

Examensarbete kandidatnivå
FEKK 01

VT 2010



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Drömchefen

- En jämförande studie av föreställningar om det goda ledarskapet i den ideella, privata och offentliga sektorn ur ett medarbetarperspektiv

Författare:

Maria Bergström

Anna Karlsson

Jennifer Lönn

Margareta Strömbom

Handledare:

Christine Blomqvist

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** ”Drömchefen – En jämförande studie av föreställningarna om det goda ledarskapet i den ideella, privata och offentliga sektorn ur ett medarbetarperspektiv”
- Seminariedatum:** Den 3 juni 2010
- Ämne/Kurs:** FEKK01 Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Maria Bergström, Anna Karlsson, Jennifer Lönn och Margareta Strömbom
- Handledare:** Christine Blomqvist
- Fem nyckelord:** efterföljare, chefer, medarbetare, ledaregenskaper, motivation
- Syfte:** Målet med vår studie är att undersöka likheter och skillnader mellan offentliga, privata och ideella organisationer vad det gäller medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet.
- Metod:** En kvalitativ metod användes med genomförandet av semistrukturerade intervjuer med 12 medarbetare från organisationer i offentlig, privat och ideell sektor. Främst har intervjuerna behandlat frågan om hur medarbetarna föreställer sig det goda ledarskapet. Det insamlade empiriska materialet analyseras med grund i teorin.
- Teoretiskt perspektiv:** Studiens teori baseras huvudsakligen på tidskrifter och branschlitteratur. Dessa behandlar efterföljar-, medarbetarskaps- och ledarskapsteorier.
- Empiri:** Empirin är hämtad från intervjuer med 12 medarbetare i offentlig, privat och ideell sektor. Fyra representanter från respektive sektor har intervjuats.
- Resultat:** Vi har funnit båda likheter och skillnader mellan de olika sektorerna vad det gäller föreställningar om det goda ledarskapet. Vilka chefsegenskaper som efterfrågas påverkas av vilken sektor medarbetaren arbetar i men också av vilken roll medarbetaren själv intar. Här påverkar faktorer såsom ålder och mognad vilket ledarskap som medarbetaren efterfrågar.

Abstract

- Title:** “The dream boss – a comparative study of the conceptions of good leadership in the public, private, and non-profit sector from a co-worker perspective”
- Seminar date:** 3rd of June 2010
- Course:** FEKK01, Bachelor Thesis in Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Maria Bergström, Anna Karlsson, Jennifer Lönn och Margareta Strömbom
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Keywords:** Followers, leaders, co-workers, leadership qualities, motivation
- Purpose:** The goal of this report is to study similarities and differences between the public, private and non-profit sector regarding co-workers conceptions of good leadership
- Methodology:** A qualitative method is used, with the completion of semi-structured interviews with 12 co-workers from organizations in the public, private and non-profit sectors. The interviews mainly concern the question of how co-workers conceive good leadership. The collected empirical information is analyzed based on the theory.
- Theoretical Perspective:** The theory of this report is mainly based on periodicals and industry literature. The used theories consider follower-, co-worker- and leadership theories
- Empirical foundation:** The empirical information is gathered from interviews with 12 co-workers from the public, private and non-profit sector. Four representatives from each sector have been interviewed.
- Conclusions:** We have found both similarities and differences between the different sectors regarding conceptions of good leadership. The demanded leadership qualities depend on what sector the co-worker is active in and also on what role the co-worker herself takes on. Age and maturity, among others, are factors that influence what type of leadership the co-worker demand.

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter för deras entusiasm över deltagandet i vår studie. Utan Er hade detta examensarbete inte varit möjligt.

Tack också till vår handledare, Christine Blomqvist, för råd, idéer och nya tankesätt.

Slutligen vill vi framförallt tacka varandra för att vi lyckats hålla glöden levande genom hela våren.

Den 31 maj, 2010

Maria Bergström

Anna Karlsson

Jennifer Lönn

Margareta Strömbom

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problemdiskussion och Frågeställning	8
1.3. Syfte	11
1.4. Avgränsning	11
1.5. Teoretisk ansats	11
1.6. Disposition	12
2. Metod	12
2.1. Vetenskapligt förhållningssätt.....	12
2.2. Vetenskaplig metod	13
2.3. Vetenskaplig ansats	13
2.4. Intervjuform	14
2.5. Urval och genomförande	15
2.6. Sekundärdata	17
2.7. Validitet och Reliabilitet.....	17
2.8. Övrigt.....	18
2.9. Uppdelning av uppsatsens olika komponenter	18
3. Perspektiv på de olika sektorerna	19
3.1. Inledning	19
3.2. Offentlig sektor	20
3.2.1. Uppfattningen om offentlig sektor som "the Ugly Sister".....	20
3.2.1.1. Kritik	21
3.2.2. Avsaknad av incitament för effektivisering i offentlig sektor	21
3.2.3. Medarbetarens föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den offentliga sektorn	22
3.3. Ideell sektor	23
3.3.1. Visionens särskilda plats i den ideella sektorn	23
3.3.1.1. Kritik	25
3.3.2. Medarbetarnas syn på sina chefer i den ideella sektorn.....	25
3.3.3. Chefen = ledare i den ideella sektorn.....	26
3.3.3.1. Kritik	27
3.3.4. Medarbetarens föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den ideella sektorn	28
3.4. Privat sektor	29
3.4.1. Effektivitetstryck och hårdare krav i privata företag.....	29
3.4.2. Medarbetarna syn på sina chefer i den privata sektorn.....	30
3.4.3. Medarbetarens föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den privata sektorn	31
4. Motivationsfaktorer hos medarbetarna	32
4.1. Inledning	32
4.2. Herzbergs tvåfaktorsteori	32
4.2.1. Kritik.....	33
4.2.2. Analys av Herzbergs tvåfaktorsteori.....	33
4.3. Transaktionella och transformativa ledarskapet.....	34
4.3.1. Analys av transaktionellt och transformativt ledarskap.....	35
4.4. Vikten av kommunikation	36
4.5. McClellands motivationsteori	37
4.5.1. Kritik.....	37
4.5.2. Analys av samhörighetsbehovet	38
4.5.3. Analys av prestationsbehovet.....	38

5.	Efterföljarskap och Medarbetarskap.....	40
5.1.	Inledning.....	40
5.2.	Chefens starka betoning i organisationen.....	40
5.3.	Begreppen efterföljarskap och medarbetarskap.....	41
5.3.1.	Kritik mot efterföljarrollerna.....	41
5.4.	Shamirs efterföljarroller.....	42
5.4.1.	Analys av Shamirs efterföljarroller.....	45
5.5.	Kellermans efterföljartypologi.....	47
5.5.1.	Kritik mot Kellermans efterföljartypologi.....	48
5.5.2.	Analys av Kellermans efterföljartypologi.....	49
5.5.3.	Inledning - Chefens Roll i att Engagera Medarbetarna.....	49
5.5.4.	Ideella sektorn.....	49
5.5.5.	Offentliga sektorn.....	50
5.5.6.	Privata sektorn.....	52
6.	Egenskaper hos chefer.....	53
6.1.	Inledning.....	53
6.2.	Definition av egenskaper.....	53
6.3.	Chef vs Ledare.....	53
6.4.	Klassiska ledarskapsteorier.....	54
6.4.1.	Egenskapsinriktning.....	54
6.4.1.1.	Analys av egenskapsinriktningen.....	54
6.4.2.	Stilinriktningen.....	55
6.4.2.1.	Analys - Likheter hos sektorerna.....	58
6.4.2.2.	Analys - Skillnader mellan sektorerna.....	59
6.4.3.	Situationsinriktningen.....	60
6.4.3.1.	Analys av situationsinriktningen.....	61
6.5.	Goffee and Jones - en annan dimension.....	62
7.	Demografiska faktorer.....	65
7.1.	Inledning.....	65
7.2.	Medarbetarna upplevelser av kvinnliga och manliga chefer.....	65
7.3.	Medarbetarnas syn på betydelsen av chefens ålders.....	66
7.4.	Analys av betydelsen av medarbetarnas ålder för vilket ledarskap som efterfrågas.....	67
7.4.1.	De yngre medarbetarna.....	67
7.4.2.	De äldre medarbetarna.....	68
7.4.3.	Har verkligen åldern någon betydelse?.....	69
8.	Mognad hos medarbetaren.....	70
8.1.	Inledning.....	70
8.2.	Medarbetarskapstrappans fem steg.....	70
8.2.1.	Kritik.....	72
8.3.	Vart leder trappan?.....	72
8.4.	Analys av intervjupersonerna och medarbetarskapstrappan.....	72
8.4.1.	Ideell sektor.....	72
8.4.2.	Offentlig sektor.....	74
8.4.3.	Privat sektor.....	76
8.4.4.	Skillnader mellan sektorerna.....	77
9.	Jämförelse med tidigare forskningsresultat.....	78
9.1.	Kouzes & Posner.....	78
9.2.	Ideella sektorn.....	78
9.3.	Offentliga sektorn.....	78
9.4.	Privata sektorn.....	79

10. Diskussion	80
10.1. Inledning	80
10.2. Efterföljarrollen i ständig förändring.....	81
10.3. Motivation.....	82
10.4. Medarbetarens ålders betydelse för chefsrelationen och vilka ledaregenskaper som efterfrågas hos chefen.....	83
10.5. Funderingar kring skillnader i ledarstil mellan sektorerna.....	84
11. Resultat	85
11.1. Inledning	85
11.2. Likheter	85
11.3. Skillnader.....	86
11.3.1. Ideella sektorn.....	86
11.3.2. Offentliga sektorn.....	86
11.3.3. Privata sektorn	87
11.4. Faktorer som påverkat våra medarbetares föreställningar om det goda ledarskapet.....	87
11.5. Medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet	88
Källförteckning	90
Publicerade källor	90
Artiklar.....	92
Elektroniska källor.....	94
Bilaga	95
Intervjufrågor	95

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Ledarskap är ett stort och omfattande begrepp. När ordet ledare nämns kanske man kommer att tänka på allt från en VD i ett stort börsnoterat bolag till ledaren för en studiecirkel. Ledarskap har genom åren fascinerat många, inte minst tänker man kanske på det negativa ledarskapet som under andra världskriget fick fruktansvärda konsekvenser. Det som inledningsvis fick oss intresserade av ämnet ledarskap var bland annat de intressanta föreläsningarna under kandidatkursen i organisation där ämnet belystes ur olika perspektiv. Begreppet har dragits så långt att det i vissa fall till och med ifrågasätts om ledarskap överhuvudtaget existerar.¹ På grund av våra egna erfarenheter av ledarskap där vi har kunnat se att chefer ändå har haft ett inflytande över medarbetare, väljer vi att utgå ifrån att ledarskap som fenomen existerar och att chefer i större eller mindre utsträckning följs av så kallade efterföljare.²

Vi har efter två års studier i företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitetet uppmärksammat att mycket, för att inte säga allt, fokus ligger på den privata sektorn. Detta tar sig bland annat uttryck i utbudet av gästföreläsare³ och vid arbetsmarknadsdagar, där EEE-dagarna är ett lysande exempel. Här framhålls ledarskap inom den privata sektorn som den primära karriärvägen.⁴

Vidare upplever vi att betoningen i vår utbildning främst lagts på ledarskap som utgår från chefer. Chefens betydelse för organisationen har fått stort utrymme men vi känner ett behov att även belysa medarbetarnas perspektiv. Då 80 % av organisationsframgångarna ska krediteras medarbetarna och bara 20 % cheferna borde mer vikt läggas på att undersöka vad som motiverar medarbetarna till att göra ett bra jobb.⁵

1.2. Problemdiskussion och Frågeställning

Vad som är framgångsrikt ledarskap har av den rika floran av litteratur skriven i ämnet inte ett enkelt och självklart svar. Starkt kontrollerande och byråkratiska ledarskap kontrasteras mot

¹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:94ff): *Ledarskap* Malmö: Liber AB

² Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:10)

³ Ekonomihögskolans, Lunds Universitet; www.ehl.lu.se (2010-04-11)

⁴ Lundaekonomerna; www.lundaekonomerna.se/eee2010 (2010-04-11)

⁵ Blanchard. A, Welbourne. J, Gilmore. D & Bullock. A. (2009) *Followership Styles and Employee Attachment to the Organization*, *The Psychologist-Manager Journal* 12:2 (2009), s.111-131.

organiska ad-hoc strukturer där medarbetarna i mångt och mycket har fria händer utan att komma fram till om det ena generellt är att föredra framför det andra. Det går trender i ledarskap och på samma sätt som vi formas av vad vi äter, vad vi har på oss och vilken musik som vi lyssnar på, saker som blir en produkt av tiden vi lever i, formas också vår syn på vad fruktbart och önskvärt ledarskap innebär. *"Klokt är att inte ta till sig nya idéer bara för att de är nya"*⁶. Därmed inte sagt att nya idéer inte ska beaktas, men det gäller att inta ett kritiskt förhållningssätt och inte anta att förändring nödvändigtvis behöver betyda förbättring och inte heller att trendiga ledarskapsbegrepp helt bör ersätta tidigare erfarenheter.⁷ Vi tänker oss kunna komma undan de mest generella och intetsägande idéerna om ledarskap genom att acceptera att ett ledarskapskoncept omöjligt, åtminstone inte framgångsrikt, kan appliceras på alla situationer och i alla branscher. Det finns helt enkelt alldeles för många faktorer, både yttre såsom lagar, politik och konkurrens och inre i form av organisationens storlek och produktens egenskaper, som sätter ramarna för vilken typ av ledarskap som kan bedrivas. Detta accepterande hindrar dock inte att vi kan söka efter skillnader och likheter mellan olika typer av ledarskap.

*"Det vinstdrivande företaget används både som förebild, motbild och måttstock. Detsamma gäller för ledarskapet. Normen för det ledarskap som allt oftare diskuteras inom offentlig sektor är industriledaren och affärsledarskap. Detta trots att det religiösa, ideella, militära och politiska ledarskapet har en betydligt längre historia."*⁸

För att få en intressant och bred uppsats bestämde vi oss för att göra en jämförande studie mellan medarbetarskap i privat, offentlig och ideell sektor. För att bena ut begreppen lite kommer vi i denna bakgrund beskriva definitioner av dessa och vad som skiljer dem åt. Den privata sektorn har länge definierats som privata företag till skillnad från den offentliga som avser kommuner, landsting, staten och EU-institutioner.⁹ Det som också är kännetecknande för den privata sektorn är att den drivs av organisationer (företrädesvis företag) som har ett vinstsyfte. Detta särskiljer dem i sin tur från ideella organisationer som normalt bedrivs utan vinstsyfte.¹⁰

⁶ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:115)

⁷ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:115)

⁸ Holmberg, I & Henning R (2003:13) *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur

⁹ Nationalencyclopedin; www.ne.se (2010-04-11)

Studier som jämför privat och offentlig sektor har tidigare gjorts av bland annat Hällstén & Tengblad och Ferebee men studier som samtidigt jämför den privata, offentliga och ideella sektorn lyser med sin frånvaro.¹¹ Den ideella sektorn i sig är också intressant ur ett svenskt perspektiv eftersom det i en internationell jämförelse inte har bedrivits några omfattande studier om denna sektor i Sverige. Enligt Anheier så är den ideella sektorn i USA betydligt större än vad den är i Sverige vilket torde förklara den brist på svensk forskning som verkar föreligga i ämnet.¹² Därför ansåg vi, i vår vilja att tillföra något nytt till det stora området ledarskapsforskning, att det var relevant att också ta med den ideella sektorn i vår studie.

Vi har valt att ha ett medarbetarperspektiv som utgångspunkt i vår studie. Detta på grund av att vi tror att medarbetarna själva har störst insikt i vilket ledarskap som motiverar dem att uppfylla organisationens uppsatta mål. En annan anledning är att majoriteten av ledarskapslitteraturen är skriven ur ett chefsperspektiv.¹³ För att kunna komma vidare kan det därför vara relevant att anta en annan utgångspunkt. Efterföljarnas perspektiv är ofta underrepresenterat vilket lätt konstateras genom en enkel sökning på google av ”followership”.¹⁴

I ledarskapslitteraturen betonas kontextens roll för formandet av ledarskap. Vi hoppas kunna koppla kontexten, i detta fall sektorstillhörighet, till ledarskap och hitta vissa drag av ledarskap som medarbetarna efterfrågar.

Genom att betona medarbetare och kontext i vår studie, två faktorer som inom ledarskapslitteraturen ofta diffust används som ”det beror på” variabler försöker vi oss på att studera hur efterfrågat ledarskap påverkas av medarbetare och organisationsstruktur. Istället för att, som befintlig litteratur ofta gjort, se det med "tvärtom-perspektivet" hur ledarskapet påverkar organisationen. Detta gör vi genom att främst använda ett medarbetarperspektiv och genomgående fokusera på att hitta skillnader och likheter mellan sektorerna i vår studie.

¹⁰ Nationalencyclopedia; www.ne.se (2010-04-11)

¹¹ Thach, E. & Thompson, K.J. (2006:357ff) *Trading places:Examining leadership competencies between for-profit vs. non-profit leaders*. Leadership & Organisation Development Journal, Vol. 28 No. 4, 2007, Emerald Group Publishing Limited.

¹² Anheier, Helmut K. (2005) *Non profit organizations theory, management, policy* London: Routledge.

¹³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

¹⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

Vår studie kan vara intressant för personer som på olika sätt arbetar med ledarskap inom den offentliga, privata och ideella sektorn. Dessutom kan det också vara intressant för den som studerar ledarskap/efterföljarskap i allmänhet. Resultatet, om det visar sig att skillnader finns i efterfrågat ledarskap mellan sektorerna, kan användas för att utbilda chefer specifikt efter vilken sektor de ska arbeta i och på så sätt skapa möjlighet för att framgångsrikt ledarskap kan bedrivas. Om offentlig och ideell verksamhet skulle få samma fokus som den privata sektorn, redan vid universitetsstudier, och skillnaderna däremellan belysas, skulle även studenter kunna bilda sig en uppfattning om vilken typ av ledarskap eller medarbetarskap som de föredrar och därefter välja sektor.

1.3. Syfte

Målet med vår studie är att undersöka likheter och skillnader mellan offentliga, privata och ideella organisationer vad det gäller medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet.

1.4. Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss genom att endast fokusera på medarbetarna och deras subjektiva åsikter gällande vilka egenskaper hos chefer de efterfrågar. Vi åsidosätter därmed chefernas perspektiv för att istället få fram likheter och skillnader beträffande medarbetarnas syn på vad att vara en bra chef innebär. Vi väljer därmed att inte lägga vikt vid att undersöka eventuella styrglapp som kan uppstå mellan chefer och medarbetare. Genom att fokusera på tre olika sektorer, väljer vi en bredare syn för att få ett bättre helhetsperspektiv, men avgränsar oss genom att intervjua fyra personer från varje sektor. Denna avgränsning gjordes främst för att empirin inte skulle bli alltför omfattande då det fanns en viss tidsbegränsning vid skrivandet av uppsatsen. Färre än tolv intervjuer ansåg vi inte vara lämpligt, då vi ville ha så pass mycket empiri att en ordentlig analys med tillhörande slutsats skulle kunna genomföras.

1.5. Teoretisk ansats

Vi kommer att använda oss av teorier om ledarskapsorienteringar för att analysera de svar vi får på frågan om vilket ledarskap som medarbetarna i samtliga sektorer efterfrågar. Vidare använder vi oss av efterföljarforskningen för att analysera medarbetarna, och utifrån den

försöka kategorisera dessa efter sektorernas särdrag, alternativt föreställningar om det goda ledarskapet.

1.6. Disposition

Efter att nu ha klargjort vår frågeställning och vårt syfte går vi över med att beskriva hur vi har gått tillväga i vår studie i ett metodavsnitt. Därefter använder vi oss av relevanta teorier samt empiriskt insamlat material från kvalitativa intervjuer för att göra en analys. Här efter följer våra resultat samt diskussion kring detta. Avslutningsvis ger vi förslag på hur vår studie skulle kunna utvecklas.

2. Metod

2.1. Vetenskapligt förhållningssätt

För att förstå och få kunskap om verkligheten finns det två motsatta arbetssätt vad gäller kunskapsinsamlingen – positivism och hermeneutik.¹⁵ Positivismens utgångspunkt är att verkligheten till viss grad kan studeras objektivt, medan hermeneutiken utgår från att omgivningen kan studeras genom människorna - det vill säga genom ett subjektivt synsätt. Det är det sistnämnda förhållningssättet, som vi har arbetat utifrån, eftersom vår studie har fokus på hur människor tänker och agerar, när det gäller erfarenhet av och syn på chefers egenskaper.

2.2. Vetenskaplig metod

Det finns två olika metoder som man kan använda sig av - kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ metod används primärt vid mätning (hur ofta, hur många etcetera) och används till exempel vid statistiska undersökningar, där enkätundersökningar är vanligt. Denna metod används för att förklara och fastställa samband.¹⁶

När det gäller den kvalitativa metoden är det däremot mer fokus på att förstå och tolka företeelser.¹⁷ Det är denna metod vi har valt att använda i vårt arbete, eftersom den anses ha högre lämplighetsgrad vid intervjuer. Den kvantitativa metoden är inte lika flexibel och begränsar därmed möjligheten att få fram oväntad information och nya fakta. Eftersom vår fokus ligger på att förstå varför intervjupersonerna har svarat som de gör och försöka få en djupare förståelse, anser vi därför att den kvalitativa metoden är den metod som är bäst lämpad för vår studie.

2.3. Vetenskaplig ansats

Man brukar tala om två olika sätt att angripa en studie på – deduktiv samt induktiv metod.¹⁸ Deduktiv ansats innebär att man går från teori till empiri. Genom olika teorier, skapar man förväntningar på hur omgivningen ska se ut och därefter genomförs studien för att undersöka hur väl detta stämmer.

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2002:37) *Vad, hur och varför?* Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Lund: Studentlitteratur.

¹⁶ Skärvad, P.H., Lundahl, U. (1999:94) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Lund: Studentlitteratur.

¹⁷ Skärvad, Per-Hugo, Lundahl, Ulf (1999:101)

¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2002:34)

Kritik mot denna ansats är dock att det finns tendenser att endast leta efter den information som ger stöd för de förväntningar man har, vilket kan innebära att risken för att negligera relevant information ökar.¹⁹

Med en induktiv ansats påbörjar man studien åt andra hållet, det vill säga från empiri till teori. Det innebär att man undersöker omgivningen utan någon särskild förkunskap eller förväntning för att därefter redovisa teorier.

I vår studie väljer vi att använda en kombination av dessa två angreppssätt, vilket inneburit att vi studerat litteratur/ teori samtidigt som vi genomfört våra intervjuer. Vid genomförandet av intervjuerna har vi använt oss av halvstrukturerade frågor, vilket gör att respondenterna själva får utveckla sina svar. Detta betyder att ett alltför starkt fokus på deduktiv ansats mildras.

2.4. Intervjuform

För att nå målet med intervjun – det vill säga erhålla den sökta kunskapen - kan olika intervjuformer tillämpas. Beroende på struktureringsgrad i intervjun får man fram olika svar.²⁰ I den öppna intervjun ligger fokus på att intervjupersonen själv resonerar fram och subjektivt beskriver olika händelser. Det är av stor vikt att sammanhanget lyfts fram samtidigt som intervjupersonen själv kan välja vilket kontext som anses betydelsefullt. Här besvaras frågor som *var, hur och dess mening*.²¹

Är intervjun däremot mer strukturerad innebär det att frågorna är helt konstruerade sedan tidigare, samtidigt som de kommer i en bestämd ordningsföljd.²²

Till skillnad från den öppna intervjun där respondenten har möjlighet att själv lägga tyngdpunkt på vad denne tycker är väsentligt, har den strukturerade intervjun mer fokus specifikt på vad intervjuaren vill ha svar på. Alla respondenter får då samma frågor och svarsformulär, varför denna typ av intervju lämpar sig bättre när kvantitetsfrågor ska besvaras.²³

¹⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002:35)

²⁰ Lantz, Annika (2007:29) *Intervjumetodik* Lund: Studentlitteratur.

²¹ Lantz, Annika (2007:30)

²² Lantz, Annika (2007:33)

²³ Krag Jacobsen, J. (1993:20): *Intervju - Konsten att lyssna och fråga* Lund: Studentlitteratur.

Vi har valt att använda oss av halvstrukturerade intervjuer. Vissa frågor har varit gemensamma och svaren har sedan följts upp med lämpliga följdfrågor. Denna struktur för intervjuerna bedömdes vara lämpligast eftersom vi ville möjliggöra för respondenterna att utveckla frågorna och gå in på djupet rörande hur de tycker och tänker när det gäller förväntningar på chefers egenskaper. Detta sätt att intervjua bedömde vi skulle ge en större kunskap och förståelse, vilket stärker vårt val av en mer kvalitativ metod.

2.5. Urval och genomförande

Intervjuer kan genomföras på åtskilliga sätt. Då vår studie fokuserat på att finna de egenskaper som medarbetarna/efterföljarna vill ha hos sin chef, syftar våra intervjuer till att få ut subjektiv information från intervjupersonerna. Subjektiv information innebär information om hur någon upplever ett visst förhållande.²⁴ För att skapa rätt stämning för intervjun bör vi enligt boken "Att Fråga" inleda med frågor som inte kan uppfattas som hotfulla.²⁵ De mer laddade frågor bör läggas i senare delen av intervjun då ett förtroende skapats mellan oss som intervjuare och intervjupersonen.

Genom att göra urval sätts det en gräns för hur många personer man väljer att intervjua. Att sätta en gräns är nödvändigt då kvalitativa intervjuer dels tar tid, dels har så mycket innehåll och detaljer att man inte kan analysera alltför mycket på en gång.²⁶

Då vårt arbete har fokus på likheter och skillnader mellan den ideella, privata och offentliga sektorn består urvalet till intervjuerna av samma antal personer från respektive sektor, totalt 12 personer. Det valda antalet respondenter ansågs lämpligt, då vi önskade få ett så brett perspektiv som möjligt från varje sektor, samtidigt som vi tvingades begränsa oss för att hinna med att analysera respondenternas svar ordentligt.

Intervjupersonerna valdes utifrån våra kontaktnät för att lättare komma igång med intervjuerna, då en viss tidsbrist fanns. Detta kombinerades därefter med snöbollsmetoden.²⁷

²⁴ Andersson, Bengt-Erik (1994): *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Rabén Prisma.

²⁵ Wärneryd, B. Et al. (1990) *Att fråga - Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Statistiska Centralbyrån.

Snöbollsmetoden innebär att utifrån utförda intervjuer fick vi tips om andra intressanta personer som vi kunde intervjua. Denna metod kan vara fördelaktigt då det innebar att vi fick chansen att intervjua personer som vi troligen annars inte hade kommit i kontakt med, då dessa inte fanns i vårt närmaste nätverk.

Ingen av intervjupersoner är i dag chef, då vi önskade få svar utifrån ett medarbetarperspektiv. Intervjupersonerna utlovades anonymitet, då vi önskade få så sanningsenliga svar som möjligt, vilket annars kan vara svårt om man inte tillåts vara anonym. Respondenterna inom ideella sektorn är verksamma inom en frikyrklig-, politisk- och biståndsorganisation samt Svenska Kyrkan. Inom privata sektorn arbetar respondenterna mot konsumentmarknaden samt inom revision. Slutligen arbetar respondenterna inom offentliga sektorn med IT, ekonomi och konsultverksamhet. Organisationerna och företagen som respondenterna är verksamma i har en stor bredd vad gäller antal anställda, men inom respondenternas område arbetar mellan 5-50 personer. Vi önskade få fram många olika synvinklar hos respondenterna och valde därför att intervjua både män och kvinnor i åldersgruppen 25-67 år.

Intervjuerna genomfördes under två veckor i april 2010 och tog ca 45-75 minuter per gång. Vi valde att inte spela in intervjun utan förde anteckningar för att få ner så mycket information som möjligt – nackdelen är att intervjuledaren kan tolka vissa uttalanden och anteckningarna därför blir vinklade. Detta var vi medvetna om, men är oundvikligt när det gäller möten mellan människor. En tolkning av intervjun görs dock även vid lyssnande av en eventuell ljudinspelning.

Kommunikation innebär inte bara ord, utan även gester, tonfall och ansiktsuttryck har stor betydelse vid förmedling av kommunikation.²⁶ Det är tolkningarna av dessa gester, uttryck med mera som en intervjuledare kan glömma efter genomförd intervju, då detta vanligtvis inte noteras. Därför gjorde vi löpande analyser av empirin, vilket brukar vara en fördel vid kvalitativa studier då man som intervjuledare kanske annars lätt glömmar relevanta uttalanden. Efter varje genomförd intervju, diskuterade vi även i gruppen vilka frågor som skulle kunna behövas utvecklas, vilka som fungerade bra eller mindre bra, allt för att kvalitén på våra intervjuer skulle bli bättre.

²⁶ Krag Jacobsen, Jan (1993:196)

²⁷ Krag Jacobsen, Jan (1993:201)

²⁸ Andersson, B.E. (1994:169) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju – och enkätteknik*,

2.6. Sekundärdata

Utöver våra intervjuer har vi även använt oss av relevant litteratur hämtat från både vetenskapliga rapporter, artiklar och böcker. Sökningen av dessa gjordes via Lunds Universitetets biblioteksdata bas med nyckelord såsom; followership, medarbetarskap, medarbetare, employeeship och motivation.

Vi har även använt oss av en tidigare studie för att kunna göra en jämförelse mellan dessa och vår egen.²⁹ Många tips gavs också av vår handledare vad gäller litteratur som berörde efterföljarskap och egenskaper. Utifrån dessa källor lades en grund för hur empirin och därefter analysen utformades.

2.7. Validitet och Reliabilitet

Det är av stor vikt att studien granskas vad gäller giltighet och tillförlitlighet för att vara så trovärdig som möjligt. Validitet och reliabilitet har olika innebörd vid en kvalitativ och en kvantitativ studie. Vid kvantitativa studier innebär validitet att man faktiskt undersöker det man säger att man ska undersöka.³⁰

Reliabilitet handlar om hur tillförlitligt resultatet är, vilket i sin tur kan bero på en mängd olika faktorer, till exempel hur pass säkert mätinstrumentet är. Validitet vid en kvalitativ studie innefattar hela forskningsprocessen, vilket innefattar allt från hur problemformuleringen har uppstått, till hur information har samlats in och hur analysen har genomförts. Reliabilitet kopplas däremot mer till det specifika tillfället som till exempel intervjun genomfördes vid.³¹ Om intervjupersonen responderar olika vid olika tillfällen, innebär det inte en låg reliabilitet som det annars hade tolkats vid en kvantitativ studie utan det innebär endast att respondenten har fått nya erfarenheter eller ändrat åsikt om något, det är alltså återigen det specifika tillfället som är intressant att analysera.

Rabén, Prisma

²⁹ Kouzes. J & Posner. B, (2007) *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.

³⁰ Patel Runa, Davidson, Bo (2010:99). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

³¹ Patel Runa, Davidson, Bo (2010:103)

Genom att göra en intervjuguide (se bilaga) utifrån vårt syfte och frågeställning, säkerställde vi att intervjupersonerna fick respondera på samma frågor vilket innebar att validiteten stärktes, samtidigt som vi lättare kunde analysera respondenternas svar kopplade till vår frågeställning. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats, dels för att underlätta för intervjupersonerna vad gäller tiden, dels för att det skulle öka tryggheten hos dem. Om miljön till exempel är stressig eller intervjupersonen inte känner sig bekväm, kan detta begränsa möjligheten för respondenterna att djupare reflektera över intervjufrågorna och reliabiliteten kan därmed minska. Vi försökte vara tydliga med att informera intervjupersonerna om att det inte gällde deras nuvarande chef utan deras erfarenhet och eftersökta egenskaper hos chefer, även detta för att få ett så pålitligt och ärligt svar från respondenterna, och samtidigt minska risken att få uttalanden som inte överensstämmer med vad de egentligen tycker, utan enbart vad de anser att man bör säga.

2.8. Övrigt

För att på ett tydligt och enkelt sätt visa vad våra respondenter sagt, har vi valt att presentera ett urval av citat, som då anges med kursiv stil. Är citaten utdrag från en längre mening, har vi valt att markera detta för läsaren genom tre punkter. Eftersom respondenterna lovats anonymitet bifogas citaten av fiktiva namn, dock med angivande av ”äkta” arbetssektor och ålder, då vi tror att detta kan vara intressant för läsaren.

Intervjupersonernas ålder är mellan 25-65 år. Vid jämförelse av olika åldrar väljer vi att dela in intervjupersonerna i två olika grupper. Åldersgruppen med 25-44 år refererar vi som de yngre, 45-65 år refererar vi som de äldre.

2.9. Uppdelning av uppsatsens olika komponenter

Omfånget på denna uppsats gör att den traditionella uppdelningen mellan teori, empiri och analys blivit svår att göra. För att läsaren ska kunna hänga med i resonemangen har vi därför analyserat olika empiridelar med utvalda teorier ämnesvis under egna rubriker. Empiri, teori och analys blandas således genom uppsatsen. Detta upplägg hoppas vi gör texten mer lättläst och tillgänglig.

3. Perspektiv på de olika sektorerna

3.1. Inledning

Den här studien bygger på att vi tror att det finns en skillnad mellan offentliga, privata och ideella organisationer och därigenom också mellan medarbetarnas syn på ledarskap. Moore hävdar dock att alla dessa typer av organisationer finns till för att skapa ett värde. Skillnaden är att de privata, vinstdrivande organisationerna strävar efter strategier för att dessa värden ska kunna mätas i finansiella termer medan den offentliga och ideella sektorn vill producera detta värde genom ett socialt patos.³²

3.2. Offentlig sektor

3.2.1. Uppfattningen om offentlig sektor som "the Ugly Sister"

Den offentliga sektorn har ibland setts som "the Ugly Sister" bland de olika sektorerna.³³ I hennes studie lyfts den negativa bild som har funnits när det gäller den offentliga sektorn fram, detta har också enligt Czarniawska påverkat chefer inom den offentliga sektorn negativt. Bilden av offentlig sektor som "the Ugly Sister" förstärks ytterligare genom ett antal aspekter som specifikt kan härledas till de förhållanden som råder inom den offentliga sektorn. Dessa aspekter framförs av J. Spencer Ferebee, Jr. i artikeln *Managing in the Public Sector*.³⁴ Här tas ett antal problem upp, som Spencer genom egen mångårig erfarenhet inom offentlig sektor kommit att uppleva, och som han inte hävdar förekommer på samma sätt i privata sektorn.

Det första som benämns som ett problem i artikeln är den självbevarelsedrift som kan finnas inom den offentliga sektorn. Den allmänna uppfattningen är att den offentliga sektorn, myndigheter och lagstiftare ska företräda samhällets intressen, men i själva verket företräder de, enligt Spencer, sina egna intressen. Inom den offentliga sektorn är ofta storleken på budgetposten måttet på framgång, genom att chefen i med denna stiger i anseende och får en möjlighet till en bättre position. Alltså kan det enligt Spencer finnas risk för svällande myndigheter och organisationer som inte gynnar medborgarnas intressen.³⁵

³² Moore, M.H. (2000) Moore, M.H. (2000) *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit and governmental organizations*, Non-profit and voluntary sector quarterly, Vol. 29 No 1 pp. 183-208

³³ Czarniawska, B (1985) *The ugly sister: On relationships between the private and the public sectors in Sweden*, Scandinavian Journal of Management studies November 1985

³⁴ Spencer, Ferebee, Jr. J, (1978) *Managing in the public sector: Some lessons for business*, Management Review, AMACOM

³⁵ Spencer Ferebee, Jr. J, (1978)

3.2.1.1. *Kritik*

Teorin om the Ugly Sister har fått en stor spridning och nämns fortfarande då och då när den svenska offentliga sektorn diskuteras.³⁶ Men en sak att reflektera kring när det gäller Czarniawskas teori är att den har statliga myndigheter som främsta utgångspunkt. Svenska myndigheter är kända för att vara tunga, byråkratiska organisationer, vilket kanske inte alltid behöver vara kännetecknande för alla offentliga organisationer.³⁷ Vi anser ändå att teorin är relevant men det är värt att beakta att den kanske inte är lika användbar på alla offentliga organisationer på grund av sitt fokus på större myndigheter.

Risken för svällande organisationer och myndigheter som inte gynnar medborgarnas intressen är säkert överhängande, inte minst i Sverige som har en stor offentlig sektor. Det finns däremot ingenting som säger att dessa problem inte skulle finnas på fler håll. Det finns massor av exempel på företag som har tappat intresse för sina kunder, eller ideella organisationer som har fått en onödigt stor administrativ kostym, exempelvis Röda korset där mindre än 25 % av insamlade medel går till administration.³⁸ Detta faktum i sig gör kanske inte Spencers teorier mindre relevanta, men det kan skapa en tankeställare, om teorin skulle kunna innefatta även andra typer av organisationer?

3.2.2. Avsaknad av incitament för effektivisering i offentlig sektor

Det andra som lyfts fram är en avsaknad av incitament att sänka kostnader. Avsaknaden av metoder för att mäta vinst gör att offentliga organisationer har få incitament för att reducera sina kostnader. Eftersom man inte har något avkastningskrav vid räkenskapsårets slut går oftast överblivna medel, enligt Spencers erfarenhet, till saker som knappast är i allmänhetens intressen, såsom onödiga resor, utrustning, och personal.

Denna aspekt har även våra intervjupersoner uppmärksammat. Behovet av att öka medarbetarnas medvetenheten om den ekonomiska situationen lyfts fram som viktig hos Elin, 25 år, som arbetar inom den offentliga sektorn. Hon hävdar att chefen skulle kunna motivera

³⁶ Ekstedt, E. & Sundin, E. (2006) *Den nya arbetslivsdelningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal*, Stockholm: Elanders Gotab

³⁷ Bower, J.L. (1977) *Effective public management*, Harvard Business Review 55, no. 2 (March-April 1977): 131-140.

³⁸ Röda Korset; www.redcross.se (2010-04-16)

anställda att minska kostnader och byta leverantörer för att på så sätt undvika det slösande med offentliga medel som bland annat Spencer talar om.³⁹

"Öka medvetenheten. Varför vi gör det här! Alla som gör inköp kan minska kostnaderna genom avtal med leverantörer. En skola betalade 3000 kr för nått som kunde kosta 300kr Fara inom offentliga sektorn att pengarna inte är lika viktiga och att folk inte anstränger sig när det inte handlar om att gå med vinst."

(Elin, 25 år, Offentlig sektor)

Drivkraften att spara pengar och gå med vinst är inte alls lika stark i den offentliga sektorn, detta skulle enligt Elin göra chefens roll i att motivera medarbetarna, extra viktig. I den privata sektorn måste man ju;

"...fightas för att överleva."

(Elin, 25 år, Offentlig sektor)

Den offentliga chefen måste ge motivation så att de anställda vill utvecklas och göra organisationen bättre. Elins påstående stödjer Spencers teori om att det finns en risk att pengar läggs på fel saker när det inte finns några tydliga mål att göra vinst. För att inte riskera att detta händer bör alltså chefen vara duktig på att motivera medarbetarna och se till att pengar hamnar på rätt ställe.

3.2.3. Medarbetarens föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den offentliga sektorn

Vissa föreställningar om den offentliga sektorn gör sig också synliga under våra intervjuer och kan vara intressanta att reflektera över. Bilden av den offentliga sektorn som "the Ugly Sister" gör sig påmind även här. Johanna (27 år, Ideell sektor) beskriver chefer inom offentlig sektor som "...lite lata och slappa". Vidare kommenterar Lina (35 år, Ideell sektor) att "...det är skillnad på chefskap och ledarskap". Enligt hennes tolkning kan en chefstjänst erhållas utan att det nödvändigtvis behöver innebära att du är en ledare. För att kunna bedriva ledarskap räcker det inte enbart att få en chefstjänst, utan det krävs även specifika ledaregenskaper, såsom förmågan att få medarbetarna i organisationen med sig. Lina tror att

³⁹ Spencer Ferebee, Jr. J, (1978)

det är vanligare med tillsatta chefer som är bara just chefer inom i den privata och offentliga sektorn. Just det faktum att det verkar finnas en distinktion mellan ledare och chefer kommer vi att fortsätta att analysera under ”perspektiv på den ideella sektorn”.

Johannas bild av chefer inom offentlig sektor som ”*lite lata och slappa*” stämmer väl överens med bilden av ”the Ugly Sister” därför att den visar på en nedsättande och mindre smickrande bild av den offentliga sektorn.

3.3. Ideell sektor

3.3.1. Visionens särskilda plats i den ideella sektorn

*"Where there is no vision, the people perish"*⁴⁰

Ideella organisationer lägger ofta stor vikt vid att ha en vision, ett mål att sträva mot. Detta får också betydelse för vilken typ av ledarskap som medarbetarna efterfrågar i den ideella organisationen. Författaren Victor Sohmén trycker på att ledare i den ideella organisationen måste vara visionära, därför att en visionär ledare är den som hjälper individer att associera sig med visionen.⁴¹

Enligt Mintzberg och Wesley så är visionärt ledarskap dynamiskt på så sätt att det är flexibelt och involverar en trestegsprocess.⁴²

1. Avbilda den önskade framtiden för organisationen.
Chefens roll blir här att med stora penseldrag måla upp en spännande och inbjudande bild som visar medarbetarna på en tydlig inriktning och en lovande framtid.
2. Kommunicera den delade visionen.
Visionen måste också kommuniceras ut till medarbetarna för att den ska bli förståelig och praktiskt tillämpbar.
3. Bemyndiga efterföljarna att statuera och stärka visionen

⁴⁰ Bibeln (2002: Proverbs 29:18) *Holy Bible: King James Version*, Grand Rapids Zondervan

⁴¹ Riggio et al (2004:224ff) *Improving leadership in nonprofit organisations*, San Francisco, Jossey-Bass

⁴² Mintzberg, H., & Westley, F. (1989) *Visionary leadership and Strategic management*, *Strategic Management Journal*, , 10, 17-32

När visionen är uppmålad och kommunicerad är det chefens roll att se till medarbetarna får en rättvis möjlighet att gå i visionens riktning. Visionen måste också stärkas och ständigt påminnas om för att hållas vid liv.⁴³

En kompletterande bild av visionens viktiga plats i en organisation ges av Manasse som hävdar att vision inkluderar utvecklingen, förvandlingen och implementeringen av bilden av den åtråvärda framtiden. Visionen är en kraft som formar mening för människorna i organisation.⁴⁴

Boken *Improving leadership in nonprofit organizations*, skriven av Riggio et al., beskriver hur man kan förbättra och utveckla ledarskapet i ideella organisationer. Denna kännetecknas av ett ledarskap som är transformativt, betjäande och visionärt. Fokus för dessa punkter är lyssna på medarbetarna och få fram deras idéer, balans, förtroendeskappare, integritet, icke-hierarki etcetera.⁴⁵

Peter Drucker hävdar i artikeln *What business can learn from non-profits*⁴⁶ att det bästa management praktikerna kommer från flickscouterna och Frälsningsarmén. Trenden med ett starkare managementperspektiv även i den ideella sektorn har växt sig starkt de senaste åren. Drucker hänvisar också till att ideella organisationer, jämfört med privata, har ett starkare fokus på vision och syfte (mission) jämfört med privata företag där man istället enbart utgår från vinstintresse och avkastningskrav.⁴⁷

En väl definierad vision tjänar som en konstant påminnelse om behovet att se utanför organisationen inte bara för nya ”kunder” utan också som värdemätare.⁴⁸ Syftet med visionen blir då att hålla kursen mot målen, eftersom vinst inte är det som ger organisationen sitt syfte. Chefen spelar en viktig roll för formandet av visionen vilket har att göra med att chefens roll i den ideella sektorn skiljer sig från andra sektorer. på så sätt att den ideella chefen tenderar att ha ett personligt engagemang i organisationens syfte.⁴⁹

⁴³ Mintzberg, H., och Westley, F. (1989)

⁴⁴ Manasse, A. L. (1986) *Vision and Leadership: Paying attention to intention* Peabody Journal of Education, 1986, 63(1), 150-173

⁴⁵ Riggio et. al.(2004)

⁴⁶ Drucker, P. (1989) *What businesses can learn from non-profits*, Harvard Business Review.

⁴⁷ Drucker, P. (1989)

⁴⁸ Drucker, P. (1989)

⁴⁹ Drucker, P. (1989)

3.3.1.1. *Kritik*

Det är populärt att tala om vision. Alla organisationer med självaktning ska ha en vision, ett mål att se fram emot. Dessa ska gärna vara nedpräntade med fina ord och tydligt deklarerade på organisationens eller företagets hemsida. Bara för att ordet vision används i en teori så är inte det någon garanti för att teorin i sig kan leda organisationen närmare målet.

Talet om den visionäre och handlingskraftige ledaren tenderar att få löjeväckande proportioner och har ofta höjts till skyarna.⁵⁰ Den post-heroistiska synen på ledarna tonas de visionära delarna ner och istället betonas ett mer jordnära och vardagligt ledarskap, som kan utövas av alla chefer och i princip också av andra organisationsmedlemmar.⁵¹

3.3.2. Medarbetarnas syn på sina chefer i den ideella sektorn

Just vision och syfte är något som flera gånger blir aktuellt under våra intervjuer med representanter för den ideella sektorn. Det finns en önskan om att ledaren ska vara visionär och visa organisationen vägen framåt;

”Det är ledaren som driver och visionerar och får med sig människor att se samma mål. Kan inte chefen förmedla detta kommer det inte finnas en drivkraft hos dem som jobbar att uppnå målet. Då är det bara där för att hämta ut lön och inte för att se något större bli uppfyllt.”
(Lina 35 år, Ideell sektor)

”Det är väldigt avgörande för mig, är chefen visionär och är på väg någonstans, då går jag verkligen igång...”
(Johanna, 27 år, Ideell sektor)

Att chefen har förmågan att skapa en tydlig bild av visionen och kunna förmedla den till medarbetarna trycks också på av de ideella intervjudeltagarna. I nästa steg nämner en intervjuperson inom samma sektor att:

”...till slut är det inte chefen som blir den viktigaste ledstjärnan, utan drömmen, eller visionen i sig själv”
(Lina, 35 år, Ideell sektor).

⁵⁰ Peters, T. & R. Waterman (1982), *In search of excellence*. New York: Harper Row.

När chefen väl har fått alla att hänga med på tåget är det inte längre vad han eller hon säger som är särskilt viktigt utan snarare det hon eller han tidigare har sagt för att få organisationen med sig.

Att ha en visionär chef är något som intervjupersonerna i ideell sektor efterfrågar, men däremot är det ingen som lyfter fram det managementperspektiv som Drucker hänvisar till. Önskan att ha en stark vision är tydlig, men ingen av våra intervjupersoner säger rakt ut att detta inte skulle kunna finnas hos chefer inom andra sektorer. Däremot andas intervjuvaren en stolthet över den ideella sektorn och dess chefer, vilket stödjer att ett visionärt ses som ett eftersträvansvärt och ett tecken på framgång. Den ideelle chefens personliga engagemang vilket stödjer Druckers teorier om att ledarskapet i ideell sektor har ett större engagemang. Chefens roll i den ideella sektorn är mycket stor, och trots att den post-heroistiska tanken om en bredare och mer vardagligt ledarskap ser vi inga tecken på att ett sådant ledarskap efterfrågas av intervjupersonerna i ideell sektor.⁵²

3.3.3. Chefen = ledare i den ideella sektorn

Peter Drucker menar att ideella organisationer till en viss del har kommit längre än många andra typer av organisationer och lyfter bland annat fram fokus på visionen och på ett managementperspektiv. Just bilden av att ideella organisationer skulle ha kommit längre än andra återspeglar sig också i några av våra intervjuer där det nämns att;

"Ideella sektorn kan vara en förebild för andra sektorer".

(Lina, 35 år, Ideell sektor)

Ett exempel på detta är att man inom den ideella sektorn ofta främst ser chefen som en ledare. Chefen bli då en traditionell chef som ägnar sig åt administrativt, planerings- och budgetarbete medan ledarskap står för kommunikation och agerande.⁵³ Distinktionen mellan

⁵¹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:24)

⁵² Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

⁵³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:32)

chefskaap och ledarskaap har fått stor spridning inom den så kallade ”nya ledarskaaporienteringen”.⁵⁴

3.3.3.1. *Kritik*

Även om många, inte minst inom ideell sektor, gärna lyfter upp begreppet ledarskaap till skyarna kan man ändå fundera över att det kanske är få som är renodlade chefer eller renodlade ledare. Troligen finns en kombination av de båda elementen i vad många nutida chefer och organisationer sysslar med.⁵⁵

Exempelvis hävdar Mintzberg att en och samma person bör vara både chef och ledare beroende på vad man vill åstadkomma.⁵⁶

När vi under intervjuerna konsekvent valde att använda ordet ”chef” fick vi mothugg från intervjupersonerna i den ideella sektorn. Anledningen till att vi valde att använda oss av chefsbegreppet är för att vi anser att en ledare kan vara inom gruppen medan en chef ofta är den som är ytterst ansvarig. De hävdade att deras chefer inte var chefer, de var ledare. En chef ansåg de kunde vara vem som helst, en person som var uppifrån tillsatt som ofta saknade ledaregenskaaper. En ledare sågs istället som en person som hade förtjänat sitt ledarskaap och som genom (ofta) lång och trogen tjänst hade arbetat sig upp i organisationen genom att vara en tydlig ledare som åstadkomma tydliga resultat och inspirerade organisationen till att se den större bilden.

I intervjuerna från den ideella sektorn kom det också fram, som vi tidigare nämnt, en del kritik mot den offentliga och privata sektorn på detta område. Medarbetarna ansåg att den ideella sektorn hade kommit längre, när det gällde att sammanföra chefs- och ledarrollen. Framför allt ansågs den offentliga sektorn ha ledare som är tillsatta, bara på grund av akademiska meriter och som ofta saknar ledaregenskaaper.

"Jag tycker att vi i ideell sektor har kommit längre där...chefen är ledare och inte bara tillsatt chef..."

(Lina 35 år, Ideell sektor)

⁵⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:31)

⁵⁵ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:33)

Chefen ska vara en ledare och inte vilken tillsatt chef som helst. Detta poängterar Lina och hon får medhåll från hjälteidealets orientering om chefskap och ledarskap.⁵⁷

3.3.4. Medarbetares föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den ideella sektorn

Att det i de ideella organisationerna skulle finnas ett ökat managementperspektiv är inte direkt något som får medhåll från dem som arbetar inom privat/offentlig sektor.

Däremot lyfter många medarbetare i dessa sektorer fram att det är viktigt att chefen i den ideella organisationen brinner för verksamheten, samtidigt som det i den privata sektorn räcker med att brinna för att tjäna pengar.

"Som (ideell) chef borde man vara duktig på att motivera. Hitta andra motivationsfaktorer om det inte finns lön..."

(Elin, 25 år, Offentlig sektor)

Motbilden till detta är de privata och offentliga intervjupersonernas uppfattning om den ideella sektorn som mindre seriös.

"Finns mer bakom än vad som har visat sig, väldigt konstig dager, många skitstövlar...Det kallas ju ideell organisation - är man då är tillsatt som chef, är det bara på pappret, eller har man en lön? Oavsett vad har det gjort att det blivit lite smutsigt. Väldigt noga med 90-konton, så skenheligt var det."

(Lars, 56 år, Offentlig sektor)

Generellt sätt får vi inte en överdrivet positiv bild av den ideella sektorn under våra intervjuer. Positiva begrepp såsom den visionäre, post-heroiske ledaren är igen våra respondenter hänvisar till, utan snarare framträder en negativ bild som ligger långt från den ideella sektorns syn på sig själv och sina egna chefer. Elin påpekar att det behövs andra motivationsfaktorer om det inte finns lön. Vilka dessa motivationsfaktorer kan vara återkommer vi till i

⁵⁶ Mintzberg, H. (1998) *Covert Leadership: Notes on managing professionals*. Harvard Business Review, november-december: 140-147

⁵⁷ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:29f)

motivationskapitlet.

3.4. Privat sektor

3.4.1. Effektivitetstryck och hårdare krav i privata företag

När det gäller studier av ledarskap ligger mycket fokus i forskningen på den privata sektorn. Det vinstdrivande företaget används både som förebild, motbild och måttstock. Detsamma gäller för ledarskapet. Normen för det ledarskap som diskuteras är industriledaren och affärsledarskap.⁵⁸

Det faktum att företag till skillnad från offentliga och ideella organisationer förväntas gå med vinst skapar ofta ett visst tryck på företaget ur effektivitetssynpunkt.⁵⁹ Detta effektivitetstryck kan slå igenom på företaget som helhet eller bara på delar av det. Detta tryck kan komma från ägarna eller från andra håll inom företaget. Många företag har idag utvecklat effektiva system för att hantera detta effektivitetstryck och de mest kända och effektiva strategierna som fokuserar på marknader, kunder och konkurrens, kommer idag från de privata företaget.⁶⁰

Chefer i den privata sektorn lyfts ofta fram som förebilder och visionen om chefen som den karismatiska, transformativa ledaren blir alltmer uppmärksammas och ses som förebild även inom andra sektorer.⁶¹

Effektivitetstrycket kan också göra att det skapas en högre press på chefen i den privata sektorn. Detta kan vi i så fall koppla till det resultatbaserade ledarskapet. Denna teori går ut på att man är en ledare bara i den mån man uppvisar resultat. Den centrala idén är att man helt enkelt inte är en ledare eller chef om man inte uppvisar något resultat.⁶² Detta är en populär men omstridd ledarskapsteori som i populär managementlitteratur ofta styrks av citat som:

*”om du är en ledare som ingen följer är du bara ute på en promenad.”*⁶³

⁵⁸ Holmberg, I. & Roger, H. (2003:13) Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal, Studentlitteratur, Lund

⁵⁹ Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisation, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur

⁶⁰ Moore, M.H. (2000)

⁶¹ Hällstén, F. och Tengblad, S (2006:57f) *Medarbetarskap i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

⁶² Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:38f)

⁶³ Maxwell, J. (2005) *De 21 obestridliga lagarna om ledarskap (2005)* Örebro: Gospel Media.

Avgörande för att lyckas som chef blir enligt denna teori extraordinära resultat och att du har framstående egenskaper som leder dig fram till ett dessa resultat, exempelvis tålmod, förmågan att kommunicera.⁶⁴ Om resultaten uteblir så leder till det enligt denna teori till dåligt ledarskap, eller ännu värre, avsaknad av ledarskap.⁶⁵

Det resultatbaserade ledarskapet kopplas också ihop med det personbaserade ledarskapet, detta är en teori som i grunden är hämtad från den klassiska egenskapsorienteringen. Denna verkar på senare år ha återuppstått från de döda. För att kunna åstadkomma de enastående resultat som det resultatorienterade ledarskapet bygger på ska ledaren ha vissa specifika egenskaper som chefen bygger sitt ledarskap på. Det finns dock ett problem med detta. Det finns ingen som hittills har kunnat säga exakt vilka egenskaper detta skulle vara.⁶⁶ Kritiken mot det resultatbaserade ledarskapet är att det hetsiga resultatfokuset kan leda till ett oetiskt beteende där kortsiktiga vinster och lösningar premieras.⁶⁷

3.4.2. Medarbetarna syn på sina chefer i den privata sektorn

Däremot lyfts det även fram några negativa aspekter såsom:

"En chef i det privata behöver kanske brinna för affärer och pengar snarare än produkter, men barnomsorgen måste till exempel brinna för barn."

(Elin, 26 år, Privat sektor)

"Tror att det är lättare att locka kompetensen till privat sektor, för där finns pengar att hämta, individuella arbetet annorlunda, inte lika styrd som i offentliga sektorn."

(Tina, 45, Privat sektor)

Något som är gemensamt för våra respondenter i privat sektor är talet om att pengar är viktigt i privat sektor. Chefen ska ha ett brinnande intresse för affärer och pengar, och dessutom finns det pengar att hämta i den privata sektorn. Det är relativt enkelt att koppla våra respondenters resonemang till begrepp som vinstintresse, effektivitetstryck och resultatbaserat ledarskap. Dessutom poängterar Tina att man inte är lika styrd i privat sektor vilket gör att möjligheten

⁶⁴ Whitmore, J. (2002) *Coaching for Performance* (3rd ed). London: Nicholas Braley Publishing.

⁶⁵ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:38f)

⁶⁶ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:38f)

att göra en framgångsrik karriär genom enastående resultat som man antingen har åstadkommit eller manipulerat (som i exemplet med Enron) är fullt möjlig.

3.4.3. Medarbetares föreställningar i andra sektorer om ledarskap i den privata sektorn

Vi funderade på hur våra intervjudeltagare ser på ledare inom den privata sektorn, ses den typen av ledarskap som bättre, eller mer eftersträvansvärt i förhållande till exempelvis ledarskap inom offentlig eller ideell sektor? Uppfattas chefer inom privat sektor som mer resultatfokuserade än andra?

"Kraven är nog annorlunda på den privata sidan, där kan man inte gå upp som chef hur som helst."

(Lars, 56 år, Offentlig sektor)

"En chef på ett privat företag är det väldigt viktigt med ledarskap, chef på chef."

(Anders, 27 år, Ideell sektor)

"Prioriteringar som chefen (inom privat) gör skiljer sig eftersom allt handlar om vinst. Mer hierarkiskt och toppstyrt ledarskap. Privat och ideell sektor är mer en elit. Chefen kan välja och vraka" sagt angående rekrytering.

(Johanna, 27 år, ideell sektor)

Sammanfattningsvis kan sägas att bilden att det finns höga krav inom den privata sektorn verkar stämma någorlunda väl. Effektivitetstrycket blir omnämnt på det sättet att kraven som skulle vara högre på den privata sidan omnämns. Även att det är väldigt viktigt med ledarskapsstrukturer för att skapa effektivitet, "chef på chef" som en av våra respondenter uttrycker det. Lars, 56 år, trycker på de höga kraven på chefer inom privat sektor, att vem som helst inte kan bli chef. Detta påstående stödjer teorin om att det kan finnas ett resultatbaserat ledarskap inom många företag i den privata sektorn.

Johanna hävdar att ledarskapet i privat sektor är mer hierarkiskt och toppstyrt, dessa egenskaper i sig behöver inte vara typiska för det resultatbaserade men toppstyrning är ett sätt att skaffa sig makt och kanske också makten om resultaten.

⁶⁷ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:38f)

4. Motivationsfaktorer hos medarbetarna

4.1. Inledning

Genom att undersöka vad som motiverar medarbetarna kan vi lättare komma fram till vad som driver dem i arbetet. Därefter kan vi lättare analysera vilka egenskaper medarbetarna önskar hos sina chefer.

4.2. Herzbergs tvåfaktorsteori

Fredrik Herzberg utvecklade i slutet av 1950-talet tvåfaktorsteorin som kan relateras till arbetslivet. Tvåfaktorsteorin innebär att motivation bygger på dels hygienfaktorer dels motivationsfaktorer.⁶⁸

Hygienfaktorer innefattar sådant som är vid sidan av själva arbetet, såsom hur arbetsförhållandena är och den anställdes lön. Motivationsfaktorerna är sådant som innefattar arbetet i sig, det vill säga erkännande av prestationer, ansvar och personlig utveckling.

Om hygienfaktorerna inte tillgodoses, innebär det att den anställda känner missnöje över sitt arbete. Är det däremot endast hygienfaktorerna som är uppfyllda, innebär det att den anställda blir nöjd, men inte motiverad i sitt arbete. För att den anställda även då ska känna sig motiverad innebär det då att motivationsfaktorerna även måste vara uppfyllda.⁶⁹

Dessa faktorer kan även delas in i yttre och inre belöningar, där yttre belöningar är faktorer som är relaterade till vad den anställda får från organisationen, till exempel lön. Inre belöningar syftar på faktorer som fokuserar på den anställdes belöningar som är förknippad med själva arbetet såsom uppnådda resultat.⁷⁰

Hygienfaktorerna innefattar åtta punkter:

1. Organisationens politik och administration. Saker som är relaterade till organisationens helhet, till exempel mål och visioner.
2. Hur arbetsledningen arbetar. Innefattar chefens kunskap, kompetens och förmågan att kunna vägleda.

⁶⁸ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:311) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.

⁶⁹ Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007:359)

3. Relationen mellan medarbetare och chefer
4. Hur arbetsförhållanden ser ut, såsom hur arbetsplatsen är utformad
5. Ekonomisk ersättning och övriga belöningar
6. Status
7. Anställningstrygghet
8. Arbetsförhållandenas påverkan på privatlivet

Motivationsfaktorerna innefattar sex punkter

1. Prestationer
2. Erkännande. Den anställde får någon form utav feedback för väl genomfört arbete.
3. Arbetsuppgifter. Att dessa bland annat är varierande, intressanta, krävande.
4. Ansvar. Den anställde ska känna att hon har kontroll och ansvar över sin egen arbetssituation
5. Befordran
6. Utveckling. Att ha möjlighet att lära sig nya saker.

4.2.1. Kritik

Kritik mot denna teori är att det inte tas hänsyn till att det kan finnas olika behov i olika kulturer. Likaså att den inte tar hänsyn till individuella skillnader som kan påverka den enskilda personens hygien- och motivationsfaktorer.⁷¹

En annan kritik mot teorin är även att människor har en tendens att skylla ifrån sig och lägga skulden på sin omgivning om de är missnöjda med något. Dessa aspekter kan ha kommit fram när Herzberg kartlade vilka hygien- och motivationsfaktorer som påverkar den anställde.⁷²

4.2.2. Analys av Herzbergs tvåfaktorsteori

En klar likhet som kan ses mellan de intervjuade - oberoende av vilken sektor de jobbar i - är betydelsen av att chefen kan motivera och engagera medarbetarna. Behovet av erkännande av de anställdas prestationer och ansvar kan man finna genomgående i alla intervjuer.

⁷⁰ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:310ff) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.

⁷¹ Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007:360)

⁷² Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:314)

”Att kunna lyssna är jätteviktigt. Att han lyssnar på vad jag har att säga, han vill utveckla mig, gärna vidareutbilda mig, vilket gör att jag växer i det jag gör. Nu jobbar jag mycket under frihet och ansvar, chefen tror ju på att jag klarar det.”

(Hanna, 28 år, Ideell sektor)

”Även om chefen är osäker på om personen klarar av uppgiften, ska man delegera, för man ska våga ta den smällen, då blir det bara en delegering. Är det så att det lyckas, har man däremot fått den anställde att växa, det är en viktig egenskap, att våga ta en smäll för en anställd om en anställd ej klarar av.”

(Lars, 56 år, Offentlig sektor)

”Jag tror att chefen bestämmer väldigt mycket hur stämningen är på en arbetsplats. Har man en chef som låter medarbetarna fatta beslut och känna sig trygga, då blir folk trygga i sitt arbete och det dom gör – detta skapar bättre stämning. Om man är noga med att hitta fel i folks arbete och leta efter folk som blir syndabockar, får detta folk att bli rädda. Då försöker man mer försäkra sig om att man inte gjort fel i sitt arbete, och har man inte gjort några fel då har man inte åstadkommit mycket.”

(Mattias, 42 år, Privat sektor)

Enligt Herzbergs motivationsfaktorer är det av stor vikt att chefens egenskap innebär att lita på sin medarbetare och ge denne ansvar. Detta ser vi även tydligt i intervjuerna, att denna egenskap efterfrågas av medarbetarna. För att de anställda ska kunna vara motiverade, förutsätts det att hygienfaktorerna är uppnådda. Genomgående i intervjuerna var att de anställda hade dessa faktorer uppnådda, och då vi uppfattade att de var nöjda med arbetsförhållandena, såsom arbetsmiljö och arbetsuppgifter, innebar det att de kunde gå till den andra nivån, det vill säga motivationsfaktorerna.

4.3. Transaktionella och transformativa ledarskapet

James Burns utvecklade teorin om det transaktionella och transformativa ledarskapet.⁷³ Denna teori har stora likheter med Herzbergs tvåfaktorsteori. Transaktionellt ledarskap innebär – precis som med hygienfaktorerna – att det finns ett utbyte mot att arbetsuppgifterna blir

⁷³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:30f)

gjorda, där den anställde i gengäld får materiella saker som innefattar lön och hur arbetsförhållandet ser ut. Enligt denna teori anses detta inte heller vara tillräckligt för att medarbetarna ska ha motivation i arbetet, utan därför behövs även transformativt ledarskap.

Transformativt ledarskap är en utveckling av transaktionellt ledarskap, och här är målet att skapa entusiasm bland medarbetarna, genom att framförallt inspirera. Det läggs stor vikt vid att lyssna på medarbetarna för att få fram deras åsikter och idéer. Detta kan då jämföras med motivationsfaktorerna i tvåfaktorsteorin där fokus är att engagera och fokusera på medarbetarens utveckling.

Bernard Bass utvecklade det transformativa ledarskapet ytterligare genom att mena att man motiverar medarbetarna genom att medvetandegöra dem om hur viktiga deras ansträngningar och deras resultat i jobbet är, få dem att sätta organisationens bästa före deras egna intressen samt utveckla delaktighet och självkänsla hos medarbetarna.⁷⁴

4.3.1. Analys av transaktionellt och transformativt ledarskap

”Den övriga personalens glädje över förbättringar, är ju en sak, sen är ju chefens beröm en annan positiv sak. Chefens agerande är viktig och att det är stöttande.”

(Bengt, 65 år, offentlig sektor)

”Det bästa måste vara att man har sett min potential och tog vara på den, har uppmuntrat och coachat”.

(Anders, 27 år, Ideell sektor)

”En bra chef ser vad man gör, berömmar när man ska berömmas och hjälper en när det behövs, bygger upp så att man utvecklas.”

(Caroline, 32 år, Privat sektor)

Detta är ett återkommande tema i våra intervjuer, oberoende av i vilken sektor respondenterna arbetar i. Teorin bekräftas av våra citat, att ett transformativt ledarskap är att föredra, då det handlar om att man vill få medarbetarna att känna delaktighet och få ett erkännande.

⁷⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:30f)

4.4. Vikten av kommunikation

Våra respondenter, oavsett sektor – har alla uttryckt ett behov av att bli sedda av chefen. Kommunikation är då ett viktigt verktyg. Jacobsen och Thorsvik skriver att ”kommunikation är den process där personer eller grupper skickar meddelanden till varandra”.⁷⁵ Kommunikation innefattar inte enbart överföring av information utan även idéer, synpunkter och känslor. Den process som kommunikation omfattar innefattar dels sändare - det vill säga den person eller grupp som skickar ett meddelande - dels mottagare, där någon eller några mottar meddelandet och samtidigt tolkar detta. Förutom att sända meddelandet, måste sändaren även välja kanal när meddelandet förs över till den andra parten. Kanalen väljs beroende på vad som är lämpligt för just den informationen. Det kan vara verbalt, skriftligt, till exempel e-post och rapporter, och icke-verbalt - kroppsspråk, ögonkontakt etc.⁷⁶

Kommunikation är en dynamisk process, då meddelandet tolkas när det mottas. Därefter sker det oftast en tvåvägskommunikation, där mottagaren ger sändaren någon form av återkoppling. Som mottagare reagerar man på meddelandets innehåll och dess form – till exempel om det är något man ska diskutera eller inte. Dessa reaktioner kan innebära glädje, ilska, acceptans och dylikt, vilket då ger en återkoppling till sändaren.

Kommunikation med fokus på återkoppling är, som tidigare nämndes, en av Herzbergs sex motivationsfaktorer och kan kanske anses som ett av de viktigaste verktygen för att motivera medarbetarna. Detta uttrycks tydligt i svaret från en av våra respondenter:

”Återkoppling överhuvudtaget är nog något av det viktigaste, så att man inte säger en sak och sen så händer ingenting. Kännetecknar allt, att alltid, alltid återkoppla för att det är så viktigt.”

(Lars, 56 år, Offentlig sektor)

”Om en chef säger det här har jag gjort bra, då känner man sig motiverad, då går det bra.”

(Anders, 27 år, Ideell sektor)

⁷⁵ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:335)

⁷⁶ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:336)

Som svar på frågan vad som motiverar respondenterna i deras arbete, svarar en person från privata sektorn:

”Att bli sedd och få uppskattning för det jag gör.”

(Linnea, 26 år)

4.5. McClellands motivationsteori

Abrahamson och Andersen tar i sin bok upp en annan motivationsteori utvecklad av David McClelland, vilken innebär att varje individ har ett prestationsbehov, ett tillhörighetsbehov och ett maktbehov. Samtliga behov finns hos alla individer, fast i olika utsträckning. Det kan variera bland annat på grund av olika livserfarenheter och kan uttryckas på olika sätt.

- Samhörighetsbehovet innebär att det inte räcker att endast önska göra något för någon annan, utan individen önskar även att vara tillsammans med andra personer och uppleva ömsesidighet för detta.
- Prestationsbehov innebär att individen önskar prestera och klara av något. Om man har ett starkt prestationsbehov, kommer man att göra sitt bästa oavsett belöning.
- Maktbehovet innebär det att individen är mån om sitt rykte eller att man har en önskan att styra andra människor. Denna del av teorin anser vi inte vara så relevant för vår studie, då fokus ligger på att undersöka medarbetarnas förväntningar på chefers egenskaper.

McClelland menar på att om organisationen anpassar sig efter individernas behov, kan motivationen och därmed prestationerna öka. Även denna teori är relaterad till arbetslivet och förklarar individens handlande i olika situationer.⁷⁷

4.5.1. Kritik

Precis som kritiken mot Herzbergs tvåfaktorteori, har även McClelland fått kritik som menar att teorin – då främst prestationsbehovet – inte tar hänsyn till vare sig kulturen eller individen. Vad en person önskar varierar självfallet och beror på individens värderingar som

⁷⁷ Abrahamsson, B. Andersen, J.A (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö, Liber.

bland annat styrs av dennes kultur. En annan kritik är även att teorin framför allt är inriktad på konkurrens och dessutom utformad efter studier på män.

4.5.2. Analys av samhörighetsbehovet

Många respondenter betonar egenskaper hos sin chef som kan kopplas till samhörighetsbehovet. När vi ställer frågan om relationen gentemot chefen är viktig, får vi följande svar:

”Jätteviktigt, för den måste skapa tilliten till honom, förtroendet är jätteviktigt. Kunna öppna mig och säga vad jag tycker i ett förtroende, och veta att det faktiskt stannar här.”

(Hanna, 28 år, ideell sektor)

”Ja, jag vill kunna ha en öppen relation där vi är ärliga med varandra, så att vi ger och tar”

(Mattias, 42 år, privat sektor)

”Ja, den är viktig. Man kan ju jobba som ensamvarg också, och det gör ju folk när relationen till chefen ej fungerar, tvingas man jobba som ensamvarg, eller försöka. Men det är ju inte bra.”

(Bengt, 65 år, offentlig sektor)

Detta visar på att respondenterna motiveras av att känna samhörighet med chefen och att deras relation sinsemellan är viktig.

4.5.3. Analys av prestationsbehovet

När det däremot gäller prestationsbehovet är det inte lika tydligt att respondenterna styrs av enbart detta. När vi ställer frågan om chefen är en motivationsfaktor i deras arbete, svarar de följande:

”Det är väldigt avgörande för mig, är chefen visionär och är på väg någonstans då går jag verkligen igång och jag kan jobba dag och natt. Chefen påverkar hur engagerad jag är på jobbet. Jag kommer inte missköta mig om jag har en dålig chef men jag kommer bara göra det som krävs.”

(Johanna, 27 år, Ideell sektor)

Respondentens svar visar på ett prestationsbehov, genom att tänka sig att jobba oerhört mycket för en sak, men detta förutsätter att hon har en chef hon trivs med och som kan engagera henne. Någon form av feedback och respons tordes då behövas för att kunna ha ett starkt prestationsbehov. Ytterligare svar på frågan om chefen är en motivationsfaktor i deras arbete, svarar respondenterna följande:

”Absolut! Min chef nu förväntar sig lite väl mycket av mig, men mycket hellre det än tvärtom”.

(Elin, 25 år, Offentlig sektor)

”Ja, chefen påverkar min effektivitet – för att om jag har en bra chef som uppmuntrar mig och ger mig en chans att utvecklas, då vill jag själv hitta egna lösningar och hitta nytt så att man arbetar tillsammans. Att man frågar varandra ”Hur ser det här ut? Fungerar det här?” då hjälpe och följer man varandra. Att man får ett ”fan vad du är duktig”, hålla det levande, alla vill höra att man är bra, då försöker man själv uppmuntra det genom att göra ett bra jobb!”

(Caroline, 32 år, privat sektor)

Återigen visar detta på att medarbetaren har ett prestationsbehov. En viktig del av detta är dock att detta behov förstärks av chefens agerande, såsom uppmuntranen som Herzberg skriver om i tvåfaktorsteorin.

Ingen av respondenterna har ett så pass starkt prestationsbehov att det är endast detta som är en avgörande faktor för hur arbetsuppgifterna genomförs. Däremot i kombination av någon form av feedback och erkännande från chefen, kan vi se att prestationsbehovet finns hos samtliga respondenter. Detta stämmer med McClellands teori då han menar på att alla har en viss grad av prestationsbehov.

5. Efterföljarskap och Medarbetarskap

5.1. Inledning

Idén med att tala om ledare hänger ihop med att det finns efterföljare. Det kanske är så att ledare aldrig blir mer effektiva är efterföljarna tillåter dem att vara? Om dessa inte köper ledarens försök att påverka kanske det blir poänglöst att tala om ledarskap.⁷⁸

Den traditionella synen i efterföljarlitteraturen har framförallt fokuserat på hur man kan öka graden av motivation, arbetstillfredsställelse och prestationer hos efterföljarna.⁷⁹

En studie gjord av Hughes et al. visar på att motiverade och högpresterande efterföljare åstadkommer 20- 50% högre produktivitet jämfört med andra.⁸⁰ På grund av dessa slående resultat har mycket energi i efterföljarforskningen lagts på att öka motivationen och graden av arbetstillfredsställelse.⁸¹

5.2. Chefens starka betoning i organisationen

Den aktör som ledarskapet ofta utövas gentemot, efterföljarna, har ofta betraktas som ett passivt föremål i ledarskapslitteratur i allmänhet.⁸² Det kan finnas flera skäl till detta då företagsledare, chefer och politiker ses som de resursstarka aktörerna och de som generellt anses påverka vad som händer i resten av organisationen. Utifrån ett ledarperspektiv är det ju ledarens visioner och egenskaper som styr vad som händer i organisationen. Detta gör då att efterföljarrollen har betraktats som mindre intressant. Få personer vill tala om sig själva som efterföljare, och vill gärna tro att de själva i stor utsträckning har möjlighet att styra över sina beslut och sina resultat på arbetsplatsen. Eftersom vi lever i ett individualistiskt samhälle där ledarskap och entreprenörskap upphöjs till skyarna kan detta starkt ha bidragit till efterföljarskapets marginalisering.⁸³

⁷⁸ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:7)

⁷⁹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:43f)

⁸⁰ Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2006) *Enhancing the lessons of experience* (5th ed). Boston, MA: McGraw Hill.

⁸¹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:44)

⁸² Riggio et al (2008) *The art of leadership*, Josey-Bass, San Francisco

⁸³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:43)

5.3. Begreppen efterföljarskap och medarbetarskap

För att särskilja efterföljarskap och medarbetarskap väljer vi att med hjälp av Hällstén och Tengblad göra en distinktion mellan begreppen. Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet.⁸⁴

För att få perspektiv på diskussionen om medarbetarskap och efterföljarskap kan det konstateras att medarbetarskapsbegreppet är av nordiskt ursprung och har fått störst spridning i Sverige. Det saknar direkta motsvarigheter i engelskan, ord som "employeeeship" är ytterst sällan använt.⁸⁵

Hällstén och Tengblad hävdar att followership, efterföljarskap, definieras av att efterföljarna, eller "anhängarna", följer en ledare utan att ta något eget ansvar medan en god medarbetare kan vara en självständig och kunnig yrkesutövare.⁸⁶

Begreppet medarbetarskap är intressant eftersom det har sitt ursprung inom Human Resource forskningen⁸⁷ och kan därför tillföra ett alternativt perspektiv till teorierna om efterföljarskap, som vanligtvis lyfts fram som ett undertema i ledarskapslitteraturen inom organisationsteori.⁸⁸ Forskningsfältet kring medarbetarskap förekommer som tidigare nämnts främst i en svensk kontext⁸⁹ men vi väljer ändå att genomgående i uppsatsen använda oss av begreppet medarbetare, då framförallt som en synonym till anställd. Begreppet medarbetare ger också en föreställning om den anställda som mer aktiv och har en mer positiv klang.⁹⁰ När vi använder oss av teorier där efterföljarbegreppet brukas kommer vi dock följa denna terminologi.

5.3.1. Kritik mot efterföljarrollerna

Efterföljarteorier har fått mer och mer utrymme ända sedan Robert Kelley skrev sin banbrytande artikel i Harvard Business Review, *In praise of followers*.⁹¹ Forskning kring efterföljarskap har fått ett allt större utrymme under de senaste åren och därmed har även mer

⁸⁴ Hällstén, F. och Tengblad, S (2006) *Medarbetarskap i praktiken* Lund:Studentlitteratur.

⁸⁵ Hällstén, F. och Tengblad, S (2006:75)

⁸⁶ Hällstén, F. och Tengblad, S. (2002:19) *Personalansvar och medarbetarskap* Bokförlaget BAS, Göteborg

⁸⁷ Hällstén, F. och Tengblad, S (2006)

⁸⁸ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

⁸⁹ Hällstén, F. och Tengblad, S. (2002)

⁹⁰ Hällstén, F. och Tengblad, S. (2002:19)

⁹¹ Kelley, R. (1988) *In praise of followers*. Harvard Business Review.

kritik framkommit.⁹² Enligt Kellerman kan mycket av dagens dåliga ledarskap kopplas till att chefer följs av dåliga efterföljare. Kritiken går i stora drag ut på att efterföljarroller eller teorier i sig inte är saliggörande, om man följer en dålig ledare spelar det ingen roll vilken efterföljarroll man intar eller hur bra man är på att följa.⁹³

5.4. Shamirs efterföljarroller

Här beskrivs medarbetaren efter hur självständig hon är gentemot sin chef, från passiv mottagare av ledarinflytande, till att själv fungera som ledare, samt genom den psykodynamiska aspekten av relationen mellan medarbetare och chef.

1. Efterföljare som mottagare av ledarinflytande

Denna roll innebär att medarbetarens agerande är ett direkt resultat av ledarens egenskaper. I många moderna föreställningar om ledarskap är detta centralt, en chefs personlighet, stil eller beteende anses påverka efterföljarnas attityd, inställning och agerande. En slutsats är att ledarbeteende som leder till motiverade efterföljare ökar både arbetsmoralen, trivseln och prestationer på arbetsplatsen.⁹⁴ Motivationen blir mycket viktigt i detta sammanhang. Denna bild av efterföljaren överensstämmer till viss del med Shamirs bild av efterföljaren som en passiv mottagare av ledarskap:

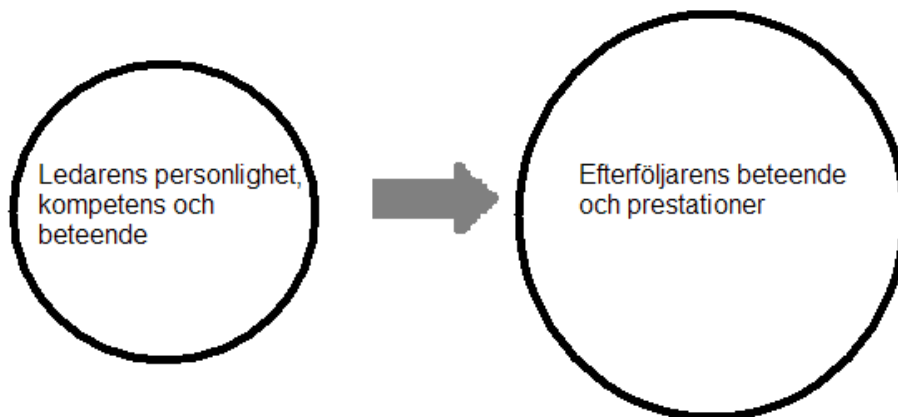


Fig 1.1 Traditionellt synsätt: Efterföljare som mottagare av ledarinflytande.⁹⁵

⁹² Riggio et al (2008)

⁹³ Kellerman, Barbara (2004) *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters* (Leadership for the common good) Harvard Business Press, Boston

⁹⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:44) och Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2006) *Enhancing the lessons of experience* (5th ed). Boston, MA: McGraw Hill.

⁹⁵ Shamir, B (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers role in the leadership process. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M-, & Uhl-Bien, M. (eds). *Followercentered Perspectives on Leadership. A tribute to the memory om James R. Meindl*. Greenwich CT: Information Age Publishing

2. Efterföljare som moderatorer av ledarinflytande

Enligt denna roll så är efterföljarna - precis som ovan nämnda - relativt passiva. Dock är det något mer utvecklat då ledarskapets effekt även beror på hur motiverad efterföljaren är, dess attityd och förmåga att engagera sig i arbetet. Efterföljarens kunskap och kompetens är även central för hur självständigt de kan genomföra sina arbetsuppgifter. Detta i sin tur kan innebära att efterföljaren har olika behov av hur stark styrning som behövs från chefen. Denna teori knyter an till situationsinriktningen i ledarskapslitteraturen.⁹⁶

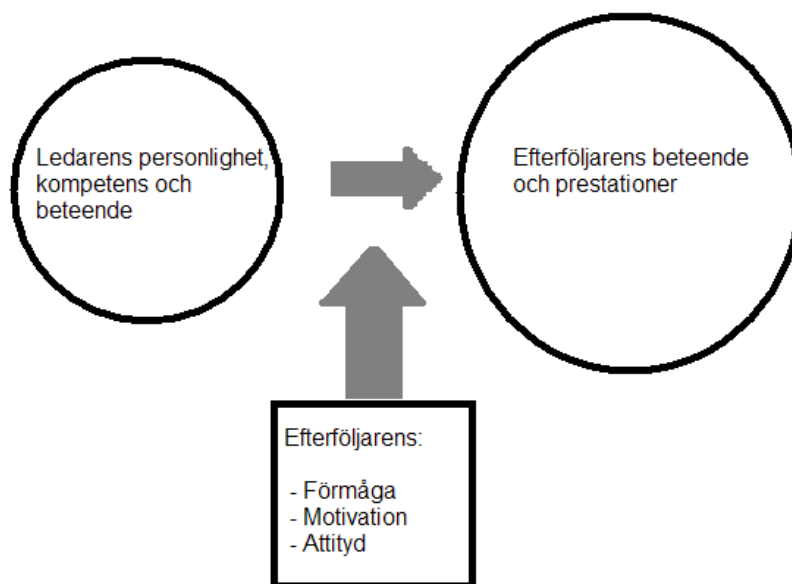


Fig 1.2 Efterföljare som moderatorer av ledarinflytande.⁹⁷

3. Efterföljare som substitut för ledarskap

Det kan finnas situationer när betydelsen av ledarskap elimineras. Orsaker till detta skulle kunna vara efterföljarnas utbildning, erfarenhet och professionella yrkeskunskap. Om efterföljaren har hög grad av motivation för sitt arbete, hög yrkeskunnighet och erfarenhet, har de inte i lika hög utsträckning behovet av en chef som motiverar, stödjer och guidar dem i arbetet. Detta skulle exempelvis kunna vara en välutbildad ingenjör som har väldigt fria tyglar och självständiga arbetsuppgifter. Behovet av att ha en chef som motiverar och styr är mindre och det kan till och med vara så - vilket är typiskt för kunskapsorganisationer - att ingenjören

⁹⁶ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

⁹⁷ Shamir, B. (2007)

besitter kunskaper på en helt annan nivå än de som är överordnade, vilket leder till en högre grad av självbestämmande hos den anställde.⁹⁸

4. Efterföljare som medskapare till ledarskap

Denna roll bygger på att ledarskapsprocessen skapas av efterföljarna, ledarskapet ligger alltså i efterföljarnas ögon. I boken "Ledarskap" av Sveningsson och Alvesson, från 2010, kan detta studeras med hjälp av tre olika perspektiv - psykodynamiska, ledarskapets romantik samt social identitetsteori.⁹⁹

- **Psykodynamiska perspektivet**

Det psykodynamiska perspektivet förklarar hur vi väljer att positionera oss som efterföljare är delvis ett resultat av hur vi själva blivit fostrade. Man talar om att efterföljarna kan förhålla sig som beroende, motberoende eller oberoende i förhållande till en chef eller ledare. Beroende är när efterföljaren stödjer och försvarar ledaren framför andra personer. Detta innebär att efterföljaren blir så hängiven sin chef för att denna exempelvis symboliserar en moders- eller fadersgestalt, eller någon annan maktfylld person som efterföljaren har vuxit upp med.¹⁰⁰ Motberoende innebär att efterföljaren ofta inte gör som chefen vill, argumenterar emot, går sin egen väg eller gör som chefen vill men inte i lika hög utsträckning.¹⁰¹ Det sista förhållandet, oberoendet, innebär att efterföljaren är mer självständig vid chefens förslag och initiativ. Denna typ av förhållande till chefen anses som mest produktiv av de tre nämnda.

- **Ledarskapets romantik**

Beträffande ledarskapets romantik innebär att det är efterföljarna som skapar ledarskapet istället för chefen. Det kan finnas ett behov hos efterföljarna att någon är ansvarig och har kontroll över situationen.¹⁰²

- **Social identitetsteori**

I det sista perspektivet inom medskapare till ledarskap - social identitet, ligger fokus på vår självbild, det vill säga hur vi uppfattar oss och hur vi anser att vi passar in hos andra. Det är vanligt att människor tänker "vi och dem" och har som mål att känna tillhörighet till en grupp.

⁹⁸ Alvesson, M (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö: Liber Ekonomi

⁹⁹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:48)

¹⁰⁰ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:48f)

¹⁰¹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:48f)

¹⁰² Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:50)

Personen i gruppen som anses mest prototypisk - det vill säga den person som har de mest typiska egenskaperna för gruppen - kommer att uppfattas som ledare. När efterföljarna väljer en ledare, kommer de då att välja en person som representerar gruppen bäst.¹⁰³

5. Efterföljare som ledare

Här handlar det om att sudda ut begreppen ledare och efterföljare. Denna teori ifrågasätter att ledare är en roll, utan visar istället på att ledarskap är mer en funktion eller aktivitet som bör utövas av alla i organisationen. Det innebär att alla i organisationen bör utöva ledarskap för att samtliga kunskaper och kompetenser som efterföljarna besitter kan komma fram i organisationen. Denna teori innebär att plattare och flexibla organisationer är att föredra.¹⁰⁴

5.4.1. Analys av Shamirs efterföljarroller

Flera av respondenterna har ett tydligt förhållningssätt gentemot sin chef och är därmed lättare att analysera utifrån Shamirs efterföljartyper. Vilka egenskaper som intervjupersonerna, utifrån dessa kategorier, efterfrågar hos sina chefer analyserar vi nedan.

1. Efterföljare som mottagare av ledarskap

"Ja, man ska följa till punkt och pricka, man vet att de har så mycket mer kunskap än jag. Så frågar man om man ser att nått kan göras bättre. Det är ju en dialog där."

(Linnea, 26 år, privat sektor)

Detta sätt att förhålla sig gör efterföljaren till *mottagare av ledarskap*, efterföljaren blir här en tydlig avbild av ledarens egenskaper. Om chefen säger något så gör medarbetaren det. Linnea beskriver också relationen med sin chef som viktig. Det efterfrågade ledarskapet i den här situationen handlar om att ha kompetenta och välutbildade chefer som ger relativt tydliga riktlinjer som medarbetaren kan *"...följa till punkt och pricka..."*

(Linnea, 26 år, privat sektor)

2. Efterföljare som moderatörer av ledarskap

"...Ingen marionettdocka men en förlängd arm till drömmen. Händer och fötter på drömmen, om man bygger på en annan vision så är det bättre att vara någon annanstans..."

¹⁰³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:51)

¹⁰⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

(Lina, 35 år, ideell sektor)

Lina poängterar att hon följer en dröm, en vision, som ledaren har skapat och inte bara själva ledaren i sig, detta stödjer att hon är en moderator av ledarskap eftersom hon själv har en mycket hög grad av motivation för att genomföra sitt arbete.

3. Efterföljare som substitut för ledarskap

Ett exempel på efterföljare som *substitut för ledarskap* får vi från en av våra äldre intervjupersoner i offentliga sektorn;

"Är medarbetarna självgående behövs ingen ledare. Vi var själva utan chef nästan ett år och gjorde samma goda resultat. Definitivt ingen försämring för vi visste våra roller och gjorde vad vi skulle".

(Ann-Marie, 50, offentlig sektor)

Även en annan av våra äldre intervjupersoner från offentliga sektorn visar på efterföljare som substitut för ledarskap;

"De senaste åren har jag jobbat rätt chefslöst, mycket själv, mycket egna beslut, mycket skönt, chefen tycker det är skönt med personal som är självgående...Det som är viktigt är att ha chefen bakom ryggen och hela tiden känna att hon står bakom. Mer viktigt än att ta reda på frågor, det kan jag göra själv."

(Lars, 56 offentlig sektor)

Lars uttalande stödjer teorin om efterföljare som substitut, då hög yrkeserfarenhet visar på att behovet av att ha en ledare, minskar.

4. Efterföljare som medskapare till ledarskap

Tina nämner vikten av att chefen ska våga lämna ansvar ifrån sig. Hon anser inte att det är så viktigt att följa uppgifter och riktlinjer exakt;

"Jag har inga problem med att följa organisationsplanen, jag arbetar ju mer självständigt då den här tjänsten innehåller många olika uppgifter, kunderna är de som främst styr mig, det är nästan de som är våra chefer - kunder före chefen"

(Tina, 45 år, privat sektor)

Tina ser sig här som relativt fristående gentemot chefen, vilket stödjer teorin från ett psykodynamiskt perspektiv. Det faktum att hon följer organisationsplanen, samtidigt som hon arbetar självständigt innebär att Tina visar på ett oberoende gentemot chefen.

5. Efterföljare som ledare

Vi har i vår studie inte lyckats hitta något tydligt exempel på en efterföljare som fungerar som ledare. Definitionen av denna efterföljarroll handlar om att sudda ut skillnader mellan ledare och efterföljare. Vi har exempel på medarbetare som till olika grad fungerar som ledare i olika situationer exempel; "...ledarroll men inte ytterst ansvarig" (Lina, 35 år, ideell sektor). Däremot har vi inte kunnat se något exempel på där gränserna mellan ledare och efterföljare helt har uttraderats.

5.5. Kellermans efterföljartypologi

Barbara Kellerman beskriver en alternativ efterföljartypologi som baseras på medarbetarens engagemang. Hon menar att det är hur involverad medarbetaren är, som främst avgör hur relationen mellan över- och underordnad kommer att se ut. Följande fem kategorier används för att fastställa olika efterföljarroller;

- Isolerad - Medarbetare i denna kategori är knappt medvetna om vad som försiggår runt omkring dem i organisationen och bryr sig inte nämnvärt om relationen till chefen. Detta medarbetarskap förekommer ofta inom stora företag där chefen befinner sig långt från medarbetarna både fysiskt och i hierarkin.
- Åskådare - Åskådare lösgör sig från organisationen och ser passivt på vad som händer utan att själv uttrycka vare sig stöd eller motstånd.
- Deltagare - Efterföljare under denna rubrik bryr sig om organisationen och försöker påverka den. Om de kommer överens med chefen kommer de att stödja henne, om inte gör de motstånd.

- Aktivist - Aktivister känner starkare för sin organisation och sin chef och agerar därför med mer energi och engagemang. Här finns likheter med Shamirs psykodynamiska perspektiv. En aktivist eller deltagare, som stödjer sin chef kan motsvaras av den beroende medarbetaren och en aktivist eller deltagare, som är emot sin chef, av den oberoende.
- Fanatiker - Fanatiker är passionerade och hängivna en idé och/eller en person, och ger allt för dessa. Kellerman tillägger att denna efterföljarroll är mycket ovanlig och drar paralleller till Hitlers anhängare då hon beskriver hur långt fanatikern kan gå i sin hängivelse.

De tre sistnämnda rollerna - deltagare, aktivist och fanatiker - kan verka både för och emot chefen medan de två första är indifferent. Kellerman föreslår att isolerade och åskådare lider av brist på inre motivation och att en lösning på problemet med oengagerade medarbetare skulle vara att ta reda på vad det är som motiverar dem och försöka tillgodose dessa behov.

Vidare ser hon att chefer bör vara uppmärksamma på de mer engagerade medarbetarnas ståndpunkter. Det handlar om att som chef vara uppmärksam på hur engagerad medarbetarna är och antingen öka på utbudet motivationsfaktorer eller försöka vända felriktad energi. Det är medarbetarna som är i fokus i teorin och de antas vara de som sätter ramarna för vilken typ av ledarskap som bör bedrivas.

5.5.1. Kritik mot Kellermans efterföljartypologi

Kellermans typologi har likheter med den del av ledarskapsteorin som handlar om att anpassa ledarskapet efter situation. Enligt Kellerman ska ledarskapet anpassas till medarbetarens engagemangsnivå istället för, som i Hersey och Blanchards situationsteori, till mognadsnivå.¹⁰⁵ Hennes typologi blir därför något som i slutändan riktar sig till personer i chefsposition. Det ligger alltså på chefen att fastställa hur engagerade medarbetarna är och därefter utforma strategier för att kunna utöva ledarskap gentemot dem.¹⁰⁶ Situationsteorin fördjupar vi oss i under avsnittet "Klassiska Ledarskapsteorier".

¹⁰⁵ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:26)

¹⁰⁶ Kellerman, B. (2007)

5.5.2. Analys av Kellermans efterföljartypologi

5.5.3. Inledning - Chefens Roll i att Engagera Medarbetarna

Kellermans engagemangskategorier kan vara ett användbart verktyg att analysera hur efterföljarskap skiljer sig mellan medarbetare i de olika sektorerna och hur dessa roller i sin tur påverkar vilken typ av ledarskap som efterfrågas. Våra intervjuer har visat på tydliga skillnader mellan sektorerna i hur medarbetarna uppfattar chefens ansvar för att skapa engagemang.

5.5.4. Ideella sektorn

Inom den ideella sektorn återfinns många eldsjäljar som brinner för sakfrågan snarare än för karriär och pengar. Enligt Kellerman skulle dessa kunna klassas som aktivister. Individer kategoriserade i denna efterföljarstil, som präglas av mycket starkt engagemang och passion, kommer också efterfråga liknande egenskaper hos sin chef. Våra ideella intervjupersoner trycker hårdare på det visionära chefsarbetet än de i övriga sektorerna.

På frågan om hur viktig chefen är för organisationens framgång får vi bland annat svaret;

"Otroligt viktig, avgörande. För att allt står och faller med ledarskap. Det är ledaren som driver och visionerar och får med sig människor att se samma mål. Kan inte chefen förmedla detta kommer det inte finnas en drivkraft hos dem som jobbar att uppnå målet. Då är de bara där för att hämta ut lön och inte för att se något större bli uppfyllt. Chefen sätter kulturen och företagets värderingar. Chefen måste vara ägare av värderingarna o kulturen."
(Lina, 35 år, ideell sektor)

Ytterligare två svar på samma fråga i den ideella sektorn;

"Det är ju ändå han som leder det. Engagemang, har inte chefen det, blir inte organisationen bra, intresse och engagemang för sina anställda är viktigt."
(Hanna, 28 år, ideell sektor)

"Helt avgörande. Chefen är den som är normgivare av organisationskulturen".
(Johanna, 27 år, ideell sektor)

Dessa citat styrker antagandet om de ideella medarbetarna som energiska aktivister. Här läggs oerhört mycket ansvar på chefen att driva organisationen och engagera personalstyrkan. Samma intervjupersoner uppmärksammar också att dessa chefsegenskaper är extra viktiga för just den ideella sektorn där pengar inte kan användas som morot på samma sätt som i det privata. Det trycks även på vikten av att chefen i det ideella inte bara antar en chefsroll, utan att även fungerar som ledare. Med denna distinktion åsyftas ledarens engagemang för sakfrågan och att brinna för sin personal snarare än att enbart utföra administrativa chefsuppgifter. Chefens betydelse för medarbetarnas engagemangsnivå förtydligas av bland annat följande citat;

"Ledarskapet bygger på vision och ideellt engagemang, löner är ingen morot. Tror att ledarskapet är mer platt här... är chefen visionär och är på väg någonstans då går jag verkligen igång och jag kan jobba dag och natt. Chefen påverkar hur engagerad jag är på jobbet. Jag kommer inte att missköta mig om jag har en dålig chef men jag kommer bara att göra det som krävs."

(Johanna, 27 år, ideell sektor)

Engagemangsnivån hos medarbetarna är inte en bestående faktor som medarbetaren har med sig oberoende av kontext. Våra intervjupersoner från ideell sektor uttrycker starkt att det ligger hos chefen att engagera medarbetarna. Medarbetarnas engagemang blir på så vis ett svar på chefens beteende istället för att som Kellerman beskriver det; utgå från medarbetaren. Chefens roll i den ideella sektorn blir därför av väldigt stor betydelse. Denna insikt stöds av Svenningsson och Alvesson som talar om ledaren i den ideella organisationen som en avgörande faktor för en organisations möjligheter till framgångar¹⁰⁷.

5.5.5. Offentliga sektorn

Chefens betydelse för organisationens framgång är inte lika tydlig i den offentliga sektorn;

"Skulle säga att chefen utgör 20, 30 %. En bra chef som har dåliga medarbetare funkar ju inte. En chef är inte allt."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

¹⁰⁷ Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007:303)

"...Är medarbetarna självgående behövs ingen ledare..."

(Ann-Marie, 50 år, offentlig sektor)

"Vet inte riktigt här... jag ska vara ärlig, den förvaltningschef vi haft har varit en osynlig chef, för jag vet inte vad hon har gjort..."

(Lars, 56 år, offentlig sektor)

Bara en i denna kategori uttryckte att chefen var viktigt för organisationens framgång.

På frågan om chefen är viktig för medarbetarnas motivation får vi här bland annat svaren;

"Ganska viktigt, eftersom det inte finns någon anledning för att utvecklas för att bli bättre i motsats till det privata som måste fightas för att överleva.(den offentliga chefen måste) Hitta vägar att få anställda att utvecklas..."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

När vi frågade samma intervjuperson hur chefen kunde skapa den motivation som hon ansåg behövdes fick vi svaret;

"Öka medvetenheten hos medarbetarna. Varför vi gör det här! Alla som gör inköp kan minska kostnaderna genom avtal med leverantörer. En skola betalade 3000 kr för något som kunde kosta 300kr... Det är en fara inom offentliga sektorn att pengarna inte är lika viktiga och att folk inte anstränger sig när det inte handlar om att gå med vinst..."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Information, kommunikation och tydlighet bli här faktorer som kan påverka medarbetarnas engagemang. Enligt Kellerman är det just sådana faktorer som måste sökas upp och fastställas för att lösa problemet med passiva och oengagerade medarbetare i kategorierna "isolerade" och "åskådare".

Medarbetarna i offentlig sektor ser inte chefen som viktig för organisationens framgång men uppfattar ändå att chefen blir viktig som motivationsfaktor. Behovet av att känna att chefen står bakom och har förtroende för medarbetaren, är andra önskemål som tas upp bland intervjudeltagarna från offentlig sektor.

5.5.6. Privata sektorn

Slutligen analyserar vi medarbetarna i den privata sektorn utifrån svaren på frågan om chefs betydelse för organisationens framgång. Nedan följer tre citat hämtade från dessa intervjuer;

"Viktigt att ha en chef och en ledare, någon som styr... viktigt för oss i övriga organisationen att kunna skratta och ha smeknamn och prata med sin chef, men när allvaret gäller ha respekt för sin chef, men någon måste leda gruppen, annars är det som att kasta in en granat i ett hönshus"

(Caroline 32 år, privat sektor)

"Svår fråga, beror lite på, jag gillar platta organisationer men, tror att man måste ha en klar kommandoväg, sen beror det ju på vilken typ av chef det gäller... tycker att det är en svår fråga att svara på."

(Tina, 45 år, privat sektor)

"För att en organisation ska kunna bli framgångsrik och ha en klar struktur så måste det finnas en synlig ledare och klar struktur, det som är fel med platta organisationer ..svenska organisationer är ledare utan förmågan att fatta beslut och tala om för medarbetarna att "nu är det slut på demokratin, nu bestämmer jag"."

(Mattias, 42 år, privat sektor)

I den privata sektorn fick vi endast ett intervjusvar som handlade om att chefs betydelse var väldigt viktig för att motivera medarbetarna och på den vägen uppnå goda organisatoriska framgångar. Överlag inom det privata kan chefs betydelse upplevas som stor, men av andra anledningar än i den ideella sektorn. Chefs huvudsakliga uppgift blir istället att hålla ordning i kaoset genom att styra och kontrollera snarare än att engagera och entusiasmera. Det blir därför svårt att analysera gruppen från privat sektor ur Kellermans typologi. De besitter inte den likgiltighet som kategorierna åskådare eller isolerade gör men känner inte heller det tydliga engagemang som fanatikern eller aktivisten gör.

6. Egenskaper hos chefer

6.1. Inledning

Vi kommer att inleda med de att ge en definition av egenskaperna, därefter förtydligar vi skillnaden mellan chef och ledare. Slutligen avslutar vi med de traditionella teorierna och perspektiven på ledarskap och fortsätter därefter med modernare perspektiv och forskning som gjorts i ämnet.

6.2. Definition av egenskaper

Innan vi inleder detta avsnitt anser vi att det är viktigt att klargöra vad vi syftar till med "egenskaper". Den klassiska definitionen av "egenskap" är: "faktor som utgör del av helhetssätt att fungera eller vara uppbyggd och som kan utgöras av både konkreta och abstrakta företeelser",¹⁰⁸ och den allmänna uppfattningen innebär att egenskaper är något man har och är. Att vara chef och ledare anser vi handlar mer om hur denne *agerar* än hur denne *är*. Därför syftar egenskaper i denna rapport till det som våra respondenter, medarbetarna, ser som viktigt hos en bra chef.

6.3. Chef vs Ledare

Det är också viktigt att klargöra distinktionen mellan en chef och en ledare, då det är just egenskaper som skiljer dessa begrepp åt. Att vara chef förklaras i Alvesson och Sveningsson av Bennis och Nanus som "människor som gör saker rätt" och ledare förklaras vara "människor som gör rätt saker". Intressant är även den aspekt som tas upp om att en "chef leder saker medan ledare leder människor".¹⁰⁹

I följande avsnitt kommer vi att använda oss av ordet ledarskap då vi talar om teorierna, eftersom det är så det benämns i litteraturen. Däremot i vår analys använder vi oss av ordet chef.

¹⁰⁸ Nordstedts (1986) *Stora Svenska Ordboken*, Nordstedts Förlag AB.

6.4. Klassiska ledarskapsteorier

Vad som definieras som bra ledarskap har diskuterats mångt och mycket i åtskillig litteratur. Tre av de tidigaste och mer kända inriktningarna inom ledarskapsforskning är egenskapsinriktningen, stilinriktningen och situationsinriktningen.¹¹⁰

6.4.1. Egenskapsinriktning

Egenskapsinriktningen syftade till en början till att man inte utvecklades till ledare, utan att det är något man föds till, att man som person har vissa egenskaper.¹¹¹ Flera egenskapsstudier har gjorts under 1900-talet och ledarskapsforskaren Ralph Stodgill har kommit fram till att det inte går att utläsa några specifika egenskaper som gör en bra ledare.¹¹² Detta för att olika och motsatta egenskaper har framkommit som framgångsrika i olika studier. Ralph Stodgill konstaterar att det främst är situationen, däribland "karaktären på efterföljarna" som avgör vilken betydelse olika egenskaper har för avgörandet om vem som blir ledare.¹¹³

6.4.1.1. Analys av egenskapsinriktningen

Vi har ur vår empiri fått fram främst en egenskap som nämns som viktig för en chef hos flera respondenter inom alla sektorerna, nämligen lyhördhet.

"Lyhördhet, tillit, jag har ett stort förtroende för honom."

(Hanna, 28 år, Ideella)

"Han ska vara lyhörd för personalens behov samtidigt som han kan ställa krav."

(Ann-Marie, 50 år, Offentlig)

"Inspirerande och motiverande, lyhörd och rättvis."

(Linnea, 26 år, Privat)

Här vill våra respondenter att chefen ska vara uppmärksam på medarbetarna, det vill säga att hon ska vara vaken för medarbetarna och deras uttalade behov. Om chefen är lyhörd innebär

¹⁰⁹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:31)

¹¹⁰ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:17)

¹¹¹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:18ff)

¹¹² Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:18ff)

¹¹³ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:18)

detta att hon kan känna av olika typer av signaler som medarbetarna sänder ut och sedan agera utefter dessa. Detta är den enda direkt uttalade egenskap som samtliga av våra intervjupersoner nämner. Vidare kommer vi att ta upp fler egenskaper som efterfrågas.

6.4.2. Stilinriktningen

Gällande stilinriktningen så är det intressant att se till Kurt Lewins bidrag inom denna inriktning, där han tar upp tre olika stilar kan finnas inom ledarskap; auktoritär, demokratisk samt laissez faire ledarstil.¹¹⁴

- Auktoritär – syftar till att ledaren styr över arbetsuppgifterna och delegerar dessa utan att först samtala och diskutera med sina medarbetare. Denna stil kan lätt leda till ett oengagemang hos medarbetarna då de inte är delaktiga, och rekommenderas därför sällan för framgångsrikt ledarskap.
- Demokratisk – kan ses som en utvidgning av den tidigare. Här blir medarbetarna mer delaktiga i beslutsfattandet rörande olika arbetsuppgifter. Vanligt är att denna ledarstil uppfattas som en svagare ledarstil och tyder på obeslutsamhet hos ledaren, men även som en ledarstil där man vinner respekt från medarbetarna. Vi kan också läsa om demokratisk ledarstil att; ”Denna stil anses passa bäst när ledaren själv inte sitter inne med all information och när denne vet att medarbetare har kunskaper som medverkar till bättre beslutsunderlag.”
- Laissez_faire - kallas vanligen för "låt-gå" ledarskap då den innebär att ledaren i denna mening är i stort sett frånvarande. Ledaren kan här vara oengagerad i medarbetarna och inte stå till hjälp med att leda medarbetarna vid tillfällen då de behöver ledas.¹¹⁵

Vid första anblick på dessa tre stilar så är det lätt att förenkla ledarskapet. Chefer utövar inte enbart en av dessa ledarskapsstilar, utan det varierar beroende på både det sociala och kulturella sammanhanget. En annan aspekt är att det beror på om ledaren är relations- eller uppgiftsorienterad, en idé som växte fram då kombinationen av de olika stilarna diskuterades. Robert Blake och Jane Mouton talar där om en matris med uppgifter och relationer på varsin axel, en modell som utvecklades på 1960-talet. Fokus ligger på om chefen är resultat- eller personorienterad.¹¹⁶ Där nämns fem typer av ledarskapsstilar:

¹¹⁴ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:21ff)

¹¹⁵ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:21ff)

¹¹⁶ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:23ff)

- Trivselledarskap – här är målet är att skapa en trivsamt miljö för medarbetarna.
- Klent ledarskap – en liten insats av ledarskap som i sin tur skapar endast små ansträngningar från de anställda.
- Uppgiftsorienterat ledarskap – här läggs vikten på de uppgifter som ska utföras och mindre på relationerna till medarbetarna.
- Lagomorienterat ledarskap – här vill ledaren skapa lagom balans mellan medarbetarnas behov och krav på effektivitet.
- Lagorienterat ledarskap – utopin av ledarskapet där ledaren lyckas skapa självständiga och engagerade medarbetare som arbetar för organisationens ambitioner. Detta är det ledarskap som är optimalt enligt Blake och Mouton och fungerar bäst då ledaren låter medarbetare själva vara ansvariga för hur arbetsuppgifter ska utföras.¹¹⁷

Nedan följer en samling av citat som använts för att analysera stilinriktningen. Dessa citat relaterar till vilken typ av chef som efterfrågas med hänsyn till stil och relation;

”Nu jobbar jag mycket under frihet och ansvar, chefen tror ju på att jag klarar det. Det är skillnad och att ha en sådan chef, istället för ett kontrollfreak.”

(Hanna 28 år, ideell sektor)

”Det är ledaren som driver, visionerar och får med sig människor att se samma mål. Kan inte chefen förmedla detta kommer det inte finnas en drivkraft hos dem som jobbar att uppnå målet.”

(Lina 35 år, Ideell sektor)

”Chefen får inte styra med hela handen, inte heller vara auktoritär och dominant.”

(Ann-Marie 50 år, Offentlig sektor)

”...vill inte ha en chef som bevakar bakom ens rygg hela tiden, utan en som har förtroende för mitt arbete, litar på en och ska våga lämna ansvar ifrån sig.”

(Tina 45 år, Privat sektor)

¹¹⁷ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:24f)

"...de ska vara insatta i ämnet, de ska vara auktoritära, de ska vara kunniga och ha kunskap om hur mitt arbete fungerar..."

(Caroline 32 år, Privat Sektor)

"...en som har egenskaper som uppnår tillfredsställelse hos medarbetarna, det gör ju medarbetarna glada, och det i sin tur ger ju goda resultat...(den bästa) chefen kunde prata med henne, förstod henne, fick en relation till henne, hon var nog en människokännare. Såg vad man ville ha. En del ville ha en nära relation med henne, andra inte, och detta tog hon hänsyn till.

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Även fokus på kommunikation och dialog uttrycks;

"Min bästa chef: Man kan föra en jämbördig dialog med sina medarbetare. Inte diktera. Detta var det bästa för att jag kände att jag och chefen var på likvärdig nivå...Jag värderar att man pratar på en lika nivå och att man har en rak och vardaglig kommunikation med chefen ex. att man komma in på kontoret och stämma av saker."

(Johanna, 27 år, Ideell sektor)

"Det bästa är ju att man har en bra dialog och kan diskutera problem och kan komma fram till bra lösningar gemensamt. För då vet man att man jobbar åt samma håll, fast på olika nivåer."

(Bengt, 65 år, Offentlig sektor)

"Chefen nu är en bra ledare och lyssnare också...utger sig inte för att kunna saker bättre än de andra, utan frågar medarbetarna om saker som han inte förstår. Han är ingen besserwisser"

(Ann-Marie, 50 år, Offentlig sektor)

"...man vill att chefen diskuterar med en som att denne är insatt i arbetet och inte går in och pekar med hela handen, vill inte ha någon som söndrar för att härska – bränna ner en stad för att styra - bryter ner vad man byggt upp och sen bygger upp igen för att få härska. Det handlar om att vi ska leva i symbios."

(Caroline, 32 år, Privat sektor)

Om erfarenheterna med den sämsta chefen de haft och inte skulle vilja ha, får vi höra följande svar från våra respondenter;

"Låt-gå-chefen. Låter en göra saker utan att veta varför man gör det. En chef som bara kommer ibland. Även om en chef är borta, måste en chef visa sig minst två gånger i veckan. För man har rätt mycket frågor som man behöver få svar på. Har haft en chef som varit väldigt otydlig och ostrukturerad, eller den chefen som säger olika saker till olika anställda."
(Hanna 28 år, Ideell sektor)

"...han var trevlig men ville egentligen att allt skulle vara som det alltid varit, så han undvek att fatta beslut och sköt fram allting till morgondagen."
(Mattias 42 år, Privat sektor)

"En annan chef var jättemesig, om man berättade något sorligt eller ifrågasatte, så satt hon och grät, hon var väldigt mjuk och hade svårt att fatta beslut. "
(Caroline 32 år, Privat sektor)

"...chefen pekar med hela handen och har samtidigt en bristande saklig argumentation för det, han har inte någon djupare tanke bakom det. "
(Bengt 65 år, Offentlig sektor)

6.4.2.1. Analys - Likheter hos sektorerna

Ser vi till vår empiriska studie så kan vi finna att det inom alla tre sektorer eftersöks en ledarskapsstil där chefens roll är mer återhållsam. Medarbetarna vill kunna arbeta självständigt utan att någon kontrollerar deras arbete. Samtidigt så vill de ha en chef som inte är rädd för att delegera ut uppgifter och som har en något auktoritär stil, och som då intar en tydlig chefsposition och som inte är rädd för att fatta beslut.

Trots detta så säger medarbetarna inom alla tre sektorer att det är viktigt att själva få vara delaktiga och fatta beslut, och därmed så efterfrågar de även en mer demokratisk och lagomorienterad ledarstil. Respondenterna vill ha en chef som de kan rådfråga och som samtidigt för en kontinuerlig dialog, det vill säga att denna inte fattar beslut utan att först

diskutera och samråda med medarbetaren. Chefen ska fungera som en stöttepelare då medarbetaren stöter på problem eller har fastnat med en arbetsuppgift. Samtidigt så visar våra intervjuer att medarbetarna vill ha en chef som ställer krav och som har auktoritet.

Detta visar på att medarbetarna efterfrågar en chef som vågar delegera ut uppgifter och samtidigt har förmågan att kommunicera med sin personal så att de känner sig delaktiga. Det är här analysen av våra respondenter blir mer problematisk då de efterfrågar en chef som är auktoritär men som samtidigt ska vara demokratisk och låta medarbetarna arbeta självständigt. Vi kan se ett överensstämmande med tidigare forskning av Stodgill, som pekar på att det inte enbart är en typ av ledarstil som efterfrågas hos chefen, utan en kombination av dem. Det är just kombinationen av dessa som senare leder oss in på vår tredje ledarskapsteori, situationsinriktningen.

6.4.2.2. Analys - Skillnader mellan sektorerna

Inom ideell sektor går det att utläsa att det ledarskap som efterfrågas påminner om det, enligt Blake och Mouton, utopiska ledarskapet - lagorienterat ledarskap. Här uttrycker Lina (35 år, ideell sektor) att chefen är där för att förmedla visionen och att det sedan är visionen själv som tar över och leder medarbetarna. Då Lina arbetar inom ideell sektor, där det krävs ett engagemang för sakfrågan, är efterfrågan på denna ledarskapsstil inte förvånande. En annan av våra respondenter från ideell sektor, Hanna (28 år, ideell sektor) uttrycker att hon får arbeta mycket fritt och verkar motiverad att arbeta utan större ledning och inblandning från chefen. Ser vi till de ledarstilar som Kurt Levin talar om så kan ingen av dessa utläsas inom ideell sektor, då chefen ska agera mer som ledare.

Den visionäre chefen som efterfrågas inom det ideella finns det ingen efterfrågan på inom den offentliga sektorn. I vår studie så framkommer främst efterfrågan på ledarstil i form av trivselledarskap och klen ledarskap inom offentligt sektor, då våra intervjupersoner inom denna sektor inte visar samma behov av att ha en chef, och där endast en liten insats av ledarskap görs. Medarbetarna här önskar att chefen ser mer till personen, skapar trivsel och där tillgodoser medarbetarnas behov.

Till skillnad mot den offentliga sektorn så är det inte fokus på relationen inom den privata sektorn. Av Carolines första citat går det att utläsa en efterfrågan på ett mer uppgiftsorienterat

ledarskap där det är mer fokus på genomförandet av arbetsuppgifterna, då hon önskar att chefen är insatt i ämnet. Detta citat representerar även huvuddragen i de svar som våra andra intervjuer med den privata sektorn gett oss. Här framhålls inte önskemål om att chefen ska vara relationsorienterad, utan respondenterna efterfrågar att chefen har kompetens och de fokuserar på hur chefen ska agera kring arbetsuppgiften och dess utförande.

6.4.3. Situationsinriktningen

Denna syftar till att precisera effektivt ledarskap beroende på situationen där ledarskapet utövas, och här får det klassiska svaret "det beror på" stor betydelse. Det vill säga att ledarskapet som utövas beror på rådande situation. Paul Hersey och Kenneth Blanchard har utvecklat denna situationsbaserade ledarskapsteori, och de lägger vikten på den relation som råder mellan ledare och medarbetare. Här antyds att situationen utgörs av hur stor motivationen är, vilken kunskap medarbetaren har för att utföra en arbetsuppgift samt förmågan för medarbetaren att själv ta ansvar för arbetsuppgiften. Situationen sätter ramarna för vilken typ av ledarskap som bör bedrivas.

Fyra faser har utvecklats för relationen mellan ledaren och medarbetaren, och faserna är beroende av mognaden hos medarbetaren inför situationen:¹¹⁸

- Instruera och anvisa; denna syftar till att ledaren fokuserar mer på uppgiftens betydelse än på relationen till medarbetaren, då denne inte är mogen att arbeta fritt.
- Insäljning; här utövas starkt fokus på både uppgiften och relationen, då medarbetaren är mer mogen anses det viktigt att vara mer stöttande än anvisande, för att öka entusiasmen hos medarbetaren.
- Deltagande stil; här fokuserar ledaren mer på att utveckla relationen än på uppgiften som ska utföras, då man vill stödja medarbetaren och använda sig av dess kunnande. Här vill man samarbeta.
- Delegering; innebär både låg uppgifts- och låg relationsorientering då man anser att medarbetaren har mognaden för att själva genomföra sitt arbete.

¹¹⁸ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010:25)

6.4.3.1. Analys av situationsinriktningen

På frågan om vilken relation våra respondenter vill ha till sin chef får vi följande svar;

"Går inte att vara kompis med alla, för man måste kunna ta en konflikt...Sen har hon chefsegenskaper, inte konflikträdsla, vågar delegera, även om chefen är osäker på om personen klarar ta det, för man (chefen) ska våga ta den smällen, då det blir det bara en delegering."

(Lars, 56, offentlig sektor)

"Relationen med min chef är viktig för min trivsel och trivsel är ju allt."

(Elin 25 år, Offentlig sektor)

"En skön lirare, någon som man gillar som person som är socialt begåvad och lättsam så att man inte behöver trippa på tå. Ska kännas avslappnat och aldrig känna sig besvärad av chefens närvaro. Lyckas blanda auktoritet med komplementalitet, då inget chefen respekt ändå. Måste lyckas balansera det."

(Linnea, 26 år, privat sektor)

"Relationen med min chef är inte så viktig. Chefen ska, enligt mig, bara vara där om jag behöver den." (Tina 45 år, Privat sektor)

Det är svårt att utläsa något mönster varken mellan eller inom de olika sektorerna från vår empiri. Då dessa fyra faser syftar och beror på mognadsnivån hos medarbetarna så leder detta även oss in på det klassiska svaret "det beror på". Ett exempel på detta är att Linnea och Tina, båda inom privat sektor, ser relationen till chefen på väldigt olika sätt då de har olika grad av självständighet och därmed olika mognadsnivå.

Situationsteorin, med sitt anpassade ledarskap, har motsvarigheter i medarbetareteorin, där i form av bland annat Tengblads medarbetarskapstrappa, vilken kommer behandlas senare i studien. Då hela situationsinriktningen behandlar att stilen hos chefen bör anpassas efter mognaden hos medarbetaren och den situation som råder vid agerandet, kommer vi senare att diskutera kring detta ur ett medarbetarperspektiv.

6.4.3.2. Kritik mot de klassiska ledarskapsteorierna

En gemensam kritik som kan riktas mot de klassiska ledarskapsperspektiven är att de är otillräckliga för att bedöma och fastställa vad som är bra och effektivt ledarskap, då de inte kan ta hänsyn till alla de olika faktorer som påverkar ledare och efterföljare.¹¹⁹

6.5. Goffee and Jones – en annan dimension

En bra sammanvävning av de ovan nämnda teorierna egenskaps-, stil - och situationsinriktningen ges i artikeln ”*Why should anyone be led by you?*” skriven av forskarna Goffee och Jones. I artikeln tas svårigheten för ledare att finna efterföljare upp. Detta om de inte lyckas fånga medarbetarnas hjärta, hjärna och kämparanda. De framhåller att utöver de klassiska egenskaperna såsom att vara visionär, handlingskraftig och auktoritär så behöver ledaren följande fyra kvaliteter för att lyckas¹²⁰;

- kunna visa svagheter; att man ska visa utvalda svagheter för medarbetarna för att få dem att se ledaren som mänsklig och som någon som inte är helt perfekt. Men svagheter måste vara av sådan art att de kan vändas till något positivt. Detta menar Goffee och Jones påverkar medarbetarens tillit till sin ledare och därför blir mer samarbetsvilliga.

"...han inger ett förtroende, utger sig inte för att kunna saker bättre än de andra, frågar medarbetarna om saker han inte förstår. Han är ingen besserwisser"

(Ann-Marie, 50 år, offentlig sektor) om bästa chefsupplevelse.

I detta fall visar chefen genom att rådfråga sina medarbetare att han inte tror sig vara bättre än dem och han upplevs därför inte som ett hot av sina medarbetare. Enligt Goffee och Jones så växer också medarbetarnas självförtroende när chefen bekräftar dem genom att värdesätta det de säger.

¹¹⁹ Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010)

¹²⁰ Goffee, R. & Jones, G. (2001) *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation.

- fungera som en sensor; ledaren ska kunna känna av signaler från sina medarbetare och från omgivningen och på så sätt vara medveten om situationer utan att få dessa direkt uttalade.

På frågan om hur drömchefen skulle vara, får vi svaret;

"Bra människokännare, kunna läsa folk. Social..."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Medarbetaren efterfrågar här egenskaper hos chefen som innebär att denna kan läsa av och känna av medarbetarens uttalade behov och ge respons på dessa. I inledningen av egenskaper hos chefer konstaterades att lyhördhet är en egenskap som alla efterfrågar och som Geoffee och Jones även bekräftar.

- visa medkänsla, fast på ett hårdare sätt; ledaren ska genom så kallad "Tough empathy" - ge folk vad de behöver, inte vad de vill ha. Ledaren bör hitta en bra balans mellan relationen till människan och relationen till uppgiften. Detta kan härledas till en utvidgning av den relations- och uppgiftsorienteringen som vi tidigare talat om. Vi har fått mycket blandade svar i våra intervjuer vad det gäller hur mycket en chef ska vara demokratisk i alla lägen eller om det ibland behövs tydligare riktlinjer och mer beslutsamhet från dennas sida. Det verkar däremot som att medarbetare i största allmänhet efterfrågar en chef som inger auktoritär respekt men som medarbetaren ändå kan vara kompis med:

"Chefen tar ansvar och ställer upp men ändå kunna skämta."

(Ann-Marie 50 år, Offentlig sektor)

- ledaren ska våga vara annorlunda; ledaren ska våga sticka ut och visa varför hon är ledare. Geoffee och Jones talar om att ledarskap inte en är popularitetstävling, utan att ledaren måste våga ta i. Detta samtidigt som hon måste vara försiktig så att medarbetarna inte uppfattar henne som besserwisser eller arrogant. I vår empiri går inte att utläsa någon tydlig efterfrågan på att chefen ska våga vara annorlunda. Det har dock styrkts att drömchefen ska våga ta konflikter och stå upp för sina medarbetare. Våra respondenter vill därför inte ha någon "mes" som inte vågar säga ifrån:

"Går inte att vara kompis med alla, för man måste kunna ta en konflikt...Sen har hon chefsegenskaper, inte konflikträdsla, vågar delegera, även om chefen är osäker på om personen klarar ta det, för man (chefen) ska våga ta den smällen, då det blir det bara en delegering."

(Lars, 56, offentlig sektor)

Vi kommer i avsnittet "Jämförelse med tidigare forskningsresultat" senare i uppsatsen att jämföra vår empiri med tidigare gjord forskning.

7. Demografiska faktorer

7.1. Inledning

I vår intervjumall har vi lagt in ett antal frågor som rörde medarbetarnas föreställningar om hur demografiska faktorer, såsom kön och ålder, hos chefer påverkar hur medarbetarna uppfattar dem. Kön och ålder är inga egenskaper i sig, men vi var öppna för att intervjudeltagarna i någon mån skulle koppla specifika egenskaper till dessa faktorer och därför ha en föreställning om hur de påverkar ledarskap. Uppfattningarna om ålder och köns påverkan på chefsrollen borde därför ge oss ytterligare svar på frågan om vilka egenskaper hos chefer som medarbetarna efterfrågar.

7.2. Medarbetarna upplevelser av kvinnliga och manliga chefer

Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard har i sin forskning på hur starkt vissa egenskaper kopplas till manliga respektive kvinnliga chefer, funnit att manliga chefer oftare associeras med egenskaper som styrka, maskulinitet och tyranni medan kvinnliga chefer ofta uppfattas ha större känslighet.¹²¹ Dessa resultat stöds till viss del av våra intervjuer;

"En kvinna får vara lite mer tuff än en man om de ska vara på samma nivå. Tror man har lite förutfattade meningar om kvinnor, de får vara lite hårdare på nått sätt. Har haft både kvinnor o män som chef. Och det är väl skillnader, men som nog inte har med kön att göra. Min förra chef(som är kvinna) var mer omtänksam och personlig. Om jag fick säga något så är det omtänksam(om kvinnliga chefer) men jag vill egentligen inte säga det. Kanske det mammiga i dem."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Elin's uppfattning om skillnaderna mellan manliga och kvinnliga chefer stämmer väl överens med Johnson et als studie. Hon uppfattar den kvinnliga chefen som omtänksam, vilket har stark koppling till den känslighet som Johnson med flera tar upp. Att Elin tror att kvinnliga chefer måste vara lite hårdare än manliga för att erhålla samma respekt verkar bygga på uppfattningen om att manliga chefer generellt uppfattas som starkare än kvinnliga och att

¹²¹ Johnson, S, Murphy, S, Zewdie, S & Reichard, R, (2008) *The Strong Sensitive Type - Effects of Gender Stereotypes and Leadership Prototypes on the Evaluation of Male and Female Leaders*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes 106 (2008), s 39-60

kvinnliga chefer därför får betona denna egenskap extra tydligt.

"Jag tycker att personlighet är viktigare än könet för att karaktärisera personligheten eller ledarskapet, oftast är det en annans jargong med en manlig chef, kvinnor uttrycker sig lite mjukare, och män...ja, det är nog det enda."

(Mattias, 42 år, privat sektor)

Mattias och Elin har det gemensamt att de uppfattar chefer av kvinnligt kön som mjukare än deras manliga motsvarighet. Johnson et als resultat om känslighetens starkare koppling till den kvinnliga chefen stöds alltså även av Mattias uttalande.

Sammantaget så har våra intervjusvar om könsfrågan inte pekat på några tydliga skillnader i medarbetarnas uppfattningar om kvinnliga och manliga chefer och huruvida det ena är att föredra framför det andra;

"Inga egentliga skillnader mellan könen, snarare mellan personliga egenskaper...finns män med typiskt kvinnliga egenskaper och kvinnor med manliga, behövs balans. Kvinnor betar sig ofta som män som chefer."

(Ann-Marie, 50 år, offentlig sektor)

Enligt Ann-Maries uppfattning är kvinnligt och manligt inte nödvändigtvis något som har att göra med om chefen är kvinna eller man. Denna uppfattning var den mest förekommande bland våra intervjupersoner oavsett sektorstillhörighet. De flesta svarade att det inte spelar någon roll eftersom det är personligheten hos chefen som är det viktigaste och att denna inte, enligt de intervjuade, hade någon stark koppling till kön. I vår studie om medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet har alltså könsfaktorn ingen avgörande betydelse och vi kommer därför inte fördjupa oss i ämnet genom att undersöka detta mellan sektorerna.

7.3. Medarbetarnas syn på betydelsen av chefens ålders

På frågan om huruvida chefens ålder har betydande roll för respondenternas uppfattning av denne, har den generella responsen i våra intervjuer varit att åldern inte har någon betydelse. Det har dock senare visat sig att det ändå funnits underliggande föreställningar relaterat till ålder i allmänhet, som även kommit att genomsyra hur intervjupersonerna relaterar till sina

chefer. Det framkommer bland annat att ålder oftast likställs med erfarenhet och att erfarenhet för samtliga intervjuade är en positiv ledaregenskap.

Studier om betydelsen av chefens ålder för hur medarbetarna uppfattar henne har varit svåra att hitta. Gilbert, Collins & Randals studie är ett undantag, men denna inkluderar bara medarbetare från privat och offentlig sektor. Resultat av denna studie blev att yngre medarbetare uppfattas som mer relationsorienterade och att de äldre upplevdes vara bättre på att delegera.¹²² (Gilbert et al) Dessa resultat var alltså inte något som fick stöd ifrån vårt intervjumaterial.

Ytterligare en aspekt som vi oväntat fick komma att beakta är att inte bara chefens ålder är intressant att analysera för att förstå medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet. Även medarbetarnas egen ålder visade sig kunna ha stor inverkan på hur de uppfattar chefsrelationen. Vårt fokus på chefens ålder flyttas därför över till medarbetarens ålder.

7.4. Analys av betydelsen av medarbetarnas ålder för vilket ledarskap som efterfrågas

7.4.1. De yngre medarbetarna

Våra yngre intervjupersoner föreställer sig att chefen vet bäst. På frågan om hur viktigt det är att följa chefens order får vi svar som;

"Det är viktigt att följa dem fullt ut... vet att de har så mycket mer kunskap än jag"

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

De yngre intervjupersonerna, oavsett sektorstillhörighet, såg inte sin egen del i ledarskapsprocessen och utgick mer från att den egna åldern inte hade någon anmärkningsvärd betydelse för hur relationen mellan dem och chefen utvecklades. Våra yngre intervjupersoner från både offentlig och ideell sektor svarade först att chefens ålder inte hade någon betydelse, men efter några sekunders betänketid kom det fram att de ändå kopplade

¹²² Gilbert, G.R., Collins, W.R. & Brenner, R. (1990) *Age and Leadership Effectiveness: From the Perceptions of the Follower*, Human Resource Management

ålder till erfarenhet och att erfarenhet är något som de anser vara ett positivt ledarskapsattribut.

"...Fast, äldre föredrar jag då de har mer erfarenhet." (Hanna, 28 år, ideell sektor)

I den privata sektorn fick vi spridda åsikter om huruvida åldern var något som bidrog till att chefen blev mer uppskattad. I ena intervjun trycktes det på att chefen med åldern nog blir mindre konflikträdd (Linnea, 26 år, privat sektor) vilket upplevdes som positivt. I den andra framhölls istället att:

"Yngre lär jobba hårdare för att de är yngre, de känner ofta att de måste bevisa mer. Däremot en äldre som är 55 tycker ofta att de kan ju allting, tycker att de har redan bevisat allt och jobbar därför inte lika hårt"

(Caroline, 32 år, privat sektor)

I detta fall blev åldern istället något som kopplades till stagnation.

7.4.2. De äldre medarbetarna

De äldre medarbetarna vi intervjuat kommer endast från offentlig och privat sektor. Intervjupersonerna från offentlig sektor tryckte starkt på att de med åldern kommit att känna sig starkare och tryggare i sig själva och därför fått lättare för att handskas med relationen till chefen. De uttryckte att de har lättare för att ta upp obekväma frågor med chefen och ifrågasätta beslut som inte känns rätt.

På frågan om det spelar någon roll om chefen är äldre eller yngre än du för hur du uppfattar henne, svarar en av våra äldre intervjupersoner att;

"Nej, nu har jag en yngre och det funkar lika bra. Fast det är ju också så att jag blivit äldre. Man är ju säkrare och det är lättare att stå upp för sig själv och därför blir relationen till chefen bättre."

(Ann-Marie, 50 år, offentlig sektor)

En annan uttrycker att;

"...ju äldre man blir, får folk tycka vad de vill om mina åsikter, men jag tänker inte ändra mig för det. Jag kan ta att folk tycker annorlunda."

(Lars, 56 år, offentlig sektor)

Motsvarande intervjuperson i den privata sektorn tyckte att frågan var omotiverad och svarade;

"...vare sig ålder eller kön spelar roll, har haft både äldre och yngre och olika chefer"

(Tina, 45 år, privat sektor)

Den gemensam nämnare för privat och offentlig sektor var att samtliga äldre medarbetare inte upplever chefens ålder som betydelsefull.

7.4.3. Har verkligen åldern någon betydelse?

Då det i våra undersökningar visat sig att medarbetarens ålder verkar vara en relevant aspekt att beakta i jakten på efterfrågade ledaregenskaper gjorde vi efterforskningar i efterföljarlitteraturen för att hitta teorier som antingen stödjer vårt nya antagande eller talar emot det. Då vi inte hittade litteratur som helt var inriktad på åldersfaktorn fick vi istället använda oss av andra efterföljarteorier som på något sett tar hänsyn till medarbetaregenskaper som enligt vår tolkning kan kopplas ihop med åldern. Erfarenhet och mognad är två adjektiv som även våra intervjupersoner spontant förknippar med ålder och dessa blir därför ledord i vårt sökande efter tillämpbara teorier.

8. Mognad hos medarbetaren

8.1. Inledning

Stefan Tengblads modell, medarbetarskapstrappan behandlar medarbetarens utveckling mot ett mer självständigt arbete och större ansvar. Medarbetarrollen går från att vara passiv längst ner i trappan till en stegvis ökad aktivitet.¹²³ Denna teori kan anses ha likheter med Kellermans efterföljartypologi i just graden av engagemang eller aktivitet som Tengblad väljer att kalla det.¹²⁴

Skillnaden ligger främst i att Tengblad fokuserar på medarbetarens organisatoriska ansvarsnivå och förtroende mellan medarbetare och ledare medan Kellerman riktar in sig på medarbetarens känslomässiga band till organisationen. Likaså påminner medarbetarskapstrappan också om situationsteorins idéer om att medarbetarens mognadsnivå blir avgörande för vilket ledarskap som är bäst lämpat.

Medarbetarskapstrappan kan sägas vara situationsteori ifrån ett medarbetarperspektiv. Istället för att lägga vikten på vilken typ av ledarskap som ska bedrivas fokuserar Tengblad på hur medarbetarrollen påverkas av hur självständig, eller mogen medarbetaren är.

Tengblad tar i sin bok "Den myndige medarbetaren" upp "det osynliga kontraktet", på senare tid kallat "det sociala kapitalet", vilket är en benämning för det ömsesidiga förtroendet som finns mellan medarbetare och ledare.¹²⁵ Han tar även fem former av medarbetarskap upp, som olika nivåer i den trappa vi tidigare nämnt. Dessa former identifierades vid genomförandet av EDEPA-projektet, en internationell studie om förekomsten av postindustriella värderingar.

8.2. Medarbetarskapstrappans fem steg

- Traditionellt medarbetarskap – här har arbetsledarfunktionen varit oförändrad och medarbetaren till största delen har varit passiv.

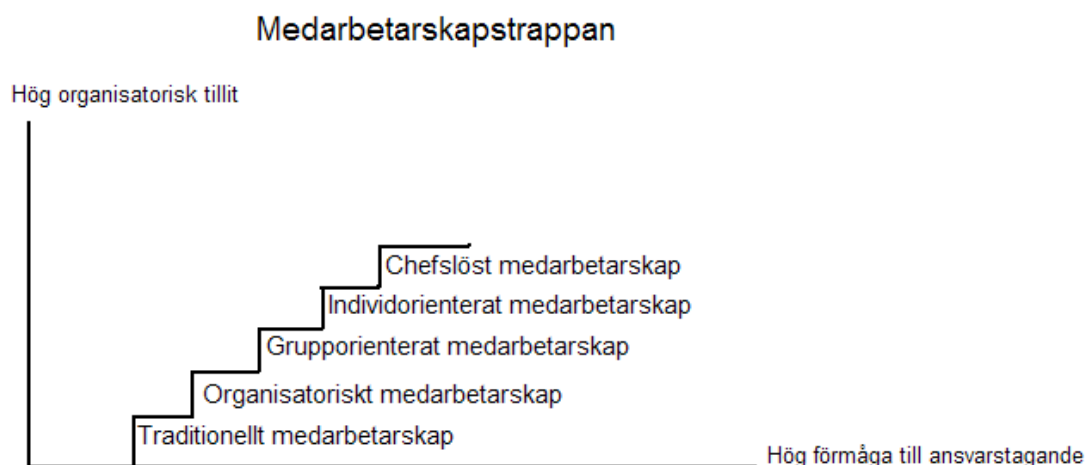
¹²³ Tengblad, S. (2007) *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Malmö:Liber.

¹²⁴ Kellerman, B (2007) *What Every Leader Needs to Know About Followers*, Harvard Business Review, December (2007), s 84-91.

¹²⁵ Tengblad, S. (2007:141)

- Organisatoriskt medarbetarskap – i denna form har medarbetaren ett tydligt definierat och, av ledningsfunktionen, kontrollerat ansvarstagande. Medarbetaren har viss befogenhet, men inom speciella ramar.
- Grupporienterat medarbetarskap – olika arbetsgrupper har relativt stor frihet att arbeta fritt. Här tror man att effektiviteten ökar om medarbetare tillsammans med andra får lägga upp sitt eget arbete
- Individorienterat medarbetarskap - här har och förväntas den individuella medarbetaren ha en stor självständighet och ta ansvar. Detta sägs vara ett vanligt förekommande medarbetarskap inom kunskapsföretag och hos professionella grupper inom offentlig sektor
- Chefslöst medarbetarskap - här har medarbetaren/medarbetarna själv chefsuppgifter då chefens roll i stort sett är avvecklade. Detta sägs vara vanligt förekommande inom ideella organisationer¹²⁶.

Medarbetarskapstrappans första trappsteg innebär låg nivå av medarbetarskap, i form av traditionellt medarbetarskap, och högsta trappsteget innebär hög grad av medarbetarskap, chefslöst medarbetarskap. Här visas alltså sambandet mellan tillit och den förmåga som finns för att ta ansvar.¹²⁷



Figur 9.1: Medarbetarskapstrappan, från ”Den myndige medarbetaren” Stefan Tengblad.

¹²⁶ Tengblad, S. (2007:151ff)

¹²⁷ Tengblad, S. (2007:155)

8.2.1. Kritik

Då medarbetarskapsforskningen, som vi tidigare nämnt, främst är en skandinavisk företeelse kan detta innebära en viss begränsning för Tengblads teori. Modellen tar inte hänsyn till faktorer som kan påverkas av exempelvis den kulturella kontexten och kan därför inte självklart appliceras på områden utanför Skandinavien.¹²⁸

8.3. Vart leder trappan?

Medarbetare kan gradvis gå upp för denna trappa, men utveckling kan även ske då de stannar på ett av trappstegen, men detta beror då på verksamhetens art.¹²⁹ Beroende på vilken av de här formerna, eller var på trappstegen, som en medarbetare befinner sig, kan effektiviteten i organisationen påverkas.¹³⁰ Dessa medarbetarformer är relevanta med hänsyn till att detta bör påverka vilken typ av chef och ledare intervjupersonerna eftersöker.

8.4. Analys av intervjupersonerna och medarbetarskapstrappan

8.4.1. Ideell sektor

Vi har börjat med att analysera våra intervjupersoner från ideell sektor genom att undersöka deras svar på frågan om bästa egenskapen hos chef de haft:

”Den bästa måste vara att man har sett min potential och tog vara på den, har uppmuntrat och coachat. Man kom in som en ung sparv och kunde inte så mycket men chefen gav mig ett ansvarsområde så att jag utvecklades, fick feedback. Det är ju på så sätt man blir något att man blir sedd.”

(Anders, 27 år, ideell sektor)

Intervjupersonen framhäver här vikten av det osynliga kontraktet, att det finns ett ömsesidigt förtroende. Även om han är ny på jobbet och inte kan förväntas ha en övergripande förståelse av organisationen fick han börja med att ta ansvar för en mindre, överskådlig del av den.

Det andra trappsteget, alltså det organisatoriska medarbetarskap, ligger närmast till hands i detta fall. Ramarna för ansvaret utgörs av att det är just ett mindre, tydligt definierat område

¹²⁸ Hällstén, F. och Tengblad, S. (2002)

¹²⁹ Tengblad, S. (2007:156)

¹³⁰ Tengblad, S. (2007:149)

det omfattar. Medarbetaren ges förtroende, men ansvaret är till en början begränsat och i med att det är kontrollerat av chefen. Förtroendet för medarbetarens förmåga skapar engagemang hos medarbetaren och önskan att utvecklas och vilja ta mer ansvar förstärks.

Den typ av chefsegenskaper som Anders efterfrågar är de som handlar om att coacha, det vill säga uppmuntra och ge feedback och även om han ännu är kvar på den nedre delen av medarbetarskapstrappan verkar målet för både honom och hans befintlige drömchef vara att han ska nå de övre trappstegen.

Denna intervjuperson, analyserad med hjälp av medarbetarskapstrappan, styrker antagandet om medarbetarens ålders koppling till chefsrelationen och i med de efterfrågade egenskaperna hos chefen. Mer stöttning och råd önskas i början av karriären och chefens hierarkiska ställning över medarbetaren är tydligare och även den önskvärd.

Ett annat svar på frågan om egenskaperna hos bästa chefen, också det från den ideella sektorn, är en utveckling av medarbetarskapet i Anders exempel;

"Lyhördhet, tillit, jag har ett stort förtroende för honom. Lyssnar på vad jag har att säga, han vill utveckla mig, gärna vidareutbilda mig, vilket gör att jag växer i det jag gör. ...Jobbar mycket under frihet och ansvar, chefen tror ju på att jag klarar det. Det är skillnad att ha en sådan chef, istället för ett kontrollfreak. Jag vill gärna berätta vad jag gör, men det behövs ej, han vet vad jag gör."

(Hanna, 28 år, ideell sektor)

Hanna upplever det som att chefen känner stort förtroende för henne och att hon får ta ansvar. Chefens uppmuntrar till utveckling längs medarbetarskapstrappan. Hannas uttalande visar på att hon vill uppnå det chefslösa medarbetarskapet som Tengblad hävdar är vanligt förekommande i just ideella organisationer. Chefens fria tyglar och uppmuntrande beteende är precis vad hon efterfrågar hos en chef.

Hanna befinner sig på det fjärde steget i medarbetarskapstrappan, individorienterat medarbetarskap, där medarbetaren har stor självständighet och tar stort ansvar men där chefsrollen ännu inte är avvecklad. Chefens roll är fortfarande viktig i form av att motivera

och utveckla medarbetaren men kopplingen mellan medarbetarens ålder och chefsrelationen blir inte lika tydlig i detta exempel.

Av våra intervjuer inom den ideella sektorn att döma så verkar målet för medarbetarskapet, både enligt medarbetare, och deras efterfrågade chefer, vara att nå det högsta steget på medarbetarskapstrappan där chefrollen är helt avvecklad och där medarbetarna är likvärdigt medbestämmande. Detta går helt i linje med typiskt ideellt medarbetarskap enligt Tengblad. Egenskaper som efterfrågas hos chefen oavsett vilket trappsteg medarbetaren befinner sig är förtroende och tillit medan coachning och feedback blir mindre viktigt ju högre upp i trappan medarbetaren kommer. Chefens roll att visa vägen blir alltså mindre viktig när medarbetaren själv, genom erfarenhet hittat sin egen.

8.4.2. Offentlig sektor

Vi fortsätter med svar på frågan om bästa chefsupplevelse från våra intervjuer med medarbetare inom offentlig sektor;

"Man kunde prata med henne. Förstod henne. Fick en relation till henne. Hon var nog en människokännare. Såg vad man(medarbetarna) ville ha. En del ville ha en nära relation med henne, andra inte och detta tog hon hänsyn till."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Det blir svårt att analysera Elin utifrån medarbetarskapstrappan genom endast detta intervjusvar, då det inte säger så mycket om hennes egen position gentemot chefen.

Frågan om hur chefen påverkar medarbetarens effektivitet ger ett mer uttömmande svar;

"Mycket! Min chef nu förväntar sig lite väl mycket av mig, men mycket hellre det än tvärtom. Drar i en att försöka och det är positivt. Än så länge har jag inte fått så mycket feedback...Svårt att veta om jag gör bra ifrån mig eller inte..."

(Elin, 25 år, offentlig sektor)

Elin uttrycker att det känns positivt med det förtroende hennes chef ger henne att självständigt utföra sina arbetsuppgifter och testa sig fram. Hon är dock orolig över att inte få den respons från chefen som hon behöver då hon inte har så mycket erfarenhet på området. Hennes

upplevelser påminner mycket om vårt första exempel med Anders från ideella sektorn med den stora skillnaden att Elin inte fått den välbehövliga feedbacken från sin chef.

Elin upplever det som att chefen vill ha henne på de övre trappstegen i medarbetarskapstrappan men att hon själv inte känner sig mogen för detta än. Nu i början vill hon ha mer coachning och stöttning och precis som Anders befinner sig på medarbetarskapstrappans andra steg, organisatoriskt medarbetarskap, med ett tydligt ansvarsområde som ändå kontrolleras av chefen. Kontrollen efterfrågar Elin främst i form av en dialog där chefen ger synpunkter och råd. Det ledarskap som Elin efterfrågar stödjer antagandet om att medarbetarens ålder påverkar vilka egenskaper hon vill ha hos sin chef.

Vi vänder oss nu till en äldre representant från den offentliga sektorn för att förtydliga åldersaspektens påverkan på medarbetarskapet;

"Chefen nu är en bra ledare och lyssnar också då ju. Kan bero på att jag själv blivit äldre men jag tror att det är för han inger förtroende, utger sig inte för att kunna saker bättre än andra, frågar medarbetarna om saker han inte förstår. Han är ingen besserwisser" (Ann-Marie, 50 år, offentlig sektor)

Ann-Marie upplever inte chefens plats som tydligt högre i hierarkin än medarbetarnas och att detta inger ett ömsesidigt förtroende och en öppen dialog mellan henne och chefen. Att samma intervjuperson som vi tidigare tagit upp också hävdar att hon och de andra medarbetarna arbetat chefslöst under ett år utan någon, av henne upplevd, försämring i effektivitet tyder på att hon befinner sig i övre delen av Tengblads medarbetarskapstrappa. Chefens roll som beslutsfattare kvarstår men medarbetarna har mycket att säga till om och åtnjuter stor självständighet. Tengblad har själv kopplat det individorienterade medarbetarskapet till professionella grupper inom offentlig sektor och detta bestyrks av våra intervjuer.

Ann-Marie säger att chefens uppskattning för det utförda arbetet är viktigt för motivationen men trycker inte på behovet av feedback eller råd såsom de yngre intervjuade från både ideell och offentlig sektor gör. Chefens stödjande och coachande funktion efterfrågas mindre och mindre med medarbetarens ålder utifrån våra intervjusvar.

8.4.3. Privat sektor

Slutligen går vi över till den privata sektorn med samma fråga om bästa upplevda chefs erfarenhet;

"Kompetensen viktig, chefen kunde svaret om jag behövde fråga...sa inte "det får du lösa själv". Tycker om att arbeta självständigt, men om man sitter fast och känner att man vill ha hjälp då vill man få svar..."

(Tina, 45 år, privat sektor)

Här efterfrågas mer tydliga svar på specifika frågor snarare än visionär vägledning. På så sätt kan detta svar skilja sig från de från ideell sektor. Tina trycker också på att det är kompetensen som efterfrågas hos chefen. Hon önskar även ha en mycket självständig roll men ser samtidigt att en chef med större kunskap och erfarenhet inom området kan vara mycket behjälplig.

Tinas uttalande tyder på att hon vill ha möjligheten att fråga chefen om råd men efterfrågar inte att chefen självmant ska blanda sig i hennes arbete.

En yngre intervjuperson från samma sektor trycker mer på relationen till chefen snarare än specifika chefsegenskaper när hon beskriver sin bästa chefsupplevelse.

"Lyckas blanda auktoritet med komplementaritet. Inger respekt ändå. Lyckas balansera"

(Linnea, 25 år privat sektor)

Då Linnea arbetar på en revisionsbyrå som är hårt styrd av lagar och regleringar krävs det inte av chefen att på samma sätt som i andra situationer vara kontrollerande eller rådgivande.¹³¹ Hon nämner dock att uppskattning för det hon gör och att bli sedd är en viktig morot i arbetslivet men att detta inte nödvändigtvis behöver komma från chefshåll.

Egenskaper hon efterfrågar hos chefen hör mer ihop med att skapa en god stämning på arbetsplatsen. I revisionsbranschen förväntas medarbetarna jobba självständigt redan från

¹³¹ Forssell, A & Ivarsson Westerberg, A, Ljubljana, (2007:57ff) *Organisation från Grunden*, Liber AB

början av anställningen. Kompetensen hos nyanställda regleras genom särskilda utbildningskrav och en omfattande rekryteringsprocess. Det individorienterade medarbetarskapet som Tengblad ser omfatta kunskapsföretag generellt kommer även att innefatta denna intervjuperson.

På frågan om hur viktigt det är att följa chefens riktlinjer och arbetsuppgifter som tilldelas den anställda, svarar hon;

”...det är mycket viktigt att följa till punkt och pricka” då de har så mycket mer kunskap än hon själv. Denna tro på chefens överlägsna ämneskompetens är en gemensam nämnare för våra intervjudeltagare i privat sektor.

8.4.4. Skillnader mellan sektorerna

Den stora skillnaden mellan sektorerna ser ut att vara att målet för den ideella sektorn, för samtliga aktörer, medarbetare såväl som chef, är att medarbetarna ska nå det högsta steget i Tengblads medarbetarskapstrappa och arbeta chefslost. Åldersaspekten, eller erfarenhet och mognad, påverkar dock var i trappan medarbetaren befinner sig då alla steg måste avverkas på vägen till målet. Denna väg är inte lika tydlig inom de andra sektorerna. Den privata sektorn efterfrågar kunskap och ämneskompetens hos sina chefer.

Tron på chefens överlägsenhet vad det gäller kunskap verkar utifrån våra intervjuer inte vara lika utvecklad i ideell eller offentlig sektor;

"Det som avviker i det offentliga, är att där finns det även andra typer av chefer som kanske inte kan området, de sätts in som chef, fast de kan ingenting om området. Min första chef var jurist och hade ingen aning om vad data var för något, det betyder å andra sidan att man får väldigt bra självständighet."

(Bengt, 65 år, offentliga sektor)

9. Jämförelse med tidigare forskningsresultat

9.1. Kouzes & Posner

Tidigare forskningsresultat på chefsegenskaper som efterfrågas av medarbetarna har bland annat gjorts av Kouzes & Posner. Deras studie omfattar 75 000 medarbetares svar på frågan om vilka egenskaper som skapar framgångsrikt ledarskap.

Studien gjordes 2002 och fem-i-topp blev;

- 1) Var en förebild och visa vägen. Det vill säga; lev som du lär.
- 2) Inspirera till en gemensam vision. Kommunikation av idéer, inte färdigpackade mål.
- 3) Utmana det som är vedertaget, exempelvis sättet/processen som saker görs på. Var innovativ, gå inte bara på rutin.
- 4) Möjliggör för andra att agera.
- 5) Uppmuntra hjärtat, inte bara hjärnan. Passion och entusiasm skapar resultat.¹³²

9.2. Ideella sektorn

Det är mycket intressant att se att denna topplista lika gärna skulle kunna vara skriven av våra intervjupersoner från den ideella sektorn. Här vill man ha en chef som är visionär och inspirerar sina medarbetare, lever som hon lär, inte begränsas av nuvarande omständigheter. Vidare ska hon vara en god lyssnare och ett ömsesidigt förtroende efterfrågas mellan henne och medarbetarna. Det ligger också mycket fokus på att chefen ska hjälpa medarbetaren med att visa vägen och främja dennas utveckling.

9.3. Offentliga sektorn

I den offentliga sektorn efterfrågas den rättvisa, tydliga och jämställda chefen, som för en dialog med sina medarbetare och backar upp dem då det behövs. Hon ska också ha hög emotionell intelligens, där lyhördhet ska ingå. Den gemensamma nämnaren med den ideella sektorn är att det ömsesidiga förtroende skattas högt. Det finns inte mycket här som överensstämmer med Kouzes studie.

¹³² Kouzes. J & Posner. B, (2007)

9.4. Privata sektorn

Även för intervjupersonerna i den privata sektorn ligger det ömsesidiga förtroendet mellan chef och medarbetare mycket varmt om hjärtat. Den rättvisa som efterfrågas i det offentliga är också här en viktig faktor. Medarbetarna i privat sektor i vår undersökning skiljer sig från de andra sektorerna genom att trycka på vikten av att chefen ska vara kompetent och ha stora kunskaper i berört område.

10. Diskussion

10.1. Inledning

Offentlig sektor

Enligt Spencer¹³³ saknas det incitament för att sänka kostnader i den offentliga sektorn. Eftersom vinstintresse och kostnadseffektivisering inte driver den offentliga organisationen framåt får chefen lätt en administrativ roll. Chefsrollen blir då inte lika central i offentlig sektor. Intervjupersonerna uppmärksammar också de denna aspekt och uttrycker bland annat att den offentliga sektorn till skillnad från den privata inte behöver *"fightas för att överleva"* (Elin, 25 år, offentlig sektor) Därför måste också chefen vara mer motiverande i den offentliga sektorn. Detta kan också bero på att anställningsvillkoren är tryggare i offentlig sektor vilket kan göra att motivationen hos de anställda är lägre jämfört med privat sektor. Detta är också en anledning till att medarbetare i offentlig sektor har ett större behov av att bli motiverade av sin chef i arbetet.

Ideell sektor

Det som särskiljer ideell sektor från andra sektorer är att medarbetarna efterfrågar en visionär chef, åtminstone i en inledande fas. Men; *"till slut är det inte chefen som blir den viktigaste ledstjärnan, utan drömmen, eller visionen i sig själv"*. (Lina, 35 år, ideell sektor)

Då är det inte längre chefen som är den största motivationsfaktorn. Detta anser vi kan bero på att medarbetarna inom ideell sektor ofta är relativt självgående individer som är motiverade av själva sakfrågan, som då ofta finns formulerad i en vision snarare än i andra människor.

I ideell sektor talar man gärna om ledare istället för chef. Detta kan dels bero på att chefsbegreppet är associerat med den privata sektorn och multinationella företag, men även för att vi tror att ledare är någon som en grupp utser och att en chef istället innebär att man blir tillsatt. En chef är mer begränsad till arbetsbeskrivningen jämfört med en ledare som däremot kan gå hur långt som helst.

Privat sektor

De höga kraven i den privata sektorn och som också beskrivs av våra intervjupersoner tyder på att det här finns någon form av effektivitetstryck. Det som särskiljer privat jämfört med

¹³³ Spencer, J. (1978)

offentlig och ideell sektor är att medarbetarna förväntar sig att chefen har hög kompetens och kunskap. Det kan bero på att kraven generellt sätt är högre inom det privata gällande resultatet och det blir därmed ömsesidiga högre förväntningar från både chefer och medarbetare.

10.2. Efterföljarrollen i ständig förändring

Vilka ledaregenskaper som efterfrågas kommer inte vara en fast variabel genom hela medarbetarens arbetsliv. Föreställningar om det goda ledarskapet kan komma att skifta då medarbetaren antar nya perspektiv på det personliga planet. Det efterfrågade egenskaperna hos cheferna, såsom hur mycket närvaro och styrning som efterfrågas, verkar skifta beroende på yrkeserfarenhet, ålder och beroende på vilken sektor de tillhör.

Något som vi tyckte var intressant var att vi inte kunna hitta något tydligt exempel på efterföljaren som ledare. Eftersom denna roll bygger på att gränsen mellan ledare och efterföljare i princip är helt utsuddat, tror vi att det beror på att vi inte har intervjuat någon som jobbar i en organisation med en extremt platt organisationskultur. Typiska organisationer som oftast har en sådan kultur där vi anser att efterföljaren som ledare skulle kunna uppstå, är exempelvis forskningsgrupper och olika typer av kunskapsorganisationer. Sveningsson och Alvesson hävdar också att denna typ av efterföljarroll är vanligt förekommande där ledarskapet är uppdelat i ett team. Shamir talar också om det självstyrande eller ledarlösa teamet.¹³⁴

Då vi inte har valt att studera någon organisation som använder sig av ett tydligt teamledarskap och inte heller någon organisation med plattare organisationskultur anser vi detta vara en förklaring till varför vi inte har sett fler tecken på denna efterföljarroll. Vi är övertygade om att det finns och spelar en avgörande roll för vissa organisationer, men att den för många som jobbar i en mer vanligt förekommande, chefsstyrd organisation som i vår studie inte verkar vara särskilt aktuell. Även om det förekommer vissa klagomål gentemot chefen, exempelvis säger Tina, (45 år, privat sektor) att "*chefen är som fröken frost*", så är det ingen av våra respondenter som verkar vara intresserade av att ta chefens plats eller ha en

¹³⁴ Shamir, B. (2007)

plattare organisation. Detta tolkar vi som att intresset för en platt, chefslös organisation med efterföljaren som ledare inte verkar vara ett ledarskap som efterfrågas.

10.3. Motivation

Oavsett vilken sektor medarbetarna arbetar i, ser vi en klar likhet i att medarbetarna efterfrågar många faktorer som kan kopplas till att höja motivationen. Att få ett erkännande från chefen är ett av de största behoven som kommer fram hos intervjupersonerna. Vissa av respondenterna uttrycker att de kan jobba chefslöst, men säger ändå senare i intervjun att uppskattning från chefen är viktig. Detta tolkar vi som att chefens uppgift i det dagliga arbetet möjligtvis inte har så stor betydelse, utan det är mer i det längre tidsperspektivet som chefen behöver vara närvarande för att höja motivationen för de anställda. Huruvida man önskar en närvarande chef eller inte, verkar snarare bero på åldern hos intervjupersonerna, än sektorns betydelse. Beroende på hur mycket yrkeserfarenhet respondenterna har, påverkar detta behovet av att ha chefens dagliga stöttning och styrning.

Behovet av att få erkännande och bli sedda av chefen, finns hos alla medarbetare, oavsett ålder och sektor. Det som möjligtvis kan skilja är behovet av hur ofta intervjupersonerna önskar få erkännande. Detta har vi inte gått djupare in på, men kan kanske bero på respondenternas livserfarenhet, som McClelland tar upp i sin teori vad gäller individens prestationsbehov.

Erkännandet och lyhördheten kan vara olika för olika personerna, vi kan dock inte se någon skillnad mellan sektorerna gällande detta område. Likheten är istället att medarbetare vill att chefen har förtroende för och vågar lita på sina anställda. Ett exempel på detta är att chefen vågar delegera uppgifter som uppfattas som svåra och utmanande, då detta ger det motivation för de anställda. Detta kan bidra till att den anställde växer och utvecklas i sitt arbete, vilket i sin tur är viktiga motivationsfaktorer som även stöds av Herzbergs tvåfaktorsteori. Andra likheter mellan alla sektorer är att vikten av att ha en kommunikation mellan parterna. Detta gör att medarbetarna känner sig delaktiga, vilket är en nödvändighet inom det transformativa ledarskapet.

Det finns några saker som möjligtvis kan skilja sektorerna åt när vi diskuterar motivation. Inom den ideella sektorn har vi fått uppfattningen att medarbetarna oftast är motiverade av

arbetet i sig. Detta även om chefens egenskaper också har en stor betydelse. Även om chefens förmåga att motivera medarbetarna är viktig i alla sektorerna kan det variera hur viktig den är. Kan det vara så att vissa anställda har högre grad av självmotivation och beror det i så fall på vilken sektor de arbetar i?

”Fara inom offentliga sektorn är att pengarna inte är lika viktiga och att folk inte anstränger sig när det inte handlar om att gå med vinst” (Elin, 25, offentlig sektor)

Detta påstående styrker att chefen måste motivera medarbetarna i större utsträckning i den offentliga sektorn än i övriga sektorer. Detta kan kanske bero på den trygga anställning som man oftast har inom den offentliga sektorn, gentemot den privata. Inom den privata sektorn är medarbetaren möjligtvis mer rädd att förlora jobbet, och det i sig gör att graden av motivation automatiskt blir högre. Detta skulle kunna vara anledningen till att Kellersmans åskådartyp verkar vara vanligast bland medarbetarna i offentliga sektorn. Att gå med vinst och att lyckas bättre än konkurrenterna är motivationsfaktorer som inte finns i offentlig sektor på samma sätt som i privat sektor. Sakfrågan som ofta är något medarbetare brinner för inom ideell sektor är kanske inte heller alltid lika motiverande inom den offentliga sektorn. I den offentliga sektorn blir det kanske därför inte lika tydligt vad målet är, och svårigheterna för medarbetarna att känna engagemang blir då också större här än i andra sektorer.

10.4. Medarbetarens ålders betydelse för chefsrelationen och vilka ledaregenskaper som efterfrågas hos chefen

Att man får en bättre relation med chefen kan, som vi redan konstaterat, bero på medarbetarens ålder eftersom det kan ge en viss trygghet och självsäkerhet. Våra äldre intervjupersoner uttrycker att de har lättare för att ta upp obekväma frågor med chefen och ifrågasätta beslut som inte känns rätt. Den trygghet som våra äldre intervjupersoner känner kan tänkas leda till en mer rak dialog mellan dem och chefen där missförstånd undviks. Yngre medarbetare upplever inte den trygghet som erfarenhet inger och är därför inte tillräckligt säkra på sig själva för att kunna uttrycka sina åsikter.

Våra yngre intervjupersoner föreställer sig att chefen vet bäst och har därför svårt för att tycka och tänka själva på samma sätt som de äldre gör. Detta kan leda till att dialogen mellan chefen och de yngre medarbetarna kantras av missförstånd där mycket tänks men desto mindre sägs.

En envägskommunikation skapas, där bara chefens tankar uttrycks, vilket inte är en ideal miljö för att en god relation ska kunna frodas. Det kan bero på att yngre medarbetare som också är nya på jobbet inte känner att de har tillräckligt med kött på benen för att kunna ha åsikter om hur saker och ting går till på arbetsplatsen.

10.5. Funderingar kring skillnader i ledarstil mellan sektorerna

Vilken ledarskapsstil är det då som efterfrågas inom respektive sektor?

Det verkar vara genomgående för alla sektorer att medarbetare önskar en ledare som inte försöker vara kompis med sina medarbetare, samtidigt som en chef som är på samma nivå, och som medarbetaren kan diskutera och skämta med efterfrågas. Vi tycker inte att en viss typ av stil som önskas inom de olika sektorerna kan fastställas. Närmast de tre stilarna hamnar den demokratiska ledarstilen då det inom alla sektorer nämns att chefen ska föra dialog med medarbetarna innan beslut fattas. Då många medarbetare uppskattar att inte enbart bli tilldelade uppgifter utan att bli samradda, är denna ledarskapsstil något som vi uppfattar som önskvärt.

Auktoritär stil är ingen egenskap som medarbetarna efterfrågar hos sin chef, möjligen i den mån att de begär en chef som vågar fatta beslut och vågar delegera. Ett annat sätt att se det på är att medarbetarna uppskattar att få arbeta självständigt utan att chefen beblandar sig alltför mycket och att detta därför kan härledas till en, om även liten, form av laizzes faire ledarskap.

De skillnader som vi funnit är att medarbetarna inom den offentliga sektorn önskar en chef som lägger mer fokus på relationen på arbetsplatsen än på själva uppgiften och dess resultat. Inom privat sektor har vi funnit att önskan är den motsatta, där medarbetarna önskar att chefen är mer fokuserad på uppgiften och inte på den interpersonella relationen. Detta tror vi beror på att medarbetarna inom offentlig sektor inte anser att chefen är överlägset kompetent, medan de inom den privata sektorn ser chefen som en kunskapskälla dit de vill kunna vända sig då de stöter på problem. Inom den ideella sektorn har vi inte kunnat utläsa något mönster gällande relations- eller uppgiftsorienterad, däremot ser vi att önskan om det transformativa ledarskapet är starkast här.

11. Resultat

11.1. Inledning

Våra intervjuer med 12 stycken medarbetare från de tre olika sektorerna ideell, offentlig, och privat har gett ett intressant resultat på vår frågeställning. Målet med vår studie var att undersöka likheter och skillnader mellan offentliga, privata och ideella organisationer vad det gäller medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet. Ett undersyfte var att lyfta fram medarbetarnas perspektiv på ledarskap och att analysera dem utifrån vilka chefsegenskaper de efterfrågar. Både likheter och skillnader har påträffats och vi kommer nedan att presentera vad vi kommit fram till.

Vi inleder med att ta upp de likheter vi hittat mellan sektorerna, därefter skillnaderna som påträffats och slutligen vilka faktorer som påverkat våra medarbetares föreställningar om det goda ledarskapet.

Vi avslutar med att fastställa vilken typ av ledarskap som enligt medarbetarna bör utövas i de olika sektorerna.

11.2. Likheter

En lyhörd chef som är vaken och alert för medarbetarnas behov och som kan agera både proaktivt och aktivt är en gemensam egenskap som våra respondenter i alla tre sektorer efterfrågar. En annan central egenskap som efterfrågas är ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare och chef. Viljan att bli sedd och bekräftad av sin chef är även något som sammanför sektorerna.

Vi har även funnit att medarbetarna inom de tre sektorerna efterfrågar en chef som inte är rädd för att ta konflikter och fatta beslut, men ännu viktigare här är ändå att besluten ska fattas efter en dialog med medarbetaren, då ingen är intresserad av att ha en auktoritär chef.

Av detta har vi kommit fram till att oavsett vilken sektor, så ska chefen vara lyhörd, inge och själv känna förtroende, vara uppmärksam på sina medarbetare och våga vara beslutsam, men beslut ska främst fattas efter en dialog med medarbetaren.

11.3. Skillnader

11.3.1. Ideella sektorn

När det kommer till skillnader i föreställningar om det goda ledarskapet så utmärker de ideella intervjupersonerna sig genom att de efterfrågar en visionär chef som visar vägen för medarbetarna och inspirerar dem. Gemensamt för de ideella intervjupersonerna, som skiljer från de övriga sektorerna, är att de ideella undviker att tala om sin chef som just chef utan föredrar användningen ordet ledare. Här efterfrågas det transformativa ledarskapets motiverande och entusiasmerande egenskaper.

Från våra intervjuer framkommer chefens roll för organisationen som oerhört viktig, till och med avgörande, för de ideella medarbetarna. Utmärkande för vilka egenskaper en chef i ideell sektor ska ha är förmågan att visa en tydlig vision, vara inspirerande och helst framstå som ledare istället för chef.

11.3.2. Offentliga sektorn

Chefens roll inom den offentliga sektorn framhålls inte som lika central. Medarbetarna visar här inte samma behov av att ha en chef och chefens kompetens är inte heller i fokus. Medarbetarna inom denna sektor är inte lika beroende av att vända sig till chefen för rådgivning, då denne nödvändigtvis inte är tillsatt som chef på grund av högre kompetens. Här får chefen en mer administrativ roll och chefen ses mer som den som delegerar ut vilka arbetsuppgifter som ska göras, och här efterfrågas även tydlighet i arbetsuppgiften.

Inom den offentliga sektorn behöver medarbetarna få mer motivation från chefen för att lägga in extra ansträngning i sitt arbete, då sakfråga och vinstsyfte inte är drivkraften i lika hög utsträckning.

Från intervjuerna med medarbetarna i offentlig sektor yttrades att de önskar en mer relationsorienterad än en uppgiftsorienterad chef, till skillnad från till exempel privat, där den personliga relationen har mindre betydelse. För att relationerna på arbetsplatsen ska fungera bra och för att inte spänningar ska uppstå kräver medarbetarna en chef som inte är rädd för att ta konflikter.

Utmärkande för vilka egenskaper en chef i offentlig sektor ska ha är tydlig, kunna delegera ut uppgifter, vara mer motiverande och relationsinriktad.

11.3.3. Privata sektorn

Även i den privata sektorn lyft chefens roll fram som viktig, men av andra anledningar än i de ideella. Här efterfrågar medarbetarna en chef som har förmågan att styra upp organisationen i hänseende till struktur och för att det ska finnas klara kommandovägar. Chefens kompetens spelar här stor roll, och medarbetarna efterfrågar att chefen har hög kompetens och ämneskunskaper, detta för att de vill att chefen ska fungera som en stöttepelare då medarbetaren behöver råd och hjälp på vägen. Detta är viktigt då intervjupersonerna inom denna sektor föredrar att arbeta mer självständigt, här önskas att chefen intar en mer passiv roll där denne inte lägger sig i det dagliga arbetet, utan finns där då medarbetaren behöver dem.

Utmärkande för vilka egenskaper en chef i privat sektor ska ha är att kunna föra en dialog med medarbetarna och undvika att agera auktoritärt, trots sin överlägsna kompetens, kunna anta en roll som någon som styr mer i bakgrunden och finns tillgänglig som stöd för medarbetarna vid behov.

11.4. Faktorer som påverkat våra medarbetares föreställningar om det goda ledarskapet

Våra analyser av medarbetarnas intervjusvar utifrån Shamirs, Kellermans och Tengblads teorier pekar på en efterföljarroll i ständig förändring. Vilken efterföljarroll respondenterna befinner sig i verkar inte vara konstanta utan förändras i takt med medarbetarens utveckling, såsom ålder, trygghet med arbetsuppgifterna och livserfarenhet i allmänhet. En yngre medarbetare som även är ny på jobbet och ovan med sina arbetsuppgifter efterfrågar en coachande och rådgivande chef, men i takt med att medarbetaren växer med uppgiften och blir äldre kommer hon efterfråga andra egenskaper hos sin chef. Nu blir vikten av att få ta eget ansvar och att chefen känner förtroende för en allt viktigare. Stöttningen från chefshåll är något som konstant efterfrågas hos medarbetaren men hur denna stöttning enligt medarbetarna ska se ut påverkas alltså av faktorer kopplade till medarbetarens ålder och erfarenhet.

11.5. Medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet



Denna modell visar resultatet från vår studie om medarbetarnas föreställningar om det goda ledarskapet. De yttre cirklarna visar de egenskaper som efterfrågats inom respektive sektor. Den centrala cirkel visar de gemensamt efterfrågade egenskaperna hos en god ledare, oavsett sektorstillhörighet.

12. Avslutande diskussion – förslag på vidare forskning

Vi har tyvärr inte fått den representation för äldre medarbetare i den ideella sektorn som vi nu i efterhand skulle ha önskat. Den äldsta intervjupersonen från denna sektor är bara 35 år. Men av de intervjuer vi ändå genomfört, ser vi att medarbetarna med åldern blivit bättre rustade för att en god relation till chefen ska kunna formas. Den goda relationen präglas av att medarbetaren i och med sin inre trygghet och ökade självförtroende, inte känner sig underlägsen chefen på samma sätt som den yngre medarbetaren gör och att kommunikationen dem emellan därför blir öppnare och risken för att missförstånd ska uppstå minskas. Denna åldersutveckling och dess påverkan på chefsrelationen upplevs som positiv av våra intervjupersoner. Om den uppfattas på samma sätt ur ett chefsperspektiv, eller av äldre medarbetare i också den ideella sektorn, kan vi inte säkert uttala oss om, men det skulle vara intressant att forska kring det. Om det skulle visa sig att åldersutvecklingen även här upplevs som positiv skulle ansträngningar kunnas göra för att närmare bestämma vilka egenskaper det är som medarbetarna utvecklar med åldern och som har koppling till en god chefsrelation. Åtgärder skulle på så vis kunna vidtas för att tidigare utveckla dessa egenskaper hos medarbetarna.

Källförteckning

Publicerade källor

Abrahamsson, B. Andersen, J.A (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö, Liber.

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö: Liber Ekonomi.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisation, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur.

Andersson, B-E. (1994): *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Rabén Prisma.

Anheier, Helmut K. (2005) *Non profit organizations theory, management, policy* London: Routledge.

Bibeln (2002) *Holy Bible: King James Version*, Grand Rapids Zondervan

Ekstedt, E. & Sundin, E. (2006) *Den nya arbetslivsdelningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal*, Stockholm: Elanders Gotab

Forssell, A & Ivarsson Westerberg, A., Ljubljana, (2007) *Organisation från Grunden*, Liber.

Holmberg, I & Henning R (2003), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2006) *Enhancing the lessons of experience* (5th ed). Boston, MA: McGraw Hill.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (2002) *Personalansvar och medarbetarskap* Bokförlaget BAS, Göteborg.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.

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

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.

Kellerman, B. (2004) *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters (Leadership for the common good)* Harvard Business Press, Boston.

Krag Jacobsen, J. (1993) *Intervju - Konsten att lyssna och fråga* Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika (2007) *Intervjumethodik*, Lund: Studentlitteratur.

Maxwell, J. (2005) *De 21 obestridliga lagarna om ledarskap (2005)* Örebro: Gospel Media

Nordstedts (1986) *Stora Svenska Ordboken*, Nordstedts Förlag AB.

Patel, R., Davidson, B., (2010) *Forskningsmethodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.

Riggio et al. (2004) *Improving leadership in nonprofit organisations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Riggio et al. (2008) *The art of leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Shamir, B (2007). *From passive recipients to active co-producers: Followers role in the leadership process*. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M-, & Uhl-Bien, M. (eds). *Followercentered Perspectives on Leadership. A tribute to the memory om James R. Meindl*. Greenwich CT: Information Age Publishing.

Skärvad, P.H., Lundahl, U. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*
Lund: Studentlitteratur.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap* Malmö: Liber AB

Tengblad, S. (2007) *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Liber, Malmö.

Wärneryd, B. Et al. (1990) *Att fråga - Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Statistiska Centralbyrån.

Artiklar

Blanchard. A, Welbourne. J, Gilmore. D & Bullock. A. (2009)*Followership Styles and Employee Attachment to the Organization* , The Psychologist-Manager Journal 12:2 (2009), s.111-131.

Bower, J.L. (1977) *Effective public management*, Harvard Business Review 55, no. 2 (March-April 1977): 131-140.

Czarniawska, B (1985) *The ugly sister: On relationships between the private and the public sectors in Sweden*, Scandinavian Journal of Management studies November 1985.

Drucker, P. (1989) *What businesses can learn from non-profits*, Harvard Business Review.

Gilbert. R, Collins. R & Brenner. R(1990) *Age and Leadership Effectiveness: From the Perceptions of the Follower*, Human Resource Management 29:2 (2009), s 187-196.

Goffee, R. & Jones, G. (2001) *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation.

Johnson. S, Murphy. S, Zewdie. S & Reichard. R, (2008) *The Strong Sensitive Type - Effects*

of Gender Stereotypes and Leadership Prototypes on the Evaluation of Male and Female Leaders, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 106 (2008), s 39-60.

Kelley, R. (1988) *In praise of followers*. Harvard Business Review.

Kellerman, B. (2007) *What Every Leader Needs to Know About Followers*, Harvard Business Review, December (2007), s 84-91.

Kouzes, J. & Posner, B. (2007) *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.

Manasse, A.L. (1986) *Vision and Leadership: Paying attention to intention*, *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150-173.

Mintzberg, H., & Westley (1989) F. *Visionary leadership and Strategic management*, *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.

Mintzberg, H. (1998) *Covert Leadership: Notes on managing professionals*. Harvard Business Review, november-december: 140-147

Moore, M.H. (2000) *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit and governmental organizations*, *Non-profit and voluntary sector quarterly*, Vol. 29 No 1 pp. 183-208.

Peters, T. & R. Waterman (1982), *In search of excellence*. New York: Harper Row.

Spencer, Ferebee, Jr. (1978) *Managing in the public sector*, *Management Review*. AMACOM

Thach, E. & Thompson, K.J. (2006:357ff) *Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. non-profit leaders*. *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 28 No. 4, 2007, Emerald Group Publishing Limited.

Whitmore, J. (2002) *Coaching for Performance* (3rd ed). London: Nicholas Braley Publishing.

Elektroniska källor

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet: <http://www.ehl.lu.se> (2010-04-11)

Lundaekonomerna; <http://www.lundaekonomerna.se/eee2010> (2010-04-11)

Nationalencycledin; <http://www.ne.se> (2010-04-11)

Röda Korset; <http://www.redcross.se> (2010-04-16)

Bilaga

Intervjufrågor

Bakgrund

Namn:

Sektor:

Ålder:

Befattning:

Huvudsakliga arbetsuppgifter:

Hur länge har du arbetat här:

Hur många är ni här på kontoret:

Vilken utbildningsbakgrund:

(Har du själv varit i en chefsroll:)

- 1) Hur viktig tror du att chefen är för en organisations framgång?
- 2) Hur viktig tror du att chefens akademiska bakgrund är för hur framgångsrik denne är i sitt ledarskap?

Hur stor relevans tror arbetslivserfarenhet har?

- 3) Vilka egenskaper ser du som viktiga hos en chef?

Om du tänker tillbaka på de olika chefer som du har haft – vilka egenskaper har den bästa respektive den sämsta chefen haft?

Mindre bra:

Varför har dessa egenskaper vara bra/mindre bra?

- 4) Har du arbetat inom någon annan sektor? Kan du hitta skillnader i egenskaperna hos cheferna? Vilka?
- 5) Vilka andra aspekter av ledarskap tror du är viktiga för den privata sektorn/officiella/ideella?
- 6) Vilka egenskaper tror du är typiska för just ditt område/bransch?
- 7) Spelar det någon roll om chefen är äldre eller yngre än du för hur du uppfattar denne? Varför?
- 8) Vad motiverar dig i ditt arbete? Är chefen en viktig motivationsfaktor för hur du presterar på arbetet? Påverkar chefen din effektivitet?
- 9) På vilket sätt anser du att chefens egenskaper är viktiga för trivseln på arbetsplatsen?

- 10) Tycker du det är viktigt att följa riktlinjer och arbetsuppgifter du får av din chef? Ser du dig själv som chefens förlängda arm?
- 11) Är relationen med din chef viktig för dig? (vilken relation skulle du vilja ha med din chef?) Varför?
- 12) Vilka egenskaper har din drömchef? Varför?

Om tid finns:

- 13) Vilken relation vill du ha gentemot din chef?
- 14) Tror du att du efterfrågat andra egenskaper hos en chef om du istället arbetat inom en annan sektor?
- 15) Vilka faktorer anser du har störst påverkan på hur du utför dina arbetsuppgifter?
- 16) Vilka skillnader ser du mellan kvinnliga och manliga chefer?
- 17) Är chefens ledarstil/egenskaper avgörande för dig vid val av arbetsplats? Varför mer/mindre viktigt?
- 18) Hur synlig är din chef?