



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ledarskap - Ett enkelt begrepp?

- En kvalitativ studie om framställningen av ledarskap, medarbetare och kontexter i managementlitteratur

Grupp 95

Hanna Persson 881221

Linda Sandberg 880512

KSKK01 – Kandidatuppsats

Vårterminen 2013

Handledare: Malin Espersson

Sammanfattning

Titel: "Ledarskap- Ett enkelt begrepp?" - En kvalitativ studie om framställningen av ledarskap, medarbetare och kontexter i managementlitteratur.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management.

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, Vårterminen 2013.

Författare: Hanna Persson & Linda Sandberg

Handledare: Malin Espersson

Nyckelord: Ledarskap, medarbetare, kontexter, managementlitteratur.

Syfte: Genom att studera och analysera känd och populär managementlitteratur vill vi undersöka hur och i vilken utsträckning denna litteratur speglar aktuell managementforskning och om dessa hänger samman eller ej. Vi vill även se på hur ledarskap framställs samt hur synen på ledarskap ser ut. En undersökning kommer göras om hänsyn tas till medarbetare och hur dessa i sådana fall framställs i managementlitteratur, likväl vill vi se i vilken utsträckning hänsyn tas till olika kontexter i litteraturen. Studiens syfte är att undersöka hur ledarskap, medarbetare och kontexter framställs i vald managementlitteratur.

Frågeställningar: - Hur framställs ledare och ledarskap i managementlitteratur? - På vilket sätt framställs medarbetare? - I vilken utsträckning tas hänsyn till olika kontexter?

Metod: En kvalitativ textanalys med delar från innehållsanalys och argumentationsanalys, två utvalda managementböcker utgör empiriskt material.

Teoretisk referensram och tidigare forskning: Forskning och teori kring Ledarskap, medarbetarskap, kontexter, chefskap kontra ledarskap, path-goal teorin, leader-member exchange theory (LMX) samt kontingensteorin,

Slutsatser: Vald managementlitteratur ger en förenklad bild av ledarskap, beskrivningar inom området är förenklade och förklaringar på tillvägagångssätt saknas i de flesta diskussioner. Medarbetare framställs på ett generellt sätt och de framställs ofta som motståndslösa och enkla att styra. Studien visar att det finns en avsaknad av hänsyn till kontexter och dess påverkan.

Innehållsförteckning

1. Inledning och problembeskrivning.....	5
1.1 Syfte och frågeställningar.....	6
1.2 Disposition.....	6
2. Metod.....	7
2.1 Uppsatsens vetenskapsteoretiska utgångspunkter.....	7
2.2 Metodval.....	8
2.3 Hermeneutik och tolkning.....	9
2.4 Urval.....	10
2.5 Vald managementlitteratur.....	11
2.5.1 <i>Chefens bästa vän</i>	11
2.5.2 <i>Heavy Metal Management</i>	12
2.6 Textanalys.....	13
2.6.1 <i>Innehållsanalys</i>	13
2.6.2 <i>Argumentationsanalys</i>	14
2.7 Forskarens roll.....	16
2.8 Bedömning av kvalitativ forskning.....	16
2.9 Tillvägagångssätt.....	18
3. Tidigare forskning och teoretisk referensram.....	18
3.1 Tidigare framställning av ledare i managementlitteratur.....	18
3.2 Medarbetare är av betydelse.....	20
3.3 Betydelsen av kontexter och sammanhang.....	22
3.4 Ledarens ansvar?.....	23
3.4.1 <i>Våga leda</i>	23

3.4.2 Motiverande ledare.....	24
3.4.3 Att finna rätt medarbetare.....	24
3.5 Den mörka sidan av ledarskap.....	25
3.6 Ledarskap i förhållande till chefskap.....	27
4. Analys.....	27
4.1 Bli en bra ledare.....	28
4.2 Medarbetare som ett medel för mål.....	33
4.3 Kontexter påverkar.....	40
5. Diskussion och slutsatser.....	43
5.1 Diskussion kring Ledarskap.....	43
5.2 Diskussion kring Medarbetare.....	45
5.3 Diskussion kring Kontexter.....	46
5.4 Avslutande del och framtida forskning.....	46
6. Källförteckning.....	48
6.1 Tryckta källor.....	48
6.2 Elektroniska källor	51

1. Inledning och problembeskrivning

När ledarskap definieras i modern managementlitteratur finns en oändlig lista med positiva begrepp och beskrivningar. Ledare framställs ofta som goda, de ska kommunicera visioner, vara goda lyssnare, vara omtänksamma, positiva och engagerade, och såhär fortsätter beskrivningarna. Det är ledare som förväntas åstadkomma utveckling och förändring, och deras insatser är avgörande för en organisations framgång (Sveningsson & Alvesson 2010, s.14). Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) stärks inte alltid detta av praktiken då många chefer tycks vara fast mellan denna attraktiva beskrivning av ledare och det mer traditionella och vardagliga chefsarbetet. Chefer kan identifiera sig med den mer attraktiva beskrivningen av deras arbete men det kan vara komplicerat att utöva detta arbetssätt i praktiken (ss. 82-83). Chefer har i huvudsak administrativa- och operativa uppgifter. Dessa förväntas utföras först och främst, vilket kan ha till följd att tillräckligt med tid inte finns för att utföra det ledarskap vilket oftast framhävs i managementlitteratur (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 83; Yukl 2012, ss. 9-10). Att vara chef behöver alltså inte betyda att personen i fråga är ledare, men inte heller att en ledare nödvändigtvis är en chef (Trossing 2010, s. 11; Yukl 2012, s. 9).

Ledarskapsforskning handlar idag inte enbart om ledare, det finns även ett fokus på bland annat medarbetare och kontexter (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, s. 422). Kontexter har en påverkan på hur situationer utspelar sig och har därför betydelse för ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 55). Forskning uppmuntrar att större hänsyn bör tas till detta och att ett mer kritiskt tänkande borde användas vad gäller ledarskap (Edwards, Elliot, Iszatt-White & Schedlitzki 2013, s. 5).

Bertlett (2011) belyser att det finns en avsaknad av forskning som tar hänsyn till olika perspektiv tillsammans, exempelvis forskning som beaktar både ledare och medarbetare (s.12). Bjugstad, Thach, Thompson och Morris (2006) talar om dessa forskningsperspektiv och anser att det finns en betydligt större del forskning kring ledare i jämförelse med medarbetare. Även här lyfts det faktum fram att det finns en avsaknad av dessa två perspektiv tillsammans och tanken om att det är något som borde undersökas ytterligare. Detta för att förstå förhållandet mellan ledare och medarbetare då dessa ständigt är sammanflätade och påverkas av varandra i en organisation. Stor del av managementlitteratur ägnar uppmärksamhet åt vad som gör en ledare framgångsrik och att det är denne som gör att en organisation lyckas, men detta uppnås sällan utan hjälp från medarbetare (ss. 304-305).

Som tidigare nämnts framställer en stor del av känd managementlitteratur ledare som stereotyper genom positiva beskrivningar (Sveningsson & Alvesson 2010, s.14). Vi ser en problematik i denna föreställning om ledaren som kan ses som förenklad och normativ. Denna problematik lyfter även Sveningsson och Alvesson (2010) fram då de menar att beskrivningar om ledarskap i många fall kan vara förenklade och inte skrivna på ett sätt som är anpassat till verkligheten (ss. 82-83). Det finns även en problematik vad gäller avsaknad av medarbetarskap samt hänsyn till kontexter i managementlitteratur.

1.1 Syfte och frågeställningar

Genom att studera och analysera känd och populär managementlitteratur vill vi undersöka hur, och i vilken utsträckning denna litteratur speglar aktuell managementforskning och om dessa hänger samman eller ej. Vi vill även se på hur ledarskap framställs samt hur synen på ledarskap ser ut. En undersökning kommer att göras om hänsyn tas till medarbetare och hur dessa i sådana fall framställs i managementlitteratur, likväl vill vi se i vilken utsträckning hänsyn tas till olika kontexter i litteraturen. Studiens syfte är att undersöka hur ledarskap, medarbetare och kontexter framställs i vald managementlitteratur.

- Hur framställs ledare och ledarskap i managementlitteratur?
- På vilket sätt framställs medarbetare?
- I vilken utsträckning tas hänsyn till olika kontexter?

1.2 Disposition

Ovan har problemformulering, studiens syfte samt frågeställningar presenterats, en inledning till forskningsområdet har även visats. I kommande avsnitt följer en presentation av uppsatsens olika delar och upplägg samt en kortare beskrivning av delarna för att leda och skapa ytterligare förståelse för läsaren.

Metoddelen beskriver studiens valda metod; kvalitativ textanalys, vidare förklaras tillvägagångssätt samt svårigheter i utförandet av denna metod. En presentation av empiri och urval visas även i denna del.

I **Tidigare forskning och teoretisk referensram** presenteras relevanta teorier för studien tillsammans med tidigare forskning inom området. Här finns ett fokus på tidigare

ledarskapsforskning, medarbetare, kontexter samt problematiken kring chefskap kontra ledarskap. Dessa teorier och tidigare forskning kommer sedan att ligga till grund för analys och diskussion.

Vidare kommer empiriskt material presenteras för läsaren, vilket består utav två ledarskapsböcker. Citat och innehåll från dessa, tillsammans med vald forskning och teorier, utgör innehållet i **Analysdelen**. Här förs en analysdiskussion utifrån tre huvudteman; Ledarskap, medarbetare samt kontexter. Här kommer även en diskussion föras kring besvarandet av frågeställningarna.

Slutdiskussionen sammanfattar studiens resultat som framkommer i analysdelen, här besvaras uppsatsens frågeställningar och en avslutande del presenteras för att sedan öppna upp för framtida forskning.

2. Metod

Med bakgrund i syfte och frågeställningar har metodval gjorts och i följande avsnitt kommer vi att presentera metoden som valts för studien. Diskussion kommer att föras kring vårt tillvägagångssätt inom vald metod samt för- och nackdelar med detta. Vi kommer att förklara olika typer av analysformer inom textanalys då det finns en del olika namn och begrepp inom textanalysen. Dessa analysformer är valda för vår studie, vi förklarar på vilket sätt de är passande och hur vi arbetat med dem, vi ger även en motivering och beskrivning av vårt val av empiri.

2.1 Uppsatsens vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Uppsatsprocessen startade med diskussion kring området ledarskap och övergripande frågeställningar formulerades med tre huvudteman. Dessa frågeställningar utgjorde grunden för val av den managementlitteratur som utgör empirin. Vi har i vårt arbete utgått ifrån ett induktivt angreppssätt där utgångspunkt står i resultat från empiriskt material, dessa resultat styr de teoretiska referenser som bygger upp studien (Bryman 2011, s. 26). Ett deduktivt angreppssätt står i motsats till det induktiva, det innebär att forskare utgår från teoretisk kunskap inom ett visst område. Utifrån vald teori växer hypoteser fram vilka sedan undersöks genom empirisk granskning. Det är alltså teori och hypoteser som styr undersökningen och val av empiriskt material (ibid., ss. 26-27). Utifrån syfte och frågeställningar gjordes viss

teorisökning inom ämnet, detta tyder på en kombination av deduktivt- och induktivt angreppssätt. Användning av både det induktiva och deduktiva angreppssättet kallas för abduktion (Ahrne & Svensson 2011, s. 193).

Forskning överlag är till viss del kritisk och det gäller att inte alltid godta påståenden utan att granska dem grundligt. Kritisk granskning utgör en stor del av varje forskningsprojekt och den kritiska samhällsvetenskapen handlar om mycket mer än att finna fel. Den är inriktad på att ifrågasätta snarare än att bekräfta det som är etablerat, att uppmuntra meningsskiljaktigheter och gå djupare in i ett ämne än det ytliga samförståndet. Avsikten är alltså att uppmuntra omprövning och att genom kritisk empirisk samhällsforskning lösa upp konventionella föreställningar (Alvesson & Deetz 2000, ss. 12-13). Kritiken har som uppgift att arbeta mot dominansen av det som gör avtryck i sociala sammanhang och som kommer till uttryck för många människor (ibid., s. 22). Ett samhällskritiskt förhållningssätt har använts genom hela studien då vi haft en ifrågasättande inställning under granskning av vald empiri. Vår empiri har granskats grundligt precis som tidigare forskning och teori inom området, vi har även undersökt om empiri stärks av tidigare forskning. Vi har sett att kopplingar mellan empiri och teori finns, men har även med hjälp av ett kritiskt synsätt fört en diskussion kring de delar där empiri och teori inte stämmer överens. Detta kritiska förhållningssätt har även funnits i åtanke vid tolkning av de empiriska texterna.

2.2 Metodval

Vi har använts oss utav metoden textanalys då vi valt att analysera innehållet i två kända managementböcker. Detta val av metod har varit självklart för oss för att ha möjlighet att undersöka studiens syfte och frågeställningar som handlar om analys av managementlitteratur. Att kombinera flera metoder och använda sig utav flera datakällor kallas triangulering, detta kan användas för att styrka resultat och trovärdighet (Bryman 2011, ss. 354, 560). Alvesson och Deetz (2000) menar att det inte finns någon garanti att flera metoder och en större mängd empiriskt material bidrar till mer valida och bättre resultat. En för stor empirisk inriktning kan leda till alltför många sinnesintryck och en överstimulering då det är en för stor mängd data. Detta kan leda till ett begränsat fokus där risk för ytliga tankegångar kan förekomma, då kan även ett kritiskt perspektiv gå förlorat (ss. 13-14). Vi anser, utifrån vårt syfte, att vald metod är tillräcklig och mest lämpad för vår undersökning. Genom valen av empiriskt material har vi haft möjlighet att gå på djupet i litteraturen och på ett ingående sätt studera de tre områden

som våra frågeställningar berör. Att två böcker har valts ut som empiriskt material är en styrka för studien då det fört med sig att denna djupa granskning varit möjlig.

Vidare beskrivning och presentation av textanalys och dess innebörd följer senare i metodavsnittet.

2.3 Hermeneutik och tolkning

När vi använt oss utav metoden textanalys har vi valt att utifrån en hermeneutisk ansats analysera innehållet i två kända managementböcker. Hermeneutik innebär tolkning och förståelse av texter där forskaren ska analysera och fånga upp textens mening, det handlar om att förstå och förmedla texter (Bryman 2011, s. 507; Westlund 2009, s. 62). Den hermeneutiska cirkeln visar hur en texts helhet påverkas av textens olika delar men även tvärtom då vissa delar av en text påverkas av helheten. Ibland kan det vara nödvändigt att tolka texter i ett större sammanhang för att lättare förstå innebörden. När forskaren slutligen förstår helheten och textens innebörd kan ny tolkning göras och nya infallsvinklar kan framkomma vilket kan bidra till något intressant för undersökningens syfte (Bergström & Boréus 2012, s. 31). Genom ständigt läsande och sökande i empirin har flera nya infallsin视角 hittats som är intressanta för vår studie, men det har varit viktigt och ibland även svårt att ha en tydlig avgränsning och avgöra vilka delar av texten som faktiskt är av relevans för analys. Denna tolkning och förståelse för empirins innebörd hänger samman med det induktiva angreppssätt vi förhållit oss till, där empirin i huvudsak styrt val av teoretiska referenser.

Inom hermeneutiken finns tre riktningar varav en är av betydelse för vår studie. Denna kallas allmän tolkningslära- här tolkas texten genom att den ställs i jämförelse med, och i relation till helheten. Här är det snarare förståelsen som står i fokus istället för förklaringen (Westlund 2009, ss. 63-65). En förförståelse kan påverka en tolknings- och analysprocess och det är därför viktigt att kommentera en eventuell förförståelse som finns i undersökningsområdet (ibid., s. 64). Om inte någon förförståelse skulle finnas, är tolkning av en text omöjlig då tidigare erfarenheter, kunskaper och uppfattningar gör det möjligt för läsaren att förstå en text (Bergström & Boréus 2012, s. 31). Denna riktning inom hermeneutiken har varit relevant för oss då en av frågeställningarna handlar om hur litteraturen tar hänsyn till kontexter och sammanhang. Tillsammans med ett kritiskt förhållningssätt och den hermeneutiska ansatsen

har studiens syfte gjort det möjligt att granska och analysera de två valda managementböcker på ett utförligt sätt.

Det kan finnas viss problematik kring tolkning av texter där fokus bör ligga på att se texter i ett större sammanhang. Finns en större förståelse för hur kontexter runt omkring kan spela roll för texten i sig, kan undersökningens resultat påverkas till det bättre (Bergström & Boréus 2012, s. 39). Vi har haft i åtanke att reflektera över tolkning, inte enbart vad gäller empirin utan även när det kommer till teori och tidigare forskning. Vi började med att tolka empirin i ett större sammanhang, där vi såg på ledarskapsämnet i stort. Vid djupare läsning grundades tolkningen i de tre frågeställningarna; ledarskap, medarbetare samt kontexter.

2.4 Urval

För att ha möjlighet att fördjupa oss i den problematik vi ser i managementlitteratur har vi valt att söka litteratur i ämnet. Vi sökte litteratur utefter kriterier som vi anser viktiga för vårt syfte; kriterier som aktualitet, popularitet, tillgänglighet och välkänd var centrala under sökandet av litteratur för vårt empiriska material. Vi startade processen med ett besök på en Akademibokhandel i Lund då vi hade en föreställning om att vi där skulle få hjälp med, och ha möjlighet, att finna litteratur som stämde överens med våra kriterier. Vi tog hjälp av personalen i bokhandeln, vi förklarade vår uppgift och vårt syfte och fick därefter ta del utav litteratur som ansågs passande för oss och studien. Vi startade därefter en inläsningsprocess med en mängd litteratur vi blivit tipsade om och som vi fann intressant och relevant, dock valde vi redan i bokhandeln bort en del litteratur som inte ansågs passa vår studie.

Efterforskningar gjordes även på internet, främst på svenska sidor där litteratur säljs.

Sökningar gjordes i första hand på managementlitteratur som befann sig på "topplistor" och det framgick då tydligt vad som var mest populärt och vilka böcker som sålts mest. Vi fann flera böcker som skulle kunna vara passande för vår studie. Under inläsningsprocessen valdes böcker bort efterhand, eftersom dessa bland annat hade ett för snävt fokus samt att de inte hade tillräckligt innehåll som passade undersökningens syfte. En djupare läsning gjordes i resterande böcker som vi funnit med hjälp av Akademibokhandeln och genom internetsökning. I slutet av urvalsprocessen fann vi två relevanta böcker som utgör vår empiri, nedan kommer en presentation av dessa.

2.5 Vald managementlitteratur

2.5.1 Chefens bästa vän

I vår urvalsprocess fann vi vår första bok med hjälp av internetsökning, denna är *Chefens bästa vän - ledarskap utan flum* från år 2007 som är skriven av Roberto Capotondi. Denna bok kategoriserar vi i genren klassisk managementlitteratur. Roberto Capotondi är en svensk managementkonsult som skrivit ett antal böcker inom managementområdet, han är utbildad inom teologi och filosofi (www.capotondi.se). Boken *Chefens bästa vän* har, enligt hemsidan redaktionen, fram till idag hjälpt mer än 31 000 svenska chefer i deras arbete och enligt bokus hemsida har efterfrågan varit så stor att boken omarbetats och tillverkats på nytt (www.bokus.se; www.redaktionen.se). Capotondi beskriver själv boken på följande vis, vilket går att utläsa från bokpärmens baksida.

I den här boken får du lära dig hur du konkret bemästrar alla de vanliga problem du råkar ut för i din vardag som chef. Du får hundratals tips, råd och guider för att kunna göra det själv - nu eller när problemet uppstår. En uppslagsbok som kommer att betala sig snabbt (Capotondi 2007).

Chefens bästa vän är en bok som författaren kategoriserat i fyra delar, vilka är; ”Hur du tar kontroll över ditt företag”, ”Så här gör du - konsten att ligga före”, ”Bonusdelen - dina medarbetare” samt ”Sammanfattning - ett övergripande perspektiv” (Capotondi 2007, ss. 5, 39, 229, 271). I bokens förord presenterar författaren fyra konkreta tips på hur boken ska användas och på vilket sätt den blir läsarens bästa vän. Första delen, menar författaren, är grunden för att bli en bra ledare, här handlar det om att leda och ta kontroll över arbetssituationen. Författaren uppmanar läsaren att använda boken som ett uppslagsverk och ett hjälpmedel för hur situationer och händelser kan hanteras. Boken kan även användas utav människor som känner att de har kontroll över sin arbetssituation, då kan boken fungera som inspirationskälla och vidareutveckling. Författaren beskriver även boken som ett utbildningsmaterial, den kan användas i utbildningssyfte för både ledare och medarbetare (ibid., ss. 3-4).

Vi är medvetna om och har i åtanke att vår valda bok, *Chefens bästa vän*, är skriven år 2007, managementkulturen har utvecklats ytterligare vilket är viktigt att vara medveten om vid en analys. Dock är denna bok populär och har använts utav många vilket var ett av våra kriterier

inför val av empiri. Utifrån mer aktuell managementlitteratur som vi tagit del av, anser vi att vår valda boks innehåll är likvärdigt och tillräckligt aktuellt för vår analys.

2.5.2 Heavy Metal Management

Den andra boken valdes efter vårt besök på Akademibokhandeln, detta är en bok som på ett sätt står i motsats till klassisk managementlitteratur och säger sig presentera något nytt inom management. Boken heter *Heavy metal management* och är utgiven år 2012, den är skriven av Per-Jörgen Pärson och Hans-Olov Öberg. Dessa hårdrockande författare har många års erfarenhet inom managementkonsulting, företagsutveckling och strategisk analys och har arbetat på ett flertal välkända företag. Under deras respektive verksamma år inom branschen har Heavy metal alltid funnits med som ett inslag i deras arbete och enligt dem kan Heavy metal användas som inspiration för att få ett bättre företagande. Författarna beskriver boken på följande vis, vilket går att utläsa från bokpärmens baksida.

Ser du dina medarbetare som företagets främsta resurser? Är du angelägen om att ha nöjda kunder? Vill du lyckas med ditt företagande, ditt ledarskap och ta hela verksamheten en nivå till? Eller är du kanske redo att gå från Good to Great? Ledsen! Men om det bara är det du vill, är den här boken ingenting för dig. Heavy Metal Management är skriven för ledare med stora mål (Pärson & Öberg 2012).

Heavy metal management är ett begrepp som presenteras av författarna i boken med samma namn. Denna bok är uppdelad i tre delar, i första delen presenteras en modell som är framtagen för just *Heavy metal management*, modellen är ett pentagram som innehåller sex olika lärdomar. I andra delen av boken dras paralleller mellan det nya rock-begreppet och övrig populär managementlitteratur, här visar författarna på stora skillnader och framhäver Heavy metal management-begreppet som något nytt och banbrytande. I tredje och sista delen presenteras specifika fall, det är situationer och fallgröpar som bör undvikas och dessa förklaras genom verkliga händelser från hårdrockens historia samt från företagsorganisationer (Pärson & Öberg 2012, s. 15).

De två managementböcker som presenterats ovan utgör studiens empiriska material, nedan kommer metodval och tillvägagångssätt att beskrivas ytterligare.

2.6 Textanalys

Kvalitativ textanalys handlar om att analysera skrivna texter och att granska innehåll. Detta för att exempelvis tolka språkliga och innehållsliga innebörder, även tolka innehåll och dess betydelse i relation till kontexter utanför själva texten. Textanalys handlar om att skapa kunskap utifrån ett undersökningsområde genom att välja och utgå från texter och dess innehåll (Widén 2009, ss. 137-138). Inom textanalys finns begrepp som innehållsanalys och argumentationsanalys, nedan kommer vi att presentera och förklara dessa. I studien har en kombination av dessa analysformer använts.

2.6.1 Innehållsanalys

En kvalitativ innehållsanalys bygger på att söka efter bakomliggande teman som sedan ska ligga till grund för analys. Detta bygger helt och hållet på vad forskaren sorterar och sällar ut som viktiga teman och kategorier (Bryman 2011, s. 505). Utifrån frågeställningarna har vi sökt teman som berör hur ledarskap och medarbetare framställs i vald managementlitteratur samt hur hänsyn tas till kontexter.

Enligt Widén (2009) finns det tre olika dimensioner inom textanalys; den första dimensionen lägger fokus på författaren och vad denne uttrycker. Andra dimensionen används för att se språkliga kvaliteter och det litterära innehållet. Den tredje dimensionen syftar till att skapa förståelse för det omgivande samhället, här handlar det alltså om att förstå texten utifrån samhället och omgivningen den producerats i (ss.139-140). Vi använder oss utav den första dimensionen och även den tredje dimensionen eftersom texternas innehåll ligger som grund för kommande analys.

Grundläggande för denna form av analysarbete är att utgå från och arbeta med kritiska frågor (Widén 2009, s. 142) och som grund för vår textanalys utgår vi från de olika frågeställningar som tidigare presenterats. Det finns ett antal steg som är aktuella för forskaren att ta hänsyn till vid en kvalitativ innehållsanalys; först och främst måste det finnas en klar och tydligt formulerad forskningsfråga med tillhörande problemformulering. Det är även viktigt att förstå sammanhanget i vilket texten producerats i. Forskaren ska från början se till en större mängd empiriskt material för att sedan reducera detta till ett mindre antal texter. Utifrån valda texter är det till fördel att kategorisera dessa för att sedan ha möjlighet att revidera det som är relevant utifrån det valda forskningsområdet (Bryman 2011, ss. 505-506). Uppsatsprocessen

startade med funderingar kring formulering av syfte och kring frågeställningar. Problematiken i studien var tydlig för oss och frågeställningarna formulerades utefter denna.

Frågeställningarna fanns med under vår urvalsprocess av empiriskt material, den litteratur som valts för analys. Hänsyn har tagits till ovan nämnda steg under förarbetet med vår kvalitativa analys för att tidigt i arbetsprocessen ha en klar bild av undersökningsområdet.

Utöver innehållsanalys har vi använt oss utav argumentationsanalys, som tar ytterligare hänsyn till texters innebörd och passar därför undersökningssyftet, nedan förklaras argumentationsanalys vidare.

2.6.2 Argumentationsanalys

Argumentationsanalys bygger i första hand på att förstå texters innebörd. Denna typ av analys har tre syften; första syftet handlar om beskrivande sammanhang, att se om sammanhang och argumentation passar samman. Andra syftet är att undersöka hur argumentationen ställer sig till vissa normer. Det tredje syftar till att avgöra om argumentationen är beviskraftig (Bergström & Boréus 2012, ss. 92-93). Dessa syften stämmer överens med vårt tillvägagångssätt och hjälper oss att undersöka den problematik som finns i studien, argumentationsanalys tillsammans med innehållsanalys används därmed som grund för studiens arbete.

Rent praktiskt går en argumentationsanalys ut på att bearbeta texten i olika steg där forskaren väljer det steg som känns mest relevant för undersökningen. Det första steget handlar om att göra en mer definierad tolkning av texten för att förstå hur och vilka påståenden som hänger samman. Det andra steget går ut på att dela upp en texts olika meningar för att visa på att dessa kan uttrycka flera påståenden samtidigt. Det tredje och sista steget handlar om att göra en sammanfattning av flera meningar som tar upp samma form av påstående, detta för att klargöra viss information (Bergström & Boréus 2012, ss. 97-98). Med hjälp av argumentationsanalysens grunder har vi funnit passande citat och meningar som sedan kopplats till valda teorier. En del teori har även valts innan citatval gjorts, då har alltså teori legat som grund och relevanta citat har valts ut för dessa teorier i efterhand. Detta visar att vi använt oss utav abduktion där angreppssätten induktion och deduktion kombineras (Ahrne & Svensson 2011, s. 193).

Texter kan ibland innehålla underförstådd information, det vill säga att självklarheter inte skrivs ut på ett tydligt sätt för mottagaren. Denna information kan ibland vara lätt och logisk för läsaren att utläsa men kan i vissa fall kräva en tidigare kontextkännedom för att innebörden av det underförstådda ska förstås (Bergström & Boréus 2012, s. 113). Tidigare kunskap inom management och förförståelse inom detta ämne har hjälpt oss under läsningen och möjligtvis förbättrat förståelsen för eventuell underförstådd information.

Det tredje syftet med en argumentationsanalys som nämnts ovan är att utläsa om en argumentation har beviskraft. För att avgöra och värdera om tillräcklig beviskraft finns är användning utav tre moment möjliga. Vid första momentet sker en utvärdering av ett arguments hållbarhet och relevans, det andra momentet innebär försök att hitta argument som inte är formulerade i texten men som kan ha relevans för uppgiften. Det tredje momentet ska se till varje arguments beviskraft för att slutligen avgöra om alla dessa tillsammans visar på tillräcklig hållbarhet och trovärdighet (Bergström & Boréus 2012, ss. 126-127). Det finns en svårighet i att avgöra beviskraften i vår valda empiri då det inte finns någon forskningsgrund eller direkta referenser i de båda böckerna, de är uppbyggda på författarnas egna erfarenheter och teorier.

När argumentationsanalys används som metod kan det uppstå vissa tolkningssvårigheter. Det första problemet kan vara en uppstrukturering av olika argumentationer, där forskaren i en del fall måste gå djupt in i textens olika delar och behöver enligt Bergström och Boréus (2012) ta till "våld" för att strukturera upp argumentationer. Forskare som tolkar texter kan i vissa fall enkelt hitta en tydlig argumentation som denne tror att texten vill framhäva. I andra fall kan forskaren själv behöva skapa och ta fram en struktur som denne tror framgår i texten, detta kan påverkas utav forskarens eget intresse och ge ett missvisande analysresultat. Ytterligare ett problem kan vara svårigheten i att förstå otydliga satser och vad som egentligen uttrycks i vissa påståenden där det underförstådda kan vara svårt att förtydliga för forskaren. I en argumentationsanalys är det forskaren som väljer vad som anses relevant och intressant för studien. Detta kan ha som följd att delar av texten framhävs utifrån forskarens eget intresse (ss. 132-133). Även här har tidigare kunskap och förförståelse inom management möjligtvis hjälpt oss i våra tolkningar. Vad gäller framhävandet av vissa delar av texterna i empirin har detta grundat sig i de tre frågeställningarna.

2.7 Forskarens roll

Det som i huvudsak ska göras i en textanalys är att undersöka och se vad som faktiskt skrivs och då försöka se vilka sociala konsekvenser texten har för verkligheten (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 28). Den främsta svårigheten i att utföra denna typ av analys är att forskarens egna värderingar, åsikter och kunskap spelar in och tar över analysen. Det är därför viktigt att forskaren lägger en del av sin förförståelse åt sidan och ställer sig neutral, i den utsträckning som är möjlig, till materialet som undersöks. Forskaren har alltid en inverkan på resultatet och dennes förhållande till forsknings- och undersökningsområdet spelar roll för resultatet, det är därför av vikt att klargöra för läsaren hur man som forskare står i förhållande till undersökningen och vilka konsekvenser som kan komma till följd av detta. För att kunna ställa sig främmande för en del av den egna förförståelsen krävs det att världen ses genom bestämda teorier, inte förrän då kan materialet analyseras utifrån något ytterligare än den egna vardagsförståelsen (ibid., ss. 28-30). För att undvika ovan nämnda problem har vi först sökt lämplig teori och haft en inläsningsprocess av denna för att sedan övergå till analys av empiri. Dock lämnades utrymme för ytterligare teorier, detta för att kunna välja och utgå från intressanta och relevanta citat i empirin och i efterhand söka ytterligare teorier för dessa.

2.8 Bedömning av kvalitativ forskning

Hur bedömning av en kvalitativ forskning kan göras skiljer sig från hur en kvantitativ forskning kan bedömas, där Bryman (2011) föreslår andra kriterier som bör mätas. Dessa kriterier är tillförlitlighet och äkthet, vilka är alternativ till validitet och reliabilitet och ska vara mer anpassad för kvalitativa undersökningar (ss. 352-353). Dock är reliabilitet ett passande kriterium för denna undersökning. Reliabilitet handlar om hur empiriskt material tolkas och med vilken noggrannhet det görs utifrån det syfte studien har. Det handlar även om i vilken utsträckning forskarna kan eliminera felkällor som inte är relevanta för undersökningen. När det gäller tolkning av texter är reliabilitetsfrågan en viktig aspekt för att tolkningen ska ligga så nära undersökningens syfte som möjligt. För att uppnå god reliabilitet är det viktigt att forskarna tillsammans är överens om hur, och på vilket sätt tolkning av material ska ske (Bergström & Boréus 2012, s. 42; Bryman 2011, s. 352). För vår studie är reliabilitet av vikt, vårt empiriska material har tolkats med nära koppling till både syfte och frågeställningar, detta för att få en god reliabilitet.

Inom tillförlitlighet ingår fyra begrepp vilka är; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en

möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2011, s. 354). Trovärdighet innebär hur pass tydligt olika beskrivningar av verkligheten är och om dessa kan ge högre trovärdighet. Kvalitativa forskningar undersöker ofta en mer djup förståelse av viss kontext i verkligheten jämfört med kvantitativa som oftast undersöker ett bredare område. För att ha möjlighet att bedöma en djup undersökning bör överförbarhet finnas i åtanke, det vill säga att resultatet blir detsamma i en annan kontext eller om undersökningen görs om vid en annan tidpunkt. För att få stor överförbarhet bör forskaren göra så täta beskrivningar som möjligt. Pålitlighet är det tredje begreppet inom trovärdighet och denna aspekt innebär granskning av alla olika delar i en undersökning. Granskningen ska visa på att en fullständig redogörelse gjorts, detta kan styrka pålitligheten. Det sista begreppet är möjlighet att styrka och konfirmera, där ska forskaren visa på att denne inte medvetet låtit egna värderingar påverka i utförandet av undersökningen och i de slutsatser som framkommit. Den som slutligen ska granska en undersökning har som uppgift att se i vilken utsträckning resultaten går att styrka (ibid., ss. 354-356). I denna studie har ett fokus legat på att finna ett djup inom undersökningsområdet, detta för att visa på en större förståelse för bland annat kontexter inom management.

Även äkthet innehåller flera kriterier för bedömning av en kvalitativ forskning där det ställs mer generella frågor. Alla dessa kriterier ser till deltagarna som medverkat i en undersökning och hur dessa påverkats och förstått innebörden av olika aspekter (Bryman 2011, ss. 356-357). Eftersom undersökningen bygger på textanalys av två managementböcker har inga ytterligare deltagare utöver författarna medverkat, därav är äktheten svår att bedöma.

Generalisering i kvalitativ forskning handlar om en studies resultat och om detta kan appliceras på sådant som inte ingått i studien, alltså om resultaten kan generaliseras utanför den gjorda studien (Thornberg & Fejes 2009, s. 228). Denna studie och dess resultat är inte generaliserbart men kan vara användbart för annan eller framtida forskning. Detta för att två specifika managementböcker använts i studien och slutsatser och resultat från denna kan inte appliceras på, och generaliseras till andra studier inom området. Däremot lämnar studien ett viktigt kunskapsbidrag då den ger ett djup och en förståelse för hur ledarskap, medarbetare och kontexter framställs och diskuteras i vald managementlitteratur.

2.9 Tillvägagångssätt

När vi valt de två böcker som utgör vår empiri började vi med ytterligare en inläsningsprocess. En mer grundlig och djupare läsning än tidigare gjordes av de två böckerna för att få en tydligare uppfattning om vad de förmedlade. Samtidigt gjordes teorisökning inom området och sökningar efter artiklar och böcker gjordes genom bibliotek och internet. Sökord som bland annat *leadership*, *employee*, *followership*, *critical management*, *context* och *leadership versus management* användes för att finna lämplig forskning och teori, EBSCOhost var vår huvudsakliga sökmotor. Inläsning på forskningsområdet gjordes och lämplig teori och tidigare forskning för studien valdes och fördes in i uppsatsen. Beskrivningar och citat valdes ut från vald litteratur som utgör empirin, dessa val grundades på de olika teman som finns i syfte och frågeställningar; ledarskap, medarbetare samt kontexter. Eftersom vald litteratur handlar om ledarskap fanns det ett stort omfång citat med relevans för studien, valen föll då på det som var mest intresseväckande för oss som läsare och på det vi såg var relevant för hittills valda teorier. Vi fann även intressanta citat som krävde ytterligare teorisökning. Därefter började kopplingar göras mellan teori, tidigare forskning och citat från empiri för att en analys skulle ha möjlighet att växa fram.

3. Tidigare forskning och teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer vi att presentera relevant teori och tidigare forskning som motiveras av undersökningens syfte och frågeställningar. Teori och forskning kring ledarskap, medarbetarskap samt kontexter kommer i huvudsak att lyftas fram i kommande avsnitt. Inom dessa kategorier finner vi ledares ansvar, negativitet kring ledarskap, ledare i förhållande till medarbetare samt sammanhangs påverkan, vilka alla är centrala för studien.

3.1 Tidigare framställning av ledare i managementlitteratur

För att förstå vad som tidigare skrivits om management och ledarskap vill vi genom teorier och tidigare forskning visa på vad som ofta framhävs och vad som saknas i känd managementlitteratur.

I modern managementlitteratur beskrivs ofta ledare på ett positivt sätt med attraktiva begrepp. Oftast är det ledaren som förväntas åstadkomma utveckling och förändring, och att det är deras insatser som är avgörande för en organisations framgång (Sveningsson & Alvesson 2010, s.14). Sveningsson och Alvesson (2010) uttrycker svårigheten i att utöva det attraktiva

ledarskapet i verkligheten, att chefer kan ha en tendens att hamna mellan denna attraktiva beskrivning av ledaren och det mer traditionella och vardagliga chefsarbetet. Chefer kan identifiera sig med den mer attraktiva beskrivning som finns av deras arbete men som kan vara komplicerad att utöva (ss. 82-83).

Även Edwards et al. (2013) framhäver att under de senaste 30 åren har många beskrivningar gjorts om ledarskap, lärande och dess utveckling men att dessa beskrivningar ofta har redovisats på ett relativt normativt sätt. Genom att faktiskt förstå att managementlitteratur har framställts på detta vis anser forskarna att litteraturen bör granskas med kritiska ögon. Detta för att finna och kunna använda alternativa metoder för lärande och utveckling (s. 4). Under de senaste 20 åren har ledare ofta beskrivits som centrala aktörer och att de är något mer än andra, ledare har ofta benämnts som hjältar och ett hjälteideal har funnits inom ledarskap. Det har funnits en föreställning om den "store mannen", i relation till stora ledare, som har ansetts unika och mer framgångsrika än andra. Mer vardagliga ledare har förväntats att inspireras av dessa "stora män" och på så sätt framkalla ett heroiskt skimmer över sig själva (Sveningsson & Alvesson 2010, ss. 29, 71).

Genom att förstå hur ledare framställs i litteratur anser Idergard och Lageson (2000) att en problematik finns i hur människor lär sig att bli bra ledare. De ifrågasätter hur ledarskap lärs ut, om det är hållbart och om det fungerar för framtid och förändring. Det är lätt att uppleva en äldre typ av ledarskap i dagens företag och organisationer, skillnader i mentalitet finns oftast mellan äldre och yngre och detta kan förändra på vilket sätt situationer hanteras. Ledare ska kunna skapa förutsättningar och möjligheter i en tid där det sker snabba förändringar och där utvecklingen går fort framåt, därför fungerar det inte att hålla fast vid "kartor", modeller och skisser över hur saker och ting ska gå till och hanteras, de blir omoderna och går ur sin tid. En ledare måste vara öppen för det nya och kunna lämna det gamla bakom sig. Ledarskap behöver utformas utan denna typ av kartor och modeller och att konstruera nya fasta bilder av hur en ledare ska vara kan tyckas meningslöst då de hela tiden bör förnyas och göras om (ss. 12-13).

Förutom denna typ av kritik om hur en ledare kan lära sig att bli en bra ledare påpekar Bjugstad et al. (2006) avsaknaden av medarbetare i litteraturen. Han menar att avsaknaden av medarbetare inom managementlitteratur kan ses som negativt då dessa två funktioner alltid

har ett samspel med varandra (ss. 304-305). Detta kommer att beskrivas ytterligare i kommande avsnitt

Detta avsnitt har förklarat hur ledare tidigare framställts i viss managementlitteratur, det har funnits en fast bild och ett ideal av ledare som hjältar, förenklade beskrivningar och ett normativt synsätt har framhävts. Den problematik som finns inom begreppet ledarskap kommer att bygga grunden för analys och slutdiskussion då det är centralt för första frågeställningen.

3.2 Medarbetare är av betydelse

Bjugstad et al. (2006) har studerat managementlitteratur och jämfört denna med det som tidigare framkommit genom forskning inom medarbetarskap. Det finns en avsaknad inom ämnet då det tas lite hänsyn till medarbetare (ss. 304-305). Bjugstad et al. (2006) visar på att det alltid finns ett samband mellan dessa två fenomen, ledarskap och medarbetarskap, och att dessa bör diskuteras tillsammans. En ledare har ett behov av medarbetare för att kunna utöva ledarskap och ha möjlighet att uppnå en organisations mål, att en del litteratur framställer ledaren som den som skapar framgång kan ses som skenbart då en ledare inte skulle kunna lyckas utan sina medarbetare (ss. 304-305). Relationen mellan dessa två kan inte längre förnekas och betydelsen av medarbetare är inget som ska underskattas. Ledarskap kan liknas vid en typ av medarbetarskap då det även krävs att denne kan följa. Det finns alltså inga ledare som inte följer, precis som att det inte finns medarbetare som inte leder. Rollerna kan ibland skifta, medarbetare kan agera ledare och ledare kan då inta en roll som medarbetare, alltså har rollerna ett ständigt beroende av varandra och den ena kan inte uteslutas. Det handlar om att leda sig själv liksom andra, både medarbetare och ledare är komponenter och bidragare till ett gott medarbetar- och ledarskap (Bjugstad et al. 2006, s. 315; Riggio, Chaleff & Lipman-Blumen 2008, ss. 17-18).

Hällstén och Tengblad (2006) presenterar begreppet medarbetarskap vilket kan betraktas som alla människor i en arbetsorganisation, även en chef och ledare räknas som medarbetare då dessa behöver förhålla sig till överordnade, intressenter och övriga medarbetare (s. 12).

Medarbetarskap är enligt dessa forskare relaterat till ambitioner att utveckla en arbetsorganisation, genom att satsa på just medarbetare (ibid., s. 77). Det har visat sig att medarbetare kan bidra till ett bättre arbetsklimat om dessa känner sig bekväma med ledaren

och att tydliga värderingar och mål sätts upp. Något som spelar ytterligare roll är hur, och om, ledaren agerar för medarbetarnas främsta intresse, görs detta kan en relation med ömsesidig tillit skapas och detta kan skapa en grund för en framgångsrik organisation (Bjugstad et al. 2006, ss. 307-308).

Medarbetarskapsteorier lägger ofta stor vikt på medarbetares roll och handlande i en organisation, dock spelar även ledarskap en viktig roll i det hela. Samspelet mellan ledare och medarbetare är en viktig faktor för arbetssituationen. Ledarskapet kan vara avgörande för de anställda då det är en person som ska ha kontroll och styra på ett passande sätt, denne ska förse de anställda med resurser för att de ska ha möjlighet att utföra ett bra arbete. Det ska finnas ett utbyte mellan ledare och medarbetare och ledarskap bör utövas på ett sätt som utgår ifrån medarbetare för att gynna en organisation i stort (Hällstén & Tengblad 2006, s. 143).

För att bygga upp denna relation mellan ledare och medarbetare kan användning av leader-member exchange theory (LMX) användas. Teorin visar på att det pågår en process mellan ledare och medarbetare där interaktioner och en dyadisk relation är att föredra, alltså en relation mellan två individer. Ledaren ska inte se hela arbetsstyrkan som en kollektiv grupp utan ledare bör uppmärksamma olikheter som kan förekomma hos varje medarbetare (Northouse 2004, s. 147). Teorin betonar även att ledare borde utveckla ett utbyte eller en relation med samtliga människor i en organisation och inte enbart vända sig till vissa medarbetare. Detta försök att låta varje medarbetare känna sig delaktig i en grupp kan undvika att någon känner sig utanför och förhoppningsvis kan positiva effekter skapas (ibid., s. 151). Det centrala i LMX-teorin är att ledare bör forma en dyadisk relation med samtliga inom en organisation. Förutom att skapa en bra relation kan ledare erbjuda möjlighet för medarbetare att exempelvis inta en ny roll eller få ett utökat ansvarsområde. Det hela handlar om att ständigt vårda anställda för att bygga upp förtroende och respekt inom en organisation (ibid., ss. 153-154).

Ovan har en presentation kring medarbetare gjorts, att dessa är betydelsefulla för ledarskap och att ett samspel finns mellan ledare och medarbetare, LMX-teorin syftar till relationsbyggande mellan dessa två. Dessa teorier och forskning inom området medarbetare är av relevans för vår studie då vi i analysen kommer att diskutera hänsynstagande till- och framställning av medarbetare i vald managementlitteratur.

3.3 Betydelsen av kontexter och sammanhang

Sveningsson och Alvesson (2010) talar om sammanhangets betydelse för ledarskap. Det finns skilda meningar, värderingar och antaganden gällande ledarskap i olika delar av samhället och i olika organisationer. Detta skiljer sig eftersom det är kontextberoende, olika sammanhang påverkar ledarskapets betydelse (s. 55).

Forskning uppmuntrar att mer hänsyn ska tas till kontexter och sammanhang i ledarskapsutvecklingen. Vikten av att ledare bör ha ett mer kritiskt tänkande och knyta an till samhälle, omgivning och påverkande sammanhang framkommer tydligt i forskning kring ämnet (Edwards et al. 2013, s. 5). Genom att förstå hur viktigt sammanhang är, för både ledare och medarbetare, i möjligheten för bättre ledarskapsutveckling, borde ett större avstånd tas från den traditionella managementlitteraturen. Denna ofta förklarar hur en ledare bör vara och agera utefter olika modeller. Om det istället finns ett fokus på vad som anses vara en god ledare, utifrån hur medarbetare och ledare ser det, kan ett större värde skapas för utvecklingen (ibid., s. 6).

Idergard och Lageson (2000) utgår från att framtiden är oförutsägbar, deras syn på ledarskap grundas på detta. Det går inte att ha kontroll över vad som kommer att ske, alla spontana möten och interaktioner förändrar sådant som kanske från början är tänkt att få ett visst utfall. Detta måste accepteras då det kan vara skadligt för en organisation att försöka följa fasta modeller och planer samt att slå fast sådant som ännu inte skett. Det är viktigt att en ledare har en förmåga att kunna möta det som är främmande och oförväntat (ss. 30-31).

Ledare kan med hjälp av kontingensteorin skapa en större förståelse för hur denne kan anpassa sig till olika situationer. Kontingensteorin innebär att ledare anpassar ledarskapet på ett lämpligt sätt till den situation eller kontext som råder. Hur pass väl ledare kan anpassa sig till kontexter beror på den individuella effektiviteten. Det är dock viktigt att förstå att ledare inte alltid kan vara lika effektiva i alla situationer, vilket kontingensteorin ofta eftersträvar. För att förstå hur en ledare ska prestera är det väsentligt att förstå i vilken situation denne leder (Northouse 2004, s. 109). För att lättast arbeta med kontingensteorin förslår Northouse (2004) att ledaren kan arbeta med en uppgiftsbaserad- eller en relationsbaserad ledarskapsstil. Ledarskapsstilen som fokuserar på uppgiften anser att det primära är att uppnå de mål som är uppsatta för en organisation. Ledare som däremot utvecklar och skapar nära interpersonella

relationer arbetar med den relationsbaserade ledarskapsstilen. Dessa ledarskapsstilar passar olika bra för olika typer av situationer och ledare är de som avgör hur och när vilken stil är lämpligast att använda. För att veta vilken stil som bör användas är det viktigt att avgöra vilken natur som råder i en viss situation (ss. 110, 112).

Detta avsnitt har förklarat att det finns en avsaknad av hänsyn till kontexter och argumentation kring vikten av hänsyn till olika kontexter, att det inom ledarskapsutveckling borde finnas ett större beaktande och en större förståelse för detta. Kontingensteorin syftar till att skapa en större förståelse kring anpassning för olika situationer. Diskussionen kring kontexter kommer föras vidare till diskussion och analys för att undersöka om det finns en avsaknad av detta även i vårt empiriska material.

Hittills i den teoretiska referensramen och presentationen av tidigare forskning har studiens tre huvudteman presenterats. Nedan kommer ytterligare fördjupning av teorier och tidigare forskning inom ledarskap redovisas som har relevans för studien samt kommande analys och diskussion.

3.4 Ledarens ansvar?

3.4.1 Våga leda

Bangari och Prasad (2012) presenterar, utifrån en undersökning, en teori som säger att en av orsakerna till att ledare misslyckas i vissa situationer är bristen på mod för att våga göra rätt. Denna undersökning bygger på relationen mellan ledares mod och hur de blir bedömda utefter beslut och handlingar. Forskning visar på att, tillsammans med de grundläggande personligheter och beteende en ledare förväntas ha, har en ledares mod och förmåga att fullfölja något på rätt sätt betydelse för att se om denne tar hänsyn till organisationens främsta intresse på längre sikt (s. 52).

En ledares beslutsfattande kan bero på olika situationer och sammanhang, beslutstagande kan se olika ut om det tas under en kris eller om det handlar om ett rutinmässigt beslut. Skillnader kan bero på hur rörlig en situation är och beroende på hur mycket tid som finns tillgänglig, trots olika omständigheter bör ett genomtänkt och rationellt beslut tas. Detta kan kopplas till mod, de ledare som klarar av att ta genomtänka beslut i svåra situationer visar på ett visst ansvarstagande, men detta kan dock inte garantera ett positivt resultat (Bangari & Prasad

2012, s. 64).

Anställdas inlärningsmetod kan till viss grad visa på hur människor imiterar förebilders beteenden, i detta fall ledares beteende. Att somliga väljer att imitera denna typ av beteende beror på personens egen uppfattning, strävan och benägenhet att vilja agera på ett liknande sätt (Liu, Liao & Loi 2012, s. 1191). Detta innebär att ledare på olika vis kan påverka nedåt i en organisation vilket både kan leda till försämrad och förbättrad kvalitet. Det är viktigt för ledare att förstå vilka konsekvenser som kan uppstå utifrån dennes beteende och att det kan ha betydelse för anställdas motivation och kreativitet (ibid., s. 1208).

3.4.2 Motiverande ledare

För att kunna förbättra och utveckla anställdas motivation kan ledare använda sig utav path-goalteorin. Teorin innebär att ledare ska fokusera på att motivera medarbetare i förhoppning om att det ska leda till större tillfredsställelse på arbetsplatsen samt att arbetsprestationerna ökar. För att kunna påverka medarbetares motivation krävs det att ledare använder en passande ledarskapsstil gentemot medarbetare och dess arbetsuppgifter. Teorin har antagande om att medarbetare kommer att bli motiverade om de känner sig kapabla att utföra uppgiften, om de tror att deras ansträngningar kan bidra till resultat och att det utförda arbetet leder till en värdig betalning (Northouse 2004, s. 123). Utmaningen för ledare är att kunna anpassa ledarstil efter medarbetares olika behov och att inse att om dessa tillfredsställs kan motivation skapas. Ledare måste avgöra vad som kan bidra till tillräcklig motivation för medarbetare, denna motivation ska sedan hjälpa organisationen att uppnå mål. Detta kan exempelvis vara att ge medarbetare tillräcklig information för att utföra en uppgift eller att motivera genom belöningar (ibid., ss. 123-124).

3.4.3 Att finna rätt medarbetare

Fidler (2012) presenterar problematiken inom rekrytering, den kan vara komplicerad och påverkas av bland annat läget på arbetsmarknaden och i ekonomin. Det är även svårt att locka redan yrkesverksamma kandidater att söka ett nytt arbete då trygghet och komfort har en tendens att locka mer än risktagande och nya utmaningar. Det krävs av en ledare att kunna ta noggranna, smarta och genomtänka beslut under en rekryteringsprocess och det handlar inte enbart om att fylla en öppen position. Det är ett strategiskt beslut som påverkar organisationen och ledare bör ta ansvar och vara involverade i anställningsprocessen. Det är inte en uppgift

som enkelt kan läggas på ”Human resource”- avdelningen, då de inte nödvändigtvis är helt insatta i vad som krävs och passar för en viss avdelning som någon annan har ansvar över. Att anställa någon för ett annat team än sitt eget är inget som rekommenderas (s. 1).

Trots hög arbetslöshet som råder på många platser är det svårt för företag att finna och anställa högkvalitativ personal inom vissa arbetsområden (Atkinson 2011, s. 1). Olyckligtvis ser många organisationer rekrytering som något enkelt, det är snarare tvärtom, att matcha talang med en position inom en organisation kan vara en oerhört svår uppgift (Odom 2013, s. 61). Det är en komplex process även för dess sökande, och för att ha möjlighet att arbeta med framgångsrik rekrytering krävs en förståelse även för den sökande och dennes val och situation (DeGrassi 2012, s. 30).

I avsnittet ovan, ledarens ansvar, har det bland annat förklarats att ledare måste våga vara ledare, våga ta beslut och ha en förståelse för konsekvenser av dennes agerande. Ledare har som ansvar att leda medarbetare framåt och detta kan göras genom exempelvis motivation, path-goalteorin visar ett tillvägagångssätt för att motivera. För att ledarskap ska ha möjlighet att utövas på bästa sätt krävs lämpliga medarbetare, därav viktigt att ledare engagerar sig i rekrytering. Dessa aspekter är viktiga inom ledarskap och därför är de av relevans när vi för en diskussion kring Capotondis och Pärson och Öbergs syn på ledares uppgifter.

3.5 Den mörka sidan av ledarskap

Sveningsson och Alvesson (2010) framhäver även den överdrivna mottaglighet som finns för goda ledare, det kan ibland byggas upp ett extremt beroende för denna typ av ledare vilket kan bidra till att ledare övervärderar sig själva och blir något immuna inför kritik och synpunkter (s. 101). En del människor känner ett beroende av auktoriteter och finner en trygghet i att ha en sådan människa som ledare, detta gör att många även är mottagliga för skadliga ledare (ibid., s.102). Det finns sedan åsikter om en ledare i är lämplig eller olämplig, bra eller dålig, och denna bedömning baseras på deras sätt att agera ledare och utöva ledarskap (Tyrstrup 2005, ss. 48-49).

Enligt Tyrstrup (2005) är många människor är fast i tron om att ledarskap är något gott, ledare finns till för att underlätta och förbättra och det förväntas att ledarskap alltid ska medföra och bidra till något positivt. När det inte blir som förväntat finns det många som enkelt tar till

uttrycket; brist på ledarskap. Det är ett diffust begrepp som väcker olika tankar hos olika människor och det är svårt att betrakta ledarskap som något enkelt (s. 148). För många finns föreställningen om att ledarskap är något individuellt, att det är kopplat till enskilda individer. Endast när diskussion förs kring en högsta ledning och flera chefer tillsammans ses det som något kollektivt (ibid., s. 149).

Att ledarskap inte kan ses som en enkel uppgift har forskarna Liu et al. (2012) tagit fasta på då det finns en liten mängd undersökningar på hur ett dåligt ledarskap, den så kallade mörka sidan, kan påverka medarbetares kreativitet och prestation positivt eller negativt (s. 1187). Studier identifierar ofta det ”dåliga ledarskapet” men skriver inte vad som kan göras bättre, därför har Alvesson och Spicer (2012) uppmärksammat konsekvenser av ett negativt ledarskap och metoder för att förbättra detta (s. 268). Ledarskapsarbetet kan ibland överbetonas och anses vara en kraftfull uppgift och därmed blir framställningen av medarbetare och eventuellt motstånd ofta underskattat. Denna ledarskapsroll som förväntas av en ledare är ofta svår att uppfylla. En chef har oftast fullt upp med administrativa uppgifter och har därför svårt att anta någon sorts ledaridentitet som ska passa in i de vardagliga sysslorna (ibid., s. 374).

Genom att inta ett kritiskt performativt förhållningssätt till ledarskapsarbetet kan det bli lättare att känna igen ledarskap i olika sammanhang och användning av ett mer situationsanpassat ledarskap är att föredra. Frågor som; ”*varför, när, hur stark och vilken typ av ledarskap*” är väsentliga för att veta när och om ledarskap behöver användas. Ett kritiskt förhållningssätt ska även vara till fördel för att förstå vilka utmaningar som finns och hur chefer eller ledare agerar i olika situationer. Det är därför viktigt att både ge röst till medarbetare och ledare för att förstå hur dessa kan påverka eller vara motstånd gentemot varandra. Därmed föreslås användning av en mer konstruktiv dialog mellan ledare och medarbetare där konstruktiv kritik ska kännas som en naturlig del för att kunna skapa god kommunikation (Alvesson & Spicer 2012, s. 381).

Ledarskap är ingen enkel uppgift och detta är något som diskuterats i avsnittet ovan, ofta talas och skrivs det om ledarskap ur positiva perspektiv men här har en kort presentation gjorts av delar av ledarskapets baksida. Att ledare genom agerande och uppträdande kan påverka prestationer och kreativitet hos medarbetare och att en medvetenhet bör finnas hos ledare då

negativa konsekvenser kan komma ur deras handlande. Att se om hänsyn tas till det negativa inom ledarskap är intressant för vår studie för att se om något ytterligare framhävs utöver det positiva och enkla.

3.6 Ledarskap i förhållande till chefskap

Undersökningar visar att det finns skillnader mellan ledarskap och chefskap, där dessa spelar olika roll i olika organisationer. Chefskapet ger en känsla av det vardagliga arbetet, medan ledarskap tycks vara mer speciellt och viktigt. Tidigare har det dock inte funnits någon direkt empirisk undersökning gällande skillnader mellan ledarskap och chefskap (Toor 2011, ss. 310-311). Dessa två begrepp är sammankopplade och kan komplettera varandra på olika vis eftersom det ibland kan vara så att de utför saker som vanligtvis tillhör den andras uppgift. Resultat från forskning inom detta område visar tydligt på att ledarskap och chefskap skiljer sig åt. Ledarskapet anses vara mer flexibelt och öppet för nya idéer medan chefskapet är mer stelt och letar efter beprövade metoder att handla. Både ledare och chefer använder sig utav kombinationer utav ledarskap och chefskap i beteendet, för att leda bättre ska ledare vara väl insatta i chefskapsbeteende och vice versa (ibid., ss. 311, 316-317).

Det förväntas att en ledare ska utöva ledarskap, samtidigt som det byråkratiska ska fungera vilket kan vara regler, rutiner och processer som ska fungera väl (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 89). Även i teorin är det något oklart hur chefskap och ledarskap ska ses, det finns mer eller mindre formella maktmedel som dessa människor har förfogande över, sedan finns det något mer diffusa aspekter som exempelvis information. Det finns stora förväntningar på att chefer ska utöva ledarskap. Den som förfogar över makt och har möjlighet att styra och leda har en skyldighet att göra detta på ett lämpligt sätt (Tyrstrup 2005, ss. 48-49).

Ovan diskuteras meningsskiljaktigheter vad gäller ledarskap och chefskap, att det ena ofta glöms när det talas om det andra. Detta hör samma med problematiken som finns kring framställningen av ledarskap och i kommande analys kommer en diskussion föras kring båda begrepp och relationen mellan dessa.

4. Analys

I följande avsnitt kommer vi att presentera vår empiri genom citat och beskrivningar från våra valda böcker; *Chefens bästa vän* och *Heavy metal management*. I den löpande texten kommer

vi att göra kopplingar mellan empiri och tidigare presenterad teori och tidigare forskning, vi kommer även framföra våra reflektioner och analysera det som presenteras. Fokus kommer att ligga på ledarskap, medarbetare samt kontexter och besvarandet av studiens frågeställningar.

4.1 Bli en bra ledare

Första delen kommer att behandla området ledarskap, här kommer citat att presenteras som involverar hur ledare framställs och hur det anses att en ledare ska arbeta och agera i de två valda managementböckerna.

Capotondi lämnar följande förhoppning åt läsaren i förorden till boken *Chefens bästa vän*;

Lär du dig att tillämpa allt det som står i den här boken är du i mina och många andras ögon en mycket kompetent ledare (Capotondi 2007, s. 3).

Enligt Idergard och Lageson (2000) är detta ingen möjlighet, de redogör för svårigheten i att utöva ledarskap genom att följa manualer och uppslagsverk, omvärlden är i ständig utveckling och förändring och ledarskapet bör utvecklas i takt med den. De menar alltså att det inte fungerar att hålla fast vid denna typ av instruktionsmodell (ss. 12-13). Även Edwards et al. (2013) anser att den traditionella managementlitteraturen och dess olika modeller för hur en ledare ska vara är något som borde analyseras mindre. De menar att fokus istället bör ligga på hur ledare och medarbetare vill att en ledare ska vara och hur denne ska agera. Meningen är att detta ger mer för utveckling av en ledare än vad litteraturen i sig gör (s. 6). Det finns alltså tydliga meningsskillnader i synen på ledarskap och rätt och fel är svårt, om inte omöjligt, att urskilja. Citatet ovan speglar även den förklaring Sveningsson och Alvesson (2010) diskuterar om hjälteidealet, att det finns en föreställning om att ledaren är något utöver det vanliga (ss. 29, 71). Capotondi får det att låta som en ganska enkel uppgift men att detta sedan inte har någon koppling till vad forskning och teorier påpekar är anmärkningsvärt. Det kan även vara problematiskt att styrka om denna beskrivning fungerar i praktiken. Även i Parson och Öbergs citat nedan kan en liknande beskrivning utläsas.

Be a master; Hantverksskicklighet är grunden för verklig respekt.

Be epic; Utan en fantastisk berättelse och en fantasifull vision om morgondagen är du körd.

Be instinctive; Analysen är död - trigga de grundläggande mänskliga drivkrafterna.

Be sensory; Involvera så många sinnen som möjligt, så intensivt som möjligt.

Be total; Total övertygelse är fundamentet för alla företagsbyggen.

Be forever; Var strategiskt konsekvent och uthållig över lång tid (Pärson & Öberg 2012, s. 20).

Boken *Heavy metal management* presenterar en mängd övergripande tips och tolkningar av ledarskap, det finns inga exakta beskrivningar och exempel på hur specifika situationer och händelser ska hanteras. I citatet ovan presenteras sex lärdomar som utgör grunden i Pärson och Öbergs managementteori. Idergard och Lageson (2000) har en teori vad gäller modeller och kartor för hur ledarskap bör vara, denna säger att dessa är meningslösa och obrukbara i längden då vi lever i en föränderlig värld (ss. 12-13). Pärson och Öberg (2012) vill också framhäva att den typen av modeller och fasta beskrivningar inte är av godo, många paralleller dras till känd managementlitteratur och de menar att tidigare modeller och instruktionsböcker inte är tillräckligt realistiska för verkligheten och organisationers framgång. De menar att de sex grundpelare, som presenteras i *Heavy metal management*, är områden att arbeta inom och att det är inom dessa ledare ska leverera. Dock finns det likheter mellan Pärson och Öbergs grundpelare och de modeller som används i annan managementlitteratur, vilket de själva kritiserar. Citatet ovan har i princip samma betydelse som citatet som inleder Capotondis bok, båda ger läsaren en förhoppning att om du som läsare följer det som skrivs i dessa två böcker kan du lyckas och bli en bra ledare. Det finns dock en medvetenhet i böckerna som visar att vägen till ett gott ledarskap inte är så enkel som det ibland framhävs som. Nedan följer citat som bland annat visar att hårt arbete ligger bakom ett gott ledarskap, samt en del svårigheter i detta arbete.

Du är den siste som får veta (Capotondi 2007, s. 88).

Capotondi (2007) skriver om problematiken att ledaren ofta kan vara den siste som får veta, det som sägs eller diskuteras medarbetare emellan kanske stannar där och detta avstånd som oftast finns mellan ledare och medarbetare är något som måste accepteras (s. 88). Bjugstad et al. (2006) föreslår, för att dessa gränser inte ska vara alltför stora i en organisation, att tillit är grunden för att en ömsesidig relation ska kunna skapas. Om en sådan relation skapas kan ledare förhoppningsvis få mer tillgång till information och det vardagliga samtalet som finns mellan medarbetare (ss. 307-308). Capotondi (2007) belyser att det finns två sidor av medarbetarskap gentemot ledare (s. 88), ibland som lojala men som i citatet ovan där

medarbetare kan fungera som motstånd. Detta citat speglar den mörka sidan av ledarskap vilket tyder på att ledarskap inte är en enkel uppgift (Liu et al. 2012; s. 268; Tyrstrup 2005, s. 148). För att undvika citatets problematik föreslår Alvesson och Spicer (2012) att en ledare bör skapa en mer konstruktiv dialog med sina medarbetare och att detta ska leda till en god kommunikation (s. 381).

Bortsett från talet 666 handlar Heavy metal management ALDRIG om siffror. Och du har aldrig hört en artist tala om att vägen till framgång skulle vara "shareholder value creation" eller någon annan mumbo jumbo. I korthet handlar det om att ge allt du har utan sidohänsyn och att så småningom få ännu mer tillbaka av dina fans. Så att du kan ge ÄNNU mer och få ÄNNU mer tillbaka (Pärson & Öberg 2012, s. 19).

Här ges en annan typ av beskrivning om hur en ledare kan vara. Pärson och Öberg menar att ju hårdare ledare arbetar desto mer får de tillbaka. Denna beskrivning låter inte lika attraktiv som den som Sveningsson och Alvesson (2010) menar ofta framställs i managementlitteratur (s. 14). Istället framhäver Pärson och Öberg att hårt slit och arbete förhoppningsvis ska löna sig. Detta skiljer sig från vad många forskare antyder, att managementlitteratur oftast framställs som förenklad, här lyfts istället hårt arbete fram som en framgångsrik faktor. Citatet riktar kritik mot viss managementlitteratur och en ledares arbetssätt för att lyckas. Dock kan Pärson och Öbergs benämning av medarbetare som sina "fans" ses som en förenklad syn på medarbetare. För läsaren kan medarbetare uppfattas som enkla att styra och hantera samt att om ledare arbetar kommer även medarbetare göra detta per automatik. Ännu en gång förmedlas förenklade beskrivningar och samband. Nedan följer ännu en förklaring på hur en ledare kan lyckas.

Nej, glöm personlig ödmjukhet. För att verkligen lyckas i ditt företagsbygge krävs att du siktar på att gå "from Good to Badass" och ta även det sista steget. En Badass i Metallvärlden inger skräckinjagande respekt i sin förmåga att köra sitt race och blir inte upptagen av vad folk runt omkring har för uppfattning om hans gärning (Pärson & Öberg 2012, s. 60).

Ledarskap är ingen enkel uppgift och att uppgiften i sig alltid ska leda till något positivt är inte alltid självklart (Tyrstrup 2005, s. 148). Ledarskapsarbetet har en tendens att överbetonas precis som i citatet ovan, risken blir då ett minskat fokus på medarbetare och andra faktorer som kan spela roll för en organisation och ledarskapet (Alvesson & Spicer 2012, s. 374). Att ge röst åt medarbetare och vad de anser är bra vid utövande av ledarskap samt att kunna skapa

en god dialog är något som bör förekomma (ibid., s. 381), dock menar Pärson och Öberg, genom citatet ovan, att ödmjukhet och till viss del att hänsyn för andra inte behöver existera. Det kan även tolkas att medarbetares åsikter och tycke inte spelar någon större roll. Pärson och Öberg (2012) anser överlag att känd managementlitteratur inte är tillräcklig för att lyckas, för att verkligen lyckas räcker det inte med exempelvis ödmjukhet som litteratur ofta framhäver som viktigt (ss. 57, 60, 63), författarna lyfter fram detta ytterligare genom citatet nedan.

Var hade IKEA varit idag med ödmjukhet? Zlatan Ibrahimovic? Eller, för den delen, In Flames? (Pärson & Öberg 2012, s. 63).

Sveningsson och Alvesson (2010) anser att ledare ofta framställs som hjältar i managementlitteratur och att detta hjälteideal speglar en ledare som är unik och mer framgångsrik än andra. Dessa ledare kan sedan ligga till grund och inspiration för mer alldagliga ledare (ss. 29, 71). Citatet ovan visar exempel på människor som lyckats med vad de gör. Här har författarna använt sig av en tilltalande retorik för läsaren då dessa personer framställs med det hjälteideal som länge funnits inom managementlitteratur. Nedan följer ett citat hur dessa "hjältelika" ledare kan arbeta med medarbetare eller kunder.

Sens moral: Oavsett om du är en ledare inom näringslivet eller musiker i ett band på väg mot världstoppen finns det alltså bara en sak att göra. Fräls din publik på en minut. Om du inte klarar det var din låt, ditt band eller din idé helt enkelt kass (Pärson & Öberg 2012, s 79).

Att en ledare ska kunna framhäva en organisation, att frälsa medarbetare likväl som kunder, på en minut kan ses som komplicerat och svårt. Enligt kontingensteorin måste en förståelse för omvärld och situationer finnas för att ledare ska kunna möta och förstå kund och medarbetare på bästa sätt. Detta kan göras genom att en ledare intar en anpassad ledarskapsstil för den kontext organisationen verkar inom. Hur pass väl en ledare lyckas "frälsa" den så kallade publiken beror på effektiviteten och förståelsen för hur olika situationer kan fungera (Northouse 2004, s. 109). Vare sig det är kunder eller medarbetare en ledare ska "frälsa" antyder citatet på att detta är en enkel och snabb process. Vidare diskuteras processen för ett gott resultat och framgång.

Bra rekrytering gallrar fram rätt medarbetare och introduktionen ger en bra start för goda prestationer. Därefter är det ditt ledarskap, en god organisation och en stark

företagsprofil som ger förutsättningar till motivation och resultat (Capotondi 2007, s. 53).

Denna typ av förklaring syftar till att ledare är den som skapar framgång och goda resultat samt att medarbetare borde ha en stor tilltro till ledare och ledarskapet inom en organisation. Detta är något Bjugstad et al. (2006) anser bör ses med kritiska ögon då han menar att litteratur ofta framhäver att ledaren är den som skapar framgång, när det i verkligheten är medarbetare som gör det möjligt för en organisation att uppnå goda resultat. Det är relationen mellan ledare och medarbetare som gör det möjligt att lyckas och att sambandet mellan dessa två är nödvändigt (ss. 304-305, 315). Därmed kan Capotondis förklaring ses som förhållandevis svag där han anser att ledare är de som skapar förutsättning för resultat, vilket inte förhåller sig till vad Bjugstad et al. (2006) anser kan skapa framgång. Capotondi skiljer sig även från vad Pärson och Öberg skriver vad gäller framgångsrikt ledarskap, nedan följer ett exempel.

Be instinctive - Analysen är död. Trigga de grundläggande mänskliga drivkrafterna i stället / - - / Vi har sagt det tidigare i denna bok och vi upprepar det gärna: Analysen är död (Pärson & Öberg 2012, ss. 32, 70).

Capotondi (2007) uttrycker genom sin bok att analys är viktigt, det skrivs kontinuerligt att det bör finnas beskrivningar och att saker och ting ska analyseras för att ledarskapet ska kunna anpassas och för att organisationen ska fungera bättre. Detta kan ställas i motsats till det citat som presenterats från Pärson och Öberg ovan där de menar att det inte är viktigt för ledare att ha ett analyserande synsätt, de anser att ledare istället ska se till människan, medarbetaren, och vad denne kan motiveras av. Citatet ger snarare läsaren en förenklad bild och ger ingen närmre förklaring på hur de mänskliga drivkrafterna ska stimuleras. Citatet syftar till att motivera anställda och enligt Northouse (2004) visa förmågan att ledare kan anpassa ledarskap samtidigt som fokus ska ligga på medarbetare. Detta fokus och denna förståelse för vad medarbetare blir motiverad av, kräver en viss typ av analys för att ledaren ska veta hur den ska arbeta gentemot anställda (ss. 123-124). När Pärson och Öberg påstår att "analysen är död" står detta i motsats till vad Northouse (2004) menar motiverar. Nedan följer ett citat där tydligare paralleller kan dras till den teoretiska forskning vi presenterat ovan.

Det är angeläget att du verkligen anstränger dig att anpassa ditt ledarskap till din medarbetare /- - / Du kan med hjälp av det här sättet att arbeta åstadkomma en

mycket stark utveckling av dina medarbetare. I sitt dagliga arbete får dina medarbetare ett pedagogiskt stöd från dig och kan ta sig vidare med stärkt självförtroende. Är du skicklig åstadkommer du elva månader utveckling om året per medarbetare (Capotondi 2007, s. 9).

Även detta är en beskrivning på hur en ledare ska arbeta, att det är betydelsefullt att anpassa ledarstil utefter medarbetare. Dock kan dessa beskrivningar vara svåra att praktisera i verkligheten. Ofta finns det en spänning mellan ledarskap och chefskap då många chefer tycks fastna i det vardagliga chefsarbetet. En ledarskapsbeskrivning, som den som presenterats ovan, kan i praktiken vara svår att utöva på grund av glappet som finns mellan chefsarbete och ledarskapsarbete (Sveningsson & Alvesson 2010, ss. 82-83). Det finns stora förväntningar på de människor som besitter makt, det vill säga chefer, att dessa är skyldiga att använda den på lämpligt sätt. Förväntan på en chef innebär därmed att denne även bör utöva ledarskap (Tyrstrup 2005, ss. 48-49). Enligt Toor (2001) ska begreppen chefskap och ledarskap diskuteras tillsammans eftersom de är ständigt sammankopplade och kan komplettera varandra på olika sätt. En ledare behöver vara insatt i och medveten om vad chefsarbete innebär för att kunna leda på bästa sätt, likväl som en chef behöver veta hur denne kan leda på ett bra sätt samtidigt som de vardagliga uppgifterna ska utföras. Dessa två begrepp ska därför användas i kombination med varandra, men viktigt att tänka på är att dessa spelar olika roll för olika organisationer (ss. 311, 316-317). Capotondi argumenterar för att ledare ska anstränga sig för att anpassning bör ske till varje medarbetare. Detta är en viktig insikt då utveckling av medarbetare kan ha en stor betydelse för framgång i en organisation.

I denna del har analysen rörande de citat som främst rör första frågeställningen redovisats, ledare och ledarskap har framställs på ett sätt som kan ses som förenklat. Förenklade händelseförlopp och samband, de ledarideal som används är hjältelika och vid eftertanke nästintill omöjliga att uppnå. Vid ytlig läsning av de två managementböckerna kan de ses som olika och ledarskap framställs på skilda vis, men efter djupare tolkning växer fler och fler likheter fram.

4.2 Medarbetare som ett medel för mål

Följande del kommer att beröra området medarbetare där vi bland annat kommer att föra en analys kring relationen mellan medarbetare och ledare, rekrytering samt motivation.

Det finns en enkel logik som säger att om du inte är en effektiv ledare så kommer inte dina medarbetare att vara effektiva heller /- - / Bara genom att överlämna helt vanliga arbetsuppgifter på ett bra sätt kan du påskynda dina medarbetares utveckling, motivera och inge förtroende (Capotondi 2007, s. 6).

Capotondi inleder *Chefens bästa vän* med denna mening om hur en ledare kan arbeta. Denna mening liknar det som Sveningsson och Alvesson (2010) menar är en typisk förklaring på hur ledare ofta framställs i modern managementlitteratur. Ledaren beskrivs ofta som den som förväntas åstadkomma utveckling och förändring och att det är denne som sedan spelar roll för framtida resultat (s. 14). Att Capotondi drar denna slutsats att ledare måste vara effektiva för att medarbetare ska vara det och att det är en enkel logik i detta samband kan ses som en förenkling. Även detta lyfter Sveningsson och Alvesson (2010) fram i diskussionen kring ledarskap, att det ofta framställs på ett förenklat och normativt sätt (ss. 82-83). En fråga som kan ställas är; kan inte medarbetare vara effektiva och prestera utan en bra ledare? Ännu en sak som kan ifrågasättas är Capotondis beskrivning av att "rätt" överlämning av arbetsuppgifter kan leda till motivation och utveckling. Detta kan ses som ännu en förenklad beskrivning och en förkortad process, samtidigt som det finns en avsaknad av en beskrivning på hur den "rätta" överlämningen skulle kunna gå till. Vidare förs diskussion kring citat gällande rekrytering och hur denna process kan se ut.

Du ska besluta om anställning. Själva beslutet tar bara några sekunder att uttala, men för ditt företag kan det betyda en vändpunkt.

Om du hittar och rekryterar rätt medarbetare innebär det att ditt företag utvecklas och förbättrar sin prestationsförmåga. Men om du slarvar kan du få motsatt effekt med dålig prestation, konflikter, utbildningskostnader och negativa följd effekter för hela din personalstyrka. Nöj dig därför inte med att anställa någon medarbetares kompis eller din grannes släktingar om du inte är 100 % säker på att de är rätt personer för ditt företag / - - - /

Bäst tillförlitlighet får du genom strukturerade anställningsintervjuer med dig och dina medarbetare. Det är du som bäst vet vem du behöver och är också mest angelägen om att resultatet blir bra (Capotondi 2007, s. 40).

Capotondi (2007) presenterar rekryteringsprocessen som något viktigt och något som en ledare borde lägga tid på och genomföra med eftertanke (s. 40). Fidler (2012) lyfter fram svårigheten i en rekryteringsprocess, och att det kan vara komplicerat att finna en kandidat som helt och hållet stämmer in på en organisations önskemål (s. 1). Enligt Odom (2013) är det

vanligt att organisationer ser rekrytering som något enkelt, dock kan det vara oerhört svårt att finna rätt talang för rätt position (s. 61). Capotondi beskriver i citatet ovan, precis som Fidler (2012) framställer i sin teori, att rekrytering är en process som en ledare bör vara involverad i (s. 1). Capotondi (2007) visar genom beskrivningar hur en ledare bör sköta en rekryteringsprocess (ss. 40-41), det tas dock ingen hänsyn till eventuell brist på kompetenta kandidater. Fidler (2012) menar, precis som Atkinson (2011), att vissa fält och positioner, trots hög arbetslöshet, kan vara svåra att fylla med tillräckligt kompetenta människor (ss. 1, 1), samtidigt som DeGrassi (2012) förklarar att det är en komplicerad situation även för den sökande (s. 30). Detta kan tyda på att Capotondi förenklar problematiken kring en rekryteringsprocess, att vissa aspekter glöms bort och att ledaren ännu en gång framställs som den som bringar framgång och den som gör att något blir lyckat. Efter rekrytering följer diskussion kring hur medarbetare kan motiveras.

“Varför“ vill dina medarbetare arbeta? “Varför” vill de arbeta på ditt företag? Om du vill vara säker på att du har rätt utgångspunkt när du försöker motivera dina medarbetare måste du med jämna mellanrum ställa dig dessa frågor, och besvara dem. Du måste veta svaren för varje enskild medarbetare du ska motivera och leverera svaret genom handling (Capotondi 2007, s.103).

När Capotondi påpekar att en ledare måste veta svaren för varje enskild medarbetare, kan likheter dras till beskrivningen av path-goalteorin. Teorin lyfter fram att varje medarbetare har olika behov och grund till motivation, därefter sker en avvägning från ledarens sida om hur och när motivation ska ges till var och en. En faktor, vilket kan höja motivation, är olika former av belöningar (Northouse 2004, ss. 123-124). Nedan visas exempel från Capotondis bok angående förslag på lågkostnadsbelöningar:

Du kan döpa en plats på företaget efter en anställd. Konferensrummet kan t.ex. heta “Åkes sal”.

Tvätta din medarbetares bil på lunchen.

Smycka och dekorera en duktig medarbetares skrivbord med ballonger och serpentiner. Bara för att denne är duktig.

Bjud medarbetarens hela familj på nöjespark eller zoo (Capotondi 2007, ss.176-178).

Det kan vara en utmaning för ledare att ta ställning till om denna form av belöningar ska användas eller inte. Northouse (2004) påpekar att ledare måste göra en anpassning till varje

medarbetare för att bli medveten om vad som kan vara motivationshöjande för var och en. Denna typ av belöningsexempel kan för vissa leda till större tillfredsställelse i arbetet och möjligtvis leda till bättre prestation, men kan upplevas som omotiverande av andra som inte uppskattar belöningsformen (ss. 123-124). Precis som forskning menar kan enkla medel skapa motivation och framgång hos medarbetare, dock kan Capotondis förslag ses som något som förlöjligar medarbetare och dess behov. Att ballonger och serpentiner skulle kunna leda till förbättrade prestationer och kreativitet kan uppfattas som lustigt och skämtsamt, snarare än framgångsrikt ledarskap. Nedan följer beskrivning på hur en ledare kan påverka medarbetare på andra sätt än just belöningar vilket presenterats ovan.

Både du och dina medarbetare vill lyckas med vad ni gör. Både i arbete och privatliv. Om du håller detta i tankarna blir ditt ledarskap en trevligare och mer verklighetsanpassad upplevelse. Dessutom kan du räkna med att alla människor i din omgivning känner av din positiva grundsyn och därför kommer att smittas av den. Negativa attityder påverkar på samma sätt som positiva, fast tvärtom. Dina medarbetare känner av vem du är och vad du tycker om dem, medvetet eller omedvetet. Om de ska känna lust att prestera bra och därmed också hjälpa dig till personlig framgång, måste du hitta attityder att uttrycka gentemot dem (Capotondi 2007, s. 158).

Capotondi diskuterar ledare tillsammans med medarbetare och att dessa har en påverkan på varandra. Enligt Bjugstad et al. (2006) är det positivt att dessa diskuteras tillsammans eftersom ledare är i behov av medarbetare för att ha möjlighet att uppfylla och nå en organisations mål och för att skapa framgång (ss. 304-305). Det handlar om att leda både sig själv och andra, och medarbetare likväl som ledare är viktiga komponenter för ett gott medarbetar- och ledarskap (Riggio et al. 2008, ss. 17-18). Capotondi presenterar ovan en beskrivning som tar hänsyn till medarbetare och som tydliggör att det finns en relation som påverkar från båda håll. Här görs dock antaganden om medarbetare, att dessa har en viss vilja och att dessa är och fungerar på ett visst sätt, detta kan ses som missvisande då det inte kan dras en sådan generell och förenklad slutsats. Det finns även en antydning att medarbetares prestation står i direkt relation till ledares beteende vilket inte heller behöver stämma i alla fall. Avslutningsvis syftar citatet till att medarbetares prestationer bidrar till ledares personliga framgång snarare än organisationens framgång, slutsatsen att medarbetare används som medel för ledares personliga mål kan dras. När behovet mellan ledare och medarbetare diskuteras i teorin handlar det om möjligheten att nå mål och framgång för en organisation i stort och inte för en enskild individ. Medvetenhet kring påverkans betydelse är alltså viktig, detta gör att det

även är viktigt att skapa en förståelse genom att involvera människor, samt att bygga relationer, vilket lyfts fram i citaten nedan.

Be sensory - Involvera så många sinnen som möjligt, så intensivt som möjligt (Pärson & Öberg 2012, s. 38).

Trots att vi lever i en multimediaålder så är de flesta budskap från företag till sina kunder förutsägbara, endimensionella och ytterligt tråkiga (Pärson & Öberg 2012, s. 38).

Nyckeln till långa, djupa relationer är naturligtvis att göra alla mellanhavanden så minnesvärda som möjligt. / - - / Den som varit på en lyckad rockkonsert där norra läktaren "tävlat" mot södra läktaren i att sjunga allsång till enkla melodier som frontmannen vrålar fram / - - / glömmer det inte (Pärson & Öberg 2012, s. 39).

Det är naturligtvis inte någon slump att även de flesta religioner håller sig med vackra lokaler (ögon), musik (öron), rökelse eller ljus (doft) och sakrament (smak) utöver de förhoppningsvis engagerade (nåja) predikningarna och psalmerna (deltagande). Metoderna fungerar alltså oavsett om du dyrkar de goda eller de onda krafterna här i världen (Pärson & Öberg 2012, s. 40).

"Säg det till mig så glömmer jag bort det, visa det för mig så kanske jag kommer ihåg, involvera mig så förstår jag." (Pärson & Öberg 2012, s. 42).

Pärson och Öberg (2012) presenterar detta pedagogiska mantra för läsaren och de menar att pedagogikens läroböcker har förstått vikten av att stimulera flera sinnen för inläring. Att bygga relationer genom att göra något för kunder och anställda är något att föredra och att göra saker tillsammans är bästa sättet att engagera. De vill dock uppmärksamma att det kan vara lätt att glömma poängen av att aktivera så många sinnen som möjligt, och att många möjligheter då försvinner (ss. 43-44).

Medarbetare är, enligt Hällstén och Tengblad (2006), relaterat till ambitionen att utveckla en organisation, de kan bidra till en mängd positiva effekter för organisationen. Medarbetares intresse är viktigt och en god relation samt ett utbyte mellan ledare och medarbetare kan spela stor roll för en organisation (ss. 77, 143, 307-308). Här kan en parallell dras till Pärson och Öbergs slutsats om vikten av att involvera människor och aktivera sinnen för engagemang och relationsbyggande. Detta kan även kopplas till LMX teorin som bygger på att skapa en relation mellan ledare och medarbetare. Här finns ett fokus på att en process med interaktioner ständigt ska finnas mellan ledare och medarbetare. Varje individ i en organisation ska vara

sedd och känna sig involverad (Northouse 2004, ss. 147, 151). Även citatet nedan som är hämtat ur Capotondis bok pekar åt medarbetares håll, att ledarskap ska anpassas utefter denne och att utbytet mellan dessa två spelar roll.

Det är angeläget att du verkligen anstränger dig att anpassa ditt ledarskap till dina medarbetare. Dina medarbetare behöver ha rimliga krav på sig från din sida och det kan du bara ge om du ser vilken nivå de befinner sig på. Om du istället ställer krav utan eftertanke och överlämnar arbetet utan att anpassa dig får du acceptera bristande motivation, dålig effektivitet och därtill konflikter som kommer av dina medarbetares osäkerhet (Capotondi 2007, s. 9).

Även i detta citat dras en slutsats om att medarbetare har ett avgörande behov av ledare och att medarbetares prestation står i direkt relation till ledaren. Människor agerar och reagerar på olika sätt och därför borde diskussionen kring medarbetare föras på mer än ett sätt. Capotondi för fram den problematik som enligt Liu et al. (2012) kallas för den mörka sidan av ledarskap vilket innebär att ledare kan påverka medarbetares kreativitet och prestation negativt (s. 1187). För att undvika att dessa situationer uppstår föreslår Alvesson och Spicer (2012) ett situationsanpassat ledarskap där ledaren kan ställa sig frågor som; ”*Varför*”, ”*när*” och ”*vilken typ av ledarskap*” bör användas? (s. 381). Capotondi för en diskussion om att anpassning krävs till varje medarbetare, denna anpassning hänger samman med citatet som följer nedan, där ledare är de som kan påverka och motivera medarbetare.

Det finns två goda skäl till att det är bra att (sic) för dig att kunna se tecken på bristande motivation. Det första skälet är att du till att börja med kan behöva utgå från de problem som redan finns. Du kanske inte hinner vara den perfekta ledare du själv skulle vilja vara / - - - / För det andra kan du inte räkna med att omedelbart se hur motivation sprudlar hos dina medarbetare, bara du blir en motiverande ledare (Capotondi 2007, s. 108).

Det är viktigt att en ledare har kännedom om hur de själva kan påverka nedåt i en organisation (Liu et al. s. 1208). Om ledare, som i citatet ovan, förstår vilka konsekvenser som kan komma att uppstå till följd av deras beteende är det en bra början för ledare och i sin tur för medarbetare. Det är därför viktigt att veta hur ledare kan påverka och vilken betydande roll de har för anställdas kreativitet och motivation (ibid., s. 1208). Om motivationsbrist uppstår på ett företag är det även viktigt att ledare har tillräckligt med mod för att göra något åt situationen. Enligt Bangari och Prasad (2012) är det, förutom de grundläggande egenskaperna, mod ledare bör ha för att kunna agera på bästa sätt och detta kan ha en

avgörande roll för en organisation på lång sikt (s. 52). Enligt path-goalteorin bör ledarskapsstil anpassas utefter medarbetare och deras arbetsuppgifter, teorin utgår ifrån att medarbetare kommer att bli motiverade och anstränga sig för en uppgift om en värdig utdelning kommer efter ansträngning. För ledare ligger utmaningen i att anpassa ledarskapsstil och att se medarbetares olika behov (Northouse 2004, ss. 123-124). Capotondi lyfter i citatet ovan fram vikten av att vara en motiverande ledare, men att veta att ledare bör vara motiverande räcker inte för att kunna vara det. Ännu en gång saknas en förklaring på hur det kan tänkas gå till. Ledarskapet är inte alltid så enkelt som det kan låta, vilket citatet nedan leder in på. Det förklarar vissa svårigheter som kan uppstå mellan ledare och medarbetare.

Ledarskapet har en stor betydelse, inte bara för hur konflikter mellan medarbetare kan undvikas, utan också för hur de uppstår. Som ledare har du lika lätt att skapa konflikter som du har att förebygga dem. Av detta kan du dra slutsatsen att bästa sättet att förebygga konflikter är att du tänker på att inte skapa dem (Capotondi 2007, s. 85).

Här beskriver Capotondi ett problem som kan uppstå tillsammans med medarbetare. Enligt Tyrstrup (2005) och Liu et al. (2012) kan inte ledarskap ses som en enkel uppgift. Det uppstår alltid situationer där en förväntning finns om att ledare är de som ska göra gott och oftast förbättra saker till det positiva (ss. 148; s. 1187). Alvesson och Spicer (2012) föreslår att ledare bör inta ett kritiskt förhållningssätt om en situation, som i citatet ovan, uppstår. När en utmaning eller svår situation uppstår kan ledare, genom att se sammanhanget med ett kritiskt förhållningssätt, på bästa sätt veta hur de kan agera och vilken typ av ledarskap som är lämpligast att använda (s. 381). I citatet ovan anser Capotondi att ledarskap har stor betydelse, men ger dock ingen direkt förklaring på hur ledare ska agera och lösa situationer som dessa. Alltså kommer ännu en uppmaning om hur något bör vara men rimliga förklaringar på hur saknas. Precis som Alvesson och Spicer (2012) skriver är det ett vanligt förekommande problem att studier ofta missar att beskriva vilka konsekvenser som kan uppstå när dåligt ledarskap utövas och vilka effekter det kan ha på medarbetare (s. 268).

Ledarskap i sin helhet med rekrytering, utvecklingssamtal, och motivation i synnerhet, ställer höga krav på att du kan se människor som de verkliga är (Capotondi 2007, s. 230).

Capotondi visar här tydligt att det finns ett samband mellan ledare och medarbetare och att ledare måste se varje individ som en människa. Koppling kan dras till hur Northouse (2004)

beskriver LMX-teorin. Teorin bygger på att det ska finnas en relation mellan ledare och varje enskild medarbetare, där ledare bör kunna uppmärksamma olikheter (ss. 147, 151)- precis det Capotondi anser att ledare ska kunna göra.

I detta avsnitt har framställningen av medarbetare diskuterats utifrån de två valda managementböckerna och vi har i huvudsak kunnat se en generaliserad bild av medarbetare. De har framställts som enkla att styra, att alla har samma mål och strävar efter samma sak samt att goda ledare krävs för att medarbetare ska arbeta effektivt. I managementböckerna finns även en diskussion kring att relation mellan medarbetare och ledare är viktig, dock utläser vi att medarbetare ses som medel för att nå mål. Denna diskussion hör samman med frågeställning nummer två gällande medarbetare.

4.3 Kontexter påverkar

Denna tredje och sista del kommer att visa hur vår valda managementlitteratur lyfter fram ledare och dess hänsyn, och förhållande till kontexter och situationspåverkan.

En ny värld kräver nya förhållningssätt. Ditt företag verkar inte i samma omgivning som det gjorde för bara 10 år sedan. Oavsett vilken bransch du tillhör måste du kunna klara en allt snabbare förändringstakt... Ditt ledarskap måste anpassas till den här verkligheten för att du ska lyckas (Capotondi 2007, s. 272).

I *Chefens bästa vän* ägnas de sex sista sidorna, utav 277 sidor, åt något som Capotondi kallar för ”*Sammanfattning - ett övergripande perspektiv*”. Där finns en knapp sida som lyfter fram omvärldens förändringstakt och svårigheten i att tillämpa ledarskap utan att ta hänsyn till denna. Författaren visar, precis som viss teori menar, att nya förhållningssätt ständigt krävs då omgivningen förändras. Enligt kontingensteorin är det viktigt att ledare anpassar ledarskapet utefter olika kontexter och händelser. Det finns olika riktningar och fokus för ledarskapet och beroende på situation kan den ena vara mer fördelaktig än den andra (Northouse 2004, ss. 109-110, 112). Flera forskare framhäver vikten av att sammanhang har betydelse och att det måste tas hänsyn till kontexter i utförande av ledarskap. Det finns idéer om att modeller och mer traditionell managementlitteratur bör läggas åt sidan för att utveckla ledarskap som bättre passar in i en omgivning som ständigt förändras (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 55; Edwards et al. 2013, ss. 5-6; Idergard & Lageson 2000, ss. 12-13). Capotondi för endast fram att det måste ske en anpassning av ledarskap till den verklighet som råder vid tidpunkten, men

det framgår inte hur detta kan göras i praktiken och vilka ansträngningar som krävs av ledare. Vidare följer ännu ett citat om hur omvärlden kan påverka.

Din verksamhet utsätts kontinuerligt för både omvärldsförändringar och förändringar inom företaget / - - - / En gemensam tolkning och förståelse för vad ditt företag är och för det som påverkar dess möjligheter att lyckas ger dig bättre förutsättningar att kunna hantera förändringar. Om du och dina medarbetare har gemensam förståelse blir händelser och beslut begripliga för alla (Capotondi 2007, s. 34).

I ovanstående citat knyter Capotondi samman ledare och medarbetare och att dessa tillsammans ska ha en förståelse för omvärlden för att på bästa sätt kunna möta den. Genom en gemensam tolkning och förståelse för vilka faktorer som kan påverka en organisation på olika sätt kan en bra grund byggas för ledare och medarbetare. Finns en gemensam syn där både ledare och medarbetare förstår hur viktigt sammanhang är kan det leda till bättre ledarskapsutveckling (Edwards et al. 2013, s. 6). För ledare är det alltid viktigt att förstå hur de ska anpassa ledarskapsstil utefter den situation eller kontext som råder. Dock är det inte alltid tillräckligt med en gemensam syn, ledare behöver även förändra sättet att leda utefter olika sammanhang precis som kontingensteorin menar. Vilken typ av ledarstil som är mest effektiv beror på vilken kontext som råder, det är ledare som avgör hur och när en viss stil lämpar sig bäst (Northouse 2004, s. 109-110, 112). Situationer och sammanhang påverkar ledares beslutsfattande, även när omständigheter påverkar är det viktigt att rationella och genomtänkta beslut tas. För att som ledare klara av detta krävs ett visst mod, att våga visa att ansvar tas, men framgång och positiva resultat kan aldrig garanteras. Det kan även spela roll på vilket sätt olika situationer hanteras där ledares ålder och dess mentalitet kan påverka på olika sätt (Bangari & Prasad 2012, s. 64; Idergard & Lageson 2000, ss. 12-13). Dock är det av stor vikt att inse att framtiden är oförutsägbar och att det inte går att ha kontroll över allt. Det kommer att ske förändringar som inte går att lösa eller följa genom fasta modeller det är därför viktigt att ledare har en förmåga att möta det som är nytt och annorlunda (Idergard & Lageson 2000, ss. 30-31).

Capotondi (2007) har under ett kapitel döpt ett avsnitt till ”*Speciella problem och situationer*”, här beskrivs olika händelser som kan inträffa och hur ledare bör agera när det händer. Exempel på situationer som kan uppstå, enligt Capotondi, är följande; ”*Du är den siste som får veta*”, ”*En medarbetare säger plötsligt upp sig*”, ”*Du hör något du egentligen inte vet - men behöver få upp till ytan*”, ”*Kollektivt missnöje utan tydlig orsak*”, ”*När*

personalen är missnöjd med dig - risk för massavhopp”, samt ”Förebygg och undvik att skapa konflikter” (ss. 88-92).

Dessa oförutsägbara händelser har ingen direkt relation till omgivning, omvärld och dess förändringar, vilket är vad tidigare forskning och teorier oftast syftar på i samband med sammanhang och kontexter. Ovan har delar från Capotondis bok redovisats gällande hänsyn till kontexter, nedan följer det enda citat från Pärson och Öbergs bok, som enligt oss, visar på hänsyn till kontext och sammanhang.

Behövs alla roller alltid? Hur många roller kan en person uppfylla utan att kvaliteten blir lidande? Vi tror att varje organisation har sin kontext som bestämmer vilka roller som är viktigast för konkurrensförmågan (Pärson & Öberg 2012, s. 94).

Pärson och Öberg förtydligar genom detta citat att kontext spelar roll för organisationer och att de ser olika ut. Denna typ av insikt om hur kontexter spelar roll för en organisation uppmuntras ofta i forskning där ledare är de som bör ta hänsyn till omgivningen (Edwards et al. 2013, s. 5). Ledare kan med hjälp utav kontingensteorin avgöra vilken typ av ledarskapsstil som passar bäst i en situation och som citatet ovan visar, kan detta vara att se till vilka roller som behövs för en kontext just där och då. Pärson och Öberg menar att ledare bör se över hur många roller de själva, eller en medarbetare, kan besitta för att bibehålla kvaliteten hos varje anställd i en organisation. Tillsammans med medarbetare anser kontingensteorin att en relationsbaserad ledarskapsstil är passande för att skapa relationer, detta för ledare sedan ska ha möjlighet att avgöra vilka roller som är nödvändiga (Northouse 2004, s. 110, 112). Denna typ av teori stämmer överens med citatet ovan då anpassning av roller krävs för varje medarbetare.

I analysens avslutande del har kontexthänsyn diskuterats, detta står alltså i relation till den tredje frågeställningen. Vi har tydligt kunnat se en avsaknad av kontext- och sammanhangsdiskussion, i *Chefens bästa vän* förs ett kort resonemang kring att nya förhållningssätt krävs och att ledarskap måste anpassas till den omvärld som ledaren verkar i. Detta får dock väldigt lite utrymme i boken, det saknas även förklaringar på hur en ledare ska förhålla sig till förändring och påverkan. I *Heavy metal management* nämns i princip inget om den påverkan förändringar kan ha på olika situationer och på vilket sätt ledare kan hantera sådant.

5. Diskussion och slutsatser

I föregående avsnitt har en presentation gjorts av empiri genom citat och utdrag från våra två valda managementböcker. En analysdiskussion har förts kring vald empiri i förhållande till tidigare presenterad teori och forskning, det har även gjorts en påbörjad diskussion kring besvarandet av frågeställningarna. Kommande avsnitt ämnar föra fram våra slutsatser genom diskussion, denna diskussion kommer att fortsätta besvarandet av uppsatsens frågeställningar. Avslutningsvis kommer en kortare diskussion föras på en generell nivå där studiens resultat kommer att presenteras i stort och öppna upp för framtida forskning.

Studiens syfte har varit att studera och analysera känd managementlitteratur och en undersökning gällande hur väl denna litteratur speglar aktuell managementforskning har gjorts. Fokus har legat på hur framställning av ledarskap och medarbetarskap ser ut samt om hänsyn tas till olika kontexter.

5.1 Diskussion kring Ledarskap

Att ledarskap skulle vara något enkelt som vår litteratur emellanåt framhäver skiljer sig från forskning inom området, dessa förenklingar ger läsaren en missvisande bild av vad ledarskap kan innebära. *Chefens bästa vän* har en tendens att vilseleda läsaren och ge förhoppningar om att det går att bli en bra ledare genom att använda den som ett uppslagsverk. *Heavy metal management* menar också att den typ av litteratur inte är tillräcklig för vad den ämnar, dock skiljer de inte sig nämnvärt från den typ av litteratur då de själva presenterar ännu en modell med lärdomar att tänka på vad gäller utövande av ledarskap, detta kan ses som motsägelsefullt. Litteraturen beskriver ofta vad ledare ska vara men vi ser en avsaknad av beskrivningar på hur detta kan gå till. När beskrivningar på **hur** saknas, kan det vara svårt för läsaren att tillämpa de råd som ges i litteraturen och därmed kan delar av böckernas syfte gå förlorad.

De två böckerna är helt grundade på författarnas egna upplevelser och erfarenheter, detta kan ses som positivt då de är skrivna utifrån författarnas verkligheter. Då litteraturen saknar forskningsgrund kan vi ställa oss frågan om deras antaganden är generaliserbara och fungerar i flera fall än deras egna? Det som gör oss tveksamma till detta är de skillnader vi kan se, dels mellan de två böcker som studerats, och även mellan dessa böcker och forskning. Att stora skillnader finns inom managementlitteratur kan tyda på att olika metoder fungerar på olika

platser i olika situationer, därför är det komplicerat att påstå att ledare borde använda sig utav ett specifikt tillvägagångssätt eller en specifik bok för att lyckas.

Då vald managementlitteratur framhäver exempel på vad ledare bör vara och att detta i sin tur ska leda till framgång låter som ett simpelt händelseförlopp. Handlingarna framställs som enkla och okomplicerade, samt att de i princip alla ska leda till resultat, dessa exempel är förenklade samband och framförandet av dem ser vi som fiktivt. Ett tydligt förenklat samband som vi ser i litteraturen är det där Capotondi påstår att en ledare, genom att överlämna arbetsuppgifter på ett bra sätt, kan motivera, inge förtroende och påskynda medarbetares utveckling. En ledares handlingar, som det beskrivs i *Chefens bästa vän*, kan av läsare uppfattas som enkla och framförallt inte tidskrävande, vi ser detta som missvisande och forskning visar att det kan finnas svårigheter för ledare att utöva allt vad ledarskap innebär samtidigt som chefliga uppgifter ska skötas. *Heavy metal management* framhäver medvetenheten om att ledare har ett tidskrävande arbete, att resultat inte kommer utan hårt slit och att prestation krävs för att något ska hända. Dock ser vi även i denna bok att det finns orimliga tidsplaner, exempelvis när kravet ställs på ledare att de ska frälsa “sin publik” på en minut, lyckas inte detta så är hela idén, enligt boken, dålig. Är detta rimligt och ska ledare verkligen tro att de inte duger om detta påstående inte lyckas?

Litteraturen har tendenser att överbetona ledare i olika beskrivningar och ledare framställs som mäktiga och hjältelika. Paralleller dras till, och liknelser görs med, stora och framgångsrika människor och det finns starka föreställningar om, och förväntningar på, att ledare är de som ska bringa framgång och skapa positiva utfall i en organisation. I *Chefens bästa vän* finns ett hänsynstagande till och en medvetenhet om medarbetare och vikten av dem i en organisation, dock finns det underliggande antagande som genomsyrar boken, där ledare uppfattas som de som ensamma är grunden för framgång. Om vi ser till forskning är det positivt att medvetenhet finns gällande medarbetare och ledare, att dessa två tillsammans kan bringa framgång, dock framgår inte detta på ett tillräckligt tydligt sätt i litteraturen vi läst. Att litteratur, som *Heavy metal management*, använder sig utav stora mäktiga rocklegender och ledare från olika sammanhang kan till viss del ses som inspirerande, men hur rimliga är dessa ideal? Denna typ av ledare står långt ifrån oss “vanliga” människor och det kan finnas svårigheter i att identifiera sig med dessa, ännu större svårigheter finns i att lyckas komma i närheten av exempelvis Zlatans, Ozzy Osbournes eller Ingvar Kamprads framgång och

storhet.

5.2 Diskussion kring Medarbetare

I litteraturen finns en hänsyn till medarbetare och att ledarskap bör anpassas utefter dessa, dock görs antaganden om att medarbetare är enkla att styra och att de ibland kan fungera som marionettdockor. De enkla samband som diskuterats tidigare finner vi även i delarna kring medarbetarskap, antaganden om att en ledares handling direkt ska frambringa något hos medarbetare är ingen självklarhet. Detta är en förenklad logik då en sak inte alltid leder till en annan, vi ser inte att det är logiskt att Capotondi drar slutsatsen att medarbetare inte kan prestera effektivt utan effektiva ledare. Ännu en gång framställs ledare som de viktigaste komponenterna och medarbetare som ett medel som inte fungerar utan styrande ledare, att framgång inte nås utan goda ledare.

Chefens bästa vän har ett stort fokus på relation mellan ledare och medarbetare, att ledare måste ha förståelse för, och anpassa sig till medarbetare. Beskrivningen av medarbetare är dock generell och antaganden görs om att medarbetare är och fungerar på ett visst sätt. Är medarbetare alltid följsamma och tillmötesgående i alla situationer? Att medarbetare exempelvis kan ifrågasätta och komma med egna åsikter är inget som nämns i litteraturen och ännu en gång stärks den förenklade bilden som framställs i litteraturen. Medarbetare får på ett vis en roll som ett medel för ledares personliga framgång vilket strider mot teorin, medarbetare och ledare bör arbeta tillsammans för att en organisation ska nå mål och framgång snarare än att personliga behov ska uppfyllas.

Att motivera medarbetare är av stor vikt, litteraturen skiljer sig en del i tillvägagångssättet kring detta. *Heavy metal management* framhäver vikten av att stimulera, aktivera och involvera medarbetare på så många sätt som möjligt, snarare än belöningar. De argumenterar för detta då relationer och förståelse för medarbetare kan skapa ett större engagemang.

Chefens bästa vän står i motsats till detta genom att framhäva olika former av belöningar som motivation. Teorin menar att det finns olika former av motivationshöjande faktorer, alltså kan både belöningar, stimulation och involvering fungera. Vad som enligt oss är anmärkningsvärt i de belönings exempel som presenteras i *Chefens bästa vän* är att de håller en förlöjligande nivå, att ballonger och serpentiner ska få medarbetare att prestera bättre gör boken mindre trovärdig för oss som läsare.

5.3 Diskussion kring Kontexter

I teori och tidigare forskning finns en tydlig uppmaning om att det generellt råder en avsaknad av kontextdiskussioner och hänsyn till dessa i managementlitteratur. Vi kunde tydligt se att detta var fallet även i vår valda empiri, ytterst lite diskussion förs kring kontexter och dess påverkan.

I *Chefens bästa vän* finns en medvetenhet kring att förhållanden förändras och att situationer påverkas av olika sammanhang, Capotondi menar att det krävs ett anpassat ledarskap beroende på situation och kontext, även att ledare och medarbetare bör ha en gemensam syn på omvärlden. Detta är dock det enda som skrivs i boken vilket enligt oss inte är tillräckligt, det saknas även förklaringar och beskrivningar på hur en sådan anpassning kan göras. Exempel och liknande kunde givits för att skapa en tydligare förståelse för läsaren.

Heavy metal management har en ännu tydligare avsaknad av kontextdiskussionen, det förs enbart en kort diskussion kring händelser som kan ske inom organisationen och då påverka på olika sätt. Alltså att anpassning ska ske utefter den kontext som råder inom organisationen.

5.4 Avslutande del och framtida forskning

I studien har vi kunnat se tydligt förenklade framställningar av både ledare och medarbetare, enkla orsakssamband och förenklade händelseförlopp. Vi har genom hela läsningen saknat tydligare förklaringar överlag samt beskrivningar på hur agerandet och händelser möjligtvis kan gå till. Dessa förenklade framställningar kan resultera i en del konsekvenser för läsaren, en läsare som inte har förkunskap och tidigare erfarenhet inom området kan få en oriktig och förskönad bild av ledarskap. Eftersom en avsaknad av vissa diskussioner är tydlig kan betydande delar försummas under läsningen, delar som i praktiken har stor betydelse för ledarskap. Att det även finns en avsaknad av diskussioner i kombination med exempelvis ledarskap, medarbetare och kontexter tillsammans, kan ha som konsekvens att det saknas förståelse för vad dessa har för inverkan på, och betydelse för, varandra.

I början av läsningen av *Heavy metal management* uppfattade vi att författarna lämnade en förhoppning om att ett nytt perspektiv på ledarskap skulle presenteras, boken i sig ger en annorlunda och spännande läsning. Vid djupare granskning av boken kom vi dock fram till att

innehållet inte lämnar något nytt och revolutionerande till läsaren i jämförelse med annan managementlitteratur.

Det finns stora mängder litteratur inom området ledarskap, och både bra och mindre bra kritik är riktade mot dessa. När vi sökt litteratur inom området och granskat delar av den har vi uppmärksammat att många påstående liknar varandra och med hjälp av tidigare forskning och teorier har vi även kunnat se brister i innehållet. Vid djupare eftertanke har vi dock ställt oss frågan om det är möjligt att skriva managementlitteratur som passar allt och alla, och som tar hänsyn till alla tänkbara aspekter. Det finns kanske en anledning till att litteraturen är uppbyggd på det sätt som den är, att området är komplicerat och problematiskt på ett vis som gör det svårt att ge tydliga och verklighetstroga beskrivningar och förklaringar.

De slutsatser som studien resulterat i, och den kunskap som undersökningen frambringat kan ge en uppmaning om att brister finns i viss managementlitteratur. Att ett kritiskt förhållningssätt tillsammans med ett sunt förnuft är att föredra vid läsning av denna typ av litteratur. Då det finns tydliga brister i managementlitteratur uppmuntrar vi vidare och framtida forskning inom området då det finns utrymme för förbättring. Vi har en förhoppning om att kunskapen, som denna studie resulterat i, ska kunna bidra och vara användbar för framtida forskning.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats, & Spicer, André. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65. (3), ss. 367-390.

Atkinson, William. (2011). How to Recruit and Hire the Best Employees, *EHS Today*, 4. (11), ss. 1-2.

Avolio J, Bruce, Walumbwa O, Fred & Weber J, Todd. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60. ss. 421-449.

Bangari, Ravindra Singh, & Prasad, L. (2012). Leadership in Action: Courage, the Critical Leadership Differentiator. *ASCI Journal Of Management*, 41. (2), ss. 40-75.

Bergstöm, Göran & Boréus, Kristina (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 3:1.

Bertlett, Johan (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate : a study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Lund : Department of Psychology, Work and Organizational Psychology Division, Lund University.

Bjugstad, Kent, Thach, Elizabeth, Thompson, Karen, & Morris, Alan. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal Of Behavioral & Applied Management*, 7.(3), ss. 304-319.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. Upplaga 2:1.

Capotondi, Roberto (2007). *Chefens bästa vän: Ledarskap utan flum*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB.

DeGrassi, Sandra. (2012). Go, Stop, Yield: The Effect of Ethical Signals on Recruitment Outcomes. *Journal Of Leadership, Accountability & Ethics*, 9. (4), ss. 30-43.

Liu, Dong, Liao, Hui & Loi, Raymond. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy Of Management Journal*, 55. (5), ss. 1187-1212.

Edwards, Gareth, Elliott, Carole, Iszatt-White, Marian, & Schedlitzki, Doris. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44. (1), ss. 3-10.

Fidler, John. (2012). The Art of Recruiting. *Pennsylvania CPA Journal*, 83. (3), ss. 1-5.

Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Idergard, Thomas & Lageson, Peter (2000). *Utan karta - Ledarskap i ett ungt perspektiv*. Falun: Svenska förlaget liv & ledarskap ab.

Northouse, Peter Guy (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Odom, Curtis. (2013). Hiring the Best Candidate Not the Best Resume. *Financial Executive*, 29. (2), ss. 61-63.

Pärson, Pär-Jörgen & Öberg, Hans-Olov (2012). *Heavy metal management*. Stockholm: Kalla Kulor Förlag.

Riggio E, Ronald, Chaleff, Ira & Lipman-Blumen, Jean (2008). *The art of followership : How*

great followers create leaders and organizations. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Thornberg, Robert & Fejes, Andreas (2009). "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier" i Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm Liber AB, s. 62-80.

Toor, Shamas-ur-Rehman. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11. (4), ss. 310-320.

Trossing, Malin (2010). *Våge leda effektivt! : När du vill få ut mer av dig själv och din grupp*. Karlstad: TUK förlag.

Tyrstrup, Mats (2005). *På gränsen till fiasko: om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.

Westlund, Ingrid (2009). "Hermeneutik" i Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm Liber AB, s. 62-80.

Widén, Pär. (2009). "Kvalitativ textanalys" i Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB, s. 136-153.

Winther Jørgensen, Louise Marianne & Phillips, Louise (2000). *Diskursanalys: som teori och metod*. Roskilde: Universitetsförlag/Samfundslitteratur.

Yukl, Gary (2012). *Ledarskap i organisationer*. Essex: Pearson Education.

6.2 Elektroniska källor

Redaktionen

<http://www.redaktionen.se/produkt.php?visa=chefens>

(Läst 2013-04-25)

Bokus

<http://www.bokus.com/bok/9789197655231/chefens-basta-van-ledarskap-utan-flum/>

(Läst 2013-04-25)

Capotondi

<http://www.capotondi.se>

(Läst 2013-04-25)