



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Kandidatuppsats  
VT 2007

# Att välja rätt!

*- en studie utifrån chefsrekryterarnas perspektiv*

**Författare:**

Carolina Larsson  
Ebba Reuterskiöld  
Rebecca Samuelsson

**Handledare:**

Christine Blomqvist



## Sammanfattning

- Titel:** Att välja rätt! - *en studie utifrån chefsrekryterarnas perspektiv*
- Seminariedatum:** 2007-06-04
- Ämne/kurs:** FEK 582, Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
- Författare:** Carolina Larsson, Ebba Reuterskiöld, Rebecca Samuelsson
- Handledare:** Christine Blomqvist
- Fem nyckelord:** Ledarskap, chef, chefsrekrytering, företagsledare, organisation
- Syfte:** Studien syftar till att utreda chefsrekryterarnas uppfattningar om vad som kännetecknar en god chef. Går det att utläsa någon generell bild av hur en god chef ska vara, har ledarrollen förändrats?
- Metod:** Studien är baserad på en kvalitativ metod. Vårt empiriska material består av sju semistrukturerade intervjuer. Informationen har samlats in parallellt med relevanta ledarskapsteorier.
- Teoretiska perspektiv:** I studien tillämpar vi vetenskapliga samt spontana teorier. De innefattar egenskapsbaserad-, situation-, efterföljar- samt de spontana ledarskapsteorierna.
- Empiri:** Vår primärdata är baserad utifrån fyra personliga intervjuer och tre telefonintervjuer med chefsrekryterare.
- Resultat:** Ledarskapet har gått från att vara auktoritärt till ett mer konsensussturt. Enligt chefrekryterarnas uppfattningar om den goda chefen krävs det ledaregenskaper som drivkraft, motivation, kommunikationsförmåga, stabilitet, empati och ett snabbt agerande. Om alla situationer hade haft samma förutsättningar vore detta den generella bilden av den goda chefen. Olika situationer kräver mer av en egenskap än en annan.

## Abstract

- Title:** To choose right! – The head-hunters perspective.
- Seminar date:** 2007-06-04
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Carolina Larsson, Ebba Reuterskiöld, Rebecca Samuelsson
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Five keywords:** Leadership, chief, headhunting, executive, organization
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate head-hunters opinions about what characterize a good chief. Is it possible to read out a general image of the good chief? Has the image of the leader changed?
- Methodology:** This thesis is based upon a qualitative method with seven semi-structured interviews. Our information is gathered in parallel to the scientific leadership theories.
- Theoretical Perspective:** Our study applies to the spontaneous and scientific theories. Consisting the quality based, situations-, followers- and the spontaneous leadership theories.
- Empirical foundation:** Our primary information is based upon four personal interviews and three telephone interviews with head-hunters.
- Conclusions:** The leadership has developed from being authorial to more consensus. What characterize a good chief according to the head-hunters are qualities as driving force, motivation, communication ability, stable, empathy and act fast. This would be the general image of the good chief if all situations are the same. Different situations demands more or less quantitative of the qualities.

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till dem som hjälpt och stöttat oss under vårt uppsatsarbete.

Ett stort tack till våra intervjuföretag och intervjurespondenter som med ett vänligt bemötande genomgående har varit positiva och hjälpsamma. Utan er hjälp hade vår studie inte kunnat genomföras!

Vi vill även tacka vår handledare Christine Blomqvist som gett oss inspiration och vägledning med givande synpunkter.

Tack vänner och familj som läst och opponerat på vårt arbete.

Lund den 4 Juni 2007

Carolina Larsson

Ebba Reuterskiöld

Rebecca Samuelsson

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Syfte .....	8
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Målgrupp.....	9
1.5 Avgränsningar .....	9
1.6 Begreppsförklaringar .....	10
1.7 Disposition .....	11
1.8 Kapitelsammanfattning .....	11
<b>2 Metod.....</b>	<b>12</b>
2.1 Val av vetenskaplig ansats .....	12
2.1.1 Källkritik till vetenskaplig ansats .....	12
2.2 Val av vetenskaplig metod.....	13
2.3 Primär- och sekundärkällor .....	14
2.3.1 Källkritik till primär- och sekundärkällor.....	14
2.4 Validitet och reliabilitet .....	15
2.4.1 Källkritik till validitet och reliabilitet .....	16
2.5 Intervjugenomförande .....	16
2.5.1 Källkritik till intervjugenomförande.....	17
2.6 Kapitelsammanfattning .....	18
<b>3 Presentation av intervjuföretag.....</b>	<b>19</b>
<b>4 Empiri .....</b>	<b>22</b>
4.1 Ledarskap – en historisk tillbakablick.....	22
4.2 Ledarskap idag .....	23
4.3 Skillnaden mellan chefskap och ledarskap .....	25
4.4 Informell och formell ledare .....	26
4.5 Rekryteringsprocessen .....	27

4.6 Kapitelsammanfattning .....	28
<b>5 Ledarskapsteorier .....</b>	<b>30</b>
5.1 Vetenskapliga teorier .....	30
5.1.1 Egenskapsbaserade teorier.....	30
5.1.1.1 EQ- Emotional Intelligence .....	33
5.1.2 Situationsteorin.....	35
5.1.2.1 Ledarskapsstilar .....	36
5.1.3 Efterföljarteorin .....	37
5.2 Spontana ledarskapsteorier.....	38
5.3 Kapitelsammanfattning .....	39
<b>6 Analys.....</b>	<b>40</b>
6.1 Slutsats .....	43
<b>7 Slutkommentarer .....</b>	<b>44</b>
7.1 Förslag till vidareforskning .....	44
<b>Avslutning .....</b>	<b>46</b>
<b>Källförteckning.....</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga.....</b>	<b>51</b>
Intervjufrågor .....	51

# 1 Inledning

---

*I avsnittet ges en introduktion till vårt ämne. Vi presenterar hur intresset för chefskap och ledarskap uppkommit samt hur intresset har resulterat i vårt syfte och frågeställning.*

---

Många studenter och där inklusive oss själva har säkert ställt sig frågan; kan jag bli en chef? Vilka egenskaper måste jag ha för att bli en bra chef? Vad är det som gör att vissa kända ledarprofiler som exempelvis Carl- Henric Svanberg, VD för Ericssonkoncernen, uppnår ett framgångsrikt ledarskap och åstadkommer en framgångsrik karriär? Denna studie kan besvara dina frågor och förkasta eller förverkliga, om du har vad som krävs för att inneha en ledande position.

Svaret till hur man blir den framgångsrika ledaren som vet hur, och vad som krävs för att lösa komplexa situationer har för många experter inom området varit en olöst gåta. Vissa situationer kräver ett speciellt handlingsätt och ledaren måste inneha de egenskaper som är relevanta för situationen. För att förstå detta kommer vi illustrera följande exempel.

En golfspelare är ute och spelar golf. Han har till sin hjälp med sig sin golfbag som innehåller en mängd olika golfklubbor. Allt eftersom spelet går förväntas han välja rätt klubba, vid rätt tillfälle. Valet är inte alltid självklart men ofta sker det med automatik. Golfspelarens uppgift är att stanna upp och bedöma situationen, göra valet av lämplig klubba, och till sist utan vidare problem avsluta sin uppgift. Det är också så en framgångsrik ledare arbetar.<sup>1</sup>

## 1.1 Bakgrund

Dagens företagsledare konfronteras ständigt med utmaningar. Samhälls-, marknads-, konkurrens-, samt kundförändringar som tillsammans med ny teknik tvingar ledarna att ständigt vara på sin vakt och anta nya utmaningar. Dessa pågående förändringar i kombination med ett högt tempo ställer ett allt högre krav på dagens företagsledare.

---

<sup>1</sup> Goleman, David, *Leadership that gets results*, Harvard Business Review

*”Chefen skall kunna leda personal, vara flexibel, utåtriktad, besitta intellektuell kapacitet, kunna samarbeta, ha hög stresstolerans, hög energinivå, vara positiv samt ha analytisk förmåga” Christerinin, 1983<sup>2</sup>*

Många diskussioner och funderingar har bidragit till att vårt intresse för ämnet har blivit allt större. Att förstå varför vissa lyckas medan andra misslyckas som ledare är något som debatterats genom tiderna. Experterna vill till varje pris förstå hur man kan förutse en framgångsrik ledare. Det stora intresset inom ämnet har lett till att det finns en stor mängd forskning med underbyggande teori inom ledarskap och vad som krävs för att vara en god ledare. Antingen tillämpas en teori som framhäver personens egenskaper eller en som menar på att situation och interaktion mellan ledaren och omgivning är det viktigaste verktyget.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda chefsrekryterarnas uppfattningar om vad som kännetecknar en god chef. Intresset ligger i att utreda om det går att utläsa någon generell bild av hur en god chef ska vara. Har ledarrollen förändrats?

## 1.3 Frågeställning

Vilka uppfattningar har chefsrekryterarna om vad som är en god chef? Kan man utläsa någon generell bild?

### **Delfrågor**

- Vilka krav ställs det på chefen idag?
- Har ledarrollen förändrats?

---

<sup>2</sup> Christerinin (1983) i Tollgerdt- Andersson, Ingrid,(1989) *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s.42



## 1.4 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig till privatpersoner, företag och studenter som har ett allmänintresse av hur chefsrekryterare går till väga när de ska utse en chef. Uppsatsen kan även verka som ett lärande och ledande verktyg för dem som vill fördjupa sig i vad som krävs för att bli chef. Uppsatsen kan vidare fungera som underlag för företag som planerar att nyanställa någon externt till en ledande position inom deras företag.

## 1.5 Avgränsningar

Då ledarskap är ett brett och omfattande ämne har vi valt att begränsa antalet ledarskapsteorier. De teorier som vi kommer att tillämpa är utvalda med hänsyn till uppsatsens empiri samt är tidsenligt mest relevanta.

Vi har valt att inte intervjua chefer och anställda eftersom vi vill få erfarenheter och kunskaper som till så liten del som möjligt präglas av olika branscher. Vi tror att bilden av den goda chefen kan bli mer nyanserad om vi skulle genomföra en studie utifrån chefer, då de ofta ser ur sitt eget perspektiv. En chef ser sig själv ofta som en bra chef vilket kan nyansera vår studie. Vi anser att chefsrekryterare kommer att ge oss en mer generell bild.

Vi kommer att presentera rekryteringsprocessen eftersom vi anser att den ger en bild av chefsrekryterarna som studieobjekt. För att inte tappa fokus har vi valt att inte lägga stor vikt vid att förklara rekryteringsprocessen utförligt, då det inte är nödvändig för studiens syfte.

Vidare har vi valt att begränsa insamlandet av primärdata till sju intervjuer, varav fyra består av personliga intervjuer samt tre består av telefonintervjuer. Vi valde att göra denna begränsning för att mängden empiri inte skulle bli alltför omfattande och tidskrävande. Att genomföra färre än sju intervjuer såg vi inte som något alternativ då vi skulle riskera att minska vår möjlighet att kunna dra goda slutsatser. Vi valde även att helt utesluta enkätundersökningar då vi fann att det inte skulle ge lika djupgående svar.

Vi vill uppmärksamma att studien kommer att behandla rekrytering av både mellanchefer och chefer på högre nivåer. Valet är baserat utifrån den breda kunskap och erfarenhet som våra

intervjurespondenter besitter inom chefsrekrytering oavsett nivå. Då vi ämnar klargöra en generell övergripande bild av vad som karaktäriserar en god chef anser vi inte det nödvändigt att göra någon avgränsning.

Vidare väljer vi att enbart fokusera på chefsrekrytering inom Sverige, då det internationella ledarskapet skiljer sig från det nationella ledarskapet och en fördjupning inom ämnet skulle innebära en helt ny uppsats.

## 1.6 Begreppsförklaringar

För att undvika oklarheter och missförstånd vill vi förklara vissa begrepp och termer som vi kommer att använda oss av i uppsatsen.

Vi väljer att inte genomgående använda ordet *chef* utan kombinerar uttryck som *ledare*, *företagsledare* samt *person på ledande position*. Detta är ett medvetet val från vår sida då vi inte vill att uppsatsen skall bli för monoton. Vi kommer dock att försöka vara så tydliga som möjligt för att undvika eventuella missförstånd.

*Rekrytering* är sökprocessen för att finna lämpliga kandidater till positioner inom olika verksamheter. Detta sker bland annat genom *Executive search*. Kandidaterna anmäler då inte sitt intresse till rekryterarna utan rekryterarna söker upp dem på egen hand. *Uppdragsgivarna* är rekryteringsföretagens kunder. Tillsammans med uppdragsgivarna utformas en *kravprofil* som utgör en mall av den kandidat som företaget eftersöker. Med *Chefsrekrytering* menas rekrytering av chefer. *Management Assessment* syftar till bedömning och utvärdering av ledarskap. Detta är något som chefsrekryterare dagligen arbetar med då de försöker studera och granska ledarskap inom olika verksamheter, för att sedan kunna finna rätt kandidater. Med *Human Resource* menas att företag erbjuder strategisk och praktisk ledarskapssupport eftersom de besitter stor erfarenhet inom utveckling av HR funktioner, ledarskap och relationsbyggande inom affärslivet. *Ledarskap* samt *chefsskap* behandlas separat i kapitel 4.3 där vi ämnar utreda och definiera de två begreppen.

## 1.7 Disposition

Efter detta inledande kapitel följer kapitel två där vi beskriver studiens metodval samt tillvägagångssätt. En kortare presentation av våra intervjuföretag och intervjupersoner återges i kapitel tre. Därefter följer kapitel fyra där vi presenterar ämnet ledarskap och även reder ut begreppen chefskap och ledarskap samt formell och informell ledare med anknytning till empiri. Vi avslutar kapitlet med att beskriva chefsrekryteringsprocessen. I kapitel fem presenterar vi de teorier vi valt att använda oss av. Kontinuerligt med teorin kommer vi även att redogöra för empirin med anknytning till våra teorier. I kapitel sex analyserar vi vår empiri och teori för att urskilja likheter och olikheter där emellan. Vi vill på så sätt uppnå en förståelse av vad vårt syfte vill belysa. I kapitel sju kommer vi att sammanställa våra slutsatser tillsammans med egna kommentarer. Vi ger även här förslag på eventuell vidareforskning.

## 1.8 Kapitelsammanfattning

Att förstå varför vissa lyckas medan andra misslyckas som ledare är något som forskare genom tiderna försökt utreda. Intresset har lett till att det idag finns stor mängd forskning med underbyggande teori inom ledarskap och vad som krävs för att vara en god ledare. Detta är bidragande faktorer till uppkomsten av vårt intresse för ämnet ledarskap och har resulterat i vårt syfte med underbyggande frågeställning. Syftet med uppsatsen är att utreda chefsrekryterarnas uppfattningar om vad som kännetecknar en god chef. Går det att utläsa en generell bild av den goda chefen? Har ledarrollen förändrats? Vi utgår enbart från chefsrekryterare då vi anser att dessa kan bidra med stor kunskap och erfarenhet till vår studie.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel redovisas val samt motivering av undersökningsmetod. Val av metod är en viktig del i utformandet av en studie då det präglar resultatet. Eftersom vår uppsats behandlar ämnet ledarskap med utgångspunkt ur ett chefsrekryteringsperspektiv är det av stor vikt att vi finner metoder lämpade för just detta område. Vår avsikt är att sammanfatta hur vi kommer att gå tillväga i studiens informationsinsamling med motivering varför.*

---

### 2.1 Val av vetenskaplig ansats

En studie kan angripas på flera olika sätt. Man kan behandla empiri och teori både från ett induktivt, deduktivt och abduktivt angreppssätt. När man använder sig av en deduktiv ansats ser man till de redan befintliga teorierna och hur väl de överensstämmer med den genomförda studien.<sup>3</sup> Utifrån de redan befintliga teorierna skapas hypoteser som empiriskt prövas i det aktuella fallet. Induktiv ansats kan förklaras som motsatsen till det deduktiva angreppssättet. Den genomförda studien utgör grunden och utifrån denna försöker man skapa nya generaliseringar och teorier.<sup>4</sup> Vi kommer att använda oss av en abduktiv ansats som är en kombination av det deduktiva och induktiva angreppssättet. Vi använder här teori och empiri parallellt med varandra, eftersom vi läst litteratur parallellt med genomförandet av våra intervjuer. Valet av ansats föll sig naturligt då vi inte helt utgår från vare sig empiri eller teori.

#### 2.1.1 Källkritik till vetenskaplig ansats

Då vi till viss del ser till redan klara antaganden och teorier finns det risk att vi som forskare lätt stödjer idéer på ett okritiskt sätt. Det är dessutom vanligt att man som forskare enbart söker efter information som upplevs relevant, vilket lätt har en tendens att ge stöd åt de förväntningar forskaren har när undersökningen inleds.<sup>5</sup> Vi är väl medvetna om problemet och ska genomgående i vår studie försöka förhålla oss kritiska till våra källor samt egna slutsatser.

---

<sup>3</sup> Jacobsen, Ingvar, Dag (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 34

<sup>4</sup> Jacobsen, Ingvar, Dag (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 35

<sup>5</sup> Ibid

## 2.2 Val av vetenskaplig metod

Inom företagsekonomisk forskning skiljer man oftast på två tillvägagångssätt vid insamling och analys av data. Forskningsansatsen kan antingen ske genom en kvalitativ- eller en kvantitativ undersökningsmetod.<sup>6</sup> Fokus vid kvalitativ forskning ligger vid att komma nära en person för att förstå personens beteende, det vill säga fakta hämtas hos den enskilda individen.<sup>7</sup> Kvantitativ forskning handlar om att mäta och beskriva olika data för att underbygga och förklara en hypotes, här ser man fakta som en direkt mätbar information.<sup>8</sup> Skillnaden mellan de två metoderna förklaras genom att kvalitativ forskning bygger på ord medan kvantitativ forskning bygger på kvantifiering när det gäller insamling och analys av data.

Vi väljer att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Denna forskningsmetod anses lämplig då man vill tolka och förstå något.<sup>9</sup> Då vi ämnar förstå vad som kvalificerar en god chef kopplat till teori ser vi detta som en anledning till att använda oss av denna ansats.<sup>10</sup> Vi kommer att genomföra djupgående intervjuer med chefsrekryterare för att se vilka uppfattningar de har om den goda ledaren. Eftersom personerna är väl insatta i ämnet är vår förhoppning att de kan ge oss en mer djupgående och detaljerad bild. En nackdel med kvalitativ forskning kan vara att forskarens åsikter och synpunkter kan styra undersökningsarbetet, detta eftersom tillvägagångssättet är subjektivt och bygger på hur forskaren tolkar resultatet. Därav finns det stor risk att arbetet blir nyanserat.<sup>11</sup> För att inte resultatet ska bli vinklat utan så objektivt som möjligt kommer vi efter genomförda intervjuer be intervjupersonerna att gå igenom respektive intervju för att se att vi har tolkat intervjuerna rätt.

Vi har medvetet valt att inte använda oss av någon kvantitativ metod, till exempel enkätundersökningar då vi anser att intervjuer kan ge oss mer uttömmande och djupgående svar. Detta för att få en djupare förståelse för vem som är en god chef och vad som krävs vid rekrytering till ledande positioner

---

<sup>6</sup> Bryman och Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 40

<sup>7</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s 100

<sup>8</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s 90

<sup>9</sup> Denscombe, Marty (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s 243

<sup>10</sup> Jacobsen, Ingvar, Dag (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s 145

<sup>11</sup> Jacobsen, Ingvar, Dag (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s 142

## 2.3 Primär- och sekundärkällor

Vi kommer i vår studie att använda oss av både primär- och sekundärkällor. Primärkällor är information som samlas in direkt från personer eller grupper. En primärkälla är ofta ett ögonvittne eller en självupplevd erfarenhet.<sup>12</sup> Information hämtad från primärkällor kan till viss del vara säkrare än information insamlad från sekundärkällor eftersom den ses som mer pålitlig och grundläggande. Informationen är framtagen för just det aktuella syftet, vilket inte alltid är fallet vid sekundärdata. Man bör dock vara försiktig i sin tolkning av informationen då personer kan glömma bort en del av informationen samt på ett medvetet och omedvetet sätt ändra skildringen med tiden.<sup>13</sup>

Primärkällorna i vår studie består av fyra personliga intervjuer samt tre telefonintervjuer. Vi anser att färre intervjuer inte skulle ge oss tillräckligt med underlag för vår studie, medan fler än sju intervjuer kan ge upphov till en alltför stor och svårhanterlig mängd information.

Till skillnad från primärdata kommer sekundärdata inte direkt från källan.<sup>14</sup> I vår studie består sekundärdata av litteratur, artiklar samt information hämtad från Internet. Exempel på Internetkällor är Harvard Business Review där dagsaktuella ämnen publiceras och diskuteras genom flertalet artiklar. Utifrån sekundärdata har vi för mål att finna relevanta modeller och teorier för att koppla samman dessa med de intervjuer vi kommer att genomföra.

### 2.3.1 Källkritik till primär- och sekundärkällor

För att kunna vara säkra på informationens relevans kommer vi kritiskt att granska den information vi samlar in. Vi kommer även att ta hänsyn till vid vilken tidpunkt som data är publicerad, allt för att informationen ska vara så relevant och aktuell som möjligt. Då sekundärkällor är en redogörelse för något som informatören inte själv har upplevt utan kommer från en tidigare primär- eller sekundärkälla är det här viktigt att vara extra kritisk.

Eftersom våra primärkällor är i form av intervjuer tar vi hänsyn till att svaren inte är helt objektiva utan influerade av respondentens åsikter. Vi är väl medvetna om att våra

---

<sup>12</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 65

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s 56

intervjurespondenter kan ha en viss subjektivitet inom ämnet då det är deras yrke. Därför kommer vi att vara kritiska i vår datainsamling.

## 2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om hur väl man understryker det som undersökningen avser att mäta. Vid kvalitativa undersökningar kan validiteten ofta ifrågasättas. Detta då forskaren vid kvalitativa undersökningar oftast utgår från enbart en källa.<sup>15</sup> Forskningsmetoden kan även ses som mindre strukturerad än vid kvantitativa undersökningar. För att uppnå en så hög validitet som möjligt kommer vi att använda oss av flera källor.

Det finns både en inre och yttre validitet. Med inre validitet menas att forskaren mäter det studien avser att mäta. Underlaget, det vill säga våra intervjufrågor, ska vara noggrant utformade och bearbetade. Frågorna utgör grunden i vår uppsats då vi kommer att sammankoppla den information vi får in från våra intervjurespondenter till teorier för att utforska vem som är en god chef. Den yttre validiteten behandlar källornas korrekthet.<sup>16</sup>

Reliabilitet däremot handlar om hur vi som forskare genomför vår undersökning samt hur vi bearbetar och tolkar den insamlade informationen.<sup>17</sup> En undersökning ska alltid ha ett syfte till genomförandet, det vill säga, det krävs en metod för hur informationen ska samlas in samt hur informationen ska bearbetas och tolkas. Reliabiliteten rör frågan huruvida ett resultat är tillförlitligt eller inte.<sup>18</sup> Kan till exempel två olika forskare, oberoende av varandra jämföra en undersökning och komma fram till samma resultat, anses svaren ha en hög reliabilitet. Har resultatet däremot påverkats av slumpmässiga eller andra tillfälliga faktorer ger det undersökningen en lägre reliabilitet. Reliabiliteten är något som påverkar studien och avgör dess användbarhet. Vi ökar studiens reliabilitet genom att intervjua sju personer, oberoende av varandra, från olika företag.

---

<sup>15</sup> Bryman & Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 41

<sup>16</sup> Bryman & Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 49

<sup>17</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 40

<sup>18</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 87

### 2.4.1 Källkritik till validitet och reliabilitet

Då vi i vårt fall gör en kvalitativ studie kan intervju svaren skilja sig beroende på att de enskilda individerna svarar olika. Respondenten behöver inte exakt uppge samma svar vid en eventuell återkommande undersökning. Det är viktigt att fundera över om respondenterna har ett stort intresse, som är önskvärt för vår utredning, eller om de ger svar på frågor som de inte är tillräckligt insatta i. Det är även av stor vikt att se till situationen respondenterna befinner sig i och ha det i åtanke vid vidare svarsanalys. Vi kommer härmed vara noga med urvalet i vår studie och väljer att utgå från personer med stor erfarenhet inom chefsrekrytering.

### 2.5 Intervjugenomförande

En viktig del inom kvalitativ forskning är intervjuer.<sup>19</sup> Man kan på ett flertal olika sätt genomföra intervjuer. Vi har valt att genomföra fyra personliga intervjuer samt tre telefonintervjuer med företag som befinner sig i Stockholm och Malmö. Vi har på grund av begränsade resurser inte haft möjlighet att besöka de kontor som är belägna i Stockholm utan har därför valt att genomföra intervjuerna via telefon. De personliga intervjuerna kommer att genomföras antingen hemma hos respondenten eller på respondentens arbetsplats. Baserat på respondentens önskemål.

Våra intervjuer kommer att vara uppdelade med att vi först kommer att ställa frågor gällande hur själva chefsrekryteringsprocessen går till. Detta i förhoppning om att vi ska få en bättre bild av hur processen är upplagd och ifall man kan utläsa något mönster. Därefter kommer vi att ställa frågor kring ämnena chefskap och ledarskap. Vi vill genom våra intervjufrågor se vad chefsrekryterarna har för uppfattningar om vad som är en god chef.

Våra intervjuer kommer att vara semistrukturerade vilket kännetecknas av att man i förväg utformar intervjufrågor som utgör underlaget vid intervjun. För att intervjurespondenterna i förväg ska kunna sätta sig in i våra intervjufrågor kommer vi några dagar före intervjun att maila ut materialet. Intervjuguiden finner du i vår bilaga. Frågorna har en färdig ordningsföljd

---

<sup>19</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s 100



men den behöver nödvändigtvis inte efterföljas.<sup>20</sup> Intervjusättet uppmuntrar till en friare diskussion då strukturen kan formas i samspel med respondenten. Vi vill härmed skapa en mindre formell intervju då vi vill att våra respondenter ska känna sig avslappnade. Genom semistrukturerade intervjuer får vi som forskare även chans att ställa följdfrågor. Detta kan underlätta ifall respondentens svar är otydliga eller att respondenten i sin tur har svårt att tolka frågorna. I och med valet av intervjumetod hålls frågorna relativt öppna vilket gör att vi inte begränsar respondenterna mer än nödvändigt.

En annan typ av intervjumetod är strukturerade intervjuer. Vi har valt att utesluta metoden eftersom man använder sig av slutna frågor med ett eller flera svarsalternativ på ett i förväg utformat frågeformulär.<sup>21</sup> Vi anser att det begränsar respondenternas svar vilket vi i vår undersökning vill försöka undvika.

### 2.5.1 Källkritik till intervjugenomförande

Då vi i våra intervjuer kommer att använda oss av öppna frågor kan det finnas risk att vi som forskare går miste om eller misstolkar relevant information. För att minimera denna risk och för att försöka bibehålla objektiviteten kommer vi att använda oss av en inspelningsmaskin. Denna kommer vara till hjälp i våra intervjuer då vi lättare kan fokusera på samtalet. Eftersom vi kommer spela in intervjuerna behöver vi inte anteckna fullt så mycket då dessa endast utgör ett stöd. Ytterligare något som vi måste ta hänsyn till vid genomförandet av intervjuerna är den så kallade intervjuareffekten. Detta innebär att vi som forskare kan påverka undersökningsresultatet. Våra respondenter kan svara på ett sätt som han eller hon anser vara ett önskvärt svar men som dock inte är det mest sanningsenliga svaret.<sup>22</sup> Det är därför viktigt att vi som forskare noggrant studerar våra respondenter och ser till deras bakomliggande kunskaper inom undersökningsområdet. Ofta kan till exempel en medarbetare svara på ett fördelaktigt sätt för att gynna företaget som de representerar. Vi är medvetna om att chefsrekryterarna får betalt för att finna lämpliga personer till ledande positioner och att de därav vill få oss att tro att de vet bäst hur man skall vara som ledare. Därmed kommer vi

---

<sup>20</sup> Bryman och Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 363

<sup>21</sup> Bryman och Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 135

<sup>22</sup> Patel och Davidsson (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, s 87

kritiskt att ifrågasätta det dem säger. Vi har med en fråga angående felrekryteringar i vår intervjuguide för att inte bara ifrågasätta det dem säger utan även deras sätt att arbeta.

Utformningen av våra intervjufrågor kommer att sammanställas med stor noggrannhet, alltför att dessa ska bli enkla och lättförståeliga. Är frågorna krångliga och förvirrande kan svaren bli mindre tillförlitliga vilket kan skapa en lägre validitet i intervjurespondenternas svar. För att vår studie ska inneha hög validitet så kommer vi att sammanställa och tolka samtliga intervjuer tillsammans. Detta för att minimera subjektiva tankar och åsikter som kan bidra till ett snedvridet resultat.

## 2.6 Kapitelsammanfattning

I vår studie kommer vi att använda en abduktiv ansats som är en blandning av såväl det deduktiva som det induktiva angreppssättet. Empiri och teori behandlas parallellt. Sekundärdata kommer att vara enligt oss lämplig utvald litteratur samt Internetkällor. Vår primärdata består av sju djupgående intervjuer med chefsrekryterare på sju olika företag i Stockholm och Malmö. Att enbart intervjua chefsrekryterare är ett medvetet val vi gjort då vi anser att de besitter stor kunskap inom ämnet. Då de dagligen arbetar med rekrytering av chefer inom olika branscher anser vi att de kan ge oss en bild av vad de har för uppfattningar om vad som är en god chef. Vi valde att kontakta chefsrekryteringsföretag med goda erfarenheter och meriter inom branschen och genomförde personliga- samt telefonintervjuer. Vi har valt att använda oss av intervjuer inom den kvalitativa metoden för att få en mer djupgående förståelse för vad som kännetecknar en god chef. Vi har innan våra intervjuer förberett ett intervjuunderlag vilket kännetecknar den semistrukturerade intervjun. Underlaget består av öppna frågor vilket inte begränsar intervjurespondenten i sina svar samt tillåter oss forskare att ställa eventuella följdfrågor.

### 3 Presentation av intervjuföretag

---

*Vi kommer i kapitlet kort att presentera de företag där våra sju olika intervjurespondenter arbetar. Vi baserade urvalet av våra intervjuföretag utifrån deras erfarenheter och meriter inom chefsrekrytering. Då chefsrekryterarna på utvalda företag arbetar branschövergripande kan de ge oss en mer generell bild av den goda chefen. Intervjuföretagen var väldigt tillmötesgående och vi blev positivt överraskade av deras villighet att medverka i vår studie.*

---

#### Neuhauser & Falck

Neuhauser & Falck är ett rekryteringsföretag som sedan start 1981 arbetat med Executive Search. Företaget har idag kontor i Malmö och Stockholm och arbetar aktivt inom såväl den nationella- som den internationella marknaden. Företaget har en bred erfarenhet inom chefsrekrytering och deras uppdragsgivare är allt från multinationella storkoncerner, småföretag till offentliga förvaltningar.<sup>23</sup> Vi fick möjlighet att intervjua Birgitta Neuhauser som tillsammans med Ingegerd Falck grundade företaget. Idag är Birgitta pensionerad men är fortfarande aktiv inom styrelsen för etikrådet ESK. Detta är en branschförening för Sveriges auktoriserade rekryteringskonsulter som har till syfte att stödja medlemmarna i sin kompetensutveckling och säkra att det råder en hög etisk nivå inom chefsrekrytering.<sup>24</sup>

*Datum: 070419, Intervjutid: 78 minuter*

#### Bondi Chfsrekrytering

Bondi chefsrekrytering grundades 1996 och är ett företag som arbetar med att finna, utvärdera och rekrytera kandidater till chefs-, och specialistposter. De har kontor belägna i Stockholm och Malmö men har även konsulter i Göteborgsområdet.<sup>25</sup> Vi kom i kontakt med Mats Hæger som är ansvarig för Malmökontoret med den expansiva Öresundsregionen. Under intervjun

---

<sup>23</sup> [www.neuhauser.se](http://www.neuhauser.se)

<sup>24</sup> [www.esk.se](http://www.esk.se)

<sup>25</sup> [www.bondi.se](http://www.bondi.se)

medverkade även hans kollega Ingmar Karlsson, Mandly Urval och Utveckling<sup>26</sup> som är ett systerföretag till Bondi Chefsrekrytering.

*Datum: 070425, Intervjuid: 42 minuter*

### Delectus Amrop Hever AB

Delectus Amrop Hever AB är ett fristående svenskt chefsförsörjningsföretag, specialiserade på Executive search och Management Assessment. Företaget grundades 1986 och har kontor i Malmö. De ingår genom ett partnerskap i The Amrop Hever Group och deras målgrupp är företagsledare, funktionschefer och kvalificerade specialister inom alla olika sektorer.<sup>27</sup> Vi träffade Carl-Axel Gerdman och Fredrik Roxenius, konsulter på Delectus.

*Datum: 070425, Intervjuid: 45 minuter*

### Creative Search

Creative Search grundades 1998 och har som mål att arbeta på ett mer teambaserat och mångsidigt sätt inom Executive Search. Genom nytänkande i kombination med lång erfarenhet vill företaget att sina partners och medarbetare ska få en bred förankring i den generation som är på väg in i ledarpositionerna.<sup>28</sup> Creative Search har kontor belägna i Stockholm och Malmö. Vi fick möjlighet att intervjua Ronny Andersson som är partner och seniorkonsult i företaget. Under intervjun deltog även Emma Arvidsson, konsult på Malmökontoret.

*Datum: 070425, Intervjuid: 42 minuter*

---

<sup>26</sup> [www.mandly.se](http://www.mandly.se)

<sup>27</sup> [www.delectus.amrophever.se](http://www.delectus.amrophever.se)

<sup>28</sup> [www.creativesearch.nu](http://www.creativesearch.nu)

## K2 Search

K2 Search grundades 1996 och har idag 25 medarbetare i Stockholm, Göteborg och Malmö. Det är ett fristående rekryteringsföretag med fokus på rekrytering av kvalificerade medarbetare inom olika branscher. Rekrytering av chefer, specialister och kvalificerade säljare är en del av deras dagliga arbete.<sup>29</sup> Vi kom i kontakt med Ken Larsson, partner på Stockholmskontoret. På grund av det geografiska avståndet genomförde vi en telefonintervju.

*Datum: 070419, Intervjtid: 48 minuter*

## Harvest & Baker Executive Search Scandinavia AB

Harvest & Baker grundades 2002 av Peter Andén och Ola Rönngårdh. Företaget arbetar med Executive Search och Human Resource.<sup>30</sup> Då företaget är beläget i Stockholm genomfördes även här en telefonintervju med Peter Andén som är partner i företaget.

*Datum: 070423, Intervjtid: 42 minuter*

## Russell Reynolds Associates

Russell Reynolds Associates grundades 1969 och är idag ett globalt företag inom chefsrekrytering och Management Assessment. Bolaget har 37 kontor runt om i världen. I Norden har Russell Reynolds Associates verkat sedan 80-talet. Stockholmskontoret etablerades i slutet av 2003 och har idag elva personer anställda varav fyra är seniora rekryterare med inriktning mot uppdrag av olika industrisektorer. Eftersom företaget har kontor beläget i Stockholm var det även här aktuellt med en telefonintervju. Den genomfördes med Carl Schander som är rekryteringskonsult med inriktning mot uppdrag inom finansbranschen.<sup>31</sup>

*Datum: 070424, Intervjtid: 36 minuter*

---

<sup>29</sup> [www.k2search.se](http://www.k2search.se)

<sup>30</sup> [www.harvestbaker.se](http://www.harvestbaker.se)

<sup>31</sup> [www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel redogör vi för hur man ur ett historiskt perspektiv har sett på ledaren och ledarskapet. Vi kommer även i detta kapitel att redogöra för innebörden av begreppen chefskap och ledarskap, informellt och formellt ledarskap samt reda ut eventuella skillnaderna dem emellan. Vi kommer kontinuerligt att knyta an den primära information som vi fått in från våra intervjuer till den sekundära. För att få en bättre förståelse för chefsrekryterarnas arbete väljer vi att avslutningsvis sammanfatta hur rekryteringsprocessen går till.*

---

### 4.1 Ledarskap – en historisk tillbakablick

Vid 1900- talets början utgick de flesta företag från ett auktoritärt ledarskap.<sup>32</sup> Genom kontroll och övervakning samt maktbefogenheter hade ledaren i uppgift att få sina medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter. De anställda varken ifrågasatte eller ställde krav på sina överordnade.

För att finna rätt typ av ledare försökte man under tidigt 1900– tal att kartlägga vilka egenskaper som ledde till framgång. *The trait approach* beskriver hur människor på ett konsekvent sätt agerar utifrån personliga egenskaper, oavsett situation. Forskare som bland annat Yukl<sup>33</sup> ansåg att ledare generellt besatt utmärkande egenskaper som skilde dem från andra aktörer.

På 1940 – talet fokuserade forskare mer på att undersöka huruvida ledaren genomförde sina arbetsuppgifter och hur ledarstilen karaktäriserades. När man ifrågasatte vilken ledarstil som ansågs vara mest lämplig utvecklades *the behaviour approach*<sup>34</sup>. Genom *the behavior approach* försökte man nu tillskillnad från *the trait approach*, som studerade medfödda egenskaper hos en ledare, istället utreda hur framgångsrika ledares beteenden utmärkte sig.

---

<sup>32</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s.18

<sup>33</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*, sixth edition, s. 444

<sup>34</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*, sixth edition, s. 13

Detta för att försöka utläsa något specifikt beteendemönster i deras ledarstil som ledde till ett effektivt ledarskap<sup>35</sup>.

På 1950 – talet började forskare inte bara att fokusera till individen utan även till de människor som utgjorde omgivningen. Kommunikation och samspel fick en allt större betydelse och forskare började nu fundera kring hur ledarskapet eventuellt kunde vara situationsbetingat. Funderingarna ledde till att *the situational approach* kom till form under 1960 – talet. Angreppssättet understödde *the behaviour approach* men såg även till betydelsen av relationen mellan ledare, medarbetare och omgivning<sup>36</sup>.

1900- talet innebar utöver detta även stora förändringar inom såväl industri som på samhälls- och individnivå. Människorna kom med tiden att skaffa sig en allt högre utbildning vilket ökade konkurrensen inom arbetsmarknaden och bidrog till att nya krav började ställas på chef- och ledarskapet. Ledarens kontakt med sina medarbetare ökade men framförallt kom ett bredare kontaktnät att få en allt större betydelse<sup>37</sup>. Det man tidigare förknippade med chefsrollen kom med tiden att få en annan betydelse, man skulle nu vara mer ledare än chef.<sup>38</sup>

## 4.2 Ledarskap idag

*”Leadership is the accomplishment of a goal through the direction of human assistants. The man who successfully marshals his human collaborators to achieve particular ends is a leader. A great leader is one who can do so day after day, and year after year, in a wide variety of circumstances.” W. C. H. Prentice, 1961<sup>39</sup>*

Det finns flera sätt att utöva och förklara ledarskap, en vanligt förekommande beskrivning är att ledarskap handlar om att leda och hjälpa en grupp mot gemensamma mål. Ett exempel på en framgångsrik ledare framhävs utifrån våra intervjurespondenter som Carl-Henrik Svanberg, VD för Ericssonkoncernen. Ständigt har det förts en intressant diskussion kring

---

<sup>35</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*, sixth edition, s. 14

<sup>36</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 30

<sup>37</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 19

<sup>38</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 18-19

<sup>39</sup> [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml\\_action=get\\_article&articleID=R0401K&ml\\_page=1&ml\\_subscriber=true](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get_article&articleID=R0401K&ml_page=1&ml_subscriber=true), Harvard Business Review (040101)

framgångsrikt ledarskap och att kunna förutse vem som skulle kunna bli den framgångsrika ledaren har sporrat många.

*"A combination of personal and position power increases the likelihood of success, but forcing change is always risky"* Gary Yukl, *leadership in organizations*, 2006<sup>40</sup>

Två begrepp som kan ge en ökad förståelse för innebörden av ledarskap är makt och auktoritet. Makt är ett användbart begrepp för att förstå hur människor kan influeras av varandra i en organisation. Att en person innehar en förmåga att påverka och influera andra är ett vanligt förekommande sätt att förklara ordet makt.

En ledares auktoritet innefattar vanligtvis personens rätt att fatta olika typer av beslut inom organisationen. En ledare har till exempel oftast legitimitet att införa nya arbetsregler och delegerar arbetsuppgifter. Auktoritet medför även rättigheter för ledaren att kontrollera arbetsuppgifter som till exempel resurser, kapital, utrustning och material. Kontrollen kan ses som en annan typ av makt.<sup>41</sup>

Det är uppenbart att en ledare behöver en viss mängd makt för att utöva ett effektivt ledarskap men det betyder inte att mer makt alltid är bättre. Den makt som är nödvändig för ett effektivt ledarskap är endast något som forskare börjat utreda, de är dock ense om att makt är beroende av situationen.<sup>42</sup> Dagens organisationer präglas mer av god kommunikation mellan ledare och medarbetare snarare än kontroll och befallning.

*"Ledaren behöver idag inte peka med hela handen utan det gäller att arbeta som ett team och driva teamet framåt."* (Mats Hæger, *Bondi Chefsrekrytering*)

Det svenska ledarskapet karakteriseras idag enligt Mats Hæger av att vara mer konsensusstyrt än auktoritärt. Med konsensus menas att ledaren låter medarbetarna känna större delaktighet och medverka i beslutsprocessen, snarare än att styras från en högre befattning.

---

<sup>40</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations, sixth edition*, s. 137

<sup>41</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations, sixth edition*, s. 146

<sup>42</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations, sixth edition*, s. 161



Vi fick möjlighet att träffa Henrik Frenkel under ett föredrag på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Han är en av Sveriges mest inflytelserika mediachefer med 25 års erfarenhet inom olika mediarelaterade chefsposter, bland annat på Veckans Affärer och Aktuellt inom Sveriges Television. Idag arbetar Henrik som VD och publisher på tidningen Chef.<sup>43</sup> Under föredraget framhävde Henrik dagens konsensusledarskap då han ser svenska chefer som demokratiska, kommunikativa och konflikträdna. Dock menar Henrik på att det svenska ledarskapet går mot en förändring och är på väg tillbaka mot ett tydligare, mer auktoriserat ledarskap. Detta är en följd av att dagens företag blir alltmer globaliserade och influeras av andra länders ledarskap. Ser man exempelvis till övriga Europa menar Henrik på att ledarskapet där fortfarande är auktoriserat. Globaliseringen och integrationen kräver ett tydligare svenskt ledarskap.<sup>44</sup> Carl Schander, konsult på Russell Reynolds Associates, ett företag med stor internationell erfarenhet menar även han på att det svenska ledarskapet i takt med en ökad globalisering kommer att bli mer och mer likt det internationella ledarskapet.

### 4.3 Skillnaden mellan chefskap och ledarskap

*”Chefer förväntas göra saker rätt, men ledare förväntas göra rätt saker”*

*Bennis & Nanus, 1985<sup>45</sup>*

Skillnaden mellan att vara chef och ledare kan förklaras i att chefskap är en position medan ledarskap i högre grad är en relation. Att vara chef innebär att man som person innehar en chefsbefattning och arbetar tillsammans med ett antal anställda under sig<sup>46</sup>. Som chef har du ett tydligt uppdrag genom att du ansvarar för att driva en verksamhet. Till din hjälp har du olika sorts resurser som kan vara i form av styrsystem, medarbetare och pengar. Du får som chef oftast tillgång till mer information än dina medarbetare och har på så sätt en sorts maktposition. Chefen ska inneha en bred kunskap om företaget och på bästa möjliga sätt samordna resultaten av sina anställdas prestationer<sup>47</sup>. Att vara chef innebär att man ständigt utsätts för olika former av krav och intressen. En del av chefsrollen är att tillgodose både

---

<sup>43</sup> Frenkel, Henrik, *Föredrag om trender inom svenskt ledarskap*, (070424)

<sup>44</sup> Frenkel, Henrik, *Föredrag om trender inom svenskt ledarskap*, (070424)

<sup>45</sup> Bennis & Nanus, 1985 i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s.18

<sup>46</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s.17

<sup>47</sup> Elofsson, Nils (1971), *Ledarskap genom målstyrning*, s. 114

ägares och de anställdas intressen och krav. Dessutom tillkommer fackliga organisationers intressen och samhällets krav på arbets- miljö och sysselsättning.<sup>48</sup>

Carl-Axel Gerdman på Delectus menar på att vara chef innebär mer en formell beskrivning av en ansvarsuppgift och titel medan ledarskap förutsätter kvalité i beteendet med vissa personliga egenskaper som att skapa förtroende och att leda. Ken Larsson på K2search förklarar skillnaden mellan begreppen chef och ledare genom att chef är en funktion och ledare är en egenskap.

Ledarskap tillskillnad mot chefskap är ett inflytande en individ utövar gentemot andra. Enligt många forskare anses ledarskap mer genomgripande än chefskap.<sup>49</sup> De menar på att en ledare är en individ som har förmåga att påverka andras åsikter och attityder, medan en chef till större del påverkar andras handlingar och beslut. Ledare ses även mer som en del av gruppen än vad en chef brukar göra. Då ledaren oftast är en delaktighet av en grupp som tillsammans arbetar för samma mål och värderingar, arbetar chefen mer överordnat<sup>50</sup>.

*”Chef är auktoritär medan ledare är en i gruppen, de tar beslut tillsammans och driver projekt framåt tillsammans” (Mats Hæger, Bondi Chefsrekrytering)*

Ledarskap innefattar till större del att motivera, coacha och inspirera medarbetarna medan chefskapet innebär ett mer auktoritärt fastställande av vad som innefattar det dagliga arbetet.

*”Ledare och coach har samma betydelse fast coach är ett modernare uttryck”  
(Ingmar Karlsson på Mandly Urval och Utveckling)*

#### 4.4 Informell och formell ledare

*”Man kan vara en informell ledare men inte en informell chef” (Birgitta Neuhauser, 2007)*

I de flesta grupper finns det nästan alltid ledare som inte är chefer. Dessa brukar man kalla för informella ledare och de innefattar personer som har inflytande inom en organisation utanför

---

<sup>48</sup> Iseskog, Tommy (1995), *Att kunna vara chef*, s.10

<sup>49</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 17

<sup>50</sup> De Geer, Hans, Holmberg, Ingalill, Karlsson, Svenolof (2005) *Att välja ledare*, s. 181

den formella beslutsordningen. Ibland talar forskare om en ”osynlig hand” som styr arbetet inom organisationen och dessa ”osynliga” processer avgör hur ledarskapet utövas. En informell ledare utövar sitt ledarskap utan att utgå från en formell eller specifik maktposition.<sup>51</sup> Det kan vara personer med stark påverkan på andra individer som utses indirekt och får behörighet att leda gruppen. Informellt ledarskap är en spontan företeelse. Ingmar Karlsson på Mandly Urval och Utveckling uttrycker att det finns många informella ledare som inte har med chefsrollen att göra. Många forskare och chefer anser att det går att motverka informellt ledarskap genom en tydligare roll- och maktfördelning, då den formella ledaren är en produkt av planering.

Vår studie behandlar den formella ledaren vilket är en person som har blivit tilldelad en position inom någon organisation, oftast av en högre uppsatt chef eller ledningsgrupp. Positionen innebär att personen har en dokumenterad uppgift med formella mål som skall uppnås inom de behörighetsområden som positionen innefattar.<sup>52</sup>

#### 4.5 Rekryteringsprocessen

Det visade sig genom våra intervjurespondenter att rekryteringsprocessen generellt sett såg likadan ut från företag till företag.

På jakt efter en ny chef blir det alltmer vanligt att uppdragsgivaren tar kontakt med ett rekryteringsföretag. Det är sällan kunden har klart för sig vad de söker utan i samverkan med rekryteringskonsulter diskuterar de tillsammans fram och utformar en kravprofil. Rekryteringsföretagen menar på att kunderna oftast söker en person som liknar personen som tidigare satt på posten. Företagen hjälper kunden att se ur ett bredare perspektiv. I samverkan med kunden utvecklas en kravprofil som är en kombination av företaget, kulturen och människorna. Peter Andén på Harvest & Baker menar på att företagskulturen spelar stor roll. Personligheten måste överensstämja med företagskulturen och de mål och visioner som finns uppsatta inom företaget. Stämmer inte personens värderingar överens med företagets är det svårt att uppnå ett lyckat ledarskap. Då profilen utformats och godkänts av kunden startar sökandet efter lämpliga kandidater. Fem av de sju företag som vi har intervjuat arbetar enbart

---

<sup>51</sup> <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=601> (070420)

<sup>52</sup> <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=601> (070420)

med Executive search när de söker upp lämpliga kandidater, utöver detta förekommer exempelvis annonsering. För att nå rätt kandidater har de till sin hjälp ett kontaktnät bestående av tidigare uppdragsgivare, databaser och tipsare. Utifrån kontaktnätet som ständigt utvecklas genom tidigare arbeten och erfarenheter väljs cirka tio kandidater. De tio utvalda kandidaterna kontaktas och med hjälp av djupintervjuer och referenstagning väljs ytterligare fyra till fem kandidater ut. Under djupintervjuerna görs bland annat personlighetstest, psykologtest samt intelligens- och EQ-test, alltför att hitta den rätta kandidaten. Med EQ-test menas att man utför olika test som framhäver personens nivå av känslomässig intelligens. EQ- Emotional Intelligence förklaras utförligare i kapitel 5.1.1.1. Kandidaterna presenteras för företaget som får möjlighet att bli mer delaktiga i den slutgiltiga uttagningen.

Hela processen brukar ta cirka tre till fyra månader men beroende från fall till fall kan processen pågå i upp till ett år. Därefter sker kontinuerlig uppföljning för att se huruvida rätt person utsetts för tjänsten.

*”Tanken med uppföljning är att förebygga att det inte ska bli ett negativt resultat längre fram om det inte skulle fungera. Därför har man en relativt snabb uppföljning för att undvika eventuella framtida problem.” (Mats Hæger, Bondi Chefsrekrytering)*

Skulle mot förmodan en felrekrytering ske kan detta enligt Carl Schander på Russell Reynolds Associates bero på att rekryteringsföretaget och uppdragsgivaren har missförstått varandra i början av processen. Möjligtvis har det inte investerats tillräckligt med tid i början vilket medfört att kravprofilen inte blivit ordentligt förankrad. Konsulten kanske inte har grävt tillräckligt djupt i personens bakgrund och förstått att personen inte har de egenskaper man söker.

*”Förarbetet är oerhört viktigt i rekryteringsprocessen”  
(Carl Schander, Russell Reynolds Associates)*

## 4.6 Kapitelsammanfattning

Kapitlet ger en historisk tillbakablick och återger den pågående diskussionen kring ämnet ledarskap. För att ge en ökad förståelse för innebörden av ledarskap, som oftast förklaras som

en process att styra och hjälpa en grupp mot gemensamma mål, har vi valt att förklara begreppen makt och auktoritet. Makt är ett användbart begrepp för att förstå hur människor kan influeras av varandra i en organisation medan auktoritet vanligtvis innefattar personens rätt att fatta olika beslut inom organisationen. Begreppen chefskap och ledarskap utreds och skillnaden förklaras genom att en chef är mer en formell befattning medan ledarskap är ett inflytande en individ utövar mot andra. Vi redogör även för skillnaden mellan den informella- och den formella chefen. En vardaglig definition är att den informella chefen utövar sitt ledarskap utan att utgå från en formell befattning medan den formella ledaren som vår studie behandlar är en person som har en dokumenterad uppgift med formella mål som skall uppnås inom de behörighetsområden som positionen innefattar. Avslutningsvis ges en sammanfattning av chefsrekryteringsprocessen för att få en insikt i chefsrekryterarnas dagliga arbete.

## 5 Ledarskapsteorier

---

*Forskare har analyserat och diskuterat mycket kring ämnet ledarskap, de har dock inte kunnat enas om vilken teori som anses vara den mest lämpliga för att förklara vad som krävs för att bli en god ledare. De ledarskapsteorier som vi i detta kapitel kommer att ta upp kan delas in i vetenskapliga och spontana ledarskapsteorier. Till de vetenskapliga teorierna hör egenskapsbaserade och situationsteorin. Dessa teorier grundas på forskning medan de spontana teorierna bygger på olika individers uppfattningar samt erfarenheter av ledarskap. Vi har valt teorierna då vi anser dem vara de mest relevanta för vår studie.*

---

### 5.1 Vetenskapliga teorier

#### 5.1.1 Egenskapsbaserade teorier

De teorier som baseras på personlighetsegenskaperna hos ledaren har haft stor betydelse och inflytande under en lång tid.<sup>53</sup> Det förekommer dock få forskare som anser att de personliga egenskaperna är det enda verktyget hos en god ledare. Däremot anser förhållandevis många att ledarskap är en funktion av beteenden och egenskaper<sup>54</sup>. Det finns flera olika typer av egenskapsbaserade teorier och en variant är *unitary trait theory* där ledarskap karaktäriseras som en funktion av endast ett enhetligt personlighetsdrag. Något enhetligt drag har dock inte empiriskt kunnat bevisas. En annan variant av de egenskapsbaserade teorierna är den så kallade *constellation of trait theory*. Teorin menar att en framgångsrik ledare besitter en uppsättning av grundläggande egenskaper som framhäver personens kapacitet som ledare.<sup>55</sup> Uppsättningen av egenskaper varierar till exempel beroende på situation och kultur men teorin menar på att en god ledare har ett grundläggande personlighetsmönster.<sup>56</sup>

För att applicera den egenskapsbaserade teorin på vår studie och mäta dess relevans har vi utifrån vår primärdata sammanställt de egenskaper som företagen ansåg vara mest

---

<sup>53</sup> Gibb, (1969), i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 21

<sup>54</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 21

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 22

betydelsefulla för en god ledare. Värt att poängtera kan dock vara att varje rekryteringsuppdrag är unikt och att inget uppdrag är det andra likt.

*”Vid varje befattning och varje rekrytering blir olika egenskaper olika viktiga.”*

*(Carl Schander, Russell Reynolds Associates)*

Många av de egenskaper som framkom under intervjuerna återkom generellt sätt hos de olika företagen och vi har utifrån dem sammanställt de egenskaper som ansågs vara de viktigaste. Samtliga intervjurespondenter poängterade speciellt *drivkraft*. En av våra intervjurespondenter förklarade uttrycket genom att det är en kreativ förmåga att se möjligheter i det dagliga arbetet och att våga anta nya utmaningar. I en artikel där Carl-Henrik Svanberg beskriver sitt ledarskap framhäver även han att hans framgång till stor del beror på drivkraft.<sup>57</sup> Andra viktiga egenskaper som karaktäriserar en god ledare är enligt Ken Larsson på K2search *målmedvetenhet, engagemang, social- samt strategisk förmåga*. Med social förmåga menar Ken att personen har en förmåga att anpassa sig i sociala situationer och inneha ett stort intresse av människor. Då dagens chefsroll till stor del består av att hantera relationer och engagera och stimulera medarbetare är det nödvändigt att personen har en god social förmåga. Den strategiska förmågan handlar om att du snabbt ska kunna sätta dig in i olika verksamheter och ta in information och utläsa det mest relevanta utifrån situationen. Ronny Andersson på Creative Search menar på att en ledare ska kunna ta tåten men vid andra situationer kunna ställa sig i bakgrunden som en trygghet för att ge utrymme för andra. Dessutom måste en ledare kunna säga nej och ta konsekvensen av sitt agerande. En god ledare gör inte alltid saker rätt men måste stå för det hon eller han gör<sup>58</sup>. Carl-Axel Gerdman på Delectus framhäver att en ledare ska ha en god *kommunikationsförmåga* och kunna hantera svårigheter samtidigt som personen ska vara *stabil i sig själv*.

Förmågan att kunna kommunicera var ytterligare en återkommande egenskap bland samtliga respondenter. Birgitta Neuhauser menar på att dagens snabba tempo och pågående samhällsförändringar ställer ett allt ökat krav på dagens ledare. Det finns inte längre utrymme för misstag på samma sätt som för till exempel femton år sedan, utan som ny tillsatt på en ledande position gäller det att leverera från dag ett. Ett viktigt hjälpmedel för att kunna

---

<sup>57</sup> [http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil\\_carl\\_henrik\\_svanberg](http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil_carl_henrik_svanberg), Ledarna – Sveriges chefsorganisation, (070423)

<sup>58</sup> De Geer, Hans, Holmberg, Ingalill, Karlsson, Svenolof (2005) *Att välja ledare*, s. 64

leverera goda resultat är att inneha en god kommunikationsförmåga. Förmågan kan fungera som ett verktyg för att motivera och engagera sina medarbetare<sup>59</sup>.

*”En chef idag måste lägga mycket mer tid på att kommunicera, både externt och internt än tidigare och därmed har chefen mindre tid åt själva verksamheten. Pressen från ägarna är större idag, du byts ut om du inte visar resultat och man får mindre tid på sig att prestera.”(Carl Schander, Russell Reynolds Associates)*

*Kommunikationsförmåga, motivation, intelligens, självförtroende och empati framhäver Carl Schander på Russell Reynolds Associates som några viktiga egenskaper. Carl framhäver även att olika egenskaper är olika viktiga från tid till tid. Mats Hæger på Bondi chefrekrytering pekar på målmedvetenhet och erfarenheter medan Birgitta Neuhauser lägger störst vikt vid att personen är resultatorienterad, inneha beslut- och kommunikationsförmåga samt ett snabbt agerande.*

Utifrån våra intervjuer har det framkommit att egenskaper kan vara både mjuka och hårda. De mjuka ses utifrån kompetenser och färdigheter som till exempel drivkraft, social förmåga och motivation, vidare karakteriseras de hårda som erfarenheter och kunskaper som till exempel tidigare uppnådda resultat. Carl Schander menar på att en kombination av dessa är viktigt i dagens sökprocess, dock lägger man allt större vikt vid de mjuka egenskaperna för att bättre matcha de utmaningar som chefen står inför.

Peter Andèn på Harvest & Baker belyser egenskaper som *anpassningsförmåga, empati*, att man ska vara *stark i sig själv*, ha en förmåga att *ta beslut* och vara *lycklig som person*. Detta underbyggs ytterligare av Carl-Henrik Svanberg då han framhäver att en bra chef är trygg i sig själv, konsekvent, hängiven sin uppgift och har en stark passion för uppdraget.<sup>60</sup>

Utifrån våra intervjuer framkommer att känslomässiga egenskaper spelar en stor roll, detta är även något som forskare på senare tid alltmer har uppmärksammat och intresserat sig för. För att bli en god chef krävs det att man har så kallad emotionell intelligens<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Neuhauser, Birgitta, intervju (070419)

<sup>60</sup> [http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil\\_carl\\_henrik\\_svanberg](http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil_carl_henrik_svanberg), Ledarna – Sveriges chefsorganisation, (070423)

<sup>61</sup> Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business Review



### 5.1.1.1 EQ- Emotional Intelligence

*”Emotional intelligence is another attribute that appears to be important for effective leadership” Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1995<sup>62</sup>*

Forskning kring ämnet intelligens kopplat till effektivt ledarskap är något som har bedrivits under en lång tid. Då forskare började studera och skriva inom ämnet fokuserade de främst utifrån kunskapsmässiga aspekter som minne och problemlösning. I dagens samhälle råder en allt hårdare akademisk konkurrens och det krävs mer än bara sakkunskaper för att bemöta dagens arbetsmarknad.

Att effektivt ledarskap är kopplat till generell intelligens är flertalet forskare ense om. Den typiske ledaren har ofta något högre intelligens än genomsnittet men behöver inte vara den mest intelligenta<sup>63</sup>. Majoriteten av våra intervjurespondenter stärker detta ytterligare, då de menar på att en person inte behöver inneha specialistkunskaper för att vara en god chef. En person med specialistkunskaper kan exempelvis påverka arbetet genom att beslutsprocessen blir längre. Specialisten vill få klarhet i problemet och bidrar ofta till att besluten blir en lång och utdragen process. Ifall de underordnade uppfattar ledaren som mycket intelligentare än dem själva kan detta även medföra en känsla av underlägsenhet<sup>64</sup>. Det finns studier som visar på att en grupp människor inte vill ledas av en person med ett alltför högt intellekt<sup>65</sup>.

Icke- kunskapsfokuserad intelligens, Emotional Intelligence, har med tiden fått en allt större betydelse. Daniel Goleman introducerade begreppet 1995 då han skrev en bok med samma namn<sup>66</sup>. Han menade på att inte enbart de traditionella egenskaperna som till exempel intelligens och vision hade betydelse för ett effektivt ledarskap utan ett gott ledarskap framkom genom en hög nivå av Emotional Intelligence. Vi anser därför att denna teori är högst lämplig för att förklara vad som krävs av en god ledare. Kvalitéer som självkänsla, självkontroll, motivation, empati och sociala färdigheter eftersträvas för ett gott ledarskap. Anhängare till den äldre skolan menar dock att dessa egenskaper är alltför ”snälla” och icke-

---

<sup>62</sup>Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1995 i Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*, sixth edition, s. 201

<sup>63</sup> Stogdill, (1974), i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 24

<sup>64</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 24

<sup>65</sup>Gibb, (1969) , i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 24

<sup>66</sup> Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business Review

affärsmässiga, men Goleman har genomfört flera studier som visat på att egenskapernas betydelse har koppling till ett effektivt ledarskap på flera olika sätt. Enligt teorin kan Emotional Intelligence exempelvis bidra till att lösa problem, leda till bättre beslutsfattande, hjälpa till att effektivisera arbetstiden och klara sig igenom krissituationer<sup>67</sup>.

För att mäta Emotionell Intelligence har Goleman använt sig av en metod där de mjuka egenskaperna hos en person utvärderas. Hur väl man kan tillämpa egenskaperna och låta dem genomsyra personens arbete indikerar på vilken nivå av Emotionell Intelligence man har. Tabellen på nästa sida visar på hur egenskaperna inverkar på arbetet.

---

<sup>67</sup> Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*, sixth edition, s. 202

<b>Egenskaper</b>	<b>Definition</b>	<b>Arbetsplatsen</b>
Självkänsla	Förmågan att förstå och känna igen dina känslor och ditt humör och dess effekt på de anställda.	Självförtroende Humor
Självkontroll	Förmågan att kontrollera impulsiva beteendeförändringar samt att tänka innan man handlar.	Integritet och förtroende Tydlighet Öppen för förändringar
Motivation	Förmågan att energiskt arbeta mot ett mål utöver anledningar som pengar och status.	Drivkraft att förverkliga Optimism Trohet
Empati	Förmågan att kunna förstå, stötta och sätta sig in i andra människors livssituationer.	Lyhördhet Kommunikation Förståelse
Sociala färdigheter	Förmågan att skapa sociala nätverk och relationer	Övertalningsförmåga Gruppledare Innovationsbenägen

**Figur 1**, De fem egenskaperna som beskriver Emotionell intelligens på arbetsplatsen.<sup>68</sup>

### 5.1.2 Situationsteorin

Situationsteorin menar på att ledarskap är en process som påverkas av aspekter från både ledaren, efterföljarna och situationen<sup>69</sup>. Olika situationer formar och påverkar ledaren till ett visst beteende och det krävs olika typer av ledare för att klara av olika typer av situationer.

<sup>68</sup> Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business review

<sup>69</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, *Leadership- enhancing the lessons of experience*, fifth edition s 361

Carl-Axel Gerdman på Delectus exemplifierar situationens påverkan när man väljer ledare. I ett väletablerat företag handlar det om att förfinas och utveckla processer vilket kräver en ledare som förvaltar. Är företaget nyetablerat och under uppbyggnad krävs det en entreprenör. Vissa personligheter passar bättre in på olika företag.<sup>70</sup> En person kan vara en styrka för företaget i en viss situation medan en svaghet i en annan<sup>71</sup>. Ledarskapet är alltså beroende av den inre och den yttre situationen.<sup>72</sup> Att vara chef för ett stort företag innebär inte samma förutsättningar som att vara chef för ett mindre företag. Ken Larsson på K2search poängterar detta ytterligare. Han menar på att du kan vara en god chef inom ett företag med fem medarbetare, men detta behöver inte innebära att du är en god chef i ett företag med tjugo medarbetare.

Situationen spelar en stor roll då den ständigt förändras med tiden. Situationen kan vara oerhört stark och tvinga fram ett sätt att vara och agera hos en ledare menar Ronny Andersson på Creative Search. Ronny gav ett exempel utifrån ett företag som står inför en lågkonjunktur. Det gäller då för ledaren att kortsiktigt skapa resultat och det krävs att ledaren blir alltmer uppgiftsorienterad och drivande. Ronny menar på att det är väldigt viktigt att i en sådan situation använda sig av ett tydligt ledarskap. Vidare menar Ronny på att ur ett långsiktigt perspektiv krävs det av ledaren att uppgiftsorienteringen och relationsorienteringen går hand i hand.

### 5.1.2.1 Ledarskapsstilar

Ledarskapsstilar kan delas upp enligt *auktoritärt ledarskap*, *demokratiskt ledarskap* och *låt gå ledarskap*. Den *auktoritära ledaren* kännetecknas av att besluten sker uppifrån och ner i organisationen. Personen tar själv besluten och delegerar sedan ut arbetet till andra som utför redan definierade uppgifter. De anställda kan uppfatta att chefen lägger sig i för mycket och de anställda får inte möjligheter att själva hitta utvägar och lösningar.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Gerdman, Carl-Axel, Delectus, intervju (070425)

<sup>71</sup> De Geer, Hans, Holmberg, Ingalill, Karlsson, Svenolof (2005) *Att välja ledare*, s. 48

<sup>72</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s. 28

<sup>73</sup> Bruzelius, H, Lars, Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, s. 332

Den *demokratiske ledaren* fattar beslut i samverkan med sina medarbetare. Ledaren utmärker sig inte lika mycket i jämförelse med sina anställda. Den demokratiske ledaren vill bli accepterad av sina medarbetare och vara en i gruppen. Till skillnad från det auktoritära ledarskapet sker kommunikation i båda riktningarna. Det svenska ledarskapet karaktäriseras enligt våra intervjurespondenter som konsensusstyrt, det vill säga svenska ledare motsvarar den demokratiske ledaren. Detta underbyggs av Henrik Frenkel som menar på att dagens svenska ledare är konflikträdda och genom ett konsensusledarskap vill chefen vara alla medarbetare lojala<sup>74</sup>. För att dagens medarbetare ska kunna medverka i beslutsprocessen ställs det högre krav på de anställda och de måste bli alltmer insatta i företaget och till viss del inneha samma förmågor och kunskaper som chefen.<sup>75</sup>

*Låt gå ledaren* överlämnar mycket frihet och ansvar till medarbetarna. Ledaren håller sig i bakgrunden och intar en mer passiv roll. Gruppen får förtroendet att fatta beslut och sköta sig själva.<sup>76</sup>

### 5.1.3 Efterföljarteorin

*"För att leda måste man följa"* Leo Tse<sup>77</sup>

Ledarskapet är nära knutet till de sociala relationerna.<sup>78</sup> Ledaren måste inte bara vara accepterad av sina efterföljare utan måste även acceptera dem. Relationen här emellan påverkas av makt, auktoritet och socialt utbyte. Om det i en grupp framkommer en informell ledare är detta ett resultat av gruppmedlemmarnas inflytande och val. Det vill säga efterföljarna påverkar ledaren till lika stor del som ledaren påverkar dem. Exempelvis vid tillsättning av en chef på ett företag kan de anställda sällan påverka valet av en person. Däremot får efterföljarna en inverkan på chefen efter det att hon eller han blivit tillsatt. Har rekryteringen skett via chefsrekryteringsföretag är det rekryterarna som gör ett urval av

---

<sup>74</sup>Frenkel, Henrik, *Föredrag om trender inom svenskt ledarskap*, (070424)

<sup>75</sup> Bruzelius, H, Lars, Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, s 332

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Leo Tse i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s12

<sup>78</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 27

lämpliga personer. För att valet av person ska bli bra är det viktigt att rekryterarna i sitt arbete även beaktar faktorer som de anställda och företagets kultur.<sup>79</sup>

En ledare förväntas kommunicera och agera rätt med alla sina underordnade. Dock behöver inte detta innebära att ledaren kan använda samma beteende för att nå ut till alla. Alla underordnade har olika förutsättningar och bakgrund och uppfattar och tolkar saker olika. Teorin vill säga att ledarskapet bör vara flexibelt beroende på efterföljarnas beteende.<sup>80</sup>

## 5.2 Spontana ledarskapsteorier

De spontana teorierna bygger på människors instinktiva föreställningar och erfarenheter inom ledarskap.<sup>81</sup> Då de saknar en vetenskaplig grund i form av tidigare forskning finner vi ändå att dessa teorier är relevanta. Eftersom man vid chefrekrytering gör en personlighetsbedömning av kandidaterna är det nästintill omöjligt att helt bortse från att egna värderingar inte skulle blandas in i processen. Ken Larsson på K2search underbygger teorin och menar på att det i slutändan är känslan som är avgörande i urvalsprocessen. Förutom tidigare referenser och meriter handlar det om att personkemin parterna emellan ska överensstämma. Då chefsrekryterare ska utse sina kandidater finns det stor sannolikhet, att de utifrån kandidatens tidigare framgångar eller misslyckanden, avgör om en person är lämplig eller inte. När man gör en bedömning av en individs ledarskapsförmåga anses de spontana ledarskapsteorierna ha en stor inverkan.

Det finns en stor mängd populärvetenskaplig litteratur som behandlar ämnet ledarskap. Litteraturen brukar innefatta många individers föreställningar och åsikter om just egenskaper och beteenden kopplat till ett gott ledarskap. En ledare kan både vara resultatorienterad, maktorienterad samt socialt orienterad i sitt ledarskap. De ledare som enbart är maktorienterade riskerar dock ofta att förlora samspelet med sina medarbetare. Detta kan leda till att medarbetarna blir oengagerade vilket ofta bidrar till att de även levererar ett sämre resultat. Många påstår att en resultatorienterad ledare som är socialt integrerad med sina

---

<sup>79</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 28

<sup>80</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, *Leadership- enhancing the lessons of experience*, fifth edition s 369

<sup>81</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 41

medarbetare också är den framgångsrika ledaren.<sup>82</sup> Dessa antaganden förstärks av en artikel där Carl-Henrik Svanberg beskriver sin uppfattning om hur en god chef bör vara. En god chef ska vara hård men omtänksam.<sup>83</sup>

*”En god chef skall ha en kall hjärna och ett varmt hjärta”*  
(Mats Hæger, Bondi Chefrekrytering)

### 5.3 Kapitelsammanfattning

I detta kapitel har vi redogjort för de teorier som vi anser är mest relevanta för vår studie. Teorierna delas in i vetenskapliga samt spontana ledarskapsteorier. De förklarar vem som blir ledare och hur hon eller han kommer att lyckas. De egenskapsbaserade teorierna menar på att en ledare måste inneha vissa speciella egenskaper. Utifrån våra genomförda intervjuer har det framkommit egenskaper som alla intervjurespondenter framhävt. En god chef måste ha drivkraft, motivation, kommunikationsförmåga, empati, stabilitet samt inneha ett snabbt agerande. Egenskaperna överensstämmer med den icke-kunskapsmässiga intelligensen, EQ som forskare lägger allt större vikt vid idag. Goleman framhäver genom teorin om EQ, fem egenskaper som han anser vara de viktigaste. De är självkänsla, självkontroll, empati, motivation samt sociala färdigheter, som enligt Goleman måste genomsyra chefens arbete.

Situationsteorin framhäver vikten av att ledarstilen påverkas och förändras beroende på situation då olika situationer kräver olika typer av ledarskapsstilar. Beroende på arbetsuppgift och situation krävs en viss ledarstil samtidigt som det finns flera genomgående egenskaper som ständigt återkommer. Efterföljarteorin menar på relationen mellan ledarna och efterföljarna spelar en stor roll. De har en ömsesidig påverkan.

Människors åsikter, tidigare erfarenheter och instinktiva föreställningar har också stor betydelse för ett framgångsrikt ledarskap. De stöds av den spontana ledarskapsteorin som bygger på enskilda individers uppfattningar. Vid chefsrekrytering har teorierna en stor betydelse. Vem som till sist får chefsposten påverkas till stor del av personkemi och känsla.

---

<sup>82</sup> Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 42

<sup>83</sup> [http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil\\_carl\\_henrik\\_svanberg](http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil_carl_henrik_svanberg), Ledarna - Sveriges chefsorganisation (070423)

## 6 Analys

---

*I detta kapitel redovisas och analyseras det informationsmaterial som framkommit under våra intervjuer. Inledningsvis ges en förklaring kring de tankar och mål vi hade kring ämnet innan studien påbörjades. Vidare redogör vi för de konstateranden vi gjort utifrån vår primärdata med koppling till teori.*

---

Att ledarskap är ett stort och omdiskuterat ämne var något vi konstaterade tidigt i vår studie. Forskare har fastställt teorier som förklarar varför vissa människor lyckas som ledare medan andra misslyckas och utifrån dessa kan vi utläsa både fördelar och nackdelar. Någon slutgiltig teori är det enligt vår mening ingen som har lyckats fastställa. För att på bästa sätt undersöka ämnet och ta reda på hur man skall vara som en god ledare har vi som tidigare nämnt, valt att diskutera saken med chefsrekryterare vars dagliga arbete är att finna den lämpliga ledaren för olika positioner.

Målet med denna uppsats var att få en bild över chefsrekryterarnas uppfattningar om vad som är en god chef och vilka krav som idag ställs på chefen. Vi har velat ta fram en generell bild av den goda chefen och dessutom se om chefsrollen har förändrats. Då vi genom teorierna förstod att ämnet gick att vrida och vända på var vi oroliga för att intervjuerna skulle ge oss ett splittrat resultat. Genom den information som vi lyckats samla in med hjälp av våra intervjuer och med koppling till skriven teori har det sakta men säkert tonat fram en genomgående bild av vad som eftersöks hos en chef.

Ledarskapet har utvecklats från att vara ett auktoriserat ledarskap till att idag vara ett mer konsensusledarskap. Dagens chefer utmärker sig inte alltför mycket utan är en delaktighet i gruppen. Det leder till en hög involveringsgrad mellan de anställda och chefen. De anställda har större delaktighet i beslutsfattande processer vilket ställer högre krav på de anställda. Involveringsgraden kan dock skapa otydlighet i ledarskapet då avståndet mellan makt och utförande blir kortare. Chefens betydelse har gått från att vara makt och kontrollerorienterad till att coacha och leda medarbetarna. För att engagera medarbetarna och få dem att vilja arbeta



krävs empati och förståelse hos chefen snarare än befallning och kontroll. Det har dock framkommit i våra intervjuer att det svenska ledarskapet åter är på väg mot ett auktoritärt ledarskap, där skillnaden mellan att vara anställd och chef blir allt tydligare. I och med en ökad globalisering och samarbete mellan gränserna blir företagen mer integrerade länderna emellan, vilket kräver ett tydligare svenskt ledarskap.

Vi har utifrån samtliga intervjurespondenter konstaterat att situationen spelar en betydande roll vid val av ledare, då olika situationer kräver olika typer av ledarskap. Beroende på i vilken fas företaget befinner sig i ställs det olika krav på ledaren. Att vara chef för ett nyetablerat företag innebär inte samma utmaningar som att vara chef för ett väletablerat, då chefen måste leda med hänsyn till situationen. Ett nyetablerat företag kräver mer en entreprenör medan ett väletablerat företag mer kräver en förvaltare. För att chefsrekryterarna ska kunna utse rätt person till rätt situation krävs det att de sätter sig väl in i den aktuella företagsverksamheten och dess rådande kultur. För att uppnå ett lyckat ledarskap är det en nödvändighet att kandidatens personliga värderingar överensstämmer med företagets mål och visioner. Chefens måste bli accepterad av sina medarbetare, då de har en stark inverkan på chefen.

De egenskapsbaserade teorierna är enligt oss ganska begränsade. Vi betvivlade till en början att ledarens personliga egenskaper ensamt skulle ligga till grund för ett framgångsrikt ledarskap. Utifrån våra intervjuer har vi ändrat uppfattning, eftersom det kontinuerligt framkommit att egenskaperna väger tungt och har stor betydelse. Det är främst egenskaperna dock i kombination med situation som ger chefsrekryterarna möjlighet att välja rätt ledare för rätt position.

Våra intervjurespondenter har samtliga poängterat egenskaper som det främsta verktyget då man utser en god chef. Flera av våra intervjurespondenter har delat upp egenskaperna i mjuka respektive hårda egenskaper. De hårda karakteriseras av sådant som personen tidigare levererat i form av erfarenheter och tidigare resultat, det vill säga personens referenser. Dessa meriter utgör grunden när chefsrekryterare söker efter en lämplig ledare. Vi kan konstatera att även de mjuka egenskaperna har en betydande roll idag. Samtliga intervjurespondenter har framhävt ett flertal mjuka egenskaper som alla är av stor vikt för ett gott ledarskap. Vi har uppmärksammat att dessa till stor del överensstämmer med Golemans teori om EQ. Där framhäver Goleman de fem egenskaperna *självkänsla*, *självkontroll*, *motivation*, *empati* och

*sociala färdigheter* som de fem viktigaste egenskaperna. Utifrån vår intervjustudie har vi konstaterat att egenskaperna *drivkraft*, *motivation*, *empati*, *kommunikationsförmåga*, *stabilitet* och ett *snabbt agerande* krävs för att lyckas som en god ledare. Vi kan utläsa en koppling mellan våra intervjurespondenters egenskaper och Golemans. För att tydliggöra detta ställer vi egenskaperna mot varandra i nedanstående tabell.

<b>Goleman</b>	<b>Intervjurespondenter</b>	<b>Definition</b>
Självkänsla	Stabilitet	Stark i sig själv, tror på sig själv, tydlig i sitt ledarskap.
Självkontroll	Snabbt agerande	Öppen för förändringar
Motivation	Motivation, Drivkraft	Ett driv mot gemensamma mål, uppmärksamma och skapa nya möjligheter i det dagliga arbetet
Empati	Empati	Förståelse, medkänsla, lyhördhet
Sociala färdigheter	Kommunikationsförmåga	Övertalningsförmåga och relationsbyggande, samordning av arbetet inom företaget

För att försäkra sig om att kandidaterna besitter denna icke- kunskapsmässiga intelligens använder chefsrekryterarna sig av EQ- test. Värt att nämna är att ett snabbt agerande även kan vara en situationsbetingad egenskap. Idag måste chefen inneha ett snabbt agerande då dagens pågående samhällsförändringar och snabba tempo har gjort att ledarrollen förändrats. Tidigare tilläts det att göra misstag och chefen hade längre tid att sätta sig in i arbetsuppgifterna. Idag krävs det att chefen presterar och levererar från dag ett. Kan personen inte göra det som krävs ersätts personen snabbt av någon annan.

Det har från våra intervjurespondenter framkommit att generalisten framstår som en bättre ledare än specialisten. Det ledaren ska tillföra företaget är inte främst kunskap, utan ledning

av arbetet. En specialists kunskaper kan däremot påverka arbetet. Specialisten vill få klarhet i problemet och beslutsprocesser kan bli alltmer komplicerade och utdragna. Att lägga sig i för mycket gör att de anställda inte får möjlighet att själva hitta utvägar och lösningar. Generalisten delegerar arbetsuppgifter och ansvar på ett sätt som ger de anställda utrymme att anta nya utmaningar och utvecklas som individ. Konsten är att leda men inte styra arbetet.

## 6.1 Slutsats

Kraven på dagens chefer är höga. Att endast inneha specialistkunskaper är inte tillräckligt utan personliga egenskaperna har fått en allt större betydelse. Chefen måste inneha drivkraft, kommunikationsförmåga, stabilitet, motivation, empati och ett snabbt agerande. *Drivkraft* skapar möjligheter i arbetet och en vilja att prestera. Chefen är inte rädd för att anta nya utmaningar och inspirerar och *motiverar* medarbetarna att uppnå gemensamma mål. Då vi konstaterat att drivkraft är en av de viktigaste egenskaperna, är en intressant aspekt att den framgångsrika Ericsson VD:n Carl-Henrik Svanberg, ser drivkraft som sitt största framgångsverktyg<sup>84</sup>. *Kommunikationsförmåga* är en förutsättning hos chefen för att kunna samordna aktiviteter inom företaget. För att medarbetarna ska känna trygghet och förtroende för chefen krävs *stabilitet* i sig själv. Chefen ska vara *empatisk* genom att visa medkänsla och förståelse för sina medarbetare. Dagens snabba tempo och samhällsförändringar kräver att chefen har en förmåga att utnyttja tiden rätt, ett *snabbt agerande* skapar tidseffektivitet. Betydelsen av egenskaperna spelar olika roll i olika situationer. I vissa fall krävs mer av en egenskap än en annan. Om alla situationer hade krävt samma förutsättningar vore detta den generella bilden av den goda chefen. Men alla människor har olika förutsättningar och bakgrund och därför kompliceras detta ämne. Olika situationer fordrar olika typer av ledarskap och har en avgörande roll för hur du lyckas som ledare.

En god chef ska leda arbetet, motivera de anställda att prestera samt vara en god förebild.

---

<sup>84</sup> [http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil\\_carl\\_henrik\\_svanberg](http://www.ledarna.se/portal/main.nsf/pages/chefsprofil_carl_henrik_svanberg) Ledarna - Sveriges chefsorganisation (070423)

## 7 Slutkommentarer

---

*I kapitlet redogör vi för egna synpunkter och åsikter som uppkommit under arbetets gång. Våra funderingar har bidragit till olika förslag på vidareforskning.*

---

Vi har haft funderingar kring att man idag till viss del förflyttas uppåt i organisationer utifrån vad man presterar. Är du till exempel bästa försäljaren på säljavdelningen ses du av många som en lämplig kandidat som framtida chef. Dock behöver inte denna person vara den mest lämpade personen för chefsposten bara för att hon eller han har visat på bäst resultat. Att bli befördrad till chef behöver inte innebära att personen är en god chef. Som nyrekryterad chef, utifrån tidigare specialistkunskaper och arbetsprestationer, krävs det att uppvisa goda resultat. Förutsättningen för att bli en god chef kräver även att du innehar de ledaregenskaper som vi redogjort för. För att bli attraktiv för andra chefspositioner ökar fokuseringen på personens ledaregenskaper. För att nå en första chefsposition spelar situationen och tillfälligheten en stor roll men för att behålla och nå högre chefspositioner måste du utöver detta även bevisa dina ledaregenskaper.

### 7.1 Förslag till vidareforskning

En intressant aspekt till vidareforskning vore att se utifrån befintliga chefer och anställdas perspektiv. Genom intervjuer skapas en bild av deras uppfattningar om vad som är en god chef och om den överensstämmer med studiens bild. Ett lämpligt verktyg är att ta hjälp av Fiedlers LPC Contingency Model (least preferred coworker).<sup>85</sup> Utifrån ett chefsperspektiv utreder modellen huruvida chefen är samarbetsorienterad eller resultatorienterad och därmed lyckas uppnå det mest effektiva ledarskapet utifrån situation.

Att fördjupa sig inom ämnet felrekryteringar vore ett sätt att vidare ifrågasätta chefsrekryternas kunskaper och huruvida de kan utse rätt person till rätt position. Vi har uppmärksammat att det årligen sker felrekryteringar som medför stora kostnader för

---

<sup>85</sup> Fiedler (1967, 1971, 1974) i Tollgerdt- Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, s 30

företagen. Ett sätt att komma åt detta vore att gå djupare in på chefsrekryterarnas sök- och urvalsprocess och se hur väl chefrekryterarnas urvalsmetoder fungerar.

Vi har enbart studerat det svenska ledarskapet utifrån ett nationellt perspektiv. Då vi under våra intervjuer uppmärksammat att det svenska ledarskapet skiljer sig från övriga länder anser vi att vidareforska ur ett internationellt perspektiv vore ett sätt att se hur bilden av den goda ledaren överensstämmer.

## Avslutning

---

Då vi fick möjlighet att träffa Henrik Frenkel under hans föredrag om trender inom svenskt ledarskap, gav det oss mycket inspiration och tankar kring chefskapet. Eftersom Henrik har arbetat som chef sedan 25 år tillbaka delade han med sig av sina yrkeserfarenheter, allt från misslyckanden till framgångar. Henrik belyste i föredraget hans misslyckanden och motstånd i sin karriär. Genom att berätta om sina misslyckanden kunde Henrik lyfta fram vad han har lärt sig av dessa och uttryckte att vi ska ta väl hand om våra misslyckanden då det går att göra något åt dem. Henrik avslutade sitt föredrag med att berätta om sina tio ledstjärnor i sitt ledarskap. Han har utvecklat dessa ledstjärnor utifrån personliga erfarenheter genom åren som chef. Som avslutning på denna uppsats vill vi dela med oss till er läsare om dessa funderingar. Vi ser dessa ledstjärnor som professionellt utvecklande även om du inte strävar efter att arbeta som chef i framtiden. Små handlingar kan få en enorm betydelse!

### **Henrik Frenkels 10 ledstjärnor för att vara en god chef**

1. Se helheten och inte bara till detaljerna! Chefens jobb är att arbeta övergripande. Det går inte att försöka rätta till alla småfel.
2. Lyssna! Medarbetarna kommer gärna till dig som chef för att få hjälp med att lösa problem. Istället för att du kommer med ett förslag så låt dem själva lösa problemet. Fråga tillbaka – vad tror du själv är den bästa lösningen? Om man genomför sitt eget förslag gör man oftast detta bättre istället för att göra någon annans förslag. Du vinner både tid och kvalitet.
3. Vänta in processen. Gå inte in för snabbt, man fattar ofta då ett beslut för tidigt. Vänta in dina beslut.

4. Lägga ner mer tid på de lojala istället för de illojala. I en grupp är ofta 25 % av dina medarbetare för dina beslut, 50 % är med dig och 25 % är kritiska mot dina förslag. Du har då 75 % av gruppen med dig, visa det då istället för att lägga ner mycket tid på dem som är emot dig. Det går inte att vinna alla människor.
5. 80/20 regeln. Ofta gör människor ”att göra listor” i sitt arbete. Ta reda vad på listan som ger resultat. 80 % av det du gör skapar 20 % av resultatet. Vänta inte med de tyngre uppgifterna. Då du väl tar itu med det tunga blir du lättad och får mer energi!
6. Börja med det svåra och lite jobbiga direkt när du kommer till arbetet på morgonen annars blir det inte av.
7. Skicka aldrig frustrationsmail. Ofta när du läser det du skrivit dagen eller kvällen innan som var otroligt viktigt och uppgivande då, är ofta ganska oviktigt morgonen därpå. Sov på saken.
8. Strukturera upp ditt skrivbord. Städa och organisera.
9. Du behöver inte alltid vinna. Våga istället backa och ta någon annans beslut.
10. Var inte naiv. Livet består av ständig kaos och allt blir inte som man har tänkt sig. Hinner du inte med allt du tänkt eller lyckas med det du ville så är det okej. Lär dig hantera kaos.

Henrik avslutade föredraget med att säga: sätt inte för höga och orimliga krav på dig själv. Se till vad du lyckas prestera istället för att se till vad du inte presterar! Tänk ”*Good enough*”

# Källförteckning

## Litterära källor:

Ahltopp, Birgitta, (2003) *Ledarskap ur ett ledningsperspektive – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*, Lund, Wallin och Dalholm

Andersson, Tollgert, Ingrid, (1989) *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, Stockholm, EFI, ekonomiska forskningsinstitutet

Bergengren, M, (2003) *Organisation och ledarskap*, Stockholm, Bonniers utbildning

Bolman, G, Lee, Deal, E, Terrence, (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur

Bryman, Alan, Bell, Emma, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber ekonomi

Darmer, Per, (2000) *The subject (ivity) of management, Journal of organizations change management*, 13<sup>th</sup> edition, Bradford

De Geer, Hans, Holmberg, Ingall, Karlsson, Svenolof, (2005) *Att välja ledare*, Stockholm, Natur och Kultur

Denscombe, Martyn, (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund, Studentlitteratur

Elofsson, Nils (1971) *Ledarskap genom målstyrning*, Stockholm, Bokförlaget Forum AB

Hughes, L, Richard, Ginnett, C, Robert, Curphy, J, Gordon, (2006) *Leadership- enhancing the lessons of experience*, fifth edition, Singapore, McGraw- Hill Education

Iseskog, Tommy (1995) *Att kunna vara chef*, Stockholm, Fritzes förlag



Mossboda, Mari, Britt, Peterson, Mikael, Rönnholm, Inga (2003) *Att vara chef och ledare – dina verktyg för praktiskt ledarskap*, Stockholm, Ekerlids förlag

Patel, Runa, Davidsson, Bo, (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, andra upplagan, Lund, Studentlitteratur

Yukl, Gary, (2006) *Leadership in organizations*, sixth edition, New Jersey, Pearson prentice hall

### **Elektroniska källor:**

[www.bondi.se](http://www.bondi.se) (070425)

[www.creativesearch.nu](http://www.creativesearch.nu) (070425)

[www.delectus.amrophever.se](http://www.delectus.amrophever.se) (070425)

[www.esk.se](http://www.esk.se) (070419)

[www.harvardbusinessonline.com](http://www.harvardbusinessonline.com) Löpande under arbetets gång

[www.harvestbaker.se](http://www.harvestbaker.se) (070423)

[www.k2search.se](http://www.k2search.se) (070419)

[www.ledarna.se](http://www.ledarna.se) (070423)

[www.mandly.se](http://www.mandly.se) (070425)

[www.neuhauser.se](http://www.neuhauser.se) (070419)

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com) (070424)

[www.suntliv.se](http://www.suntliv.se) (070420)

### **Muntliga källor:**

Intervju, Birgitta Neuhauser, Neuhauser & Falck, Lund, (070419)

Intervju, Carl-Axel Gerdman, Fredrik Roxenius, Delectus Amrop Hever AB, Malmö, (070425)

Intervju, Mats Hæger, Ingmar Karlsson, Bondi Chefsrekrytering, Malmö, (070425)

Intervju, Ronny Andersson, Emma Arvidsson, Creative Search, Malmö, (070425)

Telefonintervju, Carl Schander, Russell Reynolds Associates Associates, Lund – Stockholm, (070424)

Telefonintervju, Ken Larsson, K2search, Lund - Stockholm, (070419)

Telefonintervju, Peter Andén, Harvest & Baker, Lund – Stockholm, (070423)

### **Vetenskapliga artiklar:**

Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business review

Goleman, Daniel, *Leadership that gets result*, Harvard Business review

W.C.H, Prentice, *Understanding Leadership*, Harvard Business review

# Bilaga

## Intervjufrågor

### Chefsrekrytering

1. Hur går ni tillväga vid chefsrekrytering?
2. Hur har ni utvecklat ert kontaktnät?
3. Hur underhåller ni ert kontaktnät?
4. Vad efterfrågar ni för tidigare egenskaper samt meriter hos blivande chefer?
5. Vilka bedömningsmetoder används i samband med chefsrekrytering?
6. Har bedömningsmetoderna förändras genom tiderna?
7. Har era kunder en klar och tydlig målprofil som ni använder er av vid chefsrekrytering eller är det något som ni tillsammans kommer fram till?
8. Finns det olika trender man kan utläsa vid chefsrekrytering - Finns det något återkommande mönster?
9. Kan ni se skillnader, länder emellan, i vad som efterfrågas av chefsegenskaper?
10. Vad kan orsaken vara till att felrekryteringar sker?
11. Kan alla bli chef?
12. Är det situationen i sig eller egenskaperna hos individen som avgör ifall du lyckas som en framgångsrik chef?

### Chefs-, ledarskap

13. Vad anser ni vara skillnaden med att vara chef och en ledare?
14. Vilka beteenden och egenskaper anser ni vara önskvärda hos en chef?
15. Är det skillnad på att vara chef idag jämfört med ett antal år sedan?