tydliga, enkla, lätta och korta frågor. Vid frågornas formulering har vi försökt att undvika långa frågor, ledande frågor, dubbel- frågor samt negationer (Patel & Davidsson, 1994: 64-65).

4.10 Trovärdighet och tillförlighet

I kvalitativ forskning brukar begreppen trovärdighet och tillförlitlighet användas istället för validitet och reliabilitet som är vanliga begrepp inom den kvantitativa forskningen (Kvale, 1995: 208). Kvale (1997) menar att validitet handlar om kontroll och trovärdighet. Han skiljer mellan kommunikativ och pragmatiskt validitet. Pragmatisk validering betyder att verifiera – ”göra sann” och bygger på observationer och tolkningar. Kommunikativ validitet innebär att kunskapsanspråkens validitet prövas i en dialog. Valid kunskap konstitueras när konkurrerande kunskapsanspråk dryftas i en dialog: vad som är en valid observation avgörs genom argumentering mellan deltagarna i en diskurs (Kvale, 1997: 218-221).

Att låta intervjupersonerna få ta del av materialet vi samlat in, för att kunna ge sina synpunkter på om det var något de vill ändra eller lägga till skulle vara ett utmärkt sätt kommunikativt validera vår empiri. Detta har vi på grund av tidsbrist tyvärr inte kunnat göra. Däremot avslutades varje intervju med frågan om det var något intervjupersonen ville tillägga eller om han/hon tyckte att vi hade glömt något (se bilaga 2).

För att övertyga läsaren om att undersökningen är trovärdig och att resultaten är användbara har vi jämfört vårt material med tidigare forskning och kopplat till teorier som har gjorts inom ämnet ledarskap.

Vidare får vi trovärdighet i vår undersökning genom att vi som forskare arbetat professionellt och ifrågasatt vårt val av metod och urval. För att skapa trovärdighet vad det gäller vårt datainsamlade låter vi intervjuguiden vara med som bilaga till arbetet (se bilaga 2).

Vi har valt att intervjua åtta chefer som vi inte hade någon tidigare relation till eftersom tillförligheten i undersökningen kan påverkas om man har en tidigare relation till intervjupersonerna.

Innan vi började med undersökningen utfördes pilotstudier med tre testpersoner för att kunna skapa så stor tydlighet som möjligt gällande intervjufrågorna. Personerna som intervjuades för pilotstudierna gav kritik som ledde till en del ändringar beträffande utformningen av intervjuguiden.

Vid intervjuerna har vi varit två personer, då den ena registrerade intervjusvaren parallellt med intervjuaren. Detta kallas för interbedömarreliabilitet som innebär att överrensstämelsen mellan registreringarna av svar eller observationer utgör ett mått på reliabiliteten. Interbedömarreliabiliteten har även tagits hänsyn till genom att använda bandspelare vid intervju-tillfällena. Interbedömarreliabiliteten innebär att man kan "lagra" verkligheten så att registreringarna kan göras i efterhand. Man kan till exempel använda sig av inspelningar i form av ljud och/eller bild beroende på vad man ska studera (Patel & Davidsson, 1994: 87).

4.11 DATABEARBETNING OCH DATAANALYS

För att kunna analysera våra bandade intervjuer behövde dessa transkriberas till skriftlig text. Genom utskrift struktureras intervjusamtalet, vilket ger en överblick som är början på en analys. Hur mycket som skrivs ut, graden av exakthet, och i vilken form beror på undersökningens syfte, vem utskriften är avsedd för och vad den ska användas till (Kvale, 1997:155).

Vi hade åtta intervjuer att arbeta med, att skriva ut och analysera. Utskrifterna var avsedda för oss som forskare, som hjälp för att komma ihåg intervjuerna. De skulle användas för att vi skulle kunna återge intervjupersonernas subjektiva uppfattningar kring vårt syfte. Utifrån intervjupersonernas uttalanden gjorde vi en hermeneutisk tolkning.

Av de inspelade intervjuerna har vi gjort en utskrift, där intervjuerna noggrant och specifikt skrivits ut, innehållande information som pauser och talspråksformer. För att skydda intervjupersonernas anonymitet skrevs inte namn på personer och organisationer ut utan fingrades. Tolkningen av intervju utskriften skedde enligt den hermeneutiska principen, intervjupersonernas uttalanden utgjorde delar, och tolkningen av varje intervju bildade mindre helheter som användes för att tillsammans skapa en större helhet. Tidigare forskning och teorier inom ämnet ledarskap användes som verktyg vid analysen.

5. RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras och analyseras resultaten av de genomförda intervjuerna. Vidare knyts tidigare forskning, teoretiska utgångspunkter och resultat samman. Vi har valt att presentera och analysera resultaten utifrån fyra teman: bakgrundsfakta, subjektiv uppfattning om ledarskap, kunskap och kompetenser samt strategier och tekniker. Våra teman är kopplade till undersökningens syfte och våra forskningsfrågor.

5.1 Presentation av intervjupersonerna

Våra intervjupersoner består som vi tidigare nämnt av åtta chefer inom olika branscher och organisationer inom Göteborgsregionen. Samtliga intervjupersoner var positiva att dela med sig av sina erfarenheter och åsikter, vilket gjorde att samtalen blev öppna och innehållsrika.

Den första intervjupersonen, **Saga**, är 46 år gammal, gift och har tre barn. **Saga** arbetar inom den offentliga sektorn och är chef för 52 anställda. **Saga** har en utbildningsbakgrund som innefattar fem års högskoleutbildning samt en ledarutbildning på ett år. Just nu läser hon en påbyggnadsutbildning om ledarskapsutveckling. Hennes man har en chefsposition. **Sagas** arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete som undersköterska och lärare. Hon har en chefsposition sedan tre år tillbaka.

Den andra intervjupersonen, **Peter**, är 30 år gammal, sambo och har inga barn. **Peter** arbetar som egenföretagare inom den privata sektorn och är chef för 14 anställda. **Peter** har en utbildningsbakgrund som innefattar tre års gymnasieutbildning samt kurser inom ledarskap och projekt. **Peters** syster har en chefsposition. Hans arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete som säljare på ICA och fem år som trafikledare. Han har en chefsposition sedan sex år tillbaka.

Den tredje intervjupersonen, **Amanda**, är 36 år gammal, singel och saknar barn. **Amanda** arbetar inom den offentliga sektorn och är chef för 75 anställda. **Amanda** har en utbildningsbakgrund som innefattar tre års högskoleutbildning samt enstaka kurser på högskolenivå. **Amanda** har två syskon som är högt uppsatta chefer. Hennes arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete som undersköterska, arbete inom handels- och serviceyrken. Hon har en chefsposition sedan tre år tillbaka.

Den fjärde intervjupersonen, **Lars**, är 36 år gammal, sambo och saknar barn. **Lars** arbetar som egenföretagare inom den privata sektorn och är chef för 16 anställda. Han har en utbildningsbakgrund som endast innefattar grundskola. **Lars** har femton personer i slkten som är och har haft en chefsposition. Hans arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete inom serviceyrken samt som egenföretagare. Han har en chefsposition sedan 18 år tillbaka.

Den femte intervjupersonen, **Lisa**, är 60 plus, sambo och har två barn samt två sambobarn. **Lisa** arbetar inom den offentliga sektorn och är chef för 75 anställda. Hon har en utbildningsbakgrund som innefattar en filosof kandidat examen i offentlig förvaltning samt en ledarskapsutbildning på högskolenivå. **Lisa** har en bror som är chef utomlands i ett svenskt företag. Hennes arbetslivserfarenhet består bland annat av service yrken, kontor och har en chefsposition sedan 20 år tillbaka.

Den sjätte intervjupersonen, **Sune**, är 60 plus, gift och har åtta barn. **Sune** arbetar inom den privata sektorn och är chef för 18 anställda. Han har en utbildningsbakgrund som innefattar 30 akademiska högskolepoäng. **Sune** har flera personer i sin släkt som är och har haft en

chefsposition på. Hans arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete som ekonomisk konsult, skattekonsult. Han har en chefsposition sedan 30 år tillbaka.

Den sjunde intervjupersonen, **Silvana**, är 45 år gammal och har två barn. **Silvana** arbetar inom den privata sektorn och är chef för 28 anställda. Hon har en utbildningsbakgrund som innefattar en treårig högskoleutbildning. Hennes pappa har haft en chefsposition. **Silvanas** arbetslivserfarenhet består bland annat av att arbeta inom serviceyrken och eget företagande, Hon har en chefsposition sedan 11 år tillbaka.

Den åttonde intervjupersonen, **Calle**, är 38 år gammal, gift och har två barn. **Calle** arbetar inom den privata sektorn och är chef för 22 anställda. Han har en utbildningsbakgrund som innefattar en treårig gymnasieutbildning samt olika kurser inom ledarskap, företagsledning och ekonomi på högskolenivå. **Calles** pappa är chef och egenföretagare. Hans arbetslivserfarenhet består bland annat av arbete säljare, Han har en chefsposition sedan sex år tillbaka.

5.2 Subjektiv uppfattning om ledarskap

Vårt resultat visar att samtliga chefer hade olika uppfattningar om ledarskap. De beskrev sin subjektiva uppfattning i termer av "tydlighet", "bestämna", "att sträva efter samma mål", "att få med mig medarbetare", "kommunicera", "delaktighet", "att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna", "förtroende", "dubbelsidighet" samt "ledarförmågor". Intervjupersonerna **Lisa** och **Sune** beskriver sina uppfattningar om ledarskap på följande sätt :

"Ledarskap är ett förtroende faktiskt som man får ifrån dem man leder, personal och medarbetarna. Till skillnad från chefskap som är titel som man får uppifrån. Ledarskap är någonting som man ska ha med sig, sina medarbetare, att man ska leda, att jag ska vara förebild och att jag ska finnas till hands. För mig är ledarskap som ett cykelhjul, fattas det några yrklar här och där så blir det ganska vingligt, så att jag tycker att i mitt jobb är alla viktiga".

Lisas uppfattning om ledarskap kan vi koppla till det demokratiska eller flexibla ledarskapet då **Lisa** uttrycker att det är viktigt att få med sig sina medarbetare och att hon ska finnas till hands. Granér (1994) menar att den demokratiska ledarrollen består i att finnas till hands när någon behöver råd.

Sune beskriver sin uppfattning om ledarskap på följande sätt:

"Ledarskap betyder för mig att leda och bestämna. Inte om att motivera folk inte. Jag skulle beskriva ordet ledarskap med ett ord och det är att bestämna. Det finns en dubbelsidighet i vad en bra ledare är tycker jag. För att vara en bra ledare behöver man inte bara branschkunskaper utan man behöver även bra ledarförmågor och erfarenhet. Bra ledarförmågor är enligt mig snabba beslut och inte att vara rädd för att ändra felaktiga beslut".

Sunes uppfattning om ledarskap kan vi koppla till det auktoritära ledarskapet, där Granér (1994) menar att det auktoritära ledarskapet innebär att ledaren reglerar i detalj verksamheten och själv fattar själv beslut utan att rådgöra med gruppen. Sune ger uttryck för att det är han som är ledaren och att det är han som bestämmer.

Sunes uppfattning om ledarskap som är att "leda och bestämna" kan vi även koppla till Lennéer-Axelson & Thylefors (2005) då författarna menar att den auktoritära chefen styr, bestämmer, ger order, kontrollerar och har pretentioner på att veta bäst om det mesta oavsett personalens kunskaper och erfarenheter.

Av de åtta intervjupersoner som medverkade i undersökningen kunde olika ledarstilar upptäckas såsom auktoritär, genom att styra och bestämma, demokratisk, genom att finnas till hands och situationsanpassad, genom att ledarskap anpassas till situationen. Av åtta intervjupersoner var det fem chefer som ansåg att den egna ledarstilen var ett situationsanpassat ledarskap. Intervjupersonerna **Silvana** och **Lars** beskriver sina ledarstilar på följande sätt:

"Min ledarstil är situationsanpassad, på det sättet att jag ibland tycker att jag måste vara flexibel på grund av den situation som man befinner sig i".

Fokus i **Silvanas** beskrivning av sin ledarstil är att hennes ledarstil är situationsanpassad och att hon ska kunna vara flexibel. Detta kan vi koppla vidare till Fiedlers (1967) situationsteori. Där Fiedlers (1967) centrala tes är att ledarstilen måste anpassas till situationen. På så sätt blir ledaren effektiv, inte på grund av sina egenskaper eller sin personlighet, utan på grund av speciella situationsfaktorer.

Lars beskriver sin ledarstil på följande sätt:

"Det är jag som är chef, jag är bestämd punkt slut, det skall vara på mitt sätt. Jag skulle kalla mig själv en auktoritär ledare och jag är inte så pedagogisk".

Lars citat kan vi koppla till Blakes & Moutones ledarskapsmodell, 9/1-positionen, lydadsledarskapet som påminner om det auktoritära ledarskapet, då **Lars** menar att det är "han som är chefen, han som bestämmer och att det ska vara på hans sätt". Ledarskapsstilen 9/1-positionen, lydadsledarskapet innebär att en chefs uppgift är att själv planera, styra och kontrollera arbetet.

Vårt resultat visar att intervjupersonerna har olika uppfattningar om sig själva som chefer samt olika beskrivningar om hur andra uppfattar dem som chefer. Intervjupersonerna uttryckte flera olika uppfattningar om hur de såg på sig själva som chefer: "bra ledare", "tydlig i mitt budskap", "hård men rättvis", "lyssnar", "impulsiv och petig", "anpassningsbar". Olika uppfattningar om hur andra ser på dem som chefer bestod av, "hård och bestämd", "prestigelös", "hård och troligen rättvis", "lyhörd", "snäll och menlös", "bra på att delegera", "behandlar alla lika". Intervjupersonerna Amanda, Saga och Calle beskriver det på följande sätt.

"Jag är tydlig i mitt budskap men medarbetarna gillar inte det. Jag går varje dag med glädje och jag vill kunna se resultat och kommunicera med mina medarbetare för att se en utveckling".

Amandas beskrivning av hur hon ser på sig själv som chef kan vi koppla till Blakes & Moutones ledarskapsmodell 9/9- positionen, teamledarskapet då hon vill kunna kommunicera med sina medarbetare men samtidigt se resultat. Ledarskapsmodellen innebär ett maximalt intresse för såväl produktion som för arbetsgrupp med bakomliggande attityd, en god produktion och arbetstillfredsställelse uppnås genom ett engagerat arbete i samverkan. Vi kan även jämföra **Amandas** beskrivning med Ahltorps (1998) RONS-modell, resultatjägaren. Denna typ av ledningsstil innebär att resultatjägaren är målstyrd och resultatinriktad. **Amanda** påpekar i sitt uttalande att hon vill kunna se resultat.

Intervjupersonen **Saga** beskriver sig själv som chef på följande sätt:

”Jag tror att jag kan vara impulsiv, jag tycker om människor men ibland är jag lite petig och kan därför bli irriterad om inte saker blir utförda. Därför försöker jag alltid att vara på plats, alltid ha regler och rutiner för hur de anställda ska arbeta”.

Sagas beskrivning på hur hon ser på sig själv som chef kan vi koppla till det auktoritära ledarskapet, ”då hon alltid försöker att vara på plats, alltid ha regler och rutiner för sina medarbetare”. Lennér- Axelson & Thylefors (2005) menar att en auktoritär ledarstil kan fungera vid mycket enkla och rutinartade arbetsuppgifter under förutsättning att chefen ständigt är på plats. Författarna menar även att den auktoritära ledaren fungerar förhållandevis demokratiskt men i krislägen tar känslorna över handen och den auktoritära sidan slår igenom. Detta kan vi se i **Sagas** uttalande då hon menar att ”hon är petig och kan därför bli irriterad om saker inte blir utförda”.

Calle menar att hans anställda ser på honom som en bra chef då han ger de anställda fritt tänkande, lyssnar på sina medarbetare och menar vidare att han litar på sina medarbetare samtidigt som han är bra på att delegera. Denna typ av ledarstil är enligt Lennér- Axelson & Thylefors (2005) en demokratisk ledare som har den personliga mognaden och tilliten till medarbetarna. Vidare menar författarna att den demokratiska ledarens syn på arbetsgruppen är att den består av vuxna, mogna och ansvars-kännande personer som medför verksamheten nyttiga resurser.

Intervjupersonerna har liknande uppfattningar om sina styrkor som ledare. Likheterna som vi kan se utifrån vårt resultat är att en ledares styrka är att kunna vara öppen och lyhörd, flexibel och att kunna driva människor framåt samtidigt som man ska vara tydlig och rak på sak. **Sune** beskriver sina styrkor som ledare på följande sätt:

”Jag är alltid i tid och är rättvis, jag behandlar alla anställda inom verksamheten lika och ingen särskiljas. Mina styrkor är även att driva människor framåt”.

Sunes beskrivning av sin uppfattning om vilka styrkor han har som ledare kan vi jämföra med Ahltorps (1998) RONS-modell, kompetensutvecklaren då han menar att en av hans ledarstyrkor är att alltid vara i tid . Kompetensutvecklaren är en kombination av organisatören och samordnaren. Ahltorp (1998) menar att organisatören alltid kommer i tid och går oftast i tid och samordnarens egenskaper består bland annat av att alla medarbetare ska komma till tals. Detta kan vi se i Sunes uttalande då han menar att han är rättvis samt att han behandlar alla lika. Detta är Sunes egna uppfattning kring hans styrkor och inte medarbetarnas åsikter.

På frågan kring chefernas svagheter i sitt ledarskap kunde vi se skillnader i deras uttryck. De mest framkommande uttrycken var ”lätt irriterad”, ”bryr sig för mycket om vad medarbetarna tycker”, ”känslig”, ”tar med sig problemen hem”, ”snabbt i beslut”, ”tappar humöret”, ”avskeda folk” och ”impulsiv”. **Peter** beskriver sin uppfattning om vilka svagheter han har som ledare på följande sätt:

”Mina svagheter är att jag ibland tappar humöret och det är inte bra. Som ledare skall man inte tappa sitt humör, för när det verkligen är allvar har jag ej råd att bli arg utan då måste jag inse allvaret istället. En annan svaghet är jag har fått svårare att skilja folk från arbetet, alltså att avskeda men jag använder mig då av mina kunskaper och är medveten om att det är jag själv som bär ansvaret för mina handlingar”.

Peters citat kan vi koppla till Argyris & Schöns (1996) theories of action. Teorin beskriver vilka mål, normer och värderingar som styr beteenden och är handlingsstrategi. Argyris & Schöns (1996) menar att meningen i teorin är att man har mer kunskap än vad beteendet visar och att människan bär ansvaret för sina handlingar. Detta kan vi se i **Peters** uttalande då han menar att han är medveten om att det är han som bär ansvaret för sina handlingar.

5.3 Kunskap och kompetenser

Vårt resultat visar att samtliga intervjupersoner förstår begreppet kompetens på olika sätt. De olika definitionerna består av: ”kunnighet”, ”erfarenhet”, ”att kunna klara sin arbetsuppgift”, ”kunskap inom ett visst område”, ”förmågor - att kunna leda och få människor med sig”, ”skicklighet och faktakunskaper”. Likheterna som cheferna ger uttryck för är att begreppet kompetens består av både formell och informell kompetens. **Amanda** beskriver ordet kompetens på följande sätt:

”Jag delar in kompetens i två olika delar, formell kompetens och informell kompetens. Formell kompetens för mig är att man ska ha någon slags utbildning när det gäller att hantera organisationsfrågor och ekonomiska frågor. Informell kompetens för mig är att ha empati och omvandla min kompetens till vardaglighet”.

Amandas beskrivning av ordet kompetens kan vi koppla till Ellströms (1999) definition av ordet kompetens. Författaren menar att formell kompetens kan dokumenteras med betyg, intyg, diplom eller liknande. Vidare kan vi koppla **Amandas** uttalande av den informella kompetens till Ellströms (1999) definition av yrkeskunnande som utnyttjad kompetens, då denna form av kompetens avses som individen objektivt använder sig av i utförandet av sitt arbete.

När vi ställde frågan om vilka kompetenser intervjupersonerna anser en chef bör ha kunde vi se likheter i deras beskrivningar. Samtliga intervjupersoner menar att en viktig kompetens är att man måste ha en formell utbildning samtidigt som att en chef måste ha goda kunskaper att leda en grupp. Andra beskrivningar som intervjupersonerna gav uttryck för var ”målinriktad”, ”konsekvent”, ”beslutande”, ”ha empati”, ”kunna ta människor”, ”tålmod”, ”våga ta beslut”, ”lojalitet mot sina anställda”, ”kunna skapa trygghet” samt ”yrkeskunnande”.

Sune beskriver vilka kompetenser han anser en chef bör ha på följande sätt:

”Kompetenser på chefskap anser jag vara att våga ta beslut och stå fast vid det. Det ska man kunna! Både uppåt och neråt alltså både mot sina chefer och sina anställda: Lojalitet mot sina anställda är en viktig kompetens en chef bör ha och att kunna skapa trygghet. En viktig kompetens är även att kunna lösa en uppgift eller utföra arbetet på ett bra sätt för att nå de uppsatta målen”.

Sunes citat vi koppla till Ellströms (1999) definition av kognitiva faktorer då han menar att en chef måste våga ta beslut. Denna definition avser olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter, det vill säga förmågan att lösa problem och fatta beslut. **Sunes** beskrivning kan vi även jämföra med Boyatzis (1982) ledarskapskompetenser, själ och karaktärsdrag då **Sune** ger uttryck för att en chef bör kunna lösa en uppgift för att kunna nå de uppsatta målen. Inom denna nivå är ledarskapet målinriktad och resultatnriktad. Det existerar ett effektivitetstänkande och förståelse för de problem som kan dyka upp.

Vårt resultat visar skillnader i vad ordet kunskap innebär för våra intervjupersoner. De skillnader vi kan se är att en del ser kunskap som något man kan läsa sig till medan andra menar att kunskap är egenkännedom och social förmåga. Det gavs även uttryck för att kunskap är en kombination av utbildning och erfarenhet. Intervjupersonen **Calle** beskriver ordet kunskap på följande sätt:

”Kunskap för mig innebär makt. Kunskap är även vetande om sina anställdas behov, organisationen, konkurrenter, omvärlden, ja allt i tycke för organisationen. Kunskap kommer med både erfarenhet och utbildning”

Calles beskrivning av ordet kunskap kan vi koppla till Gustavssons (2002) teori om ”tre fårorna” av kunskap som bygger på filosofen Aristoteles kunskapssyn, episteme och techne. Episteme är beteckningen för vetandet, då **Calle** menar att ”kunskap är vetande” för honom. Vidare kan vi koppla **Calles** uttalande ”kunskap kommer med både erfarenhet och utbildning” till techne där kunskap är både av teoretisk och praktisk karaktär enligt Gustavsson (2002) teori.

Intervjupersonen **Lisa** beskriver ordet kunskap på följande sätt:

”När jag hör ordet kunskap så är det något som man kan läsa sig till tycker jag, man kan gå på föreläsningar, man kan gå på studier, man kan få kunskap genom någon som vill dela med sig eller få. Man måste vilja själv också. Det är inte så att man kan tilldela det och så sitter det där utan måste även vara intresserad och ta reda på saker i dagens samhälle där det finns informationsflöde som inte är av denna värld, man har det runtomkring sig nästan var man än är.

Lisas beskrivning av ordet kunskap kan vi koppla till Granbergs (2004) faktakunskap som är en teoretisk kunskapsform, då **Lisa** menar att kunskap får man genom utbildning. Vidare menar Granberg (2004) att kunskap fungerar som ett redskap och att genom kunskaper vidgas människans kontaktyta med världen utanför oss.

Silvana beskriver kunskap på följande sätt:

”Kunskap för mig är praktisk kloket. Det gäller att kunna bemöta situationer med lyhördhet och att man ska vara kunnig inom sitt område. Kunskap för mig innebär även social förmåga och att kunna vara anpassningsbar”.

Silvanas citat kan vi koppla till fronesis som är en av de ”tre fåror” i enlighet med filosofen Aristoteles syn, då hon menar att man ska kunna bemöta situationer med lyhördhet. Fronesis, den erfarenhetsbaserade kunskapen, även kallad den praktiska kloketen består i förmågan att kunna bemöta konkreta situationer med lyhördhet, en god uppfattning om de konkreta och komplexa detaljer som ingår i situationen.

När vi ställde frågan om vilka egenskaper intervjupersonerna anser en chef bör ha när det gäller kompetens och kunskap, kunde vi se skillnader i deras uttryck. Skillnaderna var att en del av intervjupersonerna ansåg att en chef bör vara lyhörd, inlyssnande, tydlig, goda kommunikationsegenskaper och kunna vara målinriktad. Medan en del av intervjupersoner gav uttryck för att vara auktoritär och låta tro att medarbetarna är med och bestämmer när det i själva verket är chefen som bestämmer i organisationen. I en av intervjupersonernas uttalanden kunde vi se uttryck av manipulation. **Saga** beskriver det på följande sätt:

”Vid ändringar är det viktigt att låta medarbetarna tro att de är delaktiga i beslut som tas men i själva verket är det jag som bestämmer i slutändan. Detta görs för att medarbetarna skall känna sig delaktiga och det kan användas vid senare tillfällen till exempel motgångar. Då kan jag säga att vi alla fattat det beslutet tillsammans”.

Sagas citat kan vi koppla till Habermas teori, det dolt strategiska handlandet. Habermas menar att denna teori handlar om att aktören försöker dölja de verkliga intentionerna genom att manipulera andra människor, det vill säga att aktören försöker få andra att tro att de är aktiva och påverkande subjekt i processen, att deras tankar och åsikter tas på allvar medan det i själva verket bara är en falsk manöver för att få den egna viljan genomförd. Vi kan även jämföra **Sagas** citat med Boyatzis (1982) forskning om ledares färdigheter då **Saga** menar att hon får medarbetarna tro att de är delaktiga men egentligen är det hon som bestämmer. Boyatzis (1982) menar att färdigheter är förmågan att kunna demonstrera ett system och ett visst beteende som är relaterat till att nå mål.

Vi kunde se likheter i vårt resultat i hur intervjupersoner agerade i en besvärlig situation då samtliga intervjupersoner gav uttryck att försöka lösa situationen på plats och detta genom att använda sig av bland annat ”kommunikation”, ”tidigare erfarenheter”, ”kunskaper” och ”kompetenser”. **Peter** beskriver hur han agerade och försökte lösa en besvärlig situation samt vad han lärde sig av det på följande sätt:

”Mitt sätt att lösa det var att lösa det snarast som möjligt och detta genom att ta snabba beslut och inte dra ut på det. Jag tog ett samtal med vederbörande där jag dikterade de villkoren som gäller, jag meddelade att det är jag som bestämmer och jag tycker att vid lärdom ska man se till motpartens svaga sidor och inrikta sig på det istället. Jag löser t.ex. en konflikt genom att ta små bitar och fråga ”vi är väl överens om detta”, en förhandlingsteknik där man plockar ihop det man är överens om. Till slut är det man inte överens om är mycket litet”.

Vi kan koppla **Peters** beskrivning till Argyris & Schöns (1996) teorier om organisatoriskt handlande, espoused theories, då denna teori syftar på de handlingsteorier som individen upplever styr dennes handling i en viss situation. Vidare kan vi koppla **Peters** citat till Mintzbergs ramverk för ”strategins fem p”, strategi som plan. Denna strategi är en medveten handling för att hantera en viss situation. **Peter** menar att han använder sig av en förhandlingsteknik för att lösa en besvärlig situation.

Intervjupersonen **Saga** beskriver hur hon agerade och försökte lösa en besvärlig situation och vad hon lärde sig utav det på följande sätt:

”En besvärlig situation som jag försökte lösa är t.ex. konflikt. Då försökte jag förstå och bilda en uppfattning om händelsen, försökte senare att hitta ett mönster och sedan hanterade jag informationen så att det inte blev någon syndabock. Och ibland i vissa situationer kan jag använda mig av lagboken och för att inte personerna som hamnat i konflikt inte skall tappa ansiktet så tar jag upp händelsen ”allmänt” i ett personalmöte. Det jag lärde mig är att kommunikation alltid är viktigt, speciellt vid besvärliga situationer”.

Sagas beskrivning kan vi koppla till Mintzbergs ramverk för ”strategins fem p”, strategi som perspektiv, som syftar på det kollektiva tänkandet i företaget, där ledningen uppfattar och tar hänsyn till omgivningen, att centrala idéer och tankar delas av de anställda. **Saga** menar att hon delar med sig av händelsen på ett allmänt sätt så att de inblandade inte ska tappa ansiktet

Sagas uttalande kan vi även jämföra med Ahltorps (1998) studie RONS-modellen, mentorn. Ahltorp (1998) menar att denna ledarstil ägnar tid åt att reflektera och resonera över tillvaron, mentorn har gärna en dialog med andra. Detta kan vi se i **Sagas** citat där hon menar att det är viktigt med kommunikation vid besvärliga situationer.

Samtliga åtta intervjupersoner har svarat att de har någon i sin organisation som de kan vända sig till för att få hjälp och stöd i svåra situationer då cheferna känner att deras kompetens inte räcker till. Intervjupersonen **Sune** beskriver det på följande sätt:

”Jag har någon att vända mig till när jag känner att min kompetens inte räcker till, t.ex. när jag behöver kunskaper kring psykologi. Detta kan vara en besvärlig situation t.ex. när någon gråter”.

Sunes beskrivning kan vi koppla till Fiedlers (1967) situationsteori då **Sune** menar att han har någon att vända sig till när hans kompetens inte räcker till vid olika situationer. Fiedlers (1967) menar att ledarstilen måste anpassas till situationen och på så sätt blir ledaren effektiv, detta inte på grund av sina egenskaper eller sin personlighet, utan på grund av speciella situationsfaktorer. **Sunes** uttalande kan vi även jämföra med Yukls (1994) undersökning, den så kallade situationsperspektivet. Fokus inom situationsperspektivet ligger på kontextuella faktorer, som till exempel den extrema omgivningens och de leddas egenskaper.

Silvana beskriver att hon har någon att vända sig till vid svåra situationer på följande sätt:

”Jag har en mentor som jag träffar en gång i månaden, så har jag mina kollegor då jag kan fråga till råds ”hur skulle du ha gjort” eller ”kan du hjälpa mig med det här”. Att utbyta idéer är någonting viktigt för mig och det är så man lär sig och får sina erfarenheter”.

Silvanas beskrivning kan vi koppla till Gustavssons (2002) teori, fronesis som är en av de ”tre fårorna” av kunskap som bygger på filosofen Aristoteles kunskapssyn. Fronesis, praktisk klokhet är den form av kunskap som är förknippad med det mellanmännliga. Gustavsson (2002) menar att vi lär oss genom erfarenhet av livet självt och inte enbart genom utbildning och undervisning. **Silvana** menar att det är viktigt för henne att hon kan utbyta idéer och genom det lär hon sig och får sina erfarenheter.

5.4 Strategier och tekniker

Samtliga åtta intervjupersoner har olika uppfattningar om vad ordet strategi innebär och vilka strategier de använder sig av i sitt chefskap. Ordet strategi beskrivs som ”taktik”, ”en klar tanke”, ”en genomtänkt tanke”, ”en riktning för att nå målen”, ”en plan, en linje att följa”, ”ett schema för hur vi handlar”. Strategier som samtliga intervjupersonerna använder sig av är sådana som ”samtal”, ”dokumentation”, ”planering”, ”kommunikation”, ”diagram”, ”långsiktigt plan”, ”helhetsperspektiv”, ”målinriktad” och ”medarbetaransvar”. Intervjupersonen **Amanda** förklarar ordet strategi samt strategier som hon använder i sitt chefskap på följande sätt:

”Strategi för mig är en klar och genomtänkt tanke på hur jag ska genomföra mina mål. En som man kan ta till och lägga upp i en situation för att lösa en viss fråga eller för att komma vidare när det handlar om problem eller utveckling. Strategi för mig är positiv och att man är lite förberedd”.

Amandas beskrivning av ordet strategi samt de strategier hon använder sig av i sitt chefskap kan vi jämföra med Ahltorps (1998) RONS – modellen, strategien. Strategien är systematisk, strukturerad och analytisk i tanke och handling och denna typ av ledarstil ger ett strategiskt förhållningssätt till problem och uppgifter i chefens vardag. **Amandas** beskrivning jämför vi med strategien då strategi för henne är en klar och genomtänkt tanke för att kunna hantera olika situationer.

Intervjupersonen **Calle** förklarar ordet strategi och de strategier som han använder i sitt chefskap på följande sätt:

”Strategi är den sammanvägde riktningen i organisationen som ofta är kopplad med organisationens mål. Enligt mig skall strategi urskiljas från taktik, strategi är en riktning för att nå målen medan taktik är olika sätt att nå målen på. Min strategi är att låta medarbetarna känna sig delaktiga för att kunna nå målen som organisationen har satt upp, delegera så att de kan och får göra misstag och på så sätt skapas lojalitet och förtroende”.

Calles beskrivning av ordet strategi samt strategier som han använder i sitt chefskap kan vi koppla till Mintzbergs ramverk för ”strategins fem p” av strategi som perspektiv. Denna strategi syftar på det kollektiva tänkandet i företaget och inriktar på hur centrala idéer och tankar delas av de anställda i företaget. **Calles** strategi som perspektiv är att få medarbetarna att känna sig delaktiga för att nå de uppsatta målen i organisationen. **Calles** citat kan vi även jämföra med Ahltorps (1998) RONS-modell, genomföraren då **Calles** strategi är att låta medarbetarna känna sig delaktiga för att kunna nå organisationens mål. Ahltorp (1998) menar att genomföraren är en chef som systematiserar, strukturerar och följer upp saker och ting. Denna ledarstil har resultat och mål som ledstjärna samtidigt som de driver sig själva och andra på ett effektivt sätt.

Ordet strategi och de strategier som **Lisa** använder i sitt chefskap beskriver hon på följande sätt:

”Strategi för mig innebär en genomtänkt tanke som gör att jag kan ställa frågor på olika sätt, jag kan kanske presentera statistik, ta ett visst material och presentera ett annat material med siffror eller med staplar beroende på vem jag ska prata med. Och ibland kan jag vänta med att ställa en viss fråga och så att säga man går laget runt i personalgruppen och att de får säga vad de tänker kring en viss fråga. Ibland släpper jag loss frågan, den kan vara alldeles tillgänglig vem vill börja och ibland är jag noga med att gå runt i viss tur och ordning vem jag ska fråga först t.ex. dem som är alltid tysta”.

Lisas beskrivning av ordet strategi samt strategier som hon använder i sitt chefskap kan vi koppla till Mintzbergs ramverk för ”strategins fem p”, strategi som plan då strategi är en medveten handling eller riktlinje och detta för att kunna hantera en viss situation. **Lisa** ger uttryck för strategi som plan då hon menar att strategi för henne innebär en genomtänkt tanke för att kunna hantera olika situationer. **Lisas** citat kan vi även jämföra med Boyatzis (1982) ledarskapsstudie, färdigheter som består av något som är ”synbart”, till exempel planering är en färdighet. Detta kan vi se i **Lisas** citat då hon planerar sina handlingar i hur hon ska bemöta sin personal gällande olika situationer.

Intervjupersonerna har liknande uppfattningar om hur de har fått sina kunskaper och idéer i sitt ledarskap, då de menar att de har fått sina kunskaper och idéer både genom olika utbildningar och erfarenheter.

I vårt resultat kan vi se att samtliga intervjupersoner har fått sina kunskaper och idéer främst genom "arbetslivserfarenheter inom olika branscher", "ledarskapsböcker", "samtidigt som man leder", "förebilder", "erfarenhet", "utbildningar", "uppväxt", "misstag", "lärdom från andra i samma bransch". Intervjupersonen **Sune** menar att han har fått sina kunskaper och idéer i sitt ledarskap på följande sätt:

"Jag har fått mina kunskaper och idéer genom mina misstag samt erfarenheter av mycket olika branscher. För att uppdatera mina idéer och kunskaper utbyter jag även gärna mina tankar med andra inom samma bransch".

Sunes beskrivning av ordet kunskap och idéerna som han fått i sitt ledarskap kan vi koppla till Gustavssons (2002) definition av förtrogenhetskunskap och denna definition representerar den kunskap som förvärvas under lång tid i ett yrke eller genom inlärd sysselsättning. **Sune** menar att han har fått sina kunskaper och idéer genom att arbeta inom många olika branscher.

Lars menar att han har fått sina kunskaper och idéer i sitt ledarskap på följande sätt:

"Allt jag har fått kommer dels från min uppväxt. Vi har/haft nästan upp till femton chefer i min släkt så chefskapet har vart en del av min uppväxt. Ledarskap finns i vår familjs gener och vi har alltid haft bra förebilder inom familjen".

Lars citat kan vi jämföra med Yukls (1994) undersökning, egenskapsperspektivet. Detta perspektiv har som utgångspunkt att vissa människor är naturliga ledare som begåvats med särskilda egenskaper och ledarens personliga egenskaper betonas inom denna egenskapsperspektiv. **Lars** beskriver att en ledare föds man till och att det finns i generna.

Saga beskriver hur hon har fått sina kunskaper och idéer i sitt ledarskap på följande sätt:

"Jag har haft en bra chef som jag har lärt mig mycket av som jag även har som förebild, gått på ledarutbildningar och fått mina kunskaper och idéer samtidigt som jag leder. Jag tror inte att man kan läsa sig till allt genom litteratur men självklart lite litteratur och även lite erfarenheter".

Sagas citat kan vi koppla till Gustavssons (2002) teori, praktisk-produktiv kunskap, kunnande, *techne*. Gustavsson (2002) menar att kunskapen börjar i erfarenhet, i det vi iakttar och observerar. I denna kunskapsform förknippas teori med tänkande och praktik med handlande, då teori är något man kan läsa sig till medan i det praktiska gör man någonting. **Saga** menar att hon har fått sina kunskaper och idéer genom att blanda både teori och erfarenhet.

När vi ställde frågan hur intervjupersonerna gått tillväga för att vara i den position de är i idag kunde vi se skillnader i deras beskrivningar. En del av intervjupersonerna gav uttryck för att de vandrat från chefsjobb till chefsjobb, kämpat, strävat uppåt, begått misstag och medan andra gav uttryck för att de har utbildning och kunnighet. Intervjupersonen **Silvana** berättar hur hon har gått tillväga för att vara i den position hon är idag på följande sätt:

"Jag är i den position jag är idag tack vare min utbildning först och främst men även mina erfarenheter speciellt då jag var egen företagare. Därför har jag inte behövt kämpa så mycket eftersom min kunnighet har lett mig dit jag är idag".

Silvanas beskrivning kan vi koppla till Gustavssons (2002) tankar om episteme, vetande, och techne, hantverk. Epistemes fokus är på vetandet, den säkra kunskapen. Enligt Silvana har hon nått sin position genom hennes utbildning, vetandet. Vidare menar **Silvana** att även hennes erfarenheter lett henne till den position hon befinner sig på idag. Gustavsson (2002) beskriver techne som kunnande, den kunskap som är förenat med hantverk.

Intervjupersonen **Saga** beskriver hur hon har gått tillväga för att vara i den position hon är idag på följande sätt:

”Min gamla chef frågade mig om jag ville leda en verksamhet och jag var intresserad av personalutveckling och ledarskap sedan tidigare men jag saknade faktakunskaperna, därför läste jag en ledarskapsutbildning i ett år för att kunna få de faktakunskaperna som jag saknade”.

Vi kan koppla **Sagas** citat till Ellström (1999) och yrkeskunnande. För att bli ledare utvecklade **Saga** sina kunskaper och detta genom att förvärva sitt yrkeskunnande med formell kompetens. Enligt Ellström (1999) är den formella kompetensen den kompetens som förvärvas genom formell utbildning. Den formella utbildningen dokumenteras med betyg, intyg, diplom med mera.

Vårt resultat visar att intervjupersonerna har olika uppfattningar om strategier och tekniker som skulle kunna underlätta för dem som chef vid motgångar. De skillnader vi kunde se var att en del intervjupersoner menade att det var viktigt med reflektioner, kunna hantera situationen och kunna se den övergripande helheten medan andra tänkte på de strategiska målen och att kunna fatta snabba beslut. Andra gav uttryck för att man ska läsa in sig på det hela och att använda sig av lagar och regler.

Amanda beskriver de strategier och tekniker som skulle underlätta för henne som chef vid motgångar på följande sätt:

”Kunna reflektera över varför det blev så här både med medarbetare och med mig själv, alltså en självreflektion. Men tiden räcker inte alltid till, det känns att man inte räcker till eftersom jag har 75 anställda. En annan strategi eller om man ska kalla det för teknik är att jag aldrig tar hem arbetet i alla situationer”.

Amandas uttalande kan vi jämföra med Boyatzis (1982) ledarskapsstudier, självföreställning och sociala roller då hon menar att hon reflekterar både med sig själva men även med sina medarbetare. Boyatzis (1982) menar att denna nivå syftar på hur ledare uppfattar sig själva, hur de bedömer sig själva och jämför sig själva med omgivningen. Vidare kan vi även jämföra **Amandas** citat med Ahltorps (1998) RONS – modell, mentorn. Denna ledarstil ägnar gärna tid åt att reflektera och resonera över tillvaron och har gärna en dialog med andra.

Intervjupersonen **Saga** beskriver de strategier och tekniker som skulle underlätta för henne som chef vid motgångar på följande sätt:

”Att kunna vara okänslig och att inte ta åt sig vid motgångar. Det finns invanda rutiner som tar tid för förändring. Jag har ett mål och förstår att det tar tid att nå målet. Hantera situationerna t.ex. skynda mig att ändra gamla rutiner som blir på gott och ont”.

Sagas citat kan vi koppla till Mintzbergs teori, *Strategi som plan*, som är en medveten handling eller riktlinje för att hantera en viss situation. Den strategi som **Saga** använder sig av är ett resultat av en medveten och målinriktad process som Mintzberg beskriver i sin teori.

Vi kan även jämföra **Sagas** beskrivning med Boyatzis (1982) ledarskapsstudier, *Skäl och karaktärsdrag*, då denna typ av ledarskapsstil är målinriktat och resultatnriktat. Boyatzis (1982) menar att ledarskapet handlar om att förbättra den rådande standarden inom organisationen. **Saga** menar att hon har som mål att ändra på gamla rutiner för att nå målen. Ledarstilen innehåller bland annat ett effektivitetstänkande och förståelse för de problem som kan dyka upp.

Lisa beskriver de strategier och tekniker som skulle underlätta för henne som chef vid mötgångar på följande sätt:

”Min strategi är att jag ska ha den övergripande helheten och att jag är omgiven med bra medarbetare och andra personer som jag har tillgång till. Det är den bästa strategin”.

Lisas uttalande kan vi jämföra med Ahltorps (1998) RONS modell, visionären. Chefen som visionär ska fokusera mindre på sin egen karriär, fokus ska ligga mindre på ett revirtänkande och mer på helheten i verksamheten vilket vi kan utläsa i **Lisas** citat där hennes strategi bland annat är ha en övergripande helhet och att vara omgiven med bra medarbetare.

Vid den sista frågan som var om intervjupersonerna hade något att tillägga var samtliga intervjupersoner nöjda och intresserade av att ta del av den färdiga uppsatsen, då de var nyfikna på resultatet.

6. DISKUSSION

Här presenteras våra åsikter om undersökningen och vår förståelse. Det ges även förslag till vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna undersökning var att genom kvalitativ metod undersöka vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som en bra ledare. Utifrån syftet och de forskningsfrågor och teorier har undersökningen byggts upp med fyra teman. Dessa teman var bakgrunds fakta, uppfattning om ledarskap, kunskap och kompetenser samt strategier och tekniker. De frågor som ställdes under dessa teman har besvarats och analyserats i resultatkapitlet. Vi kommer nedan att redogöra för de slutsatser som framkommit i resultatet och även diskutera våra egna reflektioner.

Vi är medvetna om att vi inte kan dra några generella slutsatser utifrån endast åtta intervjuer. Genom våra åtta intervjuer anser vi oss ha fått en god inblick i vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som en bra ledare, men vi anser inte att vi därmed kan veta vilka tekniker alla ledare, eller ens de flesta, använder sig av i sitt arbete för att fungera som en bra ledare.

Resultaten av intervjupersonernas bakgrunds fakta har visat att samtliga åtta chefer har/haft någon i släkten som har/haft chefsposition. Det har fått oss att tänka på om ledarskapet sitter i generna, dvs. om ledarförmågan ska betraktas som en speciell och unik egenskap, som vissa personer besitter, eller om ledarskap är något som man kan utbilda sig till. Utifrån resultatet av empirin drar vi slutsatsen att intervjupersonernas ledaregenskaper kommer från den miljö de växt upp i. Vi tror att det är svårt att tänka sig att en person kan bli en duktig ledare utan att ha "ledarlusten".

Utifrån våra åtta intervjupersoners beskrivningar av sina uppfattningar om ledarskap har vi kunnat dra slutsatsen att de ledarstilar som framkommit framförallt är det demokratiska eller flexibla ledarskapet, det auktoritära ledarskapet och det situationsanpassade ledarskapet.

Dessa ledarstilar har vi kunnat se utifrån intervjupersonernas beskrivningar av de olika ledarstilarna och beskrivningar inom det demokratiska ledarskapet bestod av bland annat av tydlighet, kommunikation, delaktighet medan den auktoritära ledaren betonade vikten av att få bestämma och själv få fatta alla beslut utan att rådgöra med gruppen. De intervjupersoner som gav uttryck för det situationsanpassade ledarskapet betonade vikten av att kunna vara flexibel. Intervjupersonerna menar att ledarstilen kan anpassas till situationen.

Vi anser att varje situation kräver sin ledare därför att varje situation är unik. I varje särskilt fall gäller det därför att klä sig i den roll som passar just vid detta tillfälle. Föreställningen att varje situation kräver sin speciella lösning passar förefaller rimlig. Utifrån resultaten av empirin drar vi slutsatsen av att ingen ledare besitter en självklar ledarstil, utan att cheferna har en blandning av olika ledarstilar.

Vidare visar resultaten att cheferna använder sig av olika strategier och tekniker vid olika situationer. Dessa strategier och tekniker beskrivs av cheferna som att strategi är en klar och genomtänkt tanke, planering och riktning för att nå organisationens mål.

Vi upptäckte även att cheferna använde sig av manipulativa tekniker såsom att använda olika tekniker på olika medarbetare. Detta kunde vara att cheferna kunde vara olika mot olika personer både genom tal och handlande.

Dessa tekniker användes för att nå de uppsatta målen och för att få medarbetarna i organisationen att känna sig delaktiga i de beslut som tas i organisationen. Resultatet visar även att intervjupersonerna har likartade uppfattningar om hur de har fått sina kunskaper och idéer i sitt ledarskap då de menar att de har fått sina kunskaper och idéer både genom utbildningar och arbetslivserfarenhet. Vårt resultat visar även att chefernas beskrivningar av vilka kompetenser en chef bör ha var att man som chef måste ha en formell utbildning samtidigt som det krävs goda kunskaper i att leda en grupp, vara lyhörd, målinriktad och ha goda kunskaper i att leda en grupp.

Enligt oss är det viktigt att man som ledare har en formell utbildning och är ärlig, tydlig och rak på sak i sitt agerande för att få medarbetarna att sträva mot samma mål. Vi anser att ledarskap är en relation som bygger på ömsesidigt samarbete.

Vi anser att en annan viktig faktor kring vilken teknik chefer bör använda sig av i sitt ledarskap för att fungera som en bra ledare, är att ledaren måste ha erfarenhet av och kunskap om att leda människor. Det är viktigt att ledaren har människokännedom och förmåga att beakta människors olikheter på ett konstruktivt sätt. Det innebär alltså i praktiken att de formar arbetsuppgifter efter individens egenskaper och kompetens. Ledaren ska stötta och coacha medarbetarna i sina arbetsuppgifter, men även stötta dem att utvecklas och avancera inom organisationen.

Den uppfattning som vi har fått som undersökare är att intervjupersonerna har goda kunskaper i hur de använder sig av sina kunskaper och kompetenser samt strategier och tekniker i sitt chefskap beroende på den situation de befinner sig i. För att en ledare ska nå bra resultat måste han/hon, enligt oss, ha förmågan att skapa entusiasm och engagemang hos de han/hon ska leda. Ska man entusiasmera andra måste man också ha en känsla för hur andra människor fungerar och hur de reagerar på olika typer av stimulans. Ska man kunna överföra sina tankar, idéer och känslor till andra människor måste man även kunna uttrycka sig väl, dvs. man måste vara en god kommunikatör.

Man måste leva som man lär. Ord och handlingar måste befinna sig i samklang. Vi tror inte att ledarförmågan är någon enda och enhetlig egenskap, utan att det är flera förmågor som olika personer kan besitta i varierande grad. Utifrån empirins resultat kan vi se att genom utbildning, praktisk och teoretisk, kan förmågorna i viss grad förbättras och utvecklas. Erfarenhet är en god hjälp i många situationer.

6.2 Metoddiskussion

Då vi var intresserade av chefers uppfattning om ledarskap lämpade sig inte enkäter som insamlingsteknik av empirin. Utifrån syftet med undersökningen, som var att undersöka vilka tekniker chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som bra ledare, valde vi att använda oss av kvalitativ metod. Genom att använda kvalitativ metod kunde vi gå på djupet med intervjupersonerna och få en mer ingående förståelse för vårt syfte och de forskningsfrågor vi arbetade med.

Den kvalitativa metodens fördelar är enligt oss att den är personligare och tillåter forskaren att gå på djupet och verkligen se vad varje intervjuperson har för åsikter och uppfattningar. En kvalitativ intervju ger dessutom forskaren chansen att fördjupa sig ytterligare om någon särskilt intressant vinkling uppdragas. Detta då det finns möjlighet att ställa följdfrågor om något är oklart eller särskilt spännande.

Dessutom är sannolikheten för sanningsenliga svar större då intervjupersonen inte, som vid kvantitativ metod, styrs av fasta svarsalternativ där det kanske inte finns något svar som egentligen motsvarar intervjupersonens åsikt.

En negativ effekt med den kvalitativa metoden kan, enligt oss, dock vara att intervjupersonen influeras eller påverkas av intervjuaren och då svarar på ett sätt som intervjupersonen tror att intervjuaren vill att han/hon ska svara. Detta innebär att både intervjupersonen och intervjuaren har ömsesidiga förväntningar på hur både de själva och motparten bör agera. Dessutom är resultatet från en kvalitativ undersökning svårare att tolka och analysera (eftersom det redovisas i ord), än resultatet från en kvantitativ undersökning där svaren omvandlas till siffror. Detta kan i värsta fall leda till att analysen i den kvalitativa undersökningen blir mera spekulativ och osäker.

Ett problem som vi stötte på under undersökningens gång var att en av intervjupersonerna ville se intervjuguiden innan intervjun för att denne inte ville upprepa sig. Vi valde att inte förse intervjupersonerna med frågorna då vi eftersträvade spontana svar och vi ville undvika att våra intervjupersoner skulle förbereda sina svar. Vi ville inte att de skulle försköna sina svar.

Vi har genom vår empiri kommit fram till att vår förförståelse stämmer överens med resultatet vi har fått från intervjupersonerna. Vår förförståelse var att ledare använder sig utav olika tekniker vid olika situationer, alltså att ett bra ledarskap är situationsanpassat.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det skulle vara intressant att undersöka hur medarbetarna ser på ledarna och deras chefskap och sedan jämföra om chefernas uppfattningar kring det egna ledarskapet stämmer överens med medarbetarnas.

REFERENSLISTA

- Alvesson, M & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* 2008. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats. & Svenningsson, Stefan. 2007. *Organisationer, ledning och processer.* Lund: Studentlitteratur
- Ahltorp, Birgitta. *Rollmedvetet Ledarskap.* 1998. Malmö: Liber AB
- Argyris, Chris. Schön, Donald A. *Organizational learning II Theory, method and practice.* 1996. Addison-Wesley Publishing company
- Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser.* 1998. Lund: Studentlitteratur
- Boyatzis, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance.* 1982. United States of Amerika. ISBN: 0-471-09031-X
- Boethius, Stefan. & Ehdin, Martin. *Det osynliga ledarskapet.* 2000. Kristianstad: Boktryckeri AB
- Ellström, Per-Erik. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet.* 1999. Elanders Gotab: Stockholm
- Granberg, Otto. *Lära eller Läras.* 2004. Lund: Studentlitteratur.
- Hansen Lars H & Orban Pal. *Arbetslivet.* 2002. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun.* 1997. Lund: studentlitteratur.
- Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela. *Arbetsgruppens psykologi.* 2005. Finland: Natur och Kultur
- May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning.* 2001. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* 1994. Lund : Studentlitteratur
- Roos, Göran & Krogh, Georg von & Roos, Johan. *Strategi- en introduction,* 2004. Studentlitteratur, Lund
- Sandberg, Jörgen. Targama, Axel. *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer.* 1998. Lund: Studentlitteratur
- Thurén, Torsten. *Vetenskapsteori för nybörjare.* 2007. Malmö: Liber
- Trollestad, Clas. *Etik och organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund.* 2000. Svenska förlaget.
- Wahl, Anna & Holgersson, Charlotte & Höök, Pia & Linghag, Sophie. *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön.* 2001. Lund: Studentlitteratur

Wolvén, Lars-Erik. *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. 2000. Lund: Studentlitteratur

Elektronisk källa

<http://pedagogik.cfl.se//default.asp?sid=1637> (2008-12-10, kl.19:35)

Bilaga 1

Introduktion till intervju

Vi är tre studenter från Högskolan i Borås som studerar arbetsvetenskap. Vi har nu påbörjat vår C-uppsats där syftet är att genom kvalitativa intervjuer undersöka vilka tekniker som chefer använder sig av i sitt arbete för att fungera som en bra ledare.

För att få ökad kunskap inom detta område vill vi gärna ta del av dina erfarenheter. Totalt kommer vi att intervjua åtta chefer.

Upplägg

Intervjun kommer att ta cirka en timma. Det finns självklart inga rätta eller felaktiga svar. Du väljer själv hur öppen Du vill vara och hur mycket Du vill säga. Allt som sägs inom intervjun behandlas konfidentiellt. Vi har valt att använda oss av bandspelare vid intervjutillfället, för att sedan använda banden som minnesanteckningar och ingen utomstående kan ta del av det. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan.

I uppsatsen kommer inga namn att nämnas, inte på dig som enskild person och inte på din arbetsplats, detta för att ingen skall kunna identifieras.

Övrigt

Har Du några frågor eller funderingar innan vi sätter igång?

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrundsfakta

1. Kön?
2. Ålder?
3. Civilstånd?
4. Barn?
5. Utbildning?
6. Har Du någon i Din släkt som har/haft chefsposition?
7. Kan Du kort beskriva vilka arbetslivserfarenheter Du har?

Subjektiv uppfattning om ledarskap

8. Vad betyder ledarskap för Dig?
9. Hur skulle Du beskriva din egen ledarstil?
10. Hur ser Du på Dig själv som chef?
11. Hur tror Du att de andra uppfattar Dig?
12. Vad tycker Du allra bäst om hos Dig själv som chef?
13. Vilka styrkor respektive svagheter tycker Du att Du har som ledare?

Kunskap och kompetenser

14. Vad tänker Du på när Du hör ordet kompetens?
15. Vilka kompetenser tycker Du att en chef ska ha?
16. Vad tänker Du på när Du hör ordet kunskap?
17. Vilka egenskaper anser Du är viktiga att ha som chef? Kunskaper och kompetenser
18. Hur agerade Du i en besvärlig situation? Hur försökte Du lösa det? Vad lärde Du Dig av det?
19. Har Du som ledare någon i din organisation som Du kan vända Dig till för att få hjälp och stöd i svåra situationer då Du känner att Din kompetens ej räcker till? Utveckla

Strategier och tekniker

20. Vad tänker Du på när Du hör ordet strategi? Betydelse?
21. Vilka strategier använder Du Dig av som chef?
22. Hur har Du fått Dina kunskaper och idéer i Ditt ledarskap?
23. Om Du blickar tillbaka hur har Du gått tillväga för att vara i den position Du är idag?
24. Finns det några strategier och tekniker som skulle underlätta för Dig som chef vid mötgångar?
25. Är det något annat Du skulle vilja ta upp som Du tycker saknas i det här samtalet?