



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

På jakt efter hur

– en studie om hur ledarskap utövas

Josefine Kvarnström, Ida Nord Larsson och Alexandra Rydén

Handledare:
Carl R. Hellberg
Anette Svingstedt

D-uppsats
Vårterminen 2008

Sammanfattning

Titel	På jakt efter hur – en studie i hur ledarskap utövas.
Seminarium	Måndagen den 2 juni på Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Ämne	Magisterkurs i Service Management, SMTX 07
Nyckelord	Ledarskap, ledarskapsuppgifter, styra, motivera, Critical Management
Författare	Josefine Kvarnström, Ida Nord Larsson och Alexandra Rydén
Handledare	Carl R Hellberg och Anette Svingstedt

Problem

De senaste 20 åren har det i ledarskapslitteraturen konstaterats att det finns en avsaknad av ledarskapsforskning som inriktar sig på hur ledares arbete utövas. Det kritiska forskningsfältet, Critical Management, har varit framträdande i att konstatera detta och menar att det behövs mer forskning som söker svar på hur ledarskap utövas. De få undersökningar som genomförts har kommit fram till att det finns uppenbara svårigheter i att få svar på hur ledares arbete utövas och att mer forskning inom området behövs.

Syfte & bidrag

Syftet är att beskriva och analysera hur ledarskap utövas.

Metod

För att uppnå vårt syfte har vi valt ut två centrala ledarskapsuppgifter som sedan ytterligare preciserats. Vi har genomfört en beskrivande och analyserande studie, där vi använt oss av en kvalitativ metod och genomfört en empirisk studie med fem djupintervjuer. I övrigt har vi använt oss av sekundär- och teritärdata som fokuserar på ledarskap; vad ledare gör samt ledarskapsuppgifterna att styra och motivera.

Slutsatser

Vårt angreppssätt är ett förslag på hur man kan närma sig hur-dimensionen av ledarskap, vilket framtida forskning kan bygga vidare på. Tidigare forskning gällande hur ledarskap utövas har, liksom vi, kommit fram till att det inte är helt enkelt för ledare att beskriva hur de utövar sitt ledarskap. Vi har i vissa fall funnit beskrivningar i vårt empiriska material som svarar på hur ledarskap utövas. Beskrivningarna överensstämmer i många fall med tidigare hur-undersökningars resultat som att småprat, vara glad och positiv, vara ett föredöme och uppmuntra. Vi upplevde att det var viktigt att bryta ner vad-uppgifterna till verkligen precisa delar för att få svar på hur uppgifterna utövas. Det var lättare att få svar på hur när det gällde att motivera än vad det var gällande att styra. Det kan bero på en större vilja hos ledarna att tala om just motivation.

Abstract

Title	A chase after how – a study of how leadership is produced.
Seminar	Monday 2 nd of June, 2008, Campus Helsingborg, Lund University
Subject	Service Management, Master thesis SMTX07
Key words	Management, leadership, lead, control, motivate, Critical Management
Authors	Josefine Kvarnström, Ida Nord Larsson and Alexandra Rydén
Advisors	Carl R Hellberg and Anette Svingstedt

Problem

During the last twenty years studies about leaders and what they do have ascertain that there have been too few studies about how leadership is produced. The critical field of Management studies, Critical Management, have been prominent in this area and they mean that there need to be more research that seeks to answer the question about how leadership is produced. Those few studies that have been done, agree that there are obvious difficulties in studying how leaders do and they agree that more research has to be done.

Purpose

Our purpose is to describe and analyse how leadership is produced.

Methodology

In order to fulfil our purpose we have chosen two leader activities that we have tried to pin-down. We have performed a descriptive and analysing study, by using a qualitative method that involves an empiric study with five interviews with CEO at retail companies. We have further used secondary and tertiary data within that focus on leadership, what leaders do and how they do it when it comes to control and motivate.

Conclusions

Our assault approach is one way of how you can try to reach the how-dimension of leadership. We have, as research before ours, ascertain that it isn't easy for leaders to describe how they produce their management. Despite that we have found facets in our empiric studies that answers the question about how. The descriptions correspond whit former studies and their results in many ways for example to chat, to be glad and positive, to be a role model and to encourage. It was important to pin-down the leader activities in order to receive answers of how the activities are produced. It was easier to get an answer about how when it come to motivate compare to control.

Denna uppsats skrevs våren 2008 vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Arbetet med att skapa denna uppsats anser vi har varit mycket givande och lärorikt. Vi har förstått att trots de svårigheter som finns i att beskriva hur ledarskap utövas är detta ett fält som bör undersökas för att bidra med beskrivningar kring hur ledarskap utövas och inte bara stanna vid vad ledare gör. Som framtida ledare är det av stor betydelse att vi har fått en insikt i hur ledarskap utövas.

Vi vill fortsatt ägna dessa rader till de som möjliggjort denna uppsats. Vi vill framförallt tacka de ledare som tagit sig tid att träffa oss för en intervju. Tack till Christian W Jansson, Jesper Börresen, Magnus Jansson, Johan Elfner och Nils Vinberg för att ni varit så tillmötesgående och delgivit oss era beskrivningar av ledarskap och hur ni utövar detta.

Vi vill även tacka våra handledare, Carl R Hellberg och Anette Svingstedt, för deras konstruktiva kritik som drivit oss till att ständigt förbättra uppsatsen.

Lund 2 juni, 2008

Josefine Kvarnström

Ida Nord Larsson

Alexandra Rydén

Innehållsförteckning

1. JAKTEN HAR BÖRJAT	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Disposition.....	10
2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.1 Bakgrund till studien	12
2.2 Studiens karaktär	12
2.2.1 Kvalitativ ansats	13
2.3 Insamlande av teoretiskt material	14
2.4 Insamlande av empiriskt material.....	15
2.4.1 Val av perspektiv och respondenter	15
2.4.2 Skapandet av intervjuguider.....	17
2.4.3 Utförandet av intervjuer	18
3. TEORETISKT RAMVERK.....	20
3.1 Svårigheten i att undersöka hur	20
3.2 Forskningsfältet Critical Management	21
3.3 Postmodern ledarskapsforskning	22
3.3 Två centrala ledarskapsuppgifter – att styra och motivera	24
4. TEMA 1 – ATT STYRA	26
4.1 Begreppet styrning	26
4.1.1 Att styra genom att sätta upp mål.....	26
4.1.2 Att styra genom budgetering	31
4.1.3 Att styra genom medarbetarskap.....	33
5. TEMA 2 – ATT MOTIVERA.....	37
5.1 Begreppet motivation.....	37
5.1.1 Att motivera med utmaningar och uppsatta mål	37
5.1.2 Att motivera genom att visa uppskattning.....	39
5.1.3 Att motivera genom trygghet och utvecklingsmöjligheter.....	41

6. TYDLIGGÖRANDE AV HUR	44
7. SLUTDISKUSSION.....	47
7.1 Jakten når sitt slut.....	47
7.2 Resultatens giltighet	50
7.3 Reflektioner och förslag till fortsatt forskning.....	51
KÄLLFÖRTECKNING.....	52
Bilaga – Intervjuguide	

1. Jakten har börjat

I detta inledande kapitel introduceras vårt problemområde hur ledarskap utövas. Därefter följer vår problemdiskussion som redogör för de brister som finns i forskning kring hur ledarskap utövas, vilket positionerar vår studie och förklarar det bidrag som vi ger till forskningen kring en ledares arbete. Resonemanget leder fram till vårt syfte. Avslutningsvis redogör vi, med en modell, för uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Om du frågar en ledare vad han eller hon gör som ledare får du troligtvis direkt ett långt och säkert svar helt enligt läroboken. Om du i nästa fråga istället vill ha svar på hur ledarskapet utövas är det troligt att din fråga besvaras med en tystnad. Att beskriva vad man gör är ofta lätt, men hur detta görs är desto svårare.

De senaste femton åren har det i teorin konstaterats att det finns en avsaknad av studier kring hur ledarskap utövas (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Yukl, 2006; Barker, 1997). De flesta högskolor och universitet i Sverige erbjuder utbildningar i management och företag erbjuder nuvarande och blivande chefer ledarskapsutbildningar. Men hur ska man kunna föreläsa, lära ut ledarskap och utbilda potentiella framtida ledare om man inte har kunskap om hur ledarskap utövas? I en studie av Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (2003a) konstateras det att ledarskapsforskningen behöver utvidgas med ytterligare en dimension, nämligen hurdimensionen, för att därigenom bättre kunna beskriva ledarskap och vad ledare gör. Samtidigt som detta fastställs är det bara ett fåtal studier (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Grint, 2001; Alvesson & Sveningsson, 2003b) som genomförts med denna specifika fokus. Då man frågar ledare om hur de utövar sitt ledarskap så är det allt annat än oproblematiskt att faktiskt få ett relevant svar (Alvesson & Sveningsson, 2003a).

1.2 Problemdiskussion

Det fält inom ledarskapsforskningen som lockat till sig våra blickar är forskningen som syftar till att förstå ledarskap utifrån chefers dagliga arbete. Denna praktik- och förståelseorienterade forskning växte fram under 1900-talets mitt (Noordegraaf & Stewart, 2000). Majoriteten av denna ledarskapsforskning belyser med traditionella ord vad ledarskap handlar om som att motivera, kontrollera, planera, samordna, organisera, kommunicera. Dessa ord är återkommande nyckelbegrepp kring ledarskap, de används för att beskriva vad ledare gör, men hur dessa ledarskapsuppgifter utövas i praktiken, det vill säga hur en ledare faktiskt gör, finns det betydligt mindre forskning kring (Alvesson & Sveningsson, 2003a).

Inför skrivandet av denna uppsats diskuterade vi mycket kring ledarskap. Vi ville avsluta vår utbildning i Service Management med en uppsats som behandlar just ledarskap. Det kritiska forskningsfältet, Critical Management, behandlades under den sista kursen innan uppsatsskrivandet började. Critical Management-fältet med erkända forskare som Mats Alvesson (2003a, 2003b, 1992, 1989), Gary Yukl (2006, 1979), Hugh Willmott (1992, 1989), och Stewart Clegg (2006, 1980) antar ett kritiskt förhållningssätt till ledarskap. Studier av denna karaktär presenterades redan i slutet av 1970-talet (Burrell & Morgan, 1979; Clegg & Dunkerley, 1980). Critical Management undersöker ledarskap med ett kritiskt öga utifrån olika aspekter. Exempel på olika aspekter inom detta kritiska forskningsfält som har studerats är maktförhållandet i en organisation, ledarens roll, kommunikationens betydelse, vad ledare gör och vikten av att inte studera ledarskap utan att ta hänsyn till övriga delar av organisationen, det vill säga kontexten (Fournier & Grey, 2000; Thompson & McHugh, 1995). Forskare inom detta fält menar att organisationer och ledarskap måste förstås som mer komplexa än vad tidigare forskning gjort. De anser att mycket utav managementlitteraturen har studerat ledarskap som något som inte är beroende av en kontext. De anser att den bör tas i beaktning för att kunna studera ledarskap, då olika typer av ledarskap behövs i olika kontexter (Clegg, Kornberger, Carter & Rhodes, 2006; Alvesson & Sveningsson, 2007).

Den aspekt inom Critical Management som vi intresserar oss för och som vi fokuserar på i denna uppsats är frågan om hur ledarskap utövas utifrån vad ledare gör. Alvesson och Sveningsson har genomfört undersökningar kring vad ledare gör i vilka de också försökt besvara hur ledarskapet utövas (Alvesson & Sveningsson, 2003a; 2003b). En av studierna genomfördes i ett kunskapsintensivt IT-företag i vilket man undersökte ledarens betydelse och

hur ledare kommunicerar med sina anställda genom att lyssna och småprata. Anledningen till att man valde att utföra studien i ett kunskapsintensivt företag var för att denna typ av företag ofta består av många välutbildade medarbetare, som känner att de klarar sig själv, varpå ledarskapet många gånger bagatelliseras.

Ledare skildras ofta som styrande, heroiska och med förmågor att förändra och utveckla (Alvesson & Sveningsson, 2007). De hur-undersökningar vi studerat har kommit fram till att glorifieringen som finns i teorier kring ledarskap och ledaren inte alltid avspeglar verkligheten (Hales, 2001; Alvesson, 2002). Undersökningarna har kommit fram till att uppgifter som kan tyckas banala och självklara för gemene man faktiskt är sådant som har ett värde och som kan beskriva vad ledare gör och hur ledarskap utövas (Alvesson & Sveningsson 2003a; 2003b; Kelly, 1993). Det kan handla om att ledare beskriver typiska ledarskapsuppgifter som att styra, planera, delegera, inspirera och att det är de som leder och de andra följer. Men när dessa sedan ska beskrivas med hur så handlar det mer om att man som ledare småpratar, lyssnar och är ett föredöme. Därmed särskiljs vad-dimensionen från hur-dimensionen. De intervjuade ledarna framhåller att de kommunicerar genom att småprata, lyssna och vara uppmuntrande, vilket är ett sätt för dem att styra (Alvesson & Sveningsson, 2003b). Ett annat sätt att söka svar på hur ledarskap utövas är genom att studera mönster i ledares arbete. En företrädare inom detta fält är Rosemary Stewart. Hon lägger i sin ledarskapsforskning större vikt vid chefers arbetsmönster, det vill säga hur generella mönster i det dagliga arbetet ser ut. Hon tar i sin forskning också hänsyn till kontexten i vilket ledarskapet utövas, vilket hon menar påverkar arbetsmönstret (1982a; 1982b). Hennes och senare undersökningar visar att chefers arbete karaktäriseras av ständiga avbrott (se t.ex. Carlsson, 1951; Stewart, 1979; Mintzberg, 1973; Kotter 1982; Hill, 2003; Tengblad, 2000)

Det finns uppenbara svårigheter i att undersöka hur ledarskap utövas (jfr Grint, 2001; Alvesson & Sveningsson 2003a; Alvesson 2002). De hur-undersökningar som gjorts har kommit fram till att det beror på att ledare många gånger själva inte reflekterar över hur de utövar sitt ledarskap. Även om så är fallet är det hur ledarskap utövas som väckt vår nyfikenhet. Vi har valt detaljhandelsbranschen som den bransch i vilken vi genomför våra intervjuer. Vi tycker att det är intressant att studera hur traditionella ledarskapsuppgifter faktiskt utövas och som Service Management-studenter anser vi att det är av intresse att intervju ledare i detaljhandelsbranschen. I enighet med Critical Management-forskningen som anser att ledarskap bör undersökas med hänsyn till en kontext, kommer vi därmed i

denna uppsats att ta hänsyn till detaljhandelsbranschen och dess kontext. Detaljhandelsbranschen har under de senaste tjugo åren vuxit kraftigt, mycket på grund av att privatkonsumtionen ökat. Det är en bransch som kan beskrivas som personalintensiv och i vilken personalomsättningen är relativt hög (Krafft & Murali, 2006). Branschen kännetecknas av låga löner och det är också den bransch i vilken många unga människor får sitt första arbete.¹ Branschens uppgift är, precis som handelns uppgift alltid har varit, att tillfredsställa sina kunder på bästa sätt genom att erbjuda varor och tjänster som kunderna efterfrågar. Branschen kännetecknas därmed av en direktkontakt med kunden, vilket ökar betydelsen för företag som verkar i denna kontext att vara kundorienterade (Tonndorf, 1989).

Genom att identifiera vad ledare gör utifrån framträdande teorier som behandlar ledares arbete och därefter välja ut centrala och ständigt återkommande ledarskapsuppgifter som sedan ytterligare preciseras vill vi försöka beskriva hur just dessa uppgifter utövas. Vi antar därmed utmaningen att undersöka ett fenomen som förespråkas av många forskare men som samtidigt är svårt att ta sig an. Vår förhoppning är att genom att identifiera ledarskapsuppgifter och tydliggöra vad de innebär så kan det bli lättare att också få svar på hur dessa utövas. Vårt bidrag i den här uppsatsen blir att utifrån utvalda centrala ledarskapsuppgifter, kunna bidra med en beskrivning eller nyanser kring hur en ledares arbete utövas och därmed bidra med kunskap till området. Vi vill testa om vårt tillvägagångssätt lämpar sig för att närma sig svaret på hur ledarskap utövas.

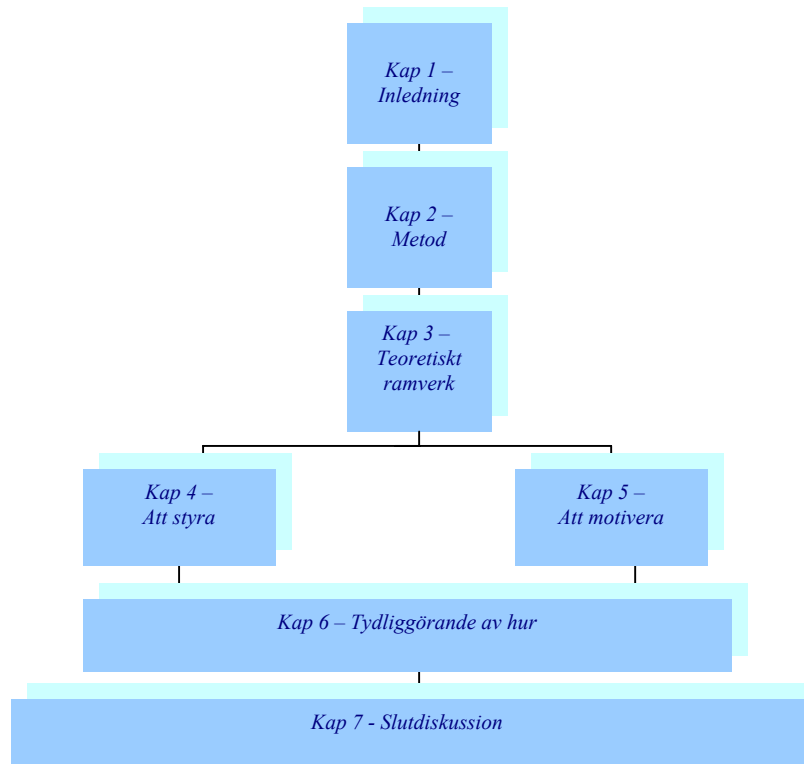
1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur ledarskap utövas.

1.4 Disposition

Vi har nu givit läsaren en introduktion till vårt problemområde. Genom vår problemdiskussion har vi kunnat lokalisera en ”kunskapslucka” och därmed identifierat vårt bidrag till forskningen. Nedan följer en modell över uppsatsens fortsatta disposition.

¹ www.e24.se (2008-05-18), www.scb.se/statistik/ (2008-05-18), www.diva-portal.org (2008-05-18)



Vi har valt att disponera vår uppsats som modellen ovan visar. I nästkommande kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt. Syftet med kapitlet är att ge en beskrivning av hur vi samlat in vårt material, vilket vi menar ger en grund till förståelsen för de val vi gjort.

Efter att ha beskrivit våra vägval och vårt tillvägagångssätt har vi valt att introducera ett teoretiskt ramverk. Det behandlar dagens kunskapsläge gällande hur-undersökningar och svårigheten i att genomföra dem samt traditionella teorier kring vad chefer gör. Anledningen till att vi väljer att placera avsnittet här är för att vi därmed urskiljer de ledarskapsuppgifter som vi senare väljer att ytterligare studera djupare i jakten på hur ledarskap utövas.

De två ledarskapsuppgifter som vi valt ut presenteras i två egna kapitel. Denna del av uppsatsen avslutas med ett kapitel i vilket vi tydliggör de resultat vi har kommit fram till gällande hur ledarskap utövas.

Avslutningsvis väljer vi att i en slutdiskussion diskutera våra slutsatser och ge förslag på hur framtida forskning kan ta sig an utmaningen att försöka beskriva hur ledarskap utövas.

2. Studiens tillvägagångssätt

I detta avsnitt presenteras och diskuteras den valda metoden samt de konsekvenser den får för uppsatsens trovärdighet. Kapitlet inleds med en redogörelse för bakgrunden till studien samt dess karaktär. Därefter redogör vi mer ingående för våra val gällande insamlandet av teori och empiri. Resonemanget kring teorin avser forskningen kring vad ledare gör. Vår primärdata är en empirisk studie genomförd genom djupintervjuer med VD på detaljhandelsföretag. Fokus ligger i denna del på att beskriva vårt tillvägagångssätt vid genomförandet av intervjuerna.

2.1 Bakgrund till studien

Ledarskap. Det var det första ordet som dök upp då vi började diskutera vad vi skulle studera i vår magisteruppsats. Vi diskuterade olika tänkbara vinklingar på en uppsats som behandlar ledarskap. På den sista management-kursen uppmärksammades fältet vad chefer gör. Som framtida ledare intresserades vi av området. Samtidigt fick vi upp ögonen för forskningsfältet *Critical Management* som kritiserar mycket av den befintliga managementlitteraturen. Forskare inom detta fält menar bland annat att ledarskapsforskningen många gånger stannar vid vad ledare gör. De anser att också hur ledarskapet utövas bör undersökas. De kritiserar även maktförhållandet i en organisation, vilken roll en ledare har och om ledarskap verkligen är så speciellt som ledarskapslitteraturen länge framhåvt (Andriessen & Drenth, 1984; Barker, 1997; Sashkin & Garland, 1979; Yukl & Nemeroff, 1979; Wright, 1996). Redan i detta stadium läste vi in oss på ämnet och försökte få en överblick av nuvarande forskning främst kring vad chefer gör och hur de utövar sitt ledarskap. Vi kom fram till att det fanns en mängd litteratur som behandlar just vad chefer gör, men hur de faktiskt utövar sina uppgifter fanns enbart ett fåtal forskningar kring. Vi beslutade oss för att genomföra en undersökning kring hur ledarskap utövas.

2.2 Studiens karaktär

Vårt angreppssätt innebär att vi först, med hjälp av traditionella ledarskapsforskare som Henry Mintzberg och John P. Kotter och deras teorier, identifierar två ledarskapsuppgifter, det vill säga vad ledare gör. Vi valde först ut tre ledarskapsuppgifter, styra, motivera och kommunicera, utifrån vilka vi ville söka svar på hur ledarskap utövas. Efter att ha genomfört vår empiriska studie valde vi att enbart använda oss av två av dessa uppgifter, *att styra* och *att*

motivera. Vi ansåg att dessa två många gånger handlar om att kommunicera varpå vi valde att låta denna uppgift behandlas i samband med de andra två istället för att behandlas som en egen uppgift. Vi har valt ut två uppgifter som var centrala i teorierna. I vårt fall tror vi att möjligheten ökar att kunna besvara hur ledarskap utövas om fokus enbart ligger på ett fåtal uppgifter. Att välja just två uppgifter och inte fler ger oss en chans att få en mer nyanserad bild av ledarskap, då detta är ett brett ämne och innefattar mycket. Uppgifterna preciseras sedan ytterligare utifrån mer specifik litteratur kopplad till respektive uppgift, men även utifrån vårt empiriska material. Med hjälp av litteratur och vårt empiriska material är vår intention att bidra med en beskrivning kring hur ledarskap utövas utifrån de två centrala uppgifterna. I vår analys och slutdiskussion resonerar vi kring tänkbara förklaringar och mönster i det empiriska materialet. Vi resonerar även kring vårt tillvägagångssätt i att söka svaret på hur, varpå vår studie även får ett analyserande inslag (jfr. Jacobsen 2002:106-116).

2.2.1 Kvalitativ ansats

För att kunna besvara vårt syfte har vi valt att genomföra teoretiska studier samt en empirisk studie av VD på fem detaljhandelsföretag. Eftersom vi funnit en ”kunskapslucka” i teorin² som berör frågan hur ledarskap utövas, valde vi att låta uppsatsen innefatta en empirisk del för att om möjligt besvara frågan om hur ledarskap utövas. För att skapa den beskrivande ansats som vi ämnar göra anser vi att en kvalitativ metod lämpar sig väl. Detta för att kvalitativa metoden är /.../ känslig för nyanser och subtila fluktuationer” (Svenning, 2003:159). Jacobsen (2002) menar att /.../ kvalitativa metoder är mer öppna för ny information, för det överraskande som inte var förväntat.” Fokus ligger därmed, liksom i vår studie, på öppenhet, lyhördhet och mjuka värden. Detta är egenskaper som kan beskrivas men som är desto svårare att mäta och klassificera. Vår fråga hade kanske passat sig alldeles utmärkt att besvara även utifrån en kvantitativ metod eller genom observationer. Vårt val att använda en kvalitativ metod med intervjuer bottnar delvis i att mycket utav den forskning som genomförts kring ledarskap har dominerats av den kvantitativa ansatsen med enkätundersökningar som insamlingsinstrument. Även observationer har genomförts som hittat generella mönster kring vad ledare gör som till exempel är kopplade till tidsaspekter i ledarnas arbete (Bryman, 2004; Noordegraaf & Stewart, 2000; Mintzberg, 1994). Inspirerad av forskningsfältet Critical Management och deras sätt att söka svaret på hur ledarskap utövas, det vill säga genom intervjuer, valde vi denna metod. Vår förhoppning är att vi, genom att välja ut två ledarskapsuppgifter och bryta ner dem, ska kunna närma oss hur-dimensionen av ledarskap.

² Se resonemang i 1.2 problemdiskussion

Det är vår avsikt att försöka komma under skinnet på respondenterna vilket också ofta är målet för en kvalitativ ansats (Jacobsen, 2002:142).

Den kvalitativa ansatsen har kritiserats bland annat för sin bristande tillförlitlighet, då man menar att den inte går att testa. Andra däremot hävdar att detta är det enda sättet att genomföra undersökningar på så att de blir meningsfulla (jfr. Wallén, 1996:73-75). Oberoende av vilket för kvalitativa studier ofta med sig ett stort tolkningsutrymme för oss forskare. Risken finns att vi har en effekt på det vi undersöker, så kallad intervjuareffekt, vilket kan påverka resultatet (Jacobsen, 2002:270). För att i så stor utsträckning som möjligt eliminera dessa effekter har vi försökt att inta ett objektiv angreppssätt för att först i uppsatsens analysdelar lägga till våra egna funderingar och resonemang.

2.3 Insamlande av teoretiskt material

Eftersom frågan om hur ledares arbete utövas är relativt outforskad har vi för att kunna identifiera dagens kunskapsläge använt oss av forskare inom forskningsfältet *Critical Management* (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Alvesson & Willmott, 1992; Clegg et al., 2006; Yukl, 2006). Dessa ifrågasätter vad centrala ledarskapsteorier verkligen bidragit med och bekräftar många gånger att hur-variabeln är viktig. De hur-undersökningar som vi funnit berör bland andra kunskapsintensiva företag, men också industriella företag (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Alvesson, 2000; Hancock & Tyler, 2004). Även om vi funnit ett antal undersökningar som behandlar hur ledarskap utövas menar vi att forskningsfältet inte är tillräckligt undersökt och att vi förhoppningsvis kan bidra med några beskrivningar kring hur ledarskap utövas samt ett sätt på vilket framtida forskare kan gå tillväga i jakten på hur. I enlighet med vår metod och för att närma oss svaret på hur ledarskap utövas har vi sökt efter återkommande och centrala ledarskapsuppgifter i ledarskapsteorier som beskriver ledarens arbete. Vi har använt oss av välkända forskare som Fayol, Mintzberg och Kotter och deras centrala teorier om ledarskap för att välja ut de vad-uppgifter som var centrala. Vi valde två uppgifter, *att styra* och *att motivera*, som var återkommande i många av deras undersökningar och som ansågs centrala i en ledares arbete. Mycket utav vårt teoretiska material valdes ut redan innan den empiriska studien genomfördes. Genom arbetets gång skedde dock vissa ändringar och en del teorier fick lämna plats åt andra som vi ansåg bättre framhävde det empiriska materialet. Vid sökandet efter sekundärdata som böcker, artiklar och avhandlingar som sammanställts efter egen primärdata, men för ett annat sammanhang och syfte, har vi

främst använt oss utav biblioteksdatabaser som Lovisa från Lunds Universitet och sökmotorn ELIN (Electronic Library Information Navigator). Vi har använt olika sökord som *ledarskap, management, what leaders do, critical management, leadership*. Efter att vi valde ut de två centrala ledarskapsuppgifterna sökte vi även på *motivation, controlling, leading* och *styrning*. Vi har även använt oss utav tredjehandskällor, så kallade tertiärkällor. Dessa källor sammanfattar i artikelform andra forskares rapporter (Christensen et al., 2001:88). De insamlade teorierna har sedan fått ligga till grund för det empiriska materialet. Tillvägagångssättet för insamlandet av detta redogörs för i nästa avsnitt.

2.4 Insamlande av empiriskt material

Som vi tidigare nämnt valde vi att formulera vårt syfte utifrån teorin. Inledningsvis hittade vi ett antal teorier som utgjorde grunden för den empiriska undersökningen. (jfr. Bryman & Bell 2005:23-25). Samtidigt påverkade vår empiri valet av studier. Det innebar att vi även efter insamlandet av vårt empiriska material gavs möjligheten att söka teori för att än bättre kunna använda vårt empiriska material och besvara vårt syfte. Eftersom vårt syfte tar sin utgångspunkt i ett fält där forskningen kring hur ledarskap utövas ännu är begränsad, är det en styrka för oss att kunna växla mellan teori och empiri och kunna tolka dem genom varandra.

Vi kom fram till att vi, i vår empiriska studie, ville genomföra intervjuerna på VD-nivå då deras ledarskap intresserade oss, därmed valde vi också att använda oss av mer än ett företag. Den bransch i vilken vi bestämde oss för att genomföra intervjuerna var detaljhandelsbranschen. Som Service Management-studenter anser vi att branschen är intressant, varpå dess ledarskap intresserade oss. I mötet med våra respondenter har vi fått ta del av beskrivningar och försök till beskrivningar kring hur ledarskap utövas vilka har gett oss material och möjliggjort för oss att besvara vårt syfte.

2.4.1 Val av perspektiv och respondenter

Våra intervjuer genomfördes ur ett ledningsperspektiv, då det var just detta fenomen som vi ville undersöka. Ett alternativt sätt hade varit att fråga hur ledarskapet utövas utifrån vad medarbetarna tyckte. På grund av den tidsram som vi arbetar utifrån var det svårt att även möjliggöra en sådan studie. Därmed inte sagt att en studie över hur medarbetarna uppfattar ledarskapet, hade varit ett bra komplement. Våra respondenter leder företag som vi ansåg

intressanta. De har varit ledare under en längre period och har därmed, enligt oss, mer erfarenhet av vad det innebär att vara ledare. För oss är inte företaget i sig av intresse, förutom just branschtillhörigheten, utan ledarskapet. De intervjuade ledarna är VD i företag i vilka vi redan hade kontakter, detta underlättade för möjligheten att få genomföra intervjuer. Ska man intervjua VD på ett företag måste man vara medveten om att tidsbrist är ett vanligt problem. Detta bidrog till att vi var tvungna att vara flexibla vid bestämmandet av intervjuer.

De intervjuer som vi valt att genomföra har gjorts med VD på fem medelstora till stora företag inom detaljhandelsbranschen. Anledningen till att vi använder just fem företag handlar främst om att detta ger ett greppbart empiriskt material för en studie i denna storleksordning. Att intervjua fem VD och inte två menar vi förhoppningsvis kan ge oss möjligheten att ge en bättre beskrivning av hur ledarskap utövas och kanske också vid analysen av respondenternas svar finna skillnader och likheter, som också skulle kunna skapa ett mönster. Eftersom detaljhandelsbranschen är den bransch i vilken alla de fem ledarna utövar sitt ledarskap är det också den bransch som utgör kontexten för ledarskapet, vilket skulle kunna påverka deras beskrivningar kring hur deras ledarskap utövas.

Vår första intervju genomfördes med VD:n på KappAhl, Christian W Jansson. Christian har varit VD i branschen i över femton år och kom från Ellos till KappAhl där han har varit VD sedan 2002. Därmed har Christian stora erfarenheter av ledarskap i detaljhandelsföretag.

Vår andra intervju person var Jesper Böressen, VD på Spirit Beklädnads AB. Jesper har arbetat inom detaljhandelsbranschen i tio år och har haft en mängd olika ansvarspositioner. Sedan 2004 är han VD på Spirit Stores.

Den tredje VD vi genomförde en intervju med var nyttillträdde VD:n på MQ, Johan Elfner. Johan har lång gedigen erfarenhet som ledare i detaljhandelsbranschen. Han har bland annat varit på Mexx och Footlocker innan han i april tillträdde posten som VD på MQ.

Vår fjärde intervju genomfördes med Magnus Jansson, VD för Malmströms & Camilla AB. Magnus har varit anställd på Malmströms & Camilla i 20 år och varit VD de tre senaste.

Den sista intervju personen är Nils Vinberg, VD på Björn Borg. Nils har varit VD för Björn Borg sedan 2004. Innan dess var han ekonomichef på Björn Borg och han har tidigare arbetat

som VD på liknande företag inom detaljhandelsbranschen, bland annat Worlwide Brand Management AB.

De respondenter som vi har mött har under flera år haft en ledande ställning på olika företag inom detaljhandelsbranschen och har god erfarenhet av ledarskap. De var alla väldigt positiva till vår undersökning och visade stort intresse före och under intervjuerna. Det var av stor vikt för oss eftersom våra intervjuer var öppna och djupgående vilket innebar att våra respondenter var tvungna att ta sig tid för oss och därmed också ställa sig själva som resurs till vårt förfogande (Jacobsen 2002:161). Vi kommer fortsättningsvis i uppsatsen inte att namnge vem av respondenterna som säger vad. Vi har valt att göra på detta sätt för att vi studerar hur ledarskap utövas och inte ledarskapet i ett specifikt företag.

2.4.2 Skapandet av intervjuguider

Eftersom vi valde att genomföra öppna intervjuer med våra respondenter togs enbart en intervjuguide fram som ett stöd, frågorna i denna guide är sprungna ur det teoretiska materialet. Guiden mejlades ut till respondenterna i god tid innan intervjutillfället så att de skulle kunna förbereda sig inför intervjun. En del menar att en framtagen intervjuguide avviker från den kvalitativa metoden, då denna bör vara helt förutsättningslös. Vi menar i enighet med Jacobsen (2002) att en viss förstrukturering krävs för att insamlad data inte ska bli alltför komplex och därmed betydligt svårare att analysera. Genom att enbart använda oss av en guide kring temat ledarskap, vad ledare gör och framförallt hur ledarskap utövas lämnade vi återstoden av informationen till det samspel som uppstod under mötet (Kvale, 1997). Frågor som vi inledningsvis ställde var; Hur skulle du beskriva begreppet ledarskap? Vad är det enligt dig en ledare gör? Vi valde att börja fråga om vad, för att underlätta för ledarna att sedan beskriva hur. På så sätt anser vi att vi fick igång diskussionen och skapade ett klimat i vilket ledarna kände sig bekväma innan vi började fråga om hur, vilket vi tidigare nämnt är betydligt svårare att besvara. När vi förberedde våra intervjufrågor var det av stor vikt att vi hade forskningens syfte i fokus och att vi verkligen undersökte vad vi ämnade undersöka (jfr. Bryman 2004:88). Vi var mycket noggranna med våra frågor och att de öppna intervjuerna verkligen fokuserade på just det som vi behövde veta. Genom att ställa öppna frågor som våra respondenter sedan kunde berätta kring gavs vi möjligheten att också ställa följdfrågor för att ytterligare förtydliga våra frågor med vårt syfte i fokus. Detta var vi många gånger tvungna att göra då respondenterna svarade på hur-frågor genom att berätta vad. Ett

exempel på en öppen hur-fråga som vi ställde är; Hur utövar du ditt ledarskap? Många gånger under intervjuerna var vi tvungna att fråga; Men hur gör du det? Denna typ av intervjuteknik kan benämnas som semistrukturerad, vilken till sin fördel ofta kan ge mer nyanserade och utförliga svar (Jacobsen 2002:163).

2.4.3 Utförandet av intervjuer

För att få reda på hur ledarskapet utövas ansåg vi att öppna intervjuer var det som var lämpligast. Öppna intervjuer passar enligt Jacobsen bäst då relativt få enheter undersöks, när vi är intresserade av vad den enskilde individen säger och när vi är intresserade av ett speciellt fenomen (2002:160-161). Den öppna intervjun kännetecknas av att respondenten och intervjuaren /.../ samtalar som i en vanlig dialog” (Jacobsen, 2002:160). Att genomföra en öppen intervju är tidskrävande och även kostnadskrävande. Det var vår förhoppning att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte vilket innebar att vi fick resa till våra respondenters huvudkontor för att genomföra intervjuerna, detta gjordes i alla fall utom ett då intervjun genomfördes i respondentens hem. I ett av fallen var det inte möjligt att intervju respondenten ansikte mot ansikte, istället fick en telefonintervju utföras. Det faktum att vi vid intervjuerna, i alla fall utom ett, befunnit oss på våra respondenters arbetsplats kan ha inneburit en viss kontexteffekt, det vill säga att respondenterna tenderar att ändra sitt beteende beroende på vilken omgivning de befinner sig i (Jacobsen 2002:271). Samtidigt menar vi att genom att vara på respondentens arbetsplats, det vill säga i en för dem naturlig miljö, kunde vi bygga upp ett förtroendeförhållande mellan oss (jfr. Jacobsen 2002:271).

Uppsatsgruppens tre medlemmar närvarade vid samtliga intervjutillfällen som varade ungefär en till en och en halv timme vardera. Vi bedömer att det inte har påverkat intervjusituationen negativt av att alla tre har medverkat. Eftersom vi i enlighet med vår valda metod har valt att försöka skapa en situation som känns naturlig och förtroendeingivande och som snarare är ett samtal än en intervju, menar vi att våra respondenter inte påverkats av antalet närvarande.

Efter att inledningsvis vid varje intervju tillfrågat våra respondenter om vi kunde spela in intervjuerna valde vi under samtliga intervjuer också att göra detta. Att spela in intervjuerna anser vi ytterligare bidrog till att skapa en avslappnad och mer bekväm stämning för alla parter. Det innebar också att en i gruppen kunde fokusera på respondentens kroppsspråk vilket i många fall kan tala sitt eget språk. Vi har förstått av tidigare forskning att det många gånger

inte är lätt för ledare att svara hur deras ledarskap faktiskt utövas (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003b). Med anledning av detta var uppmärksammandet av kroppsspråk ett sätt för oss att kunna hitta nyanser som kunde tolkas och ge antydningar till svar på hurdimensionen. Kroppsspråket användes bland annat för att uppmärksamma osäkerhet, säkerhet, glädje och engagemang.

Efter att intervjuerna spelats in transkriberades de. Detta är ett tidskrävande moment, men för att underlätta sammanställandet och skapandet av de empiriska delarna ansåg vi att detta var nödvändigt. För att levandegöra uppsatsens empiriska material har vi valt att arbeta med citat. Genom att transkribera intervjuerna kunde vi därmed kontrollera vad som verkligen sagts upprepade gånger, därmed kunde vi också öka reliabiliteten (jfr. Jacobsen, 2002:220). Materialet som vi har fått ta del av har bearbetats, analyserats och tolkats. Vi använder det framkomna materialet för att kunna besvara hur de aktuella ledarskapsuppgifterna utövas. Vi söker dessa svar i vårt material genom att hitta beskrivningar som berör hur ledarskap utövas och som sedan exemplifieras genom citat. Eftersom vi hela tiden var medvetna om att hurdimensionen är svår att besvara kompletterade vi, som vi tidigare nämnt, med anteckningar kring kroppsspråk, tonläge och så vidare. Även detta material har använts för att hitta nyanser som vi har kunnat tolka och som i en del fall har gett oss svar på frågan om hur ledarskap utövas eller beskrivit en osäkerhet eller säkerhet i att besvara hur de utövar sitt ledarskap.

3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt belyser vi de forskare och teorier som utgör den vetenskapliga grunden i vår studie. Inledningsvis redogör vi för svårigheten i att undersöka hur ledarskap utövas genom att återge tidigare undersökningar av hur ledarskap utövas. Vi vill på detta vis även skapa en bild av hur andra forskare tagit sig an området och vilka resultat de kommit fram till. I detta avsnitt ger sig det mer moderna forskningsfältet Critical Management tillkänna. I nästkommande stycke skildrar vi en del av den traditionella postmoderna forskningen kring vad ledare gör och utifrån detta väljer vi två stycken centrala ledarskapsuppgifter; att styra och att motivera. Vi argumenterar för valet av uppgifterna vilka vi kommer att utgå ifrån när vi undersöker hur ledarskap utövas. De två uppgifterna har sedermera fått utgöra teman och bestämma strukturen för teori, empiri och analys i avsnitt 4 och 5.

3.1 Svårigheten i att undersöka hur

De få undersökningar som gjorts av hur ledarskap utövas har visat att det är svårt att få ledare att svara på hur de utövar sitt ledarskap. Som vi inledningsvis belyste så är det betydligt lättare att svara på vad man gör än hur man gör det. De hur-undersökningar som vi tagit del av menar att svårigheten i att beskriva hur kan hänföras till att ledare inte själva reflekterat över hur de utövar sitt ledarskap. Alvesson och Sveningsson (2003b) menar till exempel att ledare många gånger misslyckas då de till en början ska förklara hur de gör. Istället talar de om vad de gör utifrån typiska ledarskapsuppgifter. Alvesson och Sveningsson menar att det beror på att det i ledarskapslitteratur finns en generell bild av vad ledare gör, vilket därmed underlättar att ge svar på detta. Problematiken med att besvara hur ledarskap utövas är något som vi genomgående haft i åtanke och som vi har varit tvungna att förhålla oss till. Det har inneburit att vi fått läsa in oss på hur-undersökningar och hur de gått tillväga för att få svar på hur ledarskap utövas. Alvesson och Sveningsson (2003b) och Grint (2001) menar bland annat att det är av stor vikt att inledningsvis ställa öppna frågor för att på så sätt skapa en god atmosfär. De har i sina undersökningar inte valt en specifik fokus på ledarskap utan har istället frågat generellt om ledarens arbete.

För att kunna identifiera det rådande kunskapsläget gällande hur ledarskap utövas, är det relevant att belysa forskningsfältet Critical Management. Forskare inom detta fält framhäver betydelsen av att beskriva hur ledarskapsuppgifterna utövas i praktiken och pekar på att det

knappt finns någon forskning som belyser denna dimension (Andriessen & Drenth, 1984; Barker, 1997; Sashkin & Garland, 1979; Yukl & Nemeroff, 1979; Wright, 1996). Forskningsfältet Critical Management kommer i nästkommande avsnitt närmare belysas och dess betydelse för denna uppsats kommer att framhävas.

3.2 Forskningsfältet Critical Management

Forskare som Alvesson (2002), Yukl (2006), Clegg et al. (2006), Willmott (1989) och Barker (1997) är framträdande inom Critical Management-fältet. De uttrycker ett rådande missnöje över vad som uppnåtts inom ledarskapsområdet. De menar att vi fortfarande inte riktigt förstår oss på ledarskap och att ledarskapets roll många gånger framhävs som alltför heroisk och ouppnåelig. Forskare inom Critical Management har kritiserat olika delar inom ledarskap och organisationer. En av de delar som kritiserats är den som syftar till att beskriva vad chefer gör. Många forskare inom detta fält menar att ledarskapsforskningen i stort slutar vid vad ledare gör och menar att empiriska studier kring hur-dimensionen, det vill säga hur ledarskapet utövas, är väldigt tunt (Andriessen & Drenth, 1984; Barker, 1997; Sashkin & Garland, 1979; Yukl & Nemeroff, 1979; Wright, 1996).

Det finns en liten del genomförda empiriska studier inom detta fält som inriktar sig på hur-dimensionen. Alvesson och Sveningsson (2003b) genomförde till exempel intervjuer med ett 40-tal chefer i kunskapsintensiva företag. Deras studie visar att ledare har svårigheter med att beskriva hur de faktiskt utövar sitt ledarskap, många gånger var de motsägelsefulla. Det som ledarna menade var viktigt att göra, gjorde de inte i praktiken. Ledarna utförde generellt ett ganska passivt ledarskap där de undvek att ta beslut och lät istället sina medarbetare ta besluten. Ett annat exempel på en studie inom Critical Management är Hancock och Tylers undersökning från 2004 som försöker ta reda på vad ledare dagligen gör, hur de gör detta och hur ledarskapet påverkar deras vardag. Deras undersökning bygger på intervjuer och studier av ledarskapsmagasin. Ledarna i denna undersökning menar att man alltid är en ledare, vilket betyder att man aldrig kan lämna sin roll som ledare bara för att man lämnar arbetsplatsen. Ledarna i undersökningen beskriver sitt ledarskap som symboliskt och menar att det är av stor vikt att känna sig själv då man många gånger blir bedömd utifrån den man är och sina handlingar.

Denna mer moderna forskning menar också att ledarskapet måste sättas i förhållande till sin kontext för att förstås. Detta på grund av att ledarskap inte är konstant, utan ändras över tiden och för att då man studerar ledarskap måste ta hänsyn till fler än den som leder. Till skillnad från tidigare ledarskapsforskning tar de i större utsträckning hänsyn till kontexten i vilket ledarskapet utövas (Alvesson, 2001; Yukl, 2006). Alvesson och Sveningsson (2007) talar till exempel om vikten av att ta hänsyn till den specifika organisationen och dess sammansättning av medarbetare för att förstå hur människor relaterar till ledarskap. Likaså menar Bryman, Stephens och Campo (1996) att det är viktigt att ta hänsyn till kontexten speciellt då man undersöker ledarskap.

För att kunna besvara vårt syfte hur ledarskap utövas har vi, efter att ha studerat hurundersökningar som genomförts och de svårigheter som de upplevt, hittat ett sätt på hur vi vill närma oss svaret på hur ledarskap utövas. Vi tar vår utgångspunkt i traditionella ledarskapsuppgifter som beskriver vad ledare gör, för att försöka närma oss svaret på hur ledarskap utövas. Vi utgår därmed från centrala ledarskapsforskare som hittat mönster om vad chefer gör, som sedan hjälper oss att välja ut centrala uppgifter.

3.3 Postmodern ledarskapsforskning

För att identifiera centrala och återkommande ledarskapsuppgifter har vi valt att använda oss av ledarskapsteorier representerade av erkända forskare som Henri Fayol, Henry Mintzberg och John P. Kotter. Deras teorier utgör centrala och traditionella delar av ledarskapsfältet. Samtliga av de ovannämnda har erfarenheter från verkligheten. Mintzberg och Kotter har genomfört empiriska studier av chefers arbete och de presenterar olika översikter som behandlar chefsarbetet inom näringslivet.

Fayol, är en välkänd ledarskaps- och organisationsteoretiker som var framträdande under tidigt 1900-tal. Han slog igenom med sitt omtalade verk ”*Industriell och allmän administration 1916*” som identifierade ledares funktioner i det dåvarande industriella samhället. Fayol identifierar i denna bok ett antal ledarskapsfunktioner; *planera*, undersöka framtiden och upprätta en handlingsplan. *Organisera*, bygga upp strukturen både materiellt och mänskligt av det man tagit på sig. *Leda*, bibehålla aktiviteten hos personalen och styra dem i rätt riktning mot företagets mål. *Koordinera*, binda ihop, förena och harmonisera all aktivitet och insats och *kontrollera*, styra personalen och se till att allt sker i

överensstämmighet med etablerade regler och uttryckta order (Fayol, 1950). Fayol kan uppfattas som förlegad och omodern men hans forskning av vad ledare gör har sedan hans genomslag under tidiga 1900-talet har fram till idag fortsatt påverka och dominera ledarskapslitteratur. Mintzberg tillsammans med många andra forskare konstaterar att Fayols teorier kring vad en ledare gör är framträdande och går i linje med mycket av mer modern ledarskapsforskning. De kritiserar däremot Fayols indelning och menar att respektive ledningsfunktion ger en indikation på vad en ledare gör, men att fler mjuka värden måste tas i beaktning (Mintzberg, 1973:10; Carlson, 1951:24; Davis, 1957:47). Utifrån Fayols teorier kring vad ledare gör så har Mintzberg skapat sin egen teori som beskriver vad ledare gör. I enlighet med kritiken emot Fayol så tar Mintzberg även hänsyn till mer mjuka värden (Mintzberg, 1994).

En stor mängd av ledarskapsforskningen som behandlar vad chefer gör består av ledarskapsuppgifter med fokus på enstaka delar av chefsarbetet. Det finns därmed en allmän uppfattning om vad ledare gör. Mintzberg (1994) har tagit fram en integrerad modell för att skapa en bild av chefs arbete. Modellen utgår från chefs olika roller, uppdelat i mentala roller och aktionsorienterade roller. Vi kommer i vår teori att inrikta oss på de aktionsorienterade rollerna som beskriver vad chefer gör. Mintzberg beskriver att chefs arbete handlar om att *kommunicera*, att samla och sprida information till personer i och utanför organisationen. *Styra*, att använda information för att styra människor till att agera på ett visst sätt. *Motivera*, att leda människor genom att engagera, uppmuntra och stödja. *Nätverka*, att skapa kontakter och ta del av nätverk utanför organisationen och att *agera*, att handla och att vara direkt involverad i händelser (Mintzberg, 1994).

Även Kotter framhåller att *styra*, som en viktig ledarskapsuppgift, han menar att ledarskapet är som en process där man styr, dirigerar och mobiliserar människors idéer. Kotter menar också att ledarskap handlar om att skapa en vision av hur någonting kommer att bli i framtiden och att kunna förmedla denna bild till sina medarbetare. I en alltmer föränderlig omvärld belyser även Kotter att chefer i större utsträckning ägnar sig åt att *planera* och *kontrollera*. Kotter framhåller också i sina studier av chefs arbete att en stor del av tiden går åt till att *motivera* och *inspirera* sina medarbetare genom att se till varje individs behov (Kotter, 1998; 1982).

Vi fokuserar i teorierna på den delen av ledarskapsforskningen som inriktar sig på vad chefer

gör. Denna forskning har sedan fått ligga till grund för möjliggörandet att undersöka hur dimensionen vilket vår forskning syftar till. Genom att tydliggöra vad litteraturen anser att ledare gör skapar vi en grund för den empiriska delen som sedan kan vävas samman med teorin, vilket leder till en analys kring hur typiska ledarskapsuppgifter genomförs i praktiken.

Vi har valt ut två av de centrala och mest återkommande uppgifterna som beskriver vad ledare gör. Ovannämnda forskare pekar alla på att en ledare på olika sätt styr och motiverar. Dessa ledarskapsuppgifter är framträdande i den större mängd forskning som beskriver vad ledare gör, varpå valet föll på dessa två. I nästa avsnitt argumenterar vi för detta val och preciserar vad-uppgifterna ytterligare.

3.3 Två centrala ledarskapsuppgifter – att styra och motivera

I den forskning vi tagit del av har vi identifierat två centrala och återkommande ledarskapsuppgifter som utgör grunden för våra vidare teman med teori, empiri och analys. De två uppgifter som vi identifierat som centrala och betydelsefulla är; 1) *att styra* och 2) *att motivera*. Vi anser att dessa två uppgifter framförallt är lämpade för vår studie eftersom de är mycket centrala i ledarskaplitteratur.

Vår första uppgift och därmed också vårt första tema är *att styra*. Att studera ledarskap utan att analysera styrningen anser vi är ofrånkomligt. Vi bygger detta val på att mycket utav de traditionella arbetsuppgifterna som återkommer i litteraturen kring vad chefer gör har just med styrning att göra. Att styra handlar om att samordna, planera och kontrollera (Mintzberg, 1989; Kotter, 1982; Stewart, 1979). Sättet att styra har även en stor betydelse för personalomsättningen, vilken många gånger symboliserar detaljhandelsbranschen (Tonndorf, 1989). Detta motiverar vårt val av uppgiften att styra kopplat till den kontext i vilken vår empiriska studie är genomförd. Eftersom uppgiften att styra är ett brett begrepp har vi, för att göra uppgiften ännu mer precis, valt att ytterligare bryta ner den. Denna nedbrytning har framförallt gjorts utifrån empirin, då vi utifrån denna valt ut olika styrmedel. De styrmedel som vi valt ut är att styra genom att sätta upp mål, att styra genom budgetering och att styra genom medarbetarskap.

Vår andra uppgift och därmed också vårt andra tema, *att motivera*, har på senare tid uppmärksamats alltmer. För ledaren i en organisation är vikten av att motivera och

involvera de anställda i företaget av betydelse (Grönroos, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002; Kotter, 1988). Vi har valt att använda motivera som den andra ledarskapsuppgiften som vi vill undersöka dels på grund av att motivation är betydelsefullt i alla organisationer, men också på grund av den kontext som de intervjuade ledarna verkar i. Detaljhandelsbranschen är som vi tidigare nämnt personalintensiv och en bransch med hög personalomsättning. Ett sätt att locka personalen att stanna kvar i organisationen kan vara genom att motivera dem. De anställda är även företagets ansikte utåt mot kunden, vilket ledningen genom intern kommunikation måste förmedla. Detta förutsätter att de anställda förmedlar en god image, varpå deras motivationsnivå bör tas i beaktning (Grönroos, 2002).

I detta avsnitt har vi belyst hur vi tagit fram två ledarskapsuppgifter, att styra och att motivera. För att göra uppgiften att styra mer hanterbar har den, beroende på begreppets bredd och det empiriska materialet, preciserats ytterligare. De två ledarskapsuppgifterna, kommer fortsättningsvis att utgöra teman och ramen för vår uppsats. De två ledarskapsuppgifterna ska användas för att kunna analysera hur ledarskap utövas. Under varje tema kommer relevanta teorier att vävas samman med de empiriska berättelser som vi tagit del av och sedan analyseras.

4. Tema 1 – Att styra

I denna del skildrar vi med hjälp av utvalda teorier innebörden av att styra och styrningens roll i ett företag. Vi har valt tre styrmedel, att styra genom att sätta upp mål, att styra genom budget och att styra genom medarbetarskap, som vi med hjälp av vårt empiriska material söker svar på hur de utövas. De befintliga teorierna om styrning vävs samman med vårt insamlade empiriska material som berör uppgiften att styra.

4.1 Begreppet styrning

Begreppet styrning är relativt brett /.../ styrning omfattar alla de åtgärder en ledning medvetet vidtar i syfte att öka måluppfyllelsen för företaget” (Holmström, 1995:65). Chandler är mer preciserad i sin definition och menar att styrning är den information och ordergivning som ges i kommunikationen mellan anställd och chef (Holmström, 1995). Definitionen av styrning har med tiden förändrats. Robert Anthony och Vijay Govindarajan (2003) definierade styrning som /.../ processen i vilken ledningen influerar andra medlemmar i organisationen för att implementera organisationens strategier”. Detta innebär att ytterligare en dimension har tillförts begreppet nämligen en ökad fokusering på de anställda.

Hur styrning används inom en organisation är mycket individuellt beroende på företaget /.../ olika företag kräver olika styrning” (Lindvall, 2001:27). Vi har fortsättningsvis i detta avsnitt valt att behandla styrning utifrån tre olika styrmedel, styra genom att sätta upp mål, att styra genom budgetering och att styra genom medarbetarskap. Dessa har valts ut på grund av att de är framträdande i teorier kring styrning, men framförallt har de återkommit i det empiriska materialet vilket därmed ger oss möjligheten att försöka ge en beskrivning kring hur styrning utövas inom de två områdena enligt de intervjuade ledarna. När respondenterna skulle beskriva hur de styrde, så var det att sätta upp mål som främst framhövdes.

4.1.1 Att styra genom att sätta upp mål

Peter F. Drucker betraktas av många som målstyrningens fader, hans idéer introducerades i boken ”The practice of management” från 1954. Målstyrning, så kallad Management by Objectives, innebär att organisationens ledning sätter upp individuella mål för de anställda baserade på de mål som gäller för hela organisationen. Detta syftar till att generera resultat

(Drucker, 1954). Detta framhåller även Mintzberg (1994) som menar att en viktig uppgift för en ledare är att styra medarbetarna genom information och mål. Likaså talar Kotter (1998) om ledaren som den som ska peka ut färdriktningen för sina anställda. Ovan kan vi urskilja beskrivningar på vad dessa forskare anser att chefer gör. En del av beskrivningarna som till exempel Mintzbergs beskrivning om betydelsen av att sätta upp mål, anser vi mer beskriver hur en chef bör arbeta med målstyrning, än hur han eller hon faktiskt gör.

Enligt Drucker (1954) bör chefer undvika att bli alltför inblandade i de anställdas dagliga arbetsuppgifter, detta för att undvika att tappa fokus på deras väsentliga uppgifter som ledare. Drucker menar att en ledare ska sätta upp mål för de anställda och sedan delegera ut arbetsuppgifter. Under våra intervjuer framgick det att man inte gärna vill säga att man kontrollerar och vi upplevde att de blev obekväma när vi talade om kontroll. När respondenterna väl skulle beskriva hur de styr så framkom det att ledarna många gånger vill ha kontroll över situationen och tenderar att överkontrollera. Detta överensstämmer med tidigare hur-undersökningar som menar att ledare många gånger motsäger sig själva (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003b).

Enligt Drucker, Mintzberg och Kotter så ska en ledare kontrollera men därmed inte ägna sig åt detaljstyrning. På detta sätt beskriver man i litteraturen vad en ledare gör, nämligen att kontrollera, men också hur en ledare bör göra detta. Vi kunde under våra intervjuer urskilja en viss skillnad, i förhållande till teorin, i hur respondenterna faktiskt svarade när det gällde hur de styrde.

En ledare kan inte bara förlita sig på helheten. Man måste liksom en helikopter kunna dyka ner i detaljer för att sedan lyfta igen för se helheten.

Innan har jag styrt allt själv, jag har märkt att jag har bromsat deras utveckling tidigare men nu har de fått utrymme att själva ta fram egna förslag.

Den gemensamma bild som samtliga respondenter givit om sitt ledarskap och hur de styr är att det handlar om att sätta upp målen för organisationen och följa upp dem. Detta skulle lika gärna kunna besvara frågan vad en ledare gör, vilket illustrerar den problematik som finns i att skilja på vad och hur, vilket forskare i jakten på hur ledarskap utövas också upplevt (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003a; 2003b; Grint, 2001). En av respondenterna formulerade sig

något annorlunda, än de två ovan, när det gällde relationen mellan att uppnå mål och att kontrollera. Den obekväma känslan som vi i många fall upplevde när det gällde kontroll visade sig även hos honom. En obekvämhets som inte visade sig förr eller senare i intervjun. Denna känsla uppmärksammade vi genom hans kroppsspråk, han satte sig på sina händer, drog upp axlarna som om han ville visa att han inte är den enväldige härskaren. Respondenten menar att om man leder utan någon form av kontroll så blir det kaos. Han menar däremot att den absoluta kontrollen hämmar arbete. Istället beskriver han sättet på hur han styr, så här;

Tänk er att här är en skock får och vi ska bort till hagen. Min uppgift är att leda fåren bort till hagen utan att fåren sticker ut på sidorna. Sen om någon gör en piruett i mitten så gör det ingenting.

Vi kan konstatera att det inte var lätt för våra respondenter att beskriva hur de styr när styrning kopplas till kontroll. Vi upplevde att det fanns en rädsla då man skulle prata om kontroll, vilket kan ha att göra med att kontroll i mångas öron har en negativ klang. De nyanser som vi har kunnat identifiera i svaren är att man inte riktigt vill kännas vid att man kontrollerar utan vill styra mot ett mål. Samtidigt beskriver de sättet som styrningen utövas på genom att det i viss mån handlar om att kontrollera.

För att få personalen att arbeta i samma riktning och mot samma mål krävs det en gemensam bild för vart man vill nå. Tydliga mål underlättar enligt Locke och Latham (2002) för de anställdas arbete, då arbetet därmed blir mer effektivt. Man skapar ramar för organisationsmedlemmarnas handlande (Lindvall, 2001; Jäghult, 1978). Locke och Latham (2002) menar att det finns faktorer som påverkar målsättningsarbetet och därmed också sättet att styra utifrån målen. När de ska beskriva hur ledare ska styra menar de att en viktig faktor är att skapa en förståelse och en hängivenhet för organisationens mål och att kommunicera målen för att få medarbetarna att förstå varför de är viktiga. Detta var även något som framhövdes i intervjuerna då respondenterna skulle beskriva hur de styr genom att sätta upp mål.

Det svåra är att man inte får sälja en bild som är för svår, som inte folk förstår. Även om man bär en ännu mer komplicerad bild inom sig.

Först har man tanken, målet klart framför sig, det är dit vi ska. Vägen dit är slingrig, men gör man fel så försöker man igen.

Som vi kan se så framgår det både i teorierna och under våra intervjuer att ledare styr genom att sätta upp mål och att det är av betydelse att målen är tydliga och att de kommuniceras. På frågan om hur man kommunicerar och är tydlig fick vi liknande svar från alla respondenter. Vi har utifrån analysen av det empiriska materialet lyckats identifiera två olika sätt på hur detta utförs, nämligen genom handling och upprepning. Hur man kommunicerar målen genom handling beskriver alla respondenter handlar om att vara ett föredöme, handling är starkare än ord. Ledarna menar att man ska gå i bräschen och agera i enlighet med de uttalade målen såsom man vill att andra ska agera. Exempel på hur ledarna gör detta är genom att besöka butikerna, att själv gå på golvet och därmed inte bara kommunicera med de anställda som befinner sig närmst VD. Upprepning menar respondenterna har att göra med att målen som ledaren styr efter inte bara ska vara tydliga då de kommuniceras utan bör ständigt upprepas.

När du spyr på ditt budskap då har den första fattat. Tjatat är en viktig utmaning, fostra en organisation är att tjata.

Tydlighet handlar om att man får informationen tilldelad sig genom nötning.

Hur man styr genom att sätta upp mål, handlar om att kontrollera, men ändå ge utrymme och att förmedla en bild. En viktig del i en ledares arbete är målsättningsarbetet (jfr. Locke & Latham, 2002; Jäghult, 1978; Lindvall, 2001). För att ytterligare kunna precisera hur, finns en önskan att få svar på hur man faktiskt sätter upp mål. Denna del av hur har vi upplevt var svårare att besvara. Trots detta fick vi fram några beskrivningar kring hur målsättningsarbetet går till. Detta diskuteras i nästa stycke.

Hur ska målen sättas upp?

För att inte enbart stanna vid att säga att man styr genom att sätta upp mål så blir nästa naturliga fråga att ställa sig, hur man sätter upp mål. I teorin diskuteras huruvida målen ska sättas upp i samråd med den anställde eller på högre nivå (Locke & Latham, 2002). Man menar att det är bättre att sätta upp målen i samförstånd med medarbetarna eftersom det ska vara en kombination av medarbetarnas och organisationens behov (French & Bell, 1999). Respondenterna talade om målsättningsarbetet som något som sker med de närmst under VD, det vill säga ledningsgruppen. I just de specifika organisationerna som vi intervjuat VD i

agerar man alltså inte enligt vad man i litteraturen förespråkar. Däremot framhävde respondenterna betydelsen av att formulera mål som är anpassade för respektive enhet i organisationen.

Den kontext i vilken de intervjuade verkställande direktörerna verkar inom innefattar mycket personal och många kreativa människor. Att befinna sig i en kontext som detaljhandelsbranschen med dessa typiska särdrag skulle kunna vara en orsak till att ledarna framhåver att målen måste anpassas till organisationens olika delar och deras människor. Om detta är just specifikt för denna kontext är svårt att säga. Däremot menar vi att man här torde kunna se ett mönster eftersom alla våra respondenter på något sätt beskriver att olika mål bör sättas upp och förmedlas till olika delar av organisationen. Eftersom arbetsuppgifterna skiljer sig så pass mycket beroende på var man befinner sig i organisationen så kan inte samma mål förmedlas till alla. Detta har också att göra med att man måste förmedla ett mål som personalen förstår (Drucker, 1954; Locke & Latham, 2002; Mintzberg, 1994; Kotter, 1998). Respondenterna menar att de målen som man ställer upp för sina säljare inte är samma mål som man ställer upp för dem som arbetar på lagret. Detta överensstämmer med Busch (1998) tankar då han menar att medarbetarnas attityder är viktiga och att dessa måste tas hänsyn till vid målstyrningsarbetet, så att inte de står i motsättning till organisationens målsättningar.

Ett sätt att undvika att skapa oklarhet hos personalen är att formulera delmål som inte känns avlägsna utan är uppnåbara för individerna i organisationen (Odiorne, 1992). Odiornes tankar om betydelsen av att formulera delmål är ständigt återkommande i vårt empiriska material. Det är ett sätt som respondenterna beskriver hur de styr. De beskriver hur de styr genom att berätta att de sätter upp mål, de är ett steg före sina anställda och de ger under året månatliga och veckomässiga delmål. En annan respondent ger en mer målande beskrivning av hur han styr genom delmål.

Att dela upp visionen i delmål är bättre än att springa iväg fem år före och tappa medarbetarna på vägen. Man måste dela upp i delmål för att få alla med sig. Jag har lärt mig att om jag säger att min vision är att alla ska upp på Mount Everest då följer knappt någon med. Men om jag säger Indien då följer en hel del med och sen när vi är där kan vi lika gärna åka till Nepal.

Målstyrning handlar inte bara om att sätta upp mål utan också att följa upp målen. Drucker (1976:17) menar att målstyrning och uppföljning går hand i hand. Røvik (2000:53) håller med

Drucker och anser att målen behöver följas upp så att kunskap kan genereras och förändringar kan genomföras. Även Svensson (1997) menar att målstyrning förutsätter en uppföljning, annars vet man inte om resultatet är bra eller dåligt. Under intervjuerna beskrev respondenterna uppföljning främst ur en synvinkel att det är viktigt med uppföljning om något går fel. /.../ Blir det fel så får man gå in och korrigera på vägen, det är först om en avvikelse uppstår som man måste diskutera igenom det”. Detta är exempel på beskrivningar från respondenterna. Fokus i intervjuerna låg främst på målen snarare än betydelsen av att följa upp dem vare sig man uppfyllde målen eller inte. När respondenterna skulle beskriva hur de arbetar med uppföljning talade de snarare om att det borde göras än hur de gör det. Vi menar att det är svårt att säga om avsaknaden av uppföljning handlar om att det inte genomförs eller om det faktiskt är så att det är svårt att beskriva hur man gör något (jfr Alvesson & Sveningsson, 2003a).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att målstyrning enligt våra respondenter handlar om att ta till vara organisationens kompetens. Att sätta upp mål är det sätt på vilka våra respondenter främst beskrivit hur de styr. När vi fortsätter fråga om hur de faktiskt styr genom att sätta upp mål bryter ledarna ytterligare ner sina beskrivningar. De beskriver hur målen måste anpassas till olika delar av organisationen, att de ska vara tydliga, att de ska kommuniceras genom handling och upprepning och att målen ska brytas ner i delmål. Det har framgått att det är ledarna som bestämmer målen men medarbetarna bestämmer hur målen ska uppnås. För att medarbetarna ska kunna uppnå de utsatta målen krävs resurser från ledningen, främst i form av ekonomiska medel. Detta leder oss in på vårt andra valda styrmedel, nämligen att styra genom budgetering.

4.1.2 Att styra genom budgetering

Budgetering handlar om att planera sin verksamhet, vad ska vi göra i framtiden, om en vecka, om en månad, om ett år? Det handlar om att fördela ansvar, resurser och förväntningar till organisationens olika delar, så att dessa koordineras. Planeringen utförs genom att förutse intäkter och kostnader för verksamhetens kommande period, vanligtvis ett år (Anthony & Govindarajan, 2003:409). Att en ledare planerar är en framträdande vad-dimension i teorin, ett verktyg för planering är budgetering.

När vi frågade våra respondenter hur de styr, beskrev dem inte uttryckligen att de använder sig av budget. Däremot framhöll alla att det finns en budget som man självklart måste ta hänsyn till. Respondenterna har snarare pratat om att de i rollen som VD fördelar resurser till verksamheten, vilket är en typisk beskrivning av vad de gör, nämligen att planera. Vi anser att resursfördelning bara är ett annat sätt för dem att uttrycka att de även styr med formella styrmedel, vilket budget är. Respondenterna menar att man som ledare styr genom att ställa resurser till de anställdas förfogande. Det beskrivs delvis genom betydelsen av att ge rätt resurser för att de anställda ska kunna prestera. /.../ Vi ska upp till Mount Everest men du får bara ett par sneakers va, men här får du en påse pengar och då blir det lättare.” Ett annat sätt att beskriva det på är genom att kontinuerligt se över kostnader och intäkter, att få det svart på vitt. För att därmed veta var man är på väg och samtidigt klargöra vad man vill uppnå. Att styra genom att fördela resurser kan egentligen också beskriva vad en ledare gör. Om man nöjer sig med detta som ett svar på hur så har man egentligen fått samma svar som de undersökningar Kotter (1982) och Mintzberg (1973) har gjort gällande vad chefer gör. Än en gång upplevde vi att om vi fortsatte att fråga, men hur, så kunde respondenterna än mer nyansera hur och ge en konkretare beskrivning. Vi anammade vår metod som syftar till att genom att precisera vad så långt som möjligt, kunna närma oss svaret på hur ledarskap utövas. Ax, Johansson och Kullén (2005) menar att budgetarbetet har olika syften och roller. Det handlar inte bara om att planera och samordna vilket ofta kan vara det första som budget förknippas med. Budget kan också ha en roll i att fördela ansvar, kommunicera med medarbetarna, följa upp och att öka medvetenheten för företagets situation. Anthony och Govindarajan (2003:411) håller med Ax et al. och menar att budgeten har flera syften än att bara vara ett planeringsverktyg. Vi kunde i vår empiriska studie identifiera olika syften och sätt på hur man använder budget, vilka ibland skiljde sig åt företagen emellan. En respondent beskriver att han använder budget och fördelning av resurser, som ett sätt att öka kreativiteten.

Vi hade en övning i detta rum, en övning som bygger på att inte röra golvet, det börjar med att en inte ska röra golvet och sedan två och så vidare och så småningom byggde vi pyramider och folk stod ovanpå varandra /.../ Sedan sa ledaren nu ska ingen röra golvet, någon frågade hur länge då? Ledaren sa nä det har jag inte sagt. Då hoppade alla samtidigt /.../ detta för att illustrera att när man ställs inför ett problem så ser man inte lösningen för man ställer fel frågor. Därför kan det vara bra med ganska snåla resurser när man styr för då tvingas man ställa dess frågor som blir förlösande på något sätt så det tror jag är viktigt.

En annan använder budgeten som ett styrmedel som hjälper honom att följa upp saker. Utifrån budgeten och det faktiska försäljningsresultatet så menar han att man kan tydliggöra för sin personal hur företaget presterar. Detta menar vi visar på ett annat sätt att styra genom budget, genom att framhålla resultat.

Jag tror man väljer ut några få mått som alla kan förstå. Ekonomistyrning låter fint och det finns hela kurser i detta men gör man det för komplicerat så innebär det att det tar för lång tid och när informationen kommer är den redan för gammal och då bryr sig inte folk ändå.

Under våra intervjuer med VD på detaljhandelsföretag upplevde vi att fokus snarare låg på icke-finansiella mått än på de finansiella. Trots detta har vi förstått att även om respondenterna inte uttryckligen talade om budget så kan man utifrån intervjuerna i viss mån hitta tendenser till hur styrningen utövas genom detta styrmedel. Vi upplevde att de formella styrmedlen inte var något som man självmant talade om. Vi vill dock uppmärksamma att en av respondenterna skiljde sig åt från de andra i önskan om att tala om de formella styrmedlen, då han gärna pratade om betydelsen av olika typer av formella styrmedel. Förutom i just detta fall hänvisade respondenterna istället ofta till sina medarbetare som de menade var experter på området. Mycket av svaren, under detta styrmedel, stannar vid en beskrivning av vad man gör vilket kan bero på en osäkerhet, då respondenterna i sin roll som VD har ett övergripande ansvar och inte ett detaljansvar, som i detta fall ekonomichefen har. När vi talade om ledarskapsuppgiften, att styra, upplevde vi att de mindre informella styrmedlen snarare framhövdes. Hårda styrmedel är som vi förstår viktiga för att organisationer ska uppnå sina ekonomiska mål. Under intervjuer har vi förstått att mjuka styrmedel diskuteras mer och kan något lättare förklaras då man ska beskriva hur man utövar dem. De mjuka styrmedlen har även i allmänhet fått en större uppmärksamhet under senare år (Ax et al., 2005:75). Nästa styrmedel som vi behandlar är det som innebär att styra genom medarbetarskap.

4.1.3 Att styra genom medarbetarskap

Bakgrunden till begreppet medarbetarskap grundar sig i en önskan om att också framhäva betydelsen av medarbetarna och inte bara av ledarna (Tengblad, 2003:135). Vi anser att även om syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ledarskap utövas ur ett ledningsperspektiv, så kan inte medarbetarna helt kopplas bort då det är dem som leds. Medarbetarskap handlar om att de anställda ska kunna påverka sitt arbete och att de ska ha

befogenheter och utrymme att göra det (Ax et al., 2005:78). Även Yukl (2006) belyser betydelsen av medarbetarskap som ett sätt att styra och menar att en person kommer att känna sig mer delaktig om hon/han får utrymme att själv bestämma hur och när arbetet ska utföras. Eftersom vår uppsats är skriven ur ett ledarskapsperspektiv så handlar det i vårt fall om att belysa hur ledaren ser på medarbetarskap och på vilket sätt detta tas hänsyn till i deras utövande av ledarskap och sättet på vilket de styr.

Jag mäter mina anställda helt efter vad som kommer ut i andra ändan. Jag bryr mig knappt när och var de utför sina jobb, det är ointressant om de sitter hemma och arbetar hela nätterna och inte kommer hit på dagarna, i princip. Nej, men ni förstår vad jag menar, det är deras output som räknas.

Jag vill inte fatta beslut, bara om det jag ska fatta beslut om. /.../ Det handlar om att se till att organisationen tar sina egna beslut.

I samtliga intervjuer har vi sett tendenser till att ledarna vill avsäga sig en roll som en enväldig härskare, en hierarkisk ledare. Betydelsen av att delegera ansvaret neråt i organisationen betonas och sättet på hur ledarna styr beskrivs därmed genom att man delegerar. En respondent vill uttrycka det i formen av att man som ledare abdikerar. En annan menar att han utövar ett passivt ledarskap och att han är bra på att trycka ner beslut i organisationen. Han säger att han styr genom att inte vara närvarande. En tredje menar att hans ledarskap utövas genom att ge frihet dock under ansvar, han menar att eftersom medarbetarna är experter så ska de göra det de är bra på och han litar på vad de gör. Vi kan sammanfatta ledarnas beskrivning av hur de styr och därigenom tar hänsyn till medarbetarskap, med att de delegerar beslut nedåt i organisationen. Därmed ämnar de skapa en miljö som tillåter eget ansvar i vilken medarbetarna är engagerade och bidrar till en målmedveten organisation. Även i detta fall framhävs kommunikationen som betydelsefull, framförallt den interna. Detta framhåller även Jacobsen och Thorsvik (2006) som menar att intern kommunikation är det mest lönsamma medlet för att kunna styra och kontrollera en organisation.

Att helt borste från medarbetarskap i en värld där hierarkiska organisationer mer eller mindre har tappat sitt fotfäste känns oundvikligt. Detta beror på att medarbetare i större utsträckning fått mer befogenheter och ansvar (Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Collins, 1996). Då ledarna i intervjuerna ska beskriva sin syn på medarbetarskap och hur de kan skapa förutsättningar för det, kan vi konstatera att det handlar mycket om att de styr genom att ge

sina medarbetare utrymme. Det handlar om utrymme att ta egna beslut, utrymme att få lov att lära sig nya saker och utrymme att få lov att göra fel, att man som ledare tar på sig ansvaret.

Jag tar ansvaret. När man lyfter bort ansvaret från rädda människor så vågar de göra mer eftersom jag tar ansvaret. Går det åt helvete tar jag ansvaret och går det bra, då delar vi på ansvaret.

Medarbetarskap handlar också om att personalen känner att de gör ett meningsfullt arbete och att just deras kompetens tas tillvara. Respondenterna har betonat att i en kreativ miljö, som det många gånger är i detaljhandelsbranschen, med många anställda är det av stor vikt att bejaka deras kunskap och vad de drivs av. Här menar vi att respondenterna framhåller kontextens betydelse för medarbetarskap. Alla respondenter utom en menar att kontexten påverkar ens ledarskap. Den respondent som inte framhöll detta menar att ledarskap ser likadan ut oberoende kontext eftersom alla arbetar med människor. Även om det är svårt att dra en slutsats utifrån fem intervjuer så menar vi, i enlighet med tidigare forskning (jfr. Stewart, 1982a; Fournier & Grey, 2000; Thompson & McHugh, 1995), att kontexten har betydelse och påverkar ledarskapet. Vi vill beskriva varför vi anser att kontexten påverkar ledarskapet genom att citera en av våra respondenter.

I ett sådant här företag där det finns mycket kreativitet och det finns tolerans emot fel så leder man på ett sätt och i ett företag som Volvo så finns det ingen tolerans för fel och då leder man på ett sätt. Skulle jag styra mitt företag som Volvo så skulle ett företag som här gå under, människorna skulle gå under här.

Medarbetarskap inbegriper även att ledaren har förtroende för de anställda, ett förtroendeskap som är viktigt att bygga upp (Ax et al., 2005:78). Även Tengblad (2003:178) framhåller betydelsen av förtroende. Han menar att då det råder ett ömsesidigt förtroende mellan ledare och medarbetare känner den anställde en trygghet och strävar därmed också mot att prestera efter bästa förmåga.

De sätt på vilket vi anser att respondenterna har försökt beskriva hur de bygger ett förtroende hos sina medarbetare är genom att leva som man lär. Detta är även något som psykologen Birgitta Ahltop (2002:100) betonar då hon anser att ledaren är den som visar vägen och att ledarens handlingar avslöjar honom eller henne. Samtliga respondenter menar att det är av stor vikt att bygga upp ett förtroende som ledare, men att det tar tid.

Liksom ett vattenglas fylls det på droppe för droppe, men kan stjälpas ut på en sekund.

Respondenterna anser att för att kunna bygga upp ett förtroende hos sina anställda måste man vara som man vill att sina kollegor ska vara och därigenom också föregå med gott exempel, /.../ en ledare sänder ständigt ut signaler som tolkas.” Det faktum att man ska föregå med gott exempel är något som alla respondenter framhäver. Hur man gör detta beskrivs med väldigt banala ord som att till exempel vara positiv och glad. Att kunna skoja med sin personal och att ha självironi.

Jag hade ett par amerikanska chinos på mig och de var alldeles för korta. Paul skojade med mig om det och det kändes väldigt bra och naturligt. Jag tror det är viktigt att man kan göra det för garden åker ner och det blir intimt medan alla hörde på.

Allt ifrån att sitta mitt ibland dem och dricka bärs på firmafesten. Till att faktiskt bara vara där och när det är party står man på dansgolvet och shakar precis som alla andra och visar att man är en vanlig snubbe.

För att förtydliga de mönster som vi har kunnat urskilja, kan vi säga att våra intervjupersoner menar att medarbetarskap är viktigt, även om de inte uttryckligen använder det ordet. De framhåller detta genom att de försöker få de anställda att känna delaktighet, ge dem utrymmen och få dem att känna förtroende från ledning, vilket enligt teorin är typiska sätt att skapa förutsättningar för medarbetarskap. Att skapa utrymme, förtroende och delaktighet är sätt på vilket de intervjuade ledarna beskriver hur de styr och utövar sitt ledarskap. När dessa ord ytterligare bryts ner beskriver ledarna även hur de utövar var och en av de tre. De menar att det handlar om att låta bli att leda, att förmedla glädje och att kunna skoja och ironisera över sig själv. En viktig komponent som enligt oss är nära knutet till styrning och som också omnämns som ett sätt att styra på är motivation (jfr. Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Bruzelius & Skärvad, 2000). Detta för oss vidare till den andra av våra utvalda ledarskapsuppgifter, nämligen den om att motivera.

5. Tema 2 – Att motivera

I denna del skildrar vi med hjälp av utvalda teorier innebörden av att motivera och motivationens roll i ett företag. Vi har valt ut tre sätt som beskriver hur man kan motivera, att motivera genom utmaningar, genom att visa uppskattning och genom utveckling. Med hjälp av vårt empiriska material söker vi svar på hur de utövas. De befintliga teorierna om motivation vävs samman med vårt insamlade empiriska material som berör uppgiften att motivera.

5.1 Begreppet motivation

Motivation kan definieras som en positiv och energidrivande kraft. En inre psykologisk process som kan få en människa att agera på ett specifikt sätt och som stärker intensiteten i våra handlingar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Även Bakka et al., (2006) menar att motivation betecknar den energi och de drivkrafter som finns hos människor. Jenner (2004) anser även han att motivation är en drivkraft, men tar det ett steg längre och menar att motivation ofta ställs i relation till att uppnå ett mål.

5.1.1 Att motivera med utmaningar och uppsatta mål

Tydliga mål som medarbetarna kan arbeta mot framhävs av Jacobsen och Thorsvik (2002) som en relativt enkel och fungerande ledningsteknik för att motivera sina anställda. De förklarar dess enkelhet utifrån att mål är något som måste finnas i en organisation vilket innebär att arbeta med tydliga mål för att motivera är kostnadseffektivt. En framträdande mer klassisk motivationsteori som i enlighet med Jacobsen och Thorsviks resonemang också syftar till att framhäva betydelsen av att arbeta mot ett bestämt mål som motiverande är målsättningsteori (Latham & Lee, 1986). Konkreta mål såsom *"/.../ öka försäljningen med 10 procent"*, är mer motiverande än oklara mål som *"/.../ vi måste sälja mer"* (Jacobsen & Thorsvik, 2002:324). Sätter man som ledare upp ett mål som uppfattas som en utmaning av de anställda och som samtidigt är realistiskt att nå, är det ett bra sätt att motivera på. Mål som är svåruppnådda och nästintill omöjliga att nå kan snarare hämma motivationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002:324).

Då respondenterna ska beskriva hur de motiverar sina anställda framhåller de vikten av att sätta upp mål. Både som ett sätt att motivera, men även som vi tidigare nämnt som ett sätt att styra. En av respondenterna beskriver sitt sätt att motivera genom att utmana och sätta upp mål som ibland till och med kan upplevas som alltför höga, vilket motsäger teorin (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det är viktigt att utmana organisationen genom att säga nu har vi presterat 100 och det är grymt men vad krävs för att vi ska prestera 200? I den diskussionen föds en jåkla massa roliga idéer och organisationen kommer utan att jag har gjort någonting ser 200 som sitt eget mål. Jag behöver inte ens säga 200 va. Det här med att utmana och ställa orimliga krav är viktigt.

Att sätta upp mål som är tydliga, konkreta och detaljerade är ett sätt på vilket alla respondenterna beskriver hur de motiverar sina anställda. Detta kan till exempel vara försäljningsmål som ska motivera medarbetarna till att prestera bättre. Betydelsen att det är ledarens uppgift att sätta upp mål har genomgående betonats i samtliga intervjuer. Vår reflektion är att, även om uppsättande av mål har diskuterats med utgångspunkt i motivation, så har mål tagit en stor plats främst ur ett styrningsperspektiv. Eftersom motivera är ett sätt att styra (jfr. Bakka et al., 2006; Bruzelius & Skärvad, 2000) menar vi att många gånger då ledarna har pratat om mål som ett styrmedel så har detta också innefattat ett sätt att beskriva hur de motiverar. Ett exempel på detta kan vara då en av respondenterna beskriver sin roll som ledare i att han styr genom att driva personalen framåt. Samtidigt beskriver han sättet han gör det på genom att säga att det är viktigt att sätta upp mål. Han menar att detta är ett sätt att skapa en bra känsla, som i sin tur motiverar personalen. För att målen som ska motivera ska nå ut till medarbetarna förutsätter det en god intern kommunikation. Ett sätt på vilket samtliga respondenter beskriver hur målen kommuniceras är genom möten. De beskriver att de årligen träffar alla anställda på företaget för att på dessa möten kunna förmedla målen och motivera de anställda till att prestera. Respondenterna vidhåller även att möten med ledningsgruppen är ett sätt på vilket de kommunicerar målen, som de i sin tur vill att ledningsgruppen ska kommunicera vidare neråt i organisationen.

När man ställer upp mål som ska motivera de anställda är det viktigt att dessa också följs upp och att medarbetarna erhåller konkret feedback (Latham & Lee, 1986). Detta för oss in på nästa sätt att motivera vilken har varit framträdande i vår empiriska studie, betydelsen av att visa uppskattning och glädje.

5.1.2 Att motivera genom att visa uppskattning

Att visa uppskattning kan vara något som motiverar de anställda vilket i många fall kan glömmas bort. Faktum är att den historiskt kanske mest kända psykologen Abraham H. Maslow påvisade redan på 1940-talet i sin behovstrappa, att uppskattning utgör ett stort behov hos oss människor (Maslow, 1970). Senare forskare som Frederick Herzberg (1967) utvecklade Maslows teori och menade att uppskattning även är ett viktigt incitament i organisationer. Herzberg (1967), Hackman & Oldham (1980), Katzenbach (2006) och Bushe (2007) menar att om man som ledare visar uppskattning till sina medarbetare krävs det mindre energi för att motivera de anställda. Detta genom att uppmuntra de egenskaper man vill se mer av från sina medarbetare. För att klara av detta krävs det att man uppskattar sig själv, vilket kommer ifrån att man har ett uppskattande förhållningssätt. Detta är inte så lätt för alla människor då vi som människor lätt ser kritiskt på tillvaron (Bushe, 2007).

Samhället tränar oss att betrakta glaset som halvtomt och inte halvfullt, att uppmärksamma vad som är trasigt, saknas, behöver ordnas eller inte är tillräckligt bra.

(Bushe, 2007:199)

Samtliga av de ledare som vi har mött har uttryckt en glädje för sitt arbete och ett engagemang i sin roll som ledare, både genom vad de har sagt men också genom deras kroppsspråk. Vi har sett tendenser i svaren hos våra ledare och i sättet som de beskriver sitt ledarskap på att de verkligen vill förmedla att detta är något som de brinner för. De kan handla om att de ler, gestikulerar och verkligen vill måla upp en bild för oss som är positiv när de beskriver sitt ledarskap. Det har framgått att på samma sätt som de vill förmedla sitt engagemang för sitt ledarskap till oss, vill de också göra till sina medarbetare. De vill, genom att vara glada och positiva, inspirera medarbetarna och få dem att känna sig bekväma i deras närvaro (jfr. Ahltop, 2002:171). Då respondenterna ska beskriva sitt medarbetarskap beskriver dem det som symboliskt, att man måste leva som man lär, vara en entusiast och vara hängiven det man gör.

Man är en ledare 24 timmar, sju dagar i veckan. En ledare måste därför vara sig själv. Att ta på sig ledarrollen klockan 9-17 fungerar inte. Du är den du är.

Jag måste ju hela tiden brinna för detta arbete, jag kan inte sitta på ett möte och tycka att allt är pest och pina och förvänta mig att det ska vara motiverande. Jag måste hela tiden pusha och driva dem.

/.../ jag bestämde mig för att jag skulle gå på Dramaten och se på fröken Julie med Mikael Persbrandt och Marie Bonnevie /.../ Jag gick dit och såg den 83e av 89e föreställningar och under nästan 3 h spelar dem med passion och inlevelse. Jag tänkte att det måste vara svårt att vara skådis och särskilt scenskådespelare där men inte kan göra om tagningarna utan det måste rulla på hela tiden och du måste vara med. Då fylldes jag med respekt och kom på hur viktigt det verkligen är att med hela kroppen själ och hjärta och passion ta i. Jag kom på att jag ska bara göra det som jag brinner för.

Andra sätt på vilket respondenterna beskriver hur de utövar ledarskapsuppgiften att motivera, är genom saker som kan tyckas relativt enkla. Tidigare hur-undersökningar (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003b; 2003a; Grint, 2001) har kommit fram till att då ledare ska beskriva hur de utövar sitt ledarskap, beskrivs det med enkla saker som att gå runt och småprata med sina medarbetare. Vi har i vår undersökning kunnat urskilja liknande resultat. Respondenterna beskriver att de motiverar genom att gå runt och kommunicera med sina medarbetare, att tala med dem och slänga käft.

En respondent beskriver hur han motiverar genom att han gärna plockar fram goda exempel i den stora gruppen, för att inför andra visa sin uppskattning till en specifik medarbetare. Han menar att detta kostar så lite men samtidigt ger så mycket. Övriga respondenter ger en liknande beskrivning och menar att de motiverar genom att visa uppskattning.

De resultat som vi kan skönja när det gäller att motivera genom att visa uppskattning är att vi verkligen lyckats närma oss svaret på hur detta utövas. Respondenterna framhåller hur de motiverar genom att visa uppskattning. Detta gör man genom att vara ett föredöme, man lever som man lär, man är helt enkelt glad och positiv. Detta menar vi kan illustreras i ett uttalande av en respondent;

Jag är en entusiast som vill mycket, är alltid glad och positiv och det smittar förhoppningsvis av sig.

Ett annat sätt att visa uppskattning för medarbetarna är att erbjuda utvecklingsmöjligheter. Detta i sig kan också vara ett sätt att motivera sina anställda på då en medvetenhet om

möjlighet till exempelvis befordran, utbildning och trygghet många gånger motiverar anställda. Detta för oss in på den sista delen under arbetsuppgiften att motivera, denna del berör möjligheten att motivera genom utveckling.

5.1.3 Att motivera genom trygghet och utvecklingsmöjligheter

Trygghet är något som är viktigt för oss människor. Att motivera någon genom att förmedla och erbjuda trygghet är något som redan Maslow tog fasta på i sin behovstrappa på det andra steget bland sina bristmotiv (Maslow, 1970). Även andra forskare efter honom har framhållt betydelsen av trygghet som ett sätt att motivera (Wilson, 2000; McClelland, 1961). Enligt de ovan nämnda forskarna innefattar begreppet trygghet en mängd saker såsom, materiell och fysisk trygghet men även socialt behov, uppskattning och anställningstrygghet.

Då respondenterna ska beskriva hur de motiverar framhåller alla att skapa trygghet är ett sätt för dem att motivera. Vi har då vi har tagit del av intervjuerna förstått att sättet på vilket trygghet används som en motivationsfaktor och hur man frambringar trygghet är av olika karaktär. Respondenterna beskriver att de skapar en trygghetskänsla hos sina anställda genom att vara synlig och närvarande, genom att skapa ett glädjefyllt arbetsklimat. Än en gång beskriver de sättet att åstadkomma detta på genom att vara glad, positiv och att finnas i bakgrunden om någon behöver en. Detta sätt att skapa trygghet menar vi handlar om att de anställda ska känna sig trygga i sin roll och i relationen till ledaren, vilket skulle kunna härledas till tryggheten som ett socialt behov av uppskattning (McClelland, 1961). Några av respondenterna menar att genom att tillåta de anställda att göra fel så känner de sig än mer trygga i sin arbetsroll och anställning, vilket fungerar motiverande.

Ett annat sätt på vilket våra respondenter framhäver trygghet är genom anställningstrygghet. Om företaget är framgångsrikt och genererar intäkter så kommer också tryggheten att öka för de anställda.

Att kunna erbjuda människor trygghet är ett unikt saliggörande, folk behöver det.

I dessa fall kopplas trygghetsvariabeln samman med prestationskrav. En av respondenterna menar att eftersom trygghet är något som är viktigt och som människor motiveras av kommer

prestationerna till följd av detta. Alla respondenterna beskriver hur de motiverar genom att de för sina medarbetare klargör kopplingen mellan företagets framgång och deras trygghet.

En annan sak som kan kopplas till trygghet är att tillhandahålla utvecklingsmöjligheter inom företaget för sin personal. De kan handla om att bli befördrad, att få mer ansvar och att få utbildning. Då företag satsar på att utveckla och utbilda sin personal menar vi visar på att man vill behålla sin personal, vilket enligt oss i sig borde vara motiverande. För att kunna motivera sina anställda finns det enligt Herzberg (1967) olika motivationsfaktorer som ger tillfredställelse och en höjd presentation. Bland annat poängterar han att det är viktigt att de anställda ges möjlighet till professionell och personlig utveckling. Jacobsen och Thorsvik (2002) håller med och menar att de anställda ska känna att de har ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation och att det finns en möjlighet till befördran och utveckling.

Man måste se till att skapa utvecklingsmöjligheter i ett företag, man måste få personalen att känna att om man visar framfötterna så ska det finnas en möjlighet att avancera inom företaget.

Alla respondenter talar inte om utvecklingsmöjligheter som ett sätt att avancera inom organisationen som respondenten som citeras ovan. Utbildning är en annan typ av utvecklingsmöjlighet som framhävs i litteraturen som en motivationsfaktor. Om utbildning erbjuds innebär det oftast att människor utvecklas och presterar bättre (Maccoby, 1988; Leion, 1992). Samtliga av de intervjuade ledarna menar att det är viktigt att kunna erbjuda sin personal utbildning och detta är genomgående sättet på vilket ledarna beskriver hur de motiverar sin personal med utvecklingsmöjligheter.

För att sammanfatta respondenternas beskrivningar gällande hur de motiverar genom att skapa trygghet och utvecklingsmöjligheter har vi kunnat urskilja tre olika sätt. Det första sättet som också alla ledarna betonar är betydelsen av att vara synlig, närvarande och sprida glädje, vilket skapar ett gott arbetsklimat som i sin tur skapar trygghet. Det andra sättet handlar om att skapa trygghet genom att tillåta människor att göra fel. Det sista sättet handlar om att förmedla en anställningstrygghet, att tydliggöra att företagets framgång är sammankopplad med anställningstryggheten. Går det bra för företaget är anställningen tryggad. Anställningstryggheten kan också framhållas genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter och utbildning.

Eftersom vi arbetar med människor måste man vara positiv och glad så att det smittar av sig.

Mina medarbetare är nog inte rädda för att göra fel, jag hänger aldrig någon som har gjort fel.

Du hittar vad det är som gör att människor vill åstadkomma saker. Konkret exempel, varför ska vi tjäna mer pengar? Jo vi ska tjäna mer för att vi ska kunna bygga fler butiker och ju fler butiken vi har, desto tryggare blir vår arbetsplats, alltså bolagets fortlevnadsbestånd, det är en trygghet och det är viktigt.

Vi har med hjälp av utvalda teorier redogjort för innebörden och betydelsen av ledarskapsuppgifterna, att styra och motivera. Med hjälp av vårt empiriska material har vi sökt svar på hur dessa uppgifter utövas. I nästa avsnitt väljer vi att ytterligare tydliggöra våra resultat gällande hur ledarskap utövas för att belysa de nyanser av hur som vi har kunnat urskilja.

6. Tydliggörande av hur

Vi väljer i detta avsnitt att sammanfatta våra resultat från respektive tema, samt hur vad-uppgifterna, ledarskapsuppgifterna, preciserades för att nå hur-dimensionen. Vi vill lyfta fram våra resultat för att tydliggöra hur långt vi har kommit i jakten på hur ledarskap utövas.

Att styra

Att styra beskriver vad en ledare gör och är det begrepp som är mest återkommande och centralt i litteraturen kring vad en ledare gör. Det finns olika sätt på vilket man kan styra därför valde vi att ytterligare precisera detta vad, för att senare underlätta jakten på hur ledarskap utövas. De styrmedel som valdes ut var, att styra genom att sätta upp mål, att styra genom budgetering och att styra genom medarbetarskap. Teorierna beskriver i de flesta fall vad ledare gör. I teorierna kring uppgiften att styra, har kontroll en framträdande roll. Vi upplevde att respondenterna inte ville beskriva sitt sätt att styra med ordet kontroll. Samtidigt så kunde de inte utelämna betydelsen av att i viss mån kontrollera i sina beskrivningar kring hur de styr.

Den mest återkommande beskrivningen i vårt empiriska material som svarar på frågan om hur man styr, är genom att sätta upp mål. Då vi fortsatte att bryta ner frågan om hur de styr genom att sätta upp mål, kunde vi i viss mån ge svar på hur-dimensionen. De beskrivningar som gavs handlar om att formulera delmål som kontrollerar men ändå ger utrymme. Genom delmål menar respondenterna att man skapar en förståelse för organisationen, man tydliggör och kommunicerar vart man är på väg. Målen som formuleras menar respondenterna måste anpassas till olika delar av organisationen samt vara tydliga. Sättet som de beskriver hur man kommunicerar målen är genom upprepning, genom bilder och symboliskt ledarskap, målen måste efterlevas i ledarens handling.

Det andra sätt på vilket respondenterna beskriver hur de styr är genom budgetering. Ordet budget användes inte uttryckligen, däremot talade respondenterna om att de styr genom att fördela resurser. Några beskriver sitt sätt att styra genom att säga att man gör det med små resurser för att öka kreativiteten. Andra menar att det är ett sätt att följa upp saker och därmed skapa en förståelse oss de anställda gällande organisationens situation.

Det sista sättet på vilket ledarskapsuppgiften att styra preciserades var, att styra genom medarbetarskap. Samtliga respondenter framhöll betydelsen av att delegera ansvaret nedåt i organisationen. Hur ledarna gör detta är genom att inte vara närvarande och att tillåta medarbetarna att göra fel. Detta sätt att styra på menar respondenterna skapar en tillfredställande arbetsmiljö. För att medarbetarna ska våga ta det ansvar som ledarna delegerar och våga göra fel är det enligt respondenterna av betydelse att man bygger upp ett förtroende som ledare. Hur förtroendet byggs upp beskrivs med banala ord som att vara positiv och glad, att kunna skoja, ha självironi och föregå med gott exempel. Det är enligt respondenterna av stor vikt att man styr genom medarbetarskap i den specifika kontexten då branschen är personalintensiv.

Att motivera

I den kontext i vilken de respondenter som vi intervjuat befinner sig i, nämligen detaljhandeln, kan man anta att motivation har en betydelsefull roll. Detta eftersom att branschen kännetecknas av att vara personalintensiv, med en mängd olika typer av människor och en bransch i vilken många tar sitt första arbete. I teorier kring motivation ges exempel på olika sätt att motivera människor och vad människor motiveras av. Exempel på detta kan vara att människor motiveras av mål, genom uppskattning och genom trygghet och utvecklingsmöjligheter. Alla respondenter framhävde betydelsen av att sätta upp mål, att visa uppskattning och att skapa trygghet som sätt att motivera. Vi fick ytterligare förfinade beskrivningar av hur de går tillväga när det gäller var och en av dessa.

Respondenterna menar att tydliga, konkreta och detaljerade mål verkar motiverande och att detta sätt att motivera är enkelt och kostnadseffektivt. Försäljningsmål är ett exempel på mål som respondenterna anser motiverar de anställda. Målen skapar en bra känsla och driver personalen framåt.

Samtliga av de ledare som vi intervjuat har beskrivit att de motiverar sina medarbetare genom att visa uppskattning. När de ska beskriva hur de visar uppskattning framhåller de att det handlar om att inspirera medarbetarna, att som ledare själv vara glad och positiv och därmed skapa en stämning i vilken både medarbetare och ledare känner sig bekväma. De beskrivs också genom att man som ledare går runt och småpratar med sina medarbetare, att kunna motivera dem genom att slänga käft.

Alla respondenter framhåller att skapa trygghet är ett sätt att motivera på. Hur denna trygghet skapas kan vara av olika karaktär och beskrivs av våra respondenter genom att ledaren är synlig och närvarande. Än en gång framhåller de betydelsen av att vara glad och positiv för att därigenom skapa en trygg miljö. Kopplat till trygghet hör enligt respondenterna anställningstrygghet och möjligheten att utvecklas. Sättet på hur ledarna utövar sitt ledarskap för att skapa dessa möjligheter är genom att erbjuda utbildnings- och ansvarsmöjligheter samt i en del fall möjlighet till befordran.

7. Slutdiskussion

Efter att ha lokaliserat framträdande ledarskapsuppgifter, valt ut två av dessa och ytterligare preciserat dem, för att sedan kunna beskriva hur de utövas har vi nått till uppsatsens sista avsnitt. I detta avsnitt diskuterar vi de erfarenheter, resultat och insikter som vi erhållit under skrivandets gång. Vi diskuterar huruvida vi med vår metod lyckats närma oss hur i jakten på denna många gånger så svårfångade dimension. Avsnittet avslutas med ett resonemang kring resultatens giltighet samt reflektioner och förslag för fortsatt forskning.

7.1 Jakten når sitt slut

Vi har i denna uppsats försökt ta reda på hur ledarskap utövas. Om vi ser tillbaka på den teori som vi studerat kring vad ledare gör kan vi se att forskarna är relativt enade och presenterar liknande uppgifter som beskriver vad en ledare gör (Mintzberg 1994; Kotter, 1998; Fayol, 1950). Detta ifrågasätts av ännu nyare forskning, nämligen av forskare som representerar det kritiska forskningsfältet Critical Management. De menar att beskrivningarna kring vad ledare gör många gånger är alltför glorifierade, vilket de menar leder till att man inte riktigt förstår sig på ledarskap. Som följd av detta har det vuxit fram en önskan att förtydliga vad ledare gör och besvara hur ledarskap utövas. De hur-undersökningar som genomförts före vår framhåller att den glorifiering som i litteraturen ges av ledarskap, att ledarskap är något få förunnat och att det är något mystiskt som inte kan beskrivas, egentligen inte beskriver vad en ledare gör och hur ledarskap utövas (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003b; Yukl, 2006; Hales, 2001; Alvesson, 2002). De har kommit fram till att ledarskap handlar om väldigt enkla saker som att gå runt och småprata, att lyssna och att man ska leva som man lär. Forskarna som genomfört undersökningarna framhåller också att det finns en svårighet för ledare att beskriva hur ledarskapet utövas. De konstaterar att detta kan beror på att ledare inte själv reflekterar över hur de utövar sitt ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Kelly, 1993; Hancock & Tyler, 2004).

För att kunna söka svar på hur ledarskap utövas, valde vi två centrala ledarskapsuppgifter som beskriver vad ledare gör. Detta gjordes för att ämnet skulle bli mer greppbart och med en förhoppning att om man preciserar vad så långt som möjligt så blir det något lättare för respondenterna att beskriva hur deras ledarskap utövas. Respondenternas beskrivningar kring hur de utövar sitt ledarskap tog vi del av genom djupintervjuer. Tidigare hur-undersökningar gjorde oss medvetna om svårigheten i att hitta svaret på hur ledarskap utövas. Vi valde vårt

tillvägagångssätt för att om möjligt ge förslag till ett sätt att närma sig ledarskapets hur-dimension. Genom att bryta ner centrala ledarskapsuppgifter, var vår förhoppning att presentera ett sätt att närma sig hur ledarskap utövas. Uppgifterna bröts ner genom att vi under intervjuerna upprepande frågade om hur de gör. Vi upplevde att desto mer vi kunde precisera vad, desto lättare var det för ledarna att besvara hur de utövar sitt ledarskap. Detta tror vi beror på att om en uppgift preciseras tillräckligt mycket börjar man till slut beskriva hur denna uppgift utövas och man reflekterar över det.

Utifrån fem intervjuer är det svårt att dra en avgörande slutsats kring hur ledarskap utövas. Vad vi har kunnat göra är att finna vissa nyanser i våra respondenters svar som har inneburit att vi har kunnat urskilja en någorlunda beskrivning av hur ledaren utövar sitt ledarskap. De resultat som vi har identifierat i vår undersökning, ger en antydning till beskrivningar kring hur ledarskap utövas och därmed visar resultatens att vårt tillvägagångssätt är ett sätt att söka svar på hur ledarskap utövas. Vi har under våra intervjuer med VD på detaljhandelsföretag kunnat urskilja liknande svar som tidigare forskning (jfr, Alvesson & Sveningsson, 2003b; Hancock & Tyler, 2002). Respondenterna beskriver inte sitt ledarskap på det glorifierade sätt som mycket utav tidigare management forskning gör. Istället beskriver de hur de utövar sitt ledarskap med enkla ord som att vara glad, ett föredöme, gå runt och småprata och att kommunicera mål genom att tjata och leva som man lär. Vi upplevde att det var lättare för respondenterna att beskriva hur de utövar sitt ledarskap gällande ledarskapsuppgiften, att motivera. De framhöll att de motiverar genom att skapa trygghet, genom att visa uppskattning, genom att sätta upp utmaningar och mål och att kommunicera ut dem. Det stannade inte bara vid detta, vilket vi ibland upplevde när det var fråga om uppgiften att styra. Istället kunde de ge målande beskrivningar kring hur man faktiskt gör för att skapa denna trygghet och visa den uppskattning som man ämnar. Exempel på hur, var i detta fall bland annat genom att leva som man lär, att tillåta fel och att förmedla en positiv inställning.

Vi har funderat kring varför det var lättare att få en beskrivning av hur ledarskap utövas i detta avseende. Vi tror att det kan ha att göra med att motivation är ett aktuellt ämne och många gånger också ett välbehövligt incitament, kanske än mer i en personalintensiv bransch med hög omsättning och låga löner. Eftersom motivation ständigt framhålls som viktigt i litteratur och i den allmänna debatten, är förmodligen också detta något som man i organisationer uppmärksammar. Vi upplevde också att det var lättare att bryta ner och få fram hur när det gällde att motivera till skillnad från uppgiften att styra, då denna uppgift är mer greppbar

redan från början. Att motivera är enligt oss inte ett lika brett begrepp som vad styra är. Eftersom vi i detta fall i större utsträckning kunde bryta ner vad, upplevde vi att ledarna mer utförligt kunde beskriva hur de utövar sitt ledarskap. Det ska tilläggas uppgiften att styra även är ett begrepp som vi upplevt att våra intervjuade ledare tar lite avstånd från eftersom de många gånger sätter ordet i förbindelse med kontroll. Våra intervjuade ledare påpekade samtliga att för mycket kontroll snarare hämmar än lyfter medarbetarna och de framhöll i större utsträckning mjuka styrmedel som att bygga ett förtroende och vara ett föredöme.

Ledarskapsuppgiften, att styra, var som vi tidigare nämnt svårare för ledarna att beskriva. För att få fram nyanser av hur ledarskapet utövades ställdes det högre krav på oss intervjuare för att få ledarna att precisera vad de gör för att nå hur de gör det. Detta genomfördes främst genom att vi la tyngd på att genomgående fråga hur de styr. Genom denna typ av fråga var det något lättare för respondenterna att precisera hur de utövar sitt ledarskap. Ledarna framhävde att de styr genom mål, genom att använda sig av delmål och genom att kommunicera målen till organisationen. Ledarnas beskrivningar kring hur de kommunicerar målen belyses främst genom att man målar upp bilder, genom upprepning och handling. Många gånger stannade beskrivningarna vid det här och det var svårt att komma djupare och få fram mer av hurdimensionen. I viss mån fick vi mer preciserade svar då ledarna beskrev att de styr genom resursfördelning för att skapa en förståelse för verksamheten och att de styr genom medarbetarskap som bygger på behovet av förtroende. När det gäller uppgiften att styra menar vi att medarbetarskap, att ge de anställda utrymmen och förtroende, är det styrmedel där vi kanske bäst lyckats precisera vad och därmed ytterligare närmat oss svaret på hur ledarskap utövas. Beskrivningarna kring hur förtroende byggs upp sker genom att ledaren skojar med andra och sig själv samt att vara glad och positiv.

Vi kan utifrån vårt empiriska material konstatera, vilket också andra forskare tidigare framhållit (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003a; Hancock & Tyler, 2004) att eftertänksamheten hos ledarna verkligen ger sig till känna och att det finns uppenbara svårigheter för dem att beskriva hur de utövar sitt ledarskap. Under våra intervjuer framkom svårigheten och eftertänksamheten genom långa tystnader. Vi kunde under dessa tystnader se tendenser till en viss nervositet i kroppsspråket genom distraktionsmoment som att till exempel trumma med pennan i bordet, att sätta sig på sina händer och att flacka med blicken. Tidigare forskning har kommit fram till att detta beror på att ledare inte reflekterar över hur de utövar sitt ledarskap. Vi har också upplevt att detta kan vara en anledning till svårigheten att

beskriva hur ledarskapet utövas. Vi upplevde det då några ledare uttryckligen påpekade detta och beskrev att de faktiskt inte tidigare reflekterat över hur de utövar sitt ledarskap. Vi tror också att det kan finnas svårigheter i att svara på hur ledarskap utövas på grund av att det inte finns någon enhetlig bild som beskriver hur man ska leda. Det kan enligt oss bero på ledarens personlighet, erfarenheter och den kontext i vilken ledarskapet utövas, vilket försvårar möjligheten till att ge en generell beskrivning kring hur ledarskap utövas. Personlighet och erfarenheter påverkar alla människors agerande, även ledarskapet, vilket Hancock och Tyler (2004) konstaterar i sin undersökning kring ledares arbete. Vi anser, i enlighet med forskningsfältet Critical Management, att kontexten påverkar ledarskapet. Det faktum att kontexten påverkar framgick även i vår empiriska undersökning framförallt i samband med hur man styr. Vikten av att ge medarbetarna utrymme och tillåta dem att göra fel framhövdes. Ledarna framhöll att detta var av stor vikt i en personalintensiv och kundorienterad bransch som detaljhandelsbranschen. Detta sätt att leda kanske inte passar en annan bransch i vilken det till exempel är mer förödande och kostsamt om man gör fel. Alvesson och Sveningsson (2007) menar att ledarskap skiljer sig åt beroende på kontext, till exempel så eftersträvas olika typer av ledarskap av olika yrken. Beroende på den kontext i vilken man leder ett företag så måste man ta hänsyn till organisationens syfte och anpassa sitt ledarskap efter detta. Tar man som ledare inte hänsyn till den kontexten i vilken man leder så är det svårt att bli en framgångsrik ledare. Detta eftersom ledarskap är en mellanmänsklig funktion som innefattar fler än ledaren i sig (Alvesson, 2001).

7.2 Resultatens giltighet

Våra slutsatser bygger på vårt empiriska material, där vi intervjuat fem ledare på detaljhandelsföretag, samt på den teori som vi baserat uppsatsen på. Eftersom vår empiriska undersökning enbart är begränsad till fem intervjuer är det svårt att säga om deras svar kan karaktärisera ledarskap i hela branschen. Då vi i många fall har fått liknande svar av våra respondenter anser vi att beskrivningarna i viss mån kan ge svar på hur ledarskap utövas. De beskrivningar som vi har fått ta del av kring hur ledarskap utövas liknar de som tidigare undersökningar kommit fram till (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003a; Hancock & Tyler, 2004). Det förstärker därmed att vårt tillvägagångssätt är ett sätt på vilket man kan undersöka hur ledarskap utövas.

7.3 Reflektioner och förslag till fortsatt forskning

Ledarskapsforskningen är ett brett fält vilket man kan ta sig an på olika sätt. Vårt syfte var att försöka besvara hur ledarskap utövas. De studier innan vår som sökt svar på hur-dimensionen, har konstaterat att denna dimension är betydelsefull för att skapa en helhet gällande ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2003a; 2003b; Hancock & Tyler, 2004). De har också belyst svårigheten i att få svar på hur ledarskap utövas, och framhållit att svårigheten framförallt beror på att ledare inte reflekterar över hur de gör. Trots svårigheterna har de i viss mån lyckats urskilja hur ledarskap utövas och de beskriver detta med enkla ord som att småprata, lyssna, vara ett föredöme och att uppmuntra medarbetarna.

Vi valde att söka svar på hur ledarskap utövas genom att lokalisera centrala ledarskapsuppgifter och sedan ytterligare precisera dem. Vår undersökning har i viss mån kunnat ge svar på hur ledarskap utövas vilket ger en antydning till att vårt tillvägagångssätt är ett sätt att visa vägen till hur ledarskap kan undersökas. Vi anser att det finns mycket kvar att göra inom ledarskapsfältet kring hur ledarskap utövas. I mån av tid och plats har vi ”enbart” utfört fem intervjuer med ledare. För att i större utsträckning få svar på hur och om möjligt få fram mönster av hur ledarskap utövas bör framtida forskning lägga fokus på att skapa ett bredare empiriskt underlag genom att intervjua fler ledare. Vårt förslag till framtida forskare är att, som vi gjorde, tydliggöra ledarskapsuppgifter och bryta ner dem så långt som möjligt för att därigenom kunna söka svar på hur ledarskap utövas. Vi har till viss del lyckats bryta ner vad-uppgifter så pass mycket att vi också har fått svar på hur dessa utövas. Kanske är det så att man ytterligare kan bryta ner vad och därmed få ännu utförligare beskrivningar gällande hur ledarskap utövas. Det sättet på hur vi försökt närma oss hur-dimensionen av ledarskap kan på många sätt utvecklas. Fler ledarskapsuppgifter kan väljas ut och fler och längre intervjuer kan genomföras.

Under arbetets gång med denna uppsats har vi insett att det är viktigt att reflektera över hur man som ledare utövar sitt ledarskap. I samtliga intervjuer har ledarna själva framhållit att det finns ett värde i att reflektera kring hur de utövar sitt ledarskap. Kanske är det inte bara genom forskning som hur-dimensionen av ledarskap kan besvaras, utan också genom att ledare själva ges tid och möjlighet att få reflektera över sitt ledarskap. Vi har förstått att det av ledare uppskattas och är viktigt att reflektera över sitt ledarskap. Därför bör betydelsen av detta också framhållas.

Källförteckning

Tryckta källor

Ahltopp, Birgitta. (2002). *Rollmedvetet ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Kristianstad: Liber Ekonomi

Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. Great Britain: The Cormwell Press Ltd.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2003a). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. *The Leadership Quarterly*, 14, 359- 381

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2003b). *Managers doing leadership: The Extra – Ordinarization of the Mundane*. *Human Relations*, 56 (12), 14-35

Alvesson, Mats & Skölderberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Polen: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh. (1992). *Critical management studies*. London: Sage

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh. (1989). *Critical theory and the sciences of management*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen

Andriessen, E & Drenth, P. (1984). Leadership: theories and models. In P. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, 1 481 – 520. Chichester, UK: Wiley

Anthony, Robert N & Govindarjan, Vijay. (2003). *Management control systems. Eleventh edition*. Singapore: Mc Graw Hill

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. (2006). *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. Helsingborg: Gyllene snittet

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

Blanchard, Kenneth, H, Carlos, John, P, & Randolph Alan. (1996). *Empowerment tar mer än en minut*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Bruzelius, Lars, H & och Skärvad, Per-Hugo. (2000). *Integrerad Organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review*. The Leadership Quarterly 15, 729-769

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Bryman, Alan, Stephens, M & Campo, C. (1996). *The importance of context: Qualitative research and the study of leadership*. Leadership Quarterly, 7(3)

Burrell, G & Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann. (1979, 1-37). Summary.

Busch, Tor. (1998). *Attitudes towards Management by Objectives: An empirical investigation of self-efficacy and goal commitment*. Scandinavian Journal of Management, Volume 14, Number 3, 289-299.

Bushe, Gervase R. (2007). *Klart ledarskap. Hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar och hjälper alla på jobbet att bli äkta*. Falun: Ekerlids förlag

Carlsson, Sune. (1951). *Executive Behaviour*. Stockholm: C.A. Strömbergs

Christensen, Lars, Andersson, Nina, Carlsson, Carin & Haglund, Lars. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Clegg, Stewart. Kornberger, M, Carter, C & Rhodes, C. (2006). *For management?* Management learning 37 (1) 7-27

Clegg, Stewart & Dunkerley, David. (1980). *Organization, class and control*. London: Routledge

Collins, D. (1996). *Control and isolation in the management of empowerment*. Empowerment in Organizations, 4(2), 29-39

Dahlkwist, Matts. (1999). *Kommunikation – utveckling och möjligheter*. Stockholm: Liber

Davis R. T. (1957). *Performance and development of Field Sales Managers*, Boston: Harvard Business School, Division of research.

Drucker, Peter-Ferdinand. (1976). *What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO*, 36 (1), Public Administration Review, 12-19

Drucker, Peter-Ferdinand. (1954). *The practice of Management*. Mercury books No. 10: Heinemann

Fayol, Henri. (1950). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Ljus

Fournier, Valérie & Grey, Christopher. (2000). *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for. Critical Management Studies*, Human Relations 53 (1), 7-32

French, Wendell L & Bell Jr, Cecil H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement 6th ed.*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Grint, Keith. (2001). *The arts of leadership*. USA: Oxford University Press

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Hackman, Richard, J & Oldham, Greg, R. (1980). *Work design*. MA: Addison-Wesley

Hales, Colin. (2001). *Does it matter what managers do?* Business strategy review vol. 12:2 pp50-58

Hancock, Philip & Tyler, Melissa (2004). '*MOT your life*': *Critical management studies and the management of everyday life*. Human Relations Journal 57 (5) 619-645. Proquest

Herzberg, Frederick. (1967). *Work at the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager; how new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts

Holmström, Magnus. (1995). *Styrning i storföretag, en studie av styrningens utformning och omfattning i tre svenska koncerner*. Linköping: UniTryck

Jacobsen, Dag-Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Polen: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag-Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jenner, Håkan. (2004). *Motivation och motivationsarbete: i skola och behandling*. Stockholm: Liber distribution

Jäghult, Bo. (1978). *Ledarskap, ledarfunktion och ledarstilar, Individerna och företaget gruppen motivation kommunikation*. Solna: Utvecklingsplan

Kelly, Joe. (1993). *Facts Against Fictions of Executive Behavior: A Critical Analysis of What Managers Do*. London: Quorum

Katzenbach, J. R. (2006). *Motivation Beyond Money: Learning from peak performers*, Leader to Leader, vol: 2006

Kotter, John P. (1982). *The general managers*. London: Free Press

Kotter, John P. (1998). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School

Krafft, Manfred & Murali K, Mantrala. (2006). *Retailing in the 21 st century: Current and futures trends*. Berlin: Heidelberg

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Latham, G.P. & Lee, T.W. (1986). *Goal setting; Generalizing from laboratory to field settings* (s.100-117)

Leion, Anders. (1992). *Den nyttiga kompetensen*. Ystad: AB Timbro

Lindvall, Jan. (2001). *Verksamhetsstyrning, från traditionell ekonomistyrning till moderna verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Locke, E.A. & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9). 705 -717

Maccoby, Michael. (1988). *Arbeta – varför det? Förändringar i arbete och motivation*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. 2:nd edition. New York: Harper & Row

McClelland, David C. (1961). *The achieving society*. Simon & Schuster Trade Division, USA

Mintzberg, Henry. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row

Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press

Mintzberg, Henry. (1994). *Rounding out the Manager's Job*. Sloan Management Review, 11-26

Noordegraaf, Mirko & Stewart, Rosemary. (2000). *Managerial behaviour research in private and public sectors. Distinctiveness, disputes and directions*. Journal of Management Studies 37:3, 427-443

Odiome, George S. (1992). *MBO means having a goal and a plan not just a goal*. National Management Association, volume 44, issue 1 (pp. 8-12)

Rövik, Kjell-Arne. (2000). *Moderna Organisationer*, Upplaga 1:2. Malmö: Liber

Sashkin, M & Garland, H. (1979). Laboratory and field research on leadership: integrating divergent streams. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership* (pp. 64 – 87). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press

Stewart, Rosemary. (1979). *Managers and their Jobs*. London: Mac Millan

Stewart, Rosemary. (1982a). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Stewart, Rosemary. (1982b). *A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour*. The Academy of Management Review, vol. 7, no. 1

Storey, John. (2004). *Leadership in organisations. Current issues and key trends*. London: Routledge

Svenning, Conny. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag

Svensson, Arne. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber Ekonomi

Tengblad, Stefan. (2000). *Executive Behaviour revisited: perspectives on a classic work within management research*. Göteborg: GRI-rapport.

Tengblad, Stefan. (2003). *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber Ekonomi.

Thompson, P & McHugh, D. (1995). *Re-inventing organization man?* in Thompson, P & McHugh, D. (Eds), *Work Organizations: A Critical Introduction*, 2nd ed

Tonndorf Hans. (1989). *Svensk detaljhandel- förändring framtid framgång*. SDR svensk direktreklam. Uppsala: Fyris-Tryck AB

Wallén, Göran. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Wilson, Fiona. (2000). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Malmö: Liber

Wright, P. (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge

Yukl, Gary. (2006). *Leadership on Organizations, sixth edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Yukl, Gary & Nemeroff, W. (1979). *Identification and measurement on specific categories of leadership behavior: a progress report*. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership* (pp. 164 – 200). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Elektroniska källor

http://www.e24.se/pengar24/jobbkarrar/artikel_310159.e24 2008-05-18

w36.scb.se/statistik/AM/AM0201/_dokument/press260am0207.pdf 2008-05-18

www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-693-1__fulltext.pdf 2008-05-18

Muntliga källor

Böressen, Jesper. VD Spirit Beklädnads AB. *Personlig intervju* 2008-04-16

Elfner, Johan. VD MQ. *Telefon intervju* 2008-04-28

Jansson, Magnus. VD Malmströms & Camilla AB. *Personlig intervju* 2008-04-24

Jansson, W Christian. VD KappAhl. *Personlig intervju* 2008-04-15.

Vinberg, Nils. VD Björn Borg. *Personlig intervju* 2008-05-02

Bilaga - Intervjuguide

1. Kan du berätta om dig själv och din väg till att komma dit du är idag?
2. Hur skulle du beskriva begreppet ledarskap?
3. Vilka är enligt dig en ledares uppgifter? Vad är det ledare/chefer gör?
4. Vilka utav dessa uppgifter anser du vara mest centrala i ditt arbete och varför?
5. Hur utövar du ditt ledarskap?
6. Tre centrala uppgifter i teorierna kring ledarskap är styrning, motivation och kommunikation? Hur skulle du beskriva var och en av dessa?
7. Hur utövar du ditt ledarskap inom de här tre uppgifterna?
8. Är det något du känner att du skulle vilja tillägga?