



Ledare: Att vara eller inte vara

Författare: Johan Apelqvist *Handledare:* Olle Duhlin

Health Management

Lee Hellström

Health Management

Ämne: Företagsekonomi

Nivå och termin: Kandidatuppsats HT
2010

Innehållsförteckning

Innehåll

.....	1
Förord	5
Sammanfattning.....	6
Abstract	7
Inledning.....	8
1.2 Problemformulering	14
1.3 Syfte	14
Metod	15
2.1 Val av forskningsobjekt	15
2.2. Val av forskningsansats	15
2.2.1 Induktiv ansats.....	15
2.2.2 Kritisk ansats	17

2.3 Forskningsstrategi	18
2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats	18
2.3.2 Surveyundersökning	20
2.4 Forskningsdesign	20
2.4.1 Insamlingsmetod	20
2.4.2 Enkätundersökning	21
2.4.3 Utformning av enkäten	22
2.4.4 Urval	24
2.5 Metodkritik	26
Empiri	27
3.1 Begreppsförklaring	27
3.2 Förändring och förbättring	29
3.3 Situationsanpassat ledarskap	30
3.4 Resultat och risktagande	31
3.5 Leda medarbetare och förmågan att inspirera och motivera	31
3.6 Personliga egenskaper	33
3.7 Kan vem som helst bli ledare?	36
3.8 Ledarskapspotential	37
Teori	38
4.1 Ledarskapet i relation till dess omvärld	38

4.2 Krav på nya typer av ledare	39
4. 3 Ledarskap och integritet.....	41
4.4 ”Att vara chef är en position, att vara ledare är en relation.” Helge Brattgård.....	42
4.5 Ledarskap centralt för organisationens framgång och välmående	43
4.6 Personlig utveckling	44
4. 7 Ledarskapets grunder	44
4.8 Egenskapsteorier	45
Vilka egenskaper har bra ledare gemensamt?	50
Kritik mot egenskapsteorier	51
4 . 9 Situationsbaserat ledarskap	53
ANALYS.....	55
5. 1 Egenskaper.....	55
5. 2 Det nya ledarskapet.....	58
5. 3 Kan alla bli ledare?	60
5.4 Situationsanpassat ledarskap	63
Slutsats	64
Vidare forskning.....	66
Litteraturförteckning	68

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp med både sin tid och kunskap till vår kandidatuppsats för att bidra till vårt empiriska material.

Vi vill även tacka våra opponenter som under arbetets gång hjälpt oss att göra uppsatsen ännu bättre genom konstruktiv kritik och hjälp att se vår rapport från olika synvinklar.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår examinator Mikael Lundgren och vår handledare Olle Duhlin och som hjälpt oss under hela arbetet genom feedback och hjälpsamma råd och idéer.

Johan Apelqvist och Lee Hellström

Kalmar den 21:e Januari 2011

Sammanfattning

Synen på ledarskap har under 1900-talet varierat mellan allt från att en ledare bör ha vissa fysiska egenskaper såsom rätt längd etc. till att idag vara inriktat på hur människor kan utvecklas till ledare genom rätt utbildning.

Vi har därför genom sju stycken kvalitativa enkäter som skickats ut till ansvariga för ledarskapsutbildningar tagit reda på hur ansvariga för ledarskapsutbildningar idag ser på ledarskap och huruvida vem som helst kan bli ledare. Vi har också studerat vilka personliga egenskaper som är önskvärda hos ledare för att få oss en bild av hur synen på ledarskap ser ut idag. Vårt angreppssätt har varit induktivt då vi haft vår empiri som grund då vi hämtat relevant teori till vår studie.

I teorikapitlet inleder vi med att beskriva ledarskap och dess omvärldsfaktorer och går sedan in på nya krav som ställs på dagens ledare. Övriga teorier vi använt oss av behandlar egenskapsteorier för att se hur teorin beskriver önskvärda personliga egenskaper och hur synen på ledarskap ser ut idag, situationsbaserat ledarskap och hur integritet är starkt kopplat till ledarskap.

Genom vårt empiriska och teoretiska underlag har vi jämfört dessa och analyserat hur vår empiri och teori hänger samman men även skiljer sig för att i analyskapitlet diskutera detta.

Nyckelord: Personliga egenskaper, situationsanpassat ledarskap, integritet

Abstract

The view of leadership during the 1900s ranged from anything from that a leader should have a certain physical assets such as the right length, etc. and is today focused on how people can become leaders through the right training.

We have therefore, through seven qualitative questionnaires that have been sent out to those responsible for leadership training, found out what view on leadership those has and whether anyone can become a leader.

We have also studied the personal characteristics that are desirable in leaders to get us a picture of how the view of leadership is today. Our approach has been inductive as we began with our empirical material and found relevant theory for our study.

The theory chapter begins by describing the leadership and its environmental factors and then goes deeper into the new demands placed on today's leaders. Other theories we have used to see how the theory describes desirable personal qualities and how the view of leadership is today, is the trait-based theory, the contingency theory and how integrity is closely linked to leadership.

Through our empirical and theoretical basis, we have compared these and analyzed how our empirical work and theory are related but also differ for the analysis chapter discusses this.

Keywords: Personal characteristics, situational leadership, integrity

Inledning

Organisationer finns överallt i samhället och kan se ut på en mångfald olika sätt. Dessa kan vara allt från stora multinationella företag med tusentals anställda till små ideella företag med endast ett fåtal anställda personer. Men trots deras olikheter så har de alla en sak gemensamt - de behöver ledning. Ledning kan innebära olika saker för olika organisationer beroende på om det är en byråkratisk organisation med tydlig hierarki eller om det är en organisation med en platt organisationsstruktur där ansvaret fördelas mellan olika individer. Men trots olika organisationsstrukturer så krävs det mycket av ledarna. Människor är komplexa och det innebär att även ledarskapet blir ett komplext ämne (Bolman & Deal 2005). Eftersom det är människor som ligger till grund för hur organisationer struktureras och människor i sig är alltid unika och komplexa blir även organisationerna i vilka de verkar också det. Detta leder därför till att även ledarskapet blir unikt för varje organisation. Det finns inte en universell modell som fungerar i alla organisationer.

Ledarskap kan beskrivas på en mångfald olika sätt och ses ibland som ett botemedel för alla problem i samhället och ses många gånger som någonting positivt och som det behövs mer av. Det råder i allmänhet stor förvirring enligt författarna Bolman & Deal (2005) om vad ledarskap som begrepp innebär. Peter Druckers citat speglar detta mycket väl, då han menar att ” *Den enda definitionen av en ledare är någon som har följare*” (Hesselbei et.al 1996). Ledarskap ses alltså inte som någonting konkret utan finns i exempelvis medarbetares egna föreställningar. Ledarskap precis som formell makt (ex. chefskap) bygger på att de ledda frivilligt följer sin ledare. Detta innebär också att om en ledare tappar sin legitimitet så förlorar de också förmågan att leda (Bolman & Deal 2005). Det här är tänkvärt menar vi eftersom här ser vi att ledarskapet kan accepteras eller inte beroende på om ledaren anses legitim eller inte. En ledare står därmed inför en stor utmaning som innebär att leda på ett sätt som yttrar sig i engagemang där alla deltar samt accepterar villkoren. Här kan det nog uppstå

problem för ledare om det visar sig att de individer som ska följa sin ledare inte kan identifiera sig med det specifika ledarskapet.

Med tanke på komplexiteten i ämnet som vi tydligt kan se här ovan så kan vi se att det präglar hur resonemanget i ämnet har skiftat under historien. Under 1500-talet betyd ordet ledning skydd för att några hundra år senare fått innebörden ”ställning som ger möjlighet att bestämma” (Bakka et. al. 2006). Dessa är talande exempel för hur synen på ledarskap förändrats betydligt under historiens gång och att betydelsen ändras beroende på omvärldsfaktorer och hur världen ser ut vid rådande tid.

Under 1900-talet så kan vi se att det har skett stora förändringar i ämnet ledarskap och kring vad som krävs av ledare. Nedanstående modell beskriver komplexiteten i ämnet ledarskap på ett grundläggande sätt. I denna modell kan vi se att teorier kring ledarskap har berört allt från att ledare skulle vara födda till det såsom att ledare har olika effektiva stilar till att på 1980-talet inrikta sig på situationsbaserat ledarskap. Den här modellen går inte in djupare i ämnet men det vi vill visa är just de olika inriktningar som har funnits kring ledarskap. Det är mycket intressant att se så många olika sätt att beskriva ledarskap på och det förstärker ett ämne som fortfarande är i ständig utveckling.

Ledarskapets utveckling under 1900-talet (Eriksson-Zetterquist et al 2006).

Period.	Perspektiv	Centralt tema
Fram till 1940-talets Slut	Egenskapsperspektivet	Ledarskapsförmåga är medfödd
Till 1960-talets slut på.	Ledarstilsperspektiv	Ledarskapets effektivitet beror

ledarens beteende

Till 1980-talets början Situationssynsätt Ledarskapets effektivitet
beror på situationen

Från 1980-talets början. Det nya ledarskapet Ledare måste ha visioner

Vad vi lade märke till och anser intressant är just det som berör diskussionen kring om ledare kan födas till det eller om de flesta kan bli ledare med rätt förutsättningar som t.ex. utbildning, erfarenhet osv. Litteraturen visar att det under 1940-talet fanns resonemang där ledare ansågs födas till ledare och att vissa personer mer än andra skulle kunna vara just detta. Det här är något som har ändrats under senare delen av 1900-talet och idag ligger fokus på att utveckla individer till ledare utan att de på något sätt skulle vara födda till ledare (Eriksson-Zetterquist et al 2006). Bakka et al (2006) menar att synen på ledarskap alltid präglas av forskningstraditioner, och att olika forskares syn på ledarskap beror på dennes erfarenhet i en viss bransch eller på en specifik nivå inom en organisation. Detta bidrar alltså till olika syn på ledarskap mellan olika organisationsforskare.

Vi ser alltså att den moderna synen på ledarskap skiljer sig från den äldre då nya teorier främst fokuserar på att utveckla färdigheter istället för egenskaper. Vi vill poängtera skillnaderna mellan personliga egenskaper och färdigheter genom att ge exempel på hur de kan framställas. Personliga egenskaper beskrivs av Strömberg. A (1998) som anlag, natur och karaktärsdrag etc. Författaren Maccoby. M (1982) menar i linje med detta att det finns personliga egenskaper som till viss del är medfödda, exempel på dessa kan vara intelligens, optimism och ambition. Färdigheter däremot kan beskrivas som faktorer som kan läras upp, exempel på dessa kan vara skicklighet, kunskaper och tekniskt utförande osv. (Strömberg. A 1998).

Med tanke på de skiftningar som förekommit kring synen på ledarskap ville vi fördjupa oss i ämnet då vi resonerat kring vad som påverkar dagens ledare. Vi har funderat kring hur ledare idag utvecklas och hur de utbildas. En viktig aspekt för oss är att analysera något som verkligen är aktuellt och har betydelse för dagens ledare. Och eftersom vi ser att samhället ständigt utvecklas så innebär det samtidigt att nya krav ställs på ledare. Omvärldens krav på ledare innebär att man som ledare måste följa övriga världens utveckling vad gällande hur organisationer styrs. Vi vill klargöra en intressant synpunkt då vi menar att hur vi ser på ledarskap så kan vi inte glömma hur organisationen bakom ledaren ser ut. Utvecklingen har gått från tydliga hierarkiska organisationer som t.ex. Weber förespråkar till dagens mer öppna organisationer där individuellt ansvar och initiativtagande är viktigt. I samband med denna utveckling så anser vi att det inte går att undvika en viss skillnad i en ledares roll. Här har vi en utmaning för ledare att hålla sig moderna och verkligen hantera sina organisationer på ett aktuellt sätt (Busch et al 1989).

Vi vill beröra fenomenet ledarskap på ett sätt som kan sättas in i relation till dagens samhälle. Vi har funderat kring vad som kan påverka och forma de ledare som vi idag har i Sverige. Det finns förmodligen ett flertal faktorer som vi inte kan identifiera alla som är bidragande. Men vi har kommit fram till att ett bra sätt att studera ämnet på är genom något som helt är inriktat kring att utveckla individer till ledare. I samband med detta resonemang har vi valt studera fenomenet ledarskap genom att se över ledarskapsutbildningar. Vi menar att ledarskapsutbildningar är högst aktuella och vi började se över information om fenomenet ledarskapsutbildningar på Internet. Det är intressant att se hur de formulerar sig på sina hemsidor när det gäller den äldre synen som handlade om att ledare föddes till det i kontrast till att ledare utvecklades genom utbildning etc. Vi såg tydligt att vissa ledarskapsutbildningars hemsidor uttryckte sig genom att beskriva önskvärda personliga *egenskaper* hos ledare.

Så här beskriver ett av företagen som bedriver ledarskapsutbildningar; mgruppen.se utvecklandet av ledare ”. *Din personlighet, dina egenskaper och kunskaper – och möjligheten att använda och utveckla dem – är dina största tillgångar. Programmet syftar bland annat till att ge dig insikt om dina starka sidor och vilka sidor du kan arbeta med för att förbättra/ förändra för att bli en effektiv ledare.* ”.

Detta visar att det idag fortfarande finns åsikter som enligt oss absolut har att göra med huruvida ledare bör inneha vissa personliga egenskaper. Samtidigt visar historien att det inte finns studier som visar på vilka egenskaper som en ledare bör inneha. Därmed blir ämnet intressant eftersom vi kan se vissa motsägelsefulla faktorer. Vi ser paradoxen i att teorier genom historien inte kan påvisa att det är nödvändigt med vissa egenskaper samtidigt som dagens ledarskapsutbildningar uppenbarligen bygger sina verksamheter med en uppfattning om vilka egenskaper som kan vara väsentliga. Detta är något som vi har skapat oss en bild av genom att studera ett antal hemsidor till företag som arbetar med ledarskap. Detta ger oss en nyfikenhet att studera ämnet för att få en djupare insikt i ledarskapsutbildningarnas innehåll. Vi fokuserar på hur synen hos vissa ledarskapsutbildningar ser ut när det gäller ledare och dess personliga egenskaper samt hur önskvärda egenskaper skulle kunna beskrivas. Detta eftersom denna bransch är så pass utbredd men samtidigt bygger på oklara riktlinjer för vad som menas med vad och hur en ledare bör vara.

I åtanke har vi haft den kritik Grey (2009) ställer mot managementutbildningar. Vi ser att han är kritisk till mycket och att vi själva bör vara kritiska till det som Grey skriver men samtidigt menar vi att han har en del intressanta åsikter. Vi vill ta med honom som ett exempel i hur vi kan vara kritiska till sådant som många bara accepterar utan att ifrågasätta varför. Han går inte in specifikt kring diskussionen kring en ledares personliga egenskaper men han har däremot intressanta åsikter som berör management och hur legitimt det är. Enligt Grey (2009) är det rent principiellt omöjligt att lära sig att leda bättre. Detta innebär att de managementutbildningar som finns idag eventuellt kan ifrågasättas, särskilt då många utbildningar skiljer sig från varandra då ämnet i hög grad grundas på subjektiva värderingar. Teoretisk kunskap inom ämnet innebär därför inte att du i praktiken kan hantera en organisation. Grey (2009) menar därför att utbildningar som hävdar att de kan lära ut olika metoder och tekniker för att kunna leda organisationer därför är ogrundade. Ingenting säger att du blir en bättre chef eller ledare genom utbildning. Managementutbildningar eller utbildningar inom ledarskap kan därför snarare endast grundas på symboliska meriter. Den kompetens som utvecklas är snarare skapandet av en särskild självbild eller identitet som gör dig till en bättre ledare (Grey 2009). Denna syn som Grey har av handelshögskolor och deras managementutbildningar tycker vi kan vara applicerbar på de ledarskapsutbildningar vi studerar.

Vi är kritiska till vilka grunder ledarskapsutbildningarnas verksamhet bygger på då det är oklart var de tar sina idéer och teorier ifrån, eftersom det inte kan garanteras att du blir en bättre ledare genom viss kunskap. Då ämnet i så stor utsträckning grundas på värderingar frågar vi oss huruvida de utbildningar vi fokuserar på utgår från en enhetlig uppsättning teorier och syn på ledarskap. Greys resonemang som berör management är väldigt kritisk men vi tycker att hans kritik delvis är berättigad och denna koppling vill vi även göra till ledarskap som fenomen samt vissa utbildningar som finns.

Vi menar att ledarskap är ett så pass viktigt ämne som berör de flesta på ett eller annat sätt och därmed så påverkar det organisationer och ledarskapet i hela Sverige. I samband med detta så har vi en åsikt att vi verkligen bör fundera över varför vi inte mer ingående är kritiska till huruvida vissa ledarskapsutbildningar ifrågasätts och analyseras. Här kan det vara intressant att se hur de personer som har deltagit i utbildningarna vill beskriva det som lärts ut till dem. Vi bör veta hur vi utvecklar våra ledare i Sverige eftersom det har stor betydelse för de flesta organisationer. Vi ser att samhällets utveckling och trender speglar vad som anses legitimt i företag samt hur ledarskapet ska utformas. Det är ganska naturligt menar vi samtidigt som detta bidrar till att göra ämnet ledarskap än mer komplicerat. Hur vi än ser på ledarskap så har vi ett tänkesätt där personliga värderingar och normer alltid har betydelse. Definitionen av ledarskap skiljer sig i många fall från varandra och därmed blir ämnet intressant att studera eftersom vi trots många år av studier inte kunnat belysa och komma överens om vad som begreppet innefattar. Vi vill därmed se över hur ledarskapsutbildningarna och de personer som arbetar med utbildning ser på diskussionen kring huruvida vilka personliga egenskaper som kan vara nödvändiga eller inte, då historien och teorin kring ämnet inte fastställt en enhetlig bild av ledarskap och vad som utgör en god ledare. Denna situation menar vi vara tidsenlig eftersom vi har en uppfattning av att utbildningar inom ledarskap är något som har vuxit mycket de senaste åren. I samband med detta ser vi goda möjligheter till att fördjupa oss i ämnet och förhoppningsvis kunna få en större inblick i ämnet.

1.2 Problemformulering

Hur beskriver ansvariga personer för ledarskapsutbildningar deras syn på önskvärda personliga egenskaper hos ledare? Och är detta någonting som måste finnas naturligt i människan eller kan dessa egenskaper läras upp genom utbildning?

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att se över hur de som arbetar inom ledarskapsutbildningar beskriver betydelsen av personliga egenskaper hos ledare.

I samband med detta vill vi även försöka identifiera vilka personliga egenskaper som anses önskvärda hos ledare. Vi kommer även att dra paralleller till vad litteraturen visar och försöka se hur komplexiteten i ämnet påverkar ledarskapsutbildningarnas legitimitet.

Metod

I detta kapitel beskrivs de tillvägagångssätt vi använt för att genomföra vår undersökning. Här presenteras även forskningsstrategier vi använt oss av under uppsatsarbetet.

2.1 Val av forskningsobjekt

Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka idéer som ledarskapsutbildningar baserar sin verksamhet på och därmed vilka personliga egenskaper som de anser är viktiga för en bra ledare att förfoga. Detta är intressant med tanke på att deras roll i samhället enligt oss bör ha stor betydelse för ledare i Sverige eftersom branschen är så pass stor som den är. Vi har därför undersökt ett antal ledarskapsutbildningar som finns tillgängliga på Internet då det är i detta forum som vi bäst kan tillgodose oss information om de olika företagen. Samtidigt är det här vi har lättast att få information både om företaget i sig samt hur de kontaktas. Via deras hemsidor kan vi även tyda viss information som berör just en ledares personliga egenskaper vare sig de medvetet uttrycker sig om det eller inte. Det har därmed varit en intressant aspekt i arbetet eftersom vi kan se hur de formulerar sig på sina hemsidor och sen även analyserat de svar som enkäterna visar.

2.2. Val av forskningsansats

2.2.1 Induktiv ansats

I arbetet med vår uppsats har vi använt oss av ett induktivt tillvägagångssätt som enligt Bryman & Bell (2005) innebär att författarna utgår från empirin, vilket i vårt fall blir den insamlade informationen från våra enkäter. Den induktiva ansatsen utgår från observationer för att sedan hitta teorier som stödjer dessa. Detta innebär alltså att teorin blir resultatet, och denna ansats lämpar sig bäst åt kvalitativa studier. Viktigt för denna ansats är att författarna

inte har förutfattade meningar och på ett objektivt sätt försöker utveckla teorier. Vi har alltså valt att sätta empirin centralt för att sedan insamla lämplig teori som behandlar aktuell information. En nackdel med att inte först läsa in sig på aktuell teori är att man riskerar att hamna i något som Alvesson & Sköldberg (2008) kallar för naiv empirism vilket kan tendera i att vi författare eventuellt tillför sådant som inte är unikt just för vår studie. Det är alltså en fördel att studera befintliga teorier för att inte riskera att skriva något, eller framställa ett resultat som redan beskrivits i tidigare forskning. Kritisk läsning kan vara ett motmedel för att undvika att fastna i det naiva sättet att behandla empirin på. Genom att se både för och nackdelar med etablerad forskning gör det lättare att se alternativa teorier som kan tillföra studien intressant material. För att på bästa sätt kunna ta sig an uppgiften finns det en fördel i att vara väl påläst om ämnet utan att gå in för smalt i området, det är därför bättre att ha en bredare beläsenhet i ämnet för att kunna se samband och koppla sin empiri till befintlig teori. (Alvesson, Sköldberg (2008))

Eftersom en induktiv ansats innebär att vi måste tänka på hur vi använder oss av teori som vi beskriver ovanför så har medvetenheten varit en utmaning för att inte bli för naiva och därmed tappa fokus. Vi har under studien försökt att tänka efter ett par gånger extra när vi ser över relevanta teorier och detta i samband med vår kritiska ansats har gjort studien till något som verkligen krävde engagemang från oss som forskare.

I deduktiv ansats däremot utgår författarna från befintlig teori för att sedan skaffa sig hypoteser om ämnet de studerar och utefter det samla in data för att få fram ett resultat. Detta ses som den vanligaste formen av förhållandet mellan teori och praktik. Denna framställs som linjär och kronologisk men behöver inte alls vara det, då det under studien kan framkomma ny teori som bör tas i beaktelse under processen av den egna forskningen. Nackdelen med den deduktiva ansatsen är att författarna lätt skapar sig en subjektiv åsikt. Detta genom att de får en bild av verkligheten genom att studera teorin först vilket kan komma att färga resultatet av studien. Både induktiv och deduktiv ansats har både fördelar såväl som nackdelar (Jacobsen 2002).

Anledningen till att vi inte valde en deduktiv ansats är eftersom ämnet är så brett och i och med att tidigare forskning inte kunnat enas om vilka egenskaper en god ledare besitter ville vi inte formulera några hypoteser innan intervjuerna, detta då vi försökt att vara så neutrala som

möjligt i hopp om att få fram en mer rättvisande bild av utbildningarna. Den främsta orsaken till varför vi valde den induktiva ansatsen är att vi tror att den ger oss ett rättvist resultat eftersom vi inte tar någon större hänsyn till förekommande teorier om ledarskap då vi utför våra enkäter, istället försöker vi i efterhand hitta teori som överrensstämmer med observationerna vi gjort i våra enkäter. Detta då vi har som ambition att försöka spegla studieobjekten så gott som möjligt utan att låta teorin påverka empirin i alltför stor utsträckning. Vi är dock medvetna om att vi alltid är färgade av vår utbildning och tidigare erfarenheter vilket kan ha tendens att prägla vårt arbete men vi hoppas att kunna utföra studien utan att låta våra förkunskaper och värderingar påverka resultatet i för stor utsträckning.

2.2.2 Kritisk ansats

Vi har en uppfattning att vi människor alldeles för enkelt accepterar vissa aspekter i samhället och tenderar att inte ifrågasätta utvecklingen. Vi menar inte att det är ett negativt synsätt att ifrågasätta saker och ting utan det går att vara kritisk utan att för den delen anses vara en motsträvig och allmänt negativ individ. Det handlar om att framställa sina kritiska tankar på ett sätt som leder till nyfikenhet och en inställning till att utforska och utveckla sina egna tankar. Det är med detta i åtanke som vi försökt närma oss ledarskapsutbildningar och det komplexa som finns med ledarskap överhuvudtaget. Det är en stor utmaning att studera komplexa ämnen men samtidigt anser vi att det är just det som driver oss till att skapa oss kunskap i ämnet och verkligen göra det genom att se över hur verkliga ledarskapsutbildningar fungerar. Alveson (2008) skriver att vi ska vara kritiska till hur vissa institutioner utvecklas i samhället och ifrågasätta varför tänkesättet ser ut som det gör. Det finns motsättningar i samhället och det är inget som vi bara ska acceptera utan att kritiskt tänka över varför det kan se ut som det gör. Samhällsvetenskapen bör utveckla kunskap för att kunna hantera olika irrationella och repressiva tendenser som kan synas i samhället. Ett annat problem som Alveson (2008) beskriver är just att det finns sociala strukturer och förlopp där vi människor visar ansatser till att inte ifrågasätta progressen som sker. Vi ser alltså att kritisk ansats som vi berör ämnet ledarskap i även skulle kunna vara bra att ha i åtanke när det gäller andra hänseenden i samhällets och hela världens utveckling.

2.3 Forskningsstrategi

2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Vi hade som ambition att intervjua ett antal personer i olika företag som är insatta i ledarskapsutbildningar. Vi ville genomföra studien genom att låta ett antal personer inom olika företag som arbetar med ledarskapsutbildning få besvara vår enkät och därmed ge sin bild av ledarskapet och de personliga egenskaperna. Vi använde oss uteslutande av frågor med öppna svarsalternativ i enkäterna där personerna i fråga ska beskriva ett resonemang för oss. Syftet med detta sätt att utforma en enkät på är att få en bättre överblick och kunna se ett mönster i svaren på frågorna. Det är intressant oavsett hur mönstret nu visar sig se ut. Om svaren leder till att vi kan se ett gemensamt mönster så är det mycket intressant för oss. Samtidigt är det väldigt intressant om det visar sig att det inte finns något speciellt mönster och de olika företagen som arbetar med ledarskapsutbildningar skiljer sig från varandra när det gäller synen på en ledares personliga egenskaper. Frost (2007) skriver att det är just detta som är bra med en kvalitativ studie och människors olika resonemang kan visa om det finns mönster kring vad människor tänker och beskriver eller inte. Kvalitativ ansats bygger på en forskningsstrategi där tonvikten ligger på analys av data snarare än kvantifiering. Förhållandet mellan teori och praktisk forskning är central inom den kvalitativa forskningen, och teorin är en följd av själva forskningen och alltså inte själva utgångspunkten. Kvalitativ metod skiljer sig från den kvantitativa eftersom den kvalitativa processen börjar med frågeställningar som i sin tur leder till insamling av data. När empirin har analyserats bör man hitta teoretiskt underlag som är lämpligt för att grunda sin teori på (Bryman & Bell 2005).

Även Frost (2007) har intressanta sätt att beskriva skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ studie genom att visa hur t.ex. frågeställningar kan se ut i de olika fallen. Han menar att en kvantitativ studie ofta byggs upp genom frågeställningar som berör, hur ofta? hur många? eller hur vanligt? Här ser vi på en gång att dessa frågor inte kunde leda till intressanta svar för vår studie. Som vi tidigare nämner är det intressanta att se ett tankesätt och se hur ett resonemang kan se ut.

När vi gick in på djupet i vår kvalitativa studie så fanns det vissa centrala aspekter. Holme & Solvang (1997) menar att en kvalitativ studie innebär att vi har både en värderingsmässig och en faktamässig uppfattning om fenomenet vi studerar. Dessa två faktorer är sammanvävda till en enhet när vi ser över forskarens utgångspunkter för att studera fenomenet som ligger i fokus. Men dessa två faktorer fullgör två stycken hermeneutiska cirklar, nämligen en kognitiv och en normativ cirkel. Dessa två förklarar det växelspel som hela tiden finns hos oss när vi studerar ett fenomen/företeelse. Den kognitiva cirkeln fokuserar på den förförståelse som vi har i ämnet vi studerar. I vårt fall innebär det vilken information vi redan har om ledarskap och dess komplexitet egentligen. Vi hade förförståelse i ämnet som visar på många historiska skiftningar kring ledarskapet och vilken betydelse olika aspekter har som t.ex. diskussionen kring om ledare anses behöva viss personliga egenskaper eller inte. Denna förförståelse har vi skapat oss genom olika kurser inom organisationsteorier och ledarskap. Förförståelse fick vi även när intresset för ledarskapsutbildningarna växte fram. I samband med detta så började vi kolla upp branschen genom att se över utbildningar som fanns på internet och därmed skapade vi oss en förförståelse som vi anser nödvändig för att kunna genomföra vår studie.

Sen ville vi lite kort beskriva den normativa cirkeln som också anses vara en viktig aspekt i en kvalitativ studie. Här ligger våra socialt grundade fördomar i fokus. De grundas ofta i den miljö som vi lever i samt vilka människor vi umgås med och bidrar till att forma våra värderingar. Det är det här som kan vara ett problem i en kvalitativ studie om det inte hanteras rätt. Det är viktigt att vi är självkritiska och verkligen tänker på hur våra egna värderingar ser ut. För annars finns det en risk att studien blir sämre om vi endast försöker bekräfta våra egna värderingar (Holme & Solvang 1997). I vårt fall har vi försökt att inte tänka på en att en ledare bör vara på ett visst sätt i alltför stor utsträckning. För vi har haft en viss bild av att det finns vissa personliga egenskaper som en ledare lämpligen bör ha. Denna syn har vi försökt att utesluta när vi har genomfört studien. Men det är en utmaning att ständigt försöka hantera sina fördomar för att göra studien så bra som möjligt. Vi är medvetna om att våra värderingar kan ha påverkat resultaten i studien trots att vi är kunniga om just värderingarnas betydelse. Men det här är något som de flesta får kämpa med i sina studier och det är helt naturligt enligt oss eftersom vi alla har värderingar som formats genom våra erfarenheter osv.

2.3.2 Surveyundersökning

Vi beskriver vår studie som en surveyundersökning eftersom vi fokuserar på det empiriska materialet och vi studerar ett fenomen genom att analysera några olika objekt. Det finns enligt Graziano & Raulin (2010) två olika surveyundersökningar. Den ena beskrivs som en Status Survey där det primära är att studera karaktäristiska mönster bland en befolkning t.ex. Survey research är den andra surveymetoden där det centrala ligger i att se över relationer istället för att variabler. Författarna anger som exempel att det kan vara en undersökning som berör hur unga människor ser på droger och vilka attityder som finns i ämnet i rådande tid. Det här resonemanget kan vi även sätta in i ledarskapsutbildningarna och hur dessa individer ser på ledarskap och komplexiteten med personliga egenskaper och diskussionen kring detta. Det är ett aktuellt ämne som har betydelse för hur ledare i Sverige utvecklas och vi menar därmed att det är viktigt. Vi fokuserar i vår studie på att se variabler som beskriver synen på ledarskap och vilka önskvärda personliga egenskaper som efterfrågas. Därmed så kan vi se samband med den första av dessa två undersökningstyper, nämligen status surveys. Detta eftersom vi i vår studie eftersträvat att se hur och varför våra respondenter resonerar kring fenomenet ledarskap och personliga egenskapernas betydelse eller inte. Det huvudsakliga målet med en surveyundersökning är att lära sig om olika idéer, kunskaper, åsikter, attityder osv. i en viss grupp människor. Det finns olika steg som bör genomföras i en studie som denna. Det kan exempelvis innebära att vi börjar med att se över vilken information som ska studeras, sen vilka personer t.ex. som ska ingå i studien och till sist hur arbetet ska administreras (Graziano & Raulin 2010). Vi bemötte utmaningen med denna studie på ett liknande sätt och beskrivningen som författarna gör stämmer bra överens med vår studie.

2.4 Forskningsdesign

2.4.1 Insamlingsmetod

Då vi i början av studien funderade över hur vi på ett bra sätt skulle kunna samla in central information som berör ledarskapsutbildningarna och diskussionen som berör personliga egenskaper så resonerade vi lite olika. Vi ville samla in data som visade ett resonemang och

som i sin tur gav oss möjlighet att sättas in i kontrast eller som förstärkte andras beskrivningar. Det finns för- och nackdelar med olika metoder att samla in data. Men eftersom vi ville få kontakt med flera personer så ansåg vi att det inte är aktuellt att endast ta kontakt med ett eller två företag. Vi såg därmed två alternativ nämligen telefonintervju eller en enkätstudie med frågor som har öppna svarsalternativ. Vi valde en enkätstudie som har öppna frågor som ska passa vår kvalitativa studie. fördelarna med det är att vi inte påverkar hur de väljer att besvara frågorna på. Det ser vi som ett bra argument. Problemet är att vi berör ett komplext ämne och att det kan leda till missförstånd och svar som inte hjälper vår studie. Men eftersom ambitionen är att komma i kontakt med ett antal företag så kom vi fram till att enkäter var ett lämpligt sätt att samla in data på. Vi valde att inte bara skicka ut e-mail till de personer som ska besvara vår enkät utan vi tar först kontakt med dem via telefon för att förklara vilka vi är och för att förklara vad vi vill ha ut av studien. Detta utan att försöka påverka dem allt för mycket utan bara för att vara tydliga med studiens syfte.

2.4.2 Enkätundersökning

Vid en enkätundersökning är det extra viktigt att vara mycket tydlig i de frågeställningar som formuleras för att inte skapa missförstånd då vi själva inte är närvarande under intervjun (Bryman & Bell 2005). Detta gjorde vi genom att på bästa sätt formulera lättförstådda frågor då det blir mindre risk för missförstånd. Men samtidigt kan det bidra till ett större tolkningsutrymme vilket är positivt för oss. Vi kunde i samband med detta ta del av respondenternas många olika sätt att uttrycka sig på och studien blir därmed intressantare att analysera. Vi var också mycket noggranna med att beskriva för personen som besvarar enkäten vad vi menar med exempelvis begreppet egenskaper och andra ord som kan tolkas på flera sätt.

Några av fördelarna med att genomföra en enkätstudie jämfört med en vanlig strukturerad intervju är att dessa går snabbare att administrera och är dessutom att föredra ur ett ekonomiskt perspektiv då kostnader för resor etc. inte uppstår. Dessa är också bekvämare för respondenten då de själva kan bestämma när de ska besvara frågorna. Nackdelarna med denna intervjuemetod är att de som besvarar enkäten snabbare tröttnar på frågorna än vad de gör i en

vanlig fysisk intervju och de bör därför inte innefatta lika många frågor. Det är också möjligt att respondenten besvarar frågorna i fel ordningsföljd då han kan läsa igenom alla frågorna innan han besvarar dessa vilket kan leda till missvisande svar. Skrivna svar är däremot bra och det underlättar arbetet som följer då vi ska analysera materialet. Däremot är det svårt att kontrollera vem som besvarar enkätfrågorna och det blir då svårt att veta att svaren kommer från rätt person och om denne blivit influerad av andra i hans närhet. Vi vet inte heller vem respondenten är och hur seriös han är med sina svar eller hur djupt han tänkt till för att besvara vår enkät. Andelen bortfall är högre än vid vanliga intervjuer vilket vi, enligt Bryman & Bell (2005) försökt minska genom att vara noggranna i våra utkast till företagen om vårt syfte. I vår studie har vi märkt av bortfallet. Men samtidigt valde vi att först ta kontakt med respondenterna via telefon för att därigenom få en bättre första kontakt med dessa personer. Fördelen med detta är att vi kunde förklara mer om studien samt direkt få ett svar om de vill delta och besvara enkäten eller inte. Problemet för oss har varit att trots vår telefonkontakt så har vissa respondenter inte besvarat enkäten som vi sedan skickat via e-mail. Det här är en stor anledning till att vi inte fått tillgång till så mycket data som från början önskats. Vi kan anse att det är bristande hänsyn att vissa personer lovar att delta i studien för att sedan inte göra det. Men vi var medvetna om att många företag har mycket att göra och i vårt fall är det inte optimalt att vår studie genomförs när juletider är i antågande. Det bortfall vi haft kan delas in i två kategorier. En viss del av de företag som lett till ett bortfall har vi haft kontakt med eftersom vi ansett dem intressanta för studien men sedan har det visat sig att deras verksamhet inte passar vår studie eftersom de t.ex. är för fokuserade på chefskap. En annan del av bortfallet är det som vi beskriver ovan, nämligen de som sagt sig delta i studien men som sedan väljer att inte besvara enkäten. Vi har ett bortfall som hamnar kring 6-7 företag där vi önskat oss engagemang i vår studie.

2.4.3 Utformning av enkäten

Vi valde att genomgående i undersökningen ställa öppna frågor för att intervjupersonerna ska få möjlighet att besvara frågorna med egna ord och för att kunna få svar som inte hade blivit besvarade om det funnits svarsalternativ, dvs. enkäten lämnar utrymme för oförberedda svar. Öppna frågor minskar också risken att vi som intervjuar inte påverkar personens svar i någon riktning. Risken med öppna frågor kan vara att svaren blir alldeles för långa och inte besvarar

kärnfrågan på ett konkret sätt, samt att antalet bortfall riskerar att bli högre då öppna frågor kräver större insats av den som besvarar dem. Vi har ändå försökt att förenkla frågorna för att göra dem mer lättbesvarade och så konkreta som möjligt.

Vi var medvetna om att det finns fördelar med att ställa slutna frågor som t.ex. att svaren blir lättare att bearbeta och att dessa blir lättare att jämföra (Bryman & Bell 2005), men vi ansåg att de öppna frågeställningarna lämpar sig bättre för vår undersökning då vi vill få mer utförliga och genomtänkta svar.

Enkäter kan genomföras både i kvantitativa och kvalitativa studier. Frost (2007) skriver att det finns många som menar att en kvantitativ studie skulle vara mer värd och bättre än en kvalitativ studie. Han själv menar att det inte kan beskrivas så utan han menar att en kvalitativ studie är lika bra som en kvantitativ och att de fungerar bra att användas i kombination till varandra. Det här resonemanget stödjer vårt sätt att se på kvalitativa studier och vilken status de egentligen har. Men när vi valde att genomföra datainsamlingen genom enkäter istället för intervjuer så finns det vissa aspekter som vi uppmärksammade. Enkäter är ofta kvantitativt utformade med frågor som inte kräver så långa svar. Men eftersom vi önskade att frågorna skulle besvaras omfattande så gällde det att vi formulerade frågorna på ett visst sätt. Frost (2007) skriver att t.ex. för långa frågor kan leda till förvirring och att vi därmed inte får fram det syfte vi vill undersöka till personen som svarar på enkäten. Det här är något som vi var medvetna om och det har varit en utmaning i att överväga hur frågorna ska formuleras. För samtidigt om frågeställningarna inte bör vara för långa så menar vi att det är viktigt att vi betonar vad vi är ute efter i enkäten. Detta eftersom vi berör ett komplext ämne som ledarskap faktiskt är. Hur svaren har sett ut och om det verkar som att enkäten har varit bra formulerad eller inte kommer vi analysera mer i slutet av uppsatsen.

Frost (2007) går in mer specifikt på olika sorters frågor som kan förekomma i en enkätstudie. En av dem är attityd- eller åsiktsfrågor. Det här är enligt oss något som verkligen stämmer in på vår studie då vi vill att personer som arbetar inom olika ledarskapsutbildningar ska ge sin syn på personliga egenskaper hos ledare. Men Frost (2007) är enligt oss mer fokuserad på hur en kvantitativ enkät kan se ut. Men samtidigt menar vi att det kan passa in även på en kvalitativ enkät där frågorna är färre och det ges utrymme för egna formuleringar till den som besvarar enkäten. T.ex. kan det beröra hur olika vi människor uppfattar svarsalternativ som

”alltid”, ”ofta”, ”aldrig” osv. För en individ kan ofta betyda några gånger i veckan medan det för en annan individ betyder sällan. Det här har att göra med vilka referensramar vi har att utgå ifrån (Frost 2007). Det här resonemanget anser vi gör svaren intressanta att analysera eftersom kvalitativa frågor är besvarade med egna ord som vi sedan ska försöka sätta in i olika mönster eller analysera på andra sätt. Viktigt att tänka på i enkätundersökningar är att utforma tydliga frågor med ett språk som är lätt att förstå. Detta samtidigt som det kan vara bra att inte använda sig av ord som anses värdeladdade då detta kan påverka hur individer svarar på frågorna (Frost 2007). När vi utformade enkäten försökte vi vara tydliga i hur vi formulerade frågorna utan att för den delen underskatta de personer som skulle besvara frågorna. Vi har medvetet försökt ta kontakt med personer som är insatta i ämnet ledarskap och när vi talat med dem via telefon så har vi fått en uppfattning att de är kompetenta i ämnet och att de därmed inte har problem att besvara våra frågor. Däremot var vi medvetna om att vissa av våra frågor är ganska långa och att det kan vara en nackdel. Men vi har resonerat kring detta med ämnets komplexitet i åtanke och bedömt att vi varit tvungna att formulera oss på ett sådant sätt eftersom det annars hade varit svårt att vara tydliga med studiens syfte.

2.4.4 Urval

För att få en mer övergripande bild av utbildningarna och deras synsätt på personliga egenskaper så valde vi att studera ett antal ledarskapsutbildningar. Detta för att se om det finns mönster som samstämmer eller om värderingar som berör ledares egenskaper skiljer sig åt mellan utbildningarna. De personer som har besvarat vår enkät fann vi genom att se över olika internetsidor som enligt oss verkade intressanta och som inte riktade sig till någon speciell sorts ledare eller bransch. Innan personerna besvarade vår enkät så talade vi med dem via telefon för att förklara vad det är för studie som vi gör samt att vi skulle kunna svara på eventuella frågor om t.ex. syftet med studien osv. Detta för att vi ansåg det för komplicerat att börja studera specifika branschanpassade ledarskapsutbildningar. Vi valde bort de hemsidor där företagen tydligt uttryckte att de anknyter ledarskap till chefspositioner. Detta eftersom vi anser att en ledare kan vara både informell såväl som formell och att en särskild position inom en organisation därför inte känns centralt för vår studie. Då många utbildningar går att finna på Internet har vi fokuserat oss på att studera dessa då vi har möjlighet att skaffa oss en bild av företagen och samla information om deras verksamheter innan vi skickar ut enkäterna. Det här för att kunna sortera bort de utbildningar som inte känns relevanta för vårt syfte.

De valda hemsidorna hittade vi genom att använda oss av sökmotorerna Google.com och Altavista.com för att där söka på ledarskapsutbildningar och ord som är relaterade till detta. Detta gör vi för att få ett större utfall av olika hemsidor. Vi är medvetna om att en sökmotor inte alltid får med alla tänkbara hemsidor utan bara delar av den, som beskrivs i Bryman & Bell (2005) och vid användning av flera sökmotorer hittar du ändå knappt hälften av det totala antalet hemsidor som går att finna på Internet menar författarna. Vi vet därför att det säkert finns flera ledarskapsutbildningar som vi inte är medvetna om då de inte kommer fram via våra sökningar. De sökord vi använt på sökmotorerna www.google.com samt www.altavista.com är: ledarskapsutbildning, ledarskapsutveckling, ledarskapskurs. De olika sökningarna resulterade i ett stort antal träffar. På Google gav ordet ledarskapsutbildning 40 000 träffar och ledarskapskurs gav cirka 18 000 träffar. Dessa stora siffror fick vi även på Altavista. Ledarskapsutbildning gav 27 000 träffar och ledarskapskurs 3500 träffar. Ledarskapsutveckling visade 20- 25000 träffar på de båda sökmotorerna. Vi valde att se på dessa sökord eftersom att om vi endast sökt på ledarskapsutbildningar så hade vi kanske begränsat oss för mycket. Detta visar hur stort och viktigt ledarskap är då så många olika företag väljer att arbeta i denna bransch. Trots det höga utfallet av hemsidor så vill vi betona att inte samtliga träffar ledde till ledarskapsutbildningar och att många av dem var irrelevanta för vår studie.

Men trots att det finns mycket olika ledarskapsutbildningar så kom fram till att de som känns intressanta för vår studie trots allt inte är så väldigt många. Det här kan bero på aspekter som hemsidornas utformning och då blir det vår subjektiva bedömning som har betydelse. Därmed kan det mycket väl vara så att vi missat intressanta utbildningar men vi kontaktade endast dem som vi ser som potentiellt intressanta för vår studie. Som författarna också menar så är Internet ett väldigt snabbt föränderligt forum vilket innebär att ett företags hemsida kan finnas där idag men vara borta redan imorgon eller ha uppdaterats och inte längre visar samma information.

Totalt innehåller vår studie sju enkätundersökningar med en representant från varje företag. Vi har valt bort ett flertal respondenter eftersom vi ansåg att de inte hade tillräckligt med insyn och uppdaterad information att erbjuda oss. Personerna har olika positioner i sina företag men det grundkrav vi hade var att de skulle vara väl insatta i hur verksamheten fungerar när det gäller ledarskapsutbildningarna. Vi såg gärna att de själva var med och i

praktiken undervisade om ledarskap. Det hade varit önskvärt med några fler enkätsvar men vi anser oss ha fått en bra bild av branschen trots det begränsade materialet.

2.5 Metodkritik

Då vi ser över de val som vi gjort i vår studie så finns det vissa aspekter som vi bör vara självkritiska till. Först vill vi säga att vi valt ett komplext ämne att studera som i sig är en utmaning. Det som vi haft problem med är alla olika begrepp som har förekommit både via empiri och genom litteraturen. Det här har lett till att vi har försökt vara så tydliga som möjligt när vi skriver men samtidigt har det kunnat leda till förvirring. Olika begrepp kan beskriva personliga egenskaper och det är här det har varit svårt att särskilja på dem för att kunna kategorisera om de är personliga egenskaper eller istället färdigheter t.ex. Vi är medvetna om att denna faktor har påverkat studien eftersom det har tagit mycket tid och energi till att försöka reda ut och förklara olika begrepp och att svaren i de insamlade enkäterna ibland snarare syftar till vad vi menar med färdigheter snarare än personliga egenskaper som stod i fokus för oss.

Det finns för- och nackdelar med de flesta metoder om det inte går enligt planerna. I vår studie så ligger det största problemet i att vi har haft problem i vår datainsamling. Vårt centrala problem som speglar uppsatsen är det faktum att vi fått in relativt lite empirisk data. Vi hade alltså önskat oss mer material att arbeta med men data vi insamlat är bra.

Eftersom vi valde att göra en surveyundersökning så innebär det att vi bör samla in data från ett antal olika källor. Vi gjorde valet att välja enkäter som verktyg istället för intervjuer då vi hade som ambition att få kontakt med fler personer. Nackdelen med detta är att vi inte kan hjälpa och vägleda dem om de inte förstår frågorna eller har andra funderingar. Här kan vi se att vissa respondenter inte har svarat utförligt på enkäten och vilket är negativt för vår empiriska insamling. Detta trots att vi innan vi skickat ut enkäterna till respondenterna varit i kontakt med dem via telefon för att kunna beskriva vår studie samt ge dem våra

telefonnummer om de vill ringa och fråga oss någonting som berör enkäten eller studien i övrigt.

Alternativet i vårt fall hade kunnat vara att genomföra intervjuer via telefon. Vi hade då kunnat utveckla våra frågeställningar och därmed eventuellt kunnat få in mer data att behandla. Via en telefonintervju hade vi kunnat ge följdfrågor som kunde ha gett oss utförligare svar. Vi hade då även undvikit att förtro oss till personer som lovat att delta i studien vilket nu är fallet. I och med detta så har vi kanske väntat för länge på svar från vissa respondenter och tiden har därmed begränsat oss.

Empiri

3.1 Begreppsförklaring

Efter att vi insamlat data har vi kunnat se att respondenterna vill beskriva personliga egenskaper med ett flertal olika begrepp. Med hänsyn till detta vill vi förtydliga hur vi vill beskriva hur vi kategoriserar personliga egenskaper. Detta då vi i vår datainsamling kan se att begrepp såsom beteenden, färdigheter och kompetens är ofta förekommande i de svar vi fått in. Trots att vi i enkäten var tydliga och gav exempel på hur vi beskriver personliga egenskaper så har de flesta respondenterna valt att formulera sig med andra begreppsförklaringar. Det här leder till att vi vill vara extra tydliga med att redogöra för vår syn på de olika begreppen.

Personliga egenskaper: Faktorer som kan vara antingen medfödda eller ligger i individens natur, tex. intelligens, optimism och ambition är de som vi nämner i inledningen. Men i vårt empiriska material kan vi se att karisma och självinsikt är begrepp som förekommer ofta när respondenterna vill beskriva personliga egenskaper. De kriterier vi ställer är att dessa ska finnas som grund i individen, med detta sagt menar vi inte att dessa inte går att utveckla. Utan vi menar att du kan ha olika hög grad av exempelvis optimism, vilket går att förstärka.

Dessa skiljer sig från färdigheter som snarare visar på faktorer som kan läras upp, exempel på dessa kan vara skicklighet, kunskaper och tekniskt utförande osv. Vi ser att de personliga egenskaperna är faktorer som gör dig olika alla andra. Färdigheter kan genom identisk utbildning göra att vi skapar oss likadana färdigheter. Där skiljer sig egenskaper betydligt då vi tror att de egenskaper vi bär på kan utvecklas eller minimeras, men att vi inte kan utveckla egenskaper vi inte i grunden bär på.

Beteende å sin sida syftar till uppförande och handlingar som visar hur vi agerar mot vår omgivning. Detta kan vara både allmänt och vid tillfälliga situationer. Våra personliga egenskaper kan därför yttras i ett visst beteende. Exempelvis ser vi att en person med stor optimism inte gärna är klagosam och fokuserar på negativa detaljer utan lyfter fram möjligheterna i olika situationer.

För att göra vår studie möjlig har följande personer deltagit i vår studie

Andreas Ivansson Advantum kompetens, 35 år VD

Ann Ljusberg Försvarshögskolan, 38 år lärare

Ann Westerberg Mgruppen, 56 år, konsultchef/programansvarig

Harriett Östgren Känsla och Tanke / Consensus, 58 år, VD

Mia Törnblom Mtgruppen, Föreläsare, 43 år

Patrik Jönsson IBC euroforum, 40 år projektledare

Ylva Nilsson Altaleda, VD 59 år

”Man kan inte ändra den grundläggande personligheten men förbättra förmågan att använda sig av sina starka sidor och bli medveten om de svagare delarna och hur man kan kompensera för dem”. Ylva Nilsson

3.2 Förändring och förbättring

Ledarutveckling handlar i allra största grad om att förändra ett beteende. ” *Ledare som medverkar i ledarskapsutbildningar ska påverkas till att utföra ett ännu bättre arbete och i sin roll som ledare för att i förlängningen kunna uppfylla organisationens mål*”(mgruppen.se).

Mgruppen anser att ledarskapsutbildning i högsta grad är centralt för företag då det genom studier visat sig att företagets framgång har starka kopplingar till det ledarskap som utförs. Mgruppen tycks se lönsamhet hos företag som en mycket viktig faktor och att en god ledare leder företaget till framgång blir därför mycket betydelsefullt. På hemsidan nämns tolv beteenden som är viktiga för företagets framgång och dessa är att ledaren visar *respekt för individen*, detta eftersom personal som inte respekterar sin ledare troligtvis inte kommer kunna prestera i den mån de har potential till. *Påverkan* är också betydelsefullt då en ledare ska kunna påverka de anställda till att genomföra ett bättre arbete, *återkoppling* nämns också då en ledare bör kunna ge feedback och visa att han ser vad personalen åstadkommer. Dessa faktorer kan vi tycka snarast hänvisar till färdigheter, Mgruppen fortsätter genom att beskriva att hos en ledare är möjligheten till utveckling av dennes personlighet, egenskaper och kunskaper hans allra största resurser. De hävdar att deras ledarskapsutbildning syftar till ” *bland annat att ge dig insikt om dina starka sidor och vilka sidor du kan arbeta med för att förbättra / förändra för att bli en effektiv ledare*” De ser att ett starkare självförtroende, bättre självinsikt och mod skapar förutsättningar för ett bättre ledarskap.

www.mgruppen.se

Vad det aktuella företaget beskriver som beteenden ser vi inte som egenskaper utan är handlingar som sker medvetet eller omedvetet men som å andra sidan kan tänkas vara en följd av de egenskaper som finns hos individen. Mgruppens syn på ledarskap i hänseende till beteende tycker vi därför är intressant då vi ser kopplingen mellan egenskaper och beteende.

Deras exempel på att en god ledare respekterar den anställde kan bygga på egenskaper som ödmjuk och gott självförtroende. Dessa egenskaper i sin tur tror vi också kan bidra till att ledaren har större möjlighet att påverka sin personal. De sista faktorerna som mgruppen menar är viktigt för att bli en ledare är självförtroende, självinsikt och mod. Dessa ser vi som egenskaper som går att förstärka genom övning.

Vad är en bra ledare och vilka egenskaper är viktiga hos ledare?

3.3 Situationsanpassat ledarskap

I de enkäter vi sammanställt ser vi att många av de ansvariga för ledarskapsutbildningarna ser flexibilitet som en viktig aspekt hos en ledare, dvs. att denne har förmåga att kunna anpassa sig efter den rådande situationen, som Harriet Östgren på Känsla och Tanke beskriver. Denna anpassning menar Andreas Ivansson är en form av social kompetens. Ett och samma ledarskap passar sig inte alltid och Harriet Östgren menar att en ledare ska kunna ha förmåga att se när han bör stå i bakgrunden eller när han ska ta mer plats och styra sin grupp. Det är också centralt för en ledare att ha känsla för hur en specifik grupp ska styras och hur man bör ta tillvara på olikheterna mellan individerna i en grupp menar hon. Vi ser genom detta att en ledare ska kunna passa in i olika situationer och kunna vara flexibel som person vilket ligger i individens sociala kompetens, som vi ser som en egenskap. Denna egenskap ser vi därför förenklar för ledaren i sitt arbete och genom de relationer denne vill uppnå med sina anställda. Att kunna "se" människor och ha förståelse för vilken kompetens de kan bidra med anser vi kräver stor social förmåga och en god människokänedom.

En ledare som är mycket traditionellt bunden och inte vill ändra tidigare vanor tror vi kan få problem i rollen som ledare.

Precis som Harriet Östgren beskriver det situationsanpassade ledarskapet menar även Patrik Jönsson att det är av största vikt att ledaren kan anpassa sig mellan olika situationer, som exempel beskriver han att en banktjänsteman ju inte möter kunder i joggingställ, en

rockstjärna och en revisor möter pressrepresentanter på olika sätt. Det är alltså viktigt att arbeta efter den förväntade bilden omvärlden har på dig för att inte försvåra för dig själv som ledare.

3.4 Resultat och risktagande

En ledares arbete handlar om att åstadkomma resultat genom andra säger Ann Westerberg. Detta ser vi som mycket intressant då det ställer krav på ledaren att kunna få sina medarbetare att prestera så bra som möjligt utefter sina egna förutsättningar och därför också kunna veta hur resultat åstadkoms genom varje medarbetare.

Företaget som Ann arbetar inom menar att resultat och framgång inom organisationer inte bara utgår från de ledare som styr på högsta nivå utan att detta är någonting som är hela företagets personals ansvar. (www.mgruppen.se) En ledare ska ha förmågan att välja rätt medarbetare och att våga släppa både ansvar och befogenheter när man delegerar är viktigt. Patrik menar att det är viktigt för ledaren att ta risker och våga släppa taget om sina medarbetare och att ge dem frihet för att de ska kunna utvecklas, dvs. ge empowerment till sina medarbetare.

Patrik Jönsson citerar: *”Ju snabbare du gör dina 5 000 första misstag – desto snabbare hinner du rätta till dem. Detsamma gäller för dig som ledare, du kommer ingen vart om du inte vågar testa nya manér, då hamnar du lätt på efterkälken.”*

Vi menar att våga ta risker och att delegera ut ansvaret längre ned i hierarkin kräver en ledare som har gott självförtroende nog för att släppa på sin kontroll. Samtidigt ser vi att ett bra självförtroende kan leda till att en ledare vågar begå misstag och det visar Patrik Jönsson när han i citatet ovan skriver att en ledare måste våga för att lyckas som ledare.

3.5 Leda medarbetare och förmågan att inspirera och motivera

Patrik Jönsson ser att en bra ledare har förmågan att driva sina anställda mot att maximera resultatet utifrån organisationens målsättning. En ledare kan utveckla sina färdigheter som

ibland uttrycks som personliga egenskaper och kan förbättras och utvecklas men också skapas menar han.

Ann Westerberg beskriver ledarskap som en förmåga att få människor att vilja följa ledaren in i sådant som är okänt och oprövat. En ledare bör också kunna inspirera och få andra att utvecklas och det är därför viktigt att denne tror på andra människors förmåga. Här vill vi tillägga att en ledare som kan tro på andra människors förmåga samtidigt måste tro på sig själv. Vi menar att det bygger på självförtroende och självinsikt.

Viktigt för en ledare är att denne är ödmjuk och är öppen för hur andra ser på honom eller henne och i linje med detta kunna reflektera över sitt eget ledarskap och på så sätt kunna utvärdera och ompröva det tycker Ann Westerberg. Mia Törnblom ser gärna att en chef ska ha en inre trygghet och för att arbetsplatsen ska bli harmonisk krävs det en chef som har god självkänsla. En bra chef ska kunna se, bekräfta och stötta sina anställda. Det är också viktigt att en chef ser att anställda inte ska behöva vara identiska utan att det finns en fördel i att ha olika personlighetstyper som arbetar tillsammans eftersom en mångfald av människor utvecklar individen såväl som arbetsplatsen. För att kunna se och uppnå detta krävs både självkännedom, tålamod och mod. Mod är något som vi vill kategorisera som en personlig egenskap. En ledare bör vara modig och samtidigt kunna acceptera att misstag begås. Det här menar vi hör samman med det som Patrik Jönsson beskriver i sitt citat ovan, nämligen att det gäller för ledare att våga göra misstag men att det är viktigt att lära sig av sina misstag.

Ylva Nilsson ser att en ledare ska vara extrovert snarare än introvert då ledarskap i grunden handlar om kommunikation och att leda andra människor, att kunna ge personalen feedback och vara intresserad av människor är viktigt i rollen som ledare. Att klara av att ge feedback är väldigt betydelsefullt för att kunna skapa ett tryggt och öppet arbetsklimat för de anställda. Andreas åsikt är att ledaren ska vara kapabel att utveckla både organisationen och de anställda genom inre engagemang från ledaren. Förutom att kunna motivera och inspirera de anställda ska ledaren även ha förmåga att konfrontera dem han leder menar han. Det handlar om att ta ansvar både för sin personal och verksamheten som helhet så att den når de uppsatta målen som fastställts men även så att personal samt verksamhet utvecklas tycker Ylva Nilsson. I linje med detta ser vi även att Försvarshögskolan, organisationen som Ann Ljusberg

representerar uttrycker på sin hemsida att en ledare ska ses som ett föredöme för företaget i sin helhet och kunna inspirera och motivera personalen, men en ledare ska också känna omtanke om gruppen. Då Försvärshögskolans ledarskapsutbildning anses som applicerbar inom det civila såväl som inom det militära tolkar vi dessa förmågor som faktorer som spelar en betydande roll oavsett situation.

Vi ser genom detta att en ledare ska kunna få andra att vilja bli ledda och vi ser att det krävs att personalen litar på sin ledare genom att han/hon skapar en god stämning och förmedlar trygghet.

3.6 Personliga egenskaper

”.....men först och främst gäller

det att du har en god självinsikt – att du vet hur dina handlingar uppfattas av andra”

www.fhs.se

Ann Westerberg räknar upp egenskaper som hon anser är viktiga hos en god ledare, dessa är att ha god självinsikt och vara trygg i sig själv, nyfiken, ödmjuk, fördomsfri, öppen, intresse för att lyssna på andra, intresse för människor, ha ett intresse för affärer, vara tydlig, inspirerande, intresse för att utveckla och utvecklas, vilja att påverka, förändringsvillig, villig att acceptera olikheter. De sista egenskaperna tolkar vi som att flexibilitet ses som en viktig personlig egenskap samtidigt som vi ställer oss kritiska till huruvida ett specifikt intresse kan ses som en egenskap.

Omtänksam och karismatisk är två andra egenskaper som Andreas Ivansson nämner som viktiga för en ledare. Detta eftersom ledarskap i botten handlar om relationer och att kunna få medarbetarna att utvecklas genom att de flyttar fram sina personliga gränser. Därför är egenskaper som motiverande och inspirerande viktiga hos en ledare för att kunna skapa en trygg miljö för medarbetarna att utvecklas i. De centrala egenskaperna hos en ledare enligt Mia Törnblom är tålmod, mod, självkänedom och att ledaren själv har viljan att leda andra. En bra chef ska inte ha behov av att ”hävda sig” och bör leva som han lär anser hon. Patrik

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Jönsson menar att det är viktigt att ha integritet för att få respekt internt från dina medarbetare, och en vilja att utmana och utveckla sig själv och att ha en vilja eller förmåga att ta på sig rollen.

Att en ledare är modig och även empatisk är egenskaper som även Ann Ljusberg tycker är önskvärt hos en god ledare. Detta beror på att det krävs mod av en människa för att våga fatta obekväma beslut och för att också kunna hantera konflikter som uppkommer i företaget eller organisationen. Ann Ljusberg nämner inte de tre viktiga ståndpunkter som hennes organisation. Försvårshögskolan anser som de allra mest centrala egenskaperna hos en god ledare, dessa ses vara självförtroende, förmåga att se andras behov samt motivation att utveckla dig själv. Dock ser de att det viktigaste inte är att ändra på Vem du är utan Vad du gör! (www.fhs.se)

Ledarskapsutbildningars påverkan på egenskaper och beteendeförändring

Ann Westerberg menar att beteenden är påverkbara så länge vi är medvetna om dem och förstår varför vi bör förändra dem. Det krävs också att du satsar för att kunna åstadkomma förändring. Det bygger därför på en insikt och viljan att förändras. En persons så kallade grundpersonlighet ses som plattformen för personens agerande anser hon. Denna grundpersonlighet förändras inte genom ledarskapsutbildningar, däremot kan insikt få oss att påverka vårt handlande. Ann Westerberg ger ett exempel, - en person som är mycket arg och under lång tid använt sig av detta för att få uppmärksamhet kan genom insikt få motivation och viljan att förändra detta och även få verktygen för hur uppmärksamhet kan uppnås genom ett mer konstruktivt handlande, att inse att uppmärksamhet kan nås genom alternativa handlingssätt t.ex. genom bra resultat. Vi ställer oss dock kritiska till detta då vi anser att arg, precis som glad, exalterad etc. snarare bygger på sinnesstämningar och inte en personlig egenskap. Vi tolkar begreppet grundpersonlighet som den uppsättning egenskaper som individen har.

Detta kan också ge dig insikt i att ditt negativa beteende hindrar dig från att nå bra resultat.

Att behandla och genomsöka sitt eget handlande är en god start till att bli en bättre ledare. Du

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

kan alltså med insikt i ditt agerande välja om du vill fortsätta agera som du alltid gjort eller om du vill förändra ditt agerande och kunna uppnå dina mål på ett bättre sätt, exempelvis att nå större framgång, få bättre resultat eller bli mer effektiv. Ann Westerberg, Mia Törnblom är av samma åsikt och menar att självkänsla är grunden för det personliga ledarskapet. Här tolkar vi att hon syftar till att ledarskapet präglas utav din syn på dig själv och är därmed beroende av hur bra din självkänsla är.

Harriet Östgren påtalar också att utbildning kan ge en större kunskap och bidra till en större självinsikt vilket kan göra dig som ledare mer lugn och trygg i din position. På www.consensus.nu kan vi se att ledarskapsutbildningen börjar med en utbildning i självkännedom där medarbetarna får lära sig att genomföra reflektiva samtal med sig själva för att uppnå ökad självkännedom då de är av åsikten att detta ger en ökad medvetenhet och bättre effektivitet och förståelse i beteenden. Detta för att sedan lära sig feedback och hur konflikter ska hanteras. Detta ser vi i första hand som färdigheter men att denna självinsikt, som Harriet Östgren på Consensus redan påtalat, kan bidra till en positiv utveckling av ledarens personliga egenskaper.

Vi ser därför att det finns en bild av att personliga egenskaper kan utvecklas och förbättras genom insikt av de egenskaper man från början besitter.

Även Andreas Ivansson anser att trygghet går hand i hand med självkänsla. Genom självinsikt och att vara medveten om sina personliga styrkor såväl som svagheter kan man uppnå god självkänsla och därmed bli en tryggare person förklarar han. På advantumkompetens.se som Andreas Ivansson arbetar inom menar man på hemsidan att allt arbete som involverar andra människor bygger på goda relationer och hur man relaterar till andra människor. Denna lära baseras på psykologen Will Schutz teori om Fundamental Interpersonal Relations Orientation som brukar förkortas FIRO. De skriver på hemsidan att mänskliga relationer beskrivs genom flera dimensioner, ett av detta är på beteendenivå där fokus ligger på tillhörighet, öppenhet och kontroll. På känslonivån ses kompetent, omtyckt och betydelsefull som viktiga faktorer för ett gott ledarskap. Alla dessa faktorer ses som mycket viktiga då ledarskap främst handlar om relationer. www.advantumkompetens.se

Att känna till lagar och andra faktorer som påverkar ledarens omvärld är också mycket central, att ha kunskap skapar därför en större trygghet för ledaren och minskar frustration.

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Patriks företag IBC euroforum ser också problemet i att vara ledare men utan formell position, detta genom att dessa ledare måste anpassa sig för att klara av balansgången mellan chefskap och medarbetarskap. De personer som bäst klarar denna utmaning brukar ha tre innesittande nyckelegenskaper, dessa anses vara lyhördhet, insiktsfullhet och flexibilitet.

www.ibceuroforum.se

3.7 Kan vem som helst bli ledare?

Harriet Östgren anser att vem som helst kan bli en bra ledare, men att det krävs att personen har god insikt om sig själv och hur denne uppfattas av den grupp han syftar till att leda. Det krävs att en ledare först och främst blir accepterad av gruppen. Detta är också så Harriets Östgrens företag www.consensus.nu uttrycker ledarskapet, dvs. som ett förtroende en ledare får från sina medarbetare. På hemsidan ser vi dock att de beskriver att ledarskap förutsätter mod och trygghet i sig själv för att våga stå i centrum, vilket vi tolkar som att det finns vissa förutsättningar en person behöver för att kunna uppnå ledarskap. De menar även att en person måste kunna leda sig själv för att kunna leda andra samtidigt som kravet på en ledare inte innebär att denne måste kunna allt inom företaget utan att det många gånger är medarbetarna som står för specialistkompetensen. Som förutsättning för ett gott ledarskap menar företaget grundas i personligt mod. Att våga ta risker. www.consensus.nu

Mia ser att alla kan bli ledare men vissa människor lämpar sig bättre åt andra sysselsättningar, tex. som specialister. I grunden krävs att den som ämnar att leda har ett genuint intresse för detta, har man detta bör man som individ kunna utbilda sig och träna sig till att bli en ledare menar hon.

3. 8 Ledarskapspotential

Potentialen till att bli en bra ledare varierar mellan olika personer anser Patrik Jönsson. Andreas Ivansson tycker att i princip vem som helst kan bli en bra ledare med några få undantag. Han berättar att idag ses inte ledarskap som en medfödd förmåga utan något som kan tränas fram, något de flesta normalbegåvade kan lära sig då det handlar om att utveckla sina egna personliga egenskaper. Det finns dock utomliggande faktorer som kan påverka, exempel han tar upp är fackkompetens organisationen som sådan och den kultur som råder inom den men även omvärldsfaktorer som lågkonjunktur. Även Ljusberg anser att de allra flesta kan bli bra ledare så länge du har viljan, men att det finns vissa undantag som t.ex. Neurotiska personer som hon beskriver som en ohälsosam personlighetstyp. Neurotiska personlighetsdrag nämner även Ylva Nilsson som en typ av personlighet som inte passar som ledare. Att vara alltför introvert, narcissistisk eller psykopat är också egenskaper som inte är gynnsamma hos en ledare.

Detta innebär att det finns en syn på att vissa personer har svårare att utvecklas till ledare än andra och att vissa personliga egenskaper inte *bör* utvecklas ytterligare och inte heller bli ledare. Detta skapar en motsägelse då vi fått en uppfattning om att de flesta av de respondenter vi tillfrågat menar att alla kan utvecklas till att bli ledare samtidigt som vi har en syn på att alla kanske inte är lämpliga som ledare om de inte har en sund personlighet som byggs på sunda personliga egenskaper.

Ann Westerberg skriver att kön, ålder och bakgrund är oväsentligt för om du kan bli en ledare, det är de personliga egenskaperna som är viktiga, såsom att vilja lära och kunna utvecklas. Westerberg har en tro på att människor "vill vara fantastiska" dvs. att de strävar efter att ständigt förbättras. Genom utbildning går många egenskaper att träna upp t.ex. förståelse om sig själv och av andra, det går också att lära sig att reflektera etc. Ylva Nilsson förklarar detta genom att säga att den grundläggande personligheten inte går att ändra men att

man däremot kan förbättra förmågan att använda och utveckla sina starka sidor och att bli medveten om sina svagare sidor för att på så sätt kunna kompensera dessa.

Teori

4.1 Ledarskapet i relation till dess omvärld

Vi ser att samhället idag inte ser likadant ut som det gjorde i går, detta innebär som följd att även ledare måste förena sig med samhällets normer och krav. Eftersom omvärlden är föränderlig krävs även att ledare kan forma sig efter samhället. Ramsey (2010) menar att en ledare som leder sitt företag likadant imorgon som han gjorde idag borde ha slutat igår. Detta innebär att det är viktigt för en ledare att vara flexibel och kunna förbereda sitt ledarskap inför framtidens krav. I artikeln beskrivs att ett ledarskap idag inte innebär att du är ledare på en och samma organisation utan det krävs att du som individ ska kunna leda olika typer av organisationer då dagens ledare och chefer sällan stannar kvar på en och samma arbetsplats livet ut. En annan intressant aspekt är att organisationer idag inte alltid behöver ha en fysisk plats eller ett fysiskt kontor utan kan vara platslösa vilket ställer ytterligare krav på ledare och ledarskap.

Till skillnad mot tidigare då de anställda tilldelades en specifik position med tydliga arbetsinstruktioner har organisationer alltmer gått över till mer flexibla arbetsvillkor där de anställda förväntas vara mycket talangfulla, dagens organisationer är medvetna om att ledare inte kan vara starkare än kompetensen inom gruppen. Detta ställer därför krav på att ledaren ska kunna ha människokännedom och kunna ”sniffa till sig” talangfulla medarbetare. I artikeln beskrivs också att ledare bör bli bättre på ledarskapets centrala faktorer, detta sägs vara att bevara sin integritet, att kunna undanröja hinder och även vara bra på att skapa goda relationer då detta är en viktig faktor för framgång. Vissa färdigheter ses som tidlösa, de är alltid lika viktiga i ledarskap. En ledare ska vara organiserad, ha förmågan att motivera, kunna lära ut till sina underordnade (Ramsey 2010).

4.2 Krav på nya typer av ledare

På grund av den föränderliga värld vi just beskrivit som ständigt utvecklas och nya förutsättningar och behov har skapats krävs nu nya typer av ledare. Detta leder till att även ledarskapet måste följa utvecklingen för att kunna matcha samhället i övrigt. Under det sista århundradet har trender av olika slags ledare skiftat från ledarskap såsom det klassiska, som innebär att ledaren styr sina anställda genom makt och kontroll, vilket skapar respekt men även rädsla för ledaren.

Den visuella ledaren arbetar för att inspirera de anställda, idén är att skapa och upprätthålla en gemensam vision, här ses karisma som en viktig del av ledarskapet. Exempel på denna sorts ledare är Nelson Mandela, Luther King, Richard Branson och även Jesus. Denna ledartyp var mycket populär mellan åttiotalet och millenniumskiftet. Denna ledartyp sågs som föredömlig då omvärldens alltmer föränderlighet gjorde att flexibilitet sågs som en viktig faktor för ledare. Detta eftersom tidigare ledarskap, såsom det klassiska haft svårigheter i snabba vändningar i omvärlden och det ansågs viktigt för en ledare att fokusera på sitt ledarskap snarare än chefsskap, något som tidigare varit väldigt vanligt. Personlighetsdrag hos visuella ledare är pålitlighet, ärlighet, positiv, inspirerande och uppmuntrande. Nackdelen med en sådan ledare är att "följarna" eller de anställda ofta bildar orealistiska förväntningar vilket kan skapa stora problem om någonting inom företaget går "snett". Ledaren blir också lätt övermäktig vilket gör att de anställda blir beroende av sin ledare och får svårare att ta egna beslut (Gayle 2004).

Det organiska ledarskapet som också varit mycket populärt har lagt stort fokus på just föränderlighet, här uppkommer ledare naturligt inom gruppen snarare än blir formellt vald till en specifik position. Ledaren anses kunna skapa entusiasm och hängivenhet och fungera som coach och lärare. Det poängteras även att en individ kan agera som ledare i ett specifikt sammanhang men vara en följare i ett annat.

Egenskaperna hos en ledare kan vara både personliga egenskaper och arbetsfärdigheter som Bateman (2010) beskriver. Vi ser detta som en stor utmaning för ledare i vår globala värld nu

när mycket förändringar äger rum. Ronthy (2006) skriver att ledarskapet måste utvecklas till ett mer holistiskt ledarskap där ledare kan hantera relationen mellan den som leder och den som blir ledd. Delaktighet och samverkan betonar ett modernare sätt att leda på medan maktfullkomlighet och prestige anses vara en förlegad syn på ämnet. Ronthy (2006) skriver att det moderna ledarskapet måste bygga på att gemensamt arbeta för att nå mål och att vi tänker klara utmaningar tillsammans i organisationer. I och med det så kommer nya krav på ledare att uppstå och begrepp som EQ (emotionell intelligens) och SQ (social intelligens) får en större betydelse. Tillsammans skapar det nya behov på egenskaper som ledare bör inneha och begreppet LQ (ledarskapets intelligens) blir centralt (Ronthy 2006).

I linje med vad Ronthy (2006) beskriver så är en ny typ av ledarskap som det pratas mycket om idag det transformella ledarskapet, detta som till skillnad mot det klassiska styrelsesättet som kallas transaktionellt ledarskap, snarast handlar om att motivera och inspirera sin personal. Det transformella ledarskapet, som också kan ses som det utvecklande ledarskapet grundas främst på hur de anställda motiveras. Den äldre skolan, det transaktionella/konventionella ledarskapet innebar att ledaren ofta belönade och kontrollerade medarbetarna för att uppnå fastställda mål. T.ex. Genom bonusar. Detta ledarskap passar bra på kort sikt men skapar varken engagemang eller glöd hos medarbetarna för att få dem att själva vilja prestera. Det nya ledarskapet fokuserar på intressen mål och gemensamma värderingar i hög grad vilket har förmåga att leda till långsiktig effektivitet. Det nya ledarsättet medför att ledare ser sina anställdas utveckling som sitt eget mål och ledarens roll blir därför till en slags coach som ger sina anställda ett öppnare arbetsklimat genom att låta dem bestämma mer över sin egen arbetssituation detta, till skillnad mot tidigare då medarbetarna snarast ansetts som medel för att uppnå företagets mål och ledaren varit som en slags mentor. Det utvecklande ledarskapet bygger på ledarmodellen som blivit populär i USA och kallas där ”Transformational leadership” och har i Sverige fått anpassas efter svenska förhållanden. Denna modell har fått bra genomslag då den bevisligen skapar effektivare organisationer där medbestämmande står i fokus. www.fhs.se

Det transformella ledarskapet fördes först på tal av Burns år 1978 som beskrev det som ” *one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to*

higher levels of motivation and morality” . Teorin blev återigen uppmärksammad 1985 av Bass som menade att transformellt ledarskap är en process som skapar tillit, respekt och beundran. Ledare som för ett transformellt ledarskap ses som förebilder för sina medarbetare och tilldelas därför respekt och att de går att räkna med då de har hög moral och tydliga etiska värderingar. Dessa ledare är motiverande och skapar en atmosfär av laganda och optimism, det är därför inte heller kostsamt för en medarbetare att göra fel då uppfinningsrikedom, att våga ta risker och att ifrågasätta gamla tillvägagångssätt uppmuntras. Det transformella ledarskapet är nära sammanknipat med en syn om att integritet är högst centralt för den nya typen av ledare (Parry& Proctor-Thomson 2002) .

4. 3 Ledarskap och integritet

Integritet är en benämning som ofta berörs i organisationsteori och vid studier kring det transformella ledarskapet som vi just diskuterat. Men vad integritet är, är trots detta inte alltid så tydligt. Parry& Proctor-Thomson (2002) menar att beteckningen står för olika saker beroende på faktorer som kultur och tidsera. Integritet som benämning kan med andra ord betyda olika för människor vilket gör det till ett komplext begrepp. Det är därför viktigt att skapa en enhetlig syn på vad integritet står för inom varje organisation. Kopplingen mellan etik och integritet för organisationers framgång är ett fenomen som forskats kring under lång tid och har även en stor roll i det transformella ledarskapet som vi tidigare beskrivit. Att leda med etiska värderingar som grund kan bidra till en effektivare organisation då det stärker organisationskulturen och får de anställda att arbeta bättre (Parry & Proctor-Thomson 2002). Integritet beskrivs i teorin som att vara konsekvent mellan ord och handling. Denna faktor är mycket vanligt förekommande i studier kring effektivt ledarskap men i artikeln menar författarna att relationen mellan integritet och ledarskap inte alls forskats kring i större utsträckning. Integritet beskrivs som en faktor som leder till tillit, belåtenhet och ökad prestation från sina medarbetare. Svårigheten med integritet som begrepp är att denna är lätt att blanda ihop med andra faktorer såsom etik, moral och att ledaren är sann mot sig själv.

Integritet ses varken som något gott eller ont, det är även möjligt för en ond ledare att ha integritet, dvs. om beskrivningen är densamma som att vara konsekvent. Däremot följs

integritet ofta åt av andra faktorer såsom moral etc. vilket medför ärlighet och rättvisa. I artikeln menas att integritet och ledarskap är tätt sammankopplade. Fyra stycken olika typer av ledarskap nämns i vilka integritet spelar en stor roll. Dessa är transformellt, etiskt, spirituellt och autentiskt ledarskap. Särskilt i det transformella ledarskapet som vi tidigare beskrivit ses integritet som en av nyckelenskaperna hos en ledare. Eftersom integritet leder till förtroende får ofta denna typ av ledare sina anställda att stanna längre inom företaget och dessutom att prestera bättre än vad ledare med låg nivå av integritet gör (Palanski & Yammarino. 2009).

4.4 "Att vara chef är en position, att vara ledare är en relation." Helge Brattgård

Det här menar vi speglar omvärldens nya förutsättningar på ett bra sätt för att påvisa hur nya krav och ledares egenskaper verkligen kan ifrågasättas. Ronthy (2006) menar också att det är viktigt att skilja på vad en chef och en ledare egentligen är. Bara för att någon innehar en chefsposition så innebär det inte automatiskt att de är en ledare eller överhuvudtaget kan hantera en ledarroll och förfoga över de egenskaper som kan vara nödvändiga. En ledare behöver med andra ord inte besitta en särskild position.

Bohlman & Deal (2005) menar även att den formella makten (ex. chefskap) kan utgöra ett hinder för själva ledarskapet då chefen många gånger blir begränsad inför svåra situationer då denne antas ha högre kompetens än övriga vilket leder till att chefen fattar beslut som är oprövade eller vilseledande. Författarna skiljer också tydligt på begreppen ledare och chef och enligt deras åsikt är ledaren mer inriktad på att bygga relationer och upprätthålla organisationens nätverk samt är mycket inriktade på förändring och att skapa visioner.

Vi ställer oss därför frågan hur chefer anses vara ledare eller inte och vilka egenskaper som de har eller inte har?

Ronthy (2006) menar att en betydande aspekt av ledarskap är förmågan att kommunicera mellan ledare och ledda. Den sociala intelligensen är något som vi kopplar samman med detta, kan det vara så att vissa chefer inte har den specifika förmågan att effektivt kommunicera med sin omgivning. Detta leder därmed till en brist som informella ledare

egentligen löser inom organisationer. Detta är spekulationer från vår sida men det är intressant att fundera över vilka som egentligen är ledare och vilka som faktiskt bara är chefer. Då kommer vi tillbaka till resonemanget om vilka egenskaper som en ledare anses behöva för att klara av ledarrollen och allt som det kan innebära. Vi ser också att en chef inte behöver vara en ledare och tvärtom, vi ser att organisationer behöver både ledare och chefer för att kunna överleva och uppnå framgång.

4.5 Ledarskap centralt för organisationens framgång och välmående

Ledarskap och inte management som sådan, har identifierats som en av de allra viktigaste aspekterna av en välpresterande organisation. Torrington & Hall (1995) menar att ledarskap har makten att både kunna motivera och inspirera men även kunna motivera de anställda till att vilja förbättra den organisation de arbetar i.

En av de allra viktigaste faktorerna för en organisations framgång är ett effektivt ledarskap menar (Bohlman & Deal 2005). En av ledarens viktigaste uppgift är att denne får sina ledda att känna att de har makt över sig själva, det vill säga att ledaren ger ”empowerment dvs. delaktighet till sin personal. Tidigare har normen varit att ledarens arbete främst syftar till att kontrollera sina underordnade, men för att kunna anpassa sig till dagens mer flexibla marknad krävs ett mer modernt styrelsesätt där fokus ligger på att motivera anställda för att öka företagets produktivitet, ett av tillvägagångssätten för att uppnå detta har varit genom empowerment. Detta genom att ge större ansvar hos personalen självt genom att flytta ansvar längre ned i hierarkin. Detta HR-perspektiv, som fokuserar på nya idéer gällande personalfrågor, sätter organisationer och människor i fokus där huvudidén är att båda sidor är beroende av varandra. Organisationer behöver kompetens och talang medan medarbetare behöver organisationer både för inre och yttre belöningar. Det är därför även av stor vikt att ledaren (som huvudman för organisationen) rekryterar rätt kompetens till vad som organisationen kräver men också till att lyckas behålla personalen i organisationen (Bohlman & Deal 2005). Vi menar att detta kräver en ledare med stark social förmåga och en förmåga i att ”se” människor för att kunna avgöra vilka människor som platsar i den specifika organisationen.

4.6 Personlig utveckling

Då ledarskap är kritiskt i dagens samhälle och den globalisering som vi befinner oss i samtidigt som den ekonomiska situationen är ansträngd i stora delar av världen, leder detta till att ledare måste hantera problem och situationer i sin vardag menar (Berman 2010). Personlig utveckling är en av de viktigaste faktorerna när det handlar om att bli en framgångsrik ledare. En indikator på hur bra en ledare kommer bli är hur stort engagemang han visar för att utveckla sina egenskaper. För att utvecklas till en bra ledare är det viktigt att kunna vara självkritisk och bedöma sig själv på ett ärligt sätt. Det är viktigt att fundera över hur relationerna ser ut bland medarbetare osv. för att vara självkritisk och bedöma hur relationerna ser ut och fungerar. Genom att lyssna på andra och ta vara på deras idéer så kan vi utvecklas till bra ledare istället för att försöka leda själv utan att ta vara på sina medarbetares synsätt och förslag (Berman 2010).

4.7 Ledarskapets grunder

Blake & Mc Canse (1991) beskriver ledarskapets grunder genom faktorer som förmåga att lösa konflikter, vara tydlig, kunna fatta beslut, ta egna initiativ men också att vara lyhörd.

Busch et al.(1989) beskriver att ledning beror på tre faktorer vilka består av ledaren själv, hans eller hennes underordnade samt själva situationen. En bra ledarstil beror alltså till stor del av den specifika situationen. Författarna anser att en ledare främst bör ha en god självkännedom men även ha en dominerande personlighet. I ett ledarskap har ledarens värderingar stor påverkan i form av exempelvis åsikter om hur stort eller litet inflytande denne tycker att medarbetare bör ha, även hans ledarbenägenhet och huruvida han föredrar att ge order eller samarbeta med sin arbetsgrupp ligger till grund i hans personlighet. Busch et al. (1989) anser i linje med detta att organisationer fungerar bättre med ledare som inte är alltför kontrollbenägna. Framförallt måste en ledare vara flexibel då olika organisationer och situationer kräver olika ledarskap, en god ledare bör därför kunna tolka en situation och

handla utefter denna. Ledarens egenskaper och färdigheter är därför mycket betydande och de egenskaper som bör utvecklas är därför benägenheten att förstå sig själv och de som ska ledas men också att förstå de uppgifter som ska lösas i den särskilda situationen. Samhällets utveckling har gått från en central, mycket hierarkisk ledning till ett nätverk i vilken alla utövar ledarskap (Busch et al. 1989).

4.8 Egenskapsteorier

Vi kan se att det på 1900-talet verkligen har svängt när det gäller ledarskap och hur det kan beskrivas. Ett exempel på hur resonemanget kring ledarskap såg ut på 1940-talet är egenskapsperspektivet, vid denna tid började forskare studera vilka egenskaper en god ledare bör ha. Här studerades både fysiologiska faktorer såsom personens längd, vikt och kroppsspråk men även mentala faktorer som t.ex. förmåga att fatta beslut, intelligens och språklig kompetens. I detta perspektiv tas ingen hänsyn till ledarens omgivning utan det centrala är individens egenskaper (Zetterqvist et al. 2006).

En del forskare anser att oavsett om en ledare är född till det eller växer in i ledarrollen, är ledare annorlunda jämfört mot andra människor. De anser att ledare bör ha "the right stuff" som Avery (2004) beskriver det. Att identifiera vad som är "the right stuff" kan därför underlätta i sökandet av individer med ledarskapspotential.

Tidiga försök att finna dessa ledarskapsegenskaper var en besvikelse då de enda gemensamma nämnarna var att de var mer intelligenta och marginellt längre än genomsnittet. Detta har ju visat sig inte vara allmängiltigt då man tittar på stora ledare såsom Hitler, Napoleon och Italienska Berlusconi. Senare studier har visat att identifiering av ledarskapspotential snarare är kopplat till deras gärningar, den allra mest centrala punkten var viljan att åstadkomma saker och att vara intelligent då ledare bör kunna lösa problem, formulera strategier och kunna samla information. Avery (2004) ser att många företag anser det som viktigt att en ledare kan fungera i en global kontext. Enligt en studie som gjorts beror globala ledares framgång på deras kunskap kring sitt affärsområde och den bransch i vilken de arbetar men även i

förståelsen av organisationskulturen, då både den som råder inom det egna företaget men även de företag organisationen har affärsrelationer med.

– Vilken typ av person utgör en bra ledare?

Det egenskapsdominerade synsättet på ledarskap har en lång historia, detta synsätt var populärt bland ledarskapsforskningen med vetenskaplig inriktning. Forskaren Galton skrev år 1869 en bok; Hereditary Genius som betyder ungefär ärftliga gener, där han beskrev två centrala grunder inom ledarskap. Den ena av dessa grunder är att ledare är väldigt speciella, extraordinära personer som har förmåga att influera inte endast andra människor men även historiska strömmar. Den andra grunden är egenskaperna och arvsmassan, Galtons övertygelse var att människor med en naturlig begåvning för effektivt ledarskap är något som går i arv i flera generationer. I förlängningen innebär detta att ledare föds och att en person utan en speciell uppsättning egenskaper inte heller kan utvecklas till en bra ledare (Zaccaro 2007).

Egenskapsteorin anser att ledare delar ett antal gemensamma egenskaper och att deras ledarskap utgår från deras personliga egenskaper. Tidiga påståenden inom denna bildning menade att antingen har du ledarskap i dig eller inte. Idag har detta dock slagit om och den allmänna åsikten idag utgår från att ledarskap är någonting du kan utveckla hos dig själv. Den här teorin har också arbetat med att identifiera egenskaper som kan vara till hjälp då du ska leda över andra människor.

Under åren har det publicerats en mängd olika forskningsrapporter kring ledarskap och vilka egenskaper som är önskvärda och ingen speciell egenskap har rapporterats som central i någon av studierna, dock har många studier visat på vision och fokus som återkommande faktorer. Hos effektiva ledare då det ses som viktigt att kunna formulera visioner och ställa upp prestationskriterier för sina anställda. Andra faktorer ses som passion, ärlighet och att kunna inge förtroende. I övrigt har studier i ämnet gått åt skilda håll och visat på vitt skilda egenskaper som en ledare bör inneha (Bolman & Deal 2005).

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Enligt Kouzes & Posner (1997) kan alla lära sig ledarskap. De menar att en person inte föds till ledare och att det inte har med gener eller medfödda egenskaper att göra, istället kan ledare stödja sig mot olika attityder för att forma ett gott ledarskap.

Några av dessa är att:

Väcka entusiasm: Ledaren kan engagera medarbetare genom exempelvis belöningar

Vara en förebild: Detta genom att enligt företagets värderingar bete sig på lämpligt sätt och visa genom framgång att företaget är på frammarsch.

Ifrågasätt befintliga processer: En ledare bör våga ta risker och experimentera i sin roll och framförallt att lära sig av misstag, han bör också sträva efter att växa, skapa och att ständigt förbättra sig.

Medarbetarnas synvinkel på bra ledare

För att visa hur egenskapsperspektivet ter sig från medarbetarnas synvinkel beskriver Författarna Kouzes & Posner (1997) vad underordnade i företag har för preferenser gällande egenskaper hos ledare som de frivilligt skulle kunna tänka sig att följa, studien visade fyra särskiljande egenskaper, dessa var ledare som var:

Ärliga

För att människor ska känna tillit och förtroende för en ledare de frivilligt vill följa krävs ärlighet från ledarens sida och att denne är sanningsenlig. Ledaren, menade de intervjuade personerna måste visa genom handlingar att han går att lita på, det är därför mycket centralt att han handlar i linje med de värderingar han säger sig ha menar (Kouzes & Posner 1997).

Framsynta

En bra ledare ska vara framtidsinriktad och verka för företagets bästa. Detta innebär följaktligen att en ledare bör ha en tydlig vision och mål som denne strävar efter.

Inspirerande

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Företaget och ledningens mål ska också kunna förmedlas ned till medarbetarnivå för att företagets anställda ska kunna inspireras. Genom målen ska ledaren också kunna skapa mening till arbetet för de anställda. För att detta ska kunna uppnås bör ledare själv vara mycket engagerad i att uppfylla företagets vision. Om inte ledaren tror på visionen och meningen med arbetet så kommer säkerligen ingen annan heller göra det.

Kompetenta

Ledare ska dels vara kunniga inom företagets bransch men främst bör de ha kompetens inom företagets kärnverksamhet. Att vara mycket insatt i företagets specifika ämnesområde är i högsta grad centralt. För att kunna planera, göra ändringar och genomföra beslut bör ledaren vara mycket kunnig och insatt i hela verksamheten och dess förutsättningar, dessutom måste han ses som kompetent även i rollen som ledare, detta genom vad vi tidigare nämnt i att inspirera, motivera och vara en god förebild (Kouzes & Posner 1997).

Arellano (2007) beskriver att en ledare som själv kan identifiera sina styrkor har lättare att överföra detta på sina medarbetare vilket bidrar till inspiration till personalen. Positiva egenskaper hos ledare beskrivs med integritet, god kommunikation, respekt och en vision. Författaren menar att effektiv kommunikation bidrar till en grund som bygger på förtroende och respekt vilket bidrar till att ledaren kan uppnå bästa resultat från sin personal (Arellano 2007).

Jan Wallander skriver i sin bok *Ledarskap teorierna & verkligheten* att det finns vissa önskvärda egenskaper hos ledare. Det här är mycket intressant för vår studie då de flesta teorier inte stödjer tankesättet kring att vissa egenskaper är nödvändiga. Även om boken är från 1990 så menar vi att det är intressant information som vi vill ta del av. Den första egenskapen som Wallander (1990) nämner är *Intellektuell nivå*. Han menar att synen på ledare är att de är mycket intelligenta och att det nästan är en förutsättning för att vara en

ledare. Men Wallander (1990) menar att det ska skiljas på intelligent och intellektuell. En intelligent ledare kan snabbt sätta sig in i sammanhang och lösa problem. Att vara intellektuell menar Wallander inte är nödvändigt för ledare då han anser att många framstående ledare har varit ointellektuella och inte är intresserade av läsning och utbildning. Det viktigaste är att snabbt komma fram till vad som måste göras och sedan handla. Han ger exempel på ledare som Eisenhower och Marcus Wallenberg och menar att dem inte ödslade tid på att analysera utan agerade med inställningen att det är bättre att handla än inte alls.

Kreativitet är en annan aspekt som Wallander (1990) anser nödvändig för en ledare. Han menar att en ledare bör kunna vara kreativ och komma med nya lösningar som är bra för organisationen. Det är bra att se på utmaningar med ett kreativt synsätt. Men samtidigt skriver Wallander (1990) att kreativitet är viktigt men att det i ledarskapet ska vara med måtta. En ledare ska å andra sidan kunna ta vara på det som kreativa människor i omgivningen har att erbjuda och ha en stark känsla för dessa individer. Det här låter lite underligt menar vi. Här känns det verkligen som att vi har svårt att se var en eventuell gräns skulle kunna vara. När är en person för kreativ för att vara ledare och när är det lagom. Det här är något vi kan svara på utan det får nog vara upp till enskilda fallet att bedöma.

Wallander (1990) kommer in på *Ledarlust* som en viktig egenskap. Han menar att viljan till att leda, ta ansvar, dominera, ha tävlingslust samt självförtroende är centralt. Det är svårt att tänka sig att en ledare inte har ledarlust. Han påstår att det finns ledare som tar på sig ansvar till att leda utan att verkligen ha lust till det. Det kan inte fungera särskilt väl i längden anser han. En ledare skall ha förmågan att sätta sig in i andras känslor och lyssna på deras argument, här är tålamod viktigt. Samtidigt ska ledare här kunna delegera ut uppgifter och ta initiativ till att agera. Men här skall ledaren kunna ta vara på idéer från andra som är bättre än sina egna och genomföra dem.

Samtidigt som ledarlusten ska finnas hos individen så ska en ledare kunna *skapa engagemang*. En ledare kan inte vara introvert och därmed inte kunna skapa engagemang och

entusiasm bland omgivningen. Till viss del bör en ledare nog vara extrovert för att lyckas med sitt ledarskap. Här är det viktigt för ledaren att ha en känsla för hur andra människor fungerar och hur de blir motiverade, det kan vara t.ex. genom humor osv. Beröm och uppmuntran är viktigt och det gäller att få människor att känna sig sedda och att deras idéer verkligen respekteras och ses som viktiga. Här är självinsikten hos ledaren viktig för att kunna acceptera att andra personer kanske har bättre förslag på lösningar osv.

Utstrålning är något som Wallander (1990) menar är svårt att fånga men att det ändå är viktigt för ledare. Stark utstrålning leder till att individer i omgivningen känner att saker och ting blir intressant och spännande. Det här kan vara mycket påtagligt trots att utstrålning är svårt att ta på menar han. Han ger exempel på Palme och Kennedy och menar att de hade utstrålning.

Social förmåga är den sista egenskapen som Wallander (1990) anser som viktig. Här kan vi se hur ledaren umgås och hanterar sina medmänniskor. Här är det viktigt att det finns intresse för andra människor och att se hur andra vill lösa olika problem t.ex. Det här kan nog inte läras upp utan kräver att man har läggning för det, men mycket kan tränas upp menar han. Här är det centralt att kunna hantera den sociala grupp som omger oss. Men samtidigt menar Wallander (1990) att det kan vara viktigt att välja ledare som har tillhörighet till en viss miljö för bästa resultat.

Vilka egenskaper har bra ledare gemensamt?

Roland (2010)'s teori om vad som sammanbinder framgångsrika ledare som Steve Jobs, Bill Gates och Richard Branson är deras innovativa ledarskap, detta innebär att de har egenskaper som gör att de ser möjligheter och förstår hur de ska kunna använda sig av dessa. Kreativitet kan därför ses som en stark egenskap hos framgångsrika ledare. Framgångsrika ledare som de vi nämnt är inspirerande för sina medmänniskor och har förmåga att nå ut med sitt budskap och därför engagera människor. De kännetecknas också som drivande, att de leder människor i riktning mot företagets mål. De ses även som duktiga lyssnare och visar empati mot dem de

leder men kan även ge råd och coacha människorna som arbetar för dem (Roland 2010). Vi ser här ett tydligt exempel på att de ledare som blivit riktigt framgångsrika har på ett effektivt sätt lyckats med att dra nytta av sina personliga egenskaper, detta genom förståelse för hur de på bästa sätt dra nytta av dessa. Bolman & Deal (2005) beskriver likaså vad som högrepresterande företag har gemensamt vilket har visat sig att strukturen i dessa byggts på risktagande och experimenterande. Dessa företag har i toppskiktet inte heller haft några storslagna eller karismatiska ledarskap utan ledare i dessa var många gånger personer som arbetat sig uppåt i hierarkin och som inte var intresserade av prestige utan hängivna åt att bygga upp sina organisationer. Att sakna strävan efter prestige beskriver författarna hittades på flera ledarnivåer inom företag (Bolman & Deal 2005).

En intressant aspekt som Buclens (2002) lyfter fram är en studie som genomfördes av Robert Lord, där det framkom att vi människor har olika prototyper av ledare som påverkar hur vi ser på vad effektivt ledarskap är. På grund av detta anser vi att en person är en ledartyp om denne faller inom den mall som vi själva skapat. Studien visade att människor ser individer som ledare om de bär på egenskaper som associeras med intelligens, maskulinitet och dominans. Män ansågs mer frekvent som ledare än kvinnor och en flexibel personlighet ansågs tillhöra en ledare (Buclens 2002). Detta väcker en tanke hos oss om att en ledare kanske uppstår som ledare just på grund av omvärldens syn på vad en ledare är och bör inneha för egenskaper och kanske ligger dessa ledareegenskaper snarare i dem föreställningar om ledare snarare än i en faktiskt effektiv ledare.

Kritik mot egenskapsteorier

Kritik har riktats mot egenskapsteorin då den inte kunnat fastställa några specifika egenskaper som skiljer sig mellan ledare och de som inte är det. På senare tid har denna ansats återigen blivit populär bland forskningen, och Stephen (2007) anser att det är mer troligt att en kombination av olika egenskaper och attribut påverkar en persons ledarskap jämfört med en enskild egenskap. En del centrala egenskaper passar bra hos ledare oberoende vilken organisation de leder inom, medan andra egenskaper kan vara specifika för en ledare inom en viss bransch eller en särskild situation (Stephen 2007).

Författarna Bennis & Nanus (2003) sätter sig emot myten om att goda ledare är mycket sällsynta, de anser istället att **alla** har ledarskapspotential, de ser också att en person kan vara ledare inom en organisation eller i en särskild situation men kan ha en helt annan roll i en annan organisation. De exemplifierar med att en taxichaufför kan vara ledare för en teatergrupp och att en pensionerad ölförsäljare kan vara borgmästare för en stad. Eftersom det finns så många olika typer av ledare och situationer vilka du kan leda är det därför en möjlighet för alla menar författarna. De anser också att påståendet att ledare är födda och inte kan skapas också är en myt, detta eftersom det är möjligt att lära sig ledarskap och att vi alla har förmåga av att ta till oss kunskap, menar de. Att ge näring till de egenskaper som finns i oss är mer kraftfullt än de egenskaper vi föds med. Att lära sig leda är en process i sig, det kräver mycket uthållighet och att inte ge upp på grund av motgångar.

Författarna menar att, tvärtom mot vad många tror så är inte ledare mer karismatiska än andra, deras personligheter skilde sig inte heller mot sina medarbetare, dock tror Bennis & Nanus (2003) att karisma snarare är resultatet av effektivt ledarskap genom att de får respekt av sina underordnade vilket skapar en viss attraktion mellan överordnad och underordnad.

*”If you spend your life trying to be
good at everything, you’ll never be great
at anything.”*

Rath & Conchie menar att det viktiga i att lära sig att leda inte handlar om att försöka uppnå egenskaper som stora ledare besitter och inte heller att lyckas med att använda en specifik strategi. Vad som egentligen spelar roll är vad som ligger i din egen natur och de talanger du själv har som är betydelsefullt. De menar att vi alla har våra egna talanger men vad som utmärker de riktigt bra ledarna är att de är medvetna om sina egna styrkor och därmed väljer att utveckla det de redan är bra på. Det finns alltid specialistpersonal att hyra in för de moment man som ledare vet om inte är sin egna starka sida vilket gör att framgångsrika ledare inte lägger energi på sådant som man inte är bra på. Energi läggs istället på sina egna styrkor för att kunna uppnå ett så effektivt ledarskap som möjligt. Det finns ingen mening med att vara medelmåttig utan det gäller att vara riktigt bra på det du har sinne för. Att försöka

utveckla sidor du är sämre på för att bli marginellt bättre är bara slöseri med tid och kraft då en ledare inte behöver vara bra på alla aspekter inom sitt ledarskap.

Ledare ses som mycket olika varandra och det går inte se någon gemensam faktor förutom att de förvaltar sina egna personliga styrkor på ett effektivt sätt. Ingen framgångsrik ledare utför sitt ledarskap på samma sätt som någon annan . Att försöka efterlikna någon annan leder bara till att du förlorar den du själv är och dina egna talanger går till spillo menar författarna. Det handlar dock inte bara om medfödda talanger för att uppnå ett riktigt gott ledarskap utan även många timmars träning. Olika exempel på Styrkor i ledarskap ser författarna som förmåga att influera, bygga relationer, tänka strategiskt och att utföra handlingar i sitt ledarskap. En ledare som känner till sina styrkor kommer också att upptäcka rätt sätt att leda (Rath & Conchie 2010).

4 . 9 Situationsbaserat ledarskap

Författarna Hersey och Blanchard är kända för sina teorier kring det situationsanpassade ledarskapet (SLT). Hersey och Blanchard har genomfört några olika studier som har hjälpt dem utveckla sin teori kring SLT. De har även tagit hjälp av andra teoretiker som arbetat med samma ämne för att kunna påvisa viktiga faktorer. Vi väljer att inte gå in specifikt på hur dessa studier har gått till i praktiken utan fokuserar på det som studierna har lett till. Studierna visar att lämplig grad av ledarskap måste anpassas efter de som ska bli ledda. Det bör ske en matchning mellan ledare och ledda och i samband med detta så bör beteendet hos ledaren förändras beroende på vad situationen kräver. Matchningen mellan ledaren och de som blir ledda bör leda till effektivitet hos de båda parterna. Ett situationsanpassat ledarskap kan testas i olika organisationer och det finns vissa faktorer som därmed är centrala. Här finns en utmaning som ledaren ska hantera. Ledaren ska se över vad uppgiften kräver i olika delar av organisationen och i samband med detta krävs vissa beteenden som sätts in i relationen mellan ledaren och efterföljarna. Matchningen mellan ledaren och efterföljarna ska leda till en relation som skapar trivsel samt en ökad prestanda av alla parter (Cairns 1998).

Kontingency teorin tolkar vi som en motsättning mot egenskapsteorin och har uppkommit just ur det faktum att ingen samstämmighet kunnat uppnås inom tidigare teorier som anser att det finns ett bästa sätt att leda utan att detta är beroende på organisationens omständigheter såsom teknologier, organisationens omvärld, hur produktionen sköttes och även de människor som arbetar inom organisationen men att det också skilde sig beroende på storlek och ålder på företaget (Mintzberg 1979).

Inom denna inriktning menas att ledarskap ser olika ut beroende på i vilken omvärld och organisation ledaren befinner sig. Det ställs alltså olika krav på ledare beroende på om det exempelvis verkar inom privat eller offentlig sektor, hur stor organisationen är eller på vilken hierarkisk nivå ledaren befinner sig samt vilken personal som arbetar i organisationen. Det kan ställas olika krav beroende på om medarbetare är låg eller högutbildade menar (Bolman & Deal 2005) . Det krävs alltså olika typer av ledarstilar beroende på situationen. Denna teori anser vi är mer realistisk än den föregående egenskapsteorin då den tidigare teorin grundas på att en och samma uppsättning egenskaper är bra för en ledare i alla lägen och i alla situationer. Eftersom alla organisationer är olika och därför bör ha olika ”bästa sätt” att hanteras på tror vi också att det kan behövas olika typer av ledare. Exempelvis har vi svårt att se att en amerikansk ledare inom en stor koncern och hans sätt att leda skulle bli speciellt populär som ledare inom ett mindre företag i Sverige trots att han ses som en god ledare där han nu verkar.

ANALYS

5. 1 Egenskaper

Komplexiteten i ämnet ledarskap är något som sätter sin prägel på hela vår studie. Då vi analyserar den teoretiska samt den empiriska informationen så kan vi verkligen se hur olika formuleringar återkommer. Vi har gett som exempel att egenskaper kan vara lugn, trygg karismatisk osv. Men flera av våra respondenter har istället valt att beskriva de personliga egenskaperna med ord som integritet, självinsikt och intresse för människor. Som vi nämner i inledningen så skriver Maccoby (1982) att personliga medfödda egenskaper kan vara intelligens, optimism och ambition. Här kan vi inte undvika att fundera kring hur det kan finnas så många olika tankar kring vad som egentligen är en personlig egenskap. Vi kan inte bara acceptera att det är komplext utan att åtminstone försöka se varför. Det resonemang som vi kan känna har en betydelse är att det är möjligt att eftersom det inte finns något rätt eller fel i denna diskussion så kan det bli subjektiva svar som påverkas av t.ex. vilken bransch individerna verkar i samt vilken ålder och kön de har. Så olika författare ger olika beskrivningar och detsamma gäller den egna empirin som vi samlat in. Därmed har vi en situation där vi själva som individer får utrymme att göra subjektiva värderingar och påståenden. Det är det här som vi egentligen inte vill ska vara aktuellt när vi försöker finna objektiv fakta som kan stödja eller inte stödja teorier osv. Det är intressant men komplext att försöka påvisa en större förståelse kring ledarskap och kopplingen till personliga egenskaper med för mycket subjektiva åsikter och den bristande objektiva informationen. Så om vi ser över de olika begreppen som vi har fått in genom empirisk data och genom litteratur så kan vi sammanfatta dessa egenskaper som genomgående är positiva. De beskriver en individ som är nyfiken och engagerad samtidigt som det finns en trygghet och självinsikt hos personen. Den här beskrivningen skulle kunna formuleras med andra ord och där har vi det komplexa med ämnet. Men här vill vi även påpeka betydelsen och innebörden av i orden. Flera ord kan egentligen beskriva samma personliga egenskaper i stort sett och då blir det att gå in på detaljer i ordens betydelse. Här har vi en stor utmaning som forskare i framtiden bör se som en stor utmaning för att kunna förtydliga skillnader och likheter i hur vi beskriver

egenskaper hos människor.

Vi går inte in på huruvida de personliga egenskaperna är medfödda eller om det har utvecklats genom andra faktorer. Men om vi ska påvisa ytterligheter som vi kan se bland olika teorier så finns det två bra exempel. Galton skrev 1869 i princip att ledare föddes med vissa genetiska förutsättningar som lämpar sig väl för att leda människor. Tvärtom menar Kouzes & Posner (1997) att alla kan lära sig att bli ledare med rätt utbildning och erfarenhet. Bennis & Nanus (2003) drar den här diskussionen till det yttersta menar vi. De beskriver att ALLA har potential att bli ledare beroende på situationen och omständigheterna. De ger exempel på att en taxichaufför t.ex. skulle kunna vara ledare för en teatergrupp. Just det exemplet kan vi hålla med om eftersom en taxichaufför kan väl absolut ha det som krävs för att vara ledare. Däremot är vi tveksamma om deras sätt att generalisera ledarskap på verkligen stämmer. Vi menar att det här tankesättet är att förenkla och ta bort komplexiteten i ämnet. I princip menar Bennis & Nanus (2003) att det är situationen som avgör om individen kan vara eller bli ledare för organisationen. Visst kan det vara så att det går att hitta miljöer som de flesta skulle kunna vara ledare i men det intressanta är att se vilka personliga egenskaper som kan fungera i de flesta sammanhang. För att en ledare ska kunna känna sig trygg i sin roll som ledare är miljön runt omkring individen viktig enligt oss. För om en ledare inte kan identifiera sig med miljö och omgivning så kommer det förmodligen att innebära att ledaren inte presterar efter bästa förmåga. Men det är i dessa situationer som vi ändå vill se att en bra ledare skiljer sig från en sämre ledare. Vi menar att en bra ledare absolut kan hantera en miljö som känns obekvämt och prestera även om omständigheterna inte är optimala. Vi har även svårt att se att en ledare t.ex. inte är anpassningsbar och kan hantera den föränderliga värld vi lever i.

Det är intressant att se hur författaren Avery (2004) beskriver en ledare som karismatisk men samtidigt en individ som skiljer dig från andra. För om det är så kan vi inte påstå att alla kan bli ledare. Han skriver att det gäller att ha "the right stuff", det kan tolkas på olika sätt men en beskrivning som vi vill göra är att det gäller att ha "det" lilla extra. Det kan vara någonting som kännetecknar en ledare genom att denne person är bra på att anpassa sig till företagskulturen och därigenom styra organisationen. Det här är intressant och då kommer vi naturligtvis in på den diskussionen kring hur viktigt det är med flexibla ledare i dagens globala samhälle.

Buclens (2002) är inne på ett resonemang som vi inte fokuserat på särskilt mycket i vår studie, nämligen dominans och manligt eller kvinnligt ledarskap. Han menar att det finns intressanta kopplingar mellan ledarskap och dominanta personer. Det här anser vi vara intressant och vi menar att dominans hänger samman med karismatiska människor med gott självförtroende och en hög intelligens. Flera av våra respondenter bla. Harriett beskriver en ledare som en person som kan bedöma om det behövs hårdare styrning eller om det är bra timing att stå i bakgrunden och agera lite mer avvaktande. Här anser vi att det är viktigt för en dominant person att verkligen acceptera att vissa situationer inte alltid behöver styras utan det kan vara bättre om andra individer i organisationen får ta ansvar och utrymme. Teorin om att ledare uppstår på grund av andra människors förutfattade syn på vad en ledare är, är också mycket intressant, då det kan tänkas att ledare blir ledare grundat på fördomar från omgivningen och att det i förlängningen kanske inte finns vissa specifika egenskaper som en ledare bör ha, utan att detta grundas på omgivningens syn på en ledartyp. Detta blir därför väldigt komplext, särskilt i kvinnofrågan som vi just diskuterat, att kvinnor har svårare att bli ledare, inte på grund av att de saknar rätt egenskaper men eftersom det finns en generell syn om att kvinnor i många fall inte passar som ledare.

Även om dessa teorier är från olika århundraden så menar vi att det speglar komplexiteten i ämnet.

Vi kan se ett mönster bland de olika personerna som deltagit i vår studie som visar att de vill formulera sig på ett liknande sätt. Vi menar att det förmodligen finns någon sorts branschpraxis som har spridit sig till de flesta företagen eftersom de verkar undvika att gå in på ett resonemang som i allt för stor utsträckning berör personliga egenskaper som kan anses vara medfödda eller ligga allt för nära individens natur. Här vill vi dra paralleller till institutionalisering då vi kan se att flera av personerna som deltagit i vår studie har liknande utbildning och därmed kanske delar synen på hur ledarskap bör se ut. Flera av personerna har utbildning inom sociologi, psykologi, ekonomi osv. Liknande utbildning och erfarenhet tror vi kan yttra sig i att många ledarskapsutbildningar väljer att uttrycka sig på detta sätt och vi menar att de förmodligen måste vara ganska försiktiga när de uttrycker sig. För om de använder fel formuleringar eller bara når ut till vissa grupper av individer så kan vi se ett problem i att endast vissa människor anser sig lämpliga för just deras specifika utbildningar. Hur vi än vrider och vänder på vårt resonemang så vet vi att de flesta utbildningar är företag som alla andra och de är därmed vinstdrivna. Det är därför lämpligt att hålla sig kritisk till de svar vi får ut, då vi är medvetna om att ledarskapsutbildningar inte skulle få lika stor kundkrets om det ansågs onödigt för de flesta personer att genomgå en sådan utbildning om de inte

har de egenskaper som krävs. Att vi därför fått svar som pekar på att de allra flesta kan bli ledare genom rätt utbildning är därför inte så konstigt. Samtidigt är det inte det som är fokus med vår uppsats utan vilka egenskaper kan vara önskvärda hos en ledare. När vi sen ska se över hur ett modernt ledarskap kan se ut så bör vi ha dessa olika formuleringar i åtanke.

5. 2 Det nya ledarskapet

Vi är medvetna om att det nya ledarskapet kan innebära att en del nya attitydförändringar hamnar mer i fokus än andra som anses förlegade. I samband med detta bör vi analysera varför de skiftande åsikterna kring personliga egenskaper som vi redovisat egentligen är så påtagliga. Vi kan delvis förstå de ytterligheter som beskrivs när vi behandlar information där det skiljer sig sekel mellan när det är skrivet. Men modellen som vi har med tidigare i studien som Zetterqvist utformat beskriver utvecklingen från 1940-talet och framåt. Vi kan tänka att det under denna relativt korta tidsperiod inte borde skifta så mycket i teorier som berör ledarskapet och ledares personliga egenskaper. Vi spekulerar i att en förklaring till detta helt enkelt kan vara de olika trender som i övrigt speglar samhället. Vi tror att situationen och omgivningen till stor del speglar vilket ledarskap som ses som det "rätta". En mer flexibel omvärld kan därför tänkas ha försvårat för den mer traditionella ledaren där organisationens mål står i fokus och medarbetarna endast ses som en resurs, då det idag är fördelaktigt att ha en kunnig personal som har rätt till, och uppmuntras att ta sina egna beslut. Detta precis som Rath & Conchie beskriver att ledaren behöver inte vara bra på och ha kompetens inom alla områden utan det är det han har sina medarbetare till. Att 1500-talets uppfattning om vad en ledare är och bör hantera i sin roll skiljer sig betydligt mot dagens inställning är därför inte så konstigt då omvärlden skiljer sig markant. Idag ses inte en ledare som beskyddare för en grupp med människor utan denne uppfattas i många fall snarare som en coach, detta i linje med den alltmer utbredda Human resource filosofin. Vi anser att även våra respondentpersoner är en produkt av sin tid och präglas därför också av de värderingar och normer som influerar omvärlden. Dagens ledarskap har svängt åt att bli ett mer utvecklande ledarskap som vi här nedan kommer beskriva som det transformella ledarskapet.

I teorin beskrivs det nya styrelsesättet som kallas det transformella ledarskapet som syftar till ett

ledarskap som är både inspirerande och motiverande. Detta ledarskap är menat att bidra till långsiktig effektivitet. Ronthy (2006) menar att inom detta ledarskap ser ledarna de anställdas utveckling som sitt eget mål vilket gör att de blir till en slags coach på arbetsplatsen och där medarbetarna får större utrymme för egna beslut. I teorin såg vi också att integritet ofta är nära sammankopplat med det transformella ledarskapet. Detta då teorin menar att integritet är nära sammanknipat med etiskt ledarskap som i sin tur är mycket viktigt för organisationens välgång.

Även i vår egen empiriska insamling såg vi att integritet var återkommande i flera av de enkäter vi fick in. Vi tolkar det som att integritet är en mycket viktig faktor inom ledarskap. Vi ser dock att det finns viss oklarhet kring vad integritet som begrepp egentligen innebär då vi ser att det kan bero på omgivande kultur eller tidsperiod. Vi undrar också vad som ligger till grund för våra respondenters liknande svar på att integritet är en viktig egenskap hos en ledare. Vi tror att denna faktor är återkommande eftersom integritet, som vi beskrivit i teorin, är en stor del av det transformella ledarskapet som är den typ av ledarskap som är vanligt i dagens organisationer. Vi tror detta beror på att integritet kan tänkas vara en grundfaktor för förtroende, tex. om en ledare fattar beslut men sedan inte genomför de handlingar som situationen kräver så kommer med stor sannolikhet förtroendet till ledaren brista och som vi sett i vårt teoretiska underlag krävs det att medarbetarna, eller de ledda även kallat, ser upp till ledaren. En ledare som inte har tillit och respekt från sin personal kommer få svårt att leda sin organisation. Att vara konsekvent i sina beslut har därför en stor betydelse. Tillit ser vi som en mycket viktig faktor för att en ledare ska kunna nå legitimitet att leda.

I vår empiri beskrivs att en tro på medarbetarnas förmåga krävs av en ledare om denne ska kunna motivera sin personal på ett bra sätt. Om en ledare ska kunna motivera personalen bör denne också ta hänsyn till personalens olikheter och kunna dra nytta av fördelarna av att ha en personal med olika kompetens som Mia Törnblom beskriver. För att både kunna inspirera och motivera personalen ser vi att Mia Törnblom menar att det krävs självkännedom, mod och tålamod men att Andreas Ivansson också anser att det krävs att ledaren vågar konfrontera sin personal. Vi ser genom detta att dagens ledare verkligen måste intressera sig för relationerna på arbetsplatsen och att fokus måste ligga på människor och deras behov. Inspiration och motivation av medarbetarna tyder vi som en central del av ledarens vardag och att detta i sig ställer krav på att denne kan hantera relationer och därför har en god social kompetens. Att kunna ha förståelse för olika individers behov på arbetsplatsen uppfattar vi som mycket viktigt för en ledare idag då vi uppfattat att fokus ligger på relationer. Det transformella ledarskapet skulle vi vilja påstå är beroende av goda sociala relationer för att fungera effektivt eftersom kommunikation är

så viktigt mellan ledning och ledda i organisationer.

Ronthy (2006) beskriver intressanta aspekter av ledarskap som vi kan anse modernt och talande. Enligt Ronthy (2006) är både maktfullkomlighet och prestige förlegat i dagens samhälle, något som vi snarare anser hör samman med det transaktionella, traditionella ledarskapet som bestod i att ledaren främst såg till organisationens mål istället för att ta vara på medarbetarna i form av mänskliga resurser. Tecken på detta har vi kunnat se genom vår empiriska studie där särskilt en av respondenterna tydligt beskrev att en god ledare inte ska ha behov av att "hävda sig". Risktagandet som Patrik Jönsson beskriver ser vi som en form av att släppa på sin kontroll för att tillsammans kunna leda med sina anställda. Kouzes & Posner (1997) beskriver också risktagande och att vara en förebild som centrala delar av ledarskap. Detta ser vi också tecken på i empirin, Jönsson beskriver detta tydligt i citatet ". Detsamma gäller dig som ledare, du kommer ingenvart om du inte vågar testa nya manér, då hamnar du lätt på efterkälken". Enligt Ann Westerberg krävs det också för ledaren i sin tur att bidra till att medarbetarna känner sig trygga nog att följa ledaren in i sådant som är okänt och oprövat. Vi har en åsikt att det här hänger ihop med mod. En ledare bör kunna ta obekväma beslut som är nödvändiga både för stunden men även i det långsiktiga ledarskapet. Men vi vill påstå att mod i allra högsta grad hänger samman med ett gott självförtroende. Vi kan inte se att en individ med sämre självförtroende i det långa loppet ska kunna hantera att ta både rationella samt irrationella beslut. Det skulle bli en för stor påfrestning och skulle förmodligen kunna leda till utbrändhet och andra liknande symptom hos individen. Vad självförtroende egentligen är svårt att säga. Det finns inte några exakta förklaringar som vi menar är just självförtroende eftersom detta kan variera från en individ till en annan. Men självförtroende anser vi kan påverkas mycket av vilka personer som finns i omgivningen samt vilken miljö som den enskilda individen känner sig trygg i t.ex. Men en ledare bör kunna ta beslut även i miljöer som känns främmande och obekväma det ser vi som en förutsättning. Därav kan självförtroende vara en viktig aspekt hos en ledare. Då är frågan huruvida alla kan bli ledare inte intressant men också till vilken utsträckning vi har förmåga att utveckla våra personliga egenskaper.

5.3 Kan alla bli ledare?

Vi tror att respondenternas åsikter till stor del bottnar i den kultur som råder i Sverige idag, att alla ska ha samma förutsättningar. Vi ser också i linje med vad Bakka (2006) anser, dvs. att teoretiska referensramar utgår från den specifika personens erfarenheter. Vi tror att många av respondenterna har liknande erfarenheter och utbildning vilket ger oss svar som inte skiljer sig särskilt mycket ifrån varandra. Att bortse från omvärlden vore mycket naivt då vi anser att denna spelar en betydande roll i de svar vi insamlat då hänsyn bör tas till eventuell institutionalisering

När vi sedan ser över empirisk data som vi samlat in så finns det vissa aspekter som är talande. Våra data visar att dagens ledarskapsutbildningar och de personer som utbildar i dessa organisationer ser potentialen i de flesta individer till att kunna bli ledare. Dessa åsikter är genomgående för alla enkäter som vi analyserat. Det centrala verkar vara självinsikt och att utveckla våra styrkor samt svagheter. Så länge medvetenheten finns och viljan till att utveckla sig som person finns där så finns inte så mycket hinder för någon individ att kunna bli en ledare. Vi ser dock en paradox då att ett par av respondenterna, Ylva Nilsson och Ann Ljusberg anser att vissa personlighetstyper inte bör bli, eller kan bli ledare. Dessa tycks vara personer med neurotiska eller psykopatiska egenskaper. Då det krävs att du har insikt och förstår dina starka och svagare sidor, tror vi emellertid att det kan vara så att en person med osunda egenskaper, som våra respondenter nämnt i termer som psykopatisk neurotisk eller narcissistisk inte alls bör utveckla de egenskaper han eller hon har och att det därför inte är lämpligt att genomgå ledarskapsutbildningar för personer som besitter vissa "negativa" egenskaper. Vi tolkar genom respondenternas svar att alla kan bli ledare men att vissa personer inte bör bli det och att en del personer snarare bör sättas på andra positioner, som till exempel att vara specialister inom sitt område och inte ledare.

De personer som tar sig an en ledarroll kommer ställas inför stora utmaningar där en av de viktigaste aspekterna är flexibilitet och situationsanpassning.

Men vi är kritiska till hur flera respondenter uttrycker sig. Det känns som att de egentligen önskar sig att en ledare bör ha vissa egenskaper men samtidigt vill de inte se på ledarskap med den synen. T.ex. Ylva Nilsson beskriver att en ledare inte bör vara introvert. Här håller Wallander (1990) med och menar att en ledare snarare bör vara extrovert och vara bra på att skapa engagemang och entusiasm. Här betonar Wallander (1990) betydelsen av att en ledare har känsla för hur människor i omgivningen fungerar samt t.ex. vilken humor de gillar eller inte. Det här ser vi som en viktig aspekt och en personlig egenskap där du bör vara en viss individ för att kunna ha den speciella fingertoppskänslan att känna av vad omgivningen är för människor. Wallander (1990) anser att en ledare bör vara bra på att ge beröm och

uppmuntra när goda idéer blir aktuella. Samtidigt är självinsikten viktig hos ledaren då det kan vara lämpligt att ta till sig sina medarbetares förslag som kan vara bättre än sina egna. Det här är något som Mia Törnblom betonar. Hon menar att självinsikt är centralt för en ledare. Utan självinsikt och förmågan att analysera sig själv som individ kan du inte hantera andra människor. Det här menar vi kan leda till svårigheter med att ta till sig förslag från medarbetare och låta andra i omgivningen få stå i rampljuset med sina åsikter.

Synen som respondenterna ger oss angående huruvida ledare bör vara intelligenta eller ej ger oss egentligen bara en bild av att de menar att alla som är normalt begåvade kan bli ledare så länge intresset och självinsikten finns. Wallander (1990) går in på ett intressant resonemang som berör intelligens hos ledare och i vilken grad det är en viktig egenskap eller inte. Han menar att det går att skilja på intelligens och intellektuell. Det hans syn beskriver är att en viktig egenskap hos ledare är att vara intelligent och snabbt sätta sig in i olika situationer för att kunna agera. Att vara intellektuell menar han inte är nödvändigt utan det viktiga är att verkligen vara intelligent och hitta snabba lösningar på problem som kan uppstå. Han menar att många framstående ledare inte alls har varit särskilt intellektuella utan deras intelligens har visat sig bra på att hantera rollen som ledare. Det här ser vi som ett ganska naturligt resonemang. För en intellektuell person som inte kan agera och ta vara på sina åsikter kan inte leda i samma utsträckning som en individ där det snabbt tas beslut som leder till åtgärder. Här vill vi betona betydelsen av mod och att våga göra misstag. Finns självförtroendet hos ledaren så kommer nog modiga beslut att tas och det ser vi som en förutsättning i många fall. En av respondenterna (Patrik) skriver att det är viktigt att våga göra misstag och lära sig av dem. Det här är helt beroende på om självförtroendet hos individen finns eller inte. En person som har dåligt självförtroende vågar inte ta risker och kan i samband med detta få svårigheter att leda andra människor.

Social förmåga är en viktig egenskap hos ledare enligt Wallander (1990). Här är det viktigt att ledaren kan umgås och hantera människor i omgivningen. Det bör finnas ett genuint intresse för andra människor och det här är något som vi ser att respondenterna också har nämnt. Men vi har svårt att se intresset för andra människor som en egenskap. Vi har en uppfattning att detta kan bero på olika faktorer som t.ex. vilken fas vi är i livet eller hur vi mår som individ under en viss period. Den sociala förmågan är en egenskap som Wallander (1990) vill beskriva som svår att lära upp utan det bör finnas i individen. Men mycket går att läras upp vill han ändå tillägga. Vi ser att dessa påståenden ligger till grund för ett tänkesätt där man, såvida personen har vissa personliga egenskaper, alltid kan bli ledare i alla situationer eller om ledarskap i grunden är situationsanpassat genom personlig utveckling.

5.4 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är något som flera respondenter beskriver som är viktigt för en ledare. Det gäller att kunna vara flexibel och ta beslut som gynnar organisationen och medarbetarna. Harriet beskriver en intressant aspekt som är viktig för ledare. Hon menar att en ledare lika gärna ska kunna ställa sig i bakgrunden och på det sättet hantera ledarrollen. I kontrast till detta så bör en ledare i en annan situation helt ta initiativet och kontrollera situationen genom att vidta vissa åtgärder. Här menar Harriet att det är viktigt för en ledare styra en specifik grupp efter det som passar just dem. Den här sortens flexibilitet och insikt finns hos bra ledare och det betonar verkligen Harriet i hennes svar i enkäten. Bolman & Deal (2005) betonar just det som Harriet Östgren beskriver och menar att det viktiga är att ledaren kan vara flexibel i sitt ledarskap och styra organisationen beroende på rådande situation. Det som är svårt med att utveckla resonemanget är just det faktum att alla organisationer är unika i sig och därmed är det svårt att framställa ett specifikt ledarskap som vi kan säga är bäst eller inte. Vi menar i samband med detta att det här är en ytterst betydande aspekt som bidrar till ledarskapets komplexitet. För om vi hade kunnat påstå att det fanns ett ledarskap som fungerar för allt och alla så hade vi idag inte behövt studera fenomenet överhuvudtaget. Vi vill påstå att ledarskap är ett ämne som hela tiden kommer att behöva utvecklas i samband med att tekniken t.ex. får större utrymme i samhället.

Vi ser det som mycket intressant hur utvecklingen gått från att se ledare som individer med en viss uppsättning fysiska egenskaper för att idag ha gått till en syn om att de allra flesta kan bli ledare genom utveckling och god självinsikt. Vi tycker att det är intressant då synen på ledarskap med stor sannolikhet kommer ändras även i framtiden. Hur ser då morgondagens ledare ut och har denne då nytta av att ha medverkat i en specifik ledarskapsutbildning?

Slutsats

Vi hade som syftet med vår studie att se hur de som arbetar inom ledarskapsutbildningar beskriver betydelsen av personliga egenskaper hos ledare.

I samband med detta ville vi även försöka identifiera vilka personliga egenskaper som anses önskvärda hos ledare och hur komplexiteten i ämnet påverkar ledarskapsutbildningarnas legitimitet.

Personer bakom ledarskapsutbildningar menar att alla kan bli ledare. Samtidigt säger flera att det finns särskilda personliga egenskaper som är önskvärda hos ledare. Det här anser vi vara motsägelsefullt eftersom det säger emot sig självt i utgångspunkten att alla kan bli ledare. Vi kan inte undvika att vara kritiska till detta. Vissa respondenter är ganska neutrala när de uttrycker sig samtidigt som vissa ganska tydligt önskar sig specifika personliga egenskaper hos ledare. Det här visar komplexiteten i ämnet och en slutsats som vi skulle vilja dra är att vi ställer oss frågande till om respondenterna verkligen kan särskilja vad som är personliga egenskaper och vad som är upplärda färdigheter. Svaren de redovisar visar enligt oss ett resonemang som berör båda perspektiven men vi kan inte påstå att de har varken rätt eller fel. Däremot vill vi hävda att medvetenheten hos respondenterna kan utvecklas om de ser på fenomenet med nyfikenhet och förståelse.

En annan central aspekt är att de flesta respondenterna väljer att inte formulera sig med de exempel som vi tydligt ger exempel på i enkäten. Vi skrev att exempel på personliga egenskaper kunde vara karismatisk, lugn, trygg och intelligens. Flera av respondenterna valde att inte alls uttrycka sig med dessa ord utan valde att förklara sina åsikter med andra ord som t.ex. självinsikt, situationsanpassad, mod, omtänksamhet osv. Det här har vi utvecklat kring ett resonemang som berör institutionalisering. Slutsatser vi kan dra av denna koppling är att vi ser att respondenterna i flera fall har liknande utbildning vilket förmodligen har påverkat deras värderingar samt deras sätt att uttrycka sig på. De här förutsättningarna tillsammans med en branschpraxis vilket vi tror finns, leder nog till att liknande formuleringar blir uppkommer. Det här kan vi anse är ganska naturligt eftersom vi vill se olika praxis tillsammans med olika kulturer. Ledarskapsutbildningar bedrivs av ett stort antal olika företag i Sverige som har olika

företagskulturer men vi menar att de tillsammans har starka värderingar som trots olika företagskulturer visar sig genom branschpraxis. Det här kan innebära både nack- och fördelar menar vi. Fördelen kan vara att det inte undervisas i alltför olika värderingar till ledare i Sverige. Men vi vill påstå att den stora nackdelen visar sig just i den komplexa situation som vår studie påvisar. Det förstärker nämligen vår skeptiska syn på hur ansvariga personer för ledarskapsutbildningarna beskriver hur en ledare ska vara och vilka egenskaper som är önskvärda. Vi skulle gärna se att resonemanget bland de personer som deltagit i vår studie hade kunnat motivera på ett bättre sätt varför det trots liknade beskrivningar av ledare ändå inte finns en samlad bild som med samma ord beskriver en bra ledare.

En viktig aspekt som vi har haft som ett av våra syften i studien är se över vad litteraturen kring ledarskap säger oss. Här kan vi dra slutsatsen att det inte finns en övergripande bild som vi kan beskriva hör samman. Vi gick in med vissa förutsättningar när vi startade denna studie, en av dem var att vi visste att litteraturen inte kunde visa ett speciellt resonemang utan det finns ett stort antal teorier som visar olika argumentationer. Vi kan inte påstå att vi nu efter studien har ändrat åsikter kring den frågan men det finns författare som t.ex. Wallander (1990) som vi använt oss av som skiljer sig från mängden. Han går tydligt in och beskriver önskvärda personliga egenskaper, det är något som de flesta författare vi studerat inte vill göra. Anledningen till det ser vi i ämnets komplexitet samt historiens skiftade åsikter i ämnet som vi även redovisar övergripande i vår studie. Vi kan alltså dra slutsatsen att samhällets olika litterära tidsperioder med dess skiftande resultat i ämnet ledarskap endast bidrar till komplexiteten i ämnet.

Personliga egenskaper hänger i allra högsta grad samman med det situationsbaserade ledarskapet som vi beskriver i vår studie. En ledare bör kunna hantera olika situationer som uppstår och vidta de åtgärder som krävs för det specifika problemet eller händelsen. Här ser vi att ledaren har ett självförtroende som gör individen trygg i att ta obehagliga beslut som förhoppningsvis gynnar organisationen på bästa möjliga sätt. Flexibilitet är därmed centralt för en ledare eftersom olika händelser samt olika lösningar hela tiden kommer att uppstå. Vi kan inte se att en framgångsrik ledare kan hantera rollen som ledare om dessa egenskaper inte finns och det stödjer både teorier men även flera av våra respondenter. Så i samband med detta har vi svårt att föreställa oss att alla individer kan bli bra ledare. Om alla skulle kunna bli bra ledare så tror vi inte att det skulle finnas så mycket önskemål på egenskaper både i litteraturen men även i data som vi samlat in.

Ytterligare en slutsats och reflektion som vi gör i vår studie är just resonemanget kring vad som är en personlig egenskap till skillnad från en färdighet. Den empiriska information som vi behandlat i studien

gör oss lite fundersamma. Det verkar som att det är svårt att skilja på begrepp och verkligen sortera upp dem i tydliga områden. Det blir mycket subjektiva värderingar och åsikter som får utrymme samtidigt som det objektiva är lite osäkert. Men det här är intressant och det innebär att vi verkligen har fått försöka nyansera innebörden i olika begrepp och analysera fram och tillbaka hela tiden under studien. Den här komplexa utmaningen skulle vi gärna vilja se att mer forskning uppmärksammade i framtiden.

Vidare forskning

Våra slutsatser leder till nya funderingar. Diskussionen kring vad som är personliga egenskaper eller inte kommer att leva vidare framöver. Teorierna som finns idag visar olika aspekter och förklaringar, det här vill vi gärna se mer forskning om i framtiden. Vi ser att ledarskapsutbildningar förekommer i stor omfattning och de existerar utan att någon verkar ifrågasätta deras betydelse och påverkan för ledare i Sverige. Vi anser att vidare forskning kring dessa utbildningar som berör vad de grundar sin verksamhet på hade varit mycket intressant. Det här är ser vi som viktigt eftersom de bidrar till att forma de ledare som vi har i Sverige idag och i framtiden. Sverige har en speciell kultur som skiljer sig från andra länder, därför vore det intressant att se hur ledarskapet utvecklas i andra länder och hur deras ledarskapsutbildningar är utformade samt vad de bygger på. Vidare forskning som berör innebörden i egenskaper och färdigheter skulle också kunna bidra till att göra ämnet ledarskap lättare att förstå sig på och vore mycket intressant att ta del av i eventuella framtida projekt.

Det hade även varit intressant och vända på tankegången och istället fokusera på medarbetarna. Hur vill medarbetarna beskriva vilka personliga egenskaper som de anser vara viktiga för en ledare? Det här är viktigt eftersom det är medarbetarna i en organisation som ska bli motiverade och känna tillit till ledaren. En sådan studie skulle kunna se ut på ungefär liknande sätt som den vi genomfört, dvs. att via enkäter eller genom intervjuer låta medarbetare beskriva deras subjektiva åsikter i ämnet.

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Litteraturförteckning

Alvesson, M & Sköldberg K. *Tolkning och reflektion 2008, Studentlitteratur, Danmark*

Arellano, J. *What do you think is the most important leadership trait a manager should possess?* 2007
Rural telecommunications

Avery, C. G. *Understanding leadership*. 2004 SAGE Publications, London

Bateman T.S. *Leading with competence: Problem-solving by leaders and followers* 2010

Bakka, J. et al. *Organisationsteori*. 2006. Liber AB. Malmö

Bennis, W & Nanus, B. *Leaders: Strategies for taking charge* 2003 Harper Paperbacks New York

Berman, E. *Leadership* 2010 vol 52 tidskrift Industrial management

Cairns, D et al *Technical note: a study of Hersey and Blanchard's
situational leadership theory* Leadership & Organization

Journal 19/2 [1998] 113–116

Blake, R & Mc Canse, A. 1998 *Värderingar och ledarskapsdiagnoser*, Liber AB, Malmö

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

- Bolman, L & Deal. T 2005 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Studentlitteratur AB, Lund
- Bryman & Bell *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2005 Liber AB Malmö
- Buclens, M. *Organizational behaviour* 2002 McGraw Hill education, United Kingdom
- Busch et. Al *Ledning i det offentliga* 1989 Studentlitteratur. Lund
- Grey. C “*Organisationer*” 2009 Studentlitteratur AB. Lund
- Hesselbei. F et.al *The Leader of the Future: Drucker Foundation Future Series* Jossey-Bass, 1996
- Holme Idar Magne & Bernt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa studier.* 1997 Studentlitteratur Lund
- Jacobsen. D.I *Vad, hur och varför?* 2002 Studentlitteratur Lund
- Kouzes. JM & Posner B.Z *Ledarskapets utmaning* 1997 ISL Förlag AB, Göteborg
- Palanski, M.E.; Yammarino, F.J. *Integrity and leadership : A multilevel conceptual framework* 2009. Elsevier
- Parry, Ken W.; Proctor-Thomson, Sarah B. *Transformational Leaders in Organisational Settings* 2002 . Kluwer
- Rath. T & Conchie. B *Leadership strengths* Leadership Excellence; Jan2010, Vol. 27
- Ramsey R. D, Ed.D *Supervision; Preparing to be tomorrow's leader today* Vol. 71 Issue 1 2010
- Roland. B *Leadership and innovation:” Learning from the best* 2010 Ebsco
- Ronthy. M *Ledarskapets intelligens- En nödvändighet för framtidens ledare* 2006 Liber AB, Malmö
- Strömberg. A *Stora synonymordboken* 1998 Intergraf AB Malmö
- Torrington, D & L. Hall *Personell Management ,HRM in action.* 1995. Prentice Hall, United Kingdom
- Trost. J., *Enkätboken*, Studentlitteratur 2007, Pozkan Polen
- Wallander. J *Ledarskap, teorierna och verkligheten* 1990 Norhaven, Danmark

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Zaccaro, S.J. *Trait-based perspectives of leadership* 2007 Ebsco

Zetterqvist,U.et.al. *Organisation och organisering*. 2006. Liber AB. Malmö

Elektroniska källor

www.consensus.nu (2010-12-15)

<http://www.dn.se> (2010-11-24)

www.fhs.se (2010-12-18)

www.ibceuroforum.com (2010-20)

www.mgruppen.se (2010-12-18)

Bilaga

Enkätundersökning

Vår enkät baseras på 6 frågor som berör ledare och dess personliga egenskaper, vi önskar att Du vill svara så utförligt och beskrivande som möjligt. Vi hoppas att du vill svara efter de åsikter och värderingar som Du och ditt företag står för.

Enkätsvar: 1

Ylva Nilsson, Altaleda

Position i företaget: VD

Ålder: 59

Yrkesbakgrund, utbildning: Äldreomsorgschef/biståndsbedömare, avdelningschef.

Social omsorgslinje, UGL-handledare, konsult i teambuilding, SDI-cerifierad

Frågor:

1. Hur definierar Du en bra ledare? (gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position) En bra ledare tar tillvara olikheterna hos gruppens medlemmar och får gruppen att gå mot samma mål

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur. Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

Det viktigaste för en ledare är att ha självinsikt, kunna leda sig själv och att förstå vad olika individer och gruppen behöver. Det viktigaste är alltså att vara situationsanpassad, ibland coachande, ibland, styrande och ibland finnas i bakgrunden

3. Varför just dessa egenskaper?

Eftersom alla individer är olika är det nödvändigt att kunna möta de olika behov som finns

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper? (förklara)

Ja om man har självinsikt, alltså förstår hur man kan uppfattas av andra och att man kan vara situationsanpassad så kan vem som helst bli en bra ledare. Gruppen avgör om jag blir dess ledare genom att ge mig förtroendet att leda.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom utbildning?

Ja genom utbildning kan man få kunskap om sig själv och om andra vilket i sin tur kan ge trygghets och

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

lugn.

6.Övriga kommentarer:

Enkät svar 2

Patrik Jönsson, IBC Euroforum

Position i företaget: Projektledare

Ålder:40

Yrkesbakgrund, utbildning: Ekonom, lärare

Frågor:

1.Hur definierar Du en bra ledare? (*gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position*)

En person som kan påverka andra att driva mot att maximera resultatet utifrån organisationens målsättning.

2.Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur .Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

Jag tror att flera av ”personlighetsdragen” är färdigheter som skapas/förbättras genom övning. Men med det sagt, tror jag att förmågan att välja rätt medarbetare och att våga släppa både ansvar OCH befogenheter när man delegerar är viktiga. Likaså att ha integritet och en vilja att utmana och utveckla sig själv, samt en vilja/förmåga att ta på sig rollen.

3.Varför just dessa egenskaper?

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Rätt medarbetare och delegering: Att välja rätt personer och rätt mix av personligheter för uppdraget och att lita på att de underställda utvecklas genom att få prova sina idéer. ”Ju snabbare du gör dina 5 000 första misstag – desto snabbare hinner du rätta till dem”

Integritet: Jag tror att utan integritet – ingen respekt från under- eller överställda.

Viljan att utmana/utveckla: Allting förändras snabbt och att lita till gamla kunskaper eller gamla manér innebär att man hamnar efter.

Ta på sig rollen: Om omvärlden har förväntningar på dig så tror jag att man skaffar sig onödiga uppförsbacke om man inte levererar en någorlunda förväntad bild. T ex är du banktjänsteman möter du inte kunder i joggingställ, en rockstjärna och en revisor möter pressrepresentanter på olika sätt, etc.

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper?(förklara)

Alla har olika potential, men alla kan bli en bättre ledare.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:.

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom utbildning?

Ja. T ex många arbetar idag som chefer men har ingen kännedom om arbetsrätt – det är en typisk trygghetsfråga att veta spelreglerna på arbetsmarknaden. Samma gäller t ex förändringsarbete och gruppsykologi där det finns massor av vedertagen kunskap men där chefer kan känna frustration när det blir oro i personalstyrkan vid förändringar eftersom förarbetet inte är gjort på rätt sätt, eller vet vilket beteende som är att vänta vid förändringar, och heller inte har någon beredskap för att hantera gruppens reaktioner.

6. Övriga kommentarer:

Lycka till med uppsatsen! Jag tar gärna emot den när den är färdig!

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Vänliga hälsningar

Patrik Jönsson

Enkätsvar 3

Ann Westerberg, Mgruppen

Position i företaget: Konsultchef/programansvarig

Ålder:56

Yrkesbakgrund, utbildning: Mastersexamen i landskapsarkitektur MLA, Marknadsekonomexamen DMEU-MIS, diverse kurser i olika instrument inom personlig utveckling, mm.

9 år som konsult med eller utan chefsansvar inom ett av Sveriges största tekniska konsultföretag

1 år på reklambyrå

3 år som marknadschef inom resebranschen

3 år som projektledare inom Stiftelsen Håll Sverige Rent

15 år på Mgruppen

Frågor:

1.Hur definierar Du en bra ledare? (*gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position*)

En person som åstadkommer resultat genom andra. En person som får människor att vilja följa henne/honom in i sådant som kan vara okänt och oprövat. En person som inspirerar andra, som utvecklar andra, som tror på andra människors förmåga. En person som ödmjukt ser på sig själv, lyssnar på andras bild av sig och är villig att reflektera, ompröva och ständigt utvärdera sitt eget ledarskap.

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur. Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

God självinsikt, trygg, nyfiken, ödmjuk, fördomsfri, öppen, intresse för att lyssna på andra, intresse för människor, intresse för affärer, tydlig, inspirerande, intresse för att utveckla och utvecklas, vilja att påverka, förändringsvillig, villig att acceptera olikheter, mm.

3. Varför just dessa egenskaper?

En person som är enligt punkt 2 kan bli en ledare enligt punkt 1.

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper? (förklara)

Nej och ja. Jag tror att vem som helst, oberoende av kön, bakgrund, religion, etc kan bli en bra ledare under förutsättning att det är en person som är enligt punkt 1 och 2 ovan. Kön, bakgrund etc är alltså inget hinder om personen har rätt personliga egenskaper och en vilja att lära och att utvecklas. Om jag inte trodde det så skulle jag inte arbeta med det jobb jag har idag och Mgruppen skulle inte finnas om vi inte trodde på de möjligheter som finns i chef- och ledarutveckling. Vi tror att människor vill vara fantastiska – vi vill ge dem verktygen och insikterna för att kunna vara det!.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:.

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom

utbildning?

Alla beteenden går att förändra om vi bara förstår varför vi skall göra det, vill göra det och är beredda att satsa det som krävs för att åstadkomma förändring. Insikt och viljan att utvecklas är grunden till dessa förändringar. Mgruppen vill visa deltagarna i våra program vilka handlingsalternativ de har och hur de kan bli mera effektiva genom att göra medvetna val om hur de skall agera. Grundpersonligheten är en plattform för deras agerande, ja visst. När de blir mera medvetna om sitt eget agerande och om varför de gör som de gör i olika situationer så kan de också reflektera kring om de vill fortsätta agera som de alltid gjort eller om det finns ett alternativ som kan ge dem större framgång, hjälpa dem bli mera effektiva, skapa bättre resultat, etc.

Själva grundpersonligheten förändras alltså inte genom utbildningar men insikt kan påverka vårt beteende.

Ett exempel apropå detta om att vara lugn eller inte.

Du är inte lugn, du är ofta arg. Du ser inte detta själv, du tänker inte på dig själv som arg men har nu fått feedback i en medarbetarundersökning i ett av Mgruppens program. Du inser hur andra ser på dig och får hjälp att också inse hur du påverkar din omgivning när du går omkring och är arg, ryar och skriver åt folk. Du har nu förstått vikten av att hitta ett alternativt sätt att agera. Det blir då intressant att börja undersöka hur kommer det sig att du är så arg. Det kan finnas något i din bakgrund som påverkat dig. Få är födda arga. Det kan vara så att du har utvecklat ilska som ett sätt att få uppmärksamhet. Är det så att du nu som vuxen behöver samma strategi för att få uppmärksamhet? Nu kanske det i stället är så att du skulle få uppmärksamhet om du åstadkom ett bra resultat? Hur når du då det? Starten är att du får insikten om att din ilska skrämmer människor och att detta istället hindrar dig från att nå resultat och därigenom få uppmärksamhet. Då blir du intresserad av att hitta ett alternativ till din ilska och då har du motivation för att hitta en handlingsplan för att nå framgång.... Och grunden i detta är att du ändrar beteende vilket kräver träning, träning, träning, träning, i kombination med feedback.

6.Övriga kommentarer:

OBS! Grunderna i det jag skriver är en del av Mgruppens syn på ledarskap. Allt jag skriver om ledare är just om ledare och inte om chefer. Chefskap har delvis annat innehåll än ledarskap.

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Enkät svar 4

Andreas Ivansson, Advantum Kompetens

Position i företaget: VD

Ålder: 35

Yrkesbakgrund, utbildning: Systemvetare och Civilekonom

Frågor:

Hur definierar Du en bra ledare? (*gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position*)

En person som får sin organisation och sina anställda att utvecklas genom inre engagemang, agerar som ett föredöme, inspirerar, motiverar men även konfronterar.

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur. Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

Förutom social kompetens (förmågan att anpassa sig till situationer), bör en ledare vara trygg, karismatisk och motiverande/inspirerande och vara omtänksam.

3. Varför just dessa egenskaper?

Ledarskaps handlar i huvudsak om relationer och att skapa förtroenden och få medarbetare att flytta fram personliga gränser (utvecklas). Därför tycker jag att egenskaper som att kunna inspirera och motivera sin omgivning samt att kunna skapa en trygg miljö att utvecklas i är viktigt.

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper? (förklara)

I princip kan vem som helst tränas för att bli en bra ledare. Undantag finns men numera anser man inte att ledarskap är en medfödd förmåga som en del har och andra inte. De flesta normalbegåvade kan tränas i att lyckas som ledare genom att utveckla sina personliga egenskaper. Det finns självklar många andra faktorer som avgör om en viss person skall lyckas som ledare. T. ex. fackkompetens, organisationen i sig och dess kultur, externa faktorer som konjunktur, etc.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:.

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom utbildning?

Trygg hänger ofta samman med självkänsla. Genom att öka din självinsikt och din medvetenhet om dina personliga styrkor och svagheter ökar man oftast sin självkänsla och blir där igenom en tryggare person.

Enkät svar 5

Position i företaget: Lärare

Ålder: 38

Yrkesbakgrund, utbildning: Officer samt Beteendevetare

Frågor:

1. Hur definierar Du en bra ledare? (gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position) En person som vågar fatta beslut, som ser individen och som kan inspirera och motivera.

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur. Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

Ödmjuk, Modig Empatisk

3. Varför just dessa egenskaper?

Ödmjuk för att det krävs ödmjukhet för att leda andra med det tudelade syftet att leverera så bra som möjligt men också må så bra som möjligt

Modig för att det krävs mod att våga fatta obekväma beslut & att våga konflikthantera

Empati för att den personliga omtanken är viktig

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper? (förklara)

Människor med ohälsosamma personligheter (exv neurotiska) tror jag inte kan bli bra ledare. I övrigt tror jag alla har möjligheten men att det krävs motivation o vilja.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:.

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom utbildning?

6. Övriga kommentarer:

Enkät svar 6

Harriet Östgren, Känsla och Tanke/ Consensus

Position i företaget: ägare och konceptansvarig

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

Ålder: 58

> Yrkesbakgrund, utbildning: socionom, vidareutbildning i psykoterapi
> och organisationspsykologi.

> Frågor:

> 1. Hur definierar Du en bra ledare? (gäller både informell och
> formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position)

> En person som tar ansvar för verksamhet och personal och ser till
> att man når de mål man satt upp. En person som bidrar till att
> verksamheten och personalen utvecklas.

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att
kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle
kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas
i individens natur. Detta skiljer vi från färdigheter såsom
kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för
vår studie.

Intresse för människor och företagets verksamhet, god självkänedom,
god förmåga att ge och ta feedback, god förmåga att hantera
konflikter, ansvarstagande (även i motgång) tydliga värderingar,
snarare extrovert än introvert

3. Varför just dessa egenskaper?

- Intresse för människor - för att ledarskap i första hand är en relation, man måste kunna bygga goda relationer

_ självkänedom - för att det är sig själv man har som redskap, bra att veta hur man uppfattas av andra, vilka styrkor/svagheter man har

- förmåga att ge/ta feedback och hantera konflikter - för att detta är grundläggande när det gäller att skapa ett öppet och tryggt arbetsklimat

- ansvarstagande och med tydliga värderingar - skapar en god förebild för dem man leder

- extrovert (i alla fall inte introvert) för att ledarskap handlar om kommunikation med dem man leder

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/egenskaper?(förklara)

> Nej, vissa egenskaper är inte gynnsamma, ex att vara introvert,

> narcissistisk, psykopat, alltför neurotisk etc

> 5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra

> ledare:.

>

> Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att

> ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som

> lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer

> att uppnå genom utbildning?

>

> - Vissa saker kan man träna, ex förståelsen av sig själv och andra,

> förmågan att hantera konflikter, förmågan att reflektera etc. Man

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010

- > kan inte ändra den grundläggande personligheten men förbättra
- > förmågan att använda sig av sina starka sidor och bli medveten om
- > det svagare delarna och hur man kan kompensera för dem.

>

- > 6.Övriga kommentarer:

>

- > Lycka till!

Enkät svar 7

Mia Törnblom, Mtgruppen

Position i företaget: Ägare och utbildningsansvarig

Ålder: 43

Yrkesbakgrund, utbildning: Egen företagare i tio år, diverse utbildningar inom ekonomi, ledarskap och mental träning

Frågor:

1. Hur definierar Du en bra ledare? (gäller både informell och formell ledare, dvs. syftar inte på en specifik position)

– En bra chef har inre trygghet. Han eller hon bör ha god självkänsla för att skapa en harmonisk arbetsplats. En bra chef leder utan att ”hävda sig”. En bra chef ser, bekräftar och stöttar anställda och han lever som han lär, säger Mia Törnblom och ger sina bästa tips för ett bra chefskap

2. Vilka personliga egenskaper anser Du att en ledare bör ha för att kunna bli en bra ledare?

(Med personliga egenskaper menar vi personlighetsdrag, detta skulle kunna vara lugn och trygg, karisma, intelligens osv. som kan finnas i individens natur .Detta skiljer vi från färdigheter såsom kompetens och ex. yrkesutbildning och är därför inte intressant för vår studie.

Tålmod, mod, självkänedom och en vilja att leda andra

3. Varför just dessa egenskaper?

De anställda ska inte behöva vara identiska. Olika personliga egenskaper ska istället ses som en stor fördel. Mångfald ger bättre dynamik och bidrar till utveckling av både individen och arbetsplatsen. och för att du som ledare ska lyckas med detta behöver du egenskaperna ovan.

4. Kan vem som helst bli en bra ledare oberoende personlighet/ egenskaper?(förklara)

Det går att träna på och utbilda sig i ledarskap men utan ett genuint intresse blir det svårt.

5. Om ni på ovanstående fråga svarade ja, dvs. att alla kan bli bra ledare:.

Hur skulle ni vilja förklara komplexiteten med att ledarskapsutbildningar i många fall beskriver att egenskaper som lugn och trygg t.ex. är bra hos en ledare? dvs. Går dessa faktorer att uppnå genom utbildning?

Ja - genom utbildning i det personliga ledarskapet som alltid börjar med att träna upp sin egen självkänsla.

6. Övriga kommentarer:

Jag tror däremot inte att alla bör bli ledare, en del passar bäst som specialister och det är viktigt att vi har attraktiva karriärmöjligheter även för dem.

Johan Apelqvist
Lee Hellström
2FE45E
HT 2010



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.