



KRISTIANSTAD HÖGSKOLA
Beteendevetenskapliga institutionen
Kandidatuppsats
PS150P
HT 2007

SKIMRANDE LEDAREGENSKAPER

*- En studie om chefrekryterares syn på önskvärda ledaregenskaper i
förhållande till situation och tid*

Författare:
Anna Persson
Gerda Sigurjonsson

Handledare:
Carin Linander

Abstract

Studien syftar till att undersöka chefsrekryterares syn på egenskaper, vilka som kan anses önskvärda hos ledare och om dessa varierar i förhållande till situation. Vidare är vår avsikt att undersöka om synen på önskvärda ledaregenskaper varierar i relation till dåtid, nutid och framtid. Utifrån en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer har vi intervjuat chefsrekryterare på fem olika företag. I studien tillämpar vi teorier som innefattar ledaregenskaper, hur situationsfaktorer påverkar synen på önskvärda egenskaper hos ledare samt teorier som speglar ledarskapegenskaper i förändring. Genom en kristallisering av önskvärda egenskaper som behandlas i resultatet utarbetades en matris, bestående av fem huvudkategorier vilka tar upp samtliga egenskaper. Resultatet påvisar att faktorer som ledarnivå, verksamhetsområde samt organisationskontext utövar en påverkan över, alternativt avgör, vilka egenskaper som anses önskvärda. Synen på önskvärda ledaregenskaper har under årtionden varit föremål för förändring, något som ses tydligt i resultat och teori.

Nyckelord: *ledaregenskaper, chefrekryterare, ledaregenskapsmatris, situationsanpassning.*

Förord

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Carin Linander som varit otroligt engagerad och hjälpsam under arbetets gång. Utan din inspiration och vägledning fanns risken att vi gått vilse i uppsatsdjungeln.

Vidare vill vi tacka våra intervjupersoner för trevligt bemötande och oerhört givande och intressanta samtal. Ni fick oss att lämna varje intervju med ett leende på läpparna och med drömmar om framtiden.

Inte att förglömma vill vi rikta ett stort tack till varandra som trots meningsskillnader och motgångar hållit ångan uppe och kompletterat varandra i mångt och mycket. Tack vare några goda skratt på vägen har vi lyckats undvika djupare diken och utmanat de farthinder som blockerat vår framfart.

Stort tack!

Gerda Sigurjonsson & Anna Persson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Avgränsningar och definitioner	1
2. TEORI	2
2.1 Klargörande kring begreppen chefskap – ledarskap	2
2.2 Skimrande ledaregenskaper	2
2.3 Situationsanpassat ledarskap	5
2.4 Framträdande egenskaper på olika ledarenivåer	6
2.5 Synen på ledare sett i olika tidsperspektiv	7
2.6 Vem fyller skorna – kan alla bli ledare?	8
2.7 Syfte och frågeställningar	9
3. METOD	9
3.1 Val av forskningsstrategi.....	9
3.2 Metodval	9
3.3 Urvalsförfarande	10
3.5 Etiska överväganden	11
3.6 Kritisk diskussion	11
4. RESULTAT	12
4.1 Synen på ledarskap och chefskap	13
4.2 Önskvärda ledaregenskaper	13
4.2.1 Målmedveten	14
4.2.2 Empatisk	15
4.2.3 Förtroendeingivande	16
4.2.4 Kreativ	16
4.2.5 Handlingskraftig	17
4.3 Med hänsyn till situationen	17
4.4 Från mellan till stor – önskvärt på olika ledarnivåer	18
4.5 Ledarskap i förändring	18
4.6 Önskvärt imorgon	19
4.7 Ledargen?.....	20
5. DISKUSSION	20
5.1 Önskvärda ledaregenskaper?.....	20
5.2 Variation i förhållande till situation	23
5.3 Från strikthet till frihet	25
6. SAMMANFATTNING	26
7. AVSLUTNING	26
8. KÄLLFÖRTECKNING	28
Bilaga 1	30
Bilaga 2	32
Bilaga 3.....	33
Bilaga 4.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.

1. INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Det finns otaliga perspektiv och tolkningar av begreppet ledarskap, där ledarskapslitteraturen sträcker sig långt förbi det överblickbara. Forskning på området har utmynnat i en ansenlig mängd teorier och skolor, en mängd som vid en hastig titt kan te sig astronomisk. Vid en närmare beskådning kan dock solsystem urskiljas, med kompositioner av stjärnor. För att placera ovanstående i ett sammanhang liknar vi detta vid ledarskap, där den gode ledarens beteende byggs upp av ett antal skimrande egenskaper. Vi ställer oss därför frågande till om det finns ledaregenskaper som likt polstjärnan lyser starkare på himlen, och som därför framhålls som önskvärda hos ledare?

Vad som är utmärkande för en god ledare har under de senaste decenniernas diskuterats inom såväl den organisationsinriktade forskningen men kanske främst inom managementlitteraturen. Åsikterna går isär om vad som betonas som viktiga nycklar till framgång och forskare tycks ha svårt att enas om vad som är mest avgörande för effektiva ledare. En del forskning har framhävt att ledarens egenskaper och förmågor är av yttersta vikt för ett effektivt ledarskap. Friel (2004) nämner medvetenhet som en viktig egenskap, dels i den bemärkelsen att ledaren ska lyssna och ha förståelse för medarbetarna samt att en ledare måste vara medveten om i vilken situation denne befinner sig och handla därefter. Zornada (2005) nämner självkännedom som en framträdande egenskap, och pekar på att stark självkänsla utmärker goda ledare. I en större undersökning i Kina (Hulme, 2006) studerade forskare förmågor och egenskaper, nödvändiga för att kunna utöva ett gott ledarskap. Resultatet visade att förmågan att skapa en förtroendeingivande miljö – att som ledare vara pålitlig - hamnade överst på listan . Ovanstående belyser ett axplock av de egenskaper som framkommer av ledarskapsforskning. Vilka egenskaper som är mest eftertraktade hos en ledare är således mycket varierande från studie till studie, varav viss forskning tyder på att situationen spelar en betydande roll för vilka egenskaper som anses önskvärda.

Vårt intresse för beteendevetenskap, rekrytering och ledarskap har gjort att ledaregenskaper har förefallit som ett lämpligt forskningsområde, där några av våra intresseområden kunde mötas. Många diskussioner och funderingar har bidragit till begynnelsen av uppsatsarbetet, och vad som från början gestaltade sig som ett intresse för chefsrekrytering utmynnade sedan i en nyfikenhet för vad chefsrekryterare anser vara önskvärda ledaregenskaper. Vi har ansett det relevant att undersöka ledarskap genom personliga egenskaper. Vårt mål med studien har således varit att identifiera egenskaper som kan anses önskvärda hos ledare.

1.2 Avgränsningar och definitioner

Läsaren bör beakta att vi använt såväl svensk som utländsk litteratur utan att lägga någon tyngdpunkt eller värdering i eventuella skillnader vad gäller kulturella uppfattningar, eftersom det inte varit vårt syfte med studien.

Vi betonar att vi inte har gjort någon distinktion mellan begreppen *chef* och *ledare*, detta då vi anser att effektiva chefer har ledaregenskaper i sig. Med *medarbetare* avser vi anställd personal som arbetar under ledaren. Med *egenskaper* åsyftar vi utmärkande drag av en människas sätt att fungera eller vara uppbyggd, varav egenskaper kan vara av mer konkret eller abstrakt karaktär. Med *förmåga* avser vi att någon förmår, har begåvning eller kunnande till att uträtta eller åstadkomma något. Då vi diskuterar kring begreppet *diskurs* avser vi hur samtal förs kring olika begrepp och hur människor påverkas av innehållen i dessa samtal. *Teman* avser de huvuddelar av resultatet som vi benämnt *synen på ledarskap och chefskap*,

önskvärda ledaregenskaper, med hänsyn till situationen, från mellan till stor – önskvärt på olika ledarnivåer, ledarskap i förändring, önskvärt imorgon samt ledargen. Vidare har temat önskvärda ledaregenskaper utmynnat i fem kategorier.

2. TEORI

2.1 Klargörande kring begreppen chefskap – ledarskap

Mintzberg (1973) kan ses som en av pionjärerna inom den forskningstradition som studerat chefskap och ledarskap. Han menar att en viktig del i ledarskapet är relationen mellan ledaren och de som leds, den interpersonella relationen. Den informella ledaren efterföljs vanligtvis på grund av den karismatiska kraft denne förfogar över medan en chef måste förlita sig på den makt som tilldelats ovanifrån. Mintzberg tydliggör åtskillnaden; "Formal authority vests the manager with great potential power; leadership activity determines how much of it will be realized" (s 60-62). Skillnaderna mellan att vara chef och att vara ledare är stora. Ett välkänt citat av Bennis och Nanus (1985) ringar in – "Chefer gör saker rätt, ledare gör rätt saker" (s 30). Att vara chef innebär till stor del att verkställa och styra. Grundläggande för ledarskap är att påverka, vägleda och visa vägen (ibid). Senare definition har också understrukit nyss nämnda och betonat att en ledare många gånger är den som står i spetsen för något (Bakka et al, 2001).

För att kunna utöva ett effektivt chefskap krävs det att chefen har kännedom om de olika kunskapsområden som idag ryms inom det moderna chefskapet. Chefen måste behärska tekniker för planering, organisering, budgetering och kontrollering. Kotter (1988) menar att det krävs mer för att lyckas behärska ett effektivt ledarskap än ett effektivt chefskap, detta då ledaren behöver en helhetssyn över organisationen. Vidare är ledarskap beroende av ledarens personliga egenskaper då ledarskap innefattar att få andra människor med sig. Det handlar om att skapa meningsfullhet för medarbetarna genom att förtydliga var organisationen är i nuläget och var organisationen ska i framtiden. Christensson (1997) menar att chefskap lägger större vikt vid att uppgiften löses och att resultat uppnås. Moqvist (2005) analyserar föreställningar om ledarskap och påpekar att risken finns att begreppet beskrivs utifrån en spegling av de ideal och modeord som figurerar. Ledarskap behandlas utifrån en modern debatt, inte i första hand för det arbete som ledare utför, menar hon.

2.2 Skimrande ledaregenskaper

Enligt Mintzberg (1973) hade tidiga forskare på området svårt att bevisa att det skulle finnas en koppling mellan specifika egenskaper och framgångsrika ledare. Signifikanta samband kunde inte tydliggöras, och i de fall det fanns korrelationer var egenskaperna alltför generella – såsom empati och självförtroende – och sa därmed lite om ledarens beteende (ibid). Inom ramen för ovanstående faller sig följande citat passande; "Ledarskap tycks vara förmågan att utnyttja egenskaper som alla äger men få utnyttjar" (Bennis och Nanus, 1985, s 35).

Beer et al (2005) finner i sin forskning att många ledare i högre positioner misslyckas med att implementera mål och strategier längre ner i sina organisationer, då ledarna inte för en ärlig dialog med sina medarbetare. Detta resulterar i att berörda parter inte förstår innebörden av strategierna eller målen. Vid avsaknad av en ärlig kommunikation kommer medarbetare inte att adaptera, lära sig eller förstå organisationens syften. Vidare anser Beer et al att ärlig kommunikation är en förutsättning för att organisationen ska kunna utvecklas, det krävs en uppriktig dialog mellan ledare och medarbetare för att på så vis kunna utvärdera arbetsorganiseringen och utveckla den till det bättre. Därtill ökar medarbetarnas engagemang för sina arbeten om de delges information genom ärlig kommunikation. Förtroende kan ses som det smörjmedel som får organisationer att fungera och innebär ur ett ledarperspektiv att

ledaren ger uttryck för egenskaper som ansvarfull, förutsägbar och pålitlig. Bennis och Nanus (1985) belyser detta genom att framhäva att ledare skapar förtroende genom konsekvens och pålitlighet. Burke et al (2007) diskuterar hur förtroende relaterar till kommunikation. Medarbetare som inte upplever ett förtroende för sin ledare tenderar till att undvika samtal med denne och dessutom vara mindre medgörliga och effektiva vid problemlösning. Genom att ledaren involverar medarbetarna i diskussioner och beslut utvecklas ett förtroende, vilket i sin tur gör att ovanstående problematik kan kringgås.

By encouraging and integrating communication and input from lower ranks, the team leader has the benefit of additional insight from those who are likely to be performing the task and may identify new approaches for future performance.

(ibid, s 625)

God kommunikation med medarbetare skapar en förtroendefull relation och ett etablerat förtroende leder i sin tur till en bättre kommunikation. Vidare bidrar ett öppet klimat till att medarbetarna vågar dela med sig till ledaren, detta gör att ledaren kan få den förståelsen för medarbetarna som anses eftersträvansvärd (ibid).

För att skapa sig framgångsrika karriärer på lång sikt krävs det av ledare att de agerar på ett etiskt önskvärt sätt, enligt Brown (2007). Det är svårt att dölja oetiskt beteende, och samtidigt svårt att förfälska ett etiskt ledarskap. Det är att betrakta som en tillgång att ha ett rykte om sig att vara ärlig och förtroendeingivande, i motsats till oetiskt ledarskap som ses som ostabilt och icke tillförlitligt. Brown (2007) betonar vidare vikten av att som ledare ha mod till att fatta rätt beslut. Han beskriver att rätt beslut emellanåt måste fattas till en omfattande personlig och ekonomisk kostnad, och hänvisar till tobaksföretaget *Brown & Williamson:s* före detta verkställande direktör Jeffrey Wigand då denne avslöjade tobaksindustrins "smutsiga hemligheter". I sådana situationer förordas av ledaren att agera med mod i samband med att organisationens bästa eftersträvas kombinerat med etiskt agerande.

Som ledare måste du bilda dig en föreställning om framtida åtråvärda tillstånd, en föreställning som brukar benämnas vision. En vision ska vara realistisk, trovärdig och attraktiv för organisationen. Att kunna välja, skapa och ge uttryck för en lämplig vision har varit en förmåga som många ledare genom tiderna haft gemensamt (Bennis & Nanus, 1985). West et al (2003) sammankopplar tydligt ledarskap med klara mål och hög grad av delaktighet. Nemanich och Keller (2007) utvecklar att tydliga målformuleringar kan reducera osäkerhet och därigenom uppmuntra medarbetare att nå sina individuella målsättningar och därigenom öka arbetstillfredsställelsen. Att sammanföra visioner med tydliga mål renderar ökad förståelse hos medarbetarna, vilket i sin tur resulterar i högre arbetstillfredsställelse. Detta för att arbetstillfredsställelse sätts i relation till en ökad uppfattning om själv effektivitet, vilket kommer av tydliga mål. Bakka et al (2001) betonar att personliga egenskaper, som förmågan att formulera och tydliggöra nya mål, är en viktig del i ledarskapet. Bakka et al får medhåll från Moqvist (2005) som framhåller att en ledare ska fungera som en transfer för kunskaper, idéer och värderingar. Nyckelordet är kommunikation och är avgörande för att ledare ska kunna överföra ett budskap som medarbetarna upplever begripligt och övertygande. Kommunikation inrymmer även en annan definition som mer handlar om att ledaren ska lyssna och ge återkoppling på medarbetarnas kunskaper och idéer.

Dubrin (2004) menar att det finns två olika grupper av ledaregenskaper, dels de mer generella som är observerbara och användbara inom såväl arbetet som utanför, och dels de egenskaper som är uppgiftsorienterade och framträdande i ledarrollen. Bland de generella egenskaperna nämner Dubrin bland annat självförtroende, ödmjukhet och emotionell stabilitet. En ledare med gott självförtroende kan inspirera medarbetare att fortsätta kämpa trots att det är motigt ibland. Självförtroende bör inte enbart beskådas som en personlig egenskap, "it also refers to a behavior and interpersonal skills that a person exhibits in a number of situations"

(ibid, s 34). En ledare med bra självförtroende behåller lugnet under stressfyllda situationer och får andra att göra detsamma. Att vara ödmjuk är en annan viktig ledaregenskap och innebär att du som chef är mer sårbar då situationen kräver det. En ledare vet inte allt och kan inte göra allt. Genom att visa medarbetare att det är tillåtet att göra misstag upplever de att ledaren är ödmjuk. Dubrin poängterar vidare att emotionell stabilitet är en viktig ledaregenskap eftersom medarbetarna förväntar sig att de ska behandlas logiskt och följdriktigt. Att vara känslomässigt stabil innebär att ledaren kan kontrollera sina känslor och reagera förnuftigt i förhållande till situationen. Ledare som saknar emotionell stabilitet associeras vanligen med beteende präglad av ängsla, oro och aggressivitet.

“Traits refer to individual characteristics which are generally unaffected by the environment and consequently relatively stable” (Burke, 2007, s 609). Dubrin (2004) menar att oberoende om humor ska beskådas som en egenskap eller ett beteende är det av stor vikt för ledarrollen då det gynnar relationen till övriga medarbetare.

Salovey och Mayer (1990) menar att empati utgör grunden i emotionellt intelligent beteende, och definierar empati som ”förmågan att förstå någon annans känslor och att återuppleva dem själv” (s 194). Det ligger i linje med Katz (1963) uppfattning, då han anser att empati innebär att vi upplever någon annans känslor som om det vore våra egna. Goleman et al (2002) menar att ledare som saknar empati skapar dissonans, medan empati skapar resonans. Dubrin (2004) hävdar att emotionell intelligens är en viktig uppgiftsorienterad egenskap som ledare bör besitta och tydliggör att:

Emotional intelligence refers to qualities such as understanding one's feelings, empathy for others... This type of intelligence generally has to do with the ability to connect with people and understand their emotions.

(ibid, s 43)

Yukl (1998) riktar uppmärksamhet till fördelar med ett stöttande ledarskap, vilket utgörs av bland annat empati, där ledaren speglar empati genom att visa omtanke för sin personal i tal och beteende. Kellett et al (2006) menar att emotionellt intelligenta ledare skapar en relation mellan sig själva och sina medarbetare. Hur ledare uttrycker empati varierar beroende på förmågan att kommunicera känslor, visa omtanke samt förstå andra. Cooper och Sawaf (1997) är inne på samma spår, då de anser att ledare genom empati och deltagande knyter band mellan sig själva och sina medarbetare vilket möjliggör ett mer öppet och accepterande klimat på arbetsplatsen. Kellett et al (2002) hävdar att allt mer forskning pekar på vikten av empati vid ledarskap, att medarbetare betraktar någon som ledare först då denne förmedlar förståelse och uppskattning av sin personal i form av empati. Detta resonemang framgår även av senare material från samma forskare (Kellett et al 2006). Emellertid finns det enligt dem skillnader i begreppet empati, där en nyansering görs mellan *passiv empati* och *interaktiv empati*. Det förstnämnda innebär att ledaren känner sympati för andra men att detta inte kommer till uttryck i gruppen. Att som ledare kunna identifiera sina medarbetares känslor behöver per automatik inte vara något positivt, då ledaren inte alltid agerar utifrån sin empati och att det därför inte resulterar i en positiv utgång. Interaktiv empati förekommer endast då gruppens medlemmar kan urskilja ledarens omtanke genom att denne kommunicerar sin empati. Detta kan göras på en positiv nivå, men även till något negativt. Till den senare hör situationer då ledaren förmedlar sin empati i syfte att utnyttja eller skrämja sina medarbetare, snarare än att hjälpa dem. Vidare kan tidigare nämnda resonemang om ledarens relationsskapande band till sina medarbetare genom empati blott förekomma om medarbetarna själva anser att bandet finns. Det är viktigt att ledaren förmedlar att denne erkänner, förstår och tar hänsyn till sina medarbetares känslor. Kellett et al understryker dessutom vikten av empatisk förmåga vid effektivt ledarskap, och menar att empati är ett användbart instrument vid problemlösning, beslutsfattande, effektiv kommunikation och allmän prestation. Begreppet emotionell intelligens inrymmer vidare egenskapen självmedvetenhet, vilket framhävs som en av de viktigaste hörnstenarna enligt Dubrin (2004).

Denne menar att personer med stark självmedvetenhet vet sina styrkor och begränsningar och har hög självaktning. Ledare som är självmedvetna är också reflekterande och medvetna om hur deras humör påverkar andra (ibid). Självkännedom betonas även i Bennis och Nanus studie från 1985. I denna studie blev 90 ledare tillfrågade om vilka personliga egenskaper de behövde för att manövrera sina organisationer, och självkännedom var en genomgående egenskap bland respondenternas svar. Även egenskaper som uthållighet, viljan att ta risker och acceptera förluster, engagemang, konsekvens och utmaningar var frekventa svar. Ett sätt att skaffa sig en god självmedvetenhet är genom att erkänna sina starka sidor och kompensera för sina svagheter, menar Bennis och Nanus (1985). En andra väg är att utveckla och arbeta på sina redan etablerade talanger. Slutligen krävs det att ledare kan skilja på sin egen förmåga och vad som krävs från organisationen sida. En ledare behöver inte vara enastående i alla situationer, och en ledare med god självkännedom är realistisk och försöker kompensera sina brister innan det ställer till problem.

Mumford, Hunter et al (2007) anser att det av ledare i innovativa och tekniskt krävande branscher fordras kreativitet för att lämpligen kunna leda sina medarbetare. Ledaren måste kunna förstå sina medarbetares tankegångar, denne måste stimulera och uppmuntra till ett kreativt arbetsklimat vilket styr möjligheten till framgång i innovativa projekt (Mumford, Scott et al 2002). Resonemanget utvecklas till att ledaren måste ha förmågan att frångå befintliga organisationsstrukturer för att istället skapa nya, samt att vägleda medarbetarna i nya riktningar. Genom tekniskt kunnande och kreativ problemlösningsförmåga kan ledaren handleda uppgifter av löst definierad karaktär, samt influera sina medarbetare genom det förtroende ledaren uppnått med hjälp av sin kunskapsbas. Vidare finns det enligt Mumford, Scott et al fog för uppfattningen att en ledares planeringsförmåga påverkar det kreativa arbetet, där forskarna refererar till Barnowes tankegångar och menar att detaljstyrning och noga övervakning har en hämmande effekt på kreativitet hos medarbetare. Vidare menas att många professionellt kreativa människor har ett generellt kritiskt förhållningssätt, och Mumford, Scott et al understryker att förmågan att kunna övertyga sin omgivning krävs av ledaren, vilket förutsätter social förmåga och kunnighet. Att kunna hantera arbetsgruppens mångfald med dess variation av starka personligheter förespråkar dessutom ledarflexibilitet.

Flexibilitet är en annan viktig egenskap som anses avgörande för ledarskap. Bakka et al (2001) anser att flexibilitet omfattar förmågan att överblicka och hantera omställning till nya människor och problem på ett tillfredsställande sätt. "Flexibility, or the ability to adjust to different situations, has long been recognized as an important leadership characteristic", betonar Dubrin (2004, s 45) och hänvisar till att en ledare måste vara tillräckligt flexibel för att lyckas hantera tekniska utmaningar, nedskärningar och förändringar i arbetsstyrkan. I annat fall finns risken att en ledare enbart är effektiv i en eller två situationer. Enquist (2002) menar att en ledare många gånger utsätts för motstridiga krav och önskemål som inte går att tillmötesgå, och även de egenskaper som efterfrågas kan verka motsägelsefulla. Stark men mänsklig, begåvad men inte alltför glänsande, självsäker men samtidigt ödmjuk, strikt och strukturerad men parallellt lyssna till andra och medge frihet. Många gånger finns det ingen gyllene mellanväg då det alltid kommer att finnas dem som anser att ledaren gör fel.

2.3 Situationsanpassat ledarskap

Det finns två ledande inriktningar inom ledarskap som vunnit allmänhetens erkännande – egenskapsbetonat och situationsbundet ledarskap. Det förstnämnda förespråkas av de som tror att ledarskapet är beroende av en uppsättning egenskaper som är avgörande för om ledare lyckas eller inte. Att kunna formulera visioner, ha styrka och vara engagerad är några av de egenskaper som relaterats till ledaregenskaper. Det kontextbundna perspektivet ger mindre styrka åt att egenskaperna skulle vara avgörande, och hävdar att det som fungerar bra i en situation inte nödvändigtvis gör det i en annan. Trots sina olikheter tycks de två motpolerna fånga in en del av sanningen. Det finns många studier som identifierar att effektiva ledare förfogar över några gemensamma egenskaper oberoende av situation och verksamhet.

Andra studier har funnit belägg för att ledarskapet är situationsbetingat och att olika ledarstilar går att relatera till skilda situationer (Bolman & Deal, 2003).

Redan på 1960-talet argumenterade humanister för situationsteorier i samband med effektivt ledarskap. Deras synsätt grundade sig i ett resonemang om att ingen ledarstil är den mest optimala i alla situationer. Att leda genom auktoritärt ledarskap eller förespråka delaktighet är beroende av ett antal situationsfaktorer. Organisationsstrukturen, makten som tilldelats ledarpositionen, organisationsklimatet tillsammans med ledarens egenskaper, personlighet och slutligen förväntningar är alla medverkande krafter som bör tas i beaktning (Mintzberg, 1973). Beteendevetenskaplig forskning har haft svårt att bevisa att en bestämd ledningsmodell är överlägsen och idealisk oberoende av situation, vilket bidrog till att teorierna kring situationsanpassat ledarskap utvecklades. Ledarens uppgifter och beteende har visat sig variera beroende på ledarnivå, område och omvärldsbetingelser och därav är det svårt att generalisera bra respektive dåligt ledarskap, utan att hänsyn tas till konkreta uppgifter och situationer (Bakka et al, 2001). Bland annat ger Yukl (1998) stöd åt situationsanpassade teorier vilket kommer presenteras nedan i avsnittet *Ledarnivåer*. Strang (2007) betonar också hur ledarens beteende, egenskaper och förmågor samspelar i skilda kombinationer i olika situationer i sin studie. Resultatet indikerar att effektiva ledare är medvetna om sitt beteende, sina egenskaper och förmågor och kan balansera dessa utifrån vad situationen kräver. Hans slutsats är att effektiva ledare kan bedöma situationen och därefter medvetet välja vilka förmågor och egenskaper som bör framhållas i förhållande till situationen. Detta går hand i hand med det som Dubrin (2004) understryker; "Insight into people and situations involving people is an essential characteristic of managerial leaders because it helps them make the best use of both their own and others' talents" (s 53). Storey (2004) menar att ledarskap inte bör studeras som ett ämne oberoende av sitt sammanhang. Han betonar att kontexten i vilket ledarskapet utspelar sig är inte bara essentiellt för ledarskapet, det är otvivelaktigt mest avgörande för hur ledarskapet gestaltar sig.

2.4 Framträdande egenskaper på olika ledarenivåer

Katz och Kahn (1978) understryker att lämpliga ledaregenskaper skiftar beroende på organisationsnivå. Egenskaper som lämpar sig för en nivå behöver inte nödvändigtvis göra så vid en annan nivå. Stogdill, Fiedler samt Vrooms tankegångar om ledarskap (refererade i Katz och Kahn 1978) belyser att de ledaregenskaper en person uppvisar i en situation inte behöver predicera dennes ledarskap i en annan situation. Katz och Kahn menar att toppchefer har en frihet att pröva nya strategier och metoder, men att en grundläggande förutsättning för detta är att de besitter en tillfredsställande kompetens och ett systemtänkande för att denna frihet ska resultera i en positiv utkomst. Vidare nämns relationsförmåga som viktigt vid mellanchefernivå, samtidigt som tekniskt kunnande, förståelse av system och regler samt att vara rättvis lyfts fram på lägre nivåer. Kotter (1988) urskiljer olikheter i energinivå hos ledare beroende på hierarkisk nivå, och kännetecknar effektiva toppchefer som människor med en stor uppsättning energi. I ett efterföljande resonemang menar han att ledare på hög nivå måste vara mycket motiverade och självsäkra, där de uppmuntrar och sporrar sina medarbetare till att prestera och att de därigenom uppnår resultat genom sin personalstyrka. Till ytterligare faktorer som Kotter framhäver hör att som ledare på hög nivå ha stark analytisk förmåga, gott omdöme, strategiskt tänkande, empati samt förmåga att sälja. Riktas blicken nedåt i hierarkin framkommer att förståelse för organisationskontexten, bra relationer till sina medarbetare, trovärdighet samt interpersonell förmåga tjänar som viktiga ledarskapsfaktorer (ibid). Vidare belyser Yukl (1998) skillnaden i arbetsansvar beroende på chefsnivå. Han refererar till Jacobs och Jaques studie från 1987, där det framkommer att chefer i högre positioner till stor del spenderar sin tid med att planera långsiktiga mål; att formulera policys, förändra organisationsstrukturen och initiera till nya arbetssätt. Mellanchefer å andra sidan är fokuserade på att tolka och implementera de mål och program som formulerats av ovanstående chefer och ledning, och har vanligtvis ett kortare tidsperspektiv (Katz & Kahn 1978).

Collins (2001) har identifierat en hierarki av olika ledartyper, där hans version av en toppledare benämns som en "nivå 5-ledare". Elva toppledare från USA:s mest framgångsrika företag statuerar verkliga exempel på vad som är utmärkande för just nivå 5-ledare, där dessa ledares förmågor att förvandla mediokra företag till mästarföretag står i fokus. Denna omvandling av företag som exemplen gestaltar skedde oberoende av branschriktning, uppbyggnad, storlek eller om företaget befann sig i ett krisartad eller stabilt tillstånd. Exceptionell personlig ödmjukhet, professionell envishet, prestigelöshet i den bemärkelse att företagets framgång är det större målet, orubblig beslutsamhet samt resultatriktning är karaktärsdrag som kännetecknar nivå 5-ledaren. I en jämförelse mellan dessa betraktade "mästarföretag" och mindre framgångsrika företag konstaterar Collins (2001) att ledare på de sistnämnda företagen präglas av en mycket jagcentrerad ledarstil, vilka han benämner som nivå 4-ledare. Dessa är effektiva i sitt ledarskap och inbringar positiva resultat, men de lyckas inte skapa en varaktighet i sin framgång. Vidare anser inte Collins att alla människor har kapacitet att utvecklas till att bli det han nämner som nivå 5-ledare. Till de människor som saknar potential för detta hör de vars engagemang i företag och organisationer präglas av egoism, där deras aktioner styrs efter eget intresse istället för att se till företagets eller organisationens bästa. Dessa människor drivs av vad de kan vinna i form av pengar och ära, inte av vad de kan skapa eller bidra med. Med andra ord saknar de den prestigelöshet som kännetecknar nivå 5-ledaren.

En studie av Mumford, Campion et al (2007), visar att kraven på förmågor hos ledare varierar beroende på vilken nivå i organisationen de befinner sig. Forskarna pekar på att kravprofilen vad gäller ledarskapsförmågor generellt sätt är högre för ledare vid högre positioner. Emellertid sker en variation i höjningen av kraven, där ökningsintensiteten skiftar beroende på vilken förmåga som behandlas. Kraven att inneha strategiska och affärsinriktade färdigheter ökar i takt med chefsgrad, samtidigt som interpersonella och kognitiva förmågor inte uppvisar samma grad av variation.

2.5 Synen på ledare sett i olika tidsperspektiv

I en undersökning från 2006 har synen på dagens respektive framtidens ledare studerats (Blass & Davis, 2007). Resultatet visar att dagens ledare förväntas inneha egenskaper för visionärt och strategiskt tänkande samt ledaregenskaper som motiverar och inspirerar efterföljare. Det fordras vidare att dagens ledare är snabbtänkt, beslutför, problemlösare och har förmågan att implementera förändringar. Att inspirera och motivera efterföljare skildrar även Moqvist (2005);

Den nutida chefen tycks inte ha samma behov av kontroll i relation till medarbetarna. Istället är man mer intresserad av att bygga relationer till medarbetarna på förtroende.

(ibid, s 88)

I Blass och Davis (2007) studie framkommer att framtidens ledare i likhet med dagens ledare förväntas vara styrda av visioner och agera inspirerande för medarbetarna. Därutöver ställs det dessutom krav på att de uppnår resultat, kan hantera team och lyckas skapa engagemang bland andra. Framtidens ledare antas ha tydliga färdriktningar och vet var de är på väg samtidigt som de försäkras om att medarbetarna följer efter. Vidare visar studiens resultat att en ledare ska vara flexibel, vilket är framträdande i båda tidsaspekterna. Empati, integritet, självmedvetenhet och tillit är emellertid mer påfallande i fråga om dagens ledare än det torde vara hos den framtida ledaren. Det som förefaller unikt för den framtida ledaren är egenskapen förtroendeingivande och förmågan att hantera osäkerhet. För att summera finns det områden som respondenterna förebådade skulle vara mindre väsentliga hos den framtida ledaren. Blass och Davis resultat indikerar att det kommer att ställas mindre krav på djup kunskap och expertis i framtiden, exempelvis inom IT och språkkunskaper. Detta

överensstämmer med den bild av den dåtida chefen som Moqvist (2005) målar upp där chefen kännetecknades av ett expertbetonat ledarskap och därigenom förväntades veta allt och kunna lösa problem på egen hand. Den dåtida chefen beskrivs många gånger med en tydlig markering av över- och underordning i relation chef och medarbetare. I beskrivningar framkommer karakteristiska drag som att chefen legitimerades av dennes ålder, erfarenhet och kunskap. Skildringar om den dåtida chefen antyder om ett fokus på chefen och ett svagare intresse för medarbetarna där en tydlig distans till medarbetaren kunde upprätthållas. Ur ett nulägesperspektiv tycks ledarskap handla om närhet och öppenhet. Relationen till medarbetarna har fått en allt mer framträdande roll och ledarskapet beskrivs i termer att få samtliga medarbetare att verka mot ett gemensamt mål. Det kräver att ledaren kan inspirera, entusiasmera och kommunicera sin förståelse till medarbetarna (ibid). Blass och Davis förutspår att de interpersonella förmågorna kommer vara av mindre intresse i framtiden. De ser den minskade efterfrågan på interpersonella förmågor som en spegling av framtida arbetsplatser där distans och fritt arbete blir allt vanligare och där mycket av interaktionen sker via datorer.

När ledarskap belyses ur ett framtidsperspektiv förs många resonemang mot bakgrund av de nya organisationsstrukturerna som är på väg att ta form, poängterar Moqvist (2005). Synen på förändringar i ledarstilen har en tydlig koppling till anblicken om den framtida arbetsplatsen. Dagens arbetsplats skildras som utmanande, innovativ och karaktäriseras av specialister och experter. I kontrast kommer kraven på expertis ersättas av en mångsidighet bland kunskaper och ett mer projektbaserat arbete kommer att ta form för att tillgodose kundbehov (Blass & Davis, 2007). Moqvist framhäver att föreställningarna om den framtida chefen tyder på att chefen kommer att lämna ifrån sig ytterligare delar av sitt ansvar, vilket i sin tur bidrar till att chefer i allt större grad kommer att tillsättas på andra grunder än rent expertmässiga. Framtidens arbetsuppgifter förmodas kräva självständighet och kreativitet i större dos än tidigare, vilket i sin tur kräver ett annat ledarskap. Med detta menar Moqvist att framtidens ledare kommer utöva ett indirekt ledarskap med betoning på att kunna samordna och skapa visioner för det gemensamma. Studien av Blass och Davis pekar i likhet med ovanstående på att framtidens arbete förväntas lämna mer frihet åt individen. Om individen själv får bestämma hur arbetet ska organiseras kommer de vanliga pliktfyllda timmarna nio till fem istället spridas över alla timmarna på dygnet och ger således den enskilde möjlighet och flexibilitet att planera sina dagar. Dagen arbetsliv beskrivs som osäkert, oförutsägbart, förvirrat och oetiskt medan arbetsplatsen inom en tioårsperiod antas karaktäriseras av ömsesidigt beroende, effektivitet och globalisering (ibid).

2.6 Vem fyller skorna – kan alla bli ledare?

Kotter (1988) menar att potentialen till att utveckla goda ledaregenskaper inte återfinns hos alla. Han argumenterar för att en del människor föds med vissa ledarskapsattribut, till dessa hör grundläggande mentala och interpersonella färdigheter samt intellektuell förmåga och fysisk kapacitet. Det sistnämnda relateras till energinivå, att som ledare ha tillräcklig arbetsiver. För att sammanfatta Kotters ståndpunkt hävdar han att vissa ledarskapsattribut kommer vid födseln, emellertid lyfter han också fram de attribut som utvecklas under tidig barndom samt genom utbildning och arbetserfarenhet. Naturliga förmågor och erfarenheter från barndomen kan utveckla en individs ledarskapspotential, men ovanstående kan också eliminera den potentialen. Det är inte bara Kotter som ställt sig frågande till huruvida ledare är något en del människor föds till. Dubrin (2004) menar att de egenskaper, drivkrafter och karaktärsdrag som fodras för effektivt ledarskap är ett resultat av kombinationen arv och miljö. Egenskaper grundar sig i medfödda anlag men kan endast utvecklas i ett samspel med omgivningen som erbjuder möjligheter att utveckla ledaregenskaper. Dubrin ger följande exempel;

Some people are born with a biological propensity for being more energetic than others. Yet unless that energy is properly channeled, it will not help a person become an effective leader.

(ibid, s 54)

Genom att referera tillbaka till *Maslows behovstrappa* och med betoning på människans utvecklingsmöjligheter understryker Bakka et al (2001) den optimism som de anser bör prägla området ledarutveckling. De menar att människan inte är infångad i stängda beteendemönster utan alltid har möjlighet att röra sig i nya riktningar.

2.7 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att identifiera egenskaper som chefsrekryterare anser önskvärda hos en ledare. Då vår förhoppning var att få en förståelse för vilka egenskaper som i dagläget efterfrågas kändes det naturligt att vända sig till personer som arbetade med chefsrekrytering. Vi ställer oss därför frågande till om det finns någon eller några önskvärda ledaregenskaper som anses mer betydande, och om önskvärda ledaregenskaper förändras i förhållande till situation. Slutligen avser vi att bringa klarhet i om synen på önskvärda ledaregenskaper varierar sett från ett tidsperspektiv. Med vårt syfte som utgångspunkt har följande frågeställningar formulerats;

1. Vad anses vara önskvärda ledaregenskaper enligt chefsrekryterare?
2. Varierar synen på önskvärda ledaregenskaper i förhållande till situation och i så fall hur?
3. Hur varierar synen på önskvärda ledaregenskaper, kan skillnader skådas i dåtid, nutid och framtid?

3. METOD

3.1 Val av forskningsstrategi

Den kvantitativa forskningsstrategin brukar betraktas som ett verktyg genom vilket vi kan kvantifiera insamling av data. Utgångspunkten är ett deduktivt förhållningssätt där forskaren utgår ifrån att pröva teorier. Den kvalitativa forskningen har ett annat fokus och intresserar sig istället för hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Det råder ett induktivt synsätt på relationen mellan forskning och teori i kvalitativ forskning, och motivet är därmed att generera teorier (Bryman, 2002). Vårt motiv för studien var att undersöka vilka egenskaper som ansågs önskvärda hos ledare och om dessa varierar i förhållande till situation. Vidare var vår avsikt att undersöka om synen på önskvärda ledaregenskaper varierade i relation till dåtid, nutid och framtid. Vi valde därför att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden då vi ämnade skapa en djupare förståelse för våra frågeställningar och inte hade som syfte att generalisera vårt material. Vårt mål var att utifrån insamlat material erhålla en kännedom om urvalsgruppens uppfattning kring våra frågeställningar och att generera teorier utifrån empirin. Vårt genomförande är inspirerat av *grounded theory* (ibid) i den bemärkelsen att vi kontinuerligt har inhämtat ny teori parallellt med insamlingen av material. Emellertid bestämde vi antalet intervjupersoner utifrån vad vi upplevde tillfredställande för vårt syfte, och därmed strävade vi inte efter den empirimättnad som *grounded theory* fordrar.

3.2 Metodval

Då vi strävade efter en djupare förståelse för våra frågeställningar föreföll det passande att närma sig ämnet genom djupgående intervjuer, som många gånger karaktäriserar kvalitativa

undersökningar. I intervjuer med kvalitativ ansats betonas intresset för vad intervjupersonen upplever relevant och viktigt och därför är det grundläggande att intervjun kan röra sig i olika riktningar. Ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer blir därför ofta lösningen inom kvalitativ forskning. Förstnämnda intervjumetod liknar vanliga samtal där intervjupersonen får associera fritt, möjligen efter ett angivet ämne. Semistrukturerade intervjuer innehåller specifika teman som ska beröras och forskaren utgår från en intervjuguide. Denna intervjumetod ger intervjupersonen stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt samtidigt som forskaren kan ställa frågor som inte återfinns i intervjuguiden (Bryman, 2002). Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att vara mer flexibla och få en mer spontan och fri prägel på samtalet. Vi menar att det är viktigt att intervjupersonen kan vara med och påverka samtalets riktning. Emellertid ansåg vi att det var viktigt att vi som intervjuare skulle ha möjlighet att styra intervjun inom problemformuleringens ramar och därav var inte ostrukturerade intervjuer ett alternativ. Grundat på litteraturstudier och vår förförståelse för ämnet har en intervjuguide efter hand arbetats fram (se bilaga 3). Denna har varit föremål för omarbetning och modifiering i takt med att mer kunskap inhämtats, då framställning av nya frågor närmare preciserat och därmed avgränsat oss mot vår frågeställning. Vid intervjutillfällena fick vi medgivande från samtliga intervjupersoner att spela in samtalet med bandspelare. Då vi ansåg att intervjupersonernas identitet inte vara relevant för vårt syfte valde vi att aidentifiera samtliga i vår resultatdel.

3.3 Urvalsförfarande

Det två vanligaste ickesannolikhetsurvalen inom akademisk samhällsvetenskaplig forskning är bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Det förstnämnda är, som namnet antyder, ett urval utifrån personer som finns tillgängliga för forskaren. Om forskaren istället väljer att ta kontakt med ett antal personer som är intressanta för undersökningen och sedan använder dessa för att få kontakt med ytterliggare respondenter brukar det benämnas snöbollsurval (Bryman, 2002).

Med vår problemformulering i beaktning valde vi att ta kontakt med fem företag som vi ansåg hade en koppling och var av intresse för vårt ämnesområde. Då vårt syfte var att undersöka chefsrekryterares syn på önskvärda ledaregenskaper, valde vi att intervjua personer som arbetade med rekrytering av chefer. Med vårt syfte som utgångspunkt tog vi i valet av antal intervjupersoner hänsyn till vårt behov av information kontra tidsaspekten. Val av intervjupersoner baserade vi på kriteriet att personerna skulle vara verksamma eller ha gedigen erfarenhet av ledarrekrutering. Tre av intervjupersonerna arbetade som konsulter på chefrekryteringsföretag i Malmö. Företagen var relativt små med enbart en till tre konsulter per kontor. Intervjupersonerna från konsultföretagen gav alla uttryck för ett antal års erfarenhet inom ledarskap och rekrytering. De två övriga intervjupersonerna arbetade med chefsrekrytering inom produktionsskapande storföretag i Lund. Företagen var väletablerade på en internationell marknad och våra intervjupersoner hade en bred kompetens inom såväl rekrytering som ledarskap. Intervjupersonerna var i yngre – och över medelåldern, en aspekt vi inte ämnade precisera närmre med hänsyn till våra intervjupersoner. Ur en tillgänglighetsaspekt valde vi företag inom Malmö- Lundregionen, för att lätt kunna närvara med hänsyn till intervjupersonerna tillgänglighet. Därutöver erbjöd Malmö en uppsjö av chefsrekryteringsbolag varför vårt intresse på ett tidigt stadium riktades dit. Storföretagen i Lund kontaktades utifrån antaganden om deras omfattande besittning av kunskap. Emellertid gjordes valet av specifik intervjuperson inte av oss utan av det enskilda företaget i fråga. Vi fick således förlita oss på deras omdöme. Samtliga företag kontaktades initialt via telefon, varpå vi mejlade tre av företagen efter deras önskemål, för att precisera vår intention.

3.4 Analys av material

Till grund för vår analys står det transkriberade materialet från våra intervjuer. Vår analys har skett i två olika faser. För det första har analysen skett på en kognitiv nivå i direkt anslutning till våra intervjuer, detta då vi inte har kunnat undgå att reflektera och kategorisera den data

som framkommit i samband med intervjuerna. För det andra har analysen skett då vi har samlat in samtlig empiri, vilket möjliggjort en bättre överblick över det insamlade materialet. Vid en första genomläsning av transkriptionerna fördes en del anteckningar i marginalen som sedan successivt utvecklades till koder. Dessa grupperades därefter till teman som vi ansåg vara framträdande vilket i sin tur avspeglade sig på vårt val av teori. Inom kvalitativ dataanalys är det frekvent förekommande att kontexten av det som sägs går förlorad när resonemang tas ur sitt sammanhang då de kategoriseras (Bryman, 2002). Detta är något vi tagit hänsyn till då vi utarbetat våra teman som presenteras i vår resultatdel.

Temat *Önskvärda ledaregenskaper* har analyserats i två steg. Vi har i en tabell sammanställt materialet för att beskriva hur intervjupersonerna har samtalat kring olika egenskaper. I de fall intervjupersonerna inte namngivit egenskaperna utan bara gett uttryck för dem i ett sammanhang, har vi benämnt deras syn med vad vi ansåg vara en lämplig egenskap i förhållande till deras utsagor. Som i ett nästa steg har en matris utarbetats där egenskaperna kategoriseras under huvudgrupper som vi ansett ringat in egenskaperna. Genom flitig läsning av transkriptionerna anser vi att vi erhållit en förståelse för våra intervjupersoners ståndpunkter men reserverar oss ändå för eventuell kritik mot vårt kodningsförfarande. I vår diskussion kommer inte alla teman behandlas separat då det resultatet har analyserats genomgående i relation till våra frågeställningar.

3.5 Etiska överväganden

Då vi ansåg att vår studie inte behandlade ett ämne av känslig karaktär har inte etiska ställningstaganden varit nödvändiga i någon större omfattning. Vi har emellertid valt att låta intervjupersonerna och företagen de arbetar på vara anonyma, vilket vi ansett kan ha gynnat informationsutbytet. Att avslöja identiteter tror vi resulterar i en viss selektivitet vad gäller den information intervjupersonerna väljer att dela med sig av. Att använda sig av sunt förnuft har varit ett genomgående ledord inom såväl litteratursökningen som i kontakt med intervjupersonerna.

3.6 Kritisk diskussion

Inledningsvis går det att föra kritiska argument till att antalet intervjupersoner i vår studie är något få. Dock anser vi att antalet intervjupersoner är tillfredställande för våra frågeställningar. Att tre av intervjupersonerna mottagit mail med information kan kritiseras utifrån argumentet att det råder en obalans mellan de företag som blivit kontaktade via mail, och de företag som inte blivit det. Detta kan naturligtvis ha påverkat svaren i den meningen att de intervjupersoner som blivit kontaktade via mail kan inneha en föreställning om hur intervjun kommer att te sig och därmed ha mer genomtänkta svar. Med förhoppning om mer spontana svar från de två företagen vi inte informerade via mail valde vi att inte förtydliga vårt syfte då dessa inte efterfrågade det. Vi tror inte att mailen har påverkat svaren i någon väsentlig riktning då vi antar att intervjupersonerna med både erfarenhet och kunskap är medvetna om sina ståndpunkter och inte påverkas av ett mail. Emellertid går det inte att utesluta att intervjupersonerna kan inta ett strikt och reserverat förhållningssätt med mindre spontana svar som följd, därav kan detta ses som en möjlig felkälla.

På grund av vår begränsade erfarenhet som intervjuare kan det vara värt att reflektera över vilka konsekvenser detta får. Till att börja med försökte vi undvika att ställa frågor som kunde ge uttryck för två frågeställningar, vilket vi tog hänsyn till då vi utarbetade intervjuguiden. Dessvärre blev det ibland att vi under intervjuerna sammanförde två separata frågor till en fråga, vilket kan förklaras av vår ovana. Vi har försökt beakta vår egen förståelse med syfte att upprätthålla objektiviteten genom intervjun. Exempelvis är vi medvetna om att samtalen kring situationsanpassat ledarskap kan ha speglat vår subjektiva prägling på samtalet, då vi vid ett par tillfällen tagit upp begreppet situationsanpassat ledarskap och därmed kan ha styrt samtalets riktning. Vi har reflekterat kring den bredd flertalet frågor utmynnade i och ställt oss

frågande till om vi borde ha använt smalare frågor. Vi anser att argumenten för breda frågor väger tyngre då vårt syfte var att skapa en förståelse för intervjupersonernas syn, vilket vi ämnat styra så lite som möjligt. Som nybörjare finns dessutom risken att relevanta följdfrågor förbigås på grund av bristande lyhördhet, något vi är medvetna om.

Att använda sig av bandspelare kan ha en hämmande effekt, i synnerhet vid behandling av känsliga ämnen då det kan kännas obehagligt att bli inspelad. Till fördelarna hör emellertid att intervjuförandet effektiviseras, samtidigt som frenetiskt antecknande undviks. Vi ansåg att fördelarna vägde upp nämnda nackdel, varför vi haft för avsikt att spela in samtliga intervjuer. Därtill har samtliga av våra intervjupersoner enligt vår mening varit tillmötesgående och inte visat på upplevelser av bandspelaren som ett störningsmoment. Ett missöde med bandspelaren resulterade dock i att den användes vid fyra istället för fem intervjuer. Anteckningar fördes vid samtliga intervjuer, och kunde sedan användas som ett komplement till transkriptionerna med anledning av att kommunikation i form av kroppsspråk, ansiktsuttryck och dylikt inte framkommer av en bandinspelning. Kritik kan riktas till det faktum att samtalet med en av våra intervjupersoner inte spelades in, trots att detta berodde på en teknisk miss som stod utanför vår kontroll. För att kompensera den uppkomna situationen samt öka validiteten gjordes en deltagarkontroll där vi lät intervjupersonen ta ställning till huruvida transkriptionen överensstämde med det förda samtalet (Merriam, 1988).

För att öka ett resultatets validitet går det att använda så kallad triangulering, som bland annat syftar till användandet av flera olika metoder för insamling av data, exempelvis att använda observationer som ett komplement (Merriam, 1988). Då vårt syfte var att undersöka en uppfattning hos intervjupersonerna ansåg vi inte att ytterliggare metoder var erforderliga. Enligt vår mening är en uppfattning något som lättast beskrivs i ord och inget som vanligtvis i dessa sammanhang kommer till uttryck genom ett visst beteende. Således var inte observationer ett alternativ för vårt syfte. Med reliabilitet åsyftas i vilken utsträckning resultatet kan upprepas. Inom samhällsvetenskaplig forskning är reliabilitet diskutabelt då människors beteende inte kan betraktas som statistiskt (ibid). I den mån det är möjligt har vi försökt säkerställa replikerbarheten av studien, genom vad vi anser vara en tydlig beskrivning av metodval och urvalsförfarande. Vi kan rimligen inte förvänta oss att intervjupersonernas svar hade blivit desamma vid en upprepning av studien, varför vi anser det ologiskt att tala om reliabilitet i den traditionella meningen, i förhållande till vår studie.

Vi har i vår studie använt nyare forskning parallellt med äldre forskning, detta för att ge ett brett spektrum av teorier. Vi har reflekterat kring den äldre litteraturen med utgångspunkt i att den kan kännas ålderdomlig och inaktuell. Dock har vi ansett att även de äldre teorierna varit relevanta för vår studie av ett flertal anledningar. Till att börja med har den äldre litteraturen varit frekvent förekommande som referenser i nyare forskning, inom ramen för detta arbete. Vi har då gjort bedömningen att det har varit värt att granska ovanstående, detta för att därefter förkasta eller använda litteraturen beroende på deras tillämplighet och relevans i förhållande till vårt syfte. Vidare har en del äldre litteratur använts som ett verktyg för att belysa nyare forskning vilket visar på att en del teorier tycks tidlösa och relativt oförändrade. Slutligen kan forskare såsom Mintzberg ses som pionjärer på området ledarskap, varför vi valt att presentera hans teorier.

4. RESULTAT

Innan vi redogör för vårt resultat anser vi det lämpligt att ge en översikt över de teman vi funnit och som redovisas nedan. Till en början kommer *Syner på ledarskap och chefskap* presenteras för att tydliggöra våra intervjupersoners definitioner av begreppen. För att få en överblick har vi i Figur 1 (se Bilaga 1) sammanställt hur intervjupersonerna samtalar om olika

egenskaper. För att ge en helhetssyn kommer vi i Figur 2 (se Bilaga 2) exponera de egenskaper som våra intervjupersoner ansett önskvärda. Bilaga 2 tydliggör en matris över önskvärda ledaregenskaper, som vi indelat i fem huvudkategorier. Temat *Önskvärda ledaregenskaper* kommer redovisas med Figur 2 (Bilaga 2) som grund. Vidare följer *Med hänsyn till situationen, Egenskaper på olika ledarnivåer, Ledarskap i förändring, Önskvärt imorgon* och slutligen *Ledarskapsge*?

4.1 Synen på ledarskap och chefskap

Alla våra intervjupersoner tycks vara eniga om att chefskap och ledarskap är två olika begrepp med skilda innebörder. Intervjuperson B betonar skillnaden, "Gud ska veta att man kan vara chef utan att vara ledare också". Intervjuperson D menar på att ledarskap är något dina medarbetare tillskriver dig medan chefskapet tilldelas ovanifrån vilket intervjuperson C håller med om, "Du är ju utsedd till chef, och sen kan det ju finnas informella ledare också, i den bästa av världar är du ju både chef och ledare". Intervjuperson B:s syn är ganska likartad ovanstående citat och betonar att chefen är en person som har fått tilldelad makt och leder och fördelar arbetet. Intervjuperson B säger vidare att en ledare får medarbetarna att verkligen vilja göra de uppgifterna som de blir tilldelade. Dessutom påpekar intervjuperson A; "Att vara chef innebär inte att man samtidigt är en ledare. Ledare jobbar mycket över gränser, leder och motiverar på andra sätt. En chef styr genom lön och befordran." Det råder en gemensam uppfattning bland våra intervjupersoner att en chef per automatik inte nödvändigtvis är en ledare, men de flesta påpekar det som intervjuperson D sammanfattar så här, "Det går ju inte att vara en bra chef om man inte samtidigt är en ledare".

Intervjuperson C anser också att det råder en markant skillnad mellan chef och ledare men att chefen ska driva verksamheten i form av att vara en god ledare. Intervjuperson D menar att det måste finnas både chefskap och ledarskap för att en chef ska ha framgång inom sin organisation. Detta stämmer överens med den bild intervjuperson C målar upp där chefen befinner sig på ena axeln som målas upp lodrätt och ledaren går i horisontell riktning, där krysset mitt emellan får representera var chefen bör infinna sig, det vill säga att personen är både chef och ledare. Ett likhetstecken mellan begreppen chef och ledare förklarar intervjuperson E med att "idag har det blivit ju nästan synonymt eftersom att alla tycker att de ska vara ledare istället för chef".

Att vara chef anses mer vara ett gammalt ord, någon som pekar med hela handen förklarar intervjuperson E, medan en ledare försöker få med sig gruppen mot samma mål. Intervjuperson E menar att desto högre upp hierarkin du kommer, desto mer chef måste du vara. Han likställer detta med en koncernchef som ibland måste tydligt visa vägen även om det inte alltid behagar medarbetarna. En ledare på lägre nivå är många gånger mer beroende av sitt team eller grupp och måste verka mer som en ledare för att få med alla mot samma mål. Det kommer aldrig att fungera att "en chef blir superkompis med dem de styr över" enligt intervjuperson E. Intervjuperson A syftar på sin egen bransch när han påpekar att det är vanligt att man blir chef för sina kunskaper och vad man tidigare åstadkommit och att det då inte alltid innebär att personen är en bra ledare. Han menar vidare att bra kunskaper inte alltid betyder att du är en bra chef.

4.2 Önskvärda ledaregenskaper

De önskvärda ledaregenskaperna som våra respondenter har framfört har sammanförts till fem kategorier; *Målmedveten, Empatisk, Förtroendeingivande, Kreativ* och *Handlingskraftig*. Innehållet i respektive kategori beskrivs närmare nedan.

4.2.1 Målmedveten

I kategorin målmedveten har vi fört samman de egenskaper och uttryck som står för att en ledare bland annat är målfokuserad, strategiskt tänkande, drivande och tydlig (Bilaga 2).

Fyra intervjupersoner understryker tydlighet som en viktig personlig egenskap hos ledare. Tydlighet är någonting som de flesta tycker är en mycket viktig egenskap och ger som regel stabilitet, anser intervjuperson D och fortsätter: "Det är ju någon form av trygghet som man strävar efter och skapar". Att man vet vad som förväntas av en, att man får återkoppling på det". Samtidigt menar intervjuperson B att en ledare måste vara klar och tydlig i sin målstyrning för att kunna leda många människor. Intervjuperson A beskriver tydlighet som viktigt i svåra situationer, vidare kombinerar intervjuperson E tydlighet med att vara konsekvent, och genom detta driva mot vissa saker för att uppnå en målsättning. I de fall anställda upplever att de har en otydlig ledning som inte anger riktning eller mål för verksamheten brukar resultera i besvär, menar intervjuperson D. Intervjuperson A varnar emellertid för att tydligheten kan gå överstyr, att ledare kan överanvända en i grunden god egenskap. Liknande resonemang förs av intervjuperson D och E, där förstnämnde menar att en överanvändning av nämnda egenskap resulterar i detaljstyrning. Han utvecklar att tydlighet kan vara obehagligt, och sistnämnde anser att övertydlighet innebär att ledaren gör gruppen en otjänst då gruppen inte tillåts tänka själv och bidra med åsikter. En konsekvens av detta är att kreativiteten dämpas.

Samtliga intervjupersoner diskuterade kring att som ledare vara målfokuserad och målmedveten. "Målfokusering pratar man om ofta. Du är fokuserad – och det är dit som vi ska nå!", säger intervjuperson E. Det handlar om att visa den röda tråden, att genom mål tydliggöra varför uppgifter ska göras, anser intervjuperson A. Ledaren ska fokusera på resultat, och sätta upp mål men även vara duktig på att följa upp, menar intervjuperson C. Intervjuperson D resonerar kring att målstyrningen kan vara mer eller mindre konkret, men att den oavsett förmedlar en mening vilket är att betrakta som viktigt. Intervjuperson E menar att målmedvetenhet är mycket viktigt, att ledaren är fokuserad på slutresultatet. Vad gäller ledarskapsmetodiker anser intervjuperson B att målstyrning är en av de mest effektiva. Han anser att det är mycket viktigt att vara drivande i det, och liksom intervjuperson C poängterar han uppföljning. Ledaren måste se till så att målen uppnås. Intervjuperson C anser att ledare ska vara drivande, och därigenom utveckla sina medarbetare. Denne ska också vara drivande när det gäller att leda till förändring. "Man måste också ha kraft och energi att driva saker och ting", menar intervjuperson B. Intervjupersonen påpekar vidare att organisationer kan ha olika krav beroende på organisationskulturen, där vissa organisationer förordar att ledaren är mer självständig och drivande, medan ledare i andra organisationer är mer styrda. En ledare måste driva mot målsättningarna menar intervjuperson E, men anser samtidigt att det finns en baksida med att vara *för* driven. En ledare som driver för hårt kör slut på sin personal. De drivna ledarna är i regel unga killar, som inte uppmärksammar sin omgivning och att det där finns personer som har familj och andra intressen utanför arbetet som de hellre vill lägga tid på. Drivandet kan också utvecklas till otålighet, där ledaren driver iväg utan att personalen hänger med, beskriver intervjuperson B.

Intervjuperson D lyfter fram engagemang som mycket viktigt hos ledare. Han likställer engagemang med en stor vilja för någonting, men betonar att olika saker kan driva fram engagemang. Intervjuperson C talar om engagerade ledare utifrån sitt företags värderingar, vilka säger att engagemang också handlar om att ha roligt. "Engagemang är bra vid ledarskap – engagerade människor kan också engagera andra", betonar intervjuperson B. Intervjuperson E framhäver att tålmodighet och uthållighet är egenskaper som bör räknas till de viktigaste hos ledare. Det gäller att vara tålmodig även när faktorer går ledaren eller företaget emot, oavsett marknadssvängningar eller produktionsproblem ska ledaren kunna visa vägen. Vidare kan envishet många gånger ses som en stor tillgång, en ledare kan komma långt med det – "men för mycket envishet kan övergå i tjurskallighet", betonar intervjuperson D. Intervjuperson D särskiljer på långtids- och korttidsperspektiv hos ledare, där

organisationens verksamhet emellanåt förordar snabba lösningar av ledaren. Vid andra tillfällen är det lämpligare med ett långtidsseende, exempelvis vid upprätthållande av relationer till kunder, leverantörer och kollegor samt etablerande av nya marknader, berättar intervjupersonen. En klar nackdel är bristande självkänedom hos ledaren, då blir ledaren på så vis osäker i sin roll.

Intervjuperson D anser inte att det finns någon stereotypisk bild av en god ledare, det finns ingen grundmall som predicerar framgång i ledarskap. Kärnan i ett gott ledarskap utgörs emellertid av trygghet, engagemang, tydlighet samt stabilitet, menar han. Var och en ska leda utifrån sina egna förutsättningar, vissa lyckas med en tuff framtoning – andra med en mjukare framtoning.

4.2.2 Empatisk

I kategorin empatisk har vi fört samman de egenskaper och uttryck som står för att en ledare bland annat är lyhörd, förstående, ödmjuk och respekterande (Bilaga 2).

Flera intervjupersoner resonerar om vikten av ledarens empatiska förmåga, där empati anses mycket viktigt och att som ledare förstå gruppens känslor och behov och att lyssna till dessa, hävdar intervjuperson E. Det är viktigt att som ledare sätta sig in i hur gruppen tänker, menar intervjuperson B, ett resonemang som intervjuperson D och E utvecklar. Empati handlar om inlevelseförmåga, en förmåga att förstå andra, menar intervjuperson D. Att få alla involverade och engagerade – låta samtliga komma till tals – är något som lyfts fram genom empati enligt intervjuperson E, "... empati, det är ju inte bara att man har ett varmt hjärta och att man gullar med folk... man ska få alla engagerade". Liksom med tydlighet anses det bland intervjupersonerna finnas baksidor med empati vilket intervjuperson B förklarar; "för att lösa en konflikt mellan olika människor så måste man ibland vara lite okänslig och bestämd. Och det är svårt om man är empatisk". Har en ledare för mycket empati finns det risk för att denne mår dåligt och inte fungerar i sitt ledarskap, på grund av att den bär med sig för mycket osäkerhet. En ledare som saknar empati är bedrövlig, denne ska ha en bra grad av empati – men den ska "optimeras och inte maximeras", förklarar intervjuperson D. Intervjuperson B är också inne på spåret välbefinnande, och menar att ledare ibland måste ta tuffa beslut, och besitter ledaren för mycket empati resulterar besluten i att ledaren mår dåligt. Vid en konflikt på arbetsplatsen där ledaren förstår bägge parter finns det risk för att denne blir "velig och mjuk i ryggen" och därigenom inte vågar fatta ett beslut, fortsätter han. Intervjuperson E likställer överdos av empati med att anställda på arbetsplatsen bara "går runt och gullar med varandra", och att det därigenom tappas fokus. Han pekar på att det kan vara en trevlig organisation, men på bekostnad av att viktiga aspekter förlorar prioritet. På tal om empati menar intervjuperson B att "ska man säga upp en människa, och inte tycker det är jobbigt... så ska man inte göra det". Denne vidhåller att empati är viktigt, men det ska finnas en balans, ledaren ska förstå vad som är viktigt just för tillfället eftersom du som chef råkar ut för många olika situationer. Exempelvis ska uppsägning av personal göras på ett värdigt sätt genom att respektera andra människor, framhåller intervjuperson B. Vidare resonerar intervjuperson D om empati och inlevelseförmåga, att som ledare veta hur dennes beslut och aktioner påverkar dennes omgivning. Intervjuperson E varnar för ledare som brister i empati – känslökalla ledare – som inte tar hänsyn till sin personal.

En avgörande viktig egenskap hos ledare är förmågan att lyssna och förstå andra människor, hävdar intervjuperson B. Att vara kommunikativ och kunna lyssna framhåller även intervjuperson C, D och E som betydelsefullt, där intervjuperson C och E menar att kommunikation via lappar eller e-mail inte är att eftersträva. "Vi har två öron en mun – det visar på vad vi ska göra", förtydligar intervjuperson D. Det handlar om att respektera människor, utvecklar intervjuperson E. Intervjuperson C anser att ledaren ska vara lyhörd, lyssna och ta till sig av sin omgivning. "Sedan kan människor vara kommunikativa på olika sätt", vissa har en social karaktär där de genom charm skapar trivsel, andra är mer lågmälda

men utövar ändå ett mycket bra ledarskap, resonerar intervjuperson D. En ytterligare aspekt som anses viktig är att som ledare vara prestigelös, anser intervjuperson B. Ledaren vet inte alltid bäst själv, det är därför viktigt att våga föra en dialog med sin personal och att involvera sina medarbetare för att på så vis arbeta tillsammans.

4.2.3 Förtroendeingivande

I kategorin förtroendeingivande har vi fört samman de egenskaper och uttryck som står för att en ledare bland annat är rättvis, ärlig och självmedveten (Bilaga 2).

Intervjuperson C framhåller självkännedom som en mycket viktig egenskap hos ledare, att känna sig själv och stå med bägge benen på jorden. "... känner du dig själv så känner du också andra, du har lättare att ta till dig hur andra tänker...", fortsätter han. Ledaren är beroende av sin grupp, genom självinsikten agerar chefen och leder andra. Att som ledare känna sig själv innebär en vetskap om vilka egenskaper och värderingar denne innehar och om dessa överensstämmer med företagets. Genom denna vetskap kan du lyckas som ledare, menar intervjuperson C. Det handlar också om att kunna plocka fram egenskaper i olika situationer, att veta vilka egenskaper som saknas men ändå försöka levandegöra dem om situationen kräver det. Intervjuperson A belyser också självkännedom som en viktig egenskap, att som ledare känna sina svaga sidor.

Intervjuperson A menar på att ledare ska veta vad deras personalstyrka förväntas uppnå, och vad som ska bli nästa steg i processen och därigenom kunna driva fram detta. "Som ledare ska du utveckla andra och dig själv till att bli bättre", anser intervjuperson A. Ledarskap byggs upp av förtroende och ledaren ska vara förtroendeingivande vilket stimulerar till ett tillitsfullt klimat. Personal och ledare ska inte vara rädda för att göra fel, och de arbetar genom öppen informationshantering. Ledaren ska vara föredömlig, vilket vanligen efter hand engagerar andra, tror intervjuperson D. Liksom intervjuperson C betonar han vikten av ledarens kunnande, och menar att kunskap kan resultera i vinnande av auktoritet och förtroende i snabba diskussioner. Vidare är det viktigt att ledaren förstår sina medarbetare, det blir annars svårt för ledaren att leda om denne inte begriper sig på sin personal. Ledarens agerande måste i sin tur vara begripligt för personalen, betonar intervjuperson E:

Du måste vara otroligt konsekvent i allt vad du gör, för det går inte att lura personalen... man ska inte tro att de inte pratar med varandra. Du måste vara tydlig och du måste vara konsekvent, för annars går du under.

4.2.4 Kreativ

I kategorin kreativ har vi fört samman de egenskaper och uttryck som står för att en ledare bland annat är innovativ, fantasi- och idérik (Bilaga 2).

En ledare ska hjälpa sina anställda att hitta motivation och formulera mål, och detta kräver fantasi och att ledaren ska vara kreativ, förklarar intervjuperson B. Intervjuperson C är inne på samma spår, och menar att ledaren ska vara innovativ och ha idéer vilket ligger i linje med företagets grundvärderingar.

Intervjuperson C lyfter fram den gode ledaren som öppen, nyfiken och intresserad av nya saker och människor. Han eller hon ska utveckla sig själv och sin personal, se till att skaffa sig kunskap inom sitt område och våga ta initiativ till nya steg, "En god chef skapar sig goda medarbetare, och utvecklar dem, och därmed utvecklar han sig själv".

4.2.5 Handlingskraftig

I kategorin handlingskraftig har vi fört samman de egenskaper och uttryck som står för att en ledare bland annat är kommunikativ, utvecklande, flexibel och modig (Bilaga 2).

Tre av intervjupersonerna framhåller mod som en viktig egenskap hos ledare, där intervjuperson A menar att en ledare ska våga göra det som är jobbigt samt våga tappa ansiktet. Intervjuperson E nämner mod i samband med lönesamtal, och pekar på att lönesamtal är bland det svåraste samtal en ledare kan ha. Vidare ger han exempel på mod och konflikt, att det krävs mod för att reda ut situationen och konstatera orsaksförlopp. Intervjuperson C är inne på samma spår som intervjuperson A, och menar att ledarens beslut ibland visar sig felaktiga men att det är en del av processen. En ledare ska inte vara rädd för att utmana sig själv, menar intervjupersonen, och relaterar detta till rekryteringssituationer. I en rekryteringsprocess är det lätt hänt att ta till sig likheter och stöta ifrån sig olikheter, där bör ledaren utmana sig själv och ta till sig olikheter vilket kan generera nya möjligheter, anser intervjupersonen. Intervjuperson B tycker det är svårt att urskilja vilka egenskaper som generellt är viktigast för ledare, men anser att goda ledare är självständiga och beslutföra – då det ofta förordas att ledare själva fattar beslut. Det är också viktigt att som ledare ha en helhetssyn av sin organisation, att inte bara se till sin egen enhet utan till helheten, varför ledaren ibland fattar beslut som missgynnar den egna enheten men gynnar helheten. Genom att lyfta blicken lite kan ledaren fokusera på organisationens bästa, förklarar intervjuperson B. Intervjuperson D framhåller tydlighet och flexibilitet som mycket viktiga ledaregenskaper, och förtydligar att en ledare bör agera efter situationen och efter vilka behov företaget har; ”att kunna agera under olika omständigheter, att kunna verka både i framgång och motgång”. Emellertid menar denne att en ledare kan vara *för* flexibel, vilket uttrycks genom att ledaren ”fladdrar än hit och än dit”. Flexibilitet och tydlighet kan också i viss mån stå i konflikt till varandra, utvecklar intervjupersonen.

Resultatet visar att det finns en mängd egenskaper som anses önskvärda. Intervjuperson C sammanfattar att ledaren ska vara disciplinerad, samt en god medmänniska med en ödmjuk framtoning. Intervjuperson E understryker att en ledare måste ha många olika egenskaper och vidare kunna utnyttja dem vid olika tillfällen, vilket han liknar vid en verktygslåda där verktygen har olika användningsområden.

4.3 Med hänsyn till situationen

Våra intervjupersoner tycks eniga om att det inte finns en ledarstil som är genomgående över olika situationer – de anser att ledarskapet är beroende av situation och omständigheter - och många pratar om det situationsanpassade ledarskapet. Intervjuperson A anser att det är kombinationen av egenskaper och situation som är det väsentliga för om du lyckas som ledare. Att kunna kommunicera och prata samma språk utifrån vad situationen kräver framhäver intervjuperson A som en viktig egenskap. Intervjuperson D menar att det är viktigt att anpassa ledarskapet efter situationen, exempelvis efter hur organisationen ser ut och efter medarbetarnas behov. Olika människor har behov av olika typer av information och därför är det viktigt att kunna agera brett, säger intervjuperson C. Intervjuperson D gör följande förtydligande då han förklarar sin syn på situationsanpassat ledarskap:

En del har kanske större behov av social kontakt med sin chef, en del har ganska lite behov av det. En del gillar mer robusta toner, en del är mer känsliga. Och det är viktigt för en chef och ledare att kunna anpassa det här efter individen också.

Det situationsanpassade ledarskapet är viktigt för den som ska utöva ledarskapet under en längre tid, vilket två av våra intervjupersoner framhäver. Enligt intervjuperson C handlar det om att ta sig an nya förutsättningar och anpassa sig. Då konjunkturen kan variera krävs det en

flexibel ledarroll under olika omständigheter menar intervjuperson D. Att byta chef bara för att företaget går igenom olika utvecklingsfaser ser han inte som ett alternativ och därför krävs det en ledare som kan anpassa sig. Att välja rätt ledarstil i rätt situation handlar till viss del om att "gasa och bromsa", beroende på vad situationen kräver, menar intervjuperson C, "Det är skillnad på ledarskap och ledarskap beroende på var du befinner dig". Intervjuperson C återgår till den bilden han tidigare målade upp och betonar att ibland uppstår det situationer då ledaren inte kan vara diplomatisk och demokratisk utan istället måste gå i med järnhand, och då är det chefskapet som måste bli framträdande. Situationen spelar en avgörande roll för om du lyckas menar intervjuperson B, det behöver inte betyda att du varit en dålig ledare utan det kan vara omständigheterna. Det handlar om att lära sig av olika situationer och tillåta sig själv att göra bort sig några gånger. Omständigheter styr också i den graden att medarbetarnas förväntningar påverkar ledarstilen, i Sverige är ledarskapet många gånger konsensusstyrt men i Danmark förväntar sig medarbetarna att chefen bestämmer allt, resonerar intervjuperson E. Empati är en viktig egenskap men ska du som ledare lösa en konflikt så måste man ibland vara okänslig och bestämd, understryker intervjuperson B. Enligt honom handlar det om att vara en balanserad person som kan tänka, känner efter och förstå vad som är viktigt just nu och handla därefter. Det kan vara situationer när det "brinner ute i produktionen" men när någon medarbetare har personliga problem och då gäller det att kunna sätta allt annat åt sidan och lyssna på den medarbetaren, poängterar intervjuperson B.

4.4 Från mellan till stor – önskvärt på olika ledarnivåer

Några av intervjupersonerna kan urskilja egenskaper som är mer eller mindre framträdande inom olika ledarnivåer. Intervjuperson C anser att det blir allt viktigare med kunskap och erfarenhet för en högre chef. Han bedömer att en högre chef måste ha insikt i flera områden för att skaffa sig en bra överblick över organisationen. Intervjuperson B ställer sig frågande till om ledarnivå är det avgörande och betraktar ledarens arbetsområde som det väsentliga. Enligt honom är det istället grundläggande att en ekonomichef har stora kunskaper inom ekonomi och så vidare. Att ha en kommunikativ förmåga, ett strategiskt tänkande, kunna hantera presentationer och framstå som en ledare är förmågor som förefaller viktiga för intervjuperson A. Vidare anses högre chefer vara mer hårdhudade med fokus på nyckeltal än vad mellanchefer många gånger är, detta enligt intervjuperson E. Han poängterar också att det finns en risk för att empatin minskar på bekostnad av målfokusering, vilket gör att högre chefer kan upplevas kyligare. Intervjuperson E tror dock inte att det krävs mindre sociala egenskaper bland högre chefer men att det många gånger kanske kan verka så.

Att vara flexibel är viktigt hos en mellanchefer anser intervjuperson A, då en mellanchefer måste följa sin högre chefs riktlinjer och lyda ovanifrån samtidigt som det kan innebära att ledaren blir impopulär bland den personalen som denne arbetar över. "Slicka uppåt och sparka nedåt brukar man ju säga", säger intervjuperson E med glimten i ögat. Intervjuperson A uttrycker sig i något mildare form då han tydliggör att mellanchefer har en utsatt roll eftersom ledaren får input uppförifrån och nedanifrån. Att ha en bra personlighet tror intervjuperson E är avgörande för en mellanchefer. Det är viktigt att lyssna till högre chefer men samtidigt vara mån om att få med sig sitt team menar han. Intervjuperson E konstaterar att det är svårt att vara chef ibland då saker måste genomföras även om gruppen misstycker men för att citera honom; "allt är inte guld och gröna skogar för att du har chef på ditt visitkort". Det är viktigt att en mellanchefer kan skapa en förtroendeingivande miljö och att medarbetarna kan känna tillit enligt intervjuperson A. Han poängterar vidare, i överensstämmelse med vad övriga intervjupersoner sagt, att det krävs att mellanchefer kan omsätta strategier.

4.5 Ledarskap i förändring

Fyra av fem tillfrågade anser att förändringar inom tillämpat ledarskap skett under de senaste årtiondena, där intervjuperson A anser att chefer tidigare utsetts baserat på meriter och inte

egenskaper. Intervjuperson C menar att farten i arbetslivet ökat, att variationerna i uppgifterna är svårare och att det sammantaget ställs högre krav på dagens chefer. Intervjuperson E ser en tydlig skillnad i chefens sätt att styra, där chefen förr fattat besluten och medarbetaren följt dessa beslut. Han poängterar att vikten av medarbetarnas involvering med tiden växt fram, där gruppen görs starkare om chefen involverar samtliga deltagare. Intervjuperson B:s resonemang ligger i linje med ovanstående, och beskriver dagens chef som en lyssnande person snarare än en person som bestämmer allting själv.

Vad gäller trender råder det delade meningar om vad som kan urskiljas på området. Intervjuperson B anser inte att kravprofilen på ledare skiljer sig, men lyfter fram större enheter som en trend, vilket ställer andra krav på en ledare. Han utvecklar att problematiken som skapas genom 40-talisternas utträde ur arbetslivet – att en stor omfattning nya ledare eftersöks – löses genom att färre ledare tillsätts. Detta, menar han, ställer oerhört mycket högre krav på ledare idag. Intervjuperson C resonerar:

Men det är ju mer och mer idag att man går över en större bredd, att man kan lite av varje och det är väl så med jobben idag att man, färre gör mer, och det gör att man måste vara insatt i hela kedjan, hela processen för att få rätt förståelse och överblick.

Intervjuperson C understryker att förändring alltid kommer att finnas, och att det därmed inte finns någon stabilitet. Intervjuperson D pekar på samhällsförändringar, att samhället i sig var mer auktoritärt förr men att det idag inte är önskvärt – ingen vill vrida klockan tillbaka till de auktoritära cheferna. Idag är det viktigt att som chef vara lyhörd, en åsikt som intervjuperson C delar. Denne lyfter fram coachning som en nyare trend - att som chef ha en "coachande ledarstil", att agera genom att lyssna och hjälpa sina medarbetare utan att styra för mycket. Den enskilda individen ska ges utrymme att påverka, därigenom skapas delaktighet. Intervjuperson E beskriver skillnader i anställning från förr och nu, där det tidigare varit vanligt att en anställd stannat kvar i ett företag under merparten av sin yrkeskarriär och sedan vid pensioneringen mottagit den bekanta guldklockan. Idag ser det annorlunda ut, folk byter anställning och i en allt snabbare takt. "Tidigare sa man ju att det gick i cykler på sju år, alltså efter sju år så byter de flesta jobb så går det sju år så byter man igen... sen stannar du", förtydligar intervjuperson E. "Och den trenden, den har inte slagit igenom ännu, den trenden finns att det blir mer projektdrivna företag", anmärker personen vidare. Enligt honom har en utökning av projektanställningar skett, där sättet att arbeta på kan liknas vid konsultbranschen. Detta kräver en annan typ av ledare – "duktiga projektledare", menar intervjupersonen.

Intervjuperson B skådar övergångar till fenomenet med platta organisationer, som växt fram starkt under det senaste årtiondet. Denne har en skeptisk syn på fenomenet, och menar att det ställer mycket speciella krav. Intervjupersonen förutspår att trenden kommer slå tillbaka, och att mindre organisationer kommer förespråkas. Intervjuperson E anser att det under de senaste 50 åren blivit en tydlig förändring rörande lojalitet gentemot sitt företag och intresset för att göra annat än att enbart arbeta har ökat.

4.6 Önskvärt imorgon

Angående frågan om den framtida ledaren framkom en hel del skilda synsätt och tolkningar. Intervjuperson A framhöll ett antal egenskaper, däribland förmågan att kunna prata inför folk och hantera ny teknik. Framtidens ledare måste bemästra kommunikation i olika former eftersom kommunikationsvägarna blir allt bredare, menar intervjuperson A. Intervjuperson E tror att arbetet kommer bli mer projektsturt i framtiden och att projekttegenskaper således kommer att bli mer efterfrågade. Att arbeta med projekt kräver en annan typ av ledare som har den samlande egenskapen att de kan få med sig alla i projektet till att bidra och leverera, menar intervjuperson E.

En syn som föreföll vara gemensam för två av våra intervjupersoner var tanken om framtidens ledare kommer att prioritera en bättre balans mellan arbete och fritid. Intervjuperson D menar att den yngre generationen har andra värderingar än tidigare generationer, som har präglats av ett karriärtänkande där arbete var allt och allt annat sekundärt. Det finns fortfarande de som vill göra karriär men att det blivit mindre viktigt. Det innebär inte för den sakens skull att engagemanget för arbetet avtar, snarare en vilja att få alla delar - familj, vänner och fritid – att fungera, betonar intervjuperson D. Denne ser redan tendenser för ett helhetstänkande men tror att det kommer att bli allt viktigare att ledare innehar en förståelse för medarbetarnas liv utanför arbetet och är öppen för nya lösningar. Denne uttrycker även följande:

Lyhördhet och ledningsflexibilitet kommer bli ännu viktigare. Att man inte kan standardisera ett ledarskap. Den yngre generationen ställer ju andra krav på sin arbetsgivare. Och det tror jag kommer förändra kraven på ledningsflexibilitet till att bli ännu viktigare.

Intervjuperson C har en likartad syn och menar att de som kan fokusera på jobb, fritid och familj är dem som lyckas bäst.

4.7 Ledargen?

Det råder en delad åsikt bland några av intervjupersonerna att det finns de som är födda till att leda. Det finns de som är naturliga ledartalanger men de flesta måste öva, anser intervjuperson A. Han får medhåll från intervjuperson E som betonar att det finns de som är fantastiska ledare och naturbegåvningar och kan ta alla människor på rätt sätt. Intervjupersonen tror inte att alla kan bli ledare och hänvisar till att det finns många chefer som inte borde vara det och som aldrig kommer att bli några ledare. Emellertid anser denne att det går att träna sig själv till att bli en bättre ledare. Intervjuperson D tror inte att alla kan bli ledare men har en egen teori om att många vill bli ledare för att det likställs med att vara framgångsrik och att lyckas. Han anser att det finns allt för många som anstränger sig för att passa in i en ledarroll som de egentligen inte fungerar något vidare i.

5. DISKUSSION

I det här avsnittet kommer vi att sammanföra det empiriska resultat som framkommit i vår studie med den tidigare genomgångna teori vi valt för vår analys. Vi ämnar utifrån våra frågeställningar integrera det empiriska resultatet med vår teoridel, detta med en övergång till analys och diskussion.

5.1 Önskvärda ledaregenskaper?

I vår empiri framkommer många egenskaper som betraktas som önskvärda hos ledare, dessa har vi sammanställt i fem kategorier. Nedan följer en diskussion med utgångspunkt i de nämnda kategorierna.

Våra intervjupersoner poängterar tydlighet som en av de viktigaste ledaregenskaperna, vilket fyra av fem framhåller. Resultatet visar därtill att tydlighet sammankopplas med målformulering. Även i teorin förknippas tydlighet med målstyrning, där tydliga målformuleringar kan reducera osäkerhet och verka för en högre arbetstillfredsställelse (West et al 2003, Nemanich & Keller 2007). Förmågan att tydliggöra nya mål betonas även av Bakka et al (2001). Vidare framhåller flertalet rekryterare engagerad och drivande som två önskvärda ledaregenskaper, där drivande har visat på två innebörder – dels att driva medarbetare, och

dels att driva mot organisationens målsättningar. I Bennis och Nanus (1985) framkom att bland annat engagemang ansågs avgörande för ledarskapet. Även uthållighet lyftes fram i studien, vilket våra respondenter dessutom påpekar som viktigt. Mumford, Scott et al (2002) understryker att ledare måste inneha kunskap för att kunna övertyga sin omgivning, vilket flera av rekryterarna också betonat.

Många av de egenskaper som intervjupersonerna framfört pekar på en *målmedvetenhet*, varför vi valt att sammanföra dessa till en kategori. I flera fall ser vi tendenser till att intervjupersonerna pratar om olika egenskaper, men med likartade innebörder, varför vi finner fog för våra kategoriseringar. Vidare anser vi att egenskaper som drivande, engagerad, tydlig genom mål, fokuserad och envis grundar sig i en målsträvan, vilket vi tror beror på att företag idag leds genom visioner i hög grad. Detta återspeglas i Blass och Davis (2007) resonemang om att dagens ledare förväntas inneha egenskaper för visionärt och strategiskt tänkande. Många av intervjupersonerna samtalar kring empatiska egenskaper som att vara lyhörd, ödmjuk och förstående, vilket även betonas som viktigt inom ledarskapsforskning. Begreppet *empati* definieras som förståelsen för någon annans känslor, att visa omtanke för sin personal i tal och beteende och kunna kommunicera känslor (Salovey & Mayer 1990, Yukl 1998, Cooper & Sawaf 1997). En intervjuperson förklarar att misslyckanden kan bidra till ödmjukhet, och Dubrin (2004) menar att en ledare som visar att det är tillåtet att göra misstag många gånger uppfattas som ödmjuk. En av våra intervjupersoner nämner prestigelös i samband med att som ledare lyssna till andras åsikter, och inte alltid agera utifrån sitt eget kunnande. Detta får stöd i teorin då Kellett et al (2006) skriver om interaktiv empati som en förmåga att ta hänsyn till och ibland handla efter andras vilja. I Collins (2001) definition på nivå 5-ledare framgår att prestigelöshet benämns med förmågan att som ledare inte sträva efter egen vinning utan se till företagets bästa. Att vara lyhörd anses önskvärt av samtliga intervjupersoner, där de resonerar utifrån uppfattningen att ledare ska lyssna och ta till sig av sin omgivning. Detta förutsätter en förståelse, en egenskap som tre intervjupersoner förespråkade, och Moqvist (2005) gör gällande att ledaren ska lyssna men även ge återkoppling på medarbetarnas kunskaper och idéer. Efterfrågan på empatiska egenskaper ser vi som ett resultat av det relationspräglade arbetsliv som råder idag. Sett i ett sammanhang tycks ledarskap handla om närhet och öppenhet, där ledaren förväntas inspirera och kommunicera sin förståelse till medarbetarna (ibid).

Inom ramen för kategorin *förtroendeingivande* har egenskaper med likartade innebörder beskrivits, däribland rättvis, respekterande och förnuftig. Två av intervjupersonerna betonar självmedvetenhet som betydelsefullt, och menar att en ledare måste stå med båda benen på jorden, och vara medveten om sina starka och svaga sidor. Dubrin (2004) menar att ledare med stark självmedvetenhet reflekterar kring sina styrkor och begränsningar, samt att de är medvetna om hur deras humör påverkar andra. Litteraturen drar tydliga paralleller mellan kommunikativ och förtroendeingivande. Burke et al (2007) diskuterar relationen och menar att medarbetare som saknar förtroende för sin ledare tenderar till att undvika samtal med denne, varpå medarbetarna är mindre medgörliga och effektiva vid problemlösning. God kommunikation med medarbetarna skapar en förtroendefull relation och ett etablerat förtroende leder i sin tur till en bättre kommunikation. Då vi menar att dagens arbetsliv karaktäriseras av delaktighet och ett öppet arbetsklimat, överensstämde resultatet vad gäller förtroendefulla egenskaper med vår förförståelse. Ett öppet klimat bidrar till att ledaren delges mer information, och kan på så sätt få den förståelse för medarbetarna som anses önskvärd (ibid). En av intervjupersonerna poängterar ärlighet som en önskvärd ledaregenskap och understryker vikten av en ärlig dialog med medarbetarna. En ärlig dialog är en förutsättning för att organisationen ska kunna utvecklas. Genom uppriktig feedback kan medarbetarna utvecklas och engageras (Beer et al, 2005).

I innovativa och tekniskt krävande branscher förordas *kreativitet* för att lämpligen kunna leda sina medarbetare (Mumford, Hunter et al 2007), där kreativitet styr möjligheten till framgång i innovativa projekt (Mumford, Scott et al 2002). De två intervjupersonerna som är verksamma

inom de produktionsskapande storföretagen – som står under ständig utveckling – möjliggör en intressant iakttagelse då de förespråkar kreativa ledaregenskaper. De får även medhåll från en av konsulterna, medan övriga två inte fäster någon uppmärksamhet vid nämnda egenskap. Utgången överrumplade oss något, då vi initialt inte hade en föreställning om att det kunde föreligga en skillnad, men som vid närmare eftertanke förefaller logisk. Intervjupersonerna på storföretagen nämner kreativitet i samband med skapande aktiviteter och uppfinningsrikedom, medan konsulten betonar kreativitet i relation till utveckling av medarbetare. Det finns exempel på bägge synsätt i teorin, där det framkommer att ledaren ska inneha förmågan att vägleda medarbetaren i nya riktningar samt inneha tekniskt kunnande och en kreativ problemlösningsförmåga (ibid). I samtal kring vad vi benämnt som *handlingskraftiga* egenskaper belyser samtliga intervjupersoner vikten av att som ledare vara kommunikativ, att kunna framföra saker på ett begripligt sätt, och att tala samma språk. En viktig del i ledarskapet betonar personliga egenskaper som att formulera och kommunicera tydliga mål (Bakka et al, 2001), där ledaren ska fungera som en transfer för kunskaper, idéer och värderingar (Moqvist, 2005). Vidare har vi tolkat mod som en hörnsten inom de handlingskraftiga egenskaperna, eftersom det i många fall fordras mod för att kunna agera i svåra situationer, något flera av intervjupersonerna betonat. Resonemanget ligger i linje med vad Brown (2007) beskriver om beslutsfattande, då ledare ibland måste ha mod till att fatta rätt beslut även om det sker på en personlig kostnad. Flertalet av intervjupersonerna framhåller flexibilitet som en önskvärd ledaregenskap, där fokus ligger på anpassning efter situation. Både Bakka et al och Dubrin (2004) ser flexibilitet som en avgörande del i ledarskapet, där sistnämnde anser att flexibilitet omfattar förmågan att kunna överblicka och hantera omställning till nya människor och problem på ett tillfredsställande sätt.

Dagens ledare utsätts i hög grad för krav som står i motsättning till varandra, då ledaren bör inneha starkt självförtroende men samtidigt vara ödmjuk, denne ska vara begåvad men inte alltför glänsande (Enquist 2002). Detta tycker vi återspeglas i vårt resultat, där intervjupersonerna ger uttryck för en omfattande mängd egenskaper som inte alltid går hand i hand. Det kan vara svårt att vara handlingskraftig men samtidigt empatisk, då vi exempelvis finner att rättvis och målfokuserad ibland kan gestalta sig som två motpoler. Detta kräver onekligen mycket av ledaren, varför vi inte kan undgå att fundera över om alla har förmågan att utvecklas till goda ledare. Kotter (1988) hävdar att en del människor föds med vissa ledarskapsattribut, och att de därigenom besitter en viss potential, emellertid lyfter han också fram att ledaregenskaper kan utvecklas och förbättras. Dubrin (2004) framhåller att det goda ledarskapet grundas i medfödda anlag, men kan endast utvecklas i samspel med omgivningen. Intervjupersonerna instämmer i Kotters resonemang, och menar att de finns dem som föds till att leda. Dock finns det också en samstämmighet med vad Dubrin framhåller – att de flesta måste öva för att utveckla ett välfungerande ledarskap. Det tycks finnas många exempel på ledare i arbetslivet som nått sina positioner på grund av en strävan efter prestige och inte för att det är den mest lämpade rollen för dem, vilket även en av intervjupersonerna påpekar. Utifrån detta kan en parallell dras till Moqvist (2005) tankegång kring ledarskap och diskurser, där hon poängterar att begreppet ledare präglas av ideal och modeord. I ett samhälle där ledarpositioner anses eftersträvansvärt tror vi att risken finns att även personer med mindre lämpade ledaregenskaper försöker inta ledarroller. Detta resulterar i att en del personer besitter ledarpositioner utan den rätta drivkraften och där de därutöver saknar önskvärda egenskaper.

En av intervjupersonerna tydliggör ett resonemang som övriga intervjupersoner delar, att ledarskap är något dina medarbetare tillskriver dig, medan chefskap tilldelas ovanifrån. Mintzberg (1973) förtydligar att den interpersonella relationen mellan ledare och medarbetare är en viktig del i ledarskapet, samtidigt som Christensson (1997) poängterar vikten av personliga egenskaper då ledarskap innefattar att få andra människor med sig. En chef får i kontrast förlita sig på den makt som denne tilldelats ovanifrån (Mintzberg 1973). Intervjupersonerna har till stor del samtalat kring relationsinriktade egenskaper, vilket vi tror grundar sig i en föreställning om ledaren som en person med närhet till sina medarbetare.

Samtliga intervjupersoner tycks vara eniga om att chefskap och ledarskap är två olika begrepp med skilda innebörder, dock med betoning på att det i praktiken inte görs någon åtskillnad. Detta eftersom de anser att en bra chef också förutsätts vara en bra ledare.

Vidare kan frågan ställas om intervjupersonerna styrs av en diskurs, eller om de ger uttryck för sina personliga åsikter. Mycket av det som innefattar ledarskap påverkas eller präglas av trender och modeord, varför vi finner det lämpligt att belysa detta. Utifrån vår studie kan vi varken bekräfta eller avfärda eventuella diskurser, något vi vill göra läsaren medveten om. Vidare samtalas det i högre grad kring egenskaper som sammanfaller med *målmedvetenhet* och *handlingskraftig*, medan övriga tre kategorier ges mindre uppmärksamhet. Fokusering kring förstnämnda kategorier kan relateras till att dagens ledare förväntas vara snabbtänkt, beslutför samt problemlösare (Blass & Davis, 2007), vilket vi tror är ett resultat av den konkurrens som präglar marknaden. I linje med detta hade vi förväntat oss en större betoning på de kreativa egenskaperna, då exempelvis uppfinningsrikedom är ett effektivt verktyg för att kunna slå sig fram på en tuff marknad. *Empati* och *förtroende* ser vi som avgörande för arbetsmiljön, men det behöver inte vara avgörande för företagets överlevnad. Detta är en möjlig förklaring till varför dessa kategorier känns magra. Vi har dock noterat att intervjupersonerna från storföretagen lägger större vikt vid egenskaper av *förtroendeingivande* karaktär framför de mer *empatiska* egenskaperna. En tänkvärd motivering är att det inom stora organisationer är viktigt med förtroende då samarbete sker med många människor. En av intervjupersonerna från storföretagen förklarar att det är viktigt att kunna vara öppen med information, och därigenom förlita sig på att informationen inte hanteras fel. En tanke är att empatiska egenskaper är mer eftertraktade inom mindre företag på grund av närheten till andra människor. En intressant iakttagelse är vilka egenskaper vi på förhand betraktade som önskvärda och vilka som i realitet framkom. Vår förförståelse sa oss att egenskapen lyhörd skulle ta allt större plats i diskussion kring önskvärda ledaregenskaper. Lyhörd ansågs visserligen som relevant för ledarskapet enligt samtliga intervjupersoner men nämndes i ett sammanhang med en mängd andra – nog så viktiga – egenskaper. Dubrin (2004) lyfter fram ledarskap och humor, och vi hade förhoppningen att egenskaper såsom positiv och humoristisk skulle belysas, men ingen av intervjupersonerna framhåller egenskaper av glädjespridande karaktär.

5.2 Variation i förhållande till situation

Flera forskare belyser hur situationsfaktorer påverkar ledarskap, där Bolman och Deal (2003) förklarar att ett ledarskap som fungerar bra i en situation inte nödvändigtvis gör det i en annan. Föregående argument styrks av Strang (2004), som drar slutsatsen att effektiva ledare balanserar sina egenskaper och förmågor utefter vad situationen kräver. Vilka egenskaper som är tillämpliga i olika situationer menar Mintzberg (1973) beror på organisationsstrukturen och klimatet, ledarens egenskaper samt rådande förväntningar. Intervjupersonernas resonemang ligger i linje med ovanstående utläggning, där samtliga lägger tonvikt på ledarflexibilitet och flera hänvisar till det situationsanpassade ledarskapet. Samtliga anser att det inte finns en ledarstil som är allmänt gångbar, och en intervjuperson anser att kombinationen av egenskaper och situation är avgörande för om du lyckas som ledare. För att kunna utöva ledarskap under en längre tid krävs det att ledaren håller sig anpassningsbar och agerar brett, tydliggör två rekryterare. En intervjuperson redogör metaforiskt för situationsanpassning, och förklarar att ledarens egenskaper kan liknas vid en verktygslåda, där olika verktyg är tillämpliga för olika användningsområden, så även egenskaper och situationer. Vidare exemplifieras empati som en i grunden god egenskap, men som kan ta sig negativa uttryck i konfliktsituationer då okänslighet och bestämdhet fordras.

Vid en närmare granskning av synen på egenskaper i förhållande till ledarnivå framkommer att flera intervjupersoner urskiljer egenskaper som är mer eller mindre framträdande inom

olika nivåer. Exempelvis framhåller en intervjuperson att flexibilitet, förtroende och förmågan att omsätta strategier är önskvärt på mellannivå, då en ledare på denna position förväntas följa input nerifrån men framförallt direktiv uppifrån. En annan intervjuperson spinner vidare på liknande tankar, och menar att det som mellanchefer är viktigt att lyssna till högre chefer samtidigt som en strävan att få med sig sitt team iakttas. Katz och Kahn (1978) resonerar kring direktiv, där det framgår att mellanchefer fokuserar på att tolka och implementera mål från ovanstående chefer. Förmågan att omsätta strategier samt förtroende kan sättas i relation till Kotters (1988) skildring av mellanchefer, där det framhävs att denne ska inneha en förståelse för organisationskontexten, bra relationer till sina medarbetare samt trovärdighet. Relationsförmåga hos mellanchefer nämns även av Katz och Kahn. Vid ledarskap på högre nivåer betonar en intervjuperson strategiskt tänkande som viktigt, samtidigt som en annan understryker att en högre chef måste ha insikt i flera områden för att kunna skaffa sig en bra överblick över organisationen. Mumford, Campion et al (2007) pekar på att det generellt ställs högre krav på ledarskapsförmågor vid högre positioner, där bland annat strategiska färdigheter betonas. Även Kotter framhåller vikten av strategiskt tänkande på högre nivåer, men nämner även i sammanhanget analytisk förmåga, gott omdöme samt empati. Katz och Kahn menar på att toppchefer har en frihet att pröva nya strategier, under förutsättning att de besitter aktuell kompetens samt ett systemtänkande. Av vad som framgår i Yukls (1998) material föreligger en skillnad i arbetsansvar på olika ledarnivåer. Ledare på högre nivåer spenderar till stor del sin tid med att planera långsiktiga mål samt förändra organisationsstrukturen. Där ser vi en koppling till att ha strategiskt tänkande, analytisk förmåga samt en god överblick över organisationen. För att omorganisering och målsättning ska vara lyckosam krävs att ledaren ska besitta vissa egenskaper, varför det förefaller logiskt att strategiskt tänkande och analytisk förmåga figurerar på de högre nivåerna. Vidare menar en intervjuperson att högre chefer många gånger uppfattas som mer hårdhudade än mellanchefer. Denne tror emellertid inte att det krävs mindre sociala egenskaper bland högre chefer men att det kan uppfattas så, ett argument som finner stöd i Mumford, Campion et al forskning. En intervjuperson bjuder på ett alternativt synsätt, och riktar uppmärksamhet till det verksamhetsområde ledaren figurerar inom, och förankrar ledarskapet till aktuellt område. Denne menar att det fordras av exempelvis en ekonomichef att kunna ekonomi, att detta är ett grundläggande krav som ställs oberoende av ledarnivå. Bakka et al (2001) är inne på samma tankar, och menar att ledarens uppgifter och beteende varierar beroende på område – men även omvärldsbetingelser och ledarnivå. Enligt forskarna är det svårt att generalisera bra respektive dåligt ledarskap utan att ta hänsyn till situationer.

I de två fall där begreppet situationsanpassat ledarskap använts av intervjupersonerna kan vi inte bortse från att vi varit en medverkande faktor, då vi ställt frågor med en förhållandevis tydlig association till begreppet. I de övriga tre intervjuerna har frågan inte ställts med samma koppling till situationsbetingning, vilket kan ha bidragit till att situationsanpassat ledarskap inte nämnts i dessa fall. Vi anser att vi ger oss ut på djupt vatten om vi analyserar detta. Beträffande om synen på önskvärda ledaregenskaper varierar har inte specifika egenskaper betonats i den omfattningen som vi förväntat oss. Intervjupersonerna tycks istället lägga tonvikten på ledarens anpassningsförmåga, och i motsats till ledarnivåer framhålla verksamhetsområden där grundläggande krav ställs oberoende av ledarnivå. Vi är medvetna om att vi kan ha haft en naiv föreställning då vi tänkt att typiska egenskaper särskiljer ledarnivåerna. I samtal med våra intervjupersoner tycks vår frågeställning inbjuda till en diskussion rörande vad som krävs av ledare på olika nivåer, istället för att fokus läggs på vilka egenskaper som präglar ledarnivåer. Intervjupersonerna samtalar kring olika egenskaper, men dessa genomsyrar inte ordbytet i den utsträckning vi förväntat oss. En tänkbar anledning till detta är att vår tolkning skiljer sig från deras, då vi inte har den branschfarenheter som våra intervjupersoner besitter. Vi anser emellertid att frågeställningen besvarades, men utifrån ett annat synsätt.

5.3 Från strikthet till frihet

Fyra av fem intervjupersoner anser att förändringar har skett inom ledarskap de senaste årtiondena, där en av intervjupersonerna understryker att förändring alltid kommer att finnas, och att det därmed inte finns någon stabilitet. Tidigare har chefer utsetts baserat på meriter och inte egenskaper, menar en annan intervjuperson. I skildringar av den dåtida chefen framkommer att denne legitimerades av ålder, erfarenhet och kunskap (Moqvist, 2005), vilket alltså stödjer intervjupersonens uttalande. Vidare karaktäriseras den dåtida chefen av auktoritet, med en tydlig markering av över- och underordning i relation chef – medarbetare. Detta påpekar flertalet intervjupersoner, och menar vidare att medarbetarnas involvering med tiden växt fram, något som bekräftas i teorin där chefens tydliga distans vittnar om ett svagt intresse för medarbetare (ibid).

En intervjuperson menar att dagens arbetsliv präglas av en högre fart med svårare variationer i arbetsuppgifter, och lyfter fram det coachande ledarskapet som en modern trend. Dagens ledare förväntas lyssna och hjälpa sina medarbetare utan att styra för mycket, fortsätter intervjupersonen, och får medhåll från en annan intervjuperson som menar att ledaren ska målstyra och inte detaljstyra. Detta går också hand i hand med det vi tidigare benämnt om att dagens ledarskap tycks handla om närhet och öppenhet (Moqvist 2005). Vidare pekar en intervjuperson på att arbetsuppgifter utvecklats till att bli bredare, eftersom färre gör mer förväntas ledare vara insatta i hela kedjan för att få rätt förståelse och överblick. Blass och Davis (2007) menar istället att dagens arbetsplats framställs som utmanande och innovativ, med en hög grad av specialister och experter. De förutspår dock att kraven på expertis kommer att ersättas av mångsidighet bland kunskaper och ett mer projektbaserat arbete kommer att ta form för att tillgodose kundbehov. En utveckling av projektanställningar har skett och tros fortsätta öka, menar en intervjuperson, vilket vi anser har en tydlig koppling till det resonemang intervjupersonen dessutom utvecklar om att människor byter anställning allt oftare. Precis som en annan intervjuperson vidhåller, urskiljer vi en högre hastighet i arbetslivet där marknaden kräver en allt större flexibilitet av såväl företag som individer. Detta kräver i sin tur andra anställningsförhållanden där den enskilde individen förväntas bistå med tjänster och produkter i förhållande till efterfrågan. En intervjuperson påpekar i linje med detta att företag kan planera långsiktigt, men förutsätter en medvetenhet om att marknaden kan svänga när som helst. Vi ser det som en naturlig följd att ledarskapet förändras parallellt med samhälls- och organisationsförändringar. Vidare tycks en del intervjupersoner lägga stort fokus på att i framtiden hitta en balans mellan arbete och fritid, där den enskilde får större frihet att planera arbete och fritid. Detta förutsätter att ledaren har förståelse för medarbetarnas liv utanför arbetet, och är öppen för nya lösningar. Egenskaper som lyhörd och ledningsflexibel betonas i detta sammanhang. Teorin pekar i likhet med ovanstående mot mer frihet åt individen, där individen själv får bestämma hur arbetet ska organiseras (Blass & Davis). Vi ser fördelar och nackdelar med denna frihet, där självständiga och ansvarstagande individer gynnas av detta system, medan personer som arbetar bäst under direktiv kan uppleva friheten som en belastning. Sett ur ett kommunikativt perspektiv menar Blass och Davis att de interpersonella förmågorna kommer vara av mindre intresse i framtiden, då de förutspår att distans och fritt arbete blir allt vanligare vilket kommer fordra att mycket av interaktionen ske via datorer. Framtidens ledare måste bemästra kommunikation i olika former och kunna använda sig av olika sätt att kommunicera eftersom kommunikationsvägarna blir allt bredare, menar en intervjuperson.

I likhet med föregående frågeställning har även synen på önskvärda egenskaper i förhållande till dåtid, nutid och framtid lämnat dörren öppen för bred diskussion. Egenskaperna som nämns är förankrade i en organisationskontext, där kontexten stått i förändring under de olika tidsperioderna och därigenom präglat synen på önskvärda egenskaper. Granskar vi resultatet beskrivs dåtidens organisation som hierarkiskt uppbyggd, med ett tydligt auktoritärt ledarskap. Egenskaper som figurerar i dessa sammanhang är således av en auktoritär och bestämd natur. En intervjuperson nämner platta organisationer i samtal kring dagens arbetsliv, vilket vi

också tycker speglar de egenskaper som kan urskiljas hos dagens ledare. Vi anser att platta organisationer möjliggör en annan närhet, då relationer där handlar om ett gemensamt utbyte istället för direktiv och riktlinjer. Därför tror vi att egenskaper som lyhörd, coachande och målmedveten karaktäriserar dagens ledare, detta även om inte lyhörd poängterades i den utsträckningen vi hade förväntat oss. Slutligen presenteras egenskaper av mer flexibel karaktär, då tankar om den framtida ledaren diskuteras. En möjlig förklaring till detta är de skillnader i anställningsförhållanden intervjupersonerna resonerar kring, som fordrar en anpassningsbarhet hos ledaren. De egenskaper som anses önskvärda i framtiden är flexibel, förstående och lyhörd, vilka kan sättas i relation de framtida organisationsformer som intervjupersonerna antyder om. Vi anser att det föreligger en risk att distansen mellan medarbetare och ledare blir alltmer påtaglig när fasta anställningsförhållanden övergår i projektanställningar.

Avslutningsvis vill vi återknyta till vår inledande metafor där vi visualiserade ledaregenskaper likt stjärnor på himlen. Våra intervjupersoner har framhållit en mängd egenskaper som de anser som önskvärda hos ledare. Att likna någon av dessa med polstjärnan har visat sig omöjligt, vilket intervjupersonernas varierande synsätt antyder om. Kanske måste vi förlika oss vid att det råder en komplexitet då önskvärda ledaregenskaper diskuteras. Vi har identifierat ledaregenskaper med starkt skimmer och som anses önskvärda hos ledare, dock med begränsningen att tolkningen alltid ligger i betraktarens öga. Med det menar vi att det är svårt att söka efter en enighet vad gäller önskvärda ledaregenskaper. Vi kan bara spekulera, men kanske har vi alla våra egna polstjärnor på vårt himlavalv...

6. SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att våra frågeställningar har blivit besvarade med varierande grad av tydlighet. I anslutning till vår frågeställning rörande vilka egenskaper som anses önskvärda hos ledare, urskiljs fem kategorier av ledaregenskaper. Dessa rymmer i sin tur ett flertal ledaregenskaper som våra intervjupersoner framhållit. Resultatet visade på en tydlig markering av att ledaregenskaper inte kan beskådas avskilt från kontexten utan måste studeras i en situation. Vad som anses som önskvärda egenskaper varierar beroende på ledarnivå, verksamhetsområde och övriga omständigheter. Sett ur olika tidsperspektiv – dåtid, nutid och framtid – har olika ledaregenskaper ansetts önskvärda. Detta har vi kunnat sammankoppla till organisationsformer i förändring där det förekommit skillnader relaterat till vilken organisationsform ledaren verkat inom, exempelvis inom en platt eller hierarkisk organisation.

7. AVSLUTNING

Avslutningsvis vill vi bara slå ett slag för ledarskapforskningen även om det kan tyckas som att alla aspekter redan fått sin beskärda del av rampljuset. Under arbetets gång har många intressanta tankar funnits som förslag till fortsatt forskning, något som vi vill låta läsaren inspireras av. Till att börja med hade det varit intressant att komplettera vår studie med att observera om det finns en överrensstämmelse mellan ord och handling då önskvärda ledaregenskaper diskuteras; framhåller rekryterarna de egenskaper som sen kommer till uttryck i praktiken?

I linje med ovanstående förslag genererades även tankarna kring en fördjupande diskursstudie, detta med syftet att undersöka diskursens påverkan när ett ämne som önskvärda ledaregenskaper bearbetas. Risken finns att respondenten svarar utifrån vad som framställs som önskvärt inom media eller i närliggande umgängeskrets, varför det varit intressant att undersöka hur samhället och kontexten styr vad den enskilda individen anser som en önskvärd ledaregenskap. Exempelvis skulle det vara intressant att studera problemet med en longitudinell studie där tidningsartiklar studeras under ett antal år, parallellt med intervjuer med fokus på önskvärda ledaregenskaper. Även fokusgrupper kan i detta sammanhang te sig lämpligt då det är av intresse att se hur olika personer - möjligen chefsrekryterare – anpassar sig till varandra.

Slutligen har en av våra intervjupersoner varit medverkande till en tredje infallsvinkel. I samtal kring olika ledarstilar framkom att en annan typ av ledare förespråkas i Danmark. Eftersom allt fler söker sig över sundet för att arbeta tycker vi att det hade varit intressant att fördjupa sig i huruvida det råder meningsskillnader kring ledarskap. Vad ser den svenske respektive danske medarbetaren som önskvärt hos sin ledare?

8. KÄLLFÖRTECKNING

- Bakka, J. F, Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2001) *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Liber AB, Malmö (4:e upplagan)
- Beer, M., Voelpel S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. (2005) Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, Volume 38, Issue 5, October
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Ledare och deras strategier*. Svenska Dagbladets Förlag AB
- Blass, E. & Davis, A. (2007) *The future workplace: Views from the floor*. *Future*. Volume 39, Number 1
- Bolman, L. G & Deal, T. E (2003) *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Studenlitteratur, Lund
- Brown, M. E (2007) Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, Volume 36, Issue 2, 2007
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö
- Burke, S. C., Sims, D. E.; Lazzara, E.H.; Salas, E. (2007) Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, Volume 18, Number 6
- Christensson, R. (1997) *Ledarskap med humanism, humor, hängivelse*. Bokförlaget Siljan, Vikarby.
- Collins, Jim (2001) *Good to great – hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Bookhouse Publishing AB
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997) *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putman.
- Dubrin, A. J (2004) *Leadership – Research findings, practise and skills*. Houghton Mifflin Company, U.S.A. (4 ed)
- Enquist, A (2002) *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen*. Prisma. Stockholm.
- Friel, B. (2004) Leaders rise above the crowd. *Government Executive*, Volume 36, Issue 14
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002) *Primal leadership*. Boston, MA7 Harvard Business School Press.
- Hulme, V. A (2006): What makes a good leader? *The China Buissness Review*, Volume 33, Issue 2
- Katz, R. L. (1963) *Empathy: its nature and uses*. London: Free Press of Glencoe.
- Katz, D. & Kahn, R. L (1978) *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, U.S.A. (2 ed)

- Kellett, J. B. Humphrey, R. H & Sleeth, R. G (2002) Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Issue 5, October
- Kellett, J. B. Humphrey, R. H & Sleeth, R. G (2006) Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, Volume 17, Issue 2, April
- Kotter, J. P (1988) *The Leadership Factor*. The Free Press, New York.
- Merriam, S. B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
- Moqvist, L. (2005) *Ledarskap I vardagsarbetet – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköpings Universitet, Linköping
- Mumford M. D, Scott G. M, Gaddis B. & Strange, J. M. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Issue 6, December
- Mumford M. D, Hunter S. T, Eubanks D. L, Bedell K. E. & Murphy S. T (2007) Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, Volume 17, Issue 4, December
- Mumford T. V., Campion, M. A. & Morgeson F. P. (2007) The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, Volume 18, Issue 2, April 2007
- Nemanich, L. A. & Keller R. T. (2007) Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly* 18
- Salovey, P. & Mayer, J. D (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. Vol 9(3), 1989-1990
- Storey, J. (2004) *Leadership in organizations – Current Issues and Key Trends*. Routledge, New York
- Strang, K. David (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*. Volume 23, Number 1
- Zornada, M. (2005). Defining the Skills of a Leader. *The British Journal of Administrative Management*. October-November
- West M. A., Borrill C. S., Dawson J. F., Brodbeck Felix, Shapiro David A. & Haward Bob (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, Issues 4-5, August-October
- Yukl, G. A (1998): *Leadership in organizations*. Prentice Hall cop. Upper Saddle River

Bilaga 1

Intervjuperson A	Intervjuperson B	Intervjuperson C	Intervjuperson D	Intervjuperson E
<p><i>Kreativ:</i> "att exempelvis komma på att man kan ha en kamera i mobilen"</p> <p><i>Passionerad:</i> "Man ska ha passion för sitt arbete"</p> <p><i>Energisk:</i> "Man ska ha energi för sitt arbete"</p> <p><i>Målmedveten:</i> "varför man ska göra en viss uppgift", "kunna omsätta strategier" "strategiskt planerande, ha ett kostnadsfokus"</p> <p><i>Drivande:</i> "vad den anställda ska uppnå, vad som blir nästa steg",</p> <p><i>Förtroende:</i> "att man får göra fel, och kunna lita på att information ej hanteras fel", "allting bygger på förtroende"</p> <p><i>Modig:</i> "att våga även när det är jobbigt, att våga tappa ansiktet"</p> <p><i>Utvecklande:</i> "att utveckla sig själv och andra till att bli bättre"</p> <p><i>Självmedveten:</i> "Veta hur man uppfattas, vilka svaga sidor man har"</p> <p><i>Tydlig:</i> "det krävs mycket tydlighet i svåra situationer"</p> <p><i>Medveten:</i> "det finns mer eller mindre säkra tider men det kan svänga igen. Man ska vara medveten om osäkerhet"</p> <p><i>Flexibel:</i> att få input både uppifrån och</p>	<p><i>Kunnig:</i> ledaren måste vara kunnig för att kunna förstå vad medarbetarna gör</p> <p><i>Självständig:</i> "man står ofta själv, och måste ta beslutet själv"</p> <p><i>Energisk:</i> "man måste ha kraft och energi att driva saker och ting"</p> <p><i>Målfokuserad:</i> : Mycket viktigt att driva genom mål, och se till att dessa händer.</p> <p><i>Fantasi:</i> "Om du (som ledare) ska hjälpa människor att hitta motivation... då måste du ha rätt mycket egen fantasi, och få dem att tänka i egna banor"</p> <p><i>Strukturerad:</i> Viktigt att ha ordning</p> <p><i>Empatisk:</i> "man måste ha förmågan att förstå hur andra människor tänker", "att respektera andra människor"</p> <p><i>Balanserad:</i> "att kunna tänka och känna in och förstå vad som är viktigt just nu"</p> <p><i>Flexibel:</i> "Ena stunden ska du vara empatisk... nästa sekund måste man vara väldigt handfast"</p> <p><i>Lyhörd:</i> "Alla bra ledare har förmågan att kunna lyssna och förstå andra"</p> <p><i>Respekterande:</i> "som ledare kan man inte tycka om alla, men man måste ändå respektera dem"</p> <p><i>Tydlig:</i> "Omständigheterna är viktigt, det</p>	<p><i>Utvecklande:</i> utveckla medarbetarna och verksamheten, "en god chef skapar sig goda medarbetare och utvecklar dem, och därmed utvecklar han sig själv"</p> <p><i>Självmedveten:</i> att "veta var man är och står med båda benen på jorden, att känna sig själv"</p> <p><i>Kunnig:</i> Ledaren måste vara kunnig i det område denne ansvarar för</p> <p><i>Drivande:</i> Ledaren driver verksamheten genom gruppen</p> <p><i>Modig:</i> Ledaren ska inte vara rädd att utmana sig själv. Vid svårigheter ska denne våga ta tjuren vid hornen</p> <p><i>Fokuserad:</i> viktigt att fokusera på resultat</p> <p><i>Lyhörd:</i> "man måste vara lyhörd och lyssna och ta till sig", "vi har två öron och en mun, det visar på vad vi ska göra"</p> <p><i>Tålmodig:</i> Att ha ett långsiktigt perspektiv, och att tro på sin sak</p> <p><i>Coachande:</i> Ha en coachande ledarstil, "lyssna och hjälpa, och inte styra för mycket".</p> <p><i>Kreativ:</i> ha idéer, vara nyfiken och innovativ, våga testa</p> <p><i>Öppen:</i> Intresserad av nya saker och</p>	<p><i>Flexibel:</i> "Att kunna agera under olika omständigheter, att kunna verka både i framgång och motgång". Om ledarskapet ska kunna utövas under en längre tid krävs en flexibel ledarroll</p> <p><i>Tydlig:</i> "Tycker de flesta är en viktig egenskap", att veta vad som förväntas av en skapar trygghet och stabilitet</p> <p><i>Målformulerande:</i> I de flesta verksamheter är det viktigt med målformulering, "att man upplever att det finns en mening med vad man håller på med"</p> <p><i>Utvecklande:</i> Utveckla olika områden</p> <p><i>Envis:</i> "Det är många gånger en stor tillgång därför att då ger man sig inte i första taget"</p> <p><i>Lyhörd:</i> Att vara lyhörd för sina omständigheter</p> <p><i>Empatisk:</i> "inlevelseförmåga, förmåga att förstå andra", "den som saknar empati... är som ledare rent bedrövlig"</p> <p><i>Rättvis:</i> "Alla människor ska behandlas lika"</p> <p><i>Engagerad:</i> "att man verkligen vill någonsing", "engagemang kan vara lite olika saker, lite olika saker som driver fram engagemang"</p>	<p><i>Empatisk:</i> "du förstår gruppens känslor och behov", "att lyssna på alla, få alla involverade... och engagerade"</p> <p><i>Målmedveten:</i> "Du måste kunna peka ut färdriktningen", "att man är väldigt fokuserad på slutresultatet"</p> <p><i>Uthållig:</i> Ledaren måste vara uthållig för att kunna uppnå sin målsättning, ibland dröjer det innan resultat uppnås</p> <p><i>Rättvis:</i> "Man ska vara konsekvent med hur man behandlar personal", "det är viktigt att alla behandlas lika"</p> <p><i>Drivande:</i> "att ha ego-drive att driva saker framåt mot uppsatta målsättningar"</p> <p><i>Kommunikativ:</i> "du måste kunna kommunicera och prata med folk"</p> <p><i>Modig:</i> "att kunna stämma i bäcken" när konflikter ska lösas, vara modig i lönesamtal</p> <p><i>Flexibel:</i> "En ledare måste ha massvis med olika egenskaper, och kunna utnyttja dem vid olika tillfällen", att anpassa ledarskapet efter situationen</p> <p><i>Förstående:</i> "Man behöver inte tycka om folk, men du måste ha ett varmt hjärta och kunna förstå folk"</p> <p><i>Respekterande:</i> "Det gäller för chefen</p>

Figur 1. Matris som visar vad respektive intervjuperson gett uttryck för om ledaregenskaper.

Intervjuperson A	Intervjuperson B	Intervjuperson C	Intervjuperson D	Intervjuperson E
<p>nedifrån</p> <p><i>Kommunikativ:</i> "kunna hantera presentationer", "viktigt att tala samma språk"</p> <p><i>Lyhörd:</i> Att vara lyhörd mot kunder, att ha ett ansvar gentemot dem</p>	<p>gäller att vara tydlig", "man måste (som ledare) vara väldigt klar och tydlig i sin målstyrning för att leda många människor"</p> <p><i>Ödmjuk:</i> Genom att misslyckas lär man sig få upp sin ödmjukhet</p> <p><i>Engagerad:</i> "Engagerade människor kan också engagera andra"</p> <p><i>Prestigelös:</i> "inte bara se till sin egen enhet utan till helheten". Att våga föra en dialog och därmed inte veta bäst själv, våga fråga "hur gör vi nu?" , låta någon annan vara duktig.</p> <p><i>Förstående:</i> Alla duktiga och framgångsrika ledarna förstår folk</p> <p><i>Kommunikativ:</i> Duktiga och framgångsrika ledare kan kommunicera och framföra saker.</p> <p><i>Medveten:</i> En ledare som leder många människor måste vara duktig på att känna av situationer, och veta vad som händer och förstå.</p> <p><i>Beslutföra:</i> "de flesta ledarna är ju beslutföra och självständiga i något motto... där kan man ju ha olika krav, beroende på organisation... det beror på kulturen"</p>	<p>människor</p> <p><i>Flexibel:</i> "anpassa sig till situationen", "att agera brett", "välja rätt ledarskap i rätt situation".</p> <p><i>Ärlighet:</i> Måste föra en ärlig dialog med medarbetare, öppen feedback</p> <p><i>Kommunikativ:</i> Mycket viktigt, kommunikation ska inte enbart ske via e-mail, det är viktigt med fysiska möten</p> <p><i>Målmedveten:</i> Kunna driva och sätta realistiska mål... det ser jag som basen"</p> <p><i>Disciplinerad</i></p> <p><i>Ödmjuk</i></p>	<p><i>Föredömlig:</i> "det brukar efter hand engagera</p> <p><i>Förtroendefull:</i> Att gå in i olika situationer på ett förtroendefullt sätt</p> <p><i>Kunnig:</i> "En hjälp att vinna auktoritet i snabba diskussioner", svårt att som ledare vinna förtroende om förståelse för arbetet inte finns, "svårt att leda medarbetare som man inte förstår sig på"</p>	<p>att respektera allas åsikter", att ha "respekt för individ och integritet"</p> <p><i>Tydlig:</i> "Glasklar vad som ska ske och vilka tidsramar", "tydlig kombinerat med att vara konsekvent"</p> <p><i>Lyhörd:</i> "Lyfta fram och få alla att säga någonting</p> <p><i>Tålmodig</i></p>

Figur 1. Matris som visar vad respektive intervjuperson gett uttryck för om ledaregenskaper.

Bilaga 2

Kategori	Målmedveten	Empatisk	Förtroendeingivande	Kreativ	Handlingskraftig
Intervjuperson A	Tydlig genom mål, strategiskt tänkande, drivande, passionerad	Lyhörd	Förtroendeingivande, självmedveten, rättvis	Innovativ	Kommunikativ, flexibel, modig att göra svåra saker, utvecklande, energisk, utvecklande medveten
Intervjuperson B	Kunnig inom sitt område, tydlig och drivande i sin målstyrning, drivande, engagerad, målformulerande, strukturerad	Lyhörd, förstående, prestigelös, ödmjuk, respekterande		Fantasirik	Självständig, beslutför, balanserad, motiverande, energisk, flexibel, kommunikativ, medveten
Intervjuperson C	Kunnig, fokuserad på resultat, målformulerande, drivande, engagerad, disciplinerad, tålmodig	Lyhörd, ödmjuk	Förnuftig, självmedveten, ärlig, coachande	Innovativ, iderik, öppen, nyfiken, mod att ta nya initiativ	Flexibel, modig att utmana sig själv, kommunikativ, utvecklande
Intervjuperson D	Tydlighet, målformulerande, engagerad, envishet, kunnig, målinriktad	Lyhörd, förstående, inlevelseförmåga	Föredömlig, rättvis		Kommunikativ, flexibel utvecklande
Intervjuperson E	Tydlig, drivande, målfokuserad, fokuserad, uthållig	Förstående för gruppens känslor, lyhörd, tålmodig, respekterande	Konsekvent, rättvis		Modig, kommunikativ

Figur 2. Matris som visar en kategorisering av de ledaregenskaper intervjupersonerna gett uttryck för.

Bilaga 3.

Intervjuguide

Inledande frågor om intervjupersonen

Vi är alltså här för att samtala kring din syn på önskvärda ledaregenskaper men är inledningsvis intresserade av

1. vad dina arbetsuppgifter består av?

Synsätt angående chef/ledare

2. Vad innebär ledarskap för dig?
3. Vad innebär chefskap för dig?

Egenskaper

4. Vilken/vilka egenskaper anser Du vara viktiga hos en ledare?
5. Vilka av de du nämnde anser du vara viktigast? (Är någon (några) egenskap mer framträdande än någon (några) annan?)
6. Vad är negativt med denna/dessa egenskaper?
7. En del forskning hävdar att ledaregenskaper är situationsbetingade och att olika egenskaper krävs i olika situationer. Kan Du se några egenskaper som är genomgående och återkommande?
8. Låt säga att ni ska rekrytera en mellanchefer – vilka egenskaper skulle ni efterfråga då?
9. Låt säga att ni ska rekrytera en chef i högre position – vilka egenskaper skulle ni efterfråga då?
10. Vad är det som är mest avgörande för om en person lyckas som ledare?
11. Är det situationen i sig eller egenskaperna hos individen som är mest avgörande?

Trender

12. Anser Du att man efterfrågar andra egenskaper hos ledare idag än vad man gjorde för ca tio år sedan?
13. Vilka egenskaper?
14. Man brukar ju tala om att chef och ledarskap förändras med tiden, att de följer trender. Vad kan du utskilja för trender på området idag?
15. Vilka egenskaper tror Du kommer efterfrågas i framtiden?
16. Anser Du i så fall att det kommer krävas andra rekryteringsmetoder för att mäta dessa?
17. Anser Du att alla kan bli ledare?

Avslutande ord

18. Är det någon aspekt rörande ledaregenskaper som du anser att vi borde ha behandlat men missat?