



Institutionen för ekonomi

Malin Andersson och Emma Hedlund

# Ledarskap

En jämförande studie mellan personalchefer  
och andra chefers ledarskap

Leadership

A Comparative study in Leadership between Personnel  
managers and other Managers

Arbetsvetenskap  
C-uppsats

Datum: Januari 2006  
Handledare: Jonas Axelsson  
Tuula Bergqvist

## Sammanfattning

Denna C-uppsats i arbetsvetenskap är en kvalitativ studie och baserad på teorier om ledarskap. Syftet med uppsatsen är att undersöka likheter och olikheter mellan personalchefer och andra typer av chefers ledarskap.

Inledningsvis presenteras en historisk bakgrund av ledarskapets förändring. Sedan följer grundläggande ledarskapsteorier samt teorier om kommunikation, makt, motivation och genusperspektiv. Dessa teorier är en viktig grund för analys- och resultatavsnittet i uppsatsen. Utifrån dessa teorier utformas en intervjuguide. Datainsamlingen sker genom intervjuer. Totalt genomförs sammanlagt sex intervjuer. Respondenterna är en områdeschef, en affärsområdeschef, en kontorschef samt tre personalchefer. Intervjuerna transkriberas och vi undersöker likheter och olikheter gällande ledarskap mellan personalchefer och övriga chefer. Vi får fram följande teman: synen på ledarskap, att vara ledare, utveckling av ledarskapet, ledarstilar, kommunikation, motivation, makt och ledarskap ur ett genusperspektiv. En sammanfattande diskussion av analys och resultat görs. Uppsatsens slutsats är att personalcheferna, i större utsträckning än de övriga cheferna, inte bara automatiskt bedriver ett chefskap utan också ett ledarskap.

**Nyckelord:** ledarskap, likheter, olikheter, kommunikation, motivation.

---

# INNEHÅLL

---

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	4
<b>2. TEORI .....</b>	<b>5</b>
2.1 LEDARSKAP UR ETT HISTORISKT PERSPEKTIV .....	5
2.2 DEFINITION AV LEDARSKAP .....	5
2.3 ATT VARA LEDARE .....	6
2.3.1 Formell och informell ledare .....	6
2.3.2 Ledarskap och chefskap .....	7
2.4 LEDARSTILAR .....	7
2.4.1 Traditionella ledarstilar .....	7
2.4.2 Situationsanpassat ledarskap .....	8
2.4.3 Person- och uppgiftsorienterat ledarskap .....	9
2.5 KOMMUNIKATION .....	10
2.6 MOTIVATION .....	10
2.7 MAKT OCH LEDARSKAP .....	12
2.8 LEDARSKAP UR ETT GENUSPERSPEKTIV .....	13
<b>3. METOD .....</b>	<b>14</b>
3.1 KVALITATIV METOD .....	14
3.1.1 Intervju som datainsamlingsinstrument .....	14
3.2 URVAL .....	14
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	16
3.4 DATABEARBETNING .....	17
3.5 TROVÄRDIGHETSDISKUSSION .....	17
<b>4. ANALYS OCH RESULTAT .....</b>	<b>18</b>
4.1 SYNEN PÅ LEDARSKAP .....	18
4.2 ATT VARA LEDARE .....	19
4.2.1 Ledarskap och chefskap .....	20
4.3 UTVECKLING AV LEDARSKAPET .....	21
4.4 LEDARSTILAR .....	21
4.4.1 Traditionella ledarstilar .....	21
4.4.2 Situationsanpassat ledarskap .....	22
4.4.3 Person- och uppgiftsorienterat ledarskap .....	23
4.5 KOMMUNIKATION .....	23
4.6 MOTIVATION .....	25
4.7 MAKT OCH LEDARSKAP .....	27
4.8 LEDARSKAP UR ETT GENUSPERSPEKTIV .....	28
4.9 SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV ANALYS OCH RESULTAT .....	29
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>32</b>
5.1 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	33
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 1</b>	
<b>Bilaga 2</b>	

# 1. Inledning

---

*Här redogör vi för bakgrunden till denna uppsats. Därefter följer en beskrivning av ämnesval, problemformulering och avgränsningar.*

---

För alla människor i dagens samhälle är ledarskap av stor vikt. Mer eller mindre blir vi hela tiden påverkade av det. Ledarskap sker i olika former runt oss nästintill varje dag. Ett exempel är då en person i en familj får en syssla tilldelad av någon annan i hushållet, som att städa, tvätta eller diska. Ett annat exempel kan sägas vara om du är med i någon organisation på din fritid där du tillsammans med de andra i laget organiserar er för att till varje pris försöka vinna en match. De flesta kan nog känna igen sig i någon av dessa händelser eller åtminstone i en snarlik situation. Överallt i vårt samhälle, då någon annan bestämmer hur något skall göras, blir du påverkad av en sorts ledarskap.

Mycket forskning och omfattande debatter kring ledarskapets betydelse görs runt om i världen. Mängder av teorier och modeller visar på hur det bör utövas. Men ledarskap är inte något nytt fenomen. Under lång tid har det utvecklats och förändrats liksom mycket annat i vårt samhälle. Samhällets utveckling och förändring från industrisamhälle till dagens informations- och kunskapssamhälle har ändrat synen på både ledarskapet och människan. Denna förändring har för människan haft stor betydelse. Inte minst för olika organisationer är ledarskapet av stor betydelse. Man kan få en känsla av att det råder bra stämning, ett härligt arbetsklimat och människor trivs och mår bra. Inom andra organisationer kan det vara tvärtemot. Där är det dålig stämning och man är näst intill rädd för att göra fel. Läsaren frågar sig säkert vad detta då kan bero på? Vi vill påstå att det har att göra med ledarskapet. Är relationen mellan chefer, ledare, ledning och medarbetare i en organisation bra, handlar det om ledarskapets goda betydelse. I en organisation har chefer en viktig roll att spela. De har möjlighet att på många olika sätt påverka den organisation de verkar inom.

Fler och fler organisationer inser vikten av att se personalen som företagets viktigaste resurs. Om man sköter de mänskliga resurserna på rätt sätt drar alla fördel av det. Det har visat sig att människor som trivs, har roligt, känner lust och engagemang gör ett bra arbete. I sin tur genererar det en ökad produktivitet, vilket också gynnar organisationen på flera sätt. Personalavdelningen inom en organisation har en stor bidragande del i detta, inte minst personalchefen.

Vårt intresse för ledarskapsfrågor väcktes tidigt. Vi har båda sett hur ett bra ledarskap respektive mindre bra ledarskap har påverkat de organisationer vi verkat inom. När ledarskapet inte har fungerat har detta ofta lett till orosmoment inom organisationen. Då vi även läser personalprogrammet, är ledarskap i allra högsta grad en intressant och viktig företeelse att studera närmare.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att utifrån ledarskapsteorier undersöka likheter och olikheter mellan personalchefer och andra chefers ledarskap.

Vår frågeställning är: finns det skillnader i ledarskapet mellan personalchefer och andra chefer, och i så fall vilka?

## 2. Teori

---

*I följande kapitel behandlar vi olika teorier om ledarskap. Dessa är en viktig grund för analys och slutsatser som presenteras mot slutet av uppsatsen. Utifrån ett antal definitioner av ledarskapsbegreppet väljs de teorier som vi anser är mest relevanta.*

---

### 2.1 Ledarskap ur ett historiskt perspektiv

Vad som anses vara en bra ledare eller mindre bra ledare har förändrats genom historien. Under en längre tid tillbaka handlar ledarskap i mindre grad om chefsens sätt att samspela med andra och mer om positions- eller personegenskaper (Moqvist 2005). I början av 1900-talet och fram till 1950-talet är ledarskap framförallt fokuserat på individen (SOU 1999:69). De personliga egenskaperna anses betydelsefulla och blir därför viktiga. Genom att ta reda på vilka egenskaper som anses leda till framgång blir det lättare att hitta rätt typ av ledare. De personer som inte uppfyller kriterierna är inte längre av intresse (Granberg 2003). Ledarskap går ut på att effektivisera andra individers insatser, för att arbeta så effektivt som möjligt. Synen på medarbetaren kan vid den här tidpunkten liknas vid en maskin och problemet med detta synsätt är att det inte går att förklara hur ett framgångsrikt ledarskap är, utan förklarar endast de personliga egenskaperna (SOU 1999:69).

Under 1960- till 1980-talet anses det viktigt att se till vilken situation ledaren agerar i. Mycket av forskningen går ut på att försöka koppla ihop flera egenskaper, som kan tänkas passa ihop med vissa situationer. Inte heller detta synsätt lämnar någon förklaring till vad som anses vara en bra ledare. Från 1970-talet och fram till 1990-talet forskas det mer kring olika situationer som ledaren verkar inom. Exempelvis sätts situationsanpassat ledarskap i fokus. Under denna tid är det många konjunktursvängningar. Det leder till att man enkelt kan se att en typ av ledarskap som fungerar under en konjunktur, inte nödvändigtvis behöver fungera under en annan (Granberg 2003).

Dagens ledarskapsforskning visar att det inte finns några enkla och tillförlitliga teorier om ledarskap (Granberg 2003). Det finns idag mängder av litteratur som ger råd om hur man skall bli en bättre ledare. Idealt för en chef är att kunna kombinera flera olika perspektiv till en helhetssyn på ledarskapet. En ledares personlighetsdrag är idag inte längre i fokus. Istället riktas fokus allt mer mot ledarens beteende (Bolman & Deal 1997).

### 2.2 Definition av ledarskap

Det forskas mycket om ledarskap. Mängder av teorier och modeller visar på hur det kan utövas, men det finns inte någon entydig definition av begreppet. Olika ledarskap passar för olika organisationer i olika sammanhang och skeden (Bolman & Deal 1997).

Ett grundläggande synsätt är att ledarskap kan kopplas till vissa personer, grupper eller enheter som påverkar andra (Moqvist 2005). Ledarskap finns med i praktiskt taget varje individs arbetssituation. Samtliga personer i en organisation, förutom högsta chefen, är underställda någon form av ledarskap. Ledarskap är något som skall utövas, men som kan ses ur skilda perspektiv. Vilket perspektiv man än väljer innefattar ledarskap ett förhållande till andra människor (Westlander 1993).

Ledarskap handlar om att motivera människor och få alla medarbetare inom en organisation att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledarskap är en social process och en relation mellan ledare och ledda. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt och förtroende för ledaren. Vid ett dåligt ledarskap avtar medarbetarnas respekt, tillit och förtroende (Bolman & Deal 1997).

Bruzelius och Skärvad (2004:330) definierar ledarskap: *"Som en påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivilligt och engagerat agera för att uppnå vissa mål"*. Alvesson (2001:145) menar att begreppet ledarskap omfattar: *"Allt och inget och därför är det svårt att skapa en entydlig definition av begreppet"*.

## **2.3 Att vara ledare**

Det finns många uttalanden om hur en ledare skall vara och handla. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Medarbetarna accepterar ledaren därför att de tycker om och respekterar personen. Ledarskap förutsätter en relation mellan två parter och innebär att det inte bara är ledaren som påverkar medarbetarna, utan att medarbetarna också påverkar ledaren. Som ledare måste man ständigt sträva efter att göra sig förtjänt av medarbetarnas förtroende. Den som leder har sin egen stil och sitt sätt att vara som främsta hjälpmedel. Att leda eller att vara en ledare betyder att föra, menar Christenson (1997).

En ledares uppgift innebär att skapa en meningsfullhet. Det handlar om att ledaren på bästa sätt skall förtydliga för medarbetarna hur organisationen ser ut och hur den är tänkt att se ut i framtiden. En bra ledare får människor med sig och för saker framåt. En god ledare visar förtroende för andras vilja och förmåga till förändring. Denne uppmuntrar även individer till inspiration och till eget initiativtagande (Christenson 1997).

### **2.3.1 Formell och informell ledare**

Man skiljer mellan en informell och formell ledare. En informell ledare är en person som blir behörig av gruppen att leda dess arbete. Behörighet uppstår när medlemmarna i en grupp frivilligt överlämnar ledarskapet till en person i gruppen. Till vem man är beredd att ge behörighet, styrs framförallt av två faktorer. Det ena har att göra med ledarens sakkunskap. Den andra faktorn har att göra med ledarens personliga egenskaper. Egenskaper som denne person besitter handlar ofta om att ha gott omdöme, vara en god lyssnare och bra på att delegera arbete. Ofta är denna person även bra på att entusiasmera och motivera andra att arbeta. Den informelle ledaren är inte officiellt utsedd till chef, men har som ledare ändå makt och förmåga att kunna påverka andras beteende (Bergengren 2003).

Den formelle ledaren är däremot en person som blivit tilldelad en chefspost. Personens befattning är dokumenterad i olika former av anställningsbevis och löneavtal. Ledaren har också blivit utsedd till sitt ledarskap av någon överordnad person, ofta en högre chef eller ledningsgrupp (Bergengren 2003).

Det formella ledarskapet innebär att mål och uppgifter ska uppnås med hjälp av de medel och beslutsbefogenheter som ledaren får. Det informella ledarskapet är däremot inte kopplat till ansvar och behöver inte nödvändigtvis innebära att uppnå specifika mål eller uppgifter (Bergengren 2003).

### **2.3.2 Ledarskap och chefskap**

En skillnad kan även dras mellan ledarskap och chefskap. Chefskap är att representera en formell position i en organisation. Det tilldelas uppifrån av en styrelse eller en chef och innebär att styra med instruktioner och regler. Ett chefskap innebär att ha ansvar och betyder att uppgifter skall lösas och resultat skall uppnås. Ledarskapet däremot, innebär till större delen att motivera människor. Det styrks underifrån och betyder mer att analysera en helhet, utveckla en idé samt skapa en organisation där människor trivs och mår bra. Ledaren är i ett ledarskap helt beroende av sina medarbetare, för att uppnå resultat. Varje chefs uppgift kan mer eller mindre sägas rymma ledarskapet, medan ledarskapets uppgifter inte nödvändigtvis måste rymma chefens (Maltén 2000).

## **2.4 Ledarstilar**

Ledarskap kan utövas på olika sätt. Dessa sätt att utöva ledarskap på brukar kallas för ledarstilar. Här tas traditionella ledarstilar, situationsanpassat ledarskap och person- och uppgiftsorienterat ledarskap upp (Bruzelius & Skärvad 2000).

### **2.4.1 Traditionella ledarstilar**

En klassisk indelning av ledarstilar är då man skiljer mellan auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap och låtgå ledarskap. Den auktoritära ledaren fattar själv beslut och ger sedan andra i uppdrag att utföra klart definierade arbetsuppgifter. En auktoritär ledare strävar efter att styra, behärska och dominera. Personer som motiveras på detta sätt försöker utöva en direkt styrning över de människor och de situationer som de har ansvar för. Kommunikationen sker uppifrån och ner. Den auktoritära ledaren fruktar misslyckanden och detta är något som måste undvikas till varje pris. Atmosfären i ett företag som leds av en auktoritär person kan ofta präglas av misstankar och misstroende. Medarbetarna instämmer ofta i det som chefen säger och ber dem göra, men i själva verket håller de inte med och anser inte att det ledaren säger är sant. Det råder därför ofta en sorts rädsla i den här formen av organisation och viktigt för de anställda blir därför att följa chefen och försöka undvika att göra fel (Blake & McCaense 1991).

Den demokratiska ledaren diskuterar gärna med sina medarbetare och beslut fattas tillsammans med dem. Kommunikationen sker därför både uppifrån och ner (Bruzelius & Skärvad 2000). Ledaren litar på sina medarbetare och har ingenting emot att delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till dem. Det viktigaste är att man uppnår resultatet tillsammans. Den här ledartypen vill bli accepterad av kollegor och underställda och göra ett gott intryck. En demokratisk ledare är välunderrättad och har kännedom om vad som är på gång i organisationen. Han eller hon letar inte efter konflikter men om de uppstår kan de heller inte ignoreras. Den demokratiska ledaren försöker nå jämvikt mellan behoven i produktionen och behoven hos de anställda (Blake & McCaense 1991).

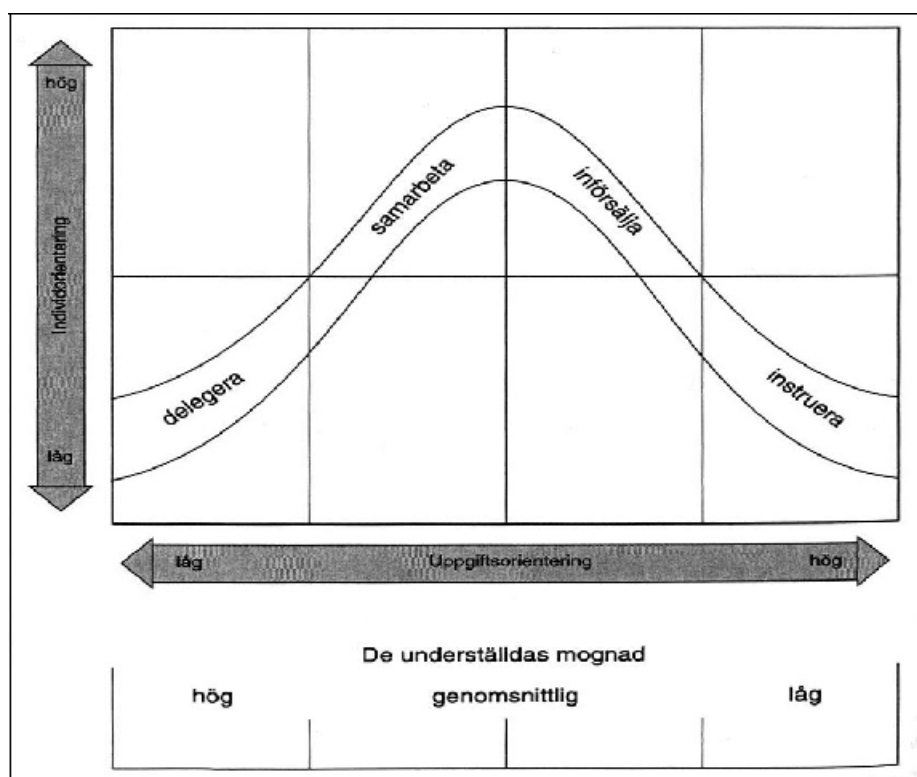
En låtgå ledare frånträder gärna att agera som ledare. Ledaren kan inte själv ta ansvar och beslut utan förhåller sig passiv. Gruppen får i huvudsak sköta sig själva och fatta beslut (Bruzelius & Skärvad 2000). Ledaren klarar inte av sin roll som överhuvud och bryr sig inte om de övriga medarbetarna i organisationen. En låtgå ledare försöker oftast att endast göra tillräckligt för att klara sina uppgifter och kan på så sätt behålla jobbet. Denne ledartyp tar ogärna egna initiativ när det gäller att utveckla egna idéer.

Strategin är att lägga över problemen på någon annan. En låtgå ledare låter det se ut som om han eller hon är intresserad, utan att egentligen vara det (Blake & McCaense 1991).

Auktoritärt ledarskap är den ledarstil som oftast varit sammankopplat med chefskap rent historiskt sett. Idag ställs andra krav på ledarskap inom organisationer. Exempelvis är en organisation idag mindre bundet av kapital och allt mer av kunskap. Detta medför större krav på inflytande och medverkan i beslut, vilket i sin tur drivit fram ett mer demokratiskt ledarskap när organisationen är stor och geografiskt utspridd med många olika arbetsuppgifter. Då kan ett delegerande ledarskap vara nödvändigt. Medarbetarna får möjlighet att inom bestämda ramar arbeta självständigt för att uppnå överenskomna mål. Ledaren kan i samtal med medarbetarna formulera målet och ge medarbetarna rätt att välja medel för att uppnå målet (Bruzelius & Skärvad 2000).

### 2.4.2 Situationsanpassat ledarskap

Forskningen kring ledarskap menar att det inte finns någon ledarstil som är bäst och fungerar i alla situationer. Det har därför utvecklats en metod som ska hjälpa till att välja rätt sorts ledarskap i en viss given situation. Denna modell kallas för situationsanpassat ledarskap (Se figur 1). Det handlar om att ledaren anpassar sitt beteende och sitt sätt att vara på, utifrån sina medarbetare. Med hjälp av denna modell får ledaren en vägledning om hur mycket stöd en ledare behöver ge sina medarbetare i en speciell situation. Valet av ledarens beteende anpassas utifrån medarbetarens kunskap och vilja att själv ta ansvar. Man talar om medarbetarens mognad (Bruzelius & Skärvad 2004). *Fig. 1 Situationsanpassat ledarskap (Bruzelius & Skärvad 2000:336)*





Då en medarbetare är ny i en organisation och har liten erfarenhet och kunskap om de nya arbetsuppgifterna, är det viktigt att ledaren har en hög uppgiftsorientering. Det är ledaren som ger tydliga instruktioner och styr arbetet. Individorienteringen är låg och uppgiften blir då att i första hand instruera medarbetaren, detta är den första fasen. När medarbetaren arbetat en längre tid och vuxit in i sina arbetsuppgifter, förväntas det att denne tar större ansvar själv. Medarbetaren sägs ha mognat. I detta skede blir ledarens viktigaste uppgift att informera och beskriva förutsättningarna för arbetet (Bruzelius & Skärvad 2004). Ledaren ökar individinriktningen och minskar uppgiftsinriktningen, detta är den andra fasen. I den tredje mognadsfasen är individorienteringen hög och uppgiftsorienteringen låg. Medarbetaren blir då mer som en samtalspartner i hur uppgifter ska tolkas och problem lösas. Slutligen är det den fjärde mognadsfasen. Denna fas kännetecknas av att medarbetaren har stor självständighet. Här är både uppgifts- och individorienteringen relativt låg. Medarbetaren är nu självständig och ledarskapet blir mer delegerande (Granberg 2003).

### 2.4.3 Person- och uppgiftsorienterat ledarskap

Grundtanken i denna modell handlar om att kunna kombinera intresse för människor med intresse för produktion. Med det menas att de anställda trivs, samtidigt som de är produktiva. Den personorienterade ledaren karaktäriseras av att han eller hon tycker det är viktigt att skapa förtroende med medarbetarna genom att exempelvis få veta deras åsikter. Den personorienterade ledaren vill skapa bra vänskap och respekt med sina medarbetare. Den uppgiftsorienterade ledaren däremot, koncentrerar sig istället främst på att arbetsuppgifter ska utföras. Denne ledare vill till varje pris främst visa resultat. Medarbetaren ses därför i första hand som ett verktyg för att nå organisationens mål (Bergengren 2003). *Fig. 2 Person- och uppgiftsinriktat ledarskap (Bruzelius & Skärvad 2000: 334)*

Individ- inriktning	Hög	Ledaren fokuserar i första hand på relationer och att tillfredsställa de anställdas behov och i andra hand på arbetsuppgifterna och samarbetets struktur.	Ledaren skapar meningsfull struktur åt både arbetsuppgifter och samarbete, och samtidigt tillfredsställs individernas behov.
	Låg	Ledaren klarar inte att strukturera arbetsuppgifter och samarbete och lägger liten vikt vid de anställdas behov.	Ledaren lägger stor vikt vid att strukturera arbetsuppgifter och samarbete men mindre vikt vid de individuella behoven.
		Låg	Hög
		<b>Uppgiftsinriktning</b>	

Christerson (1997) menar att ett gott ledarskap, handlar om att finna jämvikt mellan personinriktning och resultatnriktning. En ledare som bara ser till produktionsresultatet tenderar att bli en okänslig ledare. I längden genererar det till att effektiviteten kan sjunka. En ledare som lägger största vikt vid att se till personalens trivsel och behov är inte heller det optimala. Det tenderar istället att minska effektiviteten inom organisationen. En bra chef ska kunna tillfredsställa båda dessa infallsvinklar för att nå bästa effektivitet.

## **2.5 Kommunikation**

Kommunikation är ett svårdefinierat begrepp. Själva begreppet kommunikation kommer av det latinska ordet, *communicare*, och det betyder att något blir gemensamt. Alla människor kommunicerar mer eller mindre hela tiden under sitt liv. Detta görs genom tal, skrift, kroppsspråk, gester och genom olika former av tecken. Kommunikation bygger på att två eller flera personer skickar olika budskap till varandra. Kommunikation leder i bästa fall till förståelse och kan leda till att osynliga känslor och tankar blir synliga. Det samspel som uppstår vid kommunikation kan användas för att närma sig en annan människa, samt till att skapa närhet och gemenskap. Det kan också användas till att stöta bort och skapa avstånd till andra (Nilsson & Waldemarson 1995).

Kommunikation kan särskiljas och är antingen verbal eller icke-verbal. Verbal är den kommunikation som sker då vi omvandlar tankar och känslor till tal. Den icke-verbala kommunikationen sker utan ord. Verktyget för icke-verbal kommunikation är gester och kroppsspråk. Icke-verbal kommunikation är ett samlingsbegrepp för alla de budskap som inte ryms i en ordboken som exempelvis ögonkontakt, kroppshållning och lukter. Icke-verbal kommunikation är en spegling av vårt inre liv, vad vi känner, vill och upplever. Icke-verbala signaler ger uttryck för samhörighet och avståndstagande och påverkar samspelet mellan människor (Nilsson & Waldemarson 1995).

Inom arbetslivet är kommunikation mycket viktigt. En ledare måste vara duktig på att kommunicera med sina arbetare för att få organisationen att fungera på ett tillfredsställande sätt. Det är viktigt att se till att det råder en fungerande ström av information mellan medarbetare och ledare. Kommunikation och information är oerhört viktig för att medarbetarna ska kunna arbeta effektivt och känna motivation till arbetet. Förstår inte medarbetarna vad chefen menar uppstår lättare missförstånd och detta kan skapa problem i organisationen. Det är inte alltid lätt att kommunicera, mycket handlar om att lyssna och ha kunskap om vilka metoder för kommunikation som fungerar bra (Maltén 1998).

## **2.6 Motivation**

Motivation handlar om en önskan att tillfredsställa behov. Motiv driver och stimulerar oss att agera på ett visst sätt. Vi har alla motiv till varför vi gör saker och ting. Vissa människor har förmågan att locka fram det bästa hos andra och detta är en viktig faktor för en ledare (McGinnis 1985). Nationalencyklopedin definierar motivation som: *"En sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende."*

Teorier om motivation förklarar varför vi överhuvudtaget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra. Abraham Maslow är en av de främsta forskarna inom

motivation. Hans berömda behovshierarki ritas ofta som en bild av en pyramid och visar de olika behoven hierarkiskt. Grundtanken är att alla individer, vid varje angiven tidpunkt har ett antal konkurrerande behov. Ett av behoven är vid tidpunkten starkare och driver individen att handla i syfte att tillfredsställa detta specifika behov. Maslows behovstrappa är ordnad så att i botten finns fysiologiska behov. Hit hör grundbehoven, sådant som rör fysiskt välbefinnande, bostad, kläder, mat med mera. Nästa steg är säkerhetsbehoven, människan vill känna säkerhet, ha ordning och förutsägbarhet. Därefter kommer kontaktbehov, människan vill bli accepterad och uppskattad av andra, vi vill tillhöra en grupp. Det fjärde steget är uppskattnings- och statusbehov, vi vill utveckla vårt "jag", vår personliga kompetens, vi vill få uppmuntran och belöningar för det vi presterar. Det sista steget är självförverkligande, vi vill utvecklas, få utlopp för den kompetens vi har och kunna uppnå så höga mål som möjligt (Bruzelius & Skärvad 2004).

Abraham Maslow menar att alla människor har de behov som finns i behovstrappan, men det är bara otillfredsställda behov som utlöser energi och aktivitet. Det är alltså endast dessa som är motiverande för stunden. Människan rör sig upp för behovstrappan när ett behov på en lägre nivå är tillfredsställt. Om tidigare tillfredsställda behov på lägre nivå inte längre är tillfredsställda rör sig individen nerför behovstrappan, för att på nytt tillfredsställa dessa mer grundläggande behov. Hur pass starka behoven är varierar från individ till individ, vilket leder till att man stannar olika länge på varje trappsteg innan behovet är tillgodosett (Bruzelius & Skärvad 2004). Maslow har dock senare förklarat att i verkligheten kan det vara så att både behovens ordning sinsemellan och graden av behovstillfredsställelse kan variera innan nästa behov dyker upp. En del individer kan till exempel ha ett så dominerande behov av status och prestige, att det går ut över tillfredsställandet av både fysiologiska och sociala behov. De flesta människor känner behoven i den ordning som behovshierarkin anger, men ett behov behöver inte alltid vara tillfredsställt till hundra procent innan nästa behov dyker upp. De flesta människor i samhället har alla behoven delvis tillfredsställda och delvis otillfredsställda, och graden av tillfredsställelse blir mindre hos individen när man går uppåt i behovshierarkin (Jacobsen & Thorsvik 1998).

Något som är viktigt att poängtera är att Maslow utvecklade sin teori mot bakgrund av sina erfarenheter som klinisk psykolog och det var aldrig hans avsikt att den skulle användas med sikte på att motivera människor i arbetslivet. Men samtidigt är hans teori av vikt eftersom den kan lära ut ett sätt att tänka på i frågan om vad som motiverar människor (Jacobsen & Thorsvik 1998).

Motivationshierarkin kan uppmärksamma att människor har många och skilda behov som måste mötas med olika typer av åtgärder för att främja motivation och deltagandet kring arbetsuppgiften. Något annat som teorin kan ge är att själva arbetsuppgiften kan ge individen en hög grad av tillfredsställelse. Detta om den som arbetar känner att det är dennes uppgift och att individen kan ha en viss frihet i vad uppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas. Maslows motivationsteori kan också lära hur viktiga möjligheterna till självförverkligande kan vara för motivationen och hur denna strävan efter självförverkligande kan främja den individuella skaparförmågan. Det viktiga då är att det finns möjlighet till detta inom organisationen, att individen kan få utveckla sig som person genom arbetet. Något

som förhoppningsvis även organisationen har stor nytta av (Jacobsen & Thorsvik 1998).



Fig 3. Maslows behovshierarki. Ritat utifrån Bruzelius & Skärvad 2000:288

## 2.7 Makt och ledarskap

Makt är att ha influens på andras beteende och eftersom ledarskap innebär att kunna påverka och ha inflytande så hänger ledarskap och makt ihop. Om man utövar ett ledarskap så har man således makt över andra individer (Bruzelius & Skärvad 2004).

Makt kan förklaras med en eller flera personers möjlighet att kunna påverka sina livsvillkor efter egna mål, behov och intressen i en viss given samhällsstruktur, trots att andra motsätter sig det (Maltén 2000). Makt är vidare en fråga om förmåga att påverka andra. Den bör utövas demokratiskt och med stöd av byråkratiska regler och system samt med teknisk kunskap. Något som är viktigt är att samspelet mellan engagemang och makt fungerar. Organisationen är styrinstrumentet och medarbetarnas engagemang gör styrningen möjlig. Ju mer engagerade medarbetarna är desto mindre styrning är nödvändig. Makt kan utövas i gott syfte men det kan också missbrukas, det gäller för en ledare att använda sin makt för allas bästa. Denne bör få medarbetarna att acceptera och lita på ledaren, vilket i sin tur leder till att ledaren får legitimitet att utöva makt. För att makten ska accepteras gäller det att medarbetarnas förväntningar och värderingar stämmer överens med ledarens sätt att använda sin makt. På detta sätt kan makt bli något positivt (Bergengren 2003). Ett effektivt ledarskap bygger på en effektiv maktutövning som engagerar andra för att nå gemensamma mål. Ett sätt att uppnå detta kan vara att dela med sig av makten till medarbetarna i olika former av decentralisering (Bruzelius & Skärvad 2004).

Sociologen Amitai Etzioni skiljer mellan tre olika maktfaktorer. Dessa är tvångsmässig makt, nyttomakt och normativ makt (Maltén 2000). Tvångsmässig makt är en makttyp som bygger på styrning av andra med hjälp av fysiska medel eller med kroppsligt eller psykiskt våld, dvs. då en person tvingas utföra något. Nyttomakt är en typ av makt som bygger på styrning med hjälp av materiella medel i form av exempelvis mat och pengar. Normativ makt handlar om styrning med hjälp av symboliska medel. Det kan handla om gillande, uppskattning och tillgivenhet. Denna anses vara den mest effektiva makten och spelar på medarbetarnas känslomässiga engagemang och moraliska övertygelse. Dessa tre olika maktfaktorer flyter ofta ihop på en arbetsplats (Maltén 2000).

## 2.8 Ledarskap ur ett genusperspektiv

Ledarskap beskrivs och tolkas vanligen ur ett könsneutralt perspektiv. Detta har kritiserats då forskning pekar på att konstruktioner av ledarskap tydligt är kopplade till konstruktioner av manlighet. Detta beror troligen på den långa dominansen av män på chefsbefattningar. Det är först på 1900-talet som kvinnor får tillträde till chefsbefattningar i någon högre grad. Än idag är kvinnor i Sverige i minoritet på chefspositionerna. Ju högre upp i en organisationshierarki man kommer desto färre kvinnor blir det. Varför det är så har på olika sätt ifrågasatts. En del forskare menar att detta kan bero på att ledarskap är så förknippat med manlighet. Män har präglat de villkor och spelregler samt föreställningar och värderingar som genomsyrar ledarskapet (Wahl 1996).

När ett barn kommer till världen känner det inte till sitt eget kön, utan dess könsidentitet bildas gradvis i samspel av de människor som omger barnet. Detta sker genom att omgivningen reagerar på barnets kön och tolkar dess beteende och sinnesstämning inom ramen för pojke eller flicka. På så sätt övergår biologiskt kön till att efterhand bli socialt kön, det sociala könet kallas för genus (Bjerrum & Rudberg, 1989)

Kön genereras även fram inom organisationer. Det innebär att det som ses som lämpligt för kvinnor, respektive män i relation till ledarskap bestäms även i organisationer. Kvinnor som aspirerar på chefsbefattningar kritiserar ofta för bristande auktoritet. Varför det finns så få kvinnliga chefer är just för att kvinnor inte anses ha den auktoritet som krävs för att vara chef (Holmquist 1997). Men å andra sidan brukar kvinnliga chefer beskrivas som manhaftiga. De uppfattas alltså som okvinnliga, vilket i sin tur gör dem mindre lämpade för chefsjobbet. I båda fallen sker bedömningarna om kvinnors likhet respektive olikhet på mäns villkor. Det är män som avgör när den ena eller den andra beskrivningen av kvinnor och ledarskap är relevant. Kvinnor blir på så sätt tillslutna av männens tolkningsföreträde. Ofta talas det om ett "kvinnligt ledarskap" medan däremot epitetet "manligt" inte är ett vanligt förekommande ord framför begreppet ledarskap. Prefixet manligt behövs varken framför ledarskap eller företagande - det är redan underförstått som det normala, avvikelserna kvinnligt är dock ofta markerad. Många gånger förväntas det att en kvinna skall göra skillnad i en organisation. Hon skall med sina kvinnliga egenskaper kanske visa mer empati och förståelse (Holmquist 1997).

## 3. Metod

---

*I följande kapitel redogör vi för hur uppsatsen växte fram och hur vi nådde vårt mål. Vi beskriver den kvalitativ metoden som denna uppsats bygger på samt varför vi valde denna undersökningsmetod. Studiens urvalskriterier beskrivs samt valet av respondenter, därefter förklaras tillvägagångssätt och databearbetningen. Avslutningsvis görs en trovärdighetsdiskussion.*

---

### 3.1 Kvalitativ metod

När man vill förstå människors sätt att agera och resonera samt särskilja eller urskilja olika handlingsmönster, gör man en kvalitativ studie. Syftet med kvalitativa metoder är att man vill skapa sig en ökad och djupare förståelse av de fenomen man valt att studera. Metoden kännetecknas därför av en närhet till forskningsobjektet (Holme & Solvang 1997).

Vårt syfte med denna uppsats var att undersöka likheter och olikheter i ämnet ledarskap. Detta gjorde vi genom att intervjua personalchefer och andra typer av chefer. Vi har valt kvalitativ metod då den är mest lämplig för att få en djupare förståelse för problemområdet. Ämnet ledarskap är väldigt stort och omfattande och vi ville få ut mer innehållsrika och utförliga svar av respondenterna (Strauss & Corbin 1998).

#### 3.1.1 Intervju som datainsamlingsinstrument

Vi valde att använda oss av intervju som datainsamlingsinstrument. Att få in data genom intervju är att föredra då man vill fånga in en respondents personliga åsikter och upplevelser. Man har möjlighet att kunna ställa öppna frågor och får på så sätt inte endast ja eller nej svar från respondenten. Genom intervju finns det möjlighet att förtydliga och formulera om frågorna om det skulle behövas. Det ges även större möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna än om man exempelvis använder enkäter (Strauss & Corbin 1998).

Den intervjuform vi valde att använda, är den halvstrukturerad intervjun. Den bygger på att teman och förslag till relevanta frågor fanns nedskrivna redan innan intervjun gjordes. Möjligheten att justera och ändra intervjufrågorna under intervjutillfället fanns och kunde göras ifall vi ansåg att frågorna skulle behöva omformuleras. Den mindre hårda strukturen i intervjuguiden gjorde att vi som intervjuare istället kunde följa respondenternas svar på ett bättre och lättare sätt (Trost 1997). I och med att respondenterna vi intervjuade var så olika som personer, ansåg vi att den halvstrukturerade intervjuformen var det bästa alternativet utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. Här gavs möjlighet att istället följa det respondenten sa och på så sätt anpassa de olika frågor vi ställde på ett bra sätt. Detta ledde till att intervjuerna vi genomförde, gav mycket information som var viktigt för uppsatsens fortskridande. Intervjuguiden finns i sin helhet som bilaga 2.

### 3.2 Urval

I denna uppsats gjordes ett strategiskt urval. Ett strategiskt urval betyder att forskarna först väljer ut ett antal variabler som är av teoretisk betydelse. Sedan utgår man ifrån dessa för att hitta de intervjupersoner man söker. De kategorier som vi valt att undersöka är personalchefer och andra typer av chefers ledarskap. Här var vår tanke att ha en blandning mellan män och kvinnor samt ha varierande åldrar på våra

respondenter (Trost 1997). Vi valde att kontakta de respondenter som hade de kriterier som vi sökte. Dessa kriterier var att vardera respondent måste vara chef med personalansvar samt att hälften måste vara personalchefer. Vi fick positiv respons av sex personer som vi tog kontakt med och som frivilligt ville delta i en intervju. Respondenterna hade alla olika många medarbetare under sig, detta ledde till att vi hade en bredd i studien vilket vi eftersträvade. I uppsatsen intervjuades totalt sex respondenter. Tre av dessa är personalchefer, en är kontorschef, en är affärsområdeschef och en är områdeschef.

På frågan hur många man behöver intervju för att få ett bra svar, menar Kvale (1997) att man ska intervju så många personer som behövs för att få reda på det man vill veta. Då intervjuer är tidskrävande måste man ofta begränsa antalet respondenter. Om det görs för många intervjuer kan materialet lätt bli ohanterligt och det kan vara svårt att hitta samband i de olika intervjuerna. Ett fåtal väl utförda intervjuer är ofta värda mer, än flertalet mindre utförda (Trost 1997). Vi ansåg att det var tillräckligt med sex intervjuer, med tanke på den tid vi hade till vårt förfogande samt att vi efter de sex intervjuerna ansåg oss ha fått tillräckligt med data för uppsatsens resultat och analysdel. Då vi båda bor i Karlstad och studerar på Karlstads universitet valde vi att utföra samtliga intervjuer i endast Karlstad. Beräknad tid för varje intervju var ungefär en timme.

#### Respondent 1

Kvinnlig områdeschef i en organisation som finns över hela landet. Hon har haft befattningen i 3,5 år och hon är 43 år gammal. Hennes befattning består av att bistå en grupp om 50 anställda som är utspridda över Värmland. Hon åker minst en gång i veckan ut till de olika avdelningarna hon har hand om, för att kolla och följa upp hur arbetet går. Hon har resultatansvar och personalansvar.

#### Respondent 2

Manlig kontorschef för ett bemanningsföretag som finns över hela landet. Han är 36 år gammal och är chef för fyra personer. Hans befattning består till 75 % av försäljning och att få in uppdrag till verksamheten. Utöver försäljningen har han personalansvar för de fyra som också jobbar på kontoret. Han har även budgetansvar och får sköta en hel del av det administrativa arbetet.

#### Respondent 3

Manlig affärsområdeschef som är 53 år gammal. Han jobbar som chef på ett bemanningsföretag och är även delägare i företaget. I hans arbetsuppgifter ingår även personalansvar. Företaget har ca 55-60 stycken anställda, där de flesta är utlyrd personal. Hans jobb går ut på att hitta rätt person för de olika uppdragsgivarna. Det är mycket försäljning och marknadsföring.

#### Respondent 4

Kvinnlig personalchef för ett företag i livsmedelsbranschen. Hon är 39 år gammal och har jobbat på företaget i 14 år. Tjänsten som personalchef har hon haft i snart ett år och har personalansvar för fem personer. Tjänsten går mycket ut på att serva linjechefer och personal i olika personalfrågor. Hon jobbar också med löneadministration och rehabilitering. Hon menar att i och med att företaget inte är så stort får hon rycka in lite där det behövs.

### Respondent 5

Kvinnlig chef för en personaladministrativ avdelning. Avdelningen består av tio specialister inom personal. Hon har varit chef för denna grupp i ungefär ett år. Hon är 55 år gammal och jobbar med ledarutvecklingsfrågor och att vara ett stöd i verksamheten.

### Respondent 6

En kvinna som är personalchef inom den offentliga sektorn. Hon är i 55 år gammal och har jobbat på samma ställe i nio år. Hennes arbete består av personalkonsultarbete, arbetsrätt samt att hon även har hand om uppsägning av personal med mera.

## **3.3 Tillvägagångssätt**

Vi valde att först läsa in oss på olika teorier gällande ledarskap. Teorierna var i huvudsak grundläggande och baserades på vår förståelse inom ramen för ämnet ledarskap. En pilotstudie gör man för att först testa sin intervjuguide för att se ifall det är något som kan förbättras (Patel & Davidson 2003). Före första intervjutillfället valde vi att genomföra en pilotstudie med den tänkta intervjuguiden. Pilotstudien utfördes med en närstående person som själv har chefsbefattning. Efteråt gav personen oss feedback och vi förtydligade någon enstaka fråga som vi ansåg otydlig.

Tillvägagångssättets första del inleddes med att vi ringde upp olika företag, som vi ansåg stämma överens med det strategiska urvalet. Vi hörde efter ifall intresse fanns att ställa upp i en intervju om ledarskap. De personer som visade intresse för att vilja delta, tog vi sedan kontakt med via e-post (se bilaga 1). I detta brev bekräftade vi på vilket sätt vi hade tänkt oss intervjun och förtydligade syftet med vår uppsats. I brevet berättade vi att vi tar hänsyn till etiska aspekter och att respondenten har full anonymitet i uppsatsen.

Några dagar senare tog vi återigen kontakt med respondenterna per telefon, för att bestämma tid och datum för intervjutillfälle. Intresset har i det stora hela varit stort och vi har av samtliga respondenter blivit väl bemötta. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna valde vi att spela in dem på Mp3-spelare. Det var endast den första intervjun vi spelade in med hjälp av bandspelare, men det visade sig vara olämplig då den lät mycket och det var svårt att höra vad som sas på bandet. Resterande intervjuer spelade vi endast in med hjälp av en Mp3-spelare. Genom att vi bandade intervjun var vi medvetna om att det för respondenten kunde kännas jobbigt att bli inspelad. I början av intervjun förklarade vi återigen att vi bandade samtalet för att underlätta vårt arbete och för att få så autentiska svar som möjligt. Respondenten blev välinformerad om att det råder full anonymitet och att deras svar inte kommer att kunna härledas till dem.

Vid intervjutillfället inledde vi med att presentera oss själva och talade om att vi läser personalprogrammet på Karlstads universitet. Därefter berättade vi att vi gör en undersökning i ämnet ledarskap och att vi intervjuar flera chefer i Karlstad. Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats. Detta för att i möjligaste mån underlätta för respondenten, men också för att respondenten skulle känna sig trygg i en välbekant miljö. Detta gjorde att respondenten kände sig mer



väl villigt inställd till undersökningen och intervjun tenderade att få mer komplexa och öppna svar (Holme & Solvang 1997).

Kvale (1997) menar att det är de första minuterna i intervjun som lägger ribban och är därmed avgörande för hur resten av intervjun kommer att bli. Vi började därför kort att ställa frågor om respondenternas bakgrund, deras nuvarande arbetsuppgifter och hur de fick det jobb de har idag. Respondenterna blev redan från start avslappnade och väl villigt inställda. Därefter ställde vi frågor om olika teman utifrån ledarskap. Dessa teman bestod av: Att vara chef och ledare, ledarskap, motivation, relationen ledare- och medarbetare samt kommunikation. Dessa teman valde vi efter att ha läst ledarskapslitteratur och vi fann att dessa begrepp var något som ofta återkommer. Intervjuguide finns i sin helhet som bilaga 2. Vi utförde sammanlagt sex intervjuer. Av dessa sex respondenter är tre personer personalchefer och de tre övriga är chefer med olika titlar. En chef har befattningen affärsområdeschef, en kontorschef och en tredje områdeschef. Intervjuerna tar mellan 45-60 minuter. Samtliga intervjuer gick bra och vi fick mycket utförliga svar.

### **3.4 Databearbetning**

Intervjuerna transkriberades ordagrant. I resultat- och analysdelen gjorde vi dock omvandlingar. En del citat skrevs om till skriftspråk och vi tog bort eventuella upprepningar, för att underlätta för läsaren. Likväl var vi noggranna med att inte ändra i citaten. Det kan leda till att respondentens ursprungliga svar förändras och den egentliga meningen med svaret försvinner. Därefter skedde genomläsningar av transkriberingsutskriften för att titta på likheter och olikheter mellan de olika respondenternas svar. Vi analyserade transkriberingarna med utgångspunkt från de teorier vi ansåg vara relevanta för uppsatsen och markerade sedan belysande citat. Svaren sorterades in i två grupper utifrån personalcheferna och de övriga cheferna. I resultatanalysavsnittet varvar vi i löpande text resultat med analys. Vi valde ut de citat vi ansåg stämmer bäst överens, för att förtydliga resultaten. I uppsatsens avslutande del diskuterades återigen resultat och analys, samt de slutsatser vi kom fram till.

### **3.5 Trovärdighetsdiskussion**

Begreppen reliabilitet och validitet används ofta för att titta på kvaliteten i en undersökning (Bryman 2002). Validitet betyder ofta rent definitionsmässigt giltighet och brukar ofta förklaras med att man som forskare tittar på ifall man mätt det man avser att mäta. Vid en kvalitativ studie är mätning inte av intresse. Frågan om validitet blir därför något som inte är av speciellt stor betydelse för en sådan undersökning (Merriam 1994). Utifrån detta väljer vi att prioritera bort ett resonemang kring dessa begrepp.

Något som kan ställa till det i en kvalitativ undersökning är att det inte alltid finns endast en absolut sanning. Istället kan det finnas flera olika tänkta beskrivningar av den sociala verkligheten. Om så är fallet är det trovärdigheten i den beskrivning som forskaren kommer fram till, som avgör hur pass acceptabel den är i andras ögon (Bryman 2002). Vi var så objektiva som möjligt vid intervjuerna. Vi träffade samtliga respondenter ”ansikte mot ansikte” och det fanns möjlighet att inte bara tolka det som sades med ord, utan också då vi tog del av den ickeverbala kommunikationen (Hayes 2000). Då vi i möjligaste mån ställde relevanta frågor inom området ledarskap samt då vi undvek ledande frågor fick vi en hög trovärdighet i uppsatsen (Kvale 1997).

## 4. Analys och resultat

---

*I följande kapitel redogör vi för de resultat vi kommer fram till i intervjuerna med våra respondenter, kopplat till tidigare teoriavsnitt. Vi kommer att i löpande text varva resultatet med analysen i uppsatsen. Utifrån intervjuerna tittar vi på följande inom ledarskap: synen på ledarskap, chefskap och ledarskap, utveckling av ledarskapet, att vara ledare, ledarstilar, kommunikation, motivation, makt och ledarskap samt ledarskap ur ett genusperspektiv. De svar vi får av respondenterna markeras med citattecken eller som blockcitat.*

---

### 4.1 Synen på Ledarskap

I tidigare teoriavsnitt kan vi läsa att ledarskap handlar om att få alla medarbetare att sträva mot samma mål. Ledarskap är en relation mellan ledare och ledda. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt och förtroende för ledaren. Vid ett dåligt ledarskap däremot kan medarbetarnas respekt, tillit och förtroende avta (Bolman & Deal 1997). Respondenterna svarar på de frågor vi ställer i likhet med vad vi skriver i teoriavsnittet om ledarskap. En personalchef säger:

*Ledaruppdraget innebär oerhört mycket fokus på individen, att lyssna och peppa och coacha. Det finns alltså mycket stora behov att stämma av, bli sedd och att man lyssnar väldigt mycket. Lyssnandet är en väldigt stor del. Det är själva dialogskapet. Det innehåller också pekandet och riktningen att hitåt ska vi.*

Flera respondenter nämner att ledarskap handlar om att bygga förtroende och ömsesidighet med sina medarbetare. Som chef är det viktigt att vara tydlig i sin roll för att uppnå bästa möjliga effektivitet och trivsel i en organisation. Att ha ett mål och en vision och få alla mot samma mål, att lyssna och vara delaktig. En områdeschef säger: ”ett gott ledarskap bygger på förtroende och ömsesidighet, ett mindre bra ledarskap är då något är otydligt”.

En kontorschef säger att:

*Ett ledarskap kan liknas vid en fotbollstränare, att man ska försöka ha något sorts av mål eller vision och försöka få alla med på båten. Det finns säkert olika sätt att göra det på, men att få alla att vara så delaktiga som möjligt. Det viktigaste är att sätta mål och att vara överens. Är man inte överens om målet så kommer man aldrig att nå det målet.*

En områdeschef anser ledarskapsbegreppet vara lite diffust och säger att: ”Det säger mig inte så mycket, det är lite svårt att svara på. Men att försöka leda människor i arbetsgrupper genom yrkeslivet”. Här ser vi i svaren från respondenterna en del likheter. Respondenterna menar att ledarskap handlar om att leda människor. Att ha ett mål och en vision och få alla att vara så delaktiga som möjligt, för att tillsammans uppnå eventuella mål och visioner. Olikheterna mellan respondenterna är dock att personalcheferna har mer att säga om begreppet som sådant till skillnad från de övriga. De talar även i relation till sig själva, att det är något de ser som väldigt viktigt och att de själva försöker relatera till det i sitt eget arbete som chef.

## 4.2 Att vara ledare

Christerson (1997) menar att ledarskap handlar om en relation mellan två parter. Det innebär att det inte bara är ledaren som påverkar medarbetarna, utan medarbetarna påverkar också ledaren. En ledares uppgift går ut på att skapa en meningsfullhet, att förtydliga för medarbetarna hur organisationen ser ut nu och hur den är tänkt att se ut i framtiden. En god ledare visar förtroende för andra och uppmuntrar individer till inspiration och till eget initiativtagande. En ledare har mycket stor betydelse för ett väl fungerande ledarskap. En ledare har inflytande och kan påverka sin organisation utifrån en mängd synvinklar och perspektiv. Därför är det också intressant att titta på hur de respondenter vi intervjuar anser att en bra respektive mindre bra ledare är, eftersom de alla själva är chefer. En personalchef säger:

*Medarbetarna måste veta vad chefen förväntar sig av honom/henne. Det är inte bra när det varierar för mycket och det blir osäkra signaler för medarbetaren vad chefen förväntar sig. I möjligaste mån skall man försöka undvika otakt, mellan det som ledaren vill åstadkomma och där gruppen är. När man inte är på väg åt samma håll och i samma fart mot de förändringar som behövs kan det leda till stora problem.*

En annan personalchef talar om att vara chef och ledare handlar om att få andra att växa, leda andra och få andra att känna engagemang och ta ansvar. Sedan handlar det om att ha tillit till andra och känna tillit till sig själv. Hon säger att:

*En ledare som skapar rädsla i sin organisation och då en anställd inte vågar göra fel, då är det ingen bra ledare. Går man runt och är rädd och osäker eller inte trygg är det grunden för ett dåligt arbete. En ledare måste även kunna ge feedback, både bra och dålig. Har du en bra chef eller ledare, vågar du till och med göra bort dig.*

Den tredje personalchefen talar om att man som chef och ledare måste förstå att man inte kan vara populär jämt och inte hos alla det menar hon är omöjligt. Hon säger att: "Ärlighet tror jag är väldigt viktigt och så tror jag man ska tycka om människor. Så tror jag att man måste våga vara tuff. Det tror jag är de tre viktigaste sakerna". Ledarrollen kan många gånger vara ensamt. Hon talar om att hon själv har egna erfarenheter av det, då hon gick från att ha varit en i gänget till att bli chef.

De övriga cheferna vi intervjuar talar i likhet med personalcheferna om att en ledare är en person som kan lyssna och ge beröm. Chefen måste vara tydlig, kunna lyssna, lära och vara vaken för olika situationer. Att även kunna tala om vart organisationen är på väg och att det som ledare krävs att du kan ta hand om svåra samtal och beslut. En affärsområdeschef säger att: "Är man sämre på att delge folk information runt omkring om vart man är på väg, kan det lätt uppstå orosmoment i en organisation."

En områdeschef säger att: "som chef och ledare måste man vara synlig i verksamheten, tydlig, öppen, lätt att få kontakt och kunna prata med." I intervjuerna med våra respondenter frågar vi först generellt hur de ser på en bra respektive mindre bra ledare. Sedan ställs frågan mer personligt om hur de själva skulle beskriva sig som chef och ledare. Många tar upp olika svagheter de själva anser sig ha och som de skulle vilja bli bättre på. De frågor vi ställer respondenterna under intervjuerna om ledarrollen, är hur det är att vara chef och ledare. Svaren vi får genom intervjuerna

visar att respondenterna tycker väldigt lika. Dock kan vi se en liten skillnad då personalcheferna i större utsträckning talar om att det som chef och ledare handlar mycket om att ge feedback, både bra och dålig. Att motivera och få sina medarbetare att växa samt för att skapa goda relationer krävs ett stort intresse för andra människor. Här kan vi se många liknelser med det som Bolman & Deal (1997) säger om ledarskap. Det menar att ledarskap handlar om att motivera människor. Att få alla medarbetare inom en organisation att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledarskap är en social process och en relation mellan ledare och ledda. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt och förtroende för ledaren. Vi därför en tendens till att personalcheferna i högre grad drivs av relationen med sina medarbetare, än de övriga respondenterna vi intervjuar. Samt att de i större utsträckning bedriver ett ledarskap i deras chefskap.

#### 4.2.1 Ledarskap och chefskap

I tidigare teoriavsnitt kan vi läsa att man skiljer mellan ledarskap och chefskap. Chefskap representerar en formell position i en organisation och man ansvarar för att uppgifter skall lösas och resultat uppnås. Ledarskapet däremot handlar om att motivera folk och att det styrks underifrån, menar Maltén (2000). I likhet med detta svarar även respondenterna vi intervjuar att de skiljer på chefskap och ledarskap. En personalchef talar om chefsuppdraget som något man får formellt. Det innehåller både kontrollfunktioner och direkta ansvarsområden, som ansvar för pengar och budget. Ledarskapet däremot beskriver hon innehålla mer av det mjuka. En annan personalchef ser skillnaden lite mer otydlig, men talar i likhet med tidigare respondent att man som chef är ansvarig för vissa saker och då framförallt budget. Chefskapet innebär dessutom att du måste ta en del beslut. Ledarskapet däremot, är att få andra att växa. En personalchef säger att: *"En ledare är en person som folk följer, i stort sätt omedvetet. Man är nog född till att vara ledare eller inte. Man kan vara chef, men inte nödvändigtvis en bra ledare"*. I likhet med personalcheferna, säger en kontorschef att: *"Som ledare har du typiska ledaregenskaper och kan vara ledare på alla nivåer. Det vill säga inte så mycket av det formella. En chef är mer formell och har blivit tilldelad sin roll"*.

En affärsområdeschef säger att:

*Det skiljer, men för min egen del värderar jag det inte. Som chef har du ansvar för något. En ledare får heller inte vara mesig, det är inget bra ledarskap. Det är bättre att vara tydlig och rak, men för den skull behöver man inte vara auktoritär.*

De svar vi får av respondenterna vi intervjuar om hur de ser på chefskap respektive ledarskap skiljer sig inte. Samtliga talar om chefskapet som något formellt och innebär att ha ansvar över olika saker. Ledarskapet däremot är något mer informellt och handlar om att motivera, inspirera och få andra att växa. Däremot får vi mer utförliga svar av personalcheferna. De verkar tydligare förstå och tycka att gränsen mellan chefskap och ledarskap är tydlig och att de själva ser dessa två som skilda företeelser även i sin egen roll som chef. Vi ser även här en tendens till att personalcheferna, i större utsträckning, inte bara automatiskt bedriver ett chefskap men också ett ledarskap.

### 4.3 Utveckling av ledarskapet

På frågan vi ställer om respektive chef arbetar för att på något sätt utveckla eller förbättra sitt ledarskap, får vi en del skilda svar. Personalcheferna verkar ha funderat mer på ledarskapsbegreppet som sådant, än de övriga cheferna. En personalchef säger att:

*Ja, man försöker ju hela tiden förbättra sitt ledarskap och pratar med kollegor. Försöker tänka över mitt sätt att vara. Sen går vi en del kurser och utbildningar. Sen försöker man ju att reflektera tillsammans med andra. Det tror jag mycket på.*

Personalcheferna talar om att de kontinuerligt läser mycket böcker om ledarskap. De tar in mycket information av andra och går en del kurser och utbildningar för att förbättra och utveckla sitt ledarskap. I jämförelse med personalcheferna vi intervjuar verkar de andra cheferna inte i lika stor utsträckning fundera på detta. En områdeschef säger att: *"Nej inte direkt. Läser en del och försöker vara lyhörd emot mina medarbetare"*.

Här ser vi återigen en tydlig koppling till att personalcheferna i sin roll som chef i större utsträckning bedriver inte bara ett chefskap utan sätter också stort fokus på ledarskapet. Kontinuerligt arbetar de för att förbättra och utveckla sitt ledarskap, i jämförelse med de övriga respondenterna vi intervjuar, vilka inte gör det i samma utsträckning.

### 4.4 Ledarstilar

Utifrån tidigare teoriavsnitt så väljer vi att titta närmare på olika ledarstilar för att se om det här finns olikheter och likheter i hur våra respondenter utövar sitt ledarskap.

#### 4.4.1 Traditionella ledarstilar

Ledarskap kan delas in i olika ledarstilar. Det traditionella sättet är att skilja mellan auktoritärt, demokratiskt och låtgå ledarskap. Den auktoritära ledaren fattar själv beslut och ger sedan andra i uppdrag att utföra klart preciserade arbetsuppgifter. Denne ledare styr sina medarbetare med järnhand och vill inte ha några motsägelser (Blake 1991). Den demokratiska ledaren däremot diskuterar gärna med sina medarbetare och beslut fattas tillsammans med dem (Bruzelius & Skärvad 2000). Denne typ av ledare litar på sina medarbetare och har ingenting emot att delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till dem (Blake 1991). En låtgå ledare är passiv och frånträder gärna att agera som ledare. Ledaren kan inte själv ta ansvar och beslut. Gruppen får i huvudsak sköta sig själv och fatta beslut (Bruzelius & Skärvad 2000).

En kvinnlig områdeschef säger att: *"Vem ska göra vad och på vilket sätt skall det göras, att hela tiden bolla med personalen om vad som fungerar bra, respektive mindre bra och föra en dialog däremellan."* På samma sätt pratar de andra cheferna om hur viktigt de tycker det är att kunna föra en dialog med sina medarbetare. En personalchef säger att: *"Den stora frågan vi försökt tagit reda på är hur man kan jobba genom andra, det vill säga så att andra gör ett bra jobb. Att få andra att växa, leda andra och få andra att känna engagemang och ta ansvar."*

Majoriteten av respondenterna vi intervjuar talar om att det är lyssnandet och att kunna peppa och leda sina medarbetare som är det viktigaste i deras ledarskap. Detta

är något som stämmer överens med den demokratiska ledarstilen. Den auktoritära ledarstilen är inget som vi ser hos någon av de chefer som vi intervjuar, varken hos personalcheferna eller hos de övriga cheferna. De flesta av respondenterna menar dock att det är viktigt att kunna styra med hela handen om det är nödvändigt. En personalchef talar om att som chef och ledare får man inte vara rädd för att säga ifrån och det är bra om man kan vara tuff om det behövs. Ingen av dem som vi intervjuar verkar utöva ett låtgå ledarskap, men en affärsområdeschef talar om att han inte utövar så mycket ledarskap och att han inte är en så bra ledare: *"Jag är nog ingen vidare ledare, jag är nog mycket en doer i mitt ledarskap egentligen, en praktiker."* Han pratar vidare om att han egentligen inte har så mycket ledarskap i sin roll som chef: *"Nej, mitt ledarskap är väldigt blygsamt och väldigt litet egentligen."*

Alla våra respondenter verkar utöva ett demokratiskt ledarskap. Vi ser här likheter mellan personalcheferna och de övriga cheferna. Alla pratar om vikten av att lyssna, att kunna delegera och att bolla idéer med sina medarbetare. Däremot verkar det som om personalcheferna tänker i större utsträckning på hur de uppfattas som ledare och hur de ska göra för att få medarbetarna med sig. Den uppfattning vi får vid intervjuerna är att de vanliga cheferna, i jämförelse med personalcheferna, inte har tänkt igenom ledarskapet på samma sätt som personalcheferna.

#### **4.4.2 Situationsanpassat ledarskap**

Det har utvecklats en modell som ska hjälpa till att välja rätt typ av ledarskap i en given situation. Med hjälp av denna modell får man vägledning om hur mycket stöd en ledare behöver ge medarbetaren i en speciell situation. Val av ledarens beteende anpassas utifrån medarbetarnas kunskap och vilja till att själva ta ansvar (Bruzelius & Skärvad 2004). De chefer vi intervjuar menar att de alla anpassar sitt ledarskap utifrån individen. Vi märker här ingen skillnad mellan personalcheferna och de övriga cheferna. En personalchef säger så här om att leda sina medarbetare: *"Jättesvårt alltså, jag tror att man vill bli ledd på det sättet att chefen/ledaren säger vad jag ska göra, men inte hur jag ska göra det. Man vill nog ändå veta uppdraget och vad som förväntas av mig."* En kontorschef pratar också om hur olika människor är och hur viktigt det är att anpassa sitt ledarskap utifrån individen: *"En del vill inte bli ledda alls. Medan andra vill bli styrda helt och hållet. De kanske inte har den där riktiga initiativförmågan utan tycker det är jättebra om de blir matade, nu ska vi ditåt och då ska vi göra på det här sättet."*

Alla pratar om hur olika deras medarbetare är. En områdeschef menar att hon ofta får anpassa sin ledarstil utifrån medarbetarens ålder. Hon säger att det skiljer mellan yngre och äldre och att äldre medarbetare oftare vill ha mer vägledning medan yngre hellre jobbar på själva. En affärsområdeschef säger att det kan tolkas som att ledaren ändrar uppfattning hela tiden om ledaren utövar ett situationsanpassat ledarskap. Detta kan kanske ställa till problem eftersom det, som vi tidigare nämner, är viktigt att en ledare är konsekvent och tydlig. Affärsområdeschefen säger: *"Så tror jag ingen vill ha det egentligen, att man vänder kappan efter vinden"* En personalchef pratar också om att det är viktigt att veta var hennes medarbetare befinner sig i livet, exempelvis om man nyligen kommer att få barn eller om man inte har så många år kvar fram till pensionsålder. Hon menar att en människas livssituation förändras genom livet och att det som chef och ledare är viktigt att vara medveten om hur mycket en medarbetare vill arbeta och ta hänsyn till detta.

#### 4.4.3 Person- och uppgiftsorienterat ledarskap

Att vara ledare är en utsatt position. Ofta är man väldigt ensam som ledare och det är inte alltid man har någonstans man kan vända sig då man behöver prata och ventilerat problem. Respondenterna nämner vissa rädslor och några pratar om misslyckanden. I teoriavsnittet tas person- och uppgiftsorienterat ledarskap upp. Grundtanken i denna modell är att det är möjligt att lära sig kombinera intresse för människor, med intresse för produktion. De anställda ska trivas, samtidigt som de är produktiva. Den personorienterade ledaren karaktäriseras av att han eller hon tycker det är viktigt att skapa goda relationer och förtroende med medarbetarna. Den uppgiftsorienterade ledaren fokuserar istället främst på att arbetsuppgifter ska utföras. Denne ledare vill till varje pris främst visa resultat. Människan ses därför i första hand som ett verktyg för att nå organisationens mål (Bergengren 2003).

Respondenterna talar under intervjuerna om olika svårigheter de upplever i ledarskapet. Här ser vi en koppling till teorin om person- och uppgiftsorienterat ledarskap. Personalchefer ser svårigheter i att samarbetet inte ska fungera. Att relationen till medarbetarna är dålig. En personalchef beskriver en situation då hon försökte få två medarbetare att samarbeta men misslyckades. Hon säger att: *”Det är ju ett gigantiskt misslyckande, men och andra sidan så hade jag i alla fall mod att ta tag i frågan och försökte reda ut den. Det är ju ett av ledarskapets problem, att få alla att fungera ihop.”*

En annan personalchef säger att:

*Det som ställer till det mycket, det handlar om när man inte riktigt vet vad man kan förvänta sig av en chef. Det vill säga när uppträdandet inte är så solitt så man kan vara säker på hur det är. När det varierar för mycket och det blir osäkert för medarbetaren vad man kan förvänta sig av chefen.*

Hon säger också att det är svårt att få till arbetsträffar eftersom frågor som rör verksamheten måste tas upp samtidigt som det skall finnas tid för medarbetarna att få prata av sig: Hon säger att: *”Allt sånt ska betas av samtidigt som det finns ett väldigt stort pratbehov. Det tycker jag är svårt att få till.”* Till skillnad från personalcheferna så pratar de övriga cheferna mer om att det som står i fokus är produktionen och att få företaget att gå runt. En affärsområdeschef pratar om att det är svårt att hinna med allting. Han säger att: *”Sista åren har det varit fruktansvärt mycket, jag har inte hunnit knyta mycket nya kontakter på senaste tiden och ändå ökar orderlistan.”* En kontorschef talar om att det finns mycket som han skulle vilja bli bättre på i sitt ledarskap men att tiden inte riktigt räcker till. Han nämner också vikten av att fullfölja målen som finns uppsatta för verksamheten men att han samtidigt inte får glömma sina anställda. Det måste råda en balans mellan uppgiften och individen menar han. Den största skillnaden mellan personalchefer och de övriga chefer, vad gäller person- och uppgiftsorienterat ledarskap, är att personalchefernas fokus framförallt ligger på att samarbetet med medarbetarna ska fungera. De övriga chefernas fokus ligger istället på att resultatet ska uppnås, även om de också vill att samarbetet med de anställda skall fungera.

#### 4.5 Kommunikation

I intervjuerna med våra respondenter ser vi en stark koppling till ett väl fungerande ledarskap i relation till god kommunikation. Därför är denna del viktig för analys och

resultat i vår uppsats. Här följer en diskussion om ledarskapet ur ett kommunikativt synsätt.

I tidigare teoriavsnitt kan vi läsa att ledarskap och kommunikation är starkt sammankopplade, då ledarskapet förutsätter kommunikation med andra människor. Man skiljer mellan verbal och icke-verbal kommunikation. Verbal är den kommunikation som sker då vi förvandlar tankar och känslor till ord och tal. Den icke-verbala kommunikationen sker utan ord. God kommunikation är inte bara växlingen mellan sändare och mottagare, det handlar även om att förstå och stämma av varandras kommunikationskanaler, menar Maltén (1998). I likhet med de teorier som beskriver kommunikation, talar samtliga respondenter vi intervjuar om att de dagligen kommunicerar mycket. De menar att kommunikation är en stor och viktig del av deras dagliga arbete. En väl fungerande kommunikationskanal är grunden för ett bra ledarskap. En personalchef vi intervjuar säger att:

*Ledarskapet handlar mycket om kommunikation. Kommunikationen är nog nyckeln. Lyssnandet är också en stor del av ledarskapet, det vill säga själva dialogskapet.*

Kommunikation kan ske i olika former och på olika sätt. Några vanliga sätt att kommunicera på är antingen i form av e-post, per telefon eller ansikte mot ansikte. Kommunikation via e-post kan leda till stora problem, säger flera av respondenterna. Denna form av kommunikation missuppfattas oftare, än om den sker ansikte mot ansikte. En personalchef uttrycker med att säga att:

*Risken är att om man pratar via mail uttrycker man sig lite för kort och koncist. Att man känner sig lite trampad på tårna, även om man inte menar det. Då är det att föredra att man kanske pratar med varandra öga mot öga. Det är definitivt ett snabbt sätt med mail, exempelvis kan man skriva "Ja" i princip. När man ringer till någon vill man prata lite runt omkring och vara lite trevlig. Det är säkerligen därför det blir missförstånd. "Värst vad hon verkade sur då, med sitt korta mail."*

Att i första hand kommunicera ansikte mot ansikte, kan vi tolka som att respondenterna menar den icke-verbala kommunikationen. Det vill säga att inte bara tolka de ord som sägs eller skrivs utan också motpartnerns icke-verbala signaler (Nilsson & Waldemarson 1995). En personalchef talar om att som chef och ledare innebär det mer kommunikation än i jämförelse med en vanlig anställd, då kommunikation inte bara sker med medarbetare inom organisationen, utan även med högre ledning, kunder, företag och andra organisationer. Som ledare eller chef underlättar det därför att vara bra på att kunna ta olika sorters människor och ha lätt att förstå och kunna tolka kommunikationssignaler. För att en organisation skall fungera på ett tillfredställande sätt, är det framförallt bra om det råder en väl fungerande ström av kommunikation och information mellan medarbetare och ledare är bra (Maltén 2000). Detta menar några respondenter öka trivseln inom organisationen. En del menar att de flesta medarbetarna vill ha tydliga mål och riktlinjer för vad som skall göras och vad som skall uppnås. En områdeschef säger att: *"Mycket i ledarskapet handlar om kommunikation gällande mål, förväntningar och att följa upp."*



Utifrån det tidigare teoriavsnittet kan vi läsa att god kommunikation förutsätter en god lyssnare. En god lyssnare måste visa intresse för det samtalspartnern både säger och gör. En god lyssnare måste ha förmågan att kunna vara tyst och visa motparten respekt och empati (Maltén 1998). Beträffande kommunikation finns inte några skillnader mellan de olika respondenterna vi intervjuar. Samtliga respondenter svarar väldigt lika på frågorna om kommunikation. Samtliga talar om att deras arbete i mångt och mycket handlar om att på olika sätt stämna av, lyssna och känna av sin personal. Att som chef tala om hur och på vilket sätt man ska uppnå uppsatta mål är en stor del av deras arbete. För att underlätta kommunikationen mellan chef och medarbetare, talar både personalcheferna och de övriga cheferna i likhet med varandra om vikten av att vara tydlig som ledare. Tydlighet gällande mål, förväntningar, samt att tala om hur och vart man är på väg. Detta är en chefs och ledares mest centrala arbetsuppgift menar samtliga. Ur intervjuerna vi genomför kan vi också i likhet med tidigare teoriavsnitt säga att dialogen mellan ledare och medarbetare är grunden för ett väl fungerande ledarskap.

#### 4.6 Motivation

Motivation handlar, som tidigare definierats i teoriavsnittet, om en önskan att tillfredsställa behov (McGinnis 1985). Motiv driver och stimulerar oss att agera på ett visst sätt. Våra respondenter har alla motiv till varför de jobbar med det de gör. Det finns en drivkraft till varför de går till jobbet och varför de har valt att vara chefer. Det som framförallt motiverar personalcheferna, som vi intervjuar, är att jobba med personalfrågor. De berättar i intervjuerna att det har funnits brister inom personalområdet förut och nu vill de vara ett stöd för verksamheten och avlasta genom att hantera frågor på personalavdelningen istället för ute i linjen. En personalchef säger att:

*Min motivation är att få jobba med personalfrågor. Jag har egentligen inte vetat förrän de senaste två åren, att det verkligen var det här jag ville göra. Det är snarare att jag under de här åren har tagit för mig bitar som jag har blivit så frustrerad över att de har legat ute i organisationen.*

Hon berättar att hon jobbar på en relativt liten personalavdelning och att hon har all möjlighet i världen att utveckla den hur hon vill. Detta menar hon är något som motiverar henne något oerhört. Hon pratar mycket om hur roligt det är att få feedback på det hon gör och att få höra att man gjort något bra. Hon nämner flera gånger att hon ser personalavdelningen och den kunskap de har till sitt förfogande som en servicefunktion i företaget. En annan personalchef motiveras också av att jobba med personalfrågor och säger att:

*Jag är ju intresserad av det här området som är personalutvecklande frågor. Det är där jag har mitt hjärta. Att få fram bra verktyg och bra sätt att arbeta och stödja verksamheten. Det som man tycker att verksamheten har lidit brist på.*

Hon är chef för en personalavdelning där alla är specialister inom områden som har med personal att göra. Detta menar hon gör att hennes medarbetare är väldigt självgående och hon behöver inte direkt arbeta för att motivera dem. Därefter pratar hon om att hon drivs av att få bra saker gjorda. De andra cheferna är inte riktigt lika snabba att svara på vad det är som motiverar dem, men det verkar framför allt vara

ekonomiska resultat och att kunna få utföra sin uppgift. Två av de övriga cheferna jobbar med försäljning och de menar att det är detta som motiverar dem. En kontorschef säger att:

*Jag drivs ju av resultat egentligen. Det här är som mitt lilla företag egentligen även om det inte är mina pengar. Det är absolut största drivkraften. Och det för jag genom mitt ledarskap över till mina kollegor också.”*

En affärsområdeschef pratar också om att det är mer uppgiften som motiverar honom: *”Nja, egentligen är det väl inte ledarskapet i sig som motiverar mig i min yrkesroll utan egentligen mer uppgiften.”* Maslows behovshierarki består av de behov människor har och vill tillfredställa. Dessa behov kan liknas vid en trappa och består av fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov samt självförverkligande. När ett behov är uppfyllt vill individen tillfredställa ett annat behov högre upp i behovshierarkin. Dock kan det i verkligheten vara så att både behovens ordning sinsemellan och graden av behovstillfredsställelse kan variera innan nästa behov dyker upp (Jacobsen & Thorsvik 1998). Behovshierarkin gör oss uppmärksamma på att människor har många och skilda behov som måste mötas med olika typer av handlingar för att gagna motivationen och uppslutningen kring arbetsuppgiften. Något annat som teorin kan ge är att själva arbetsuppgiften kan ge individen en hög grad av tillfredsställelse om den som arbetar känner att det är dennes uppgift och att individen har en viss frihet att bestämma vad uppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas. Motivationsteorin kan också lära hur viktiga möjligheterna till självförverkligande kan vara för motivationen och hur denna strävan efter självförverkligande kan hjälpa den individuella kreativiteten. Det blir då viktigt att det finns möjlighet till detta inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik 1998).

Något som motiverar oss människor är att vi vill bli sedda och uppskattade av andra. Viljan att tillhöra en grupp är viktig. Detta är ett behov som kan tillfredställas inom arbetet (Bruzelius & Skärvad 2004). Det flesta av våra respondenter pratar om behovet av uppskattning. Här finns ingen skillnad mellan personalchefer och de andra cheferna utan alla upplever att deras medarbetare vill bli sedda och känna sig uppskattade. En personalchef säger att: *”Jag tror att de flesta människor motiveras av att känna sig uppskattade. Att känna sig sedda är nog det viktigaste. Att känna att man märks i verksamheten.”* Även en kontorschef poängterar vikten av att berätta för sin medarbetare om de har gjort något bra. Han säger att: *”Det är väldigt viktigt, att när man ser att någon gör något bra, säga det direkt istället för att kanske vänta till något utvecklingssamtal eller liknande.”*

Även uppskattnings- och statusbehovet samt självförverkligandet är behov som vi ser att de chefer som vi intervjuar verkar få tillfredställda genom arbetet. Alla säger sig trivas med arbetet och tycker att de har ett roligt jobb. En personalchef berättar om vad hon tror motiverar hennes medarbetare och säger att:

*Då man får uppskattning och får höra att man gör ett bra jobb. Alla behöver höra att de behövs. Då tror jag de också gör ett bättre jobb. Jag måste tycka om att lösa eventuella problem som kan uppstå för att få det att bli bättre så personalen trivs. Det är också det som är mitt jobb.*

Vad det är som motiverar de chefer som vi intervjuar skiljer sig till viss del. Personalchefer drivs av att jobba med personalfrågor och att kunna få utveckla sin personalavdelning. De vill skapa verktyg för att kunna stödja verksamheten och fungera som en servicefunktion mot organisationen. De andra cheferna drivs mer av resultat och av uppgiften. Kanske kan detta bero på att två av dem är säljare och har börjat med försäljning och senare blivit chef mer på köpet. En chef nämner också att han egentligen inte ville bli chef. Han såg sig inte som någon chef och blev mest chef för att rädda organisationens ansikte utåt. Nu menar han dock att han trivs med chefsjobbet, men det är ändå försäljning som hans hjärta brinner för. En av personalcheferna nämner att hon har följt med några av dem som hon är chef över, under en dag för att sätta sig in i deras arbetsuppgifter. Detta anser vi visar på en oerhörd vilja att förstå sina medarbetare och att kunna stötta dem i sitt arbete.

#### **4.7 Makt och ledarskap**

Ledarskap och makt är starkt sammankopplade då det i en chefs/ledares roll nästan alltid ingår att ha makt över andra människor. Makt kan utövas i gott syfte men det kan också missbrukas. Det gäller för en ledare att använda sin makt på rätt sätt. Denne bör få medarbetarna att acceptera och lita på ledaren. Detta leder i sin tur till att ledaren får legitimitet att utöva makt. För att makten ska accepteras gäller det att medarbetarnas förväntningar och värderingar stämmer överens med ledarens sätt att använda sin makt. På detta sätt kan makt bli något positivt (Bergengren 2003). Ett effektivt ledarskap bygger på en effektiv maktutövning som engagerar andra för att nå gemensamma mål. Ett sätt att uppnå detta kan vara att dela med sig av makten till medarbetarna i olika former av decentralisering (Bruzelius & Skärvad 2000).

Makt kan delas upp i tre maktfaktorer. Dessa är tvångsmässig makt, nyttomakt och normativ makt (Maltén 2000). Tvångsmässig makt är en maktfaktor som bygger på styrning av andra med hjälp av fysiska medel eller med kroppsligt eller psykiskt våld, det vill säga då en person tvingas utföra något. Nyttomakt är en typ av makt som bygger på styrning med hjälp av materiella medel i form av exempelvis mat och pengar. Normativ makt handlar om styrning med hjälp av symboliska medel. Det kan handla om gillande, uppskattning och tillgivenhet. Denna är den mest effektiva makten och spelar på medarbetarnas känslomässiga engagemang och moraliska övertygelse. Dessa tre maktfaktorer flyter ofta ihop på en arbetsplats (Maltén 2000).

Eftersom alla vi intervjuar är chefer så har de således makt. Makt ingår i själva chef- och ledarrollen. Intressant är att se hur de olika respondenterna utövar sin makt. De flesta av respondenterna verkar använda sig av alla tre maktfaktorer. Vissa arbetsuppgifter måste utföras vare sig medarbetaren tycker de är roliga eller inte. En personalchef berättar om att hon får direktiv uppifrån och att det är hennes uppgift att föra vidare dessa direktiv ut i verksamheten. Det är inte alltid så uppskattat av hennes medarbetare:

*Vi har en politisk ledning också och politiska beslut. Dessa är inte alltid så populära. De tycker de lägger sig i och så ska chefer implementera dessa politiska beslut. Då måste man ju stå för att det här skall jag göra som chef och jag skall inte säga att det här är inte mitt problem och att det är någon annan som hittat på, utan man måste försöka stå för det.*

Flera av respondenterna sköter lönesättningen på sina medarbetare och det är något som kan ge dem en nyttomakt. Jobbar en medarbetare bra så kan detta synas i lönekuvertet. En personalchef pratar om att ledarskapet har förpliktelser, men så har också medarbetaren i relation till sin chef. En organisation kan inte fungera endast genom en bra ledare, det måste finnas en ömsesidig relation. Det kräver även duktiga medarbetaren som kan arbeta tillsammans med ledaren:

*Det räcker inte med ledarskapet. Det är viktigt att kommentera medarbetarna också. Man kan inte ha ett gäng som bara sitter och gapar så att säga, utan som anställd och medarbetare måste du också ta ditt ansvar.*

Alla de chefer vi intervjuar anser vi ha en bra maktbalans. Det är ingen som verkar utnyttja den makt som en position som chef faktiskt ger. Flera av våra respondenter talar istället om att det är viktigt att delegera arbete till medarbetarna. De pratar också om att de genom sitt ledarskap vill få sina medarbetare att växa. Skillnaderna i hur personalcheferna och de övriga cheferna utövar sin makt verkar i stort sätt vara obefintlig.

#### **4.8 Ledarskap ur ett genusperspektiv**

Ledarskap beskrivs och tolkas vanligen ur ett könsneutralt perspektiv. Detta kritiserar då forskning pekar på att konstruktioner av ledarskap tydligt är kopplade till konstruktioner av manlighet. Män har präglat de villkor, spelregler, föreställningar och värderingar som genomsyrar ledarskapet. Att kombinera familjeliv och chefskap har tidigare inte gjorts. De föreställningar om kön som präglar vår kultur innebär att det anses legitimt att familjen styr kvinnors liv men inte mäns liv. Att vara chef innebär ofta långa dagar och sena möten. Detta är något som kan göra det svårt att ha ansvar för en familj (Wahl 1996)

I vår undersökning är fyra av de vi intervjuar kvinnor och två är män. Emellertid är det endast kvinnliga personalchefer. På grund av att det har varit svårt att få personalcheferna att ha tid att ställa upp på intervju samt då det finns färre manliga personalchefer är detta något som är synd, då vissa av de skillnader vi ser mellan personalchefer och vanliga chefer kanske kan bero på kön. Det hade varit intressant att se om det fanns någon skillnad mellan en manlig personalchef och en kvinnlig. En kvinnlig personalchef pratar mycket om vikten av att veta hur hennes anställda har det utanför jobbet:

*Jag försöker sätta mig in i vad mina medarbetare gör på jobbet och lite om hur det är hemma. Jag tror inte att man kan fungera bra tillsammans om man inte vet något om hur man är utanför jobbet. Om en har en man som är långtidssjukskriven och mår jättedåligt så kan det ju förklara att man kanske inte är så uppåt alla dagar.*

En manlig kontorschef talar också om att det är viktigt att trivas utanför jobbet, men att han kan bli bättre på att få sin personal att trivas:

*Man måste ju må bra privat om man ska kunna prestera. Trivs man inte på jobbet eller hemma så gör man ju inget bra jobb. Det kan jag säkerligen bli bättre på. Jag är kanske inte så jättekreativ när det gäller att hitta på vad jag ska göra för min personal för att de ska trivas ännu bättre.*

Flickor och pojkar lär sig under uppväxten vad som är lämpligt för respektive kön. Kön utvecklas också fram i organisationer det innebär att det som ses som lämpligt kvinnligt, respektive manligt i relation till ledarskap, bestäms även i organisationer. Många gånger förväntas det att en kvinna skall göra skillnad i en organisation. Hon skall med sina kvinnliga egenskaper kanske visa mer empati och förståelse (Holmquist 1997). En personalchef talar om hur viktigt det är att veta i vilken situation i livet hennes anställda är. Hon menar att det måste kunna gå att leva ett vanligt liv trots att man är chef. Hon brukar diskutera med sina anställda om var i livet hennes anställda är. Hon säger att:

*Det är viktigt att kommunicera och höra sig för om hur mycket varje enskild medarbetare vill ta i år för år. För man har olika situationer i livet, exempelvis om man är småbarnsförälder eller liknande. Man måste ju kunna ha ett privatliv och ett familjeliv vid sidan.*

En manlig affärsområdeschef är delägare i företaget och menar att är han inte tillgänglig så går affärerna ner. Att vara tillgänglig dygnet runt är något som han anser är viktigt för att hålla affärerna igång. Han säger vidare att han: *"Ställer upp jämt, alltid anträffbar, sällan hemma före 20.00. Jag är ju i jour jämt och vad är det för frihetsgrad? Jag kan ju stänga av kl. 17.00 men då går ju affärerna ner."* Inställningen till hur mycket arbetstid som anses rimligt varierar som sagt. En kvinnlig personalchef talar om att hon inte vill ha ett sådant liv utan hon anser att hon har rätt att ha ett privatliv också. Hon försöker att inte sätta möten före klockan åtta eller efter klockan 17.00 för att hennes medarbetares privatliv inte skall påverkas. Man kan ju fråga sig om detta beror på mannens och kvinnas olika yrken eller om det beror på deras könstillhörighet. Den kvinnliga personalchefen har kanske själv haft eller har ansvar för en familj. Men samtidigt är hon offentligt anställd och ska sköta sitt jobb på 40 timmar i veckan. Den manliga affärsområdeschefen är som sagt delägare och hans arbetstid är inte reglerad på samma sätt som den kvinnliga personalchefens.

En skillnad mellan en manlig och kvinnlig chef är att kvinnan berättar att hon jobbat mycket med att våga vara tuff. Det är något hon har tyckt varit svårt i ledarskapet. Hon svarar på frågan om hur hon utvecklar sitt ledarskap så här: *"I mitt fall så är det att jag inte är så himla tuff och det får jag jobba med hela tiden. Men jag är medveten om att det är så och att jag har svårt att säga ifrån ibland."* En manlig chef säger att han vill framstå som ödmjuk men menar att han ofta framställs på detta sätt istället: *"Jag är både kaxig och arrogant och en del människor tycker kanske en massa negativa saker om mig, men det är inget jag strävar efter. Jag är nog rätt självsäker och upplevs väldigt självsäker."*

#### **4.9 Sammanfattande diskussion av analys och resultat**

Syftet och uppsatsens frågeställning är att undersöka likheter och olikheter mellan personalchefer och övriga cheferna vi intervjuar. Efter utförda intervjuer åskådliggörs skillnader i ledarskap mellan de olika cheferna.

Undersökningen visar att det finns både likheter och olikheter mellan personalchefer och andra chefer beträffande ledarskap. Respondenterna anser att ledarskap handlar om att ha ett mål och en vision. Vidare visar resultatet att ledarskap handlar om en

ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare. Att bygga ett förtroende och tillsammans få alla mot samma mål. Både personalcheferna och de övriga cheferna menar att ledarskap handlar om tydlighet och delaktighet samt att det som chef och ledare är bra om du kan lyssna och tillvarata medarbetares behov inom organisationen.

Vi ser skillnader mellan personalcheferna och de övriga cheferna vad gäller den syn de har på ledarskap, men även då personalcheferna i högre grad arbetar för att på olika sätt utveckla sitt ledarskap. En personalchef verkar se till individen och fokusera på att medarbetarna ska må bra och trivas i högre grad än de andra cheferna vi intervjuar. Personalchefernas fokus kan kopplas till teorin om person- och uppgiftsorienterat ledarskap och handlar om relationen mellan chef och medarbetare. De lägger stor vikt vid ett väl fungerande samarbete. De övriga chefernas fokus handlar till större del om att prestera och uppnå resultat.

Personalcheferna talar om att det som chef och ledare handlar om att medarbetarna måste veta vad som förväntas av dem. De talar om relationen mellan chef och medarbetare. Att medarbetarna skall känna tillit till sin chef är viktigt. Personalcheferna talar återkommande om att ge feedback, motivera, engagera och inspirera sina medarbetare. De övriga cheferna talar om ledarrollen till viss del i liknelse med personalcheferna, men till större del att det som chef och ledare handlar om att uppnå mål. Att som chef är du ansvarig över vissa saker och det är främst detta som styr och motiverar dem.

Undersökningen visar att man skiljer mellan chefskap och ledarskap. Vi ser dock även här skillnader mellan personalcheferna och de övriga cheferna. De övriga cheferna talar om att man skiljer på ledarskap och chefskap, men att de för egen del inte värderar det. Samtliga respondenter utövar ett demokratiskt ledarskap. Alla talar om att man exempelvis kontinuerligt måste bolla idéer och annat med sina medarbetare och därför anser vi dem utöva ett demokratiskt ledarskap.

Samtliga nämner att som chef och ledare måste du anpassa ditt sätt att vara och leda utefter en viss specifik situation samt att du som chef och ledare anpassar ditt ledarskap efter individen. Att vara chef handlar om att ha makt. Många av respondenterna talar om delegering av arbete samt att få medarbetarna att växa. Det tyder på en bra maktbalans. Det är emellertid svårt att vid intervjuerna se om så är fallet.

Vårt resultat stödjer teorierna om kommunikation i teoriavsnittet. Att grunden för ett väl fungerande ledarskap handlar om kommunikation och att på olika sätt kunna stämma av och känna av sina medarbetare, för att organisationen ska fungera på ett tillfredsställande sätt. Kommunikation är också ett område där det finns många likheter mellan personalcheferna och de övriga cheferna vi intervjuar. Alla framhåller kommunikation som något oerhört viktigt för ett väl fungerande ledarskap. En bra chef måste kunna lyssna och förstå sina medarbetare menar samtliga.

Teoriavsnittet visar sig vara till stor nytta i analys- och resultatavsnittet. Det hjälper oss att lättare titta på skillnader och att sedan jämföra dessa. Ur intervjuerna med våra respondenter kan vi slutligen se en rad likheter och olikheter i personalchefer och andra chefers ledarskap. De slutsatser vi kan dra är att personalcheferna, i större

utsträckning än de övriga cheferna, inte bara automatiskt bedriver ett chefskap men också ett ledarskap.

## 5. Diskussion

---

*I detta avslutande avsnitt reflekterar vi över uppsatsen i sin helhet. Vi ger även förslag på fortsatt forskning.*

---

Vi börjar nu närma oss slutet av denna uppsats. Ämnet ledarskap har länge fascinerat oss. Vi har båda sett hur ett bra ledarskap respektive mindre bra ledarskap har påverkat de organisationer vi verkat inom. När ledarskapet inte har fungerat har detta ofta lett till orosmoment inom organisationen. Som vi tidigare kan läsa i uppsatsen är ledarskap ett otroligt brett och omfattande begrepp. Mängder av teorier och modeller visar på hur ledarskap bör utövas. En del forskare menar att begreppet innefattar allt och inget. Ledarskapsbegreppets stora omfattning är något vi även som författare blivit medvetna om under uppsatsens genomförande.

Tider förändras ständigt, i och med den snabba informationstekniken i kombination av globalisering påverkar det oss hela tiden. Idag ställs andra krav på organisationer, ledare och medarbetare. Som chef och ledare måste man kunna uppfatta signaler och ständigt vara beredd på vad som händer runt omkring oss för att få insikt och sen kunna handla. Att ha förmåga att kunna välja och se vad som är mest relevant. För att sedan ha förmåga att ändra riktning när man får ytterligare signaler. Den snabba förändringen som hela tiden sker skapar inom arbetslivet stora svårigheter. Idag handlar det mer om att som chef kunna inspirera, motivera och coacha sin personal i större utsträckning än tidigare. En chef och ledare måste skapa visioner och mål för sin verksamhet.

Det finns många vackra ord på hur en ledare och chef förväntas vara. Men som vi ser det är ingen perfekt och ingen kan allt. Bilden av hur en chef skall vara har för oss förändrats under uppsatsens framskridande. Ska någon klara av att leva upp till alla dessa krav som ställs måste denna person, som vi ser det, vara en supermänniska. Tanken slår oss vid intervjuerna och vid analysen av intervjuerna att de chefer vi intervjuar är vanliga människor som även de har fel och brister. Respondenterna vi intervjuar menar att de inte kan göra annat än att vara sig själva och göra sitt bästa. Flera talar om delegering av arbetet, att få med sig medarbetarna och göra dem delaktiga för att kunna lätta sin egen arbetsbörda som chef.

Under vår pågående utbildning har begreppet ledarskap varit ständigt återkommande. I olika situationer och sammanhang tycks ledarskap kunna lösa många problem som en organisation kan tänkas ha. Arbetet med denna uppsats har gjort oss medvetna om att det inte alltid är så enkelt som det låter. Ledarskapet kan inte ge en universallösning till organisationen utan det är snarare samspelet mellan ledare, medarbetare och ledning som måste fungera.

En av de viktigaste framgångsfaktorerna i ett ledarskap är förmågan att förankra visioner för organisationen tillsammans med medarbetarna. Att kunna kommunicera, ha en bra relation med sina medarbetare är det viktigaste för ett välfungerande ledarskap. Att kontinuerligt stämma av resultat, ge feedback på medarbetarnas insatser, frågor och idéer. Fler och fler organisationer inser vikten av att se personalen som företagets viktigaste resurs. Om man sköter de mänskliga resurserna på rätt sätt drar alla fördel av det. Det har visat sig att människor som trivs, har roligt, känner lust och engagemang gör ett bra arbete. I sin tur genererar det till en ökad produktivitet



vilket också gynnar organisationen på flera sätt. Personalavdelningen inom en organisation har en stor bidragande del i detta, inte minst personalchefen.

### **5.1 Förslag på fortsatt forskning**

I fortsatta studier skulle det vara intressant att undersöka ytterligare aspekter på ledarskapet. Att intervjua medarbetarna till de chefer som vi intervjuar skulle förmodligen ge ett annat perspektiv på det ledarskap cheferna bedriver. Att närmare undersöka ett delat ledarskap skulle även det troligtvis bidra till andra dimensioner av ledarskapsbegreppet.

---

## Källförteckning

---

- Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö (2001)
- Bergengren, M. *Organisation och ledarskap*. Bonnier utbildning, Stockholm (2003)
- Bjerrum, H. & Rudberg, M. *Historien om pojkar och flickor*. Studentlitteratur, Lund (1989)
- Blake, R. & McCauley, A. *Gridmetoden, värderingar och ledarskapsdiagnoser*. Liber Ekonomi, Malmö (1991)
- Bolman, L. & Deal, T. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund (1997)
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund (2004)
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund (2000)
- Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö (2002)
- Christerson, R. *Ledarskap - med humanism, humor, hängivelse*. Vikarbyn bokförlag, Siljan (1997)
- Granberg, O. *PAOU*. Natur och kultur, Borås (2003)
- Hayes, N. *Doing psychological research: gathering and analysing data*. Open University Press, Buckingham (2000)
- Holme, I & Solvang, B. *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa studier*. Studentlitteratur, Lund (1997)
- Holmquist, C. "Den ömma bödeln. Kvinnligt ledarskap i åtstramningstider". i Sundin, E. (red.), *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. SOU 1997:83 Gotab, Stockholm (1997)
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund (1998)
- Jacobsen, D. *Vad hur och varför*. Studentlitteratur, Lund (2002)
- Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund (1997)
- McGinnis, A. *Motivera: utan att manipulera*. Libris, Örebro, (1985)
- Maltén, A. *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur, Lund (2000)

- Maltén, A. *Kommunikation och konflikthantering*. Studentlitteratur, Lund (1998)
- Maltén, A. *Grupputveckling inom skola och andra arbetsplatser*. Studentlitteratur, Lund (1992)
- Merriam, S. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund (1994)
- Moqvist, L. *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping universitet (2005)
- Nationalencykpedin  
Sökord: motivation  
2005-10-26  
[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=259479](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=259479)
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. *Kommunikation mellan människor*. Studentlitteratur, Lund (1995)
- Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund (2003)
- SOU:69 *Individen och arbetslivet: perspektiv på samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*. Arbetsdelegation, Stockholm (1999)
- Strauss, A. & Corbin, J. *Basics of Qualitative research*, Thousand oaks, California (1998)
- Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund (1997)
- Wahl, A., "Företagsledning som konstruktion av manligheter" *Kvinnovetenskaplig tidsskrift*, 17 ( 1996)
- Westlander, G. *Socialpsykologi-tankemodeller om människor i arbete*, Akademiförlaget, Göteborg (1993)

## **Bilaga 1**

Hej!

Vi heter Emma Hedlund och Malin Andersson och läser personal- och organisationsteori programmet på Karlstads Universitet. Denna hösttermin kommer vi att skriva C- uppsats i arbetsvetenskap. Vi har valt att skriva om ämnet ledarskap.

Syftet med uppsatsen är att vi vill titta på hur ledarskapet ser ut på olika företag och inom olika organisationer utifrån teorier om ledarskap. Vi skall sedan jämföra och se ifall det kan finnas skillnader mellan olika typer av chefer i en organisation och i såna fall på vilket sätt detta skiljer. Samt få oss en bild av hur ditt arbetstillvägagångssätt ser ut rent praktiskt. Vi behöver därför din hjälp så att vi kan genomföra detta.

Vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka en timme och utförs om möjlighet finns på din arbetsplats. Intervjun kommer att ske med hjälp av bandspelare. Att vi väljer att bilda intervjun är främst på grund av att vi vill få så verkliga svar att utgå ifrån som möjligt. Du har full anonymitet i uppsatsen och du kommer inte att kunna identifieras utifrån dina svar.

Vi hör av oss till dig igen under veckan, (48) för att besvara eventuella frågor. Samt för att boka in en tid för intervjun som passar bra.

Vi önskar er en fortsatt skön vecka!

Med vänliga hälsningar

Emma Hedlund & Malin Andersson

## Bilaga 2

### Intervjufrågor

#### Bakgrundsfrågor

- Kön
- Ålder
- Utbildning (erfarenhet)
- Hur blev du ledare? Kan du berätta om ditt tidigare yrkesliv?
- Anställningsform (titel)
- Tjänst (antal år i tjänsten)
- Arbetsuppgifter (berätta kort om ditt ansvarsområde)

#### Ledare eller chef

- Vad är en bra ledare?
- Hur är en mindre bra ledare?
- Tycker du att det är någon skillnad mellan att vara chef och på att vara ledare?
- Ser du på dig själv som ledare eller chef?
- Hur tror du människan vill bli ledd?
- Vilka egenskaper som ledare anser du dig ha och vara bra på?

#### Ledarskap

- Vad är ledarskap? (hur definierar du ordet ledarskap)
- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap? Respektive ett mindre bra ledarskap?
- Hur upplever du ditt ledarskap?
- Beskriv en situation då ditt ledarskap fungerat bra respektive mindre bra?
- Arbetar du för att förbättra ditt ledarskap?

#### Motivation

- Varför tror du dina medarbetare går till arbetet?
- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Vad gör du för att få dina medarbetare att trivas?
- Vad är det som motiverar dig som ledare?

#### Relationen till medarbetarna

- Ger du dina medarbetare individuella mål att sträva efter?
- Känner du att du förändrar ditt sätt att leda vart efter gruppen/individerna utvecklas?

#### Kommunikation

- Anser du att kommunikation och ledarskap hör ihop? Motivera.
- Upplever du att du och dina medarbetare har en god kommunikation (att ni kan prata öppet om saker och ting)?
- Arbetar du för att uppnå god personlig kontakt med dina medarbetare? I så fall hur?