



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

**Kandidatuppsats
VT 2005**

Ledarskap, management eller både och?

- En kvalitativ studie av teori kontra praktik -

Författare

Anders Severin
Caroline Tykesson

Handledare

Gösta Wijk

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Ledarskap, management eller både och? – En kvalitativ studie av teori kontra praktik.
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Anders Severin och Caroline Tykesson
Handledare:	Gösta Wijk
Nyckelord:	Ledarskap, management, chef, egenskaper, fragmentering
Syfte:	Vårt syfte är att undersöka om gott chefskap passar in på teorins definitioner av ledarskap eller management eller en kombination av de båda.
Metod:	Uppsatsen är av kartläggande och hypotesskapande karaktär och en kvalitativ metod har använts för att insamla, studera och analysera data. Primärdatan består av intervjuer med vd/ledare och ledda på fem större företag verksamma i Sverige samt sex intervjuer med rekryteringskonsulter som enligt vår definition tillhör experternas perspektiv. Primärdatan innefattar även tre intervjuer med inom ämnet verksamma forskare och docenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Sekundärdatan utgörs av vetenskapliga artiklar samt litteratur som behandlar ämnet ledarskap och management.
Slutsatser:	Utredningen visar en klar övervikt för de egenskaper som teorin karaktäriserar som ledarskap. I sju av tio fall nämner respondenterna ledarskapsegenskaper, och bara i tre av tio fall anger de att någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt uppgifter som tillhör management. Bilden är dock väldigt fragmenterad på den mer detaljerade nivån avseende specifika egenskaper. Chefskap är någonting personligt som varierar från ledare till ledare och från medarbetare till medarbetare. Personligheten och subjektiva tyckanden om hur någon som leder och ansvarar för verksamheter bör agera i olika situationer bestämmer hur chefen agerar i större utsträckning än fastställda regler och teorier.

Abstract

Title:	Leadership, Management or both? A Qualitative Study of Theory versus Practice.
Seminar date:	2005-06-03
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Anders Severin and Caroline Tykesson
Advisor:	Gösta Wijk
Key Words:	Leadership, management, executive, traits, fragmentation
Purpose:	Our purpose is to examine if good executiveship fits the definitions of leadership and management that the theory makes, or if it's a combination of them both.
Methodology:	The paper is of a descriptive and hypothesis creating nature and we have used a qualitative methodology to gather, study and analyze the data. The primary data consists of interviews with executives and hires at five larger corporations in Sweden, as well as six interviews with recruitment consultants with by our definition makes up the expert perspective. The primary data also consists of three interviews with scholars at the Lund University School of Economics and Management. The secondary data is compiled of papers from science journals and other literature which addresses the field surrounding leadership and management.
Conclusions:	Our findings display a clear overweight for the qualities that the theory labels leadership. In seven out of ten cases the subjects name leadership and in three out of ten management. The picture becomes strongly fragmented on a more detailed level when we consider the individual traits. We have found that executiveship is something that varies greatly from person to person. Personality and subjective opinions about how a company should be run decides how the executive acts more than rules and theories.

Förord

Denna utredning genomfördes av författarna under våren 2005 på Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Arbetet med utredningen har varit mycket intressant och utvecklande, och allteftersom vi närmat oss begreppen ledarskap och management på ett fördjupat plan, har vi dragit nya lärdomar som inte enbart gynnat rapportens relevans utan även kommer att finnas med oss i våra framtida arbetsliv.

Vi vill börja med att tacka de fem fallföretagen Accenture, Deloitte, IKEA, Ryanair och Sydkraft för att de och deras medarbetare tagit sig tid att svara på våra frågor och därmed möjliggjort genomförandet av vår utredning.

De sex rekryteringsföretagen Adecco, Bondi Chefsrekrytering, Lisberg, Palm&Partners, Personova och Thulin Rekrytering förtjänar även de ett stort tack då deras medarbetare tillfört utredningen ett intressant ”utifrånperspektiv” på att leda och ansvara för verksamheter.

Vidare vill vi tacka Jan-Inge Lind och Stefan Sveningsson då de varit mycket tillmötesgående delgivit oss sina tankar och kunskaper i ämnet. Vår utrednings tillämplighet beror till stor del på att vi fick möjlighet att tala med dessa personer på ett tidigt stadium, och därmed kunde konstruera vår undersökningsdesign på ett för ämnet passade sätt.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Gösta Wijk för att han varit en bra samtalspartner och tvingat oss att se alternativa angreppssätt på problemet.

Tack!

Lund den 2005-06-08

Anders Severin

Caroline Tykesson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 BIDRAG	9
1.5.1 Positionering	9
1.5.2 Generaliserbarhet	10
1.6 DEFINITIONER	11
1.6.1 Ledarskap	11
1.6.2 Management	11
1.6.3 Chefskap	11
1.6.4 Att leda och ansvara för verksamheter	11
1.6.5 Ledare	11
1.6.7 Ledda	12
1.6.8 Experter	12
1.6.10 Teoretiker	12
1.7 UTREDNINGENS DISPOSITION	13
2 METOD	14
2.1 VAL AV ÄMNE	14
2.2 VAL AV PERSPEKTIV	14
2.3 METODVAL	15
2.3.1 Diskussion om teorianvändning	16
2.4 DATAINSAMLING	16
2.4.1 Primärdata	16
2.4.2 Val av intervjuobjekt	16
2.4.3 Intervjumetod	18
2.4.4 Sekundärdata	19
2.5 METODDISKUSSION	20
2.5.1 Teorikritik	20
2.5.2 Empirikritik	21
3 TEORETISK REFERENSRAM	22
3.1 HISTORISK TILLBAKABLICK	22
3.1.1 1900 – 1940	22
3.1.2 1940 – 1950	23
3.1.3 1950 – 1960	23
3.1.4 1960 –	23
3.2 THE FULL RANGE MODEL OF LEADERSHIP	24
3.3 LEDARSKAP OCH MANAGEMENT – EN INTRODUKTION	25
3.3.1 Verktyg, roller, karaktärsdrag eller personligheter?	25
3.3.3 Heroisk och romantiserande bild	27
3.3.4 Process- kontra produktfokus	28
3.3.5 Makt och auktoritet	29

3.3.6	<i>Integritet och förtroende</i>	30
3.3.7	<i>Skilnad mellan ledarskap och management</i>	31
3.3.8	<i>Kontextens betydelse</i>	32
3.4	MANAGEMENT	33
3.5	LEDARSKAP	33
4	EMPIRI	35
4.1	DET FÖRSTA PERSPEKTIVET – LEDARE	35
4.2	DET ANDRA PERSPEKTIVET – LEDDA	38
4.3	DET TREDJE PERSPEKTIVET – EXPERTER	42
5	ANALYS	46
5.1	JÄMFÖRELSER INOM PERSPEKTIVEN	46
5.1.1	<i>Ledare</i>	46
5.1.2	<i>Ledda</i>	48
5.1.3	<i>Experter</i>	50
5.2	JÄMFÖRELSER MELLAN PERSPEKTIVEN OCH DE ENSKILDA RESPONDENTERTNA – GEMENSAM BILD	52
5.3	LEDARSKAP ELLER MANAGEMENT – ELLER BÅDE OCH?	57
6	SLUTSATSER	58
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	59
KÄLLFÖRTECKNING		60
BILAGA 1	– INTERVJUFRÅGOR TILL LEDARE	64
BILAGA 2	– INTERVJUFRÅGOR TILL LEDDA	65
BILAGA 3	– INTERVJUFRÅGOR TILL EXPERTER	66

Figurförteckning

FIGUR 1	- UTREDNINGSDESIGN
FIGUR 2	- THE FULL RANGE MODEL
FIGUR 3	- ZIMMERMANS ROLLER
FIGUR 4	- UTMÄRKANDE DRAG LEDARSKAP OCH MANAGEMENT
FIGUR 5	- LEDARPERSPEKTIVETS SYN
FIGUR 6	- LEDDAPERSPEKTIVETS SYN
FIGUR 7	- EXPERTPERSPEKTIVETS SYN
FIGUR 8	- ATT LEDA OCH ANSVARA FÖR VERKSAMHETER

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel diskuterar vi det valda ämnesområdets bakgrund, och vi presenterar därefter vår problemformulering och syfte. Avslutningsvis behandlas rapportens disposition och vår utredningsdesign.

1.1 Bakgrund

”How do we encourage just enough leadership? For starters, let’s stop the dysfunctional separation of leadership from management. We all know that managers who don’t lead are boring, dispiriting. Well, leaders who don’t manage are distant, disconnected.”

- Henry Mintzberg (2004, s. 22)

Ledarskap och management har under de senare årtiondena kommit att diskuteras alltmer av framstående forskare vid åtskilliga universitet runtom i världen. Åsikterna kring vad som ska klassas som ledarskap respektive management, eller om det ens behövs någon klassificering av begreppen går isär. Ledarskap studerades redan på Aristoteles tid, medan management är ett begrepp som togs i bruk för cirka 100 år sedan i samband med industrialiseringens framväxt (Northouse, 1997). Tidiga studier av ledarskap och management försökte fastställa vilka karaktärsdrag en ledare borde ha, men misslyckades enligt Yukl (1981) med detta då hänsyn inte togs till situationskontexten, eftersom han menar att denna bestämmer vilka karaktärsdrag som är viktiga för en ledare. Pfeffer (1981) ser makt och politik som grundstenar i ledarskap och management, medan Mintzberg (1989) menar att chefens uppgift är att spela olika roller i olika situationer, men att dessa roller ska ses som en integrerad helhet.

Idag finns det lika många åsikter kring hur en ledare och en manager bör vara som det finns forskare och författare inom disciplinen. Varje forskare har sitt eget recept på hur en chef bör agera för att på bästa sätt leda eller styra en organisation. Det har skett en ökning av antalet ledarskapsutbildningar, både vid universitet och genom fristående företag som säljer utbildning till näringsliv och privatpersoner. Ett exempel med lokal anknytning är Executive Foundation Lund (EFL). De har i sina kompetensutvecklingsprogram valt att delvis frångå den existerande vokabulären som skiljer mellan ledarskap och management. Istället har de valt att kalla chefens uppgift för ”att leda och ansvara för verksamheter”. I vissa sammanhang kallas det även ”*Chief Executive-skap*”, vilket i sin tur kan sägas vara en sammanslutning av begreppen affärsmannaskap och ledarskap.

Utöver utbildningar i ledarskap och management finns det hundratals författare som var och en har sina egna recept på hur en chef bör agera för att vara framgångsrik i sitt yrke. Det räcker med att gå förbi en bokhandel på vilken flygplats som helst i världen för att snabbt inse vilken enorm industri ledarskap och management är. Elaka tungor kallar sådan typ av litteratur för flygplatslitteratur, då den gärna förenklar komplexa problem och erbjuder en lösning av frågeställningarna under flygresans gång. Följden av att så många, mer eller mindre på området kunniga

människor, vill ge sitt bidrag till diskussionen har till viss del blivit att många pratar om ledarskap och management, men få vet vad det är eller hur det konkret ska utövas.

1.2 Problemformulering

I ett ämne som ständigt är aktuellt och förändras kontinuerligt, blir vårt bidrag att kartlägga nuläget för teorier kring ledarskap och management, och att genom en empirisk undersökning förankra och förklara teorierna kring ledarskap och management samt skapa hypoteser kring dessa. Därför blir våra frågeställningar:

- Vad avser teoretiker med begreppen ledarskap respektive management?
- Finns det en gemensam uppfattning bland praktiker om vad som är goda chefsegenskaper?
- Ägnar sig goda chefer åt management, ledarskap eller en kombination av de båda?

Vi vill i denna utredning undersöka begreppsapparaten kring ledarskap och management, dels i teorin, och dels i praktiken. Teorin består av ett flertal forskares syn på och åsikter kring begreppen ledarskap och management, medan praktiken belyses ur tre perspektiv. Vi har valt dessa tre perspektiv eftersom vi anser att de tillsammans ger en mer nyanserad bild av praktiken än om vi hade begränsat oss till att enbart intervjua ledare. Vi har alltså valt att intervjua de som utövar chefskap, de som blir utsatta för chefskap samt de som väljer ut vilka som ska utöva chefskap.

- *Det första perspektivet:* Vd/ledares perspektiv
- *Det andra perspektivet:* De leddas perspektiv
Vi har valt att kalla anställda och medarbetare på de olika företagen för ”ledda” istället för anställda eftersom även vd eller chef är anställd. Vi är medvetna om att valet att använda benämningen ”ledda” inte är det bästa ur språklig synvinkel, men anser att det valda uttrycket bättre signalerar förhållandet mellan ledare och ledd.
- *Det tredje perspektivet:* Experternas perspektiv
Vi har valt att kalla konsulter som arbetar med chefsrekrytering för experter då vi anser att de bör ha en god kunskap om vilka egenskaper som krävs för att bli en bra chef.

Utifrån dessa perspektiv kommer vi att försöka avgöra hur väl forskningen kring ledarskap och management stämmer överens med praktiken. Vi vill föra en diskussion kring huruvida en uppdelning av att leda och ansvara för verksamheter med fördel låter sig göras med hjälp av begreppen ledarskap och management. Syftet är inte att utreda bakomliggande orsaker till varför respondenterna svarar som de gör i intervjuerna. Vår avsikt är endast att kartlägga deras åsikter och föra ett resonemang kring dessa med hjälp av vår teoretiska referensram.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka om gott chefskap passar in på teorins definitioner av ledarskap eller management eller en kombination av de båda.

1.4 Avgränsningar

Undersökningen är gjord ur ett svenskt perspektiv, fastän upphovsmännen till teorierna kommer från hela världen. Vi begränsar oss vidare till att enbart avhandla ledarskap och management i svenska företag, då vi vid en internationell jämförelse hade varit tvungna att lägga till en kulturell dimension, något som hade försvårat jämförelserna avsevärt, då det hade varit otroligt svårt att avgöra vad som är personligt betingat, och vad som är kulturellt betingat. Vi avser vidare inte att främst undersöka hur ledarna *utövar* sitt chefskap, utan istället vad praktikerna *anser* vara bra chefskap. Vidare begränsar vi oss till att studera ledarskap och management i stora företag, då det är lättare att identifiera en utpräglad chefsroll för vd:n i stora företag jämfört med små företag där vd:n är betydligt mer involverad i den operativa verksamheten. Stora företag är enligt vår definition företag med mer än 500 anställda. Slutligen kommer vi inte att beakta den eventuella genusaspekten på chefskap, eftersom vi inte tagit hänsyn till denna vid urvalet av respondenterna.

1.5 Bidrag

Vi vill genom vår kartläggning av de teoretiska begreppen ledarskap och management bidra till att bringa klarhet i begreppsapparaten. Vi anser att utexaminerade civilekonomer bör kunna ge ett informerat svar på vad ledarskap och management står för, då de med stor sannolikhet i sitt framtida yrkesliv kommer att leda och ansvara för verksamheter eller tillhöra de leddas perspektiv. En klarare bild av begreppsapparaten vore alltså användbar för denna grupp. Vi vill även erbjuda personer som i praktiken leder och ansvarar för verksamheter, de som rekryterar nämnda personer samt de som blir ledda, en bild av hur personer från de tre olika perspektiven ser på sin profession och vad de betecknar som gott chefskap. Vi anser att förståelsen mellan olika personer i företag kan underlättas av denna utredning då det är viktigt att man talar samma språk. Kartläggningen och hypotesskapandet syftar dessutom till att undersöka om ytterligare utredningar bör göras på området, och i så fall ge förslag till lämplig forskning.

1.5.1 Positionering

En stor del av de forskningsartiklar vi har tagit del av saknar empirisk underbyggnad, till exempel Zaleznik, 1992; Pralahad, 1999; Mintzberg, 2003; Mintzberg, 2004, Darmer, 2000, och vi anser därför att det finns ett behov att testa de teorier som forskare har presenterat de senare åren. Det bör dock nämnas att det finns viss

empiriskt underbyggd forskning på området, men att denna i första hand består av kvalitativa fallstudier där forskare valt att studera en enskild organisation.

Madsen (2001) kategoriserar existerande forskning och diskuterar vilka olika följderna som användningen av begreppen kan leda till, men presenterar ingen primärdata som kan stå till grund för diskussionen. I sin magisteruppsats har Andersson & Krüger (2003) valt att studera vad ledarskap och management innebär för chefer inom ett företag, det vill säga en kvalitativ fallstudie av en organisation. Vidare har de tillfrågat sina respondenter om de anser sig utöva ledarskap eller management. Det vi gör annorlunda är att vi håller begreppen ledarskap och management dolda för respondenterna under intervjun, eftersom vi vill minimera risken för snedvridning av resultaten. Alvesson & Sveningsson (2003c) har också valt den kvalitativa fallstudien som metod i sin empiriska studie av ett kunskapsintensivt företag, och kommer utifrån detta val av metod bland annat fram till att nutida ledarskapsforskning verkar ha liten påverkan i det dagliga arbetet i organisationen. Den sista forskaren som vi valt att positionera oss mot är John P. Kotter, som både genomfört empiriskt underbyggd forskning, samt skrivit litteratur som i vissa avseenden närmar sig den tidigare nämnda så kallade flygplatslitteraturen, då den är lättillgänglig och anpassad för att vara direkt användbar i praktiken. Vi strävar följaktligen efter att göra en kartläggning av vad den existerande forskningen säger om ledarskap och management, för att därefter använda oss av data som bygger på intervjuer med personer från ett flertal (elva stycken) olika företag. På så sätt vill vi utifrån teorin undersöka om det finns en gemensam bild av vilka egenskaper som krävs för att vara en god chef, samt om personer som leder och ansvarar för verksamheter säger sig ägna sig åt ledarskap eller management.

1.5.2 Generaliserbarhet

Då vi på grund av bristande resurser i form av tid och tillgänglighet har begränsat antalet intervjuer med personer från de tre perspektiven till sexton, och antal företag till elva, är inte underlaget tillräckligt för att kunna göra en generalisering för hela ämnesområdet, eller ens till att tala om hur det ser ut i Sverige som helhet. Detta är inte heller något vi gör anspråk på att kunna göra. Vi tror dock att analysen kommer att belysa vilken betoning som görs av ledarskaps- eller managementegenskaper i de olika perspektiven. Resultaten ska ses som en barometer på hur det ser ut i de fem företag vi undersökt, och som en grundläggande analys som utreder om det finns ett behov av fler studier på området.

Viss forskning menar att det inte är intressant att identifiera vilka egenskaper som en god chef bör besitta, då olika chefer verkar i diametralt skilda verksamheter och att det således inte går att definiera några universala egenskaper som leder till framgång. Vi anser dock att det finns en mening med att identifiera egenskaper då det erbjuder en mer konkret bild av vad ledarskap och management innebär i praktiken. Vi är dock medvetna om att situationskontexten, som svaren är betingade med, kan påverka generaliserbarheten av våra resultat.

1.6 Definitioner

En av anledningarna till att vi valde att undersöka ämnesområdet ledarskap och management är att begreppsapparaten och terminologin är väldigt svävande och tvetydig. För att undvika att ytterligare bidra till förvirringen följer nedan ett antal definitioner av centrala begrepp och en beskrivning av hur vi kommer att använda oss utav dem i den fortsatta framställningen.

1.6.1 Ledarskap

Det som teorin lägger in i begreppet ledarskap. Förklaras i kortfattad form i teoriavsnittet på sidan 33.

1.6.2 Management

Det som teorin lägger in i begreppet management. Förklaras i kortfattad form i teoriavsnittet på sidan 33.

1.6.3 Chefskap

Det begrepp vi använt för att inte riskera att leda intervjuerna med specifik terminologi. I intervjuerna med teoretikerna har vi dock använt oss av begreppen management och ledarskap. Detta begrepp används i utredningen synonymt med ”att leda och ansvara för verksamheter”.

1.6.4 Att leda och ansvara för verksamheter

Det uttryck vi fortsättningsvis kommer att använda oss av för att inte riskera att blanda ihop de teoretiska begreppen ledare och manager med de uppgifter som en chef har. Detta gäller ej teorikapitlet där teoretikernas egna begrepp används. För att variera texten har vi alternerat mellan ovanstående uttryck och begreppet chefskap. Dessa uttryck används alltså i vår framställning synonymt.

1.6.5 Ledare

Högre chefer som leder och ansvarar för verksamheter.

1.6.7 Ledda

Anställda som har chefer som leder och ansvarar för verksamheter.

1.6.8 Experter

Rekryteringskonsulter som rekryterar chefer till att leda och ansvara för verksamheter.

1.6.9 Praktiker

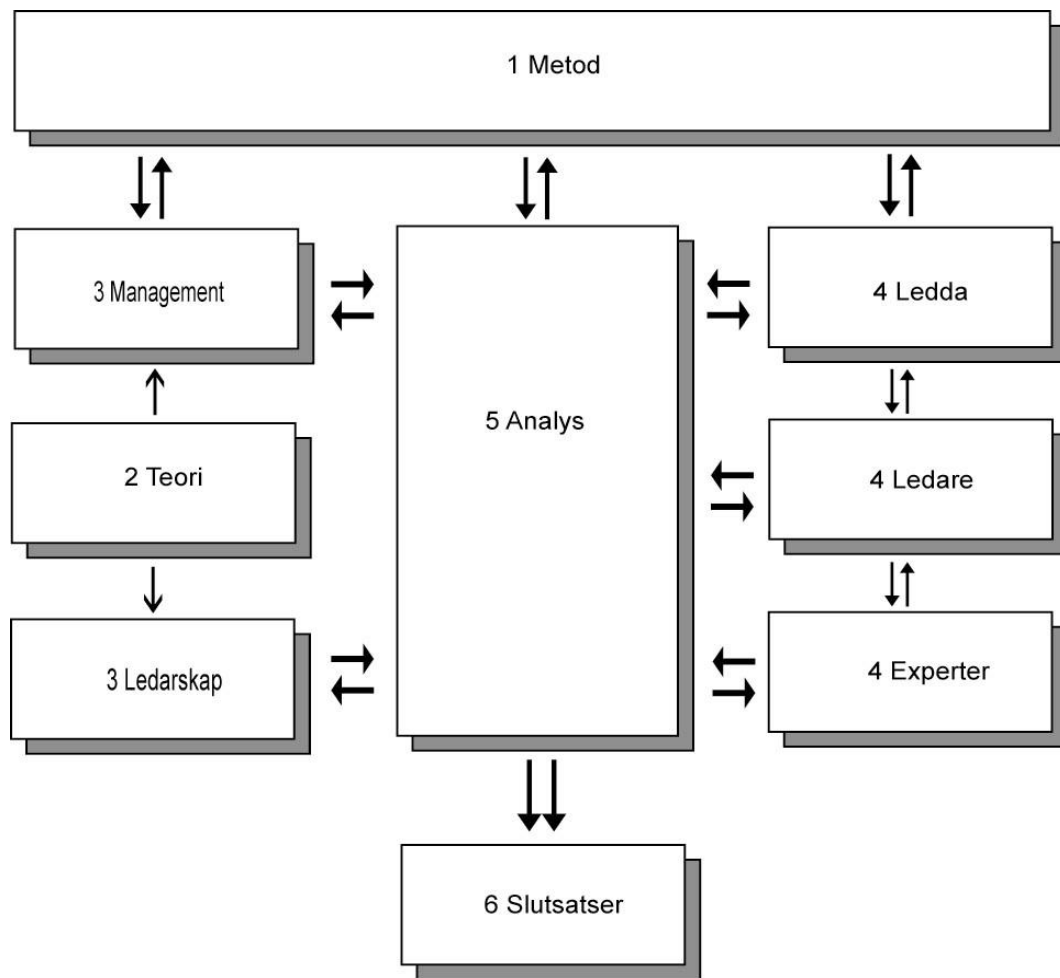
Samlingsbegrepp som inkluderar ledare, ledda och experter som är verksamma i näringslivet.

1.6.10 Teoretiker

Samlingsbegrepp som inkluderar författare av vetenskapliga artiklar samt intervjuade forskare och docenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

1.7 Utredningens disposition

Den fortsatta utredningen är upplagd på följande sätt. I kapitel 2 motiverar vi vårt ämnesval, samt beskriver hur vi gått till väga för att besvara vårt problem, hur vi valt intervjuobjekt och genomfört intervjuerna samt vem utredningen riktar sig till. Vi diskuterar även för- och nackdelar samt tillförlitlighet hos metod, teori och källor. I kapitel 3 kartlägger vi olika teorier och åsikter kring ledarskap och management. Utifrån dessa fastställer vi vad teoretiker menar med begreppet ledarskap och vad de menar med begreppet management, samt hur denna uppdelning görs. I kapitel 4 presenterar vi empirin, det vill säga vad praktiker anser vara gott chefskap. Detta görs separat för de tre perspektiven, ledare, ledda och experter. I kapitel 5 genomför vi vår analys. Detta görs i tre steg. Först letar vi efter mönster eller frånvaron av sådana i våra tre perspektivgrupper och jämför dessa med teorin. Sedan försöker vi se mönster eller frånvaron av sådana bland samtliga respondenters svar och jämföra dessa med teorin. Till sist resonerar vi kring frågeställningen om en god chef ägnar sig åt ledarskap eller management eller både och. Kapitel 6 består av kortfattade svar på våra frågeställningar samt förslag på vidare forskning. Nedan presenterar vi vår utredningsdesign.



Figur 1 - Utredningsdesign

2 METOD

I detta kapitel presenterar vi metod- och perspektivval, samt utredningens respondenter. Därefter diskuteras teorianvändning, datainsamling och intervjumetod. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion som innehåller teori- och empirikritik.

2.1 Val av ämne

Då ledarskap och management är två mycket omdebatterade och välutforskade områden, anser vi att en kartläggning av existerande forskning behövs, och vårt mål är att bidra med en aktuell bild av begreppen. Detta vill vi göra genom att belysa chefskap genom intervjuer med personer som leder och ansvarar för verksamheter, intervjuer med de personer som de genom sitt chefskap leder samt intervjuer med rekryteringskonsulter.

En av flera inspirationskällor till denna utredning har varit Kotters verk ”*A Force For Change, How Leadership Differs From Management*” (1990) där han drar en klar skiljelinje mellan vad som ska kategoriseras som ledarskap respektive management. Medan Kotter (1990) anser att dessa termer är helt olika menar Mintzberg (2004) att dessa två begrepp bör integreras och mindre tonvikt bör läggas vid ledarskap. Dessa forskares diametralt olika syn på ledarskap och management anser vi föranleder en vidare utredning.

Ett annat problem som uppmärksammas i en artikel av Alvesson & Sveningsson (2003c) är att även om personer som leder och ansvarar för verksamheter använder terminologin kring ledarskap och management när de beskriver vad de arbetar med, kan de inte omsätta dessa begrepp till handlingar i praktiken. Där ägnar de sig åt helt andra saker än de säger sig göra. Detta är ett intressant spår. Kan vara så att forskningen och teoribildningen kring ledarskap och management i själva verket försvårar för ledare och managers att leda och ansvara för verksamheter? Funderingar som dessa fick oss att välja detta ämne.

2.2 Val av perspektiv

Vår utredning är delvis av kartläggande karaktär. Vi vill kartlägga vad teoretiker avser med begreppen ledarskap och management. Vi kommer sedan att skapa hypoteser kring vad praktiker anser är gott chefskap, och jämföra dessa med vår teoriram för att skapa ytterliggare hypoteser. Vi utgår från en teoretisk referensram och har därefter en individualistisk ansats (Jacobsen, 2002) för att utkristallisera eventuella mönster i det empiriska materialet. I den individualistiska ansatsen är enskilda personer en viktig datakälla, och genom att ställa öppna och övergripande frågor vill vi utreda vad praktikerna anser är gott chefskap. Vi jämför sedan praktikernas åsikter med teorierna om ledarskap och management. Vi kommer dock inte att undersöka relationen mellan ledare och ledd på ett personligt plan, och det går därför inte att

direkt koppla svaren hos ledda och ledare, som arbetar på samma företag, till varandra.

2.3 Metodval

Ansatsen blir i vårt fall deskriptiv (Patel & Davidsson, 1994) då det finns mycket material producerat kring dessa två begrepp och vi vill åstadkomma en mer överskådlig begreppsapparat. En lösning av problemet med den icke-konsekventa användningen av ledarskap och management vore att föredra framför att enbart beskriva området, men vi anser att förvirringen kring begreppen fortfarande är stor och att det råder alltför delade meningar kring deras vara eller icke vara för att vi i denna utredning ska kunna ge förslag på hur begreppen ska användas och därmed lösa problemet. En normativ ansats vore därför inte realistisk att anta, då denna ställer stora krav på en lösning av det föreliggande problemet (Patel & Davidsson, 1994). Vårt mål är istället att beskriva och skapa förståelse för vad som döljer sig i begreppen och att ge vårt bidrag till forskningen genom att presentera en klagörande bild av den ackumulerade forskningen.

Då mängden forskning kring ledarskap och management är omfattande har det ställts stora krav på det inledande arbetet med kategoriseringen av existerande forskning och teoretiska ansatser. Initialt har vi därför valt att kondensera olika forskares alster i mer arbetsvänliga PM, för att på så sätt underlätta för oss som utredare att syntetisera materialet. Den relevanta datamängden är stor, och vi har därför känt oss tvingade att begränsa våra efterforskningar till vetenskapliga artiklar av forskare som har producerat åtskilliga verk inom ämnet, samt intervjuer med verksamma forskare och docenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Vi anser att valda artiklar och intervjuer tillsammans erbjuder en schematisk bild av hur teoretiker ser på ledarskap och management.

Metoden vi har använt oss av är kvalitativ, och detta val av metod anser vi är det mest lämpliga i studier av begreppen ledarskap och management. En kvantitativ ansats kräver att en, enligt oss, alltför snäv definition av begreppen görs initialt för att till exempel kunna utforma en enkät som sedan kan behandlas med statistiska metoder (Jacobsen, 2002). Dessutom hade det behövs ett större urval av respondenter för att kunna presentera statistiskt säkerställda slutsatser. Då vår frågeställning är av explorativ karaktär krävs det att undersökningen går på djupet för att uppnå nyansrikedom, vilket kräver att man studerar ett fåtal enheter (Rienecker & Jörgensen, 2002). Frågorna kring ledarskap och management är av komplex karaktär och att på förhand definiera deras innebörd skulle, enligt oss, medföra en risk att endast reproducera existerande tankar och definitioner av begreppen. Genom den kvalitativa ansatsen kan vi få en närhet till det studerade fenomenet och den tillåter därför djupare analyser (Rienecker & Jörgensen, 2002). Detta sker dock på bekostnad av generaliserbarheten av resultaten, vilken anses vara mindre i studier av kvalitativ karaktär.

Utredningen är av deduktiv karaktär (Backman, 1998), och vi har använt oss av en teoretisk referensram för att undersöka huruvida personer som leder och ansvarar för verksamheter säger sig utöva ledarskap, management eller både och. Eftersom vi initialt var tvungna att utreda teorin för att därigenom formulera relevanta frågor att ställa i vår empiriska undersökning, var en induktiv metod

utesluten. Även om det är frestande att skapa ny teori, är grunden för vår problemformulering att det redan finns för mycket och för bred teori, och en induktiv ansats skulle därför enbart bidra till att fördjupa problemet vi avser utreda.

2.3.1 Diskussion om teorianvändning

Som vi tidigare poängterat är området kring ledarskap och management enormt stort. Trots all denna forskning och belysning finns det inga klara och entydiga teorier som de flesta forskare kan ställa sig bakom. Detta har medfört att vi har varit tvungna att kartlägga och syntetisera olika källors åsikter och tyckanden kring begreppen, och därigenom skapat en teoretisk begreppsram som vi kommer att använda oss av. I diskussionen kring dessa teorier och åsikter har vi därför sökt hitta huvuddrag och konsensusområden, för att därigenom kunna tydliggöra vad som egentligen menas med ledarskap respektive management. Dessa tydliggöranden utgör sedan grunden för jämförelsen med vår empiri.

2.4 Datainsamling

Eftersom vi gör en kvalitativ studie är vikten av omfattande grunddata stor, då det är viktigt att våra kvalitativa ansatser är väl förankrade i teori och empiri. Vi har därför samlat in en relativt stor mängd data, både primär (nitton intervjuer) och sekundär (trettio vetenskapliga artiklar och fem böcker).

2.4.1 Primärdata

Den primärdata som används i uppsatsen är de telefonintervjuer som vi genomfört med personer som representerar de tre olika perspektiven, samt intervjuer med verksamma forskare och docenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

2.4.2 Val av intervjuobjekt

Författarna är verksamma inom LundaEkonomernas Studentkår, och vi har genom detta engagemang fått kontakter med olika delar av näringslivet. Initialt sökte vi efter intervjupersoner som tillhör det första perspektivet, och eftersom det är förhållandevis svårt att få personer i ledande ställning att avsätta tid för att ställa upp på intervjuer kontaktade vi företag där vi sedan tidigare hade en etablerad kontakt. Denna person kunde vidarebefordra vår förfrågan till sina överordnade och efter att vi intervjuat ledaren intervjuade vi kontaktpersonen. I vissa fall tog vi dock direkt kontakt med ledaren. Vårt mål var också att intervjua personer från företag i olika branscher, för att därigenom få större bredd på undersökningen. Valet av intervjuobjekt inom de olika perspektiven föll av ovan nämnda anledningar på följande personer:

Ledare

- Hans Pihl, vd, Deloitte
- Oskar Ebbinghaus, Partner och chef för Malmökontoret, Accenture
- Karl Högstadius, Vice Norden och Baltikumchef, Ryanair
- Stieg Claesson, Informationsdirektör, Sydkraft
- Tomas Karlsson, vd, IKEA Service och Information

Ledda

- Patrik Parnfors, Student Coordinator, Deloitte
- Torbjörn Andersson, Konsult, Accenture
- Linda Persson, Studentkoordinator, IKEA
- Kristina Svedberg, Trainee koordinator, Sydkraft
- Peter von Satzger, PR-konsult för Ryanair

Experter

- Ingela Roos, Rekryteringskonsult och ägare, Personova
- Marika Bertilsson, Rekryteringskonsult, Adecco
- Monica Klersén, Rekryteringskonsult, Thulin Rekrytering
- Håkan Wahlfrid, Rekryteringskonsult, Lisberg
- Erik Holmström, Rekryteringskonsult, Palm&Partners
- Jan Friberg, Rekryteringskonsult, Bondi Chefsrekrytering

För att grundlägga teorin och klargöra begreppsapparaten kring ledarskap och management genomförde vi även tre intervjuer med teoretiker på området kring management och ledarskap:

- Gösta Wijk, docent i företagsekonomi vid Lunds universitet samt vd för Executive Foundation Lund (EFL)
- Stefan Sveningsson, universitetslektor vid Lunds universitet och upphovsman till ett antal publicerade vetenskapliga artiklar i ämnet ledarskap och management
- Jan-Inge Lind, docent i företagsekonomi vid Lunds universitet

Vi valde dessa tre personer eftersom de tillsammans kan sägas representerar viktiga delar av den aktiva forskningen i ledarskap och management på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, de är erkända docenter respektive lektorer på området samt har erfarenhet från att planera och genomföra kompetensutveckling i att leda och ansvara för verksamheter i näringslivet. Gösta Wijk har även bidragit med att presentera EFL:s syn på ledarskap och management, och introducerat begreppet *"att leda och ansvara för verksamheter"*. Detta uttryck har vi valt att använda som ett slags paraplybegrepp för att beskriva ledarskap och management i vår uppsats.

2.4.3 Intervjumetod

Vi har valt att använda oss av telefonintervjuer, eftersom vi har genomfört sexton intervjuer, med personer som är verksamma på olika geografiska platser i Sverige. Att hålla personliga intervjuer skulle ha gett oss möjlighet att iakttä respondenternas icke-verbala svar, men en sådan studie anser vi inte tillför nämnvärt värde till vår utredning då frågorna vi ställt inte kan anses vara av speciellt känslig karaktär (Jacobsen, 2002). Undantaget är frågan vi ställde till de ledda angående deras chefs dåliga sidor. Tidsaspekten har påverkat vårt val av intervjumetod då det skulle ha varit betydligt mer tidskrävande att genomföra personliga intervjuer, och att vi med detta alternativa metodval skulle ha känt oss tvingade att skära ned på antalet intervjuer för att kunna presentera en givande rapport. Vi anser att utredningen gynnas av att ha ett större antal respondenter från de olika perspektiven, och därför valde vi telefonintervjun som intervjumetod, då den gav oss möjlighet att insamla relevant data på ett, för vår undersökning, lämpligt sätt.

Vi har i viss mån använt oss av den teoretiska referensramen i utformandet av intervjuguiden, men har hållit denna fri från befintliga formuleringar i forskningen, eftersom vi i vår analys vill undersöka vad som döljer sig bakom begreppen ledarskap och management. Istället för att fråga om ledarskap, ledare, management och managers har vi talat om chefskap och chefer. Vi har hållit avsikten med intervjun dold då vi genom att avslöja vårt ämne för undersökningen skulle ha gett respondenterna möjlighet att lägga in sina personliga värderingar i begreppen, och att validiteten därigenom skulle kunna påverkas negativt. Det visade sig dock vid genomförandet av intervjuerna att flera av respondenterna såg uttrycket chefskap som synonymt med det som teorin karaktäriserar som management. Detta kan ha påverkat utredningens validitet negativt, men då alla benämningar på att leda och ansvara för verksamheter är värdeladdade hade det varit i princip omöjligt att genomföra intervjuerna med helt neutrala begrepp och samtidigt få respondenterna att förstå innebörden av frågorna. Anledningen till att vi valde att fråga respondenterna vad de eller deras chefer faktiskt gör, är att vi ville få dem att fundera djupare kring vad de tycker att chefskap är.

Intervjuerna har till sin karaktär varit öppna (Andersson, 1998). Den enda struktur vi använt oss av är tre till fyra på förhand formulerade frågor, för att på så sätt underlätta den senare kategoriseringen och jämförbarheten av svaren. Stort utrymme har lämnats för respondenterna att ge mer uttömmande svar, och vi har ställt följdfrågor när vi varit i behov av förtydliganden eller kommit in på nya intressanta spår. Ovanstående anser vi skapar förutsättningar för en djupare studie där vidare intervjuer kan genomföras på analysen av deras svar. Vi kommer utifrån olika kriterier att bedöma och värdera respondenternas svar, och sedermera förhoppningsvis klargöra den nuvarande tolkningen av begreppen. Vi har enbart använt de begrepp som respondenterna angav som grund för vår analys. Vi har alltså inte gjort en tolkning av ett resonemang som någon respondent fört och sedermera satt ett begrepp på detta. Även om intervjufrågorna har fokuserat på egenskaper så har intervjuernas öppna karaktär medfört att både egenskaper och aktiviteter nämnts och behandlats.

Telefonintervjuerna genomfördes med hjälp av högtalartelefon och båda författarna närvarande. En av författarna hade till uppgift att ställa frågor och

följdfrågor till respondenten, medan den andra tog stödanteckningar och skrev ned centrala citat. Även den som inte ställde frågorna kom under intervjun med förslag på ytterligare frågor. Direkt efter att respektive intervju hade genomförts gick stödanteckningarna och de nedskrivna citaten igenom, och de relevanta delarna av intervjuerna transkriberades. Icke-relevanta delar var till exempel svar där frågan missuppfattades, eller tillägg som gjordes efter det att syftet med utredningen klargjordes. Det visade sig nämligen att efter intervjun var avslutad och vi förklarade syftet med vår utredning, förändrades språket och terminologin avsevärt. När vi nämnt orden ledarskap och management kom några av respondentens resonemang att i princip bara innehålla dessa två ord. De tillägg som gjordes av ett par respondenter efter att intervjun var avslutad finns därför inte med i vår empiri och ligger därmed inte till grund för våra resultat.

Intervjuerna med teoretiker från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet har varit av personlig karaktär, och vi har ställt breda frågor. Intervjuerna har därför fungerat mer som dialoger där vi kunnat diskutera ledarskap och management, och strukturen har inte varit av samma karaktär som vid regelrätta intervjuer.

2.4.4 Sekundärdata

Som sekundärdata klassificeras de vetenskapliga artiklar och den litteratur som ligger till grund för vår utredning. Vi har använt Lunds universitets ELIN-databas för att söka relevant data. Vi har identifierat ett antal forskare som genomgående nämns och citeras i de flesta artiklar som behandlar ledarskap och management. Det är dessa författares alster vi valt att använda oss av som bas för vår teoretiska referensram. Denna metod kan liknas vid ett enkelt sociogram över de mest nämnda teoretikerna på området. I artiklarna och litteraturen talar fler forskare om ledarskap som en samlingsterm än om management som en samlingsterm. Detta är ett fenomen som vi upptäckt efter att ha samlat in sekundärdaten, och vår undersökning måste därför anses ha en viss utgångspunkt i ledarskap. Om vi istället hade utgått mer från artiklar och litteratur som fokuserar på management hade undersökningen troligtvis fått en något annan prägel.

Initialt fokuserade vi på att samla in och behandla relevant forskningsmaterial som producerats under de senaste decennierna. Vi ville på så sätt skapa oss en ram för vad teoretiker som studerat ledarskap och management dragit för slutsatser i ämnet på senare tid. Vi ville därigenom undvika att basera vår utredning på forskning som är genomförd tidigare än 1970-talet, eftersom det då rådde markant skilda förutsättningar i omvärlden. Vi gör dock en historisk tillbakablick där vi refererar till äldre forskning, vilket vi gör för att vi anser att det finns ett behov av att visa en historisk aspekt av begreppen ledarskap och management för att förstå deras innebörd idag.

Att skapa en ram med slutsatser i ämnet ledarskap och management visade sig dock vara svårt, eftersom flertalet av de studerade artiklarna är av diskuterande karaktär där de båda begreppen behandlas utan någon empirisk återkoppling. Vi ansåg oss därför vara i behov av vägledning för att kunna hitta tillämplig information i vår utredning av ledarskap och management. Vi kontaktade därför Stefan Sveningsson och Jan-Inge Lind, båda verksamma på Ekonomihögskolan vid Lunds

universitet och bevandrade i ämnet ledarskap och management. Detta gjorde vi för att få en relevant utgångspunkt som skulle gynna vår fortsatta utredning. I samtalen med Sveningsson och Lind breddades vår syn på ledarskap och management, och vi fick en mer mångfacetterad bild av begreppen, hur de används och vilka svårigheter som kan uppstå i studier av dessa. De gav förslag på presumtiva angreppssätt, och bidrog dessutom med värdefulla hänvisningar till andra forskare som behandlat ledarskap och management.

2.5 Metoddiskussion

När man genomför undersökningar finns det alltid risker som en forskare bör ta hänsyn till. Dessa risker kan delas in i tre kategorier, validitet, reliabilitet och relevans (Andersson, 1998). Först undersöks validiteten i datan, det vill säga om det som avses att mäta mäts. Sedan bör reliabiliteten hos materialet värderas, det vill säga hur tillförlitliga källorna är. Till sist undersöker vi relevansen hos vårt material och om det tillför något till vår utredning. Vi har valt att presentera kritiken mot vår empiri och vår teori separat, då de har inneburit skilda risker och olika sätt att hantera dessa.

Gemensamt för kritiken som framförs mot teorin och empirin är att det största problemet i en kvalitativ analys är att den baseras på omdömen och tyckanden. Därför är det personliga tolkningsutrymmet stort (Jacobsen, 2002). Detta problem riskerar att snedvrیدا både empiri, teori och analys. Vi har försökt motverka detta genom att identifiera områden där vi anser att störst utrymme lämnas för eget tyckande, och diskutera dessa ingående för att se om vi kan neutralisera texten från alltför subjektiva åsikter. Dock är det omöjligt att helt rensa undersökningen på egna bedömningar och tolkningar, och läsaren bör därför kontinuerligt anta ett kritiskt förhållningssätt till eventuella tolkningar av empirin.

I analysen har vi använt oss av relativa tal och procenttal. Detta har vi gjort för att läsaren ska få indikatorer på hur stor andel i vart perspektiv och av alla som tycker att en viss egenskap är viktig. Att använda oss av relativa tal och procenttal kan få undersökningen att verka mer exakt än den är. Det bör därför poängteras att vi inte genomfört någon statistisk undersökning, och att talen enbart ska ses som indikatorer.

2.5.1 Teorikritik

Litteraturen som behandlar ledarskap och management har vuxit i omfång och vår presentation av teori får därför ses som ett axplock ur den rådande forskningen. För att öka validiteten har vi valt att fokusera på forskning som direkt behandlar innebörden av ledarskap och management, och vi har därmed bortsett från litteratur som vidare undersöker de två begreppen. Därför riskerar vi att endast presentera vissa delar av den existerande forskningen, och risken är då att vi utelämnar viktiga delar av forskningen. Tyvärr har vi dock ingen möjlighet att behandla all forskning i denna utredning, då det är en uppgift som kräver mer tid och utrymme.

Med all tillgänglig information som finns skrivet i ämnet har vi valt att helt bortse från populärlitteratur skriven av författare som inte är akademiska experter på

området. Detta för att höja källornas reliabilitet, då vi ser det som mer tillförlitligt att välja publicerade källor som genomgått oberoende granskning av den typ som forskningsinriktade publikationer kräver. Enskild kritik av de olika verkens tillförlitlighet är dock mycket svår att ge, då ämnesområdet till stor del handlar om åsikter, och att värdera åsikter är inte ett område som vi vågar ge oss in på. Den enda åtskillnaden vi gör är att vi ser de artiklar som är empiriskt underbyggda som något mer tillförlitliga än de som helt och hållet är baserade på författarens egna åsikter.

Som vi tidigare nämnt finns det inte några generellt vedertagna modeller och teorier kring ledarskap och management, och vi har därför sammanfogat vår egen tolkning av existerande forskarrön. Detta kan ha inneburit att vi har gjort vissa val som påverkat relevansen hos den teoretiska referensramen, då det kan finnas en risk att vi någonstans feltolkat vad forskaren eller författaren menat. Det är bland annat för att minimera denna risk vi har haft djupa, personliga dialogliknande intervjuer med teoretiker på det relevanta området.

2.5.2 Empirikritik

För att öka intervjuernas relevans har vi valt att låta två personer från varje företag svara på frågorna, en från det första perspektivet; vd/ledare och en från det andra perspektivet; de ledda. Det är dock inte så att de intervjuade från det andra perspektivet alltid refererar till sin motpart i samma företag ur det första perspektivet, utan talar ibland utifrån tidigare erfarenheter. För att öka reliabiliteten och relevansen i det tredje perspektivet; experter, har vi valt rekryteringskonsulter som har inriktat sig mot och aktivt arbetar med chefsrekrytering, så kallad *executive search*.

När vi genomfört intervjuerna har den största risken varit att påverka validiteten med våra frågor. Dels att leda genom att använda viss terminologi, och dels att leda genom att de tolkningar vi gjort till viss del baseras på våra egna förutfattade meningar om ämnesområdet. För att motverka detta och öka validiteten har vi rensat frågorna på termerna ledarskap och management, samt genomfört intervjuerna tillsammans, för att minska det personliga tolkningsutrymmet i insamlingsstadiet. Dock kan, som vi tidigare nämnt, vår term chefskap ha påverkat respondenternas svar, och därmed utredningens validitet.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel presenterar den teori som vi anser är relevant för att möjliggöra teoretisering kring vår problemformulering och vårt syfte. Inledningsvis ges en kort historisk tillbakablick, och därefter behandlas olika teoretikers syn på ledarskap och management. Avslutningsvis ges två sammanlagda definitioner av innebörden av de två begreppen.

3.1 Historisk tillbakablick

För att kunna ge en förståelse för vilken historia som döljer sig i begreppen ledarskap och management presenterar vi en kort historisk tillbakablick. Denna har till syfte att klargöra vilka strömningar som funnits inom tidigare forskning, och vilka egenskaper som tillskrivits de olika begreppen. Nedanstående tidsangivelser är inte exakta då det inte går att säga med precision när de olika idéerna växte fram.

3.1.1 1900 – 1940

I början av 1900-talet fokuserade forskningen på de egenskaper som skiljer en ledare från en icke-ledare. Detta kallar Yukl (1981) och Madsen för (2001) ”*The trait approach*”. Forskarna ville ta reda på om det gick att urskilja ledare från andra aktörer och om det gick att utröna vilka personliga egenskaper som de besatt. Darmer (2000) uttrycker dessa studier som ”*to figure out what made great men great*” (Darmer 2000, s.3). Dessa studier presenterar en tidig syn på ledarskap och management som något som är relativt lätt att klassificera, då uppgiften består i att kategorisera olika egenskaper. Robbins (1991) menar att dessa tidiga studier av ledarskap misslyckades eftersom forskarna inte lyckades identifiera en viss uppsättning av egenskaper som alltid, utan hänsyn till situationen, ledde till ett effektivt ledarskap. För att utveckla *The trait approach* gjordes metodologiska förbättringar och istället för att isolerat studera vilka egenskaper varje individ besatt, började egenskaperna sättas i direkt relation med vilka egenskaper som ledde till effektivt ledarskap (Darmer, 2000). Fokus låg vid denna tidpunkt på effektivisering av processer då industrierna mestadels ägnade sig åt massproduktion av standardiserade varor. I denna tidsepok var chefen en planerande, övervakande och kontrollerande person, och de anställda förväntades utföra exakt de uppgifter de blev tilldelade, inte mer (Daft, 1997). Dessa tankar tillhör ursprungligen Frederik Taylor som under det tidiga 1900-talet utvecklade ”*Scientific Management*”, där allting i företagen var organiserat in i minsta detalj för att uppnå största möjliga effektivitet (Morgan, 1999).

3.1.2 1940 – 1950

Forskningen kom på 1940-talet att fokusera mer på vilket sätt som ledare och managers genomförde sina uppgifter, och om chefens ledarstil var hård eller mjuk (Stogdill, 1948). Ifrågasättandet av vilken ledarstil som var mest effektiv var ett faktum och detta fokus ledde till att ett nytt synsätt på ledarskap utvecklades, nämligen ”*The behaviour approach*” (Yukl, 1981). Medan *The trait approach* fokuserade på ledares medfödda egenskaper ville *The behaviour approach* studera framgångsrika ledares beteenden för att andra ledare sedan skulle kunna anamma dessa beteendemönster, och därmed bli mer framgångsrika i sitt ledarskap (Bass 1990; Bryman et al., 1996). Madsen (2001) menar att debatten kring ledarskap eller management härstammar ur denna epok i forskningen då det vid denna tidpunkt började göras skillnad mellan uppgiftsorienterat eller relationsorienterat ledarskap, produktionsorienterat eller medarbetarorienterat ledarskap samt mellan delegerande eller deltagande ledarskap.

3.1.3 1950 – 1960

Under 1950-talet introducerades ”*The power-influence approach*” som en följd av att förhållandet mellan ledaren och de ledda hade väckt forskarnas intresse. Under tidigare årtionden hade fokus legat på ledaren som individ, men nu utökades synen på ledarskap till att även innefatta de personer som chefen interagerade med. Nu ville forskarna undersöka hur de ledda reagerade på ledarnas beteende och hur ledarna använde sin makt (Madsen, 2001). Yukl (1981) menar att det finns två olika sätt att se på makt. Det ena sättet är den auktoritära maktposition som en chef besitter genom sin administrativa position, och det andra är den personliga makten med vilken chefen har möjlighet att påverka sina medarbetare genom sin egen karaktär. Maktförhållandet är dock dynamiskt och är en relation mellan chefen och de ledda, det vill säga att maktpåverkan sker i båda riktningarna. Även om förhållandet är en tvåvägskommunikation är chefen den part som har mest makt och inflytande. Rost (1991) har en annan ståndpunkt och menar att det inte finns några ledda personer i denna typ av interaktion, eftersom alla deltar i samma relation. Yukl (1981) menar dock att graden av makt och inflytande varierar i olika relationer, och chefens uppgift är att balansera den personliga och den auktoritära makten. Hur balansen mellan de två maktkällorna ser ut, beror på situationen och chefen måste därför anpassa sig och använda olika delar av de två typerna av makt i olika sammanhang.

3.1.4 1960 –

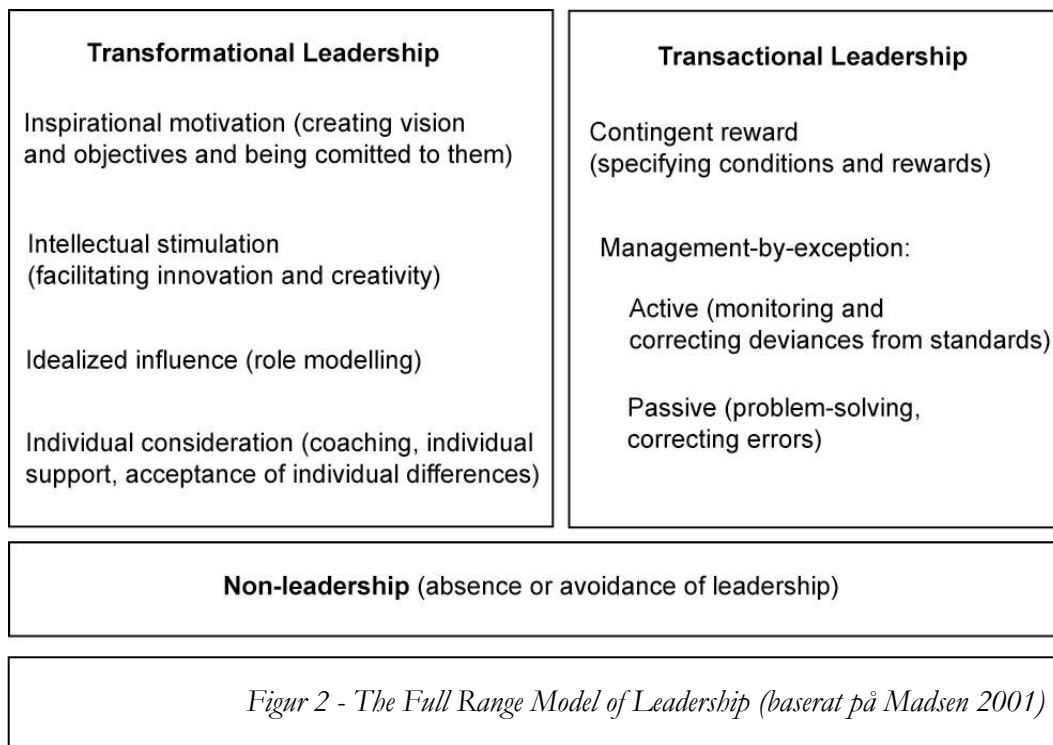
Det finns ett flertal modeller som syftar till att förklara vilken typ av ledarskap som krävs i olika situationer. Exempel på sådana modeller är *Path-Goal theory* (House, 1971), *Managerial Roles* (Mintzberg, 1973) och *Full Range Model* (Bass et al., 1994). Vi kommer senare att redogöra för den sistnämnda då vi anser att denna bäst illustrerar de krav som ställs på dagens chefer. Dessa modeller tillhör den så kallade ”*Contingency approach*” (Yukl, 1981), även kallat ”*Situational approach*”, vilken tog form under 1960-talet (Madsens tolkning av Hersey & Blanchard 2001). Vi kommer i fortsättningen att referera till *Situational approach* eftersom vi ser detta som en övergripande definition

av de två begreppen. Modellerna försöker förklara hur ledarskap påverkas av situationsbaserade faktorer som kan ändra orsakssambanden i relationer, det vill säga externa faktorer som påverkar hur personer reagerar i olika situationer (Darmer, 2000). *Situational approach* växte fram ur behovet att förklara hur den specifika kontexten för varje given situation påverkar ledarens beteende (Madsen, 2001). Då faktorerna varierar från en situation till en annan är det svårt att förutsäga utfallet av en given händelse.

Darmer (2000) menar att gränserna mellan de fyra olika synsätten har suddats ut och att de tre förstnämnda har påverkats av *Situational approach*. Samtidigt har dock *Situational approach* påverkats av de andra synsätten och använder dessa för att beskriva ledarskap och management på ett fullgott sätt.

3.2 The Full Range Model of Leadership

I Madsens (2001) working paper presenteras modellen ”*The full range Model of Leadership*” (Bass et al. 1994) som en av de mest testade och mest kompletta modeller som beskriver ledarskap och management. I denna ingår ”*Transformational leadership*”, ”*Transactional leadership*” och ”*Non-leadership*”. Madsen menar att även fast Bass et al. använder terminologin ”ledarskap” i sin modell, kan också ”management” inkluderas i denna då den innehåller egenskaper som vi traditionellt ser som managementegenskaper. Flertalet forskare menar också att ledarskap handlar om att leda förändring och att management handlar om att fokusera på den existerande verksamheten (Sveningsson, 2005-04-25; Lind, 2005-04-14; Zaleznik, 1992) Man skulle därför kunna se boxen *Transformational leadership* som ledarskapsegenskaper, och *Transactional leadership* som managementegenskaper. Bass et al. (1994) menar att dessa olika ledarskapsstilar ska alterneras och stödjer därmed tesen att det finns en överrensstämmelse mellan ledarskap och management.



3.3 Ledarskap och management – en introduktion

Det är inte lätt att konkretisera ledarskap och management eftersom det inte är en exakt vetenskap, utan snarare en konst som måste studeras, praktiseras, utvecklas och genomlevas (Drouillard & Kleiner, 1996). Det finns ingen fast teoriram som fastställer vad ledarskap och management är, enbart forskares åsikter och diskussioner kring dessa (Sveningsson, 2005-04-25). Det råder därför en viss förvirring kring begreppen ledarskap respektive management (Darmer, 2000; Rost, 1991). Rost (1991) har funnit att orden som används för att definiera ledarskap ofta är av motsägande karaktär, modellerna är inkonsekventa och han anser därför att akademiska studier i ämnet inte erbjuder några användbara teorier utan snarare skapar förirring kring vad ledarskap innebär. Barker et al. (1997) menar att det inte är gynnsamt att identifiera olika egenskaper som står för gott ledarskap, och att göra det vore att simplificera ett område som är av komplex natur. Vi anser dock att det finns en mening med detta då det underlättar för praktiker att förbättra och utveckla sitt eget ledarskap. Vår filosofi är således att hellre simplificera och göra användbart än att endast teoretisera för den fortsatta forskningens skull. Det kan även sägas att mycket av den forskning som har bedrivits under de senare åren just har fokuserat på empiriska fallstudier där forskare praktiskt har studerat vad ledare och managers gör. Exempel på sådan forskning är Alvessons (1992) djupstudier av en IT-konsultfirma och Gioia & Chittipeddis (1991) undersökning av strategiskt förändringsarbete på chefsnivå. Allt för att undersöka om de presumtiva plattityder som forskningen tagit fasta på under de senare åren verkligen är användbara i praktiken, eller om de just är icke-verklighetsförankrade plattityder.

Då olika forskare använder begreppen ledarskap och management på olika sätt och med varierande innebörd kommer vi initialt i beskrivningen av den teoretiska referensramen använda båda orden växlande, beroende på vilket ord som den aktuella forskaren har valt att använda. Vi är medvetna om att detta kan skapa viss förvirring, men anser att det finns en fördel att i denna delvis kartläggande uppsats initialt reproducera forskarnas egen begreppsanvändning och därefter göra ett försök till en uppdelning av begreppen. På så sätt vill vi synliggöra vedertagna skillnader som existerar idag mellan begreppen, för att därefter lyfta diskussionen till en nivå där vi tydliggör den existerande uppdelningen.

3.3.1 Verktyg, roller, karaktärsdrag eller personligheter?

Forskare har valt olika sätt att närma sig ledarskap och management. Zimmerman (2001) vill definiera olika roller som en ledare respektive en manager intar i en organisation, Bennis & Nanus (1985) vill undersöka strategier som framgångsrika ledare använder sig av medan Drucker (1998) och Barker et al. (1997) går ett steg längre och anser att det behövs ett paradigmskifte för att beskriva ledarskap. *”Within the new paradigm, it is not the leader who creates leadership, it is leadership that creates the leader”* (Barker et al. 1997, s. 354). Enligt Drucker (1998) måste framtidens ledare ha en verktygslåda full av olika organisatoriska strukturer, och det åligger sedan ledaren att välja ett passande verktyg för varje specifik uppgift. För att de ska lyckas med detta måste de veta hur olika verktyg fungerar, vilket som lämpar sig i olika situationer och

de måste även kunna identifiera om ett verktyg behöver bytas ut under den operationella fasen. Byron (2003) menar att varje ledare dessutom behöver ytterligare två verktyg, nämligen förmågan att kunna uttrycka sig i tal och skrift.

Medan Drucker (1998) talar om verktyg vill Zimmerman (2001) använda olika roller som metaforer för att beskriva vad som är effektivt ledarskap respektive management. Rost (1991) säger att relationer som innehåller ledarskap skapar förväntningar om att en person ska anta en viss roll, och att de relationerna skapar sociala kontrakt mellan personer som har olika roller. Zimmerman (2001) definierar fyra roller hos en ledare; visionären, kollaboratören, försäljaren och förhandlaren. Visionärens roll innefattar att artikulera en vision för företaget, och att blicka mot framtiden istället för bakåt. Kollaboratören arbetar med att leda personalen mot visionen, något som kallas ”*collaborating with the vision*” (Zimmerman, 2001; Rost, 1991). Kollaboratören samarbetar dessutom med personalen för att leda dem, och ger inte enbart order. Denna roll innebär även att konstant utmana gränser. Den tredje rollen är försäljaren. Genom att delta i allt beslutsfattande och i samtliga processer säljer en ledare in sitt ledarskap till organisationen. Ledaren vill skapa en organisation som både stödjer individen och främjar samarbeten. Förhandlaren är optimistisk i såväl bra som i dåliga tider, och söker konstant förändring genom konsolidering av viljor.

Zimmerman (2001) menar att även en manager har fyra roller; kaptenen, analytikern, genomföraren och kontrollanten. I kaptenens roll applicerar managern med energi och initiativ industrispecifik terminologi i processerna, gör pappersarbete, strukturerar problemlösningsmetoder, utbildar och implementerar. Managern känner till och använder regleringar, lagar, policys och erkända processer för att skapa en produktiv arbetsmiljö. Analytikern använder sin analytiska förmåga och kunskap om företagets budget till att utarbeta styrmedel. Den tredje rollen en manager antar är genomföraren. Managern förstår skillnaderna och likheterna mellan individens, divisionens och företagets mål, och arbetar hårt för att uppfylla dem alla. Den fjärde och sista rollen en manager antar är kontrollantens. En manager anser att en rättvisande bild av hela företagets lönsamhet endast kan uppnås genom att se till alla detaljer som utgör alla aktiviteter i företaget. En manager identifierar en kunds önskemål och följer ärendet till dess att önskemålen är uppfyllda. Drouillard & Kleiner (1996) menar att alla managers har underlydande, men det är endast de som har anhängare som är ledare. För att sammanfatta detta menar de att managers är folk som gör saker rätt, och ledare är människor som gör rätt saker. Kotter (2001) menar att människor inte kan vara bra på både ledarskap och management, och att vissa personer lämpar sig bättre för managerrollen medan andra passar bättre i en ledarroll.

LEDARE	MANAGER
Visionär	Kapten
Kollaboratör	Analytiker
Försäljare	Genomförare
Förhandlare	Kontrollant

Figur 3 - Zimmermans roller (baserat på Zimmerman 2001)

EFL:s syn på ledarskap och management är att personer som leder och ansvarar för verksamheter bör kunna behärska och ikläda sig tre olika roller, nämligen strateg, chef och ledare. Dessa olika roller blir nödvändiga då kompetenskraven på ledaren skiftar mellan att vara av en tolkande och orienterande karaktär, kompetens att identifiera och styra resursallokering samt kompetensen att sedermera implementera affärsidén.

Drouillard & Kleiner (1996) utvidgar metaforbasen och väljer att identifiera specifika karaktärsdrag som utmärker en god ledare. Byron (2003) talar även han om att ledaren ska ha karaktär. Karaktärsdragen som Drouillard & Kleiner (1996) anger är att ledaren måste vara kommunikativ, ha integritet, ett äkta intresse för andra och uppmärksamma och belöna önskat handlande. Vidare måste en god ledare vara teamorienterad, visionär och idéorienterad. Slutligen måste ledaren visa bestämdhet och ta ansvar, samt ha kompetensen att utföra sitt arbete. Byron (2003) anger tre viktiga karaktärsdrag hos en ledare och dessa är att ledaren ska vara tillgänglig, sårbar och ansvarig.

Zaleznik (1992) hävdar att en ledare eller manager kan definieras genom sina olikartade personligheter. Managern emfaserar rationalitet och kontroll, han är en problemlösare (Zaleznik, 1992; Barker, 1997). Ur denna synvinkel handlar ledarskap enbart om förmågan att få saker gjorda och att tjäna pengar till aktieägarna (Barker, 1997). Ledaren tillskrivs nästan mysticismiska kvalitéer, men i grund och botten handlar ledarskap om att styra andra människors arbete (Zaleznik, 1992; Meindl et al. 1985; Lind, 2005-04-14).

3.3.3 Heroisk och romantiserande bild

"Unhappy the land who has no heroes, says a character in a Bertolt Brecht play. No, replies another. Unhappy the land that needs heroes. It's time to bring management and leadership back together and down to earth."

- Henry Mintzberg (2004, s. 22)

Organisationer behöver kompetenta managers men längtar efter stora ledare (Zaleznik, 1992). Längtan efter stora ledare återkommer i annan forskning, bland annat i Meindl et al. (1985). Författarna menar att vi tenderar att ha en romantiserande bild av verkligheten där vissa enskilda personer genom sin ledarroll blir omnämnda som hjältar, vilket de kanske inte alltid är förtjänta av (Meindl et al, 1985; Sveningsson, 2005-04-25; Rost, 1991). Frågan blir således om det är en person som ensam genererar all framgång i ett företag eller om fler ska tillskrivas äran för framgången? Drucker (1998) och Kotter (2001) menar till exempel att ledningen av ett företag sköts bäst i team, vilket inte alltid är tydligt i näringslivet. Företagsledare såsom Bill Gates och Jack Welch har blivit ansedda kändisar och benämns ibland superhjältar, medan deras ledningsgrupper får desto mindre publicitet (Drucker, 1998). Skillnaden mellan Druckers (1998) och Kotters (2001) gemensamma teorier, och hur verkligheten är beskaffad, kan således sägas vara stor i detta avseende. Sveningsson (2005-04-25) menar att ledare och ledaregenskaper ofta tillmäts enorm

betydelse och att chefer blir hjältar och övriga i organisationen infantiliseras. De egenskaper som en ledare uppvisar blir märkvärdiga för att det de uppvisas av just en ledare. Ett exempel på detta är att när en ledare säger att han eller hon ”lyssnar”, blir detta något stort och positivt, medan det ses som en självklarhet för andra individer i organisationen. Barker et al. (1997) väljer att inkludera fler personer i termen ledarskap, och säger att det är förlegat att se en enda individ i ledarposition som det rätta ansiktet för ledarskap. Barker vill istället se ledarskap som en grupprocess. Den goda ledaren har sin naturliga plats i mitten av en cirkel, inte på toppen av en pyramid (Byron, 2003).

Vi människor vill gärna se oss själva som modiga hellre än obeslutsamma, och den riskaversion som förknippas med management kan även tolkas som något negativt, vilket ingen chef vill förlika sig med (Andersson & Krüger, 2003). Ledare tar en högriskposition medan managers tar en lågriskposition (Zaleznik, 1992). Andersson & Krüger presenterar den så kallade identitetskänslocykeln som säger att då chefer gärna vill förknippas med positiva attribut, och de tolkar ledarskap som något positivt och management som något negativt, leder det till att de inte vill förknippas med management.

Det finns fler faror med att värdera de egenskaper som tillskrivs ledarskap och management som positiva respektive negativa. Den goda ledaren är enligt Byron (2003) en visionär som sätter ett framtida mål, och sedan arbetar för att underlätta och uppmuntra organisationen till att uppnå detta mål. Alvesson & Sveningsson (2003c) säger att de bilder som finns av den goda typen av ledarskap som innebär visioner, värderingar och strategier ofta skapar frustration hos personer som leder och ansvarar för verksamheter, då de i sitt praktiska arbete lägger mer tid på administrativt arbete även kallat *micro-management*. Detta skapar, enligt Alvesson & Sveningsson, så kallade identitetsproblem för cheferna då de kontinuerligt känner sig otillräckliga eftersom de inte arbetar så mycket som de borde med att utöva ”det goda ledarskapet”. En av de intervjuade cheferna i Andersson & Krügers (2003) uppsats känner sig tvingad att arbeta med managementrelaterade frågor eftersom de överordnade cheferna kräver kortsiktiga resultat. Det är något som chefen anser är svårförenligt med ledarskap, då detta innebär långsiktigt arbete, att visa riktning och få alla att självmant gå i den riktningen. Andersson & Krüger (2003) menar alltså att individernas självkänsla påverkas av vilket av de två begreppen de säger sig använda, och att ledarskap betecknas som det positiva och mest eftersträvarsvärda.

Ledarskap kan ses som ett identitetsarbete där ledaren strävar efter att uppvisa goda ledarkvalitéer som stärker deras självkänsla (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Zaleznik (1992) skiljer mellan ledare och managers och säger att managers ser sig själva som bibehållare av regler och synsätt i en organisation. Deras självkänsla kommer från att konservera och stärka existerande institutioner. Ledare ser sig själva separat från sin omgivning. Deras självkänsla kommer från dem själva, inte från medlemskap, roller eller sociala sammanhang.

3.3.4 Process- kontra produktfokus

Ledarskap förutsätter att omgivningen karaktäriseras av tillit (Kumle & Kelly, 2000). Ledarskap sätter människor och medarbetare först, före saker, mål och visioner. En

ledare kommunicerar enligt Kumle och Kelly genom öppenhet och ärlighet, och det finns inga hemligheter eller dolda agendor hos en ledare. Detta eftersom ledare strävar efter att uppnå mål och inte för att bli belönade monetärt. En manager fokuserar på slutprodukten, inte på processerna som tar en dit. Zaleznik (1992) menar att managern ser regler och processer som ett sätt att uppnå mål, medan ledaren ser målen som processer för att nå ett resultat.

Ledare kommunicerar mycket av sin tid på jobbet och arbetar sällan ensamma. De mest framgångsrika managers som Kotter (1999) studerade var just de som ”slösade tid” på att gå genom korridorer och prata med olika personer som de stötte på. Detta var mycket mer effektivt än att formellt boka in möten med olika personer och därefter diskutera samma ämne. Detta beteende hos chefer var ett sätt att få jobbet gjort på bra sätt, men Kotter (1999) menar att det i dagens affärsklimat även kan förebygga utbrändhet hos chefer och på så sätt skapa rätt miljö för att bygga upp hållbara konkurrensfördelar. Detta fenomen kallas även ”*management by walking around*” (Packard, 1996).

Drucker (1998) menar att management måste kombineras med entreprenörskap för att skapa konkurrenskraftiga organisationer. Därför måste de externa krafterna tillåtas påverka företaget mer än de interna krafterna. Dessa entreprenöriella uppgifter skiljer sig från den traditionella synen på management som förmågan att allokera resurser och anpassa till efterfrågan. Drucker menar att en ny paradigm måste definiera de resultat som ledningen förväntar sig ska kunna uppnås, och att de sedan måste organisera sina resurser för att kunna nå det önskade resultatet.

Managers försöker skapa kontroll genom skrämseltaktiker (Kumle & Kelly, 2000). Denna negativa syn på management återkommer i Andersson & Krügers uppsats (2003), där respondenterna i undersökningen anser att management är ett förlegat uttryck som inte används i praktiken i samma utsträckning som tidigare. Även Lind (2005-04-14) anser att ledarskap och management har blivit föråldrat, och att dessa termer måste ses i tidens kontext. Respondenterna i Andersson & Krügers (2003) undersökning anser att de sysslar med ledarskap då detta är ett mer modernt sätt att utöva chefskap. De beskriver ledarskap och management i samma termer som teoretiker såsom Kotter (1990) och Zaleznik (1992) gör. På en punkt skiljer sig dock teoretikers och praktikers syn på ledarskap och management åt. I sina empiriska studier kan Andersson & Krüger inte finna något som indikerar på att management och ledarskap ses som komplement till varandra, vilket teoretiker ofta beskriver som viktigt (J. Frame, 1995; Mintzberg, 2004). Praktikerna ser management som något negativt och de anser själva att de i större utsträckning använder ledarskap i sin yrkesutövning. Svenningsson & Alvesson (2003a) säger att vissa chefer ser ledarskap som det rätta sättet att leda, och i en empirisk studie har de mött en chef som betecknar management som vaktmästarfrågor, det vill säga saker som måste göras men som inte tillför något nytt.

3.3.5 Makt och auktoritet

Yukl (1981) och Kotter (1990; 1999; 2001) sätter epitetet effektivt framför ordet ledarskap medan Drouillard & Kleiner (1996) vill ha in en etisk dimension i

ledarskapsdiskussionen. De tycker inte att effektivt ledarskap bör likställas med bra ledarskap. De ställer frågan om ledarskap enbart handlar om att *”påverka andra för att nå ett mål”*, oberoende av tillvägagångssätt. Enligt Zaleznik (1992) ser till exempel managern till hur saker bli gjorda och ledaren ser till hur beslut och handlingar påverkar deltagarna. Ledarskap och management handlar oftast inte om formell auktoritet, och att ledare blir *”äkta ledare”* först när deras underlydande erkänner dem som sådana (Lind, 2005-04-14; HBS Public, 2000). Mintzberg (2004) säger att en ledare har entusiastiskt stöd från dem som följer honom, och att ledare involverar sig och sina anhängare i organisationen. DuBrin (1990) är av en annan åsikt och säger att ledare använder makt och auktoritet för att kunna påverka sina medarbetare i önskad riktning. HBS Public (2000) menar att det som gör någon till ledare är ett antal attribut, attityder och vanor, som skiljer ledaren från andra. En ledare måste ha integritet, ärlighet, rättvisa och mänsklighet bland sina attribut. Drouillard & Kleiner (1996) utvidgar definitionen av ledarskap till att *”påverka andra, genom att resonera och delta, att nå organisatoriska mål som är i allas bästa intresse på lång sikt, och hela tiden ha sambället i bakhuvudet”* (Drouillard & Kleiner 1996, s.1).

Drucker (1998) menar att anställda måste ledas och behandlas som delägare i företaget, och han säger att personer som är så kallade *”knowledge-workers”* motiveras av samma saker som ideellt arbetande personer. Dessa personer vill ställas inför utmaningar och de måste känna till och tro på organisationens mission. De behöver fortlöpande utbildning och har ett krav på att se resultatet av sitt arbete. Kumle & Kelly (2000) säger att en manager anställer kompetens istället för att utveckla de existerande resurserna inom organisationen. För att maximera de anställdas prestationsförmåga är det viktigt att använda deras styrkor och kunskap, istället för att tvinga dem att arbeta i former som de inte är bekväma med (Drucker, 1998).

Drouillard & Kleiner (1996) menar att ledare växer genom att hantera svåra konflikter under sin utvecklingstid, medan managers sällan hanterar sådana erfarenheter som gör att man måste vända sig inåt för eftertanke. Skillnaden mellan ledare och managers är här alltså att ledaren väljer att konfrontera konflikter, medan managern arbetar för att undvika konflikter. En ledare är fantasifull, kreativ och etisk, en manager besitter inte nödvändigtvis dessa egenskaper (Zaleznik, 1992). En manager har dock makt, och om en manager inte besitter ledaregenskaper så blir denna makt en risk. Initialt finns det en risk att denna makt likställs med förmågan att leverera resultat, sedan en risk med att makten enbart utgår från befogenheter, och sist en risk att makten blir ett terminalt mål för managern.

3.3.6 Integritet och förtroende

Lind (2005-04-14) anser att integritet och självkänedom är två viktiga egenskaper som en manager och ledare måste ha, oavsett bransch. Integriteten skapar förtroende, och de anställda måste kunna lita på en manager eller ledare. HBS Public (2000) för samma typ av resonemang och säger att en ledare alltid måste leva som han lär, alltid tala sanning och alltid erkänna och ta ansvar för sina misstag. Enligt Lind (2005-04-14) och Goleman (1998) är självkänedom viktigt för att ledaren ska förstå sina egna styrkor och svagheter. Utifrån detta kan ledaren sedan fokusera på

det den är bra på och rekrytera kompetens för det den inte är bra på. Lind (2005-04-14) vill frånga bilden av managers och ledare som supermän (se även: Alvesson & Sveningsson 2003b; Mintzberg, 2004; Meindl et al., 1985). Ledarskapets syfte är att tjäna organisationen, och ledaren måste därför vara en tjänare (Byron, 2003; Klenke, 1993). Detta kräver ödmjukhet av ledaren. Byron menar att ödmjukhet är den bästa starten en ledare kan få i sin karriär, och att ödmjukhet också kommer att vara en av de största förtjänsterna en ledare får ut av sitt ledarskap.

Kotter (1990) säger att företag är *”overmanaged and underled”* (Kotter 1990, s. 10) men betonar att om fast företag måste ha flera personer som kan leda är det viktigt att komma ihåg att ett alltför stort fokus på ledarskap och för lite betoning på management inte är bra för företaget. Ibland kan det till och med vara sämre med denna fokusering. Utmaningen ligger alltså i att balansera dessa två delar. Sveningsson (2005-04-25) menar att det krävs olika mycket ledarskap och management i olika perioder, och att detta förändras med trender i näringslivet. När betoningen var stor på diversifiering och utbyggnad av företagets affärsområde var företagen i behov av ledare, medan de efterföljande åren med fokus på kärnverksamheten och outsourcing istället gynnade managern. Zaleznik (1989) anser att amerikanska företag har en utpräglad managementstil, de fäster för mycket vikt vid struktur, ordning, effektivitet, samarbete och att undvika konflikter. Kotter (1990) säger att ledarskap och management är komplement till varandra. Ledarskap är inte samma sak som management. Inte heller är ledarskap bättre än, eller en ersättare för management. Båda kunskaperna är nödvändiga för framgång i en föränderlig och komplex värld. Vid chefsrekrytering struntar dock många företag i den senare tidens litteratur, som säger att en person inte både kan leda och vara manager på samma gång (Kotter, 1990). Företagen vill rekrytera *”ledar-managers”*, och Kotter menar att först när företagen fullt ut förstår skillnaden ledarskap och management kan de börja forma sina chefer till att vara både ledare och managers.

3.3.7 Skillnad mellan ledarskap och management

Ett flertal forskare skiljer mellan ledarskap och management (Kotter, 1990; Zaleznik, 1992; Prahalad, 1999). Zaleznik (1992) skiljer mellan dessa begrepp, och menar att ledarskap och management är två ömsesidigt uteslutande sätt att övervaka en organisation. Enligt Sveningsson (2005-04-25) handlar ledarskap om lärande och relationer, medan management handlar om kontroll och sakorientering. Sveningsson (2005-04-25) poängterar dock att begreppen ledarskap och management till stor del är teoretiska konstruktioner som växte fram i slutet av åttiotalet. Drouillard & Kleiner (1996) gör en distinktion mellan ledarskap och management. De menar att managers tar med sig det de lär sig på sina ekonomiutbildningar, det vill säga principer för hur man förhandlar, kontroll över sina känslor och relationshantering. Däremot tar de inte med sig dedikation, kreativitet, omtanke och experimentlusta. Dessa egenskaper tillskriver Drouillard & Kleiner (1996) ledarskap. På åttiotalet skiljde teoretikerna inte mellan ledarskap och management, och detta menar Kotter är en viktig distinktion som görs idag (Kotter, 1999). Lind (2005-04-14) talar däremot om ett integrerat synsätt på ledarskap och management, men diskuterar även skillnader mellan begreppen för att illustrera att det finns olika delar i ett chefskap.

Skillnaden mellan ledarskap och management ligger i att ledarskap vill skapa förändring medan management vill skapa stabilitet (Barker et al., 1997) samt att en ledare är visionär och mänsklig, medan en manager beskrivs som inåtriktad och regelorienterad (Kumle & Kelly, 2000). Zaleznik (1992) uttrycker detta på ett annat sätt och säger att managers är slutna och ledare är öppna, samt att managers känner sig hotade av förändring och ledare uppmuntrar den. Ledarskap kan, enligt Barker et al. (1997) ses som en exceptionellt bra form av management, eller som en sorts funktion hos management. Det dock inte alla som är beredda att dra en så pass klar skiljelinje mellan ledarskap och management. ”Både ledarskap och management handlar om hur man får folk med sig, och hur man förhåller sig till sin personal” (Lind, 2005-04-14). Åtskilliga forskare säger att management och ledarskap behöver kombineras (DuBrin, 2001; Lind, 2005-04-14; Zimmerman, 2001) och Mintzberg (2004) går till och med ett steg längre och hävdar att det måste bli ett slut på åtskillnaden av begreppen ledarskap och management för att på så sätt ”ta ner begreppen på jorden igen”. Han motsätter sig den traditionella synen på managers och ledare. Mintzberg (2004) och Sveningsson (2005-04-25) menar att det finns ett alltför stort fokus på ledarskap i debatten, och att management blivit utsatt för obefogat mycket kritik. Mintzberg (2004) menar att ledare ofta blir förblindade av sina idéer och visioner, och att detta leder till ett väldigt kortsiktigt handlande. Därför vill Mintzberg se mindre ledarskap i organisationer, eller rättare sagt, han vill se precis *lagom* mycket ledarskap. Den traditionella synen att managers som inte leder är tråkiga och oinspirerande, bemöter han med att ledare som inte är managers är verklighetsfrånvända och oinsatta.

Ledare har både ett externt och internt synsätt på företaget, medan managers mestadels ägnar sig åt det sistnämnda (Kotter, 1999). Drucker (1998) menar att den inåtvända synen på management har förstärkts av informationssamhället, eftersom det har blivit mycket lättare att ta fram intern data. Det finns dock inte lika många system som tillhandahåller extern data i en lätthanterlig form. Information är också ett sätt för en manager att behålla kontrollen, de anställda får information på behovsbasis, vilket i sin tur innebär att management är en överraskningsorienterad mekanism (Kumle & Kelly, 2000). Managers arbetar för att styra arbetet genom att minimera valen som de anställda måste göra, medan ledarna istället uppmuntrar till kreativitet och nya sätt att angripa problem och arbetsuppgifter (Zaleznik, 1992). Kumle & Kelly (2000) menar att en manager sätter upp ett mål och bestämmer sedan hur detta mål ska nås. Managern är sedan inte öppen för alternativa angreppssätt, och passar inte managerns sätt får man lämna organisationen.

3.3.8 Kontextens betydelse

Den organisatoriska kontexten har stor betydelse för om ledarskap eller management är lämpligt (Bryman et al, 1996; Drucker, 1998; Prahalad, 1999). Prahalad menar att det finns ett flertal ledaregenskaper, såsom integritet, ansvarstagande, mod och ödmjukhet som är viktiga för chefer. Dessa egenskaper är generiska och ett måste inom alla företag. Men ledare måste även ha kunskaper om den specifika industrin de är verksamma i. Utan dessa kunskaper säger Prahalad att ledaren inte kan komma

med värdefulla förslag till företaget då många branscher idag har en specifik industrilogik eftersom de ofta bygger på avancerad teknologi. Drucker (1998) menar däremot att det finns många olika typer av management och att dessa olika typer inte skiljer sig nämnbart mycket åt. Som exempel tar han att det inte är så stor skillnad mellan att leda ett katolskt biskopsdöme och att driva en varuhuskedja. Han säger att skillnaden mellan dessa två verksamheter snarare består av olika tillämpningar snarare än principer. Drucker menar att endast 10 % av en ledares arbete skiljer sig åt mellan olika verksamheter. Dessa 10 % beror på organisationens speciella mission, kultur, historia och vokabulären som används inom företaget. Resterande 90 % kan bytas ut mellan företagen då han menar att olika ledare ofta arbetar lika stor del av sin tid med personrelaterade problem och att dessa problem ofta är desamma. HBS Public (2000) är av samma åsikt som Prahalad (1999) och menar att en ledare måste vara kunnig och insatt i alla företagets angelägenheter, annars lyssnar de underlydande inte.

Prahalad (1999) säger vidare att auktoritet har tre dimensioner och att dessa är olika när företaget befinner sig i olika utvecklingsfaser. I ett etablerat företag associeras ledarskap med administrativa positioner där förmågan att utöva auktoritet är stor, medan ledarskap i nya branscher associeras med intellektuell auktoritet och mindre med traditionell auktoritet. Ledare måste alltså känna av i vilken kontext de verkar i för att kunna utöva rätt sorts ledarskap eller management.

3.4 Management

Enligt Madsen (2001) handlar management om att utarbeta belöningsystem, övervaka arbetet och rätta till fel i takt med att de uppkommer. Drouillard & Kleiner (1996) har en bild av att managern aktivt arbetar för att undvika konflikter och spänningar i företaget. Zaleznik (1989) anser att managern är chef på grund av sin formella makt. Han menar vidare att managern karaktäriseras av rationalitet, stark kontroll, sakorientering och viljan att bibehålla status quo. Managern fokuserar sin tid på att lösa problem i den existerande verksamheten, och tycker inte om att ta risker (Zaleznik 1992). Kotter (1999) för ett liknande resonemang och menar att managern har ett internt synsätt där hänsyn endast tas till det egna företaget, och planeringen utgår från den existerande verksamheten. Lind (2005-04-14) och Goleman (1998) menar att en manager måste ha god självkänedom, medan Kumle & Kelly (2000) ser managern som introvert. Sveningsson (2005-04-25) ger managern epitetet strukturerad, ordnad och effektiv, något som går väl ihop med synen som Barker et al. (1997) har på managerns roll i företaget då de menar att managern ska skapa stabilitet. Målfokus och resultatorientering är termer, vilka genomgående beskriver managerns drivkrafter (Zimmerman, 2001).

3.5 Ledarskap

Ledarskap å sin sida handlar om förmågan att kunna inspirera, motivera, stimulera, och coacha människor, samt att kunna acceptera och se fördelar i skillnader hos människor (Madsen, 2001). Zimmerman (2001) menar att ledarskap handlar om samarbete och visioner, att en god ledare ofta har ett processfokus. Ledaren undviker

inte konflikter, utan hanterar och använder dem för att utveckla organisationen (Drouillard & Kleiner, 1996). Zaleznik (1992) ger ledaren attributen fantasifull, kreativ och etisk. Enligt Drouillard & Kleiner (1996) kan den gode ledaren kommunicera väl, har integritet och ett genuint intresse för andra människor. Ledaren är teamorienterad, och förstår värdet av att uppmuntra och ta tillvara på nya idéer (Drouillard & Kleiner, 1996; Drucker, 1998). Byron (2003) anger att för att kunna bli en bra ledare måste man vara tillgänglig, medan Zaleznik (1992) ser ledaren som en relationsorienterad högrisktagare som istället för att blint följa regler förnyar desamma, för att de därigenom ska passa in i den samtida kontexten. Kumle & Kelly (2000) anser att en ledare måste vara öppen och känna genuin tillit till sina anhängare. Kotter (1999) menar att ledaren har ett utökat synsätt där både interna och externa faktorer tas hänsyn till. Precis som hos managern menar Lind (2005-04-14) och Goleman (1998) att ledaren måste ha god självkänedom, och tvärtom managern menar Barker et al. (1997) att ledaren skapar förändring.

Nedan presenteras en schematisk bild av utmärkande drag som vår kartläggning identifierat hos management och ledarskap.

	Management	Ledarskap	Forskare
Förändring		X	Zaleznik, Zimmerman
Stabilitet	X		Zaleznik, Zimmerman
Kontroll	X		Kotter, Zimmerman
Vision		X	Kotter, Zimmerman, Byron
Problemlösning	X		Kotter, Barker, Zaleznik
Entusiasmera		X	Kotter
Kreativitet		X	Zaleznik
Kommunikation		X	Drouillard & Kleiner
Planering	X		Kotter
Processfokus		X	Zimmerman
Målfokus	X		Zimmerman
Öppen		X	Kumle & Kelly
Introvert	X		Kumle & Kelly
Lågrisk	X		Zaleznik
Högrisk		X	Zaleznik
Självkänedom	X	X	Lind, Goleman
Coachning		X	Madsen
Tillgänglighet		X	Byron

Figur 4 - Utmärkande drag - Management & Ledarskap

4 EMPIRI

I detta kapitel presenteras empirin, det vill säga vad praktiker anser vara gott chefskap. Detta görs separat för de tre perspektiven, ledare, ledda och experter.

4.1 Det första perspektivet – Ledare

Karl Högstadius är vice Norden- och Baltikumchef på Ryanair (intervju 2005-05-13) och ur hans synvinkel handlar gott chefskap om att kunna motivera och engagera sina medarbetare. Detta kan ske på flera olika sätt, och Högstadius talar om primär och sekundär belöning. Med primär belöning menar han beröm och positiv feedback, det vill säga direkt respons när medarbetarna gör ett bra arbete, medan den sekundära belöningen består av lön. Vidare anser Högstadius att en bra chef snabbt måste kunna delegera ansvar och uppgifter till sina medarbetare, och inte vara rädd för att förlora inflytande på grund av detta. Detta medför att chefen får ökad förståelse för medarbetarna, och att de ledda utvecklas genom att de får utökat ansvar och blir bemyndigande av chefen.

Hans Pihl, vd på Deloitte (intervju 2005-05-09) anser att en chef måste ha förståelse för företagets verksamhet och de anställda. Han eller hon måste ha en förmåga att förstå människor och att motivera och entusiasmera medarbetarna. Speciellt måste en god chef förstå att människor är olika och att olikheterna är någonting positivt. Chefen måste även kunna hantera dessa olikheter och utnyttja dem genom att omsätta personers positiva sidor i praktiken. Pihl tycker dock inte att chefskap handlar om konsensusmentalitet. Samtidigt är det väldigt viktigt med positiv förstärkning och uppriktighet gentemot de anställda. Vidare menar Pihl att en god chef inte får vara inskränkt. Han eller hon måste vara en coach för sina medarbetare, och samtidigt vara resultatriktad och ha ett starkt målfokus. Chefen måste ha företagets resultat i fokus, kontrollera sina medarbetare så att allt fungerar och kunna fatta svåra beslut. Dock får en god chef inte bara kontrollera. *”Ingen vill arbeta för en kontrollant. Företag består ju av människor”* (Pihl, 2005-05-09).

Oskar Ebbinghaus, partner och chef för Accentures Malmökontor (intervju 2005-05-10) menar att gott chefskap är kulturellt betingat, och dessutom något som är högst personligt. Generellt finns det dock vissa drag som är universella. Framförallt tycker han att chefen måste vara tillgänglig för personalen och ta sig tid att lyssna på sina medarbetare. Detta innebär inte att chefen ska vara mjuk och eftergiven. En god chef måste kunna begära resultat av medarbetarna. Han eller hon måste kunna ställa hårda krav på medarbetarna och samtidigt kunna entusiasmera dem. *”Chefskap är ingen popularitetstävling”* (Ebbinghaus 2005-05-10). Ebbinghaus menar vidare att chefen måste ha en öppen dialog med medarbetarna och ge direkt feedback på deras arbete, även vad gäller små, enkla saker. En god chef måste under alla omständigheter vara ärlig. Hans recept för gott chefskap är tydlighet vad gäller uppgifter, ansvar, förväntningar och uppföljning och att inte vara för snäll, eftersom medarbetarna ställer tuffa krav. Chefen ska hjälpa medarbetarna att rätta till fel och lösa problem, eftersom hela organisationen tjänar på detta.

Thomas Karlsson, vd IKEA Service och Information (intervju 2005-05-13), anser att en bra chef är öppen. Chefen måste lyssna på personalen och få de anställda att känna sig delaktiga i företagets processer. En god chef får inte vara rädd för att förnya och förändra befintliga tillvägagångssätt inom organisationen. Vidare menar han att chefen måste vara ett gott föredöme och vara ute bland personalen och praktisera *"management by walking around"*.

Stieg Claesson, informationsdirektör på Sydkraft (intervju 2005-05-12), tycker att en bra chef måste vara tydlig och bra på att kommunicera. Kommunikation styr allt vi gör och är man duktig på att kommunicera blir resultatet bättre både finansiellt och *"socialt"*. Medarbetarna mår bättre helt enkelt. Vidare anser han att en bra chef ska vara lyhörd, *"lite skämtsamt kan man säga att vi har en mun men två öron och att vi faktiskt bör använda dem oftare"* (Claesson 2005-05-12). Chefen måste lyssna på sina medarbetare och visa att den är intresserad eftersom det är tillsammans med medarbetarna som resultat kan åstadkommas, inte av chefen själv. När chefen har lyssnat kan den själv fatta beslut i vissa fall och i andra fall kan besluten tas i grupp. För att kunna vara en bra chef tycker Claesson att det är viktigt att visa engagemang. *"Det handlar om att få med sig folk, om att peka och leda"* (Claesson 2005-05-12).

När intervjun övergick till att handla om det personliga chefskapet nämnde Högstadius att han tycker att en sak han har lyckats med är att få medarbetarna att dra i samma riktning. Han tror att det är bra att ha lite humor som chef och att kunna delegera och därigenom ge personer som är duktiga ansvar. Sedan kan de få jobba på utan att man behöver kontrollera dem så mycket. Han tycker att det egentligen räcker att han kontrollerar slutprodukten. Angående vilka medarbetare som är duktiga och förtjänar ansvar nämner Högstadius ambition som det viktigaste kriteriet för att se detta. *"Ambition är i många fall bättre än både talang och skarpsinne"* (Högstadius 2005-05-13).

Pihl anser sig vara bra på att vara målinriktad och att få sina medarbetares tillit. Att vara vd i en partnerägd organisation som Deloitte är något annorlunda jämfört med att vara vd i ett aktiebolag. Vd:n i Deloitte väljs av företagets övriga partners. Den stora skillnaden mellan att vara vd i ett aktiebolag och i ett partnerägt företag är att i aktiebolaget har du ansvar för ägarnas pengar, medan man i ett partnerägt företag inte bara har ansvar för ägarnas pengar, utan också för hela deras arbetsituation. Att bli vald till vd är därför ett gott betyg som visar att ägarna litar på ens förmåga att leverera och dessutom skapa en bra arbetsmiljö.

Ebbinghaus tycker att det är enormt viktigt med en effektiv organisation där alla de leddas talanger utnyttjas och utvecklas genom att fokus ligger på kundernas önskemål. Detta tycker han att han fokuserar på i sitt chefskap, och när vi frågar honom om vad han är stolt över i sitt chefskap svarar han att han bidrar till att skapa en atmosfär där alla bygger kundrelationer, samt där alla bidrar till organisationen och arbetet inom sina roller.

Karlsson menar att chefskapet är den formella anställningen som han som vd har fått av företaget, men att stoltheten för sitt chefskap kommer från att hans underlydande ser honom som en ledare, vilket tyder på att han gör någonting rätt.

Claesson anser att en av hans fördelar som chef är att han är engagerad i det han gör, något som syns och smittar av sig på medarbetarna. Att han får människor runtomkring sig att bli engagerade är någonting han tycker är viktig del av hans chefskap. Man måste *"delta i både det lilla och stora"* (Claesson 2005-05-12) och

umgås med sina medarbetare för att kunna vara en god chef. Claesson tycker vidare att en chef måste vara tillgänglig och han säger därför att hans dörr alltid är öppen. Hans fasta telefon och mobilen går det alltid att ringa till. Man kan även säga att hjärtat och hjärnan är öppet för frågor och nya idéer, saker man måste kunna komma till sin chef med.

När vi talar om saker som cheferna skulle vilja förändra i sitt chefskap är det personliga egenskaper som Högstadius nämner att han skulle vilja vara mer kreativ och lättare komma fram med roliga idéer. Han tycker att det vore bra om idéerna kom mer naturligt och han kunde lägga mindre tid på att spåna. Detta skulle frigöra mer tid till själva chefskapet.

Pihl skulle vilja bli bättre på att lyssna på och coacha medarbetarna. Detta är mycket en fråga om tid, och tid som en begränsad resurs. Han vill få mer tid att ta in intryck för att få bättre beslutsunderlag. Istället för detta säger han att han måste koncentrera sig på akuta händelser som gör att det inte går att planera dagen. Det svåraste med att vara chef är att man alltid måste vara tillgänglig, tjugofyra timmar om dygnet, sju dagar i veckan, femtiotvå veckor om året. Pihl tycker dock att det helt klart är värt den tid det tar. Han tycker att det är stimulerande att få genomdriva sina egna beslut. Teoretiskt sett borde en chef kunna delegera mer, men besluten måste tas, vissa saker måste förankras, och det måste förankras hos just vd, vilket omöjliggör delegering av flertalet akuta beslut.

Ebbinghaus nämner också personliga egenskaper som någonting han skulle vilja förändra. Han tycker själv att han kan ha en tendens att ”pladdra på” ibland. Dessutom tycker han att han kan vara för snäll mot medarbetarna, och skulle vilja ha lättare för att ge negativ kritik oftare och vid rätt tillfälle. För att utvecklas måste man ta tag i det som är bra och det som är mindre bra.

Det är viktigt att ha kontroll över sin tid, att ingjuta rätt värderingar och att uppnå en god *work/life-balance* för att kunna vara ett föredöme som chef. Allt detta tycker Karlsson att han lyckats bra med i sitt chefskap.

Claesson säger att det finns flera saker han skulle vilja förändra och utveckla med sitt chefskap, men att det ligger i det goda ledarskapets och den gode ledarens natur att känna så. Han tycker att en chef aldrig blir fullärd, i synnerhet anser han att chefen inte kan bli tillräckligt bra på att vara tydlig. Det handlar inte om att kommunicera mer, utan om kvalitativt bättre kommunikation. ”Vi lever i ett samhälle där tydlighet spelar stor roll. Samhället är ostrukturerat, fragmenterat och till viss del ytligt, och då är det otroligt viktigt att man är tydlig för att man ska kunna nå sitt mål” (Claesson 2005-05-12).

För att kunna bli en god chef tycker Högstadius att det är ytterst viktigt att en chef är en god kommunikatör. Högstadius menar vidare att en akademisk utbildning inte är ett måste för en chef, men att den definitivt är utvecklande att ha. Han tycker inte att branschkunskap är speciellt viktigt för att kunna bli en god chef. Vidare anser han att det snarare kan vara en fördel om man inte har egen erfarenhet från branschen. Att ha branschfarenhet ökar risken att man fortsätter i gamla hjulspår och inte utvecklar arbetssätt och utmanar gamla sanningar. Utan tidigare erfarenhet från branschen har en chef lättare för att se möjligheter istället för problem när det dyker upp hinder.

Pihl menar att det är viktigt att vara generalist för att bli en bra chef. Allmänbildning är en bra indikator på om chefen är generalist. Man måste också ha en bra förmåga att förstå människor och deras olikheter. ”En chef måste vara bra på

många saker, speciellt på att hantera människor” (Pihl, 2005-2005-05-09). Om man som chef kan hantera människor är grunden lagd för en annan viktig egenskap, nämligen att kunna entusiasmera medarbetarna. Detta handlar om inneboende karismatiska egenskaper. Pihl menar att en karismatisk person kan identifieras genom sättet han ”tar över” ett rum när han eller hon kommer in i det, det är dock svårt att sätta ord på denna egenskap. Han menar vidare att branschkunskap inte är viktig för att kunna bli en bra chef ”i vakuum”. Försöken som gjorts med detta i Deloitte har dock inte fungerat, eftersom det inom så kallade ”*professional services*” är enormt viktigt med den kredibilitet branschkunskap ger inför de högt utbildade medarbetarna. ”*Ingen lyssnar om man inte kan branschen*” (Pihl, 2005-05-09).

En god chef måste, enligt Ebbinghaus, ha bra självinsikt. Man måste kunna utnyttja sina för- och nackdelar, eftersom ledarskap är situationsanpassat. Även han menar att branschkunskap ger kredibilitet, men bidrar inget till själva ledarskapet i sig, det gör ”bara” att medarbetarna lyssnar mer på vad chefen säger. Sedan kan chefen säga samma sak som han eller hon hade sagt utan branschkunskap, och anses vara en bra ledare. De grundläggande kunskaperna är viktiga för att kunna utvecklas och kunna bli en chef på Accenture, och Ebbinghaus säger att det finns en risk för att man blir ”*befordrad till sin inkompetensnivå*” och att vissa egenskaper är olika viktiga i olika delar av karriären.

Karlsson menar att det som krävs för att kunna bli en god chef sitter i personligheten. Det handlar inte om kunskaper eller formell kompetens, utan om hur man är som person. Det är viktigt med värderingar för att bli en bra chef, värderingar som att man måste tycka om människor, vara social, inte vara konflikträdd, samt att kunna ge och ta kritik. Detta är ingenting som kan läras i någon skola eller genom utbildning, utan det kommer naturligt och genom praktisk erfarenhet. En del människor är lämpade för att bli chefer, andra inte, men grundläggande förutsättningar är ärlighet och lojalitet. Till viss del kan man lära sig att bli en bra chef, men de som är de riktigt stora ledarna har det med sig från början. Karlsson menar att ”*det sitter i arvsmassan*” (Karlsson, 2005-05-13).

För att kunna bli en bra chef måste man kunna ”grunden i affären”, menar Claesson. Chefens måste ha en känsla för omvärlden och företaget, och förstå vad som är bra respektive dåligt. Detta betyder att chefen, enligt Claesson, måste ha sunt förnuft och förstå hur saker och ting fungerar. En god chef bör inte enbart vara generalist, men självklart inte bara specialist. Han eller hon måste veta vad som händer externt och vad *stakeholders* tycker och tänker. Det är omvärlden som bestämmer vad företaget ska fokusera på och därigenom hur organisationen bör ledas. Claesson tycker inte att man behöver ha explicit erfarenhet från branschen man är chef i. Har man inte detta är det ingenting som hindrar någon från att bli en bra chef.

4.2 Det andra perspektivet – Ledda

När vi kartlade vad ledar- och managementegenskaper är ur detta perspektiv fick vi en något annorlunda bild av vad man bör ägna sig åt när man leder och ansvarar för verksamheter. Peter von Satzger, PR-konsult på Ryanair (intervju 2005-05-13) menar att oräddhet och förmågan att fatta beslut är viktiga egenskaper. Han tycker att en bra chef inte får vara rädd för att ta beslut, eftersom en snabb beslutsprocess

underlättar de underlydandes arbete. För mycket diskussion och velande fram och tillbaka skapar stor ineffektivitet i organisationen. Framför allt måste chefer våga ha åsikter inför de ledda, och absolut inte försöka glida undan svåra frågor som kräver svåra beslut. För sin egen del menar von Satzger att det är positivt om chefen alltid säger vad han eller hon tycker, eftersom det underlättar hans arbete både som anställd i allmänhet och som PR-konsult specifikt. Generellt handlar chefskapet om att underlätta de anställdas arbete och uppgifter.

Patrik Parnfors på Deloitte (intervju 2005-05-04) tycker att en god chef ska vara en förebild. Chefskapet handlar mycket om att skapa förtroende, och att han eller hon måste ”leva som man lär”. Detta är den naturliga följd av att ha integritet, någonting som Parnfors menar är enormt viktigt att en god chef uppvisar. Han har heller inte mycket till övers för chefer som uppvisar ineffektivitet. ”*Det ska vara action istället för talk*” (Parnfors, 2005-05-04). Vidare menar han att det är viktigt att chefen litat på sina anställda. Detta medför att chefen kan delegera arbetsuppgifter och kan frigöra sin tid till annat än rutinarbete. En annan poäng med detta är att den goda chefen får sina anställda att känna frihet och ansvar, och Parnfors tror att detta skapar bättre fungerande organisationer. Parnfors menar till sist att en god chef har förmågan att kommunicera, inte bara informera. Han skiljer här på begreppen information, som går åt ett håll, och kommunikation, som går åt båda hållen. En god chef måste vara alltså mottaglig för nya idéer.

Torbjörn Andersson, konsult på Accenture (intervju 2005-05-10) är inne på samma linje som Parnfors. Han menar att chefen först och främst måste vara ett föredöme, inte bara på jobbet utan också privat. Han eller hon måste jobba och fatta beslut på ett föredömligt sätt, och samtidigt visa att det går att kombinera arbete och fritid genom att arbeta rimligt antal timmar. Chefens ska inte hålla sig kvar på kontoret långt in på kvällar och helger. Öppenheten är någonting som Andersson ser som en kvalitet som goda chefer bör uppvisa. Han anser att chefen ska vara rak och ärlig mot alla medarbetarna, det får inte bli för mycket politik i chefskapet. Han eller hon ska också ta sig tid för att tala och diskutera med de anställda, det är viktigt att den som leder ser till att medarbetarna vet vart de är på väg. Andersson tycker att en god chef måste ha integritet. Detta är viktigt för att chefen ska kunna ge direkt och ärlig feedback till sina anställda. Chefens måste kunna ge både bra och dålig feedback på kontinuerlig och frekvent basis. Detta är viktigt eftersom det på ett enkelt sätt möjliggör för de anställda att veta vad som är önskat beteende och vad som inte är det, vad de är bra på och vad de måste arbeta hårdare på. På detta ämne tycker Andersson att det är viktigt att en god chef har förmågan att motivera och inspirera sina anställda, de ska vilja göra sina jobb, inte tvingas till det. Därför måste chefen kunna uppmuntra och engagera sina underlydande till att göra det bästa de kan av sina uppgifter. En annan sak som underlättar det är att chefen kan delegera. Inte bara för att frigöra tid från operationellt arbete, utan också som *empowerment* till personalen. Detta gör att de anställda känner att de har chefens förtroende, vilket i sin tur gör att de tar större ansvar för sin egna handlingar.

Linda Persson på IKEA (intervju 2005-05-09) tycker att det viktigaste en god chef kan göra är att vara tillgänglig. Dörren måste alltid vara öppen, och man ska alltid kunna komma till honom eller henne när man undrar över någonting eller vill diskutera. Detta underlättar någonting annat som Persson tycker är viktigt, nämligen att den anställde måste kunna känna närhet till sin chef. Detta gäller dock bara i arbetsmässiga frågor. Vidare menar Persson att chefen ska stötta sina anställda, och

dessutom handgripligen hjälpa till när de underlydande har problem om det behövs. Detta för att man ska kunna komma vidare i sitt arbete. Det visar också hur chefen anser att ett visst problem bör hanteras och ger vägledning för hur de anställda ska agera i framtiden.

För Kristina Svedberg på Sydkraft (intervju 2005-05-11) handlar gott chefskap också om närhet mellan chefen och de anställda. En god chef måste ha möjligheten och förmågan att se potentialen i sina medarbetare. Först för att kunna ge relevant feedback, och därigenom för att kunna lyfta dem och få dem att leva upp till sin fulla potential, få ut det mesta av de enskilda medarbetarna. Svedberg tycker att denna förmåga och kunskap kommer genom erfarenhet, erfarenhet av att vara chef och framför allt erfarenhet av att ha personalansvar. Denna erfarenhet ger chefen förmågan att se möjligheterna i sina anställda, och dessutom modet att kunna satsa på dem. För att bli en bra chef tycker Svedberg att man måste fokusera på och verkligen *se* medarbetarna.

När vi talade om vad de tycker att chefer gör bra var svaren mer varierade än när vi talade om vad som är bra chefskap. Von Satzger menar att hans chef är bra eftersom han inte är rädd för att ifrågasätta hur saker och ting fungerar idag och föreslå nya sätt att hantera problem. Von Satzger tycker att det är mycket spännande att arbeta i en så turbulent bransch som flygindustrin är idag, och i den speciella situation man som befinner sig i under det paradigmskifte som sker i flygindustrin krävs det extra mycket av en chef. Von Satzger tycker att hans chef är duktig på att ta svåra beslut och att ge mandat till sina underchefer, det vill säga att visa att han litar på dem. Han illustrerar detta genom att säga att *"Det är bättre att man gör något som sedan visar sig gå fel, än att man inte gör något alls"* (von Satzger, 2005-05-13). Han menar vidare att hans chef har förmågan att utnyttja dynamiken i företaget, han tar upp konflikter i företaget och hanterar dessa för att utveckla företaget. Von Satzger poängterar att alla företag har konflikter, vad som skiljer dem åt är hur man hanterar dem. *"Det är okej att bräka och att man törs säga vad man tycker. Sedan ska allt vara okej på kontoret även dagen efter fastän man haft delade meningar dagen innan"* (von Satzger, 2005-05-13). Han tycker att konflikter bidrar till företaget eftersom det skapar en bra stämning och vidareutveckling när man öppet kan säga vad man tycker är rätt och fel. Att dra fördel av dessa konflikter är någonting som hans chef gör bra.

Parnfors tycker att hans chef är bra på att bemyndiga honom och ge honom frihet, en arbetsform under vilken Parnfors anser att man arbetar som bäst. Med en känsla av frihet kommer också en känsla av ansvar, och hans chef får honom att känna detta ansvar och att chefen litar på att arbetet blir gjort. De fria tyglarna manifesteras så att Parnfors får göra sitt arbete självständigt och chefen lägger sig inte i om han inte blir ombedd. Det är dock inget problem att be om hjälp. Behövs det så stöttar hans chef honom. När det behövs är chefen ett bra och tillgängligt bollplank.

Andersson menar att det som gör hans chef till en bra chef är tilliten och bemyndigandet. Han visar tillit till sina anställda genom att delegera och lita på att arbetet blir utfört. Detta ansvar bidrar till att de anställda gör ett bra arbete och höjer sig för att prestera extra bra. I synnerhet är hans chef bra på att ge yngre personer ansvar, att få dem att känna sig delaktiga och behövda. Chefens funktion är som en coach åt dem, ger dem vägledning när de behöver men låter dem utvecklas genom eget initiativtagande.

Persson menar att det hon angav som det viktigaste för gott chefskap är det som hennes egen chef är bäst på, nämligen tillgänglighet. Dörren är alltid öppen och

hon kan komma och be om råd eller feedback utan att känna sig dum eller att hon stör. Chefen skapar en atmosfär där de ledda inte är rädda för att söka hjälp.

Mod är något som i Svedbergs erfarenhet är det viktigaste för att en chef ska vara bra för sina underlydande. Mer konkret tycker hon att detta mod ska leda till att chefen inte är rädd för sina medarbetare. Han eller hon får inte se dem som hot eller konkurrenter. De bästa chefer hon haft har istället identifierat sina anställdas bästa egenskaper och fått dem att växa. Den prestigelöshet detta beteende uppvisar tyder på att chefen ser hela företagets framgång som sin egen framgång, förstår att utnyttja hela organisationens resurser maximalt. Svedberg säger även att hon gillar när det händer saker och att hon tycker att chefer bör vara förändringsbenägna.

Efter att respondenterna berättat om vad de är mest nöjda med hos sina chefer var vi intresserade av att få reda på vad de skulle vilja förändra med sina chefer. Svaren utgår från vad de skulle vilja förändra om det inte fanns andra hänsynstaganden. Majoriteten av respondenterna gjorde klart för oss att de insåg att chefen måste göra val och avväganden som omöjliggör vissa beteenden, samt att vissa saker ligger utanför chefens kontroll, som till exempel att dygnet bara har tjugofyra timmar. Med dessa brasklappar i åtanke redogör vi nedan för svaren.

Von Satzger menar att chefen skulle kunna ta mer hänsyn till att arbetet inte är den anställdes hela liv. Just förmågan att förstå att människor inte bara har ett yrkesliv, utan att de har ett privatliv och är i behov av en meningsfull fritid är någonting som han tycker att hans chef borde fokusera mer på. Han skulle gärna vilja att chefen själv föregick med gott exempel och tog ledigt. Detta visar med all önskvärd tydlighet att det är okej att ha ett privatliv vid sidan av arbetet, och att man inte alltid måste ha sin mobiltelefon påslagen.

Parnfors betonar att han trivs bra med sin fria arbetsform, men att detta har ett pris när det dras till sin spets. Han önskar ibland att hans chef kunde ta sig mer tid för att lyssna på idéer och diskutera problem. Hans fria arbetsform lämnar mycket utrymme för kreativitet, men denna kreativitet riskerar att till viss del hämmas av att behöva boka in en tid i framtiden för att få tankar och reflektioner. *"Man vill ha en instant reaction, och då är tidsaspekten en försvårande faktor"* (Parnfors, 2005-05-03).

Andersson berättar att han för tillfället är mycket nöjd med sin chef, men har haft tidigare chefer som har haft svårigheter med vissa delar av sitt chefskap. Han tycker att flera av dem har haft problem att delegera och ge mandat till sina underlydande. De har velat göra det mesta själv och kontrollera arbetet, vilket kan skapa stor ineffektivitet i organisationen. *"En chef kan inte göra allt själv för då blir risken stor för micro-management"* (Andersson, 2005-05-10).

Persson tycker att hennes chef kunde visa mer engagemang. Hon vill att chefen ska visa intresse för hennes arbete och motivera mer. Det saknas inte helt, men hon känner att hennes arbete skulle kunna dra nytta av mer interaktion med chefen. Hon vill få mer och kontinuerlig feedback på arbetet hon gör, både positiv och negativ när det behövs.

Svedberg menar att en del av hennes tidigare chefer har haft lite svårighet att uppskatta och förstå vad hon arbetat med. Chefer som inte tycker att de mål man arbetar för eller med är viktigt är inte bra chefer. Det är svårt att motivera sig och göra ett bra arbete när chefen inte förstår meningen med det man gör. Det finns en tendens för chefer med "hårda" utbildningar och "hårda" ansvarsområden att inte förstå vikten av "mjuka" värden i ett företag. *"Jag har inte träffat många bra chefer som är civilingenjörer"*, säger Svedberg (2005-05-11) för att exemplifiera.

En chef på högre befattning i Sverige måste definitivt ha en akademisk utbildning menar von Satzger. Det gör att de har en metod för hur de jobbar, att de gör det på ett säkerställt sätt och har ett kritiskt tänkande. Chefer som han har jobbat med som inte har akademisk examen vet inte vad som menas med reliabilitet och validitet vilket inte är bra. Branschkunskap är inte nödvändigt, men man måste ha viss insikt. Men det behövs absolut ingen erfarenhet från branschen. Det kan snarare vara en fördel att chefen inte har erfarenhet från samma bransch. Det är vitaliserande och gör att andra vägar kan tas. Det är viktigare att man har ett *trackrecord* som säger att man är bra på att fatta beslut än att man har bransch erfarenhet.

Parnfors menar tvärtom att en god chef måste ha kunskap om branschen, om det företaget gör. Han eller hon måste vara insatt, men måste inte ha koll på alla detaljer. Eftersom Deloitte arbetar med *professionals* måste chefen förstå verksamheten och veta hur organisationen fungerar. Han tycker vidare att det är viktigt med kunskap om medarbetarna. Chefen ska vara något av en människokännare. Dessutom måste chefen veta hur olika medarbetare fungerar i olika situationer.

Viss erfarenhet är viktig att ha för att kunna bli en bra chef, menar Andersson, men man behöver inte ha erfarenhet från branschen. Vilka kunskaper en chef måste ha beror på vilken nivå chefen befinner sig. En kunskap som en god chef dock måste ha enligt Andersson är bra människokännedom.

För att kunna bli en bra chef tycker Persson att en person måste ha egenskaper som att vara en god lyssnare, och visa att han eller hon tar medarbetarna på allvar. Hon menar vidare att chefen måste visa engagemang och agera på det som sägs i diskussioner med medarbetare.

Svedberg anser att en akademisk examen är grundläggande för att kunna bli en bra chef. Viktigast är dock den sociala kompetensen. Hon poängterar att man inte får bli en social slasktratt, förmågan att umgås med och leda människor är inte samma sak som att vara överens med alla och gå med på allt. En god chef måste kunna tänka utanför boxen och uppmuntra olik tänkande. Eftersom hon tycker att detta är mycket viktiga ledaregenskaper ser hon snarast avsaknad av bransch kunskap som en fördel.

4.3 Det tredje perspektivet – Experter

När vi tillfrågade rekryteringskonsulter ur det tredje perspektivet, expertperspektivet, om vad som utmärker en bra chef var svaren av varierande karaktär. Erik Holmström på Palm&Partners (intervju 2005-05-09) inledde med att säga att personen ska vara mer ledare än chef. Chefen ska vara strukturerad och ha självinsikt. Holmström menar att en bra chef måste vara lyhörd och lyssna på sina medarbetare. Med att vara en lyssnande chef menar Holmström att man ska lyssna, men samtidigt agera på vad medarbetarna säger.

Jan Friberg (intervju 2005-05-03) är rekryteringskonsult på Bondi Chfsrekrytering och säger att en bra chef ska ha ”*drive*”. *Drive* kännetecknas till exempel av att chefen har erfarenheter från ett flertal meriterande uppdrag och att dessa uppdrag gärna ska ha löpt parallellt. Att chefen har *drive* är ett tecken på att denne är resultat inriktad och är van att arbeta för att nå uppsatta mål. Friberg säger dock att det finns en risk för att personen har för mycket *drive*. Om chefen inte är medveten om sina egna begränsningar kan *drive* tendera att bli en negativ egenskap.

En annan indikator på om chefen har *drive* eller ej är om personen gjort ett flertal meriterande saker under tiden som han eller hon genomfört sin utbildning.

Håkan Wahlfrid (intervju 2005-05-09) arbetar som rekryteringskonsult på Lisberg och han menar att en bra chef måste uppvisa affärsmässighet, och kunna sätta, förklara och följa upp mål. Wahlfrid säger att en annan viktig egenskap är att en chef måste vara en god kommunikatör. Bra kommunikation med sina medarbetare underlättar coachningen av dem, och då är det även lättare att ge nödvändig feedback som medarbetarna behöver få för att utvecklas.

En bra chef måste ha ledarskapsförmåga menar Ingela Roos (intervju 2005-05-09) som är rekryteringskonsult och ägare av Personova. Vad ledarskapsförmåga innebär utvecklar hon inte vidare i denna fråga, utan fortsätter med att säga att chefen ska ha ett strategiskt tänkande och vara begåvad. Med begåvning menar Roos att chefen måste vara allmänbildad och smart för att passa i sin roll. En bra chef ska vara mer utav en generalist än en specialist.

Monica Klersén på Thulin Rekrytering (intervju 2005-05-09) väljer att dela upp egenskaperna som en bra chef ska ha i två kategorier, chef och ledare. Chefen ska sätta normer och kontrollera. Ledaren ska leda gänget på kontoret och lyssna på deras åsikter. Genom att ledaren lyssnar kan denne även dra kvalificerade slutsatser och sätta långsiktiga mål för verksamheten. Att chefen har två tydliga roller betonar Klersén ytterligare genom att säga att chefen ibland måste lyssna som ledare gör, men att det är lika viktigt att kunna bestämma och ta beslut, vilket Klersén anser vara det som chefer gör.

En bra chef har förmågan att delegera och därefter följa upp medarbetarnas utförda arbete. Detta menar Marika Bertilsson, rekryteringskonsult på Adecco (intervju 2005-05-09), är två viktiga egenskaper hos en chef. Bertilsson säger att chefen även måste kunna tillgodogöra sig olika slags information och ge medarbetarna möjlighet till muntlig uppföljning. Bertilsson menar att en chef som arbetar på detta sätt får en bra helhetsbild över verksamheten och därigenom kan vara en bra chef.

När Holmberg arbetar med chefsrekrytering söker han efter personer som har passande egenskaper för den lediga tjänsten som kunden vill ha tillsatt. Exempel på sådana egenskaper är att chefen ska ha en gedigen erfarenhet av ledarskap.

Friberg söker även han efter personer som har för tjänsten meriterande erfarenheter, vilket han kallar för att chefen ska ha ett starkt *"record"*. Friberg säger att det är bra om chefen har erfarenhet från den aktuella branschen sedan tidigare, och att personen som ska bli chef ska ha haft liknande tjänster tidigare. Friberg betonar flera gånger under vår intervju att det är viktigt att en chef är resultatriktad och kan visa på erfarenheter där han eller hon har uppvisat goda resultat.

När Wahlfrid rekryterar chefer till sina kunder letar han efter personer som är tydliga i sin kommunikation och har en inställning till chefskapet där de anser att chefens roll är att hjälpa medarbetarna. Den blivande chefen måste kunna identifiera mål och sedermera mäta huruvida målen uppfylls eller ej. Chefen måste alltså kunna leda sina anställda så att de förstår på vilket sätt de ska arbeta för att uppsatta mål ska kunna nås. Wahlfrid säger att *"hantverket är det många som kan, det är viktigare att kunna leda"* (Wahlfrid, 2005-05-09) och med det menar han att chefen framförallt måste få medarbetarna med sig, och att branschkunskap är av sekundär betydelse. Wahlfrid säger att vissa av uppdragsgivarna brukar vara konservativa och kräva branschfarenhet, vilket han tycker är lite synd. Det leder, enligt Wahlfrid, till att de

chefer som kunden väljer i slutfasen av rekryteringsprocessen kanske inte kan bidra med lika mycket nytänkande som en chef som tidigare arbetat i en helt annan bransch.

Roos säger att hon i sin rekrytering av blivande chefer letar efter kunniga personer med erfarenhet. *"Det är viktigt att de har de formella bitarna"* (Roos, 2005-05-09). Med detta menar Roos att cheferna bör ha rätt formell utbildning och gärna en akademisk sådan. Det är även bra om en person som ska bli chef tidigare har haft personalansvar. Roos säger att hon letar efter personer som uppvisar en inre drivkraft och samtidigt är ödmjuka. Vissa befattningar kräver mer drivkraft och mindre ödmjukhet, och vice versa.

De personer som Klersén rekryterar måste stämma överens med de faktorer som ingår i kundens kravprofil. Det är viktigt att den rekryterade chefen är en person som stämmer överens med organisationen och dess visioner. Klersén säger att chefen måste passa företaget på ett personligt plan och att mentaliteten måste stämma överens. Chefen måste inte alltid ha en formell akademisk bakgrund, men Klersén säger att hon anser att ledares egenskaper till viss del är bransch- och företagsspecifika. Hon menar vidare att en annan viktig faktor att tänka på vid chefsrekrytering är att chefen måste kunna axla ansvaret som medföljer chefspositionen. Klersén uttrycker detta genom att säga att *"många kan vara chef, men få passar verkligen som chef"* (Klersén, 2005-05-09).

Vilka chefsegenskaper som Bertilsson eftersöker vid rekrytering beror på vilken nivå chefen ska arbeta. Ju högre nivå på chefspositionen desto mer allmän begåvning krävs enligt Bertilsson. Hon betonar vikten av allmänbildning hos den blivande chefen, eftersom hon menar att man helt enkelt kan prestera bättre om man är smart. Bertilsson säger att man kan utläsa en viss korrelation mellan att vara smart och vara socialt kompetent.

Holmgren anser att självinsikt är ett personlighetsdrag som kan utvecklas till en bra chefsegenskap. En chef måste vara ärlig mot sig själv och erkänna att han eller hon är bra på vissa saker och sämre på andra. Sedan bör chefen knyta personer till sig som kompletterar deras egna brister.

Friberg säger att det är svårt att identifiera speciella personlighetsdrag som kan leda till bra chefsegenskaper. På Bondi Chefsrekrytering använder man sig av EQ-test för att mäta social kompetens. Dessa testar den sökandes förmåga att lyssna, hur ödmjuk personen är etcetera. Karisma är ett personlighetsdrag som Friberg anser spelar relativt liten roll hos en bra chef. På följdfrågan om en chef kan vara alltför lyssnande säger Friberg att om man ställer vikten av att vara en lyssnande chef i relation till att vara resultatriktad är det bättre att kunna uppvisa resultat.

Wahlfrid säger att personlighetsdrag såsom mål- och resultatriktning är bra egenskaper som är användbara i ett chefskap. En chef måste även ha förståelse för människors olikheter och dra nytta av dessa. Enligt Wahlfrid kan chefer inte vara tystlåtna personer. De måste tycka om att höras och synas för att vara goda kommunikatörer.

Roos vill egentligen inte nämna några specifika personlighetsdrag som kan utvecklas till bra chefsegenskaper och säger att *"det är frestande att peka ut vissa personlighetsdrag som utmärker en bra ledare, och det finns många som gör just det, men det är inte så lätt att göra i verkligheten"* (Roos, 2005-05-09). Roos säger efter en stund att social kompetens kan ses som ett personlighetsdrag som kan utvecklas till bra chefsegenskaper. En chef måste ha ambition och en vilja att ta ansvar. En chef

måste, enligt Roos, vara beredd att på arbeta hårt eftersom en chef inte är chef bara fyrtio timmar i veckan, utan att ett chefsjobb ofta innebär mycket mer arbetstid.

Klersén säger att en chef måste vara bestämd och veta vad han eller hon vill åstadkomma. Detta är ett personlighetsdrag som måste finnas för att personen ska kunna bli en bra chef. En förmåga att kunna lyssna underlättar arbetet på kontoret, och en chef som kan "lyssna in" vad medarbetarna menar blir ofta en bra chef. Det får dock inte bli alltför mycket lyssnande, och chefen måste visa att den kan stå fast vid sin övertygelse men samtidigt är lyhörd för medarbetarnas åsikter. Klersén betonar igen att en chef måste vara både chef och ledare. *"En chef måste kunna leda en grupp, men också fatta beslut mot gruppens vilja"* (Klersén, 2005-05-09).

Bertilsson menar att personer som vill bli bra chefer måste kunna leda och motivera. Ett bra personlighetsdrag hos en chef är att man kan delegera och därmed ge andra människor befogenheter. En blivande chef måste ha affärssinne och en förmåga att tjäna pengar. En person som är resultatnriktad har en viktig egenskap som kan leda till att personen blir en bra chef. Bertilsson menar att branscherfarenhet inte är ett krav när det gäller chefer som ska arbeta på högre nivåer. Som ett exempel säger Bertilsson att *"en vd på ett bemanningsföretag kan bli lika bra vd på ett försäkringsbolag, men det finns givetvis vissa specialfall"* (Bertilsson, 2005-05-09). Andra personlighetsdrag som kan utvecklas till bra chefsegenskaper är strategiskt tänkande och att personen har förmågan att se olika företeelser ur både ett långt och brett perspektiv. Bertilsson säger avslutningsvis att en chef måste våga fatta beslut även med bristfällig information.

5 ANALYS

Syftet med analysen är att med utgångspunkt i teorin tillsammans med empirin undersöka våra frågeställningar. Analysen görs i tre steg. Först letar vi efter mönster eller frånvaron av sådana i våra tre perspektivgrupper och jämför dessa med den teoretiska referensramen. Sedan försöker vi se mönster eller frånvaron av sådana bland samtliga respondenters svar och jämföra dessa med teorin. Till sist resonerar vi kring frågeställningen om en god chef ägnar sig åt ledarskap eller management eller både och.

5.1 Jämförelser inom perspektiven

5.1.1 Ledare

I vår undersökning verkar det råda en viss enighet bland dem som leder och ansvarar för verksamheter om att medarbetarna är mycket viktiga. Två av cheferna talar om vikten av att motivera, tre talar om att engagera och två av dem tycker att det är viktigt att entusiasmera personalen inför arbetet. Dessa egenskaper faller alla inom ramen för vad teorin menar med ledarskap.

Tre femtedelar av de tillfrågade ledarna tycker att en god chef måste lyssna på sin personal. Detta diffusa uttryck ligger visserligen innanför teoriramen för vad ledarskap är, men är, som Sveningsson (2005-04-25) säger, någonting som anses vara gott ledarskap enbart på grund av att det utövas av dem som leder och ansvarar för verksamheter.

Nästan hälften av ledarna menar att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste varar resultatorienterad. Att de tycker att denna utpräglade managementegenskap är viktig, är inte i närheten så intressant som att övriga ledare inte nämner detta som en viktig egenskap. Antagligen tycker också de att det är viktigt att uppvisa resultat, men av någon anledning har de förbisett detta i våra intervjuer. Det kan vara så att de helt enkelt glömt att nämna det, men det kan också vara så att bilden som ledarskapslitteraturen målar upp av det goda ledarskapet inte rymmer de hårdare aktiviteterna, och att respondenterna helt enkelt inte tänker i de banorna när de talar om att leda och ansvara för verksamheter. Detta är en mycket intressant fråga, men då den ligger utanför denna utrednings fokus kommer vi inte att undersöka den vidare.

Två femtedelar anser att någon som leder och ansvarar för verksamheter bör arbeta med belöning för att styra medarbetarna. Teorin ser detta som en managementegenskap, och kan till viss del karaktäriseras som en vaktmästarsyssla.

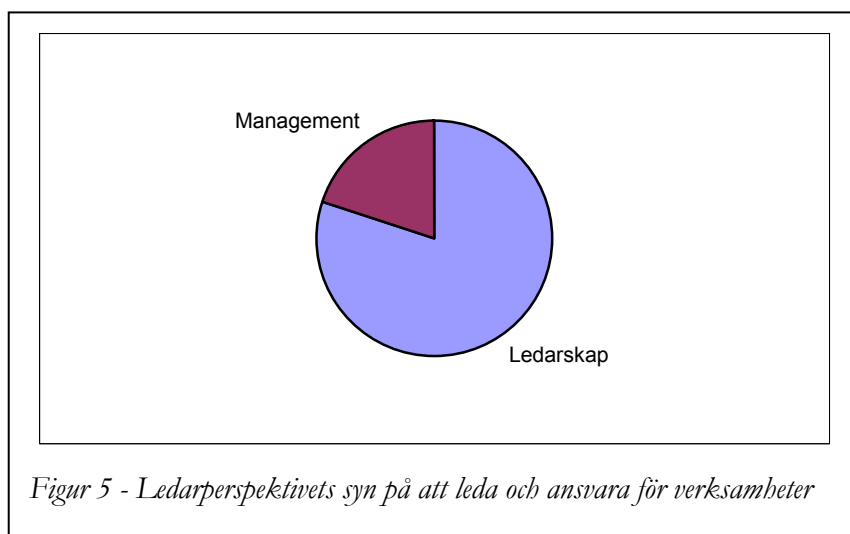
Av ledarna tycker nästan hälften att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste vara kommunikativ. De övriga menar att kontinuerlig feedback är viktigt, och detta kan ses som två angreppssätt för att uppnå samma resultat. Oberoende av vilket sätt någon som leder och ansvarar för verksamheter väljer att angripa detta ämne på, menar teorin att båda är utpräglade ledarskapsegenskaper.

TVå andra ledarskapsbegrepp som är närliggande är ärlighet och öppenhet. Även om öppenhet är ett betydligt mer diffust uttryck framkom det i intervjuerna att öppenheten handlade om öppenhet vad gäller situationer och information, någonting som i viss mån kan ses som ärlighet. Alla utom en i ledarperspektivet nämner att dessa egenskaper är viktiga.

TVå femtedelar tycker att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste vara orädd. Mod och risktagande är typiska ledarskapsegenskaper, och de tycker att det är viktigt att utmana och förändra företaget.

TVå av cheferna menar att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste agera som en coach för medarbetarna. Samma två tycker att det är viktigt att kontrollera medarbetarna. Den första egenskapen tillhör definitionen av ledarskap och den andra tillhör definitionen av management. Vi anser dock inte att de på något sätt är motsatser, utan det kan snarare vara så att dessa ledare ger sina anställda fria tyglar och ger dem råd, men kontrollerar samtidigt att arbetet blir gjort.

Den sista egenskapen som återfinns hos mer än en person är tillgänglighet. Denna egenskap, som teorilitteraturen karaktäriserar som ledarskap, innebär i förlängningen att det är mycket svårt för dem som leder och ansvarar för verksamheter att planera sin tid om det är viktigt att konstant vara tillgänglig för medarbetarna.



Sammanfattningsvis verkar det som om ledarna tycker att det viktigaste för en person som leder och ansvarar för verksamheter är de egenskaper som teorin karaktäriserar som ledarskap. De nämner fyra av fem gånger ledarskapsegenskaper, och detta innebär alltså att managementegenskaperna endast nämns i cirka tjugo procent av fallen. Vad gäller om någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt ledarskap eller management är bilden alltså ganska gemensam, men om man tittar på de enskilda egenskaperna är den mer fragmenterad. Inte en enda av egenskaperna nämns av samtliga ledare, och flertalet av dem har bara en eller två personer nämnt. Då ledarskap handlar mer om de mjuka egenskaperna när man leder och ansvarar för verksamheter, och eftersom bilden av vad en chef bör ägna sig åt är så pass fragmenterad anser vi att två slutsatser kan dras. Den första är att det inte finns något universellt recept på hur man bör leda en organisation på bästa sätt, bara att det

handlar mer om att utöva ledarskap än om att utöva management. Den andra är att chefskap är någonting väldigt personligt, där den som leder och ansvarar för verksamheter bygger på sina egna livs- och ledarskapserfarenheter och går sin egen väg istället för att titta på hur andra gör. Detta är väldigt intressant, då utbudet av litteratur och kurser som ska lära ut ledarskap är en mångmiljardindustri världen över. Bevisligen används denna kunskap och utbildning, men när det kommer till det egna ledarskapet verkar den mest användas som en grund för chefens personliga syn på hur man bäst leder och ansvarar för verksamheter. Om detta är ett optimalt sätt att leda och ansvara för en verksamhet, eller om teorierna kring ledarskap och management borde studeras och användas mer i det personliga chefskapet är en intressant frågeställning, som dock är mycket svårundersökt och ligger utanför ramarna för denna undersökning.

5.1.2 Ledda

Tre av de ledda pratar om hur viktigt det är att chefen är ett föredöme och en förebild. Man kan med hjälp av vår teoretiska referensram se det som att de vill ha en hjälte att se upp till. Vi är medvetna om att det inte går att sätta likhetstecken mellan vad de ledda talar om när de säger att de vill att chefen ska vara ett föredöme, och forskarnas benämning av cheferna som hjältar, men vi tycker ändå att det är intressant att de ledda gärna vill ”se upp till någon” medan forskarna menar att dessa hjältar inte är speciellt viktiga för företaget. Ett annat sätt att uttrycka chefen som ett föredöme är att säga att man vill att chefen ska ”leva som man lär”. Det menar två av de ledda är en viktig del i ett chefskap.

Två av de ledda tycker att det är viktigt att chefen betonar att det ska finnas tid för fritid i livet och att det måste vara en balans mellan arbete och privatliv. De vill gärna att chefen ska föregå med gott exempel och visa hur en sådan kombination kan ske i praktiken.

Två av de ledda talar om att de vill känna en närhet till chefen och att denne ska finnas till hands, medan en annan person talar om att chefen måste ta sig tid för sina medarbetare. Tillgänglighet är en ledaregenskap såväl som öppenhet, vilket en person menar är en viktig egenskap hos en chef. I teorin identifierar Byron (2003) tillgänglighet som en del i ett chefskap. Vi tycker att det är intressant att de manliga respondenterna säger att de vill ha ett föredöme, medan de kvinnliga respondenterna uttrycker ett behov av närhet till chefen.

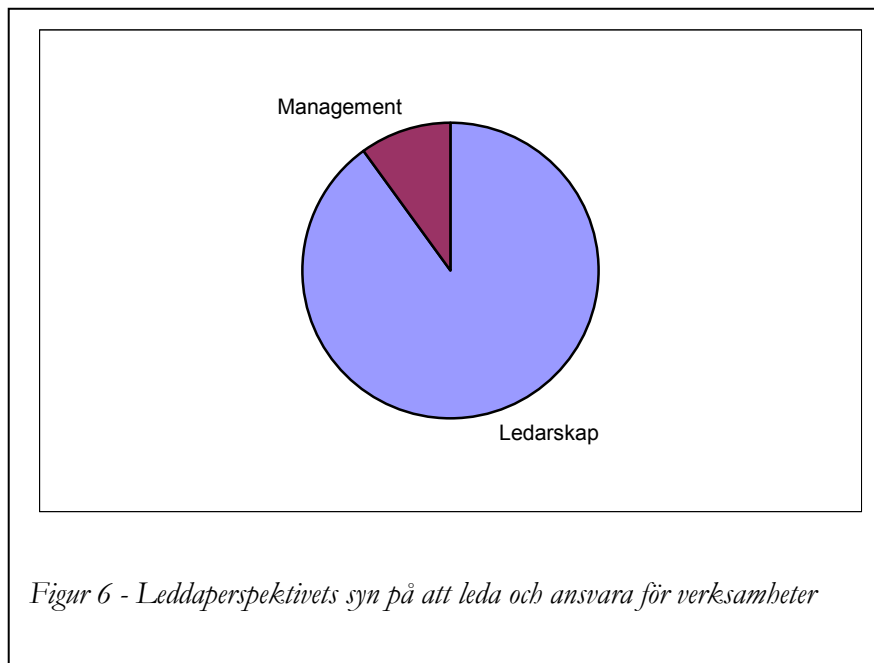
Endast en person inom de leddas perspektiv talar om vikten av prestigelöshet hos en chef. Dock pratar tre personer om att chefen ska underlätta för medarbetarna, vilket vi ser som en sorts prestigelöshet då chefen inte är rädd för att förlora prestige genom att ägna sig åt uppgifter som egentligen inte ligger inom ramen för chefens arbetsuppgifter.

Två personer ur de leddas perspektiv anser att en akademisk utbildning är viktigt att ha som chef, och att utbildningen medför att personen får ett kritiskt tänkande. Samma personer är även ense om att en chef måste visa mod och vara orädd. Enligt Zaleznik (1992) är en ledare en högrisktagare och en manager en lågrisktagare. En person säger att chefen inte får vara konflikträdd, medan en annan menar att en chef till exempel måste ha mod nog att uppmuntra olik tänkande. Enligt

teorin är skillnaden mellan en ledare och en manager att ledaren väljer att konfrontera konflikter, medan en manager arbetar för att undvika konflikter.

Tre personer som är ledda säger att en chef måste ha människokännedom för att kunna utnyttja sina medarbetares fulla potential. Två av dessa personer är även överens om att en bra chef har integritet och bemyndigar sina medarbetare genom att delegera. Samma personer tycker dessutom att det är viktigt att en chef kommunicerar. En ökad mängd kommunikation kan ibland leda till att det uppstår konflikter. En person som tillhör de leddas perspektiv tycker att en chef som inte är konflikträdd kan kommunicera bättre både med sina medarbetare och andra intressenter. Enligt management- och ledarskapsteorin är kommunikation en ledaregenskap.

Tre ledda personer säger att de anser att en bra chef måste ge feedback till sina medarbetare. Två av dessa nämner i detta sammanhang att de vill att deras chefer ska engagera och motivera dem för de ska kunna uppnå mål. Drucker (1998) menar att medarbetare har ett behov av att se resultatet av sitt arbete vilket, enligt oss, är ett tecken på att de vill ha feedback.



De ledda verkar ha en någorlunda gemensam bild av vad någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt. Det absolut viktigaste är de egenskaper som teorin karaktäriserar som ledarskap. Cirka nittio procent av de egenskaper som nämns i detta perspektiv är ledarskapsegenskaper, och bara en tiondel är managementegenskaper. Det råder alltså starkt konsensus kring om någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt mer ledarskap än management. Däremot är bilden av vilka specifika egenskaper någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ha mer differentierad. De flesta egenskaper är det bara en eller två respondenter som nämnt, men det finns ett område där de ledda är överens. Alla säger att det är viktigt att chefen är ett föredöme, en förebild och lever som han eller hon lär. Detta tyder återigen på att det är personligt ledarskap som efterfrågas. De ledda verkar vilja ha en chef som är känslig för de anställdas behov. Det är inte lika viktigt att chefen är resultatorienterad, och inte någon av dem nämner att man bör

utöva kontroll när man leder och ansvarar för verksamheter. Detta anser vi kan bero på att de trivs med att arbeta självständigt, och ser kontroll som någonting som hämmar den kreativa processen i deras arbete. Det situationsanpassade ledarskapet som de ledda talar om kan ses som ett uttryck för att de ledda vill vara nära sina chefer och se dem mer som jämlikar än som auktoritära chefer. Detta bekräftas i flertalets önskan att chefen ska ta sig mer tid till att prata och diskutera med dem. Kanske är detta en önskan att chefen ska bekräfta att han eller hon ser vad medarbetarna gör, men det kan också vara så att det är ett uttryck för att de ledda vill att någon ska kontrollera att de gör rätt. Om så är fallet skulle detta egentligen kunna hanteras genom mer kontroll, genom att använda lite mer management och lite mindre ledarskap. Eller som Mintzberg (2004) säger i sin debattartikel i Harvard Business Review, *"Just enough leadership"*.

5.1.3 Experter

Experterna är inte helt eniga om något specifik egenskap. I vissa fall kan man se att två experter är relativt eniga om två eller fler egenskaper, men spridningen mellan experternas åsikter är annars stor och det är svårt att identifiera gemensamma åsikter inom gruppen. I flertalet fall tar dock experterna ett medarbetarperspektiv där de främst betonar egenskaper såsom vikten av att vara lyhörd och vara en god människokännare.

Tre av rekryteringskonsulterna säger att en chef måste vara resultatriktad. Denna typ av målfokus identifierar teorin som en managementegenskap. En expert menar att en chef måste kontrollera att fattade beslut verkställs. Kontroll är en egenskap som teoretiker anser tillhöra management. Att hälften av de intervjuade experterna anger resultatriktning som en essentiell egenskap hos någon som ska leda och ansvara för verksamheter, innebär att vi kan säga att det av experter anses vara en viktig del i ett chefskap.

Fyra experter säger att chefen ska vara en människokännare. De anser att det är viktigt att chefen förstår människors olikheter för att kunna hjälpa dem prestera bättre som medarbetare på företaget. Detta är den egenskap som experterna uppvisar mest enighet kring. Däremot är det bara en person som säger att en chef måste ha självinsikt, vilket flertalet teoretiker anser är en betydande del i att med framgång leda och ansvara för verksamheter. Åsikterna om huruvida självkänedom är en egenskap som bör tillskrivas ledarskap eller management går isär, och därför är det svårt att kategorisera självkänedom.

Tre personer ur expertperspektivet talar om att chefen ska vara lyhörd och mottaglig för vad deras medarbetare säger och tycker. Vi anser inte att begreppet lyssna är samma sak som att vara lyhörd, eftersom begreppet lyhörd även innefattar att man ska vara öppen för det som sägs. Öppenhet är enligt teorin en ledarskapsegenskap. Det är dock bara en person som nämner att en bra chef ska vara en god kommunikator. Att kommunicera innebär att överföra budskap, och i denna process är lyhördhet en viktig del.

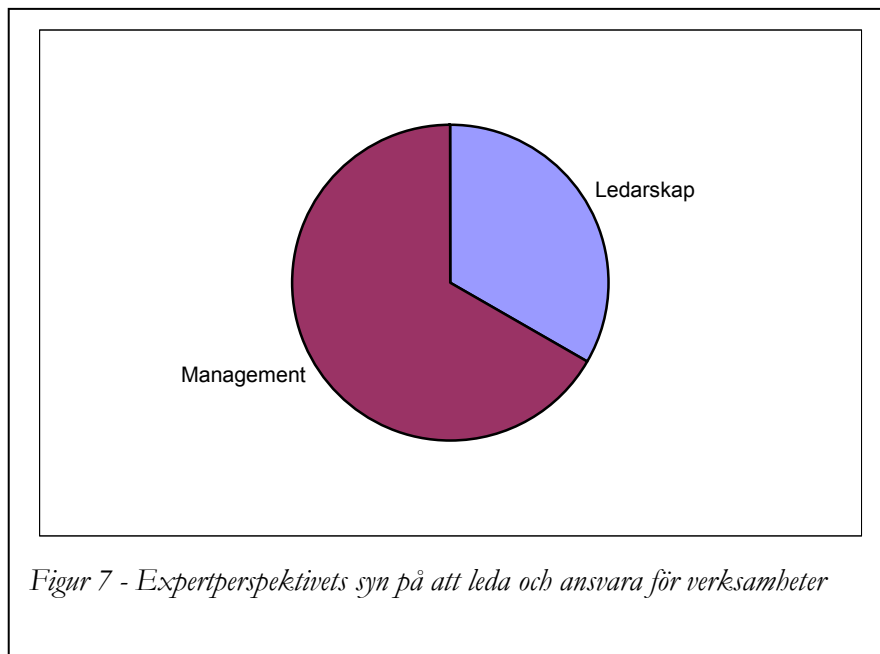
Hälften av experterna ser gärna att chefer som de rekryterar har bra meriter och ledarskapsfarenhet. Två personer i expertperspektivet tycker dessutom att det

är att föredra om chefen har erfarenhet från den aktuella branschen där chefsposten finns.

Två av rekryteringskonsulterna letar efter personer som är allmänbildade, då de anser att en chef måste veta lite om många olika saker. Samma personer är även överens om att en chef måste ha en förmåga att tänka strategiskt för att kunna göra ett bra arbete. Visst strategiskt tänkande kan liknas vid planering som teorin kategoriserar som management. Visserligen är långsiktig planering mer utav en ledaregenskap då det är närmre förknippat med att skapa en vision, men vi anser att viss strategiskt tänkande är förknippat med kortsiktig planering. En av experterna talar inte om strategiskt tänkande eller planering, men dock om att en person som ska leda och ansvara för verksamheter måste vara strukturerad. Det tolkar vi som en sorts planering, och därför anser vi att en chef som är strukturerad har en egenskap som tillhör management.

Affärssinne anser två av rekryteringskonsulterna är en egenskap som är viktig för någon som vill leda och ansvara för verksamheter. En chef måste alltså kunna se lönsamhet och affärsmöjligheter i situationen, och ha en förmåga att allokera resurser på bästa sätt. Dessa egenskaper anses traditionellt vara managementrelaterade.

Två experter betonar vikten av att kunna vara beslutsfattare som chef. Enligt en av dem måste en chef dessutom vara bestämd och inte ge vika alltför lätt. Även teoretiker säger att en del i att leda och ansvara för verksamheter är att vara bestämd. Det är ingen av experterna som nämner ordet integritet när de talar om bra chefer, men en bredare tolkning av begreppet att vara bestämd skulle kunna vara att personen är orubblig i sin övertygelse och inte ger efter för andras tyckanden alltför lättvindigt.



Åsikterna om vad någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt skiljer detta perspektiv från övriga. Drygt två tredjedelar av de egenskaper som rekryteringskonsulterna nämner är de som teorin karaktäriserar som

managementegenskaper. Bara var tredje egenskap som nämns är alltså en ledarskapsegenskap. Dock är denna två tredjedelars övervikt inte nog för att man ska kunna tala om en gemensam syn på att leda och ansvara för verksamheter. Däremot kan man se en tydlig trend i vad som bör prioriteras, och vad experterna letar efter när de ska rekrytera chefer. Denna mer splittrade syn på chefskap återkommer i vilka specifika egenskaper de olika experterna nämner. Bilden blir då än mer fragmenterad, eftersom de flesta egenskaperna bara nämns en eller två gånger. Dock är den egenskap som de flesta nämnt människokännedom, en av de mest utpräglade ledarskapsegenskaperna. Det kan vara så att de använt detta uttryck mycket som en ”slasktratt” för de mjukare chefsegenskaperna för att sedan fokusera mer på den formella kompetensen. Men det är ändå intressant att bilden av att leda och ansvara för verksamheter skiljer sig åt så pass mycket mellan expertperspektivet och de andra perspektiven. Experternas bild grundar sig visserligen på mångårig erfarenhet, men också till stor del på företagets uppdragsbeskrivningar när de anlitar en rekryterare för att hitta någon som ska leda och ansvara för deras verksamheter. Det blir därför viktigare för experterna att ha ett stort prognosvärde än att identifiera specifika egenskaper som är intressanta i själva utövandet av ledarskapet. Detta innebär i sin tur att den bild ledarna och de ledda gett oss inte stämmer överens med önskebilden som uppdragsgivaren förmedlar till experterna. Kanske kan det vara så att det finns en erkänd mall som företaget ska gå efter vid rekryteringar, och att bilden de ger oss är högst personliga önskemål och åsikter. Men då bilden som ledarna och de ledda förmedlar är relativt unison, kan man tycka att lite mer av denna bild borde vidarebefordras och inkorporeras i rekryteringsprocesserna.

5.2 Jämförelser mellan perspektiven och de enskilda respondenterna – gemensam bild

Vi har under våra intervjuer förstått att det är viktigt att chefer har en relation till sina medarbetare då egenskaper som att lyssna, vara människokännare och att kommunicera frekvent nämns. Alla dessa egenskaper är enligt teorin ledarskapsegenskaper, vilket tyder på att det läggs större vikt vid att vara ledare än att vara manager.

Att vara människokännare, att förstå och utnyttja människors olikheter samt att underlätta för medarbetarna, anser tre fjärdedelar av respondenterna är viktiga chefsegenskaper för en person som leder och ansvarar för verksamheter att har. Respondenter ur alla perspektiven tycker att dessa egenskaper är viktiga, men speciellt experterna verkar anse att en god chef måste kunna hantera sina medarbetare på bästa sätt. Människokännedom är således det mest frekventa svaret bland respondenterna, och frågan är då vad de lägger in i begreppet? Om man anser att det kan likställas med begreppet mänsklig, vilket bland annat betyder att vara tolerant, anser vi att det i teorin finns belegg för att människokännedom är en ledarskapsegenskap. Men om man inte anser att dessa ord är synonymer, och därför kan likställas med varandra, hamnar begreppet människokännedom utanför den teoretiska referensramen.

En tredjedel av respondenterna tycker att någon som leder och ansvarar för verksamheter bör motivera personalen. Denna tredjedel av populationen är jämt spridd över de tre perspektiven, och vi anser därför att denna ledarskapsegenskap är

viktig för individer ur samtliga perspektiv. Att motivera personalen kan kanske tyckas vara ett beteende av relativt generell och i vissa fall självklar karaktär, men eftersom det ändå nämns av ett antal respondenter, är en motiverande chef kanske inte en självklarhet. Att motivera är nära besläktat med att engagera, och den skillnad som vi kan se mellan dessa uttryck är att den som motiverar förklarar varför något är viktigt medan den som engagerar dessutom får personalen med sig, och de kan därför sägas ha tagit första steget på vägen mot att uppfylla det uppsatta målet. Nästan hälften av det totala antalet respondenter tycker att det är viktigt att kunna engagera och entusiasmera när man leder och ansvarar för verksamheter. Det är dock ingen av experterna som anger att dessa är viktiga egenskaper, något som vi anser tyder på att dessa ledarskapsegenskaper kan vara mer personliga önskemål från dem som arbetar i verksamheterna än formella kriterier som sätts upp i uppdragsbeskrivningar vid chefsrekryteringar. Vilka chefsegenskaper som anses vara allra viktigast tycks alltså skilja sig åt mellan perspektiven, vilket vi tror beror på att personer ur dessa relaterar chefskap till sin egen situation.

Hälften av respondenterna anser att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste vara en god lyssnare och lyhörd. Speciellt ledarna tycker att dessa ledarskapsegenskaper är viktiga. Dock anger bara en av de ledda att chefen bör vara lyhörd. Någonstans i botten kan det ligga en övertro på chefens förmåga och en misstro mot sin egen förmåga som ledd, när det inte anses viktigt att chefen kan ta råd från medarbetarna. Detta kan vara ett uttryck för att ledarna heroiseras medan de anställda infantiliseras (Sveningsson, 2005-04-25). En annan förklaring kan vara att det anses vara politiskt korrekt att säga att en chef lyssnar på sina anställda, då det ger en demokratisk och öppen bild av hur kommunikationen på företaget sköts. Att säga motsatsen, det vill säga att chefen inte lyssnar på sina medarbetare, vore enligt oss ett direkt hån mot de anställdas tankeförmåga. Att lyssna eller att vara lyhörd nämns bara i ett fåtal artiklar som vi studerat, och där anses denna egenskap vara av ganska trivial karaktär då det är något som alla borde kunna. Vi vill dock motsätta oss förringandet av denna egenskap då mycket av att leda och ansvara för verksamheter är förknippat med daglig kommunikation, och vi anser att kommunikationen inte fungerar om chefen inte lyssnar eller inte är mottaglig för nya idéer. Några av de ledda säger att de vill ha en chef som är tillgänglig och vi tror att denna tillgänglighet inte bara är av fysisk karaktär, utan även innefattar att chefen är närvarande i situationen och kan kommunicera. Drygt fyra femtedelar av respondenterna anser att en god chef måste ha förmågan att kommunicera och ge kontinuerlig feedback. Det gör dessa ledarskapsegenskaper till de överlägset mest angivna, men anmärkningsvärt är att mindre än hälften av experterna har angett kommunikation och feedback som viktiga. Möjligheten finns att de helt enkelt glömts bort, men det kan också vara så att det främst inom organisationer blir tydligt hur oumbärliga dessa egenskaper är.

När man ska leda och ansvara för verksamheter anser en tredjedel av respondenterna att den utpräglade managementegenskapen resultatorientering är viktig. Att ingen ur perspektivet ledda har nämnt denna egenskap tycker vi inte är speciellt konstigt, då de antagligen tänker ur sitt eget perspektiv, det vill säga det som direkt påverkar dem. Företagets resultat tenderar då att ses som en angelägenhet mellan den som leder och ansvarar för verksamheten och ägarna. Alternativt skulle man kunna se det som alla anställdas angelägenhet, eftersom resultatet påverkar hela organisationen och således även dem.

Att ge belöning till sina medarbetare anser en fjärdedel av de tillfrågade är viktigt när man leder och ansvarar för verksamheter. Teorin ser detta som en managementegenskap. Att ingen av experterna har angett denna egenskap anser vi är en indikator på att de verkar tycka att sådana arbetsuppgifter är en angelägenhet för mellanchefer eller HR-avdelningen. Att flera av dem som tillhör ledarnas eller de leddas perspektiv anger belöning som en mer central del är inte så märkligt, eftersom det är de som främst berörs av detta.

Ledarskapsegenskaperna öppenhet och ärlighet anges av nästan hälften av respondenterna vara viktiga att ha när man leder och ansvarar för verksamheter. Ingen av experterna har dock angett någon av dessa två egenskaper, och kanske är de så att de inte heller anser att dessa egenskaper är speciellt viktiga för en chef. En förklaring till att de inte tycker att till exempel öppenhet är så viktigt vore att en viss slutenhet innebär ökad kontroll för chefens del. Kontroll över information är en stark maktfaktor i en verksamhet, och det är därmed ett kraftfullt sätt att styra ett företag. Några teoretiker väljer till och med att kalla kontroll för skrämstaktik. Personerna som arbetar i företagen skulle kanske inte vilja arbeta under sådana opålitliga förhållanden där medarbetarna bara får reda på precis den information som är nödvändig för att de ska kunna genomföra sitt arbete. Dock är det ändå så att flertalet företag, organisationer och regeringar idag kontrollerar sin information och använder den som ett styrningsverktyg.

En fjärdedel av de vi intervjuat tycker att det är viktigt att någon som leder och ansvarar för verksamheter är orädd. Teoretikerna säger att ledare tar en högriskposition medan managers tar en lågriskposition, och därför ser vi egenskapen att vara orädd som en ledarskapsegenskap. Praktikerna menar att cheferna inte får vara tveksamma inför att fatta beslut med begränsad information. I dagens globaliserade informationssamhälle anser vi att det är omöjligt för en chef att ha all information när han eller hon ska fatta beslut. Om personen inte är tillräckligt mycket av en risktagare kan affärsmöjligheter i värsta fall till och med gå företaget förbi under den tid det tar att fatta beslutet. Personer som leder och ansvarar för verksamheter måste även ha ett självförtroende, som leder till att de kan utnyttja hela organisationens resurser utan att vara rädda för att överglänsas av någon underlydande.

En fjärdedel av de tillfrågade anser att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste kunna delegera arbetsuppgifter och ta ansvar. Att delegera underlättar och frigör tid för chefen, och vi anser därför att det är konstigt att det inte anges av fler respondenter. Att endast en person av de intervjuade ledarna nämner ordet delegera anser vi är anmärkningsvärt då vikten av att delegera ofta betonas i företag som består av så kallade ”*knowledge-workers*”. Begreppet att delegera nämns inte av några teoretiker, vilket till viss del tyder på att referensramen inte täcker detta begrepp.

Ledaregenskapen att vara en coach för medarbetarna är det bara en femtedel av respondenterna som angett. Det kan vara så att de som utlämnat denna anser att det inte är högsta chefens sak att agera bollplank åt sina anställda, men det kan också vara så att personer som inte angett att en chef ska vara coach tycker att denna uppgift täckts upp av egenskaper som att engagera och vara människokännare. Ledarskapsegenskaperna att vara coach eller att ha förmågan att engagera nämns inte alls av experterna, men de ledda säger dock att det är viktigt att chefen underlättar för medarbetarna, vilket vi tycker kan ses som en typ av coaching.

Vi anser att det är mycket intressant att endast en person har angett att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste kunna ställa krav. Detta är en managementegenskap som klingar något negativt, men utan den så kan man undra hur verksamheter kan styras effektivt. Det måste troligen till kraftfulla incitament för att alla ledda ska göra vad de ska utan att chefen ställer krav på dem. I teorin finns det åtskilliga belägg för att en chef måste ställa krav, och här har vi således identifierat en diskrepans mellan teorin och det empiriska resultatet. Antingen tycker chefer inte att det är viktigt att ställa krav på de ledda, eller så är innefattar teorin ett begrepp som inte är relevant för praktikerna.

En femtedel av de tillfrågade anser att någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt kontroll. Ingen ur perspektivet ledda angav att de tycker att denna managementegenskap är viktig. Kanske vill de inte bli ledda på detta sätt, men utan kontroll anser vi att det är svårt att utvärdera verksamheten i fråga om effektivitet eller att skapa effektiva belöningsystem. Det kan även vara så att ordet kontroll har en negativ klang och förknippas med en förlegad syn på att leda och ansvara för verksamheter. Begreppet kontroll spelar en central roll i managementteorin, och att bara så pass få som tre av sexton intervjuade praktiker anser det vara en bra egenskap hos en chef, tycker vi tyder på att kontroll har en negativ klang.

Vi fastslog i teoriavsnittet att ledarskap till stor del handlar om att kunna skapa förändring. Trots det är det bara två personer som angett att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste ha denna ledarskapsförmåga. Då övrig fokus verkar ligga på ledarskapsegenskaper i respondenternas svar, är det underligt att inte denna egenskap tas upp. Detta kan dock bero på att förändring är en kvalitet som kanske är mer eller mindre användbar i olika situationer. I teorin betonas att kontexten spelar en avgörande roll i vilket ledarskap som är passande i de olika stadier ett företag genomgår. Att en av respondenterna som angett att kunna skapa förändring som en viktig chefsegenskap arbetar i ett företag som blivit uppköpt av ett större utländskt företag och därför befinner sig i en förändringsprocess, anser vi kan tyda på att denna egenskap är av olika vikt i skilda kontexter.

Att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste kunna skapa förtroende hos medarbetarna anser en femtedel av respondenterna är viktigt. Något fler tycker att chefen måste vara en förebild för sina anställda. Dessa ledarskapsegenskaper anses viktiga i perspektiven ledare och ledda, men nämns inte överhuvudtaget av experterna. I teorin betonas tillit som en förutsättning för att ledarskap ska fungera. Vi anser att tillit bygger på ömsesidigt förtroende, och så länge personerna som delar denna relation gör det som de sagt att de ska göra fungerar ledarskap. Skulle det dock vara så att tilliten eller förtroendet raderas kan chefen som enbart använder sig av ledaregenskaper få problem, eftersom det kan krävas ett större antal managementegenskaper för att få kontroll över situationen och därefter lösa det föreliggande problemet. Vi anser att en chef som har god självinsikt har lättare för att skapa förtroende bland de ledda, men det är bara en ledare och en expert som anger denna egenskap som viktig för att kunna leda och ansvara för verksamheter. I teorin nämns självinsikt av flertalet forskare som en egenskap av stor betydelse, och klassas som en ledarskapsegenskap. Ett lika oväntat resultat var att bara två personer, ingen ledare och ingen expert, angav att det är viktigt att någon som leder och ansvarar för verksamheter har integritet. Oväntat eftersom de teoretiker vi intervjuat och många av de artiklar vi läst har angett integritet som den absolut viktigaste

ledarskapsegenskapen när man leder och ansvarar för verksamheter. Det verkar inte heller som om det är speciellt viktigt för någon som leder och ansvarar för verksamheter att kunna fatta beslut, eftersom ingen av ledarna anger denna managementegenskap, och endast en femtedel totalt nämner att det är viktigt. Att de inte har nämnt det anser vi kan bero på att det verkar som om respondenterna hellre lyfter fram ledarskapsegenskaper, vilket i sin tur kan bero på att managementegenskaper till viss del har fått ett negativt rykte under de senaste åren. Samma sak anser vi gäller för managementegenskapen strategiskt tänkande. Bara två personer av respondenterna, båda experter, tycker att det är viktigt med strategiskt tänkande hos någon som leder och ansvarar för verksamheter.

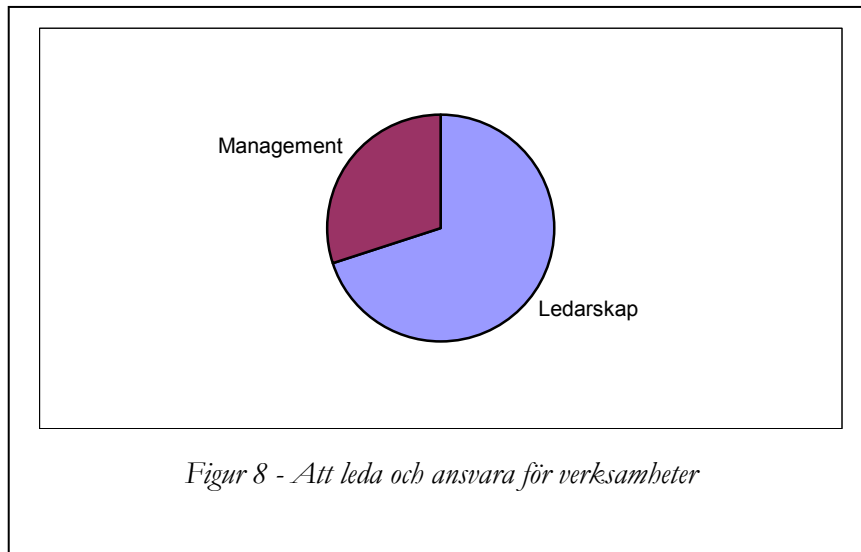
En fjärdedel av de tillfrågade tycker att en akademisk utbildning är viktigt för en person som leder och ansvarar för verksamheter. Något fler, en tredjedel av respondenterna, anger istället att det är viktigare att vara allmänbildad och generalist än att ha formell akademisk utbildning. Enligt teorin är vissa av de kunskaper som man kan tillgodogöra sig på universitetet av managementkaraktär, eftersom man till exempel lär sig att förhandla och ha kontroll över sina känslor. Ledaregenskaperna dedikation, kreativitet, omtanke och experimentlusta anser inte teoretiker att en akademisk utbildning ger studenterna. Således är akademisk utbildning enligt teorin en managementegenskap.

En fjärdedel av respondenterna tycker att branschkunskap är viktig, men mest för att skapa legitimitet inför medarbetarna. I detta avseende verkar teoretiker och praktiker vara överens då båda sidor säger att en person som leder och ansvarar för verksamheter bör vara kunnig och insatt i företagets angelägenheter, annars lyssnar inte de ledda. I teorin finns det stöd för att en viss branschkunskap är användbar för en chef, men det finns även de som säger att det inte är så stora skillnader mellan att leda olika verksamheter. Att det inte är så stor skillnad mellan att vara chef för olika verksamheter är ett svar som vi stött på många gånger när vi intervjuat praktikerna, framförallt bland ledarna.

Att hitta en bra *work/life-balance* är det en femtedel av respondenterna som ser som viktigt när man leder och ansvarar för verksamheter. Ledarna tycker att det är viktigt för egen del för att de ska kunna orka göra sitt jobb, och de ledda tycker att chefen måste föregå med gott exempel och visa att arbetet inte är hela deras liv. Experterna nämner inte detta, och flera av dem säger istället att det krävs långa arbetstider för att kunna leda och ansvara för verksamheter. Balans mellan arbetsliv och fritid nämns inte alls i teorin, och här har vi alltså identifierat en skillnad mellan teoretiker och praktiker och en egenskap som inte täcks in av den teoretiska referensramen. Det kan bero på att denna diskussion framförallt växt fram under den senaste tiden, och att forskarna i sina studier inte hunnit identifiera och kategorisera denna chefsegenskap.

Att en chef måste vara visionär är en genomgående trend i ett flertal teoretikers resonemang kring ledarskapsegenskaper. Det är dock så att ingen av de intervjuade praktikerna nämnt att en bra chef ska vara visionär. Eftersom det finns en så pass tung betoning på ledarskapsegenskapen vision inom teorin och inget stöd alls för detta i vår empiri, tror vi att egenskapen att vara visionär är ett så pass abstrakt begrepp att praktikerna inte vet hur de ska förhålla sig till detta, eller hur det ska utövas.

5.3 Ledarskap eller management – eller både och?



Den sammanlagda bilden som framträder efter att genomfört utredningen visar en klar övervikt för de egenskaper som teorin karaktäriserar som ledarskap. I sju av tio fall nämner respondenterna ledarskapsegenskaper, och bara i tre av tio fall anger de att någon som leder och ansvarar för verksamheter bör ägna sig åt de egenskaper som teorin karaktäriserar som management. Denna någotsånär sammanhängande bild är dock väldigt fragmenterad på en mer detaljerad nivå, avseende enskilda egenskaper. Av de sexton respondenterna har de flesta egenskaper bara två eller tre anhängare. Detta stödjer den tes vi fört i analysen om att chefskap är någonting personligt som varierar från ledare till ledare och från medarbetare till medarbetare. Personligheten och subjektiva tyckanden om hur någon som leder och ansvarar för verksamheter bör agera i olika situationer bestämmer hur chefen agerar i större utsträckning än fastställda regler och teorier. Anledningen till att det trots allt inte är större övervikt för ledarskap är att experterna, de som rekryterar ledarna, tycker att managementegenskaperna är viktigare än ledarskapsegenskaperna. I de två andra perspektiven är det en överväldigande majoritet som anser att ledarskapsegenskaper är viktigare än managementegenskaper, mellan åtta respektive nio tiondelar av de egenskaper som nämns är de som teorin karaktäriserar som ledarskap. Det kan vara så att de formella kunskaperna och de mer managementorienterade kunskaperna antas finnas i grunden hos dem som leder och ansvarar för verksamheter, eller så anses dessa inte vara viktiga för att kunna bli en chef. Oberoende av hur det är med denna sak är det tydligt att det för att på bästa sätt kunna leda och ansvara för verksamheter krävs, enligt våra respondenter, betydligt mer ledarskap än management.

6 SLUTSATSER

Nedan kommer vi kortfattat att sammanfatta våra resultat och diskutera dessa. Slutligen ger vi förslag till fortsatt forskning.

Ledarskap är den mjukare sidan av att leda och ansvara för verksamheter. Hur man hanterar människor och hur man skapar förändring och utveckling är centrala teman. Teoretiker talar om begrepp såsom inspirera, motivera, stimulera, coacha, samarbeta, fantasifull, kreativ, etisk, integritet, förebild, tillgänglig, processorientering och öppen. Ledarskap är att uppmuntra människors olikheter och dra fördel av de konflikter som kan uppstå och använda dem till att skapa förändring och utveckling.

Management är den hårdare sidan av att leda och ansvara för verksamheter. Att fatta beslut, vara resultatorienterad och bibehålla stabilitet är centrala teman. Begrepp som ofta förekommer är övervaka, kontrollera, rätta fel, formell makt, rationalitet, sakorientering, riskavert, introvert, strukturerad och effektiv. I motsats till ledaren undviker managern konflikter och arbetar för att bevara företagets status quo.

Vår första hypotes är att bilden bland praktikerna om vad som är goda egenskaper för en person som leder och ansvarar för verksamheter är väldigt fragmenterad. Några egenskaper dyker dock upp i intervjuerna mer frekvent än andra. Dessa är att vara en människokännare, motivera och engagera personalen, att vara resultatorienterad och lyhörd. Någon som leder och ansvarar för verksamheter ska också vara kommunikativ och ge kontinuerlig feedback, samt vara en förebild för medarbetarna, både på det personliga och på det professionella planet. De verkar som om alla våra respondenter har sin egen syn på vad en bra chef bör ägna sig åt och kunna. Samtidigt som detta bidrar till den breda bilden som finns av chefskap är detta också en gemensam beröringspunkt. Att leda och ansvara för verksamheter är något väldigt personligt som varierar från ledare till ledare och från individ till individ.

Vår andra hypotes är att det bland ledare och ledda finns en tydlig åsikt om att någon som leder och ansvarar för verksamheter måste ägna sig åt ledarskap i större omfattning än management. Experterna tycker att management är något viktigare. Överlag är det dock ledarskap som emfaseras, och ledarskapsegenskaper nämns i två av tre fall av våra respondenter. Detta innebär att personligheten och subjektiva tyckanden om hur någon som leder och ansvarar för verksamheter bör agera i olika situationer bestämmer hur chefen agerar i större utsträckning än fastställda regler och teorier.

Något som har framträtt under arbetet med analysen är att situationskontexten är väldigt relevant, eftersom denna verkar ha betydande effekter på chefs handlande. Detta kan vara en förklaring till varför respondenternas svar är så fragmenterade. Att de allra flesta av respondenterna inte bedömer att det finns ett behov att ha specifik branschkunskap, anser vi tyder på att chefer är generalister som kan röra sig mellan olika företag och branscher. Vi anser även att en chefs handlande till viss del regleras av i vilken utvecklingsfas företaget befinner sig, det vill säga om

det är ett ungt eller ett gammalt företag. Olika situationer kräver att olika betoning av ledarskapsegenskaper och managementegenskaper görs, och olika mycket vikt läggs därför på de två begreppen beroende på vilken kontext de ska utövas i.

Eftersom vi efter intervjuerna upptäckte att ett flertal av praktikerna likställer ordet chefskap med management borde deras svar ha innehållit fler managementegenskaper. Att de inte gjorde det kan således stärka vår hypotes om att en god chef ägnar sig mer åt ledarskap än management.

Under det sista århundradet har betoningen av ledarskap eller management skiftat. Innan industrialiseringen betonades ledarskap, för att därefter övergå i en betoning av management. På senare tid har betoningen av ledarskap åter ökat, och i denna utredning finns det klara indikatorer på att det är ledarskap som bör utövas i större utsträckning än management. Denna diskussion är relevant under antagandet att begreppen behövs skiljas åt. Om man anser att ledarskap och management inte bör åtskiljas, eftersom de båda innefattas av begreppet ”att leda och ansvara för verksamheter”, kan man således uttala sig om det bör vara fokus på det ena eller andra. I det fallet anser vi att man istället får prata om en balans mellan olika egenskaper som en chef bör ha, oavsett om egenskaperna är ledarskaps- eller managementrelaterade.

6.1 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi stött på ett antal intressanta sidospår som vi hade velat utforska om det funnits tid och utrymme. Sidospåren ligger ofta alltför långt från fokus och ryms inte inom denna utredning. Vi presenterar här de mest intressanta idéerna.

En första idé till vidare forskning är att genomföra en kvantitativ undersökning som skulle grundas på vår insamlade data. Istället för att ställa öppna frågor som vi gjort, skulle enkäter kunna utformas utifrån svarsresultaten från våra intervjuer. Därigenom skulle en större mängd data kunna samlas in och en statistisk undersökning mer större generaliseringsmöjligheter skulle kunna genomföras.

Det skulle vara väldigt spännande att undersöka bakomliggande orsaker till varför respondenterna svarat som de gjort. Vad menar de när de säger att någon som leder och ansvarar för verksamheter ska vara öppen? Är det verkligen inte viktigt att vara resultatriktad? Varför? Detta kan utmytna i mer exakta rollprofiler än vår uppsats ställer upp, då många av våra antaganden då kan omvandlas till fakta.

Ett annat sätt att lägga upp en undersökning kan vara att göra om samma undersökning, men med ett genusperspektiv istället för att dela upp respondenterna i ledare, ledda och experter. De skillnader i åsikter mellan kön som vi ser i råmaterialet är definitivt värda att undersöka. Skiljer sig åsikter kring vad som är viktigt att kunna när man leder och ansvarar för verksamheter åt, beroende på om personen är man eller kvinna? Gör det någon skillnad för verksamheten om ledaren är man eller kvinna, eller är det skillnader mellan olika personligheter som är viktiga?

När vi har genomfört undersökningen har vi omedvetet antagit ett ledarskapsperspektiv. Det skulle vara intressant att ta en tydligare utgångspunkt i management och sedan jämföra den utredningen med denna och se om resultaten bli annorlunda. Detta kan dock vara svårt att göra, då ledarskapslitteraturen är klart överrepresenterad jämfört med managementlitteraturen.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Andersson, Ib (1998) Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod, Studentlitteratur

Alvesson, Mats (1992) Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organization studies*, 13.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003a) Managing Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*. Vol. 56 (10)

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003b) Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*. Vol. 56 (12)

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003c) The good visions, the bad micro-management and the ugly ambiguity: contradictions of (non)-leadership in a knowledge-intensive company. *Organization Studies*. Vol. 24 (6)

Barker, Richard A. (1997) How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*. Vol. 50(4)

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J. (1994) *Improving Organisations through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985) *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row, New York

Bryman, Alan (1996) The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*. Fall 1996

Byron, William J. (2003) *The Tools and Qualities of Effective Leadership: The tools you must have to succeed*. Vital speeches of the day

Daft, Rickard L. (1998) *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing

Darmer, Per (2000) The subject(ivity) of management. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13. Bradford

Drouillard, Scott & Kleiner, Brian H. (1996) "Good" leadership.

Drucker, Peter F. (1998) Druckers new paradigms. *Forbes*

Frame, Mary J. (1995) Manager or Leader: Which are you? *Business and Economic Review*. Vol. 41 April-June

- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12
- House, Robert J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, Vol. 16
- Klenke, Karin (1993) Leadership education at the great divide: crossing into the 21st century. *Journal of Leadership studies*. Vol. 1
- Kotter, John P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. New York, The Free Press
- Kotter, John P. (2001) What leaders really do. *Harvard Business Review*. December 2001
- Kotter, John P. (1999) What effective general managers really do. *Harvard Business Review*. March 1999
- Kumle, John & Kelly, Nancy (2000) Leadership vs. Management. *Supervision*, April 2000
- Meindl, James R. & Ehrlich, Sanford B. & Dukerich, Janet M. (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30
- Mintzberg, Henry (1989) *Mintzberg on Management. Inside our strange worlds of organizations*. The Free Press, New York
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harpercollins College Division
- Mintzberg, Henry (2004) Enough Leadership. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, Henry (2003) Unconventional wisdom: A conversation with Henry Mintzberg, *Leadership in Action*, September/October 2003
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur
- Northouse, P.G. (1997) *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications, CA
- Packard, David (1996) *The HP Way: How Bill Hewlett and I built our company*. HarperBusiness: U.S. New York
- Patel, R & Davidsson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur
- Pfeffer, Jeffery (1981) *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield. MA

- Prahalad, C.K. (1999) *Emerging Leaders. Executive Excellence*. November.
- Robbins, S.P. (1991) *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*, 5th Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey
- Stogdill, Ralph. M. (1948) Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25
- Rost, Joseph (1991) *Leadership For the twenty-First Century*. Westport Connecticut, London: Praeger
- Zimmerman, E.L (2001) What's under the hood? The mechanics of leadership versus management. *Supervision*
- Zaleznik, Abraham (1992) *Managers and Leaders: Are they different?* Harvard Business Review
- Zaleznik, Abraham (1989) *The Managerial Mystique: Restoring leadership in business*, Harper & Row Publishers, New York
- Yukl, G.A. (1981) *Leadership in Organizations, Applications*, Prentice-Hall International Englewood Cliffs, New Jersey
- Yukl, G.A (1998) *Leadership in Organizations*, 4th edition, Prentice-Hall International Upper Saddle River, New Jersey
- Författare okänd (2000) *How to lead when you're not the boss*. Harvard Business School Publications

Uppsatser och working papers

- Andersson & Krüger (2003) *Ledarskap kan och ska utövas - eller?* Magisteruppsats Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
- Toft Madsen, Mona (2001), working paper: *Leadership in Management in Action*. Department of Management and Leadership and International Business, Handelshøjskolan Århus

Muntliga källor

- Andersson, Torbjörn, konsult på Accenture. Telefonintervju den 10 maj 2005.
- Bertilsson, Marika, rekryteringskonsult på Adecco. Telefonintervju den 9 maj 2005.

- Claesson, Stieg, Informatonsdirektör på Sydkraft. Telefonintervju den 12 maj 2005.
- Ebbinghaus, Oskar, Partner och chef för Malmökontoret på Accenture. Telefonintervju den 10 maj 2005.
- Friberg, Jan, rekryteringskonsult på Bondi Chefsrekrytering. Telefonintervju den 3 maj 2005.
- Holmström, Erik, rekryteringskonsult på Palm&Partners. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- Högstadius, Karl, vice Norden- och Baltikumchef på Ryanair. Telefonintervju den 13 maj 2005.
- Karlsson, Thomas, vd på IKEA Service & Information. Telefonintervju den 13 maj 2005.
- Klersén, Monica, rekryteringskonsult på Thulin Rekrytering. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- Lind, Jan-Inge. Personlig intervju 2005-04-14
- Parnfors, Patrik, studentkoordinator på Deloitte. Telefonintervju den 4 maj 2005.
- Persson, Linda, studentkoordinator på IKEA. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- Pihl, Hans, vd på Deloitte. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- Roos, Ingela, rekryteringskonsult och ägare på Personova. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- von Satzger, Peter, PR-kosult på Ryanair. Telefonintervju den 13 maj 2005.
- Svedberg, Kristina, trainee koordinator på Sydkraft. Telefonintervju den 11 maj 2005.
- Sveningsson, Stefan. Personlig intervju 2005-04-25
- Wahlfrid, Håkan, rekryteringskonsult på Lisberg. Telefonintervju den 9 maj 2005.
- Wijk, Gösta, docent i företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet samt vd för EFL. Personlig intervju den 13 april 2005.

Bilaga 1 – Intervjufrågor till ledare

1. Vad utmärker en bra chef?
2. Vad i ditt chefskap är du mest stolt över?
3. Vad i ditt chefskap skulle du vilja förändra?
4. Vilka kunskaper måste en bra chef ha?

Bilaga 2 – Intervjufrågor till ledda

1. Vad utmärker en bra chef?
2. Vad är du mest nöjd med hos din chef?
3. Vad är du minst nöjd med hos din chef?
4. Vilka kunskaper måste en person ha för att kunna bli en bra chef?

Bilaga 3 – Intervjufrågor till experter

1. Vad utmärker en bra chef?
2. Vad letar ni efter när ni rekryterar chefer?
3. Vilka personlighetsdrag kan utvecklas till bra chefsegenskaper?