



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped 440  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2002-05-27

## LEDARSKAP

En kvalitativ studie om kvinnliga och manliga ledares syn på ledarskapet  
inom bemanningsbranschen

Wai leth Persson

Handledare: Birgit Hansson

Lunds Universitet  
Pedagogiska institutionen

## ABSTRACT

Arbetets art: 41-60 poänguppsats

Sidantal: 29

Titel: Ledarskap- En kvalitativ studie om kvinnliga och manliga ledares syn på ledarskapet inom bemanningsbranschen

Författare: Waileth Persson

Handledare: Birgit Hansson

Datum: 2002-05-27

Bakgrund: Ledarskapet har historiskt förändrats och utvecklats ifrån ett auktoritärt och styrande ledarskap till ett socialt ledarskap. Ett ledarskap påverkas av många olika faktorer bl.a. av de trender som råder i samhället, typ av organisation, struktur, kön och ledarstil. Det finns ett flertal olika inriktningar och branschområden på ledarskap. I denna undersökning behandlas ledarskapet inom bemanningsbranschen.

Syfte: Mitt syfte är att studera manliga och kvinnliga ledares synpunkter på ledarskapet inom bemanningsbranschen.

Metod: Kvalitativ metod har använts till undersökningen. Jag har intervjuat 4 kvinnliga chefer och 6 manliga chefer. Nio olika företag inom bemanningsbranschen finns representerade.

Resultat: Det framkommer många gemensamma synpunkter om manliga och kvinnliga chefers inställning till ledarskap i denna undersökning. Jag har funnit att intervjupersonerna anser att det finns skillnader i manliga och kvinnliga ledarers ledarstil. Det framkommer också tydligt att en pedagogisk inriktning i ledarskapet är betydelsefullt inom bemanningsbranschen.

Nyckelord: Ledarskap, bemanningsbranschen, ledarstil, ledarroll, kön, lärande och kompetens.

*Mitt uppsatsarbete har varit en lång och inspirerande resa och det känns lite vemodigt att lämna mitt skötebarn. Samtidigt är jag oerhört glad att detta arbete är färdigt och jag vill tacka alla ifrån mitt hjärta som hjälpt mig under resans gång. Först och främst vill jag tacka Eva Ericsson, Tina Kinderberg och Kerstin Liljedahl för att ni gav mig modet att träda in i den akademiska världen. PBL var nog en av anledningarna till att jag blev nyfiken och vågade fortsätta, och att det var just ni som introducerad mig. Av den arbetsformen blev jag inspirerad och jag lärde mig mycket, framförallt att arbeta i grupp, analysera och planera och komma fram till ett resultat.*

*Tack Birgit Hansson min trofasta handledare som följt mig utan att varken bli arg eller irriterad, utan hela tiden med ditt lugn och din erfarenhet stöttat mig på ett konstruktivt sätt. Jag kommer att sakna dig!! Samtidigt vill jag tacka alla intervjupersoner som ställt upp och präglat hela mitt arbete med sina erfarenheter och synpunkter om ledarskap. Avslutningsvis vill jag tacka min käre make Göran och min lilla goa dotter Maja för att även de har väntat tålmodigt på att jag skulle bli klar. Nu är jag klar!!*

*Waileth*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	sid 1
1.1 Bakgrund	sid 1
1.2 Kort fakta om bemanningsbranschen	sid 1
<b>2. Syfte</b>	sid 2
<b>3. Teorigenomgång</b>	sid 2
3.1 Litteraturinsamlingstrategi	sid 2
<b>3.2 Ledarskap</b>	sid 3
3.2.1 En historisk tillbakablick	sid 3
3.2.2 Några perspektiv på begreppet ledarskap	sid 4
3.2.3 Ledarstilens inflytande i ett ledarskap	sid 6
<b>3.3 Kön och ledarskap</b>	sid 8
3.3.1 Vikten av att ha ett könsperspektiv	sid 8
3.3.2 Manliga och kvinnliga ledares situation i ett ledarskap	sid 9
<b>3.4 Fokus på lärande och kompetens i ett ledarskap</b>	sid 11
3.4.1 Lärande och kompetens	sid 11
3.4.2 Några synpunkter på begreppet kompetens	sid 12
<b>4. Metod</b>	sid 13
4.1 Val av metod	sid 13
4.2 Den kvalitativa forskningsintervjun	sid 13
4.3 Intervjuernas innehåll	sid 14

4.4 Val av företag och intervjupersoner	sid 14
4.5 Utförande	sid 15
4.6 Bearbetning och analys	sid 15
4.7 Reliabilitet och validitet	sid 16
4.8 Uppläggning av resultatredovisning	sid 17
<b>5. Resultat</b>	sid 17
5.1 Kvinnliga och manliga ledares allmänna synpunkter på ledarskap	sid 17
5.2 Vad karakteriserar en bra ledare?	sid 19
5.2.1 Finns det några skillnader i manliga och kvinnliga ledares ledarstil?	sid 20
5.3 Lärande och kompetensens innebörd i ett ledarskap	sid 22
5.3.1 Vikten av ett lärande i ett ledarskap	sid 22
5.3.2 Vilken roll har kompetens i ett ledarskapssammanhang?	sid 23
<b>6. Diskussion</b>	sid 24
6.1 Ledarskap	sid 24
6.2 Manliga och kvinnliga ledare	sid 25
6.3 Lärande och kompetens	sid 27
6.4 Avslutande kommentar och slutsats	sid 28
6.4.1 Implikationer till fortsatt forskning	sid 28
Referenslista	sid 29
<b>Bilagor</b>	



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det sker ständigt förändringar i vårt samhälle vilket påverkar arbetsmarknaden på många olika plan, en process som i sin tur leder till en utveckling av nya formationer, konstellationer och idéer om ledarskap. Idag finns det ett antal olika inriktningar på ledarskap och ett ledarskap påverkas av arbetsområde, typ av organisation och det som ingår i de ledande traditionerna. Det ställs krav på dagens ledare som kanske inte alltid är lätta att leva upp till, då gränserna mellan chef och medarbetare håller på att suddas ut mer och mer. En ledare ska idag på flertalet arbetsplatser vara personlig, kunna fatta många och snabba beslut, inneha en hög social kompetens, vara ansvarsfull och även verka som en coach till sina medarbetare. Detta är en roll som skiljer sig långt ifrån ett auktoritärt och styrande ledarskap.

Jag har valt att studera ledarskapet inom bemanningsbranschen då jag anser att det är en intressant bransch som spänner över många yrkesområden och i denna undersökning lyfter jag fram manliga och kvinnliga ledares synpunkter på ledarskap. Jag anser att för att kunna vara delaktig och etablerad på dagens arbetsmarknad och följa dess snabba utveckling förutsätter jag att det krävs utbildning och kompetens både hos ledare och medarbetare. Med ovanstående resonemang har jag därför funnit det mycket intressant att utröna vilken inställning manliga och kvinnliga ledare har till kompetens och lärande.

## 1.2 Kort fakta om Bemanningsbranschen

Bemanningsbranschen har varit en etablerad arbetsform sedan 1950-talet och har sitt säte och sin största verksamhet i USA och Storbritannien. I de nordiska länderna är branschen mindre på grund av arbetsmarknadspolitiska skäl vilket innebär att bemanningsbranschens etablering inte har accepterats fullt ut förrän på 1990-talet. Reglerna för denna form av verksamhet har alltså liberaliserats vilket har utvecklat en expansion i Sverige. Arbetsmarknaden har skapat ett behov. Intresset ifrån arbetstagarna har ökat avsevärt och bemanningsbranschen i Sverige sysselsatte år 1999 cirka 25.000 personer, vilket motsvarar ungefär 0,6 procent av arbetskraften. Det är tjänster inom kontor, ekonomi, teknik och industri som har störst representation och behov av arbetskraft men det finns även tjänster inom vård och omsorg, IT och butik. Verksamheten tillhandahåller olika tjänster som personaluthyrning, utbildning mm. Det visar sig att det finns ett behov av tillfällig arbetskraft hos företag varav en inhyrd personal kan täcka tillfälliga arbetstoppar och företaget behöver inte förbinda sig i kostnader för fast arbetskraft.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Poolias informationsfolder 2001

## 2. Syfte

Mitt övergripande syfte är att studera manliga och kvinnliga ledares synpunkter på ledarskapet inom bemanningsbranschen.

Detta övergripande syfte har jag angripit med hjälp av följande frågeställning:

Ett ledarskap idag präglas och påverkas av de människor som arbetar inom ramarna för ett ledarskap och konstellationen är individer av båda könen med ett visst underskott av kvinnliga ledare. Framförallt består ett ledarskap av människor med olika personligheter och egenskaper som även har olika erfarenhet av ledarskap. Det ställs höga krav på dagens ledare och de flesta som arbetar som ledare idag i bemanningsbranschen har en akademisk utbildning. Samtidigt är det även viktigt för ledarskapet att det finns medarbetare som har kunskap och kompetens. För att konkretisera och behandla mitt syfte har jag använt mig av följande frågor:

1. Vilka föreställningar och inställningar har manliga och kvinnliga ledare till ledarskap?
2. Finns det några skillnader i manliga och kvinnliga ledares ledarstil?
3. Vilken betydelse har lärande och kompetens i ett ledarskap?

Med hjälp av ovanstående frågor kan jag besvara mitt syfte och urskilja vilken allmän inställning manliga och kvinnliga ledare har till ledarskap. Jag kan även undersöka vad manliga och kvinnliga chefer anser om ledarstil och påvisa om det finns några eventuella och faktiska skillnader i deras synpunkter på ledare och ledarstil. Samtidigt kan jag analysera vad lärande och kompetens har för betydelse för ledaren personligen, men även för bemanningsbranschens ledarskapsmodell.

## 3. Teorigenomgång

### 3.1 Litteraturinsamlingsstrategi

Jag har valt att lägga upp min teorigenomgång i utifrån teman. Jag börjar med att belysa begreppet *ledarskap*, i del två behandlar jag *kön och ledarskap* och avslutningsvis i del tre behandlar jag *lärande och kompetens*.

För att underlätta mitt sökande efter lämplig litteratur har jag använt mig av följande databaser: Lolita, Libris, Vega och Kvinnsam och mina sökord har varit kön- ledarskap, kön - pedagogik, pedagogik - ledarskap, pedagogiskt ledarskap, individanpassat ledarskap, situationsanpassat ledarskap, kvinnligt ledarskap, manligt ledarskap, kompetens, social kompetens, kompetens – ledarskap, könsroller - ledarskap, ledarstil och könsrollsmönster.

Det finns mycket skrivet om ledarskap som är ren populärlitteratur och mindre som är vetenskapligt dokumenterat. Jag har därför försökt att vara kritisk vid mitt val av litteratur och jag har noga analyserat och granskat den litteratur jag slutligen valt ut. Jag anser att jag har funnit ett material för min teoretiska genomgång som gagnar mitt arbete.



## 3.2 Ledarskap

### 3.2.1 En historisk tillbakablick

Ledarskapet har genom tiderna haft olika inriktningar i samhället vilket har inneburit att ledaren har haft olika roller beroende på tidsperiod. Fram till idag har det utvecklats och tillförts nya begrepp och termer på ledarskap. Enligt Siv Their har det i alla tider funnits någon form av ledarskap även under förhistorisk tid, då ledarens roll var att planera, organisera, kommendera och kontrollera. På 1930-talet fanns det ett produktionscentrerat ledarskap som omfattade administration, produkt och produktion, budget och redovisning, lagar och förordningar och ett kontrollsystem som hade en mycket auktoritär framtoning. Den största och mest omfattande förändringen på ledarskap trädde inte i kraft förrän på 1950-talet och Their hävdar att nästan alla organisations och ledarteorier föddes på 1950 och 1960-talet. Däremot anser hon att människosynen och kunskapssynen fortfarande var ganska begränsad vilket hon förklarar med att man vid denna tidsperiod fortfarande inte prioriterade människors inre behov av att utvecklas. Ledarskapet var fortfarande auktoritärt och ledaren var dominant och hade en formell maktposition. Det var inte förrän på 1970 och 1980-talet som det utvecklades en innovation av ledarskapet som fick en mycket social karaktär och inriktning, Their benämner detta ledarskap för det sociala ledarskapet.<sup>2</sup>

*Intresset för människans hela verklighet – också utanför arbetsgemenskapen – leder småningom till en allt öppnare syn mot omvärlden, mot samhället. En människas upplevelser och privata situation påverkar organisationens klimat och kultur. Det är ju hela tiden en fråga om en och samma människa om än i olika roller. (Their, 1997, s.17)*

Även Jörgen Sandberg och Axel Targama beskriver den sociala inriktningen och utvecklingen inom ledarskapet under 1980-talet, då det enligt dem växte fram ett nytt behov av kompetens. Ett behov som rent praktiskt ställde nya krav på att medarbetare och ledare hade kunskap och kompetens inom flera olika områden. Under denna period introducerades många nya och trendiga begrepp bl.a. kompetensutveckling och kompetensmobilisering.

Det nya och sociala ledarskapsidealet utgick helt ifrån att det fanns en utvecklingsorienterad människosyn inom ledarskapet. Sandberg och Targama anser att ledarskapet även var kopplat till ett affärstänkande och därför var det väsentligt att det fanns kunniga medarbetare som hade ett engagemang och var insatta i företagets affärsidé. Relationen till kunder, marknad, leverantörer och andra intressenter var mycket betydelsefull, framförallt var det viktigt att alla medarbetare hade kännedom och kunskap om verksamhetens uppsatta mål. Flera organisationer förändrade sin struktur och uppbyggnad och 1980-talets ledarskap skapade en social arbetsmodell som var långt ifrån auktoritär och som byggde på ansvarsfördelning. Their anser att ledarskapet på 1990-talet i stora drag påminner om 1980-talets ledarskapsmodell. Hennes uppfattning är att ledarskapsmodellen fortfarande karakteriseras av att den sociala kompetensen lyfts fram hos både ledare och medarbetare. Their menar att en social

---

<sup>2</sup> Their 1997

inriktning i ett ledarskap innebär att ledarskapet även får en pedagogisk karaktär som kan likställas med enligt hennes egen definition för ett pedagogiskt ledarskap.<sup>3</sup>

Sandberg och Targama menar att även 1990-talets ledarskap kräver ledare och medarbetare som har utbildning och kompetens. Deras motivering till detta är att det främst beror på att samhället har utvecklats ifrån ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle. Utvecklingen har lett till att kraven har höjts vilket även innebär att ledarens roll har förändrats. Ledaren har större handlingsfrihet, delegerar och är beroende av sina medarbetare på ett helt annat sätt än om man jämför med t.ex. det auktoritära ledarskapet.<sup>4</sup> Även Peter Koestenbaum diskuterar 1990-talets ledarskap och hans inställning är att näringslivet kräver en djupare och filosofisk inriktning på ledarskapet. Ytterligare en aspekt ur detta är att han anser att produktiviteten inom alla branscher har ett behov av varor och tjänster som håller en hög kvalitet. För att en verksamhet praktiskt ska kunna åtgärda de krav som näringslivet kräver, förutsätts det att man inom varje ledarskap har tillgång till kvalificerad personal. Ett ledarskap är därför mycket beroende av ansvarsfulla ledare och medarbetare som känner engagemang och delaktighet.<sup>5</sup>

*Framtidens näringsliv kräver anställda och chefer – arbetare och tjänstemän – med väl utvecklade karaktärer, som värdesätter lojalitet, främjar uppfinningsrikedom, välkomnar förändringar och är mästare på att kombinera hjärta och resultat, och gör det för att de själva ska växa, för personlig tillfredsställelse och inte för att företaget hotar dem om de misslyckas. (Koestenbaum, 1998, s. 29)*

### 3.2.2 Några perspektiv på begreppet ledarskap

Jag har i min teoretiska studie om ledarskap stött på många begrepp och olika teorier om vad ett ledarskap kan ha för innehåll och karaktär. Ett ledarskap består av många olika komponenter och det förekommer olika former av ledarskap som styrs av sin speciella ledarskapsmodell och sin filosofi. Koestenbaum har en uppfattning om att oavsett organisation kräver varje organisation ett produktivt ledarskap. Han anser att ledarskap är ett komplext begreppssystem som är styrt av ekonomiska krafter. Ledarskap är det viktigaste verktyget för att man ska kunna nå organisatoriska mål. Hans inställning i denna fråga är att ett ledarskap ska utövas genom undervisning och att ledarskapet inriktar sin uppmärksamhet mot deltagaren, kunden, eleven eller klienten. Inom varje ledarskap bör det finnas duktiga ledare som på ett konstruktivt sätt styr och leder. Det kan bl.a. vara att ledaren ska lösa uppgifter som behandlar t.ex. samarbetsavtal, produktpositioner eller organisationsstrukturering. Ledaren kan även behandla frågor som etik, kreativitet och värderingar. Koestenbaum förespråkar ett filosofiskt ledarskap och han har konstruerat en speciell ledarskapsmodell som han kallar för ledarskapsdiamanten. Koestenbaum har valt att ha en psykologisk och filosofisk inriktning i sin ledarskapsteori eftersom att han anser att det är viktigt att man analyserar på djupet vad ett ledarskap egentligen har för roll. Han anser även att det är

---

<sup>3</sup> Sandberg och Targama 1998, Their 1997

<sup>4</sup> Sandberg och Targama 1998,

<sup>5</sup> Koestenbaum 1994

väsentligt att man försöker att eftersträva en god relation med de människor som aktivt förekommer inom alla ledarskap.<sup>6</sup>

Sandberg och Targama använder sig av ett resonemang där de ser ledarskapet i ett samhällsperspektiv, vilket konkret innebär att de vill betona att ledarskapet följer den samhällsideologi som råder. De menar att ett ledarskap kan ha en socialistisk eller kapitalistisk inriktning, vilket innebär att det finns två typer av ledarskap ett auktoritärt och maktbaserat ledarskap och ett socialt och individanpassat ledarskap. Det sociala och individanpassade ledarskapet innehåller inga maktstrukturer och detta ledarskap värnar om människor och förespråkar ett samspel.<sup>7</sup>

Även Eric Olsson för en diskussion om det auktoritära ledarskapet som enligt honom karakteriseras av att ledaren styr och reglerar både samspel och uppgifter. Detta leder ofta till en stelare samspelsprocess med låg kvalitet. Dess motsats är det demokratiska ledarskapet som i stället uppmuntrar medarbetarna till kommunikation och initiativ vilket i sin tur utvecklar en kreativ samspelsprocess.<sup>8</sup> Sandberg och Targama har även ett rationalistiskt och ett tolkande perspektiv i sin diskussion om ledarskap som framförallt berör det individ och situationsanpassade ledarskapet. Det *rationalistiska perspektivet* karakteriseras av man inom ledarskapet förespråkar och eftersträvar en dualistisk verklighetssyn. Det innebär att fokus ligger på att man betraktar individen och verkligheten var för sig. Det *tolkande perspektivet* karakteriseras av att man istället utgår ifrån individens handlande. En tolkning som styrs av hur individen tolkar och uppfattar vad som är faktiska förutsättningar i en specifik situation.<sup>9</sup>

Olsson diskuterar det situationsanpassade ledarskapet som är en ganska ny ledarskapsmodell som har vuxit fram och blivit populär. Det som karakteriserar och präglar ett situationsanpassat ledarskap är att ledarskapet får en speciell roll som ska fungera i ett visst sammanhang. För att förstå denna roll och vad den egentligen innebär bejakar man situationens olika aspekter såväl fysiska men även sociala. I ett situationsanpassat ledarskap bemöter och balanserar ledaren de olika krav som situationen ställer. Det förekommer olika situationer som kan behöva olika inriktningar i själva ledarskapet. Modellen påverkas av medlemmarnas grad av kompetens och motivation i gruppens situation. Olsson menar att ledaren får olika funktioner i förhållande till medarbetaren i olika situationer. Som ledare innebär det att det ställs krav på att han/hon delegerar och stödjer och dirigerar ganska mycket i början. Efterhand övergår ledarens roll till att enbart stödja, coacha och delegera till sina medarbetare.<sup>10</sup>

Även Their anser att utvecklingen i samhället kräver ett mer deltagande ledarskap med mindre auktoritet, byråkrati och monopol. Enligt henne har det skapats ett ledarskap som har fått en pedagogisk karaktär. Denna form av ledarskap förespråkar mer självstyrning och ett eget ansvar hos ledare och medarbetare och hon benämner detta

---

<sup>6</sup> Koestenbaum 1994

<sup>7</sup> Sandberg och Targama 1998

<sup>8</sup> Olsson 1998

<sup>9</sup> Sandberg och Targama 1998

<sup>10</sup> Olsson 1998

ledarskap för det *pedagogiska ledarskapet*. Enligt henne förutsätts det i ett pedagogiskt ledarskap att ledaren vågar vara visionär och att medarbetarna får delta i planerings och utvecklingsarbete för att de ska kunna få insikt i själva verksamhetens mål. Det är betydelsefullt i detta sammanhang att även medarbetarna har ett helhetsperspektiv på verksamheten. En annan uppfattning som hon har är att hon anser att en ledare ska dela med sig av sin kunskap i syfte att öka medarbetarnas kunskap. Enligt Their karakteriseras ett typiskt pedagogiskt ledarskap av att man utvecklar och formar en läroprocess, där både ledaren och medarbetarna deltar och samarbetar. Hon har även en tankegång om att ett ledarskap egentligen aldrig står stilla, utan ett ledarskap är alltid i rörelse och påverkas hela tiden av trender som kommer och går i samhället. Hon menar att det är oerhört viktigt att man kontinuerligt granskar och analyserar ledarskapsmodellen. Den främsta anledningen till detta är att modellen bör hänga med i utvecklingen och vara anpassad efter de trender som råder i samhället. Det kan innebära att ledarskapsmodellen behöver justeras och ändra inriktning så att den blir mer funktionell och går att använda på ett tillfredsställande sätt.<sup>11</sup>

### 3.2.3 Ledarstilens inflytande i ett ledarskap

*Hemligheten bakom allt ledarskap är den högre ledningens relationer till de människor som står under dem. När de kan väcka en önskan efter att utträta något och låta människorna känna sig uppskattade samtidigt som de får en adekvat utrustning och information, då får verksamheten framgång. Den ledarskapsstil som lönar sig tar hänsyn till människor på samma gång som de förstår tekniken. Människorna är faktiskt de allra viktigaste beståndsdelarna.* (Crosby, 1988, s.190)

Philip Crosby och Jon Andersen anser att ledarstilen styrs mycket av ledarens inre värderingar och av organisationens eller företagets traditioner. Förutom att ledaren bör vara effektiv och produktiv är det viktigt att ledaren på ett tidigt stadium bygger upp ett samspel med sina medarbetare. De anser att ledaren har som uppgift att skapa ett aktivt deltagande och ett engagemang på ett tillfredsställande sätt.<sup>12</sup> Crosby menar att ledarstilen bör vara konstruerad och innehålla åtgärder som praktiskt inspirerar och entusiasmerar medarbetarna i deras arbete. Han menar att det bör vara självklart för ledaren att han/hon ger konstruktiv kritik och positiv feedback till sina medarbetare då det befrämjar samarbetet.<sup>13</sup>

Enligt Andersen påverkas ledarens ledarstil av flera viktiga komponenter men det som han tycker är dominerande och viktigt att beakta är att ledarens övergripande roll är att uppmärksamma arbetssituationen. Utifrån detta kan ledaren sedan utforma en effektiv ledarstil som fungerar tillsammans med medarbetarna. Enligt honom finns det olika former av ledarstilar vilket han motiverar med att alla ledare har olika personliga egenskaper. All form av ledning oavsett ledarstil är en social process som påverkar alla medlemmar i en grupp. Inom alla ledarskap förekommer det makt och ledaren har en formell maktposition. En viktig aspekt i detta sammanhang är att ledaren använder sin

---

<sup>11</sup> Their 1996

<sup>12</sup> Crosby 1988, Andersen 1994

<sup>13</sup> Crosby 1988

makt på ett gynnsamt sätt vilket innebär att ledaren inte ska vara auktoritär och styrande.<sup>14</sup>

Även Koestenbaum anser att det finns många olika sorters ledare och han menar att det finns vissa faktiska och generella riktlinjer som ledaren bör ta fasta på i ett ledarskapssammanhang. Framförallt är hans motivering till detta att det är viktigt att ledarens ledarstil är konstruerad på ett sätt som leder till att ledaren har en potentiell möjlighet att uppmärksamma sina medarbetares utveckling i företaget. En ledare ska dela med sig av sin egen kunskap och sin makt eftersom det i själva verket påverkar samspelet med medarbetarna positivt. För att lyckas med detta ändamål menar Koestenbaum att det krävs att det finns vissa personliga egenskaper hos ledaren och han nämner bl.a. att det är viktigt att ledaren innehar en inre trygghet, ett mod, ett självförtroende och att ledaren lyssnar och kommunicerar med sina medarbetare. Framförallt är det mycket väsentligt att ledaren är införstådd med att han/hon bör vara flexibel och anpassa sin ledarstil efter varje ny arbetssituation. Koestenbaum anser att ledarstilen bör inspirera medarbetarna så att de enkelt kan följa sin ledare. På sikt påverkar det både ledaren och medarbetarnas samarbete vilket enligt honom kan leda till en expansiv utveckling inom ledarskapet.<sup>15</sup>

Their för en diskussion om den pedagogiska ledarens ledarstil som hon tycker har en egen och utmärkande profil. Hon anser att när ledaren har ett pedagogiskt perspektiv i sin ledarstil leder det till att organisationens uppsatta mål ingår i en pedagogisk process. Den pedagogiska ledarstilen kännetecknas av att ledaren har en hög social kompetens, ledaren eftersträvar också kreativitet, affektivitet och kommunikation. Även den pedagogiska ledarstilen bejakar ett fungerande samspel mellan ledare och medarbetare. Det är betydelsefullt enligt Their att man tar till vara på medarbetarnas kunskap och kompetens på ett konstruktivt sätt. Det innebär i praktiken att ledaren uppmärksammar medarbetarnas individuella talanger och de intressen som medarbetarna har för olika arbetsuppgifter. Their menar att det är betydelsefullt att medarbetarna får fokusera på det som de är bra på, då det på sikt leder till att produktiviteten höjs i organisationen. Hon anser att det även inom den pedagogiska ledarstilen finns vissa klara riktlinjer som ledarens ska följa. Det är framförallt relevant i samband med detta att ledaren utgår efter en specifik situationsanalys för att ledaren över huvud taget skall kunna fullfölja de resultat och de mål som organisationen kräver.<sup>16</sup>

*Den pedagogiska ledaren stimulerar hos alla modet, viljan och förmågan att klara av uppgifter, att lära sig, och bygger ständigt upp beredskap inför nya uppgifter genom att acceptera och använda många olika former för belöning. Den pedagogiska ledaren är öppen för impulser i omgivningen i syfte att ständigt utveckla sitt eget kunnande, ledaren är själv ett föredöme för den pedagogiska processen i arbetet.*  
(Their, 1997, s.42)

---

<sup>14</sup> Andersen 1994

<sup>15</sup> Kostenbaum 1994

<sup>16</sup> Their 1996

## 3.3 Kön och ledarskap

### 3.3.1 Vikten av att ha ett könsperspektiv

*Kön är en universell klassifikation som innebär att alla människor biologiskt klassificeras som antingen man eller kvinna. Detta är ursprunget till den process som innebär att kön får en helt central betydelse för vilka vi är, i första hand inför andra, men också inför oss själva. (Drake och Solberg, 1996, s. 51)*

Mats Alvesson och Yvonne Billing anser att det alltid förekommer regler och normer på en arbetsplats inom en organisation. Det som de finner är elementärt att beakta i ett forskningssammanhang och varför man ska ha ett könsperspektiv i sin forskning är hur detta praktiskt påverkar män och kvinnor. De menar också att det är ett vanligt fenomen att man som forskare ofta stöter på begrepp som feminitet och maskulinitet när man analyserar och har ett könsperspektiv i en undersökning. Undersökningar kan givetvis variera och behandla olika områden men det kan t.ex. handla om ledarskap, arbetsplatsers utformning, arbetsmiljö mm. När en undersökning grundar sig i ett könsperspektiv koncentrerar och lyfter forskaren fram individens situation eller individens personliga egenskaper. Det som är intressant i samband med detta är att forskaren vill klargöra om det finns några olikheter eller likheter i det feminina eller i det maskulina hos individen. Det är även viktigt att undersöka vilken könskulturell inriktning som finns, vilket innebär att man analyserar och studerar hur människor anpassar sig och vad som anses vara normativt i en specifik situation.<sup>17</sup>

I den forskning som Alvesson och Due Billing har hämtat sitt material ifrån förekommer det en diskussion om vad som karakteriserar maskulinitet och feminitet. Följande citat beskriver detta:

*I en typisk beskrivning av maskulinitet betonas drag som hård, torr, opersonlig, objektiv, explicit, utåtriktad, handlingsorienterad, analytisk, dualistisk, kvantitativ, lineär, rationalistisk, reduktionistisk och materialistisk”*  
(Alvesson, Due Billing 1999, s.92)

*Feminitet är en fråga om att prioritera känslor...vikten av den fantasirika och kreativa. Kvinnliga värden eller den kvinnliga principen är ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, införlivning, accepterande, medvetenhet om mönster, helheter och kontexter, känslomässig ton, personlig varseblivning, varande, intuition och syntesbildning.”* (Alvesson, Due Billing, 1999, s.92)

Elisabeth Sundin anser att en organisations kultur påverkar kvinnliga och manliga ledare på flera olika sätt. I en organisations kultur fokuseras det på individen vilket innebär att individens identitet får en mycket central position. Individen påverkas av organisationens formation, men även av de människor som verkar inom organisationen. Hon anser även att en organisations kultur består av flera olika komponenter bl.a.

---

<sup>17</sup> Alvesson och Due Billing 1999

människors egenskaper, utbildning, kön, ålder, organisationens storlek, ledningsstrategi, historik och produktion. Hennes uppfattning är att en organisation aldrig är könsneutral och att det alltid finns en process på vägen för att nå en jämställd företagskultur. Det innebär att män och kvinnor ska behandlas på lika villkor inom företaget. Själva interaktionen mellan män och kvinnor är mycket intressant att lyfta fram enligt Sundin då man kan visa vilka villkor det på ett tidigt stadium skapas mellan män och kvinnor i ett ledarskap. Sundin anser att det första som sker i skapandet av en organisations kultur är en specifik process där det bl.a. uppstår en konkret uppdelning av män och kvinnor, och vad som anses vara manligt respektive kvinnligt. Sundins menar att detta påverkar människors beteendemönster och deras samhörighet med varandra. Ett annat intressant fenomen är att det även kan förekomma en konstruktion av symboler och föreställningar som har manlig och kvinnlig uppdelning.<sup>18</sup>

Anna Wahl anser att man alltid bör ha ett könsperspektiv när man studerar ett ledarskap i en organisation. Enligt henne är många organisationsteorier könsblinda vilket då kan ge en felaktig bild av ett ledarskap. Hennes erfarenhet är att det ofta i undersökningar om kön visar att män och kvinnor inte utgår från samma villkor. Forskning om chefer och chefers arbete har en stor roll i all organisationsforskning, och det går inte enligt henne att frångå att kön påverkar en organisations struktur, kultur och maktrelation. Då kvinnor ofta befinner sig i stark minoritet krävs det enligt Wahl att man inriktar sig på att lyfta fram ett könsperspektiv i alla diskussioner om ledarskap för att undvika att dölja viktiga faktorer då det kan påverkar kvinnor negativt.<sup>19</sup>

### **3.3.2 Manliga och kvinnliga ledares situation i ledarskap**

Wahl har studerat manliga och kvinnliga ledare inom ledarskap och hennes uppfattning är kvinnors situation som ledare och de maktförhållande som råder mellan män och kvinnor påverkar kvinnors roll i ett ledarskap. Hon anser att man bör lyfta fram kvinnliga ledares situation i ett ledarskapssammanhang och visa det maktspel och de hierarkiska regler som hindrar kvinnliga ledare att utvecklas i ett ledarskap. Det finns en speciell problematik i samband med detta och det är att det finns väldigt få kvinnliga ledare som är etablerade ute i arbetslivet. Hennes slutsats i denna diskussion är att hon anser att kvinnliga ledare tvingas in i ledarstilar som inte är anpassade för kvinnor då de skapats av män. Det leder till att kvinnliga ledare ofta upplever sin ledarsituation som onaturlig vilket i sin tur leder till stress och att de avstår ifrån att arbeta som ledare. Wahl lyfter belyser även praktiska exempel ifrån arbetslivet i sin undersökning och hon menar att det förekommer situationer där kvinnor har högre akademiska meriter och kompetens än sina manliga kolleger, men att de behandlas orättvist och inte får den acceptans som de egentligen bör få. Ett annat problem som hon tar upp är att kvinnliga ledare anser att de har svårigheter att komma in i nätverk eller i grupper som är av betydelse för deras arbete som ledare. Detta skapar en press på kvinnliga ledares arbetssituation och påverkar deras arbete negativt.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Sundin, SOU 1998:4

<sup>19</sup> Wahl, SOU 1994:3

<sup>20</sup> Wahl, SOU 1994:3.

Irmelin Drake och Anne Grete Solbergs studie behandlar kvinnor och ledarskap och deras uppfattning är att kvinnor och män har samma kompetens men att deras ledarstil är olika. En kvinnlig ledare integrerar i ledarskapet ett djupare intresse för sina medarbetare än vad männen tillåter sig att göra. Kvinnliga ledare ställer helt andra krav på arbetsmiljön än vad männen gör och kvinnliga ledare lägger ner stor del av sin tid på att skapa en behaglig arbetsmiljö där människor trivs. Då kvinnliga ledare använder sig av sina personliga egenskaper, skapar de ett annorlunda och mer känsloladdat ledarskap. Det är vanligt förekommande att kvinnliga ledare avsätter mycket tid för att smälta in i sin roll som ledare i en verksamhet, där det finns hierarkiska spelregler och system som inte är anpassade efter deras ledarstil. Detta menar Drake och Solberg att det är ett krävande arbete som tar mycket av kvinnliga ledares energi och kraft, och resultatet blir att många kvinnor slutar för att de upplever en blockering av att inte få använda sin ledarstil. En annan viktig komponent som framkommer i denna diskussion är att kvinnor i ett ledarskap bör behandlas på samma villkor som männen. Det innebär att de anser att manliga och kvinnliga ledare ska ha samma löner och få samma möjligheter att utvecklas i sin roll som ledare. Deras inställning och förslag till att kvinnor ska accepteras i ledarskap, är att fler företag borde betrakta män och kvinnors olikheter på ett konstruktivt sätt istället. Detta skulle även skapa en bra balans mellan manliga och kvinnliga ledare på arbetsmarknaden.<sup>21</sup>

Barbro Dahlbom-Hall har forskat på vad män anser om kvinnor i ledarskapsställning och hon har funnit att många män har problem att ha kvinnliga ledare då de har svårt att identifiera sig med en kvinna. Hon anser att det ofta finns mönster och fasta strukturer som skapats av män i ledningsgrupper och som är mycket traditionellt förankrade. Detta är enligt henne inte anpassat efter kvinnors behov varav att det är ganska vanligt kvinnor upplever detta som en paradoxal och negativ situation. Det förekommer att kvinnor vill introducera nya idéer och förändra vissa mönster i grupper. Då kvinnor enligt Dahlbom-Hall är mycket mer förändringsbenägna än män kan detta leda till att det uppstår konflikter. Män anser att kvinnor kommer in och stör de fasta mönster och traditioner som finns, och männen upplever ofta ett motstånd till förändring. Det innebär att det finns män som ogillar kvinnors taktik, och kvinnor upplever ett direkt motstånd ifrån männen. Då kvinnor är i minoritet i de flesta ledningsgrupper, avstår kvinnor vanligtvis ifrån att delta för att de vill undvika obehagliga konflikter.<sup>22</sup>

Enligt Wahl förekommer det ofta kontraster i en organisation vilket innebär att män blir medvetna om sin egen kultur först när en kvinna kommer in i gruppen. Wahl anser att vissa män ofta blir osäkra då de får en kvinnlig kollega, och det kan plötsligt uppträda mönster i deras beteenden som kan påverka kvinnor negativt. Hennes erfarenhet är att det även i vissa fall kan uppträda situationer då män inte vill att kvinnor ska delta då de är rädda för konkurrens. Det innebär att kvinnor kan gå miste om viktig informell information som kan påverka deras arbete på ett negativt sätt. Det kan även förekomma fall där män inte vill att det ska finnas kvinnor på deras arbetsplats därför att de anser att kvinnliga ledare påverkar deras arbetssituation negativt genom att de interfererar en manlig arbetstradition.

---

<sup>21</sup> Drake och Solberg 1996

<sup>22</sup> Dahlbom-Hall 1996



Wahl anser att kvinnliga ledare ofta hamnar i obehagliga och komplexa situationer, där de blir särbehandlade och testade i sin lojalitet på ett ofördelaktigt sätt.<sup>23</sup>

### 3.4 Fokus på lärande och kompetens i ett ledarskap

#### 3.4.1 Lärande och kompetens

Enligt Sandberg och Targama har lärande i arbetslivet ofta en stark och intim relation med begreppet kompetens, men ett lärande omfattar även att ledaren utvecklar och upprätthåller kompetensen hos sina medarbetare. Konkret består lärande av överföring av kunskaper och färdigheter. Denna överföring får en funktionell och praktisk funktion hos människor som inte har kunskap i ämnet i en specifik situation. Sandbergs och Targamas uppfattning är att en ledare har en potentiell möjlighet att i en organiserad form överföra kunskaper som en medarbetare saknar och behöver för att kunna utföra sitt arbete. Det är viktigt att en ledare arbetar med förståelse och insikt för att kunna lyckas i sin roll. En medarbetares kompetens innebär även att man har kunskap om det egna arbetet. För att en människa ska förstå sitt eget arbete på ett mer kvalitativt och produktivt sätt, krävs det av människan att hon ökar sin egen förståelse. Rent konkret innebär det att hon påverkar sin förståelse genom att vara medveten och öppen för en inre och yttre reflektion. I samband med denna process utvecklar hon sitt eget lärande. I praktiken innebär det att det utvecklas en ny kompetens i människans arbete. Sandberg och Targama anser att i en modern organisation har kraven på effektivitet och prestation ökat och det förutses många gånger att chefer sitter inne med sakkunskap. Det ställs krav på alla parter på en arbetsplats idag och chefer med ansvar för personal har kanske inte alltid den kompetens som krävs för att man ska kunna utveckla en behaglig och utvecklande arbetsmiljö för alla parter.<sup>24</sup>

*Lärande i arbetet är intimt relaterat till kompetens, eftersom lärande i allt väsentligt handlar om utveckling och upprätthållande av kompetens.*  
(Sandberg och Targama, 1998. s. 77)

Their anser att ett lärande inom ett ledarskap berör all parter inom organisationen och att det är en omfattande process. Det finns regler och speciella strategiska system i alla organisationer och därför kan det behövas olika lärande aktiviteter som är anpassade efter varje verksamhetsområde. En viktig aspekt utifrån detta är att Their menar att det system som är aktiverat bör genomgå en grundlig och kontinuerlig analys. Utvecklingen i samhället går fort och hon menar att det är viktigt att man har en ledarskapsmodell i organisationen som är modern. När det väl behövs en lärande aktivitet menar hon att ledaren bör använda sig av pedagogiska instrument som framförallt är anpassade efter vuxnas lärande. Detta innebär att människosynen och kunskapssynen får en mycket central funktion.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Wahl, SOU1994:3.

<sup>24</sup> Sandberg och Targama 1998

<sup>25</sup> Their 1997

Enligt Crosby är det vissa viktiga komponenter som man som ledare bör beakta när det handlar om ett lärande inom ett ledarskap. Framförallt är det av stor betydelse att ledaren använder sig av rätt attityd för att kunna utveckla och skapa en kontinuerlig och organiserad läroprocess. Hans uppfattning är även att det är betydelsefullt att alla parter är insatta i företagets mål och fordringar. Genom ett helhetsperspektiv i verksamheten hos alla utvecklas det på sikt ett gemensamt engagemang och en förståelse hos medarbetarna. För att kunna nå ut med detta budskap till sina medarbetare krävs det att ledaren demonstrerar exempel och undervisar och informerar om alla viktiga detaljer som kan vara av intresse i samband med detta. Konkret kan det bl.a. röra sig om att ledaren belyser vilken strategi som är bäst för en specifik arbetssituation, ekonomiska och tidsmässiga aspekter och samtidigt är det relevant att ledaren även påvisar ett realistiskt framförhållande mm.<sup>26</sup>

### 3.4.2 Några synpunkter på begreppet kompetens

Det finns ett flertal olika beskrivningar av kompetens och Magnus Söderström anser att kompetens är ett trendord som figurerar starkt i näringslivet. Kompetens definieras vanligtvis i olika ordböcker som ”*skicklighet*” och ”*behörighet*” och i en del litteratur beskrivs kompetensbegreppet som två olika betydelser, *individuell kompetens* och *organisatorisk kompetens*. Begreppet kompetens är populärt, men Söderström anser att det är svårt att finna någon enhetlig definition. Kompetens och inläring har en nära samhörighet med andra begrepp som kapacitet, resurs och kunskap. Det är oerhört betydelsefullt för ett företags kompetens och utveckling att de människor som arbetar där får insikt i att de innehar en förmåga att lära sig i hela sitt liv. Det betyder att människor ska få ta del av ett företags utveckling och utvecklas tillsammans med företaget. Det krävs därför nya kunskaper hela tiden och ny teknik på grund av att förändringar är vanligt förekommande i ett företag. Hans uppfattning är även att kompetens har en samhörighet med begrepp som arbete, organisation eller arbetsliv och kompetens är ett dynamiskt begrepp som ofta har en anknytning till en viss process, en inställning där något kan utvecklas och användas och förändras inom en tidsram. Utbildning som individen kan inskaffa sig kan leda till en formell och en reell kompetens. Den formella kompetensen omfattar den kunskap som individen tar del av det utbildningssystem eller yrkesområden som finns tillgängliga. En reell kompetens är mer relaterat till kunskaper om omvärlden, vilket även en utbildning kan ge men reell kunskap är all kunskap som individen besitter.<sup>27</sup>

Enligt Otto Granberg är det mest utmärkande för begreppet kompetens att det är en uppgiftsrelaterad kunskap. Granberg anser att en förändring i en individs kompetens har en nära samhörighet med en individs specifika handlingsförmåga. Han förklarar en individs handlingsförmåga med att det omfattar kunskap, intellektuella och praktiska egenskaper, sociala egenskaper, attityder och personliga egenskaper hos individen.<sup>28</sup> Han anser att individens egen inställning påverkar kompetensens karaktär. Hon menar

---

<sup>26</sup> Crosby 1988

<sup>27</sup> Söderström 1994

<sup>28</sup> Granberg 1996

även att kompetens kan påverka en individs självförtroende och självrespekt, och den egna upplevelsen av kompetens är därför mycket betydelsefull för individen.<sup>29</sup>

## 4. Metod

### 4.1 Val av metod

I denna undersökning studeras manliga och kvinnliga chefers synpunkter på ledarskapet inom bemanningsbranschen. Bengt Starring och Per-Gunnar Svensson säger att *distinktionen kvalitativ-quantitativ metod/analys kan betyda en rad olika saker*. De menar bl.a. att skillnaderna har att göra med mätprecision. Kvalitativ data ger en grov skattning medan den kvantitativa datan istället ger en exakt och precis skattning. De menar också att den kvalitativa datan fokuserar på subjektiva varseblivningar medan den kvantitativa datan istället är objektiv och helt oberoende av subjektiva varelser. Starring och Svensson beskriver kvalitet och kvantitet med att *kvalitet är den väsentliga karaktären eller egenskapen hos någonting; kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap*. Termen kvalitet har enligt deras beskrivning att göra med beskaffenhet. Alla empiriska fenomen är egentligen kvalitativ data dvs. det har någon specifik egenskap. Deras uppfattning är att när man som forskare analyserar och undersöker beskaffenheten hos ett fenomen karakteriserar det den kvalitativa analysen. De mål som de flesta forskare har vid en kvalitativ analys är att man vill identifiera variationen, strukturen eller processen i den identifierade företeelsen egenskapen eller innebörden.<sup>30</sup>

### 4.2 Den kvalitativa forskningsintervjun

*Forskningsintervjun är ett utbyte av synpunkter, ett samspel mellan två människor. Intervjuaren och den intervjuade reagerar på varandra och påverkar varandra ömsesidigt. En kvalitativ forskningsintervju kan vara en positiv upplevelse för den intervjuade. Intervjun är ett samtal där två människor talar om ett ämne som intresserar dem båda. En väl genomförd kvalitativ intervju kan vara en ovanlig och berikande upplevelse för den intervjuade.* (Kvale, 1997, s.39)

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är enligt Steinar Kvale att beskriva och tolka de teman som uppträder i intervjupersonens livsvärld. Han säger även att metoden är särskilt lämplig då man önskar kännedom om människors syn på meningen hos sina levda liv och önskar beskriva upplevelser. Kvale har en filosofisk tankegång i sin syn på forskningsintervjun och hans uppfattning är att man som forskare och intervjuare har ett syfte att få insikt och förståelse i det man har valt att analysera. När en forskare använder sig av intervjuer som ett verktyg i sin undersökning innebär det att personerna som deltar styr undersökningen med att de beskriver hur de upplever de ämnen och teman som intervjuerna behandlar. Kvale anser att intervjun i samband med forskning egentligen bygger på vardagens samtal och samtalet är en grundläggande form för mänskligt samspel. I en intervjusituation anser han att intervjun blir ett professionellt samtal som har en struktur och ett syfte.

---

<sup>29</sup> Their 1996

<sup>30</sup> Starring och Svensson 1994 s.19-21

*Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld; den arbetar med ord, inte med siffror. Den kvalitativa intervjuens precision i beskrivningen och stringens i tolkningen av meningen motsvarar exaktheten i de kvantitativa måtten.*  
(Kvale, 1997, s.36)

Jan Trost anser däremot att det inte är relevant att likställa intervjun med ett samtal då termen samtal ofta uppfattas som något alla kan deltaga i utan någon träning eller syfte. Hans motivering till detta är att han anser att intervjuer i ett forskningssammanhang är väl planerade. Istället är det viktigt att man som intervjuare har som mål att försöka förstå den intervjuade och att man sätter sig in i hennes sätt att tänka.<sup>31</sup>

### 4.3 Intervjuernas innehåll

Min åsikt är att man som forskare gör ett val och väljer den metod som är mest lämplig för att behandla det syfte man har i sin undersökning. Jag anser att en kvalitativ metod med intervjuer är lämpligast som ansats i mitt fall eftersom jag vill studera och beskriva med ord intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter av ledarskapet inom bemanningsbranschen. Jag vill även analysera om det finns några faktiska skillnader i manliga och kvinnliga ledares ledarstil och beskriva vilken innebörd det har. Då utvecklingen i samhället har förändrats till ett kunskapssamhälle vill jag även i denna undersökning analysera intervjupersonernas inställning till lärande och kompetens. Det som är relevant i samband med detta är hur betydelsefullt lärande och kompetens är för intervjupersonerna i deras situation som ledare, men även rent allmänt för bemanningsbranschens ledarskapsmodell.

### 4.4 Val av företag och intervjupersoner

Inom kvalitativ forskning råder det oenighet om hur många intervjuer som bör utföras för att studier skall uppnå god kvalitet. Vissa forskare har tillämpat närmast kvantitativa kriterier och därför använt sig av ett stort antal intervjuer i sina studier. Kvale avråder ifrån detta då det kan leda till ett övermått av information som omöjligt kan struktureras. Det är därför viktigt att man börjar sitt arbete med att undersöka vilka resurser som finns tillgängliga och analysera hur många intervjupersoner som krävs för att undersökningen ska hålla en god och en adekvat kvalitet.<sup>32</sup> Jag gjorde mitt val av företag utifrån Gula sidorna i telefonkatalogen och studerade företagen på Internet för att bilda mig en uppfattning om företagets storlek och deras företagsidé. Efter att kontaktat respektive företag och framfört mitt ärende bokades tid till intervju. Jag har medvetet valt att vara diskret vilket innebär att alla företag och intervjupersoner behandlas konfidentiellt. I denna undersökning ingår fyra kvinnor och sex män med varierande chefsbefattningar, sammanlagt tio personer och nio företag. Två personer en man och en kvinna kommer ifrån samma företag. Jag anser att mitt val av företag och antalet intervjupersoner är representativt och hållbart för undersökningens övergripande syfte.

---

<sup>31</sup> Trost 1997

<sup>32</sup> Kvale 1997

## 4.5 Utförande

Kvale menar att i en intervjuguide ska man som intervjuare ange de ämnen som är föremål för själva undersökningen och sammanställa detta i den ordning som det kommer att tas upp under själva intervjun. Vid sammanställningen av vilka frågor man som intervjuare bör använda sig av tycker Kvale att det är viktigt att frågorna ska vara korta och enkla. Han förklarar detta med att en kort och inledande fråga kan gälla en konkret situation. Det är sedan intervjuarens uppgift att minnas den omedelbara meningen i det svar och de olika innebörder som svaret kanske öppnar upp för. Detta påverkas av intervjuns faktiska syfte och innehåll men även av det sociala samspel som förekommer i själva intervjusituationen.<sup>33</sup>

För att påverka och framförallt skapa en adekvat och hållbar inriktning i min undersökning har jag använt mig av en intervjuguide med öppna frågor. Ibland inträffade det att jag använde mig av följdfrågor för att få ett djup och ett tillförlitligt material. Då det vid något tillfälle inträffade att intervjupersonen inte förstod frågan förklarade jag mer ingående vilket syfte frågan hade i anknytning till undersökningen. Som arbetsredskap har jag använt mig av bandspelare, anteckningsblock och penna. Jag upplevde det som mycket positivt att använda mig av bandspelare eftersom att jag som intervjuare kände mig mer avslappnad. Jag kunde framförallt koncentrera mig mer ingående på intervjuerna och endast föra mindre anteckningar under intervjuernas gång. Intervjusituationen med varje intervjuperson var avspänd och utfördes på respektive företag i separata rum där vi fick vara ostörda. Varje intervju varade mellan 45 minuter upp till en timme.

## 4.6 Bearbetning och analys

Kvale diskuterar hur man som forskare ställs inför beslutet avseende intervjuutskriftens detaljrikedom, redigering och exakthet. Relevant är att utskriftssättet är det samma för de olika personerna som skriver ut materialet.<sup>34</sup> Själva utskriften av intervjun är en fråga hur jag som forskare gör min tolkning och det varierar beroende på vem som hanterar utskriften. Det är också relevant att använda sig av samma utskriftssätt till varje intervju för att inte påverka undersökningens validitet. Jag har haft klara riktlinjer inför varje tolkning för att inte påverka undersökningen på ett negativt sätt. Det innebär att för att komma ihåg varje intervju på ett bra och effektivt sätt har jag efter varje intervju spelat in mina egna synpunkter på intervjun på bandspelare. Det innebär att jag noterat vissa centrala frågor som jag upplevde var viktiga för undersökningen t.ex. vissa främmande begrepp, kroppspråk, stämning och atmosfär. Vissa intervjuer var mer detaljrika och omfattande än andra och det ville jag notera på ett tidigt stadium för att jag inte skulle glömma det. Jag har avlyssnat varje bandad intervju och sammanställt varje enskild intervju skriftligen, därefter har jag läst igenom och tolkat mitt material.

Vid efterarbetet då jag har tolkat och analyserat mitt material har jag konstruerat en karta. Anledningen till att jag valde att använda mig av en karta var för att jag på ett enklare sätt skulle få en överblick över mitt material. Kartan var inte speciellt avancerad

---

<sup>33</sup> Kvale 1997

<sup>34</sup> Kvale 1997

utan den bestod av vita A- 4 pappersark som jag fäst ihop med vanlig tejp, och storleken var ungefär 1x1 meter. Då många av deras svar har varit ganska snarlika har kartan varit till stor hjälp för mig att strukturera och organisera. I kartan har jag skrivit upp alla frågor och sammanställt samtliga svar. Jag startade min analys av kartan med att studera deras svar och försökte att finna eventuella variationer och kvaliteter av deras svar. Då min undersökning även innehåller att jag vill studera skillnader på manliga och kvinnliga ledares ledarstil var nästa tolkning av kartan att sammanställa hur männen svarade, och hur kvinnorna svarade på mina intervjufrågor.

#### 4.7 Reliabilitet och validitet

Det råder delade meningar kring huruvida begrepp som validitet och reliabilitet kan appliceras inom kvalitativ forskning. Några forskare intar en positivistisk inställning enligt Kvale och hävdar att kvalitativ data inte är generaliserbara och tillförlitliga utan tvärtom ogiltiga då de bygger på subjektiva tolkningar. Kvale använder begreppen på ett sätt som gör dem relevanta inom kvalitativ forskning. Han anser att validering och reliabilitetstestning är en naturlig del i en forskningsprocess och att detta bör betraktas som en slags kvalitetskontroll under hela arbetsprocessen. För att skapa och eftersträva en god validitet i en undersökning krävs det enligt Kvale att de teoretiska förutsättningarna är hållbara och representerar själva undersökningen.<sup>35</sup> Trost menar att reliabilitet är en stabil mätning där t.ex. alla personer som blir intervjuade får exakt samma frågor, intervjusituationen är likadan etc. Han anser också att syftet med reliabilitet egentligen innebär att man bygger sin undersökning på kvantitativa studier. Det innebär att man mäter och anger värden på variabler för varje enhet och för att tillämpa detta rent praktiskt vid en intervju krävs det att man använder sig av standardiserade frågor. Trost menar att validitet eller giltighet innebär att intervjufrågorna skall mäta det som de egentligen är avsedda för. Det innebär att man vid kvalitativa intervjuer försöker att förstå vad intervjupersonen menar. Han har även en uppfattning om att trovärdigheten vid en kvalitativ studie med kvalitativa intervjuer är viktig att beakta. Hans motivering till detta är att man som forskare ska visa ett trovärdigt resultat och det innebär att insamlat datamaterial ska vara seriöst och relevant för den aktuella frågeställningen. Därför är det viktigt i detta sammanhang att man applicerar etiska aspekter i anslutning till sin datainsamling och i sin resultatredovisning.<sup>36</sup>

Jag har försökt att implicera tankegångar om validitet, reliabilitet under intervjuerna i denna undersökning. Framförallt har jag beaktat och tagit hänsyn till mina intervjupersoners integritet. Alla intervjupersoner har jag valt att behandla konfidentiellt och jag är medveten om att jag i detta sammanhang har tystnadsplikt. Deras svar har jag behandlat korrekt och på ett relevant sätt. Då jag har använt mig av intervjuer med öppna frågor och följdfrågor har det inte varit aktuellt med reliabilitet som ansats eftersom det inte är det fasta och konstanta som jag varit intresserad av att angripa. Med intervjuer har jag istället velat visa på olika kvaliteter av intervjupersonernas svar.

---

<sup>35</sup> Kvale 1997

<sup>36</sup> Trost 1997

## 4.8 Uppläggning av resultatredovisning

Resultatet i denna undersökning presenteras i tre tema. Jag har valt att följa samma temaindelning som i min teoridel. Jag börjar min resultatredovisning med att beskriva intervjupersonernas allmänna syn på ledarskap. Nästa steg är att redovisa intervjupersonernas syn på manliga och kvinnliga ledare, ledarstil och avslutningsvis redovisar jag intervjupersonernas syn på lärande och kompetens i förhållande till ledarskap. Då intervjupersonerna i denna undersökning behandlas konfidentiellt har jag valt att endast visa när det är en man (M) respektive en kvinna (Kv) som svarar. Jag inleder varje del med teoretisk analys av deras svar och i anslutning till analysen redovisar jag citat som har en direkt anknytning. Jag har försökt att eftersträva en jämn balans mellan kvinnliga och manliga ledares svar, men då det finns fler män representerade i denna undersökning förekommer det fler svar av män.

## 5. Resultat

### 5.1 Kvinnliga och manliga ledares allmänna synpunkter på ledarskap

Kvinnor och män hade flera gemensamma tankar, mönster och föreställningar om ledarskap i denna undersökning. Framförallt var de ganska överens om att det fanns ett antal viktiga komponenter att kommentera. Det var bland annat att de ansåg att ledarens ledarstil påverkade ledarskapets framtoning och inriktning. Andra komponenter som var viktiga var ledarens och medarbetarnas lärande och kompetens. I samband med detta kunde det även finnas vissa detaljer i själva ledarskapets konstruktion som påverkade ledarskapet. Det innebar i huvudsak att ledarskap ansågs påverkas mycket av gamla traditioner men även av nya och kanske mer trendiga förändringar, vilket innebar att man ibland fick strukturera om sin ledarskapsmodell. Inom bemanningsbranschen fanns det ett antal olika inriktningar på ledarskap. Det som kom upp flera gånger under intervjuerna var att det var vanligt att man anpassade ledarstilen efter varje situation i ett situationsanpassat ledarskap, eller efter individen i ett individanpassat ledarskap, eller att man helt enkelt styrde sitt ledarskap och sin ledarstil efter vissa värderingar. Rent konkret omfattade dessa olika definitioner på ledarskap i grunden ungefär samma typ av ledarskap. Ledarskapsmodellen inom bemanningsbranschen utgick ifrån att man beaktade varje enskild individs personliga egenskaper, och att man formade ledarstilen efter varje situation. En situation innebar ett projekt, ett uppdrag eller en specifik arbetsuppgift.

*Ett bra ledarskap är en blandning av ett antal faktorer framförallt en lyhördhet inför grunden till att kunna ta beslut, inte bara vara lyhörd för människor som finns runt omkring en utan lyhörd för hela omvärlden. Det tror jag är viktigt för att kunna uppfatta situationen och kunna ta rätt beslut. Det går säkert att vara en chef utan att vara lyhörd men inte särskilt länge. En bra chef vill få människor att växa och trivas i sin roll. (M)*

*Ett situationsanpassat ledarskap är nog nyckelordet och det beror även på var i organisationen man befinner sig. I det här företaget innebär ett bra ledarskap att kunna rekrytera rätt medarbetare. Det är oerhört viktigt om man vill ha en delegerande och*

*snabbt växande organisation. Vår organisation är väldigt decentraliserad med ansvar väldigt långt ut och med mycket ansvar i lösa former. Vi är inte ens kvalitetscertifierade och det är ett medvetet val för vi vill ha väldigt lite styrning istället, vi vill ha kompetenta idérika och kreativa medarbetare. Om man har det här upplägget är det viktigt att man tar hänsyn till vilken miljö man har och att man har rätt personer. Kan man sätta ihop rätt team med människor som har någon form av gemensam nämnare men samtidigt har tillräckligt mycket olikheter så att det blir balans och dynamik i gruppen, då har man redan som ledare givit sig själv många goda förutsättningar att det utvecklas till något bra. (M)*

*Ett bra och kompetent ledarskap för mig innebär att jag som chef ska anpassa mig till de individer som jag arbetar med. Jag kan vara väldigt auktoritär men jag kan även köra en mjukare stil, det beror helt på vad och vem jag riktar mig till. Jag försöker att använda mig av ett individuellt ledarskap där jag tar hänsyn till individen. Jag använder min intuition och tillåter mig att känna in och lyssna på situationens budskap. Jag tar fram min egen personlighet både i jobbet och privat det tycker jag är mycket viktigt. (Kv)*

För att skapa ett engagemang i ett ledarskap och för att en ledaren skulle ha någon form av kontroll på sina medarbetares utveckling var det viktigt att ledaren förespråkade en delaktighet. Det innebar att medarbetarna skulle ha kunskaper om företagets mål och verksamhet. Som ledare var det därför betydelsefullt att de hade en kontinuerlig uppföljning med sina medarbetare. Då fick de en överblick på medarbetarnas personliga utveckling, men de fick även en överblick på om medarbetarna hade kunskaper och var insatta i sina uppdrag. På samma gång var det ett effektivt sätt för ledaren att kontrollera om verksamhetens uppsatta mål eftersträvades. Varje företag använde sig av sin egen modell men vanligtvis hade de styrsamtal eller uppföljningsamtal i grupp eller enskilt.

*Istället för att döma en medarbetare försöker jag att tänka så här: har jag givit mina medarbetare de förutsättningar som han/hon behöver för att kunna boka ett kundbesök?- har jag utbildat och undervisat personen i fråga på ett adekvat sätt? Det är viktigt att jag ger mina medarbetare rätt verktyg och att jag inte dömer personen ifråga i ett tidigt stadium. För mig innebär det även att det är viktigt man som ledare avsätter tid i sitt ledarskap för att kunna lyssna, och därför använder jag mig ofta av styrsamtal, där jag kan fråga mina medarbetare och hjälpa dem. Jag kan genom deras svar kontrollera deras utveckling och få vetskap om deras kunskap till uppgiften. Det är min skyldighet som chef att hjälpa och stötta mina medarbetare. (Kv)*

Det framkom tankar om kvinnor, karriär, graviditet och barn som jag känner är viktiga att belysa. Flera män i denna undersökning ansåg att kvinnor hade det svårt och mer komplicerat att nå en chefsposition. Deras motivering var att de ansåg att kvinnor förlorade potentiella chanser och möjligheter att avancera när de väl blivit gravida och fött barn, då de måste vara hemma för vård av barn. Kvinnorna som deltog i denna undersökning nämnde däremot inte något om detta fenomen.

*Det är mycket tuffare för en kvinna att klara av jobb och karriär, hon tappar naturligt kraft när hon går hemma för vård av barn då hon tappar ett till två år. Kvinnor diskrimineras lite men samtidigt får de en naturlig träning hur man på ett bra sätt*



*hanterar flera saker samtidigt, kvinnor har förmågan att hålla flera bollar i luften. Jag anser att man får en ny dimension på livet när man får barn vilket är mycket bra. Det är svårare för kvinnor att nå en chefsposition p.g.a. att de skaffar barn, och det förekommer situationer när man t.ex. vid en intervju aldrig frågar en man om han ska skaffa barn, utan det är endast kvinnor som får den frågan och det tycker jag är lite förlegat, men det är ett gammalt inrotat mönster som tyvärr finns kvar än idag. (M)*

I sambandet med vilken könsfördelning som var mest lämplig på en arbetsplats hade män och kvinnor åsikter om att de i första hand eftersträvade en jämn och balanserad fördelning av båda könen. Ett flertal andra viktiga faktorer uppkom i samband med denna fråga. En viktig aspekt var bland annat att de personer som arbetade inom bemanningsbranschen vanligtvis arbetade i team. Det innebar rent praktiskt att det var betydelsefullt att när man sammanställde konstellationen av medarbetare inom teamet, att man då eftersträvade att skapa en blandning av olika människor med varierad ålder, kön och med olika personliga egenskaper. Det framkom även att det var väsentligt att de personer som arbetade tillsammans i teamet kunde samarbeta på ett stimulerande och konstruktivt sätt. Det visade sig även att det ibland kunde uppstå komplexa situationer för manliga och kvinnliga ledare som påverkade könsfördelningen. Detta innebar bl.a. att i en rekryteringssituation styrde kompetensen mer än kön.

*Man ska sträva efter mångfald och då inte bara inte bara efter manligt och kvinnligt utan det är viktigt att man skapar ett mångfald av människor ifrån olika kulturer. Vi i Sverige är alldeles för dåliga på det och Sverige har en stor grupp människor som inte får arbeta med det som de är bra på, det tycker jag är mycket fel. (Kv)*

*Jag tycker man ska anpassa sig efter **Kreol** det står för kreativa olikheter och jag tycker att man ska eftersträva någon form av mix. Man kan inte ha människor i en organisation som är helt lika varandra då får man inte dynamiken. Det måste finnas de som är snabba och de som är mer eftertänksamma, det måste finnas en bra mix så att man kan komplettera varandra det tror jag är mycket viktigt. (M)*

## **5.2 Vad karakteriserar en bra ledare?**

Det framkom att en bra ledare borde eftersträva att entusiasmera sina medarbetare eftersom glädjen ansågs påverka samspelet mellan medarbetarna mycket positivt. Vid ett alltför auktoritärt beteende avstannade samspeletsprocessen. En central ståndpunkt var att ledaren skulle eftersträva att delegera arbetsuppgifter och att ledaren utstrålade att han/hon var starkt engagerade och motiverade i verksamhetens uppsatta mål. Att ha visionära men realistiska mål var även av betydelse då det stimulerade arbetsgången och motivationen hos medarbetarna. En ledare skulle även vara en bra coach och inneha förmågan att hitta snabba och effektiva lösningar vid eventuella problem. En annan viktig och genomgående faktor i frågan om vad som karakteriserar en bra ledare var att flera av dem förespråkade att det var relevant att ledaren hade erfarenhet, kunskap och en praktisk förmåga att kunna leda människor.

*I vår bransch får man som ledare arbeta med en fingertoppskänsla och sedan kommunicera ut efter det. Man måste vara en entusiasmerande ledare, främst ska man som ledare försöka att eftersträva att låta varje medarbetare göra det han/hon ska göra*

*och för att han/hon faktiskt vill göra det. Det går inte att kontrollera fram det här, det går inte att beordra det, utan det ska finnas inbakat i varje medarbetare. Medarbetaren ska vilja göra det och det ska kännas rätt. Kraften som ledare ska vara att få medarbetare att förstå sina uppgifter och att de är nöjda med sina arbetsuppgifter, man kan som ledare kontrollera det kanske en gång i veckan. Man måste styra genom värderingar. (M)*

*Det skadar inte att man som chef har en god självinsikt, en annan god egenskap som chef är att man är medveten om sina egna bister. Det är också viktigt att man har rätt medarbetare runt sig så att man blir heltäckande i sitt ledarskap. De bästa ledarna är i regel väldigt trygga i sig själv. De som är högdragna och försöker att vara förmer än vad de räcker till, de blir aldrig några bra chefer. (M)*

Det visade sig att flera stycken ansåg att det var betydelsefullt att en ledare avsatte en paus i sitt chefskap och tillät sig att reflektera över sin egen position. Deras motivering till det var att det främjade deras egen position som ledare men även medarbetarnas.

*Man måste alltid stanna upp för eftertanke och reflektion och det gäller alla och se till att det görs i organisationen. Stanna upp och säga vad har vi gjort? vad har gått bra? vad gick dåligt? vad ska vi förändra till nästa gång? hur ska vi kunna bli bättre till nästa gång? Det är en process hur man ska genomföra en verksamhet och då börjar man med planering, fattar någon form av beslut, genomför, uppföljning under genomförandet och sen har du uppföljning och kontroll och sen kommer man tillbaka och börjar om ifrån början igen. Denna form av process måste man som chef se till så att den fungerar. (M)*

### **5.2.1 Finns det några skillnader i manliga och kvinnliga ledares ledarstil?**

Vid min tolkning av kvinnliga och manliga ledares synpunkter om ledarstil framkom det en tvetydighet i deras svar. Förutom att intervjupersonerna genom sina svar förmodligen omedvetet påvisat att det fanns vissa stora skillnader, framkom det faktiskt även vissa likheter i deras syn på ledarstil. Problematiken i detta har varit att konkret hitta faktiska skillnader då deras svar varit mycket varierande. Det innebar bl.a. att en kvinnlig ledare kunde ha vissa drag ifrån den manliga ledarstilen, och tvärtom att en manlig ledare kunde ha vissa drag ifrån den kvinnliga ledarstilen. Detta har påverkat min tolkning av deras svar. Ett annat typiskt exempel var att både män och kvinnor gav uttryck för att bry sig om sina medarbetare men de uttryckte det på olika sätt. Den manliga ledaren ville verka som en föregångare och använde sig oftare av uttrycket "bollplank" och den kvinnliga ledaren hade ett större behov av att skapa goda relationer med sina medarbetare. Personliga egenskaper hos respektive individ var även ett argument som dök upp flera gånger under intervjuerna vilket även påverkat deras inställning till ledarstil. De menade att kvinnor och män kunde ha vissa likartade personliga egenskaper som påverkade deras ledarstil. Ur deras svar har det ändå utkristalliserats en manlig och kvinnlig ledarstil där det förekommit vissa likheter men även vissa faktiska skillnader.

**En manlig ledarstil:** Det som utmärkte och symboliserade en manlig ledarstil var att ledaren hade en organisatorisk förmåga. Det innebar att ledaren hade en praktisk och konstruktiv förmåga att bygga funktionella och effektiva team. Den manliga ledaren hade ett behov att samordna resurser och i samband med detta introducerades eventuella nya medarbetare på ett tidigt stadium i teamet. Den främsta anledningen till detta var att ledaren ville bevara en dynamik och kontinuitet inom gruppen. Den manliga ledarstilen karakteriserades även av att ledaren positionerade sig och hade ett behov att konstruktivt visa att de stöttade sitt företags policy. En viktig komponent i relation till detta var att ledaren avsatte mycket tid på att lyfta fram att de hade en framförhållning i verksamheten för sina medarbetare. Därför var det viktigt att använda sig av visionära mål som ett arbetsinstrument. I deras roll som ledare var det betydelsefullt för dem att få agera som "bollplank" åt sina medarbetare, det innebar att de förespråkade ett socialt samspel som omfattade både arbetet och privat. En manlig ledarstil utmärkte sig även med att ledaren hade ett behov att avancera och göra karriär. Deras beslutsprocess ansågs vara kort och effektiv.

*Först måste du få lagledarna att fungera och sen kan du bygga ett team. Ingredienserna i ett anpassat ledarskap är tillgänglighet det pratar man inte så mycket om men det tycker jag är ibland det viktigaste. Man ska som chef kunna ställa upp när det behövs, att vara ett bollplank, ge beröm men även stötta och hjälpa när det har gått motigt, Det är viktigt att man minimerar sina möten när man arbetar inom ett stort ledarskap man kan inte vara med över allt. Kan man inte ställa upp som chef, då slutar människor. (M)*

**En kvinnlig ledarstil:** Det framkom att den kvinnliga ledarstilen karakteriserades av att kvinnliga ledare var öppna och personliga i sin ledarstil. De ansåg också att kvinnliga ledare hade ett behov att ha en bra relation och kommunikation med sina medarbetare. I samband med detta framkom det att det var viktigt och synbart hos kvinnliga ledare att de ibland var mycket tydliga och tom. på gränsen till övertydliga i sätt att kommunicera. Motiveringen till detta var att kvinnliga ledare ville undvika oklarheter och problem. En kvinnlig ledarstil karakteriseras även av att kvinnliga ledare hade ett stort behov av att entusiasmera och visa empati och att därför hade de en mjukare inriktning i sin ledarstil. Kvinnliga ledare passade bäst i små och intima grupper där de fick möjligheter att praktiskt och konstruktivt kunde bygga upp goda relationer med sina medarbetare. En aspekt ur detta var att det var vanligt att kvinnliga ledare ville ha konsensus ifrån sina medarbetare vid större förändringar i verksamheten. En kvinnlig ledarstil symboliserades även av att ledaren hade en längre och mer analytisk beslutsprocess. Arbetsmiljön var en viktig faktor och kvinnliga ledare avsatte mycket tid på att bygga upp en trivsamt fungerande arbetsmiljö där alla parter trivdes.

*Ja det finns skillnader och det kan bero på många olika saker, det är lite komplext att svara på men om man generaliserar problematiken och säger att det manliga förhållningssättet är på ett visst sätt och det kvinnliga förhållningssättet är på ett visst sätt. Då relaterar kvinnor mer, män positionerar sig mer. För att vara relationsstyrkt måste du som ledare ha ett starkt självförtroende och ett mod. (Kv)*

## 5.3 Lärande och kompetensens innebörd i ett ledarskap

### 5.3.1 Vikten av ett lärande i ett ledarskap

Det framkom att den formella kunskapen och den informella kunskapen i ett ledarskapssammanhang var mycket betydelsefull för ledaren men även för medarbetarna. De ansåg att den formella kunskapen gav människor vid t.ex. en akademisk utbildning en bra och trygg plattform, men de ansåg inte att det var tillräckligt. Intervjupersonerna värderade därför den informella kunskapen mycket högt. Det var betydelsefullt och mycket lärorikt med kontinuerligt lärande hos både ledare och medarbetare. De ansåg att lärande var en ständig pågående process och att man som ledare lärde sig något nytt varje dag. I samband med detta var det betydelsefullt att ledaren i ett ledarskap hade ett intresse av att lära och utveckla sig själv i sin ledarroll. Det var även väsentligt att det fanns möjligheter för medarbetarna att utvecklas internt inom företaget.

*Kunskap och erfarenheter är det som präglar formell och informell kunskap och det är bra att man har någon form av mix av båda. Det är skillnad på en akademisk utbildning rent generellt, men det är inte alla som använder den på rätt sätt. Det man lär sig i det akademiska och det spelar egentligen ingen roll vad man läser, men det man gör är att inhämta ny information, hitta informationsmedel, granska det kritiskt, göra någon form av analys och dra slutsatser och det arbetssättet skiljer sig mycket om man jämför med en ordinär gymnasieutbildning. Om man inte har en akademisk utbildning tänker man som person vanligtvis lite mer svart eller vitt. (M)*

Enligt mina intervjupersoner förekom det en ständig inläring genom kunskap, livserfarenheter men även vid möten med andra människor. Det framkom även tydligt i deras svar att ett ledarskap påverkades mycket av marknadens behov och krav. Konkret innebar det att utvecklingen i samhället inom bl.a. teknik men även inom andra områden ställde krav på ledaren och medarbetarna att de följde med i de strömningar som uppkom i samband med detta.

*Man måste ha en viss formell kunskap som bakgrund det beror helt enkelt på vilken form av tjänst man arbetar inom. I vår bransch är det viktigt att man har en bred utbildning. Du måste även ha ett nätverk runt omkring dig och inneha kunskap om marknaden och det är även viktigt att man har en känsla för att kunna göra affärer. Det förvånar mig att det är många som är unga människor som innehar chefsbefattningar i vår bransch och att de med liten livserfarenhet klarar av det. (Kv)*

De flesta intervjupersonerna hade som mål att försöka eftersträva en pedagogisk inriktning i sitt ledarskap. Det innebar att ledaren borde ha människokännedom och ett intresse för sina medarbetares personliga utveckling. Det framkom också en tankegång om att ledaren skulle beakta och se människors olikheter som positivt och använda deras olikheter på ett konstruktivt och adekvat sätt. En bra ledare omgav sig med rätt verktyg och förde ut kunskap på ett sätt som utvecklades till att deras medarbetare kunde ta till sig kunskap på ett enkelt och bra sätt. Därför var det betydelsefullt att en ledare ingav ett förtroende till sina medarbetare och introducerade dem i sina roller i gruppen.

*Jag förespråkar ett situationsanpassat ledarskap, där coachar man en person rent utvecklingsmässigt och i en speciell handlingsuppgift eller en specifik uppgift. Jag anser även att det är viktigt att man stöttar den här personen att gå vidare- internt och tittar på nya tjänster. Det är lätt som chef att tycka att allt funkar men det är även viktigt att man som chef frågar hur personen utvecklas och om personen är nöjd med sin tjänst eller om det kanske saknas något. Det är då intressant att undersöka om vi internt inom företaget har någon utbildning som kan vara av intresse. (M)*

*Ett lärande är en ständig pågående process och det finns inte en dag som du inte har lärt dig något. Som ledare måste du hela tiden vara förändringsbenägen och vilja lära och lära ut. Som ledare består ett lärande även genom att lyssna och att man är närvarande, och att man vågar fråga. (Kv)*

### **5.3.2 Vilken roll har kompetens i ett ledarskapssammanhang?**

Rent allmänt framkom det att intervjupersonerna ansåg att kompetens var ett mycket brett område som var kopplat till en individs personlighet, det innebar bl.a. att det krävdes olika kompetens till olika arbetsuppgifter. Flera av intervjupersonerna ansåg att kompetens ingick i en ständig förändringsprocess och det framkom flera definitioner på begreppet kompetens bl.a. social kompetens och emotionell kompetens. Alla var överens om att all form av kompetens oavsett definition hade sin grund i ett behov. Kompetens ansåg även vara länkat till en specifik arbetsuppgift, och till en specifik situation, som hade en mycket stark relation till arbetslivet. Även personligheten ansågs vara en mycket viktig komponent, samt att man som ledare och medarbetare var införstådd i sin roll och i sin uppgift. Rätt person på rätt plats var en kombination som flera av dem förespråkade men för de flesta i denna branschen var det viktigast att man slutförde och levererade ett bra resultat till sina kunder. I stora drag kan jag sammanfatta deras inställning till begreppet kompetens med att de ansåg det var en formation som bestod av en blandning av erfarenheter och kunskaper som förvärvats genom studier och genom erfarenhet i livet som sedan användes rent praktiskt i yrkeslivet.

Ledarens kompetens karakteriserades av att ledaren var lyhörd och att de fanns en medvetenhet hos ledaren. De flesta var överens om att man föds inte till en bra ledare utan man måste tränas in i själva ledarrollen, det gjorde man rent praktiskt genom att gå på kurser i ledarskap men även genom att träffa andra ledare. Det var viktigt att en ledare medverkade och deltog i att skapa nätverk för att få möjligheten att möta andra ledare och på så sätt byta erfarenheter. För att utvecklas till en bra ledare med ett brett kompetensområde var det viktigt att en ledare hade en vid och allmän livserfarenhet. Det var även betydelsefullt att ledaren hade förmågan att hantera olika situationer.

## 6. Diskussion

### 6.1 Ledarskap

I denna undersöknings resultat har jag kommit fram till att både män och kvinnor anser att ett ledarskap påverkas mycket av samhällets utveckling. En viktig aspekt i detta sammanhang är att det finns en medvetenhet hos de personer som arbetar inom ledarskapet och att de är insatta i vad en förändring egentligen kan innebära i praktiken för ledarskapet. Det som även framkommer är bl.a. att man i vissa fall får omvärdera och eventuellt förändra sin ledarskapsmodell efter de trender som kommer och går. Flera av de författare som presenteras i min teoretiska genomgång för en liknande diskussion om på vilket sätt samhällets utveckling har påverkat ledarskap på flera olika plan. En intressant synpunkt i deras diskussion är framförallt den förändring och utveckling som skett i samhället ifrån ett industrisamhälle till ett kunskapsamhälle. Denna förändring har påverkat att ledarskapet ändrat sin inriktning ifrån ett auktoritärt ledarskap till ett socialt ledarskap inom flera olika branscher.<sup>37</sup>

De personer som jag har kommit i kontakt med vid mina intervjuer har haft ett antal viktiga och intressanta synpunkter på dagens ledarskap. De anser att dagens ledarskap inom bemanningsbranschen har en hög grad av en social framtoning, med social kompetens som en allmän och viktig komponent hos både medarbetare och ledare. Inom bemanningsbranschen är ledarskapet konstruerat på ett specifikt sätt som framförallt präglar deras företagsidé. Det finns därför konstruerat en särskild ledarskapsmodell som omfattar vissa viktiga element, och det är bl.a. att man arbetar i team, man anpassar ledarstilen efter varje individ och efter varje arbetssituation. En arbetssituation kan variera och omfatta flera olika projektområden. En ledares centrala uppgift är att styra denna ledarskapsmodell på ett konstruktivt sätt.

Crosby och Koestenbaum för en diskussion om ledarstilen i ett ledarskap, och deras mening är att ledarstilen framförallt formas och påverkas av ledarens inre värderingar men även efter företagets traditioner och kultur.<sup>38</sup> (Sandberg och Targama, Olsson, Koestenbaum och Their) diskuterar olika inriktningar i ledarskapsmodellen där definitionerna varierar men i grunden har de många gemensamma och likartade synpunkter. Den idealiska ledarskapsmodellen utgår ifrån individen, företagets traditioner, ledarskapsfilosofi och ledarstil. Det är betydelsefullt att ledaren är entusiasmerande, aktiv och kan styra på ett sätt som stimulerar till ett gott samarbete. Ledaren och medarbetarna utvecklas tillsammans då de är beroende av varandras kunskap och kompetens.<sup>39</sup>

Medarbetarna och ledaren inom bemanningsbranschen arbetar nära varandra och ledaren sitter ofta centralt och tillgänglig under sin arbetstid. En dominerande synpunkt hos intervjupersonerna angående ledarstil är att ledaren bör ha vissa personliga egenskaper i sin ledarstil som matchar med bemanningsbranschens ledarskapsmodell. En annan betydande faktor är att ledaren bör ha erfarenhet och kunskap i att leda

---

<sup>37</sup> Crosby 1998, Their 1997, Koestenbaum 1994, Sandberg och Targama 1998

<sup>38</sup> Andersen 1994 Crosby 1998

<sup>39</sup> Sandberg och Targama 1998, Olsson 1998, Koestenbaum 1994, Their 1996

människor. Det är viktigt att ledaren har människokänedom och en öppen medvetenhet i att beakta människors olikheter på ett konstruktivt sätt. Det innebär i praktiken att de formar arbetsuppgifter efter individens egenskaper och kompetens. Ledaren skall stötta och coacha medarbetarna i sina arbetsuppgifter, men även stötta dem i att utvecklas och avancera inom företaget. Även Crosby, Koestenbaum och Their diskuterar hur viktig ledarens roll är i ett ledarskap och deras åsikt är att ledaren ansvarar för uppgiften att skapa ett engagemang som påverkar och väcker ett intresse hos alla medarbetare. Samtidigt är det viktigt att alla parter är insatta i själva verksamhetens mål. Deras mening är även att ledaren skall fungera som ett stöd och skapa ett förtroende som leder till ett gott samarbete.<sup>40</sup>

## 6.2 Manliga och kvinnliga ledare

Sundin, Alvesson och Due Billing anser att flera arbetsplatser blir könskodade på ett ganska tidigt stadium, det innebär att det sker en uppdelning i vad som anses vara manligt eller kvinnligt. Enligt dem finns det egentligen inga könsneutrala arbetsplatser och det är alltid betydelsefullt att ha ett könsperspektiv i alla sammanhang oavsett diskussion.<sup>41</sup> I jämförelse med deras diskussion finner jag att det i denna undersökning finns vissa oklara värderingar i kvinnliga och manliga chefers synpunkter om ledarstil. Min uppfattning och tolkning är att män och kvinnor i denna undersökning karakteriserar och könskodar orden *mjuk*, och *empatisk* som kvinnligt. Samtidigt upplever jag även att de värderar och könskodar orden *organisatorisk* och *effektivitet* som manligt. Detta är ett exempel som faktiskt påverkar ledarnas föreställningar om manliga och kvinnliga ledare, och det påvisar att det finns vissa elementära och tydliga skillnader i deras synsätt om kön och ledarskap. Det finns en problematik i deras synpunkter på vad som egentligen karakteriserar en manlig respektive kvinnlig ledarstil. Det har varit svårt att finna några konkreta och faktiska skillnader då deras svar har varit mycket skiftande. Ytterligare en komplex aspekt i denna fråga är att vissa av intervjupersonerna anser att det finns en manlig och kvinnlig ledarstil men att vissa av dem anser att det är personliga egenskaper som finns hos alla människor. I min analys kan jag ändå urskilja en kvinnlig och manlig ledarstil, men jag är medveten om att det finns likheter i dem båda.

Både män och kvinnor anser i denna undersökning att kvinnliga ledare har en empatisk ledarstil och ett stort behov av att skapa bra relationer med sina medarbetare. De anser att den kvinnliga ledarstilen innebär och karakteriseras av att kvinnor är engagerade och entusiasmerande. Kvinnliga ledare vill vara personliga och de har ett behov av att få vara nära sina medarbetare. En annan intressant synpunkt som framkommer tydligt är att kvinnliga ledare trivs bäst med att arbeta i små grupper där deras ledarstil anses vara mest lämplig. Män och kvinnor anser att kvinnor får problem vid ledning av större grupper, då de saknar den intima känslan och närheten. Arbetsmiljön visar sig vara en synnerligen och framförallt betydande komponent och kvinnliga ledare avsätter mycket tid på att alla skall trivas och må bra. Även Drake och Solberg anser att kvinnor har en empatisk och kanske mer känsloladdad ledarstil. Deras uppfattning om att vara empatisk innebär inte att man är sämre eller bättre som ledare. Däremot menar de att en

---

<sup>40</sup>Crosby 1988, Koestenbaum 1994, Their 1996

<sup>41</sup> Sundin SOU 1998:4, Alvesson, Due Billing 1999

kvinnlig och empatisk ledarstil är ganska ovanlig ibland manliga ledare, och att det kan påverka kvinnor negativt ute på arbetsplatser. Framförallt vill de visa att det är en manlig ledarstil som är överrepresenterad ute i arbetslivet.<sup>42</sup>

I denna undersökning framkommer det att män och kvinnor anser att kvinnliga ledare är analytiska. Kvinnliga ledare lyssnar och har en längre beslutsprocess än vad männen har. Kvinnliga ledare har även ett annat kommunikationssätt än vad manliga chefer har. Detta innebär konkret att kvinnor har en mjukare stil i sitt sätt att kommunicera på. Däremot framkommer det även att kvinnliga ledare eftersträvar en tydlig kommunikation för att de vill undvika eventuella missförstånd. Ett annat utmärkande drag som nyanseras i denna undersökning är att kvinnliga ledare vill ha konsensus ifrån sina medarbetare vid större förändringar.

Både män och kvinnor anser att manliga ledare har ett behov av att positionera sig mycket mer än kvinnor. Även om män kan ha vissa empatiska drag i sin ledarstil är det inte det som karakteriserar deras ledarstil. Det framkommer även att män har ett väsentligt inre behov av att avancera och göra karriär. För manliga ledare är det betydelsefullt att konstruera effektiva och fungerande team. När det tillkommer nya medarbetare som ska representera de team som de arbetar inom avsätter många manliga ledare mycket av sin tid för att en medarbetare på ett tidigt stadium skall introduceras i teamets arbetssätt. Detta påverkar även att ledaren har ett stort behov av att organisera och samordna resurser. Män har en kortare beslutsprocess än kvinnor. Det framkom i denna undersökning att män gärna vill inge ett gott förtroende till sina medarbetare och det präglar även deras ledarstil. På ett konstruktivt sätt positionerar de sig genom att visa att de stöttar företagets idéer, mål och resultat. Män har ett stort behov av att få medverka och påverka ett resultat, de känner att de får respons på det arbete som de lagt ner. Det visar sig att manliga ledare även är mycket sociala, de känner väldigt starkt att de vill vara tillgängliga och finnas tillhands som ett stöd, eller som flera uttrycker det som ett bollplank till sina medarbetare.

Wahl anser att kvinnors ledarstil diskrimineras då det inom de flesta organisationer finns ett maktperspektiv som endast accepterar en manlig ledarstil.<sup>43</sup> I samband med en manlig ledarstil finner jag att Dahlbom –Hall anser att det ofta finns fasta strukturer och mönster i de flesta ledningsgrupper som framförallt gynnar manliga ledare. Kvinnliga och manliga ledares ledarstil fungerar inte alltid bra ihop, och det kan inträffa många komplexa situationer som påverkar kvinnor negativt. Hon anser även att män vill ha manliga ledare som chefer, då männen har ett behov av att ha manliga förebilder. Kvinnor har en tendens att vilja förändra, för att de inte upplever att de trivs med att arbeta efter en manlig ledarstil. Då män ofta är motståndare till förändringar är det ett vanligt förekommande att männen inte samtycker med att kvinnliga ledare vill förändra efter kvinnors tycke och smak och det leder ofta till en paradoxal och ganska konfliktfylld situation.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Drake och Solberg 1996

<sup>43</sup> Drake och Solberg 1996, Wahl SOU 1994:3

<sup>44</sup> Dahlbom –Hall 1996



Detta resonemang har jag inte direkt kunnat hitta hos mina intervjupersoner men däremot har det framkommit vissa synpunkter hos manliga ledare där de hade vissa tankar och föreställningar om kvinnor, karriär och barn. Männerna anser bl.a. att kvinnor ofta får svårigheter i sitt utövande som chef när de får barn. De anser även att detta påverkar kvinnor i en utsträckning som leder till att deras position som ledare degraderas då de är tvungna att vara hemma för vård av barn. Samtidigt visar det sig att de även anser att kvinnliga ledare har ett komplext problem att angripa då de även i denna situation får svårigheter att avancera och göra karriär. Jag upplever det personligen som en mycket intressant fenomen att inga av de kvinnor som jag intervjuade tagit upp detta ämne som ett problem, vilket jag tolkar som att de inte upplever sin situation som kvinna, eller andra kvinnliga ledares situation, med barn och karriär som problematisk eller komplex. Jag tycker även att det är både skrämmande och allvarligt att män har dessa tankegångar då det på arbetsmarknaden kan påverka kvinnor negativt vid anställningar eller vid eventuella avancemang.

Även Wahl och Dahlbom-Hall diskuterar kvinnors situation men de tar upp ett helt annat ämnesområde. Framförallt berör deras diskussion att kvinnor och män inte har eller utgår efter samma villkor när det handlar om ledarskap. Deras åsikt är att de flesta ledarskap är skapade efter manliga traditioner och inte efter hur kvinnliga chefer vill arbeta. En annan tankegång som framkommer är att Wahl anser att kvinnliga chefer i organisationer är i en minoritet och hon tycker att man bör ha detta i åtanke vid alla diskussioner om ledarskap. Framförallt för att det faktiskt visar på att det finns en obalanserad könsfördelning av manliga och kvinnliga chefer på arbetsmarknaden.<sup>45</sup>

### **6.3 Lärande och kompetens**

Ledarskapsmodellen inom bemanningsbranschen präglas och påverkas av att ledaren har en mycket pedagogisk inriktning i sin ledarstil. Det innebär i praktiken att ledaren värnar om kunskap och lärande både hos medarbetare och sig själv. Även Their anser att dagens ledarskap bör inrikta sig på att ta in flera som hon uttrycker det pedagogiska element. Hennes centrala synpunkt i frågan är att hon anser att det är ledarens uppgift att stödja och påverka till en positiv attityd till människosyn och kunskapssyn i alla ledarskap. Hon har även en åsikt om att en fungerande och framförallt effektiv pedagogisk läroprocess ställer som krav att alla parter deltar och är engagerade. Their diskuterar i sin bok mycket om det pedagogiska ledarskapet men min uppfattning är att det finns inget pedagogisk ledarskap utan det är något som hon har skapat, däremot kan man i alla ledarskap ha en pedagogisk inriktning. Koestenbaum anser att en bra ledare har en roll som påminner om en lärarfunktion och att ledaren värderar utbildning som värdefullt och att det gagnar medarbetarnas personliga utveckling.<sup>46</sup>

Inom bemanningsbranschen vill man vara nära sina medarbetare och delaktiga i deras utveckling. Ledaren har ofta uppföljning och samtal för att kontrollera medarbetarens personliga utveckling men även för att syna deras verksamhetsområdes framfart och utveckling. Det var vissa andra aspekter som framkom hos intervjupersonerna i detta

---

<sup>45</sup> Wahl SOU1994:3, Dahlbom-Hall 1996

<sup>46</sup> Their 1997, Koestenbaum 1994

sammanhang bl.a. att de anser att det är viktigt att man som ledare stödjer all form av utbildning och att man kontinuerligt sätter in lärande resurser. Deras centrala ståndpunkt är att de anser att utbildning främjar människors kunskapsutveckling. Söderström, Sandberg och Targama anser att kompetens och lärande står i symbiosförhållande till varandra och att det är utvecklande för både företag och anställda att bejaka kompetens och lärande. De anser även i denna diskussion att det är viktigt att alla medarbetare har ett intresse och ett engagemang i att vilja utvecklas. Söderström diskuterar t.ex. om formell och reell kompetens men i huvudsak är hans uppfattning om kompetens, kunskap och lärande att det är en viktig komponent i alla ledarskap. Granberg och Crosby för fram vilken betydelse en ledare har i detta sammanhang och att en ledare bör stötta all form av kunskap och lärande.<sup>47</sup> Intervjupersonerna anser i frågan om kompetens att det är gigantiskt begrepp som spänner över olika områden. Det är framförallt betydelsefullt att det finns medarbetare som har kompetens till en specifik arbetsuppgift, eller till ett särskilt uppdrag som skall utföras.

## **6.4 Avslutande kommentar och slutsats**

Jag har kommit fram till att både kvinnliga och manliga chefer har många gemensamma synpunkter om ledarskap. Jag har även funnit vissa olikheter som framförallt finns i deras synsätt om att det finns en kvinnlig och en manlig ledarstil. Ur detta kan jag ändå urskilja en kvinnlig ledarstil där den kvinnliga ledaren har en mjukare och empatisk inriktning. Den manliga ledarstilen har en mer organisatorisk inriktning och den manliga ledaren har ett vidare behov av att positionera sig. Däremot kan jag känna mig en aning orolig över männens synpunkter på kvinnliga chefers situation som chef när de har fått barn, och att det även skulle påverka kvinnor negativt vid avancemang och karriär. Det innebär i praktiken att det kan påverka kvinnor på ett ofördelaktigt sätt i arbetslivet. Inom bemanningsbranschen värderar man och formar sin ledarskapsmodell efter varje situation och anpassar sin ledarstil efter varje enskild medarbetares personliga egenskaper. En ledare oavsett kön inom bemanningsbranschen är en person som håller i många trådar, delegerar ansvar, och styr ledarskapsmodellen. Ledaren har även en roll som coach och ledaren värderar att ha uppföljning med sina medarbetare. En chef är oerhört beroende av ett fungerande samarbete och att man har en bra teamkänsla. Inom bemanningsbranschen värderar man all form av utbildning och värnar om ett kontinuerligt lärande hos både ledare och medarbetare. En pedagogisk inriktning har alltså en väsentligt och central funktion i deras ledarskap.

### **6.4.1 Implikationer för fortsatt forskning**

Jag finner att jag skulle tycka att det vore mycket intressant att undersöka vad medarbetarna i bemanningsbranschen anser om bemanningsbranschens ledarskapsmodell. Jag tycker att det framkommit många fina och framförallt intressanta synpunkter i denna undersökning där ledaren finns representerad. Jag skulle vilja undersöka om dessa synpunkter verkligen är förankrade hos medarbetarna i praktiken. Samtidigt anser jag att det även skulle vara intressant att studera andra branschens ledarskapsmodeller för att jämföra om det jag har kommit fram till i denna

---

<sup>47</sup>Söderström 1996, Sandberg och Targama 1998, Granberg 1996, Crosby 1998

undersökning verkligen är unikt för bemanningsbranschen. Ett annat intressant område som jag skulle vilja studera lite närmare är mäns inställning till kvinnor, karriär, avancemang och barn. I denna undersökning har det framkommit vissa åsikter som jag skulle vilja fokusera på och framförallt konkretisera. Det är skrämmande att det fortfarande på 2000-talet finns vissa värderingar som jag tror hindrar kvinnor att utvecklas och våga göra karriär.

## Referenslista

- Andersen, J, A. (1994) *Ledelese og effektivitet, teori og prøvning*. Lund: Team offset
- Alvesson, M., Due Billing, Y.(1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur
- Crosby, P. (1988) *Ledning med kvalitet*. Lund: Studentlitteratur
- Dahlbom - Hall, B.(1996) *Lära kvinnor chefa män*. Stockholm: Natur och kultur
- Drake, I, Solberg, A.(1996) *Kvinnor och ledarskap*. Lund:Studentlitteratur
- Granberg, O. (1996) *Lärande i organisationer: professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Stockholm: Graphic system.
- Koestenbaum, P. (1994) *Ledarskapsdiamanten*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Olsson, E. (1998) *På spaning efter gruppens själ, Gruppen i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Starring, B. Svensson, P-G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur
- SOU 1998:4 Sundin E. *Män passar alltid? Nivå och organisationsspecifika processer med exempel från handeln: rapport till utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. Stockholm:Fritze
- SOU 1994:3 Wahl, A. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritze
- Söderström, M. (1996) *Hur lär organisationer: en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Their, S. (1997) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Poolia (2001) informationsfolder.

# Intervjufrågor

## Bakgrundsfakta

## Företag Befattning

Hur många år har du varit chef?

Namn

Kön

Ålder

Civilstånd

Barn

Utbildning

1. Varför har du blivit chef?
2. Vad anser du karakteriserar ett bra ledarskap?
3. Vilka ledaregenskaper bör en chef ha tycker du?
4. Vad anser du om din egen position som ledare? (Påverkan, Feed-back)
5. Har du en personlig ledarstil? Vad innebär den?
6. Tycker du att ledarskapets karaktär har förändrats under din tid som chef? På vilket sätt?
7. Tycker du att det finns skillnader på kvinnliga chefer och manliga chefers sätt att leda? På vilket sätt?
8. Vilken fördelning av manliga och kvinnliga chefer tycker du är bra på ett företag? Varför?
9. Vad innebär det att vara en pedagogisk ledare?
10. Vad innebär begreppet kompetens för dig?
11. Vilken ledarkompetens krävs det för att bli en bra ledare?
12. Vad anser du om den formella och informella kunskapens roll i ett ledarskapssammanhang?
13. Är det viktigt med ett lärande när det handlar om ledarskap? Förklara?
14. Vad är ditt mål som chef?
15. Framtidens ledarskap hur tror du att det kommer att se ut?





