



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Tarra Ismail
Sara Sveningsson

Handledare:
Pavla Kruzela

C-uppsats
VT2014

Sammanfattning

- Titel:** Ledarrollen i praktiken – En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll
- Universitet:** Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management
- Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2014
- Författare:** Tarra Ismail och Sara Sveningsson
- Handledare:** Pavla Kruzela
- Nyckelord:** Förväntningar, studenters ledarskap, ledarskap, social process, relational leadership.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur ledarskapsutbildning på universitet bidrar till den praktiska ledarskapsrollen.
- Frågeställning:** Vad är studenternas förväntningar på en framtida ledarroll utifrån deras teoretiska kunskaper?
Vad framhåller de framväxande teorierna fram som viktigt och hur överensstämmer dessa teorier med studenters förställningar om ledarskap?
Hur ser befintliga ledare på ledarskapsrollen, vad är det som de anser vara viktigt i deras roll som ledare?
- Metod:** Uppsatsen utgår från ett kvalitativt angreppssätt, med kvalitativa semistrukturerade intervjuer som empirisk huvudkälla, som har kompletterats med e-postintervjuer. En grundlig litteraturgenomgång har även genomförts gällande ledarskapslitteratur.
- Slutsatser:** Studenterna visar på etablerade teorier i form av egenskaps- och relationsorienteringar, men missar till stor del den nya forskningen. Ledarna och studenterna framhåller i många fall samma saker som viktiga i ledarskap. Här finns även ett gap mellan etablerade teorier och vårt empiriska material, då kommunikation är något som inte lyfts i de etablerade teorierna. Vidare pratar studenterna om vikten av delaktighet, något som dock kan antas bli svårt på grund av de administrativa krav som ställs från organisationen.

Förord

Att sitta här med vår helt klara kandidatuppsats är en fantastisk känsla och det ska bli konstigt att släppa taget om det projekt som vi har arbetat med i drygt två månader. Vi vill härigenom tacka de som hjälpt oss fram till i dag.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Pavla Kruzela för allt stöd och alla goda insikter.

Vidare vill vi tacka alla studenter som tog sig tid från sitt eget skolarbete för att intervjuas av oss. Ni är ovärderliga och utan er hade vi aldrig suttit här i dag med en uppsats på 56 sidor, allt inräknat, framför oss.

Vi vill även rikta ett stort tack till de ledare som hjälpte oss i vårt arbete genom e-postintervjuer.

Slutligen vill vi tacka varandra. För att vi utmanat varandra och för att vi alltid varit ärliga, men framförallt för en rolig och lärorik tid tillsammans.

Lund, maj 2014.

Tarra Ismail

Sara Sveningsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 DISPOSITION	3
2. METOD	5
2.1 VAL AV PERSPEKTIV	5
2.2 KVALITATIVA INTERVJUER	6
2.2.1 URVAL	7
2.2.2 INTERVJUMETOD	8
2.2.3. E-POSTINTERVJUER	9
2.3 LITTERATURGENOMGÅNG	9
2.3 METODDISKUSSION	10
2.3.1 EMPIRIKRITIK	10
2.3.2 TEORIKRITIK	11
2.3.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	11
3. TEORI	13
3.1 LEDARSKAP SOM BEGREPP	13
3.3 ETABLERADE LEDARSKAPSTEORIER	14
3.3.1 EGENSKAPSORIENTERINGEN	14
3.3.2 STILORIENTERINGEN	15
3.3.3 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	16
3.3.4 DEN HALVNYA LEDARSKAPSORIENTERINGEN	18
3.3.5 POSTHEROISM	21
3.4 FRAMVÄXANDE FORSKNING KRING LEDARSKAP	22
3.4.1 LEDARSKAP SOM SOCIAL PROCESS	22
3.5 PRAKTISKT LEDARSKAP I FORSKNING	23
4. EMPIRI OCH ANALYS	25
4.1 STUDENTERS SYN PÅ LEDARSKAP OCH DESS KOPPLING TILL LEDARSKAPSTEORIER	25
4.1.1 STUDENTERNAS SYN PÅ LEDARSKAP - EGENSKAPER	25
4.1.2 STUDENTERNAS SYN PÅ LEDARSKAP – LEDARSKAPSSNILAR	27
4.1.3 STUDENTERNAS SYN PÅ LEDARSKAP – POSTHEROISM	28
4.1.4 STUDENTERNAS SYN PÅ LEDARSKAP- DET GODA LEDARSKAPET OCH LITE SÅMRE CHEFSKAPET	30
4.1.5 STUDENTERNAS SYN PÅ LEDARSKAP – DET SOCIALA SAMMANHANGET	32
4.2 STUDENTERNAS OCH LEDARNAS SYN PÅ LEDARSKAP I PRAKTIKEN – EN JÄMFÖRELSE	33
4.2.1 LEDARSKAP SOM EN FRÅGA OM ATT FÅ FOLK MED SIG	34
4.2.2 LEDARSKAP SOM EN FRÅGA OM KOMMUNIKATION	35
4.2.3 LEDARSKAP SOM EN FRÅGA OM ATT STÖTTA MÄNNISKORS UTVECKLING	38
5. RESULTAT	40
5.1 EGENSKAPS- OCH RELATIONSORIENTERING	40
5.2 LEDARSKAP OCH KONTEXTEN DET FORMAS I	41
5.3 IDEALISERINGEN AV LEDARSKAPET	42
6. SLUTDISKUSSION	44
6.1 FRAMTIDA FORSKNING	45

KÄLLFÖRTECKNING	46
ELEKTRONISK KÄLLA	46
EMPIRISKT MATERIAL	46
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR FRÅN DATABAS	46
TRYCKTA KÄLLOR	48
BILAGOR	50
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	50
BILAGA 2: E-POSTINTERVJU	51

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel kommer en bakgrund till ämnet att ges följt av problemformulering. Detta kommer att leda vidare till vårt syfte med uppsatsen och de frågeställningar som kommer att behandlas i uppsatsen. Därefter kommer en redovisning av uppsatsens avgränsningar och slutligen kommer uppsatsens disposition att presenteras.

1.1 Bakgrund

”Ideal leaders do not exist in practice” (Mostovicz, Kakabadse & Kakabadse, 2009, p. 572)

Synen på ledarskap i organisationer har förändrats mycket under de senaste hundra åren. Inom ledarskapsforskningen har det skett ett tydligt skifte från vem som leder till hur ledarskap utövas, menar Bolden, Gosling, Hawkins och Taylor (2011, p. 6). Ledarskapsforskningen har gått från att handla om personliga egenskaper till att handla om olika ledarskapsstilar, därefter till att hitta det effektivaste ledarskapet beroende på situation och senast för ett par decennier sedan till att bli ett ideal som gör ledaren till en hjälte (ibid., p. 6). I dag hävdar allt mer forskning att, även om ovanstående är viktigt och delvis stämmer, så är det viktigt att utveckla synen på ledarskap ytterligare något. Bolden et al. (ibid., p. 6) såväl som Sveningsson och Alvesson (2010, s. 91-92) framhåller att ledarskap numera snarare bör ses som en *social process* som utövas och uppstår i interaktioner mellan människor istället för till exempel en inneboende egenskap hos en individ.

Middlehurst (2008, p. 323) framhåller problemen som följer av det gap som finns mellan många ledarskapsteorier och hur det faktiskt är i praktiken. Han menar att ledarskapskartan inte stämmer särskilt väl med verkligheten längre och ställer sig frågan vad som kan göras annorlunda för att undvika detta problem (Middlehurst 2008, p. 324). Middlehurst (2008, p. 324-325) ger även kritik till den ledarskapsforskning som förts, då det varit väldigt ensidigt fokus på vita män i 50-årsåldern i formella chefspositioner i USA. Han menar vidare att teori och praktik i de flesta fall är tillfälliga, och beroende av kontexten, något han menar förbises i modern forskning och ledarskapslitteratur. Middlehurst (2008, p. 333) betonar även att ett av de största problemen i ledarskap i dag är ledarskapsprocessen, det praktiska ledarskapet. Vidare pekar han på att de ledarskapsteorier som finns i dag inte ger någon tydlig vägledning till ledare i praktiken (ibid., p. 333). Att en dominerande mängd ledarskapsteorier inte längre

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

utgör en ändamålsenlig vägledning i praktiken är förstås av många skäl problematiskt. I ett utbildningssammanhang kanske det är särskilt problematiskt eftersom studenter riskerar att tillgodogöra sig uppfattningar och föreställningar om ledarskap som inte stämmer särskilt bra med de problem och utmaningar som finns att möta i verkliga organisationer.

En viktig fråga är därför vilka bilder av ledarskap som studenter möter i utbildningssammanhang. Är dessa bilder relevanta och ändamålsenliga eller utgör de beskrivningar med föga relevans för den praktik som studenter kommer att ställas inför en dag? Shehane, Sturtevant, Moore och Dooley (2012, p. 141) skriver om hur förstås studenter vid college i USA uppfattar ledarskap och vad studenterna tror att ledarskap handlar om. Deras undersökning visar på tre olika sorters ledarskap som studenterna pratade om: positionellt i den meningen att någon måste vara chef, att det måste finnas en hierarki. Vidare upplevde studenterna att ledarskap var tjänsteinriktat, att det fanns ett behov av att arbeta för gruppen och andra och inte bara för sina egna mål. Även chefskap och framförhållning togs upp som viktigt av studenterna (Shehane et al. 2012, p. 150).

Med bakgrund i detta vill vi undersöka vad studenter ser som viktigt i ledarskap. Middlehurst (2008) framhåller de skillnader som finns mellan ledarskapsteorier och hur det ser ut i praktiken, och Shehane et al. (2012) pekar på hur förstaårsstudenter upplever ledarskap när det utövas för första gången. Med denna uppsats vill vi studera hur studenter på kandidatprogrammet i Service Management ser på ledarskap och hur detta påverkas av deras teoretiska kunskap samt deras praktiska ledarskapsbakgrund. Vilka färdigheter ser studenterna som viktiga i ledarskap och vad säger modern forskning och befintliga ledare? Vidare kommer uppsatsen att belysa de ledarskapsstilar som studenterna uppger att de tror att de kommer att utöva i framtiden. Uppsatsen kommer att undersöka om studenternas idéer om ledarskap verkligen kommer att kunna komma till uttryck eller om det är annorlunda i praktiken. De huvudsakliga begreppen och teorierna som kommer att användas för att studera studenternas förväntningar på sitt framtida ledarskap, jämfört med den typen av ledarskap som kommer till uttryck i praktiken är: *ledarskap, egenskapsorientering, stilorientering, situationsorienteringen, den halvnya ledarskapsorienteringen, en postheroisk orientering och ledarskap som social process.*

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka hur ledarskapsutbildning på universitet bidrar till den praktiska ledarskapsrollen. För att konkretisera syftet har det ställts tre frågeställningar som kommer att behandlas i uppsatsen:

- Vad är studenternas förväntningar på en framtida ledarroll utifrån deras teoretiska kunskaper?
- Vad framhåller de framväxande ledarskapsteorierna som viktigt och hur överensstämmer dessa teorier med studenters förställningar om ledarskap?
- Hur ser befintliga ledare på ledarskapsrollen och vad är det som de anser vara viktigt i deras roll som ledare?

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas genom en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer. Vi har ett urval som begränsar då våra intervjupersoner är chefer i lägre chefspositioner från ett antal branscher samt studenter som potentiella chefer. Vår teoretiska avgränsning kommer av att vi endast använder oss av ledarskapsteorier i vår teoretiska referensram.

1.4 Disposition

För att förtydliga upplägget och förenkla för läsaren redogörs här för den disposition som används i uppsatsen. Detta för att göra det lättare att hänga med i texten och de olika avsnitten.

Kapitel 1 – Inledning. Ger läsaren en introduktion till ämnet samt tydliggör syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod. Uppsatsens andra kapitel redogör för den metod och de vetenskapliga ansatser som utgör grunden för uppsatsens empiri och teori.

Kapitel 3 – Teori. Här presenteras uppsatsens teoretiska referensram, först etablerade ledarskapsteorier, därefter framväxande forskning om ledarskap och slutligen ledarskap i praktiken.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Kapitel 4 – Empiri och analys. I empiri- och analysavsnittet ställs den teori som presenterats i teoriavsnittet mot den empiri som framkommit i våra empiriska undersökningar.

Kapitel 5 – Resultat. Här skildras resultaten av analysavsnittet.

Kapitel 6 – Slutdiskussion. I uppsatsens sista kapitel förs en diskussion kring vad uppsatsen bidrar med samt redogör för de viktigaste lärdomarna. Här ges även förslag på framtida forskning.

2. Metod

Nedan kommer valet av metod och datainsamling att beskrivas. Först kommer forskningsperspektivet att presenteras. Därefter följer en redogörelse för den empiriska och teoretiska datainsamlingen. Detta följs av en metoddiskussion där teori och empiri diskuteras ur en kritisk synpunkt.

2.1 Val av perspektiv

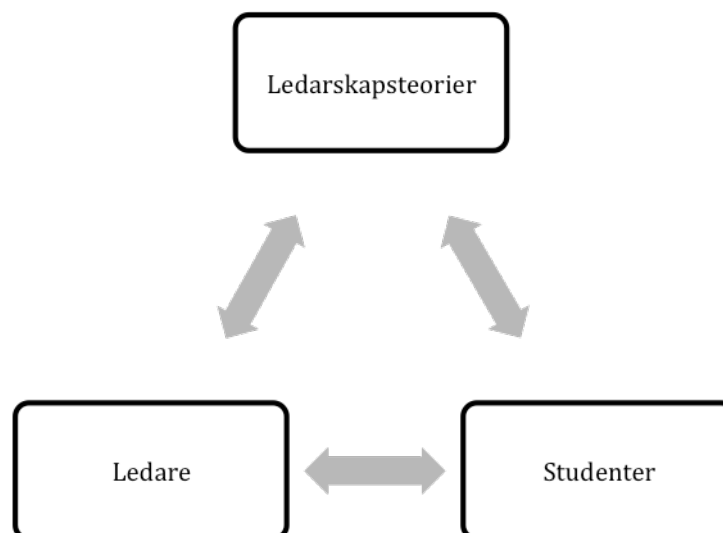
Ibland talas det om antingen ett kvantitativt eller ett kvalitativt angreppssätt. Den kvantitativa metoden är till största delen naturvetenskapligt inriktad, medan den kvalitativa metoden är mer tolkande och mer inriktad på språket och dess betydelse i olika organisationssammanhang (Bryman 2002, s. 33-35). Denna uppsats bygger på det kvalitativa angreppssättet. Det kvalitativa angreppssättet innebär ett intresse för hur individer tolkar och förstår den verklighet de lever i. Detta skiljer sig från ett kvantitativt angreppssätt som utgår från att man ämnar dokumentera en objektiv verklighet oberoende av olika individers tolkning av den (ibid., s. 33-35).

Bryman (2002, s. 361) menar att den kvalitativa metoden är en lämplig metod i forskning där syftet – att ge intressanta skildringar av olika fenomen som exempelvis ledarskap i moderna organisationsmiljöer – stöds och främjas av metoder där det görs ett försök till att förstå verkligheten genom intervjupersonernas egna ögon. I den här uppsatsen vill vi förstå studenternas verklighet ur deras egna ögon, för att bilda oss en uppfattning om studenternas syn och förståelse av ledarskap och hur den synen bland annat påverkats av teorier och föreställningar som de har tagit del av på universitet. Inom kvalitativ forskning är det vanligast med en induktiv ansats gällande teori och empiri, det vill säga att teorin formas och utvecklas av empirin (Bryman 2002, s. 249). Detta förhållande gäller till viss del även i denna uppsats. Trots att den teoretiska referensramen anskaffades innan fältarbetet med intervjuer påbörjades har referensramen löpande utvecklats, omstrukturerats och omvärderats under empiriinsamlingens gång. Poängen med kvalitativa studier är att inte bara bekräfta befintliga teorier utan också att försöka utveckla dem i syfte att rikta kritik eller nå ytterligare insikter om det fenomen som studeras, i vårt fall ledarskapsteorier och ledarskapsförståelse.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

För att förtydliga metoden i uppsatsen och förhållningssättet till teori och empiri har modellen här brevid tagits fram. Modellen är till för att förenkla för läsaren. Vi utgår alltså från etablerade ledarskapsteorier och



framväxande forskning, det vill säga lite nyare forskning om ledarskap som pekar på betydelsen av ledarskap som process. Därefter kopplas först och främst studenter till dessa teorier och en jämförelse görs mellan deras föreställningar om ledarskap och vad teorierna säger. Utöver detta görs en liknande jämförelse med praktiker, det vill säga befintliga ledare. Sedan görs en jämförelse mellan vad studenterna belyst som viktigt och vad ledarna belyst som viktigt, detta jämförs även med vad teorierna framhåller att ledarskap innebär. Det vi ämnar undersöka är hur väl de tre olika benen stämmer överens. Finns det exempelvis något som både studenter och ledare belyser som teorin förbiser? I avsnitten nedan kommer empiriinsamlingen att presenteras samt följas av en kortare litteraturgenomgång.

2.2 Kvalitativa intervjuer

Vårt syfte och våra frågeställningar besvaras som framgått bäst med hjälp av kvalitativa intervjuer. Detta då den kvalitativa intervjun handlar om att försöka se intervjupersonens verklighet ur dennes ögon (Ryen 2004, s. 11). Poängen med uppsatsen är att förstå ledarskap så som studenterna uppfattar detta. Därför har semistrukturerade kvalitativa intervjuer valts, som Bryman (2002, s. 301) menar är en flexibel intervjuform som ger intervjupersonen stor frihet att berätta relativt fritt utifrån de teman och frågor som ställs av intervjuaren. Tanken är att låta intervjupersonen komma till tals i frågan om just ledarskap. Från vår sida var det följaktligen viktigt att försöka ha viss styrning på intervjun utan att begränsa intervjupersonernas tolkning och förståelse alltför mycket. I uppsatsen används ett naturalistiskt angreppssätt, vilket är ett angreppssätt inom kvalitativ metod, då vi vill se intervjupersonens verklighet och ha tillgång till intervjupersonens erfarenheter (Ryen 2004, s. 32, 42). Ryen (2004, s. 47) menar att den naturalistiska intervjun vill komma åt de data –

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

förståelse, erfarenheter och föreställningar - som finns hos intervjupersonen, vilket stämmer väl överens med våra frågeställningar i den här uppsatsen.

2.2.1 Urval

Ryen (2004, s. 73) framhåller ett antal viktiga saker att tänka på vid val av undersökningspersoner. Först och främst menar hon att forskaren ska börja med att identifiera varifrån urvalet ska tas och inom vilket fält undersökningen ska utföras (ibid., s. 73). I denna uppsats blev detta fält Lunds universitet eftersom en relativt självklar första avgränsning var att inte undersöka studenter vid olika universitet och högskolor i hela Sverige. Därefter avgränsade vi oss ytterligare genom att endast intervjua studenter på kandidatprogrammet i Service Management, detta då vi vet vad de har läst för kurser och för att samtliga har samma utbildning. Det är därför av intresse att undersöka skillnader i svar och jämföra detta med praktisk erfarenhet. De intervjuade studenterna läser antingen termin fyra eller termin sex på programmet och har varierande bakgrund.

Nedan följer en kort beskrivning av studenterna. Denna är till för att ge en kort bakgrund till de namn som kommer att användas i analysen, och på detta sätt förenkla för läsaren. Samtliga namn har bytts ut från intervjupersonernas riktiga namn till pseudonymer för att bevara intervjupersonernas identitet. Vidare ges kort information i form av deras ålder, ledarskapsambitioner i framtiden samt deras bakgrund inom ledarskap.

Alice – 23 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har inte haft någon ledarposition

Maja – 27 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har tidigare haft ledarposition

Ella – 27 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har tidigare haft ledarposition

Emma – 23 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har inte haft någon ledarposition

Elsa – 26 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har tidigare haft ledarposition

Alva – 23 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har inte haft någon ledarposition

Julia – 27 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har tidigare haft ledarposition

Mia – 23 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har tidigare haft ledarposition

Klara – 24 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, ha tidigare haft ledarposition

Anna – 22 år, har ambitioner för att ha en ledarroll i framtiden, har inte haft någon ledarposition

2.2.2 Intervjumetod

När rätt urval lokaliserats och intervjupersoner valts kontaktades dem via telefon eller e-post, för att informeras om uppsatsen och syftet med intervjun. Dock sändes intervjuguiden inte ut i förväg, detta då möjligheten till flexibilitet under intervjun ville bevaras. Vid skapandet av intervjuguiden lades det mycket fokus på att den skulle gå att avvika från samt ge utrymme för improvisation. Vid kvalitativa semi-strukturerade intervjuer menar Bryman (2002, s. 304-305) att det är viktigt att formulera frågor som låter intervjupersonen fritt beskriva sin värld och sin upplevelse av omvärlden och de teman som frågorna berör. Han fortsätter med att ge några generella råd inför utformandet av en intervjuguide, bland annat att den bör innehålla en viss struktur gällande de teman som tas upp samt att den inte bör innehålla ledande frågor (ibid., s. 304-305). I den intervjuguide som använts i arbetet inför uppsatsen har det funnits rum för flexibilitet. Den har innehållit tydliga frågor men trots det har det funnits plats för följdfrågor och vi har varit noggranna med att inte skriva alltför specifika frågeställningar. Vidare har ordningen på frågorna vid tillfällen ändrats för att bättre matcha riktningen på samtalet med intervjupersonen. Ryen (2004, s. 44, 46) understryker vikten av plats för flexibilitet i en intervjuguide och menar att en för strikt struktur från början kan resultera i att forskaren missar viktiga följdfrågor. Teman som diskuterades under intervjuerna var ledarskap, ledning, identitet, utmaningar samt erfarenheter.

Vi har spelat in samtliga intervjuer, men även tagit enklare anteckningar under intervjutillfällena. Ryen (2004, s. 56) menar att det är svårt att genomföra en bra intervju om intervjuaren ska föra anteckningar samtidigt, då det kan leda till att intervjuaren glömmer att lyssna lika bra. Därför menar hon att ett sätt att komma runt detta är att spela in intervjun, samtidigt som hon påpekar att det även är viktigt att ta en del anteckningar (Ryen 2004, s. 56, 69). Även Bryman (2002, s. 310-311) tar upp anteckningar och vikten av att veta såväl vad intervjupersonen sade men även hur personen sade det. Som verktyg för att komma ihåg allt från intervjun och få ner allt på papper så har samtliga intervjuer transkriberats. Detta påpekar Bryman (ibid., s. 310-311) är viktigt för att komma ihåg personens uttryckssätt och han menar även att det underlättar analysen av det som sagts sedan. Samtliga intervjuer har genomförts på platser som intervjupersonen har fått välja.

2.2.3. E-postintervjuer

För att få en större grund för vår ena frågeställning kring skillnaden mellan studenters föreställningar om ledarskap och hur det ser ut i praktiken, valde vi att göra kortare e-postintervjuer med sju olika ledare i praktiken. Detta för att skaffa oss en uppfattning om vad de ansåg som viktigt inom ledarskap. Innan e-postintervjuerna skickades ut, kontaktades ledarna och informerades om uppsatsen och uppsatsen syfte. Därefter skickades frågor ut till samtliga ledare. Urvalet av ledare togs från ett antal olika branscher, såväl ideella som icke-ideella branscher. Detta för att ge en bredd bland svaren.

2.3 Litteraturgenomgång

För att fördjupa vår förståelse i ämnet och möjliggöra en intressant analys av det empiriska materialet har en grundlig genomgång av tidigare forskning inom ledarskap genomförts. Därefter har de teorier som ansetts vara relevanta utifrån vårt syfte och våra frågeställningar valts ut. Genom att studera olika perspektiv på ledarskap har vi kunnat fördjupa oss i ämnet och kartlägga vad som har varit relevant för uppsatsen och dess syfte. En del av teorin är litteratur som ingått i kurslitteraturen till en del av de kurser som ingått i kandidatprogrammet. Vi har i detta fall huvudsakligen använt oss av kurslitteratur från kursen KSMA52. Den största delen av litteraturen till den här uppsatsen är dock litteratur som har hittats via artikelsökdatabaser. Den databas som använts i sökandet efter litteratur är LUBSearch. Vid litteratursökningarna användes först sökord som leadership, management, manager, leader, student leadership. När vi skapat oss en tydligare överblick över vårt syfte med uppsatsen använde vi oss av sökord som leadership theory, leadership practice, relational leadership samt leadership process.

Vid genomgången av litteratur och vetenskapliga artiklar har vi funnit att ledarskapsforskningen ständigt utvecklas och förnyas. Det som framförallt har hänt de senaste två decennierna är att alltmer har lagts på att förstå ledarskap i de sociala sammanhang – moderna organisationsmiljöer – i vilket det uppstår, utspelas och utövas (Sveningsson & Alvesson 2014). Denna samtida forskning om ledarskap har bidragit till en bredare plattform för oss som författare och även möjliggjort ett mer kritiskt förhållningssätt till många av de traditionella perspektiven som bland annat egenskaper och hjälteidealet. En referens till en annan författare i en relevant artikel har sökts upp och lett till en annan artikel och så har det fortgått.

2.3 Metoddiskussion

2.3.1 Empirikritik

En stor kritik mot kvalitativ metod och mot den kvalitativa intervjun är att den präglas av subjektivitet, och inte är objektiv. Som följd menar vissa att en kvalitativ undersökning lätt blir snedvriden och inte speglar en objektiv och entydig verklighet (Bryman 2002, s. 269; Ryen 2004, s. 93). Vad som utgör en entydigt objektiv verklighet i samhällsvetenskapliga sammanhang är dock ofta svårt att avgöra, fenomen är komplexa och undflyende och inte särskilt stabila som de är i naturvetenskapliga sammanhang. För vår del är det intervjupersoners verklighet och förståelse av ledarskap som är intressant. Som följd är det dessa personers skildring av ledarskap som vi vill åt. Det är det faktum att de är färgade av egna erfarenheter som vi vill belysa i uppsatsen. Dock skapar det en del generaliseringsproblem och resultaten i uppsatsen kommer att vara svåra att applicera på studenter utanför kandidatprogrammet i Service Management. Å andra sidan är vi inte ute efter att skapa empiriska generaliseringar med hjälp av kvantitativa data utan att skapa lite djupare förståelse av ett fenomen – ledarskap - med hjälp av kvalitativa tolkningar.

Vidare kan intervjuerna kritiseras då endast kvinnliga studenter har intervjuats. Detta då det var dessa som vi fick kontakt med när vi sökte efter studenter att intervjua. Kandidatprogrammet i Service Management är dessutom ett kandidatprogram med mycket större andel kvinnor än män vilket gjorde det svårare att få tag på manliga studenter att intervjua. Att endast kvinnliga studenter intervjuats kan såklart ha påverkat det empiriska materialet och analysen då de kan ha ett annat synsätt än vad manliga studenter har på ledarskap. Det hade varit intressant att ha intervjuat några manliga studenter för att kunna göra en jämförelse mellan olika genus.

Våra intervjuer varierar även i tid vilket kan kritiseras. Människor pratar olika mycket och olika snabbt. Vissa av våra intervjupersoner var inte så bekväma med att prata fritt på det vis som vi önskat i den semistrukturerade kvalitativa intervjun. Detta resulterade i att några av intervjuerna blev betydligt kortare än andra. Utöver att våra intervjuer varierar i tid, leder kvalitativa intervjuer till icke-generaliserbar data och då vi i brist på tid endast genomfört 10 djupintervjuer är det ett relativt begränsat empiriskt material som uppsatsen grundar sig på. Detta på grund av de tidsbegränsningar som sätts av en kandidatuppsats. Trots detta har den empiri som samlats in varit tillräcklig för att uppnå syftet med uppsatsen och därmed besvara

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

frågeställningarna, även om det hade varit intressant att göra en mer omfattande undersökning på ämnet.

Angående de e-postintervjuer som genomförts finns det många som går emot användandet av e-postintervjuer. Ryen (2004, s. 197) framhåller att en e-postintervju leder till svårigheter bland annat gällande tillit och tillräcklig datainsamling. Hon menar även att den brister då det inte finns möjlighet till personlig kontakt och att intervjuaren då går miste om till exempel respondentens uttryck och betoningar. Då detta är en kandidatuppsats och vi därför har begränsat med tid och e-postintervjuerna i denna undersökning inte är huvudmaterialet utan snarare ett komplement för att kunna visa på vad ledare anser som viktigt i ledarskap vill vi endast åt kort fakta, varför e-postintervjuer genomfördes. Uppsatsen blir därför inte lidande av att några personliga intervjuer med ledarna ej genomförts, även om detta såklart hade varit att föredra om det hade funnits mer tid.

2.3.2 Teorikritik

Vid sökningen av litteratur har samtliga källor granskats kritiskt. Det har därför varit viktigt att undersöka var vetenskapliga artiklar kommer från och söka information om författarna för att få en tydlig överblick. Detta har hjälpt oss att försöka tyda bakgrunden till artikeln och författarens bakgrund. Det har varit bra då det bidragit till mer förståelse kring hur objektiv eller subjektiv en viss källa är. Vi har endast använt oss av vetenskapliga artiklar som är peer reviewed för att säkerställa en viss kvalitet på det teoretiska underlaget. De källor vi har använt oss av är samtliga skrivna av vetenskapliga författare varför vi anser att dessa källor är tillförlitliga och att vårt teoretiska underlag är relevant och pålitligt.

2.3.3 Validitet och reliabilitet

Bryman (2002, s. 257) framhåller att validitet och reliabilitet är som mest användbart vid en kvantitativ ansats och menar att det finns problematik med att använda begreppen inom kvalitativ forskning. Därför ger Lincoln och Guba (1985, i Bryman 2002, s. 258) två kompletterande uttryck; trovärdighet och äkthet.

Inom trovärdighet är det fyra huvuddelar som bör studeras och analyseras: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att stycka och konfirmera (Bryman 2002, s. 258). Vi ser att vår empiriska undersökning är tillförlitlig då den är utförd i enlighet med de

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

rekommendationer som finns angående kvalitativa intervjuer och att intervjupersonerna haft god insikt i uppsatsens syfte. Överförbarhet är lite svårare i detta fall då det är en så pass begränsad empirisk undersökning. Vi har dock fokus på det i sammanhanget unika varför undersökningen kan ses som överförbar på liknande urvalsgrupper med gemensamma aspekter. Pålitlighet är en motsvarighet till kvantitativa undersökningars reliabilitet och betonar vikten av att ha en tydlig och tillgänglig redogörelse för uppsatsen och hela den empiriska undersökningen (Bryman 2002, s. 260-261). I inledningen samt metoden till uppsatsen beskrivs vårt tillvägagångssätt, urval och övrigt om studien grundligt, därmed ser vi den som pålitlig. Vidare ska undersökningen för att vara trovärdig gå ett styrka och konfirmera (Bryman 2002, s.261). Vi inser att det är omöjligt för oss – liksom de flesta andra med liknande metodologiskt angreppssätt - att vara fullkomligt objektiva (i meningen utomsocial) i våra tolkningar av intervjupersonernas svar. Vi vill dock poängtera att vi försökt undvika att låta personliga värderingar påverka våra tolkningar och utförandet av studien.

Den kvalitativa undersökningens äkthet ska även den diskuteras och styrkas. I huvudsak handlar det om att styrka att undersökningen ger en rättvis bild (Bryman 2002, s. 261). Bryman (2002, s. 261) tar upp fyra olika autenciteter som vi redogör för i korthet: ontologisk autencitet, det vill säga huruvida resultatet är till hjälp för de personer som medverkat. I detta fall är resultatet det då vi bland annat erbjuder studenter, såväl som ledare, kritiska insikter om hur förväntningarna hos studenterna överensstämmer med verkligheten. Vidare handlar den pedagogiska autenciteten om huruvida studien hjälper deltagarna att förstå hur andra i samma miljö upplever sin situation (Bryman 2002, s. 261), något som studien bidrar med då det tydligt redogörs för många olika åsikter som framkommit i intervjuerna. Katalytisk autencitet kopplas till om deltagarna i studien efteråt har möjlighet att förändra sin situation utifrån undersökningens resultat (Bryman 2002, s. 261). I vår undersökning ger vi en del förslag på vad som kan göras bättre och vad som inte stämmer, därmed ges deltagarna en viss möjlighet att förändra sin situation något. Slutligen handlar taktisk autencitet om ifall deltagarna fått möjlighet att vidta de åtgärder som krävs (Bryman 2002, s. 261), vilket de får i vår analys där vi en skildring av deras svar i förhållande till verklighetens utseende görs. Utifrån dessa kriterier kan därför den kvalitativa undersökningen i form av tio semistrukturerade intervjuer anses vara såväl trovärdig som äkta.

3. Teori

Nedan följer en redogörelse för de teorier och den forskning som utgör grunden för den kommande analysen. Den teoretiska referensramen har som avsikt att skapa ett nyanserat analysavsnitt och på så sätt även att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Till en början definieras begreppet ledarskap då detta är ett centralt begrepp i uppsatsen som helhet. Därefter belyses centrala etablerade teorier inom området ledarskap. Slutligen kommer växande nya teorier och ny forskning att tas upp.

3.1 Ledarskap som begrepp

Ledarskap är ett fenomen som studerats av allt från beteendevetare, till sociologer, till företagsekonomer. Bass (1990, p. 11) menar att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera konceptet. Bland de definitioner som teoretiker belyser, väljer Summerfield (2014, p. 251) att exemplifiera med bland annat följande citat:

Marie Kane: "Leadership is taking people to places they've never been before".

C. F. Rauch and O. Behling: "Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement".

John Kotter: "The fundamental purpose of leadership is to produce useful change, especially non-incremental change".

Peter Northouse: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal".

Definitionerna är många men Summerfield (2014, p. 251-252) förklarar att varje definition innehåller en eller flera av tre huvudsakliga element. Ett av dessa är det demokratiska elementet som förklarar att ledaren strävar mot att uppnå ett gemensamt mål, ett mål som fastställts demokratiskt. Nästa element som präglar definitionerna av ledarskap är det kollegiala, det vill säga att ledaren påverkar snarare än dikterar. Och det sista elementet är det av förbättring, en förmedling av att resultaten utgör en förbättrad situation. Detta är även

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

något som Lovelock och Wirtz (2011, p. 450) belyser, dock med en annorlunda formulering. De menar att de tre element som är i fokus vid definitionen av ledarskap är: att ledarskap innefattar att arbeta i grupp, att ledarskap är målorienterat där ledaren inspirerar följarna att uppnå målen och att ledarskap innebär förekomsten av hierarki (ibid., p. 450). Utifrån de förstnämnda tre elementen kom Summerfield (2014, p. 252) fram till ett eget sätt att definiera ledarskap. Han valde att definiera ledarskap i form av en metafor som ”sexåringar” kan förstå, vilket resulterade i definitionen “make things better”. Han menar att denna definition brett omsluter transformativt ledarskap, det som i inledningen beskrevs som ledaren som hjälte, och innefattar ledarskap som skapar specifikt definierade och projektbaserade mål. Definitionen omfattar även ledarskap som driver jakten på lyckan och ett ledarskap som tilldelas eller växer fram (ibid., p. 252).

Ovanstående är ett försök att få läsaren att förstå hur komplext ledarskapsbegreppet är men även visa på hur snarlika de existerande definitionerna är och vad de har gemensamt.

3.3 Etablerade ledarskapsteorier

Nedan följer en redogörelse för fem olika etablerade teorier inom den ledarcentrerade forskningen om ledarskap: egenskapsorienteringen, stilorienteringen, situationsorienteringen, den halvnya ledarskapsorienteringen samt en postheroisk orientering.

3.3.1 Egenskapsorienteringen

Egenskapsorienteringen grundades under tidigt 1900-tal och innebar inledningsvis att ledaregenskaper är medfödda och därmed något som inte kan utvecklas. Till en början genomfördes olika studier av egenskaper, så kallad traitspotting, för att på så sätt kunna skilja på ledare och följare och därmed identifiera effektivt ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18). Det som studerades var till exempel demografiska egenskaper så som längd, genus och etnicitet samt personlighetsdrag som exempelvis självförtroende. Clegg, Kronberger och Pitsis (2007, s. 249) menar att de centrala demografiska variablerna och personlighetsvariablerna skiljer utomordentliga ledare från de mer medelmåttiga och att detta är orsaken till att egenskapsteorin har blivit omtalad som den “stora personteorin”. Antingen hade en individ de rätta egenskaperna och den rätta karaktären för att utöva ledarskap eller så hade individen det inte. Vidare belystes även egenskaper som intelligens, noggrannhet, kompetens, uthållighet och integritet (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18). Rothman och

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Cooper (2008, p. 101) beskriver att egenskapsteorier fokuserar på att förklara vad det är hos en persons karaktär, underliggande drivkrafter och beteende som gör en person till ledare. De menar att det enligt egenskapsteorier är möjligt att välja den rätta personen för att uppfylla rollen som ledare (Rothman & Cooper 2008, p. 102). Dock menar de även att egenskapsteorin inte är framgångsrik vid definitionen av ledarskap då den inte tar följarnas behov i åtanke, misslyckas med att klarlägga betydelsen av olika egenskaper, inte skiljer på orsak och verkan samt att den bortser från situationsberoende faktorer (ibid., p. 102).

Vidare beskriver Clegg et al. (2007, s. 249) att ledare är utmärkande på så sätt att de evigt strävar efter framgång, hederlighet och integritet och har förmågan att motivera andra att nå gemensamma mål. De nämner även att sådana ledare har god intelligens, ett affärssinne, är kreativa och har tillit till sin förmåga samt har skickligheten att anpassa sig till en växlande miljö. Dessa kan liknas vid de egenskaper som kom att vara centrala i Lathams studie (2013, p. 19-37). Det vill säga att en ledare är ödmjuk och självsäker samt strävar efter integritet (2013, p. 27). Latham nämner även syfte och mening, systemperspektiv samt attityd och motivation som centrala ledaregenskaper (Latham 2013, p. 26-28).

Senare under 1900-talet granskades egenskapsstudier vilket resulterade i att det inte går att påvisa att enskilda egenskaper gör personer till ledare eller mer effektiva ledare (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18). Det visade sig till och med vara så att vissa av de egenskaper som vanligtvis förknippats med ledarskap kunde minska sannolikheten till att bli ledare (Sveningsson & Alvesson 2010 s. 19). Under åttio- och nittio-talet var den centrala egenskapen oftast karisma, dock ändrades denna syn senare och då ansågs de ledare som var diskreta och ville ge äran för framgången till sina medarbetare vara utmärkta (ibid., s.19). Slutligen menar Sveningsson och Alvesson (ibid., s.19) att en specifik uppsättning egenskaper som formar en bra ledare ska vara svårt att hitta, men att olika egenskaper kan vara olika betydelsefulla beroende på sammanhang.

3.3.2 Stilorienteringen

En tydligare orientering mot den ledarstil, eller det beteende som folk leder med uppkom på 1940-talet (Sveningsson & Alvesson 2014, s. 49). Beteenden och stilar som är frekvent förekommande i stilorienteringen är uppgiftsorientering, relationsorientering, styrande/auktoritärt eller deltagande ledarskap (ibid., s. 49).

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

En annan variant på deltagande eller styrande ledarskap är det som Douglas McGregor introducerade 1960, som teori X och teori Y. Bolden et al. (2011, s. 27) framhåller teori X och teori Y som viktiga inom stilorienteringen och poängterar vikten av att förstå dessa motsatser. Teori X-ledare ser relativt pessimistisk på människan och omvärlden och antar att människor varken tycker om att arbeta eller ta ansvar och kommer att undvika detta i största möjliga mån. Å andra sidan är teori Y-ledare av den uppfattningen att människor till och med kan komma att söka efter ansvar, om rätt förutsättningar ges (ibid., s. 27). Teori X och teori Y är en benämning på det som i ovanstående stycke presenterades som auktoritära och deltagande ledarstilar. Den deltagande ledarstilen tas även upp av Sveningsson och Blom (2010) som ett ledarskap där ledarens fokus ligger på att vara en kompis. Ovan nämns även uppgiftsorientering samt relationsorientering. Uppgiftsorienteringen beskriver en ledare som är produktionsinriktad och fokuserar på uppgifterna som ska göras och att till exempel utveckla arbetsscheman och definiera arbetsuppgifter (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 20-21). Relationsorienteringen fokuserar å andra sidan på människor. En relationsorienterad ledare lägger fokus på de människor som finns i organisationen och på de sociala nätverk som finns. Den relationsorienterade ledaren verkar för att främja sociala nätverk och uppmuntra dem i omgivningen (ibid., s. 20-21). Sveningsson och Alvesson (2010, s. 22) framhåller dock vidare att stilorienteringen har en del brister. Bland annat pekar de på att orienteringen helt förbiser situationen och att en ledare kan leda på olika sätt i en situation, eller med en viss person, och på ett helt annat sätt i en annan situation. En ledare som är relationsorienterad i en viss situation kan utöva styrande ledarskap i nästa situation (ibid., s. 22). De menar även att det inte finns ett bästa sätt att leda på som fungerar i varje given situation (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 25).

3.3.3 Situationsanpassat ledarskap

Syftet med situationsorientering, som blev populärt under sextioalet, var att definiera effektivt ledarskap utifrån olika situationer. Vad är då just effektivt ledarskap, - "det beror på" (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 25).

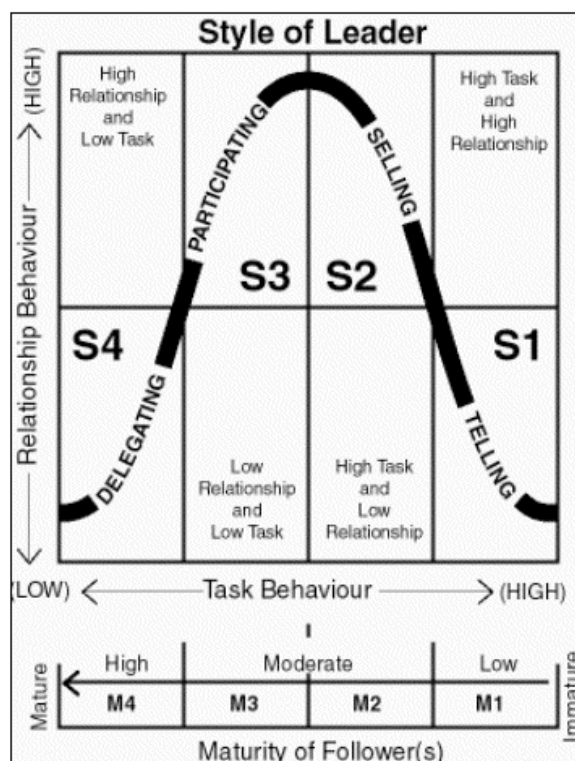
Fiedler var den första som utvecklade situationsteorin. Hans teori föreslår att ledarskapsprestationer endast kan förstås i förhållande till det sammanhang där det förekommer och att framgång uppnås när det finns en bra matchning mellan ledare och situation (Rothman & Cooper 2008, p. 105). Fiedler utvecklade ett personlighetsmått, den så

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

kallade LPC skalan, som mäter om en person är uppgiftsorienterad eller relationsorienterad (Rothman & Cooper 2008, p. 106). Effektivt ledarskap enligt Fiedlers teori handlar om till vilken grad situationen gör det möjligt för ledaren att påverka sina medarbetare, "situationskontroll" (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 27-28). Situationen utgörs av ledarens maktposition, arbetsuppgiftens komplexitet och relationens karaktär. Detta resulterade i att uppgiftsorienterade ledare är mer effektiva när situationen kännetecknas av hög situationskontroll, mycket gynnsam, eller av låg situationskontroll, mycket ogynnsam situation för att utöva inflytande över följare. Mycket gynnsamma situationer innebär att ledaren har en stark maktbas, efterföljarnas stöd och det handlar om enkla arbetsuppgifter medan mycket ogynnsamma situationer således innebär det motsatta. Genomsnittligt gynnsamma situationer lockar däremot efterföljarna till engagemang (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 28).

En annan välkänd situationsteori är Paul Herseys och Kenneth Blanchards situationsbaserade ledarskapsteori (Hersey, Blanchard & Natemeyer 1979, p. 420). Teorin fokuserar på efterföljarens nivå av mognad, för att på så sätt bestämma den lämpligaste ledarstilen (Hersey et al. 1979, p. 420-421). I teorin handlar begreppet mognad om i vilken utsträckning människor har förmågan och viljan att utföra en viss uppgift (Rothman & Cooper 2008, s. 106). Perspektivkurvan här bredvid (figur 1) illustrerar vilken ledarstil som är lämplig i relation till mognadsnivån.



Figur 1: Ledarstilar enligt Hersey och Blanchard

De fyra ledarstilarna: *telling* (instruera och anvisa), *selling* (insäljning), *participating* (deltagande) samt *delegating* (delegering) är baserade på kombinationen mellan *task behavior* (uppgiftsorientering) och *relationship behavior* (relationsorientering) (Hersey et al. 1979, p. 421; Sveningsson & Alvesson 2010, s. 26-27). Med detta menas att en ledare som *instruerar och anvisar* har hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering, en *insäljande* ledare har hög uppgifts- och relationsorientering, en *deltagande* ledare har hög relationsorientering och

låg uppgiftsorientering medan en *delegerande* ledare har låg relations- och uppgiftsorientering (Rothman & Cooper 2008, p. 107; Sveningsson & Alvesson 2010, s. 26-27).

Modellen (figur 1) fungerar som referens för att lämpligt dela upp mognaden i fyra olika nivåer: low (låg), low to moderate (låg till genomsnittlig), moderate to high (genomsnittlig till hög) samt high (hög). Den rätta ledarskapsstilen för varje mognadsnivå är följaktligen en kombination av uppgiftsorientering och relationsorientering (Hersey et al. 1979, p. 421). Men även denna teori är problematisk, varför nya teorier utvecklats. Nedan beskrivs den halvnya ledarskapsorienteringen.

3.3.4 Den halvnya ledarskapsorienteringen

Sveningsson och Alvesson (2010, s. 29) beskriver den halvnya ledarskapsorienteringen som en blandning av olika ledarskapstermer, idéer och perspektiv med flertal gemensamma nämnare som har dominerat i mer än två decennier. Det är därför som orienteringen omnämns som den halvnya ledarskapsorienteringen. För denna orientering är det främst tre förhållanden som är typiska och dessa är:

- Distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap.
- Distinktionen mellan chefskap (management) och ledarskap.
- Fokus på det karismatiska och/eller det visionära ledarskapet.

(Sveningsson & Alvesson 2010, s. 30)

Nedan följer en redogörelse för distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap, mellan chefskap och ledarskap samt en beskrivning av det karismatiska ledarskapet.

Transaktionellt – Transformativt ledarskap

Transaktionellt ledarskap avser det ledarskap som till största del handlar om en instrumentell relation mellan ledare och efterföljare. I denna typ av ledarskap handlar det huvudsakligen om att efterföljare ska utföra vissa arbetsuppgifter mot en typ av materiell belöning (Sveningsson & Alvesson s. 30). Rothman och Cooper (2008, p. 112-113) beskriver det som att transaktionella ledare vägleder eller motiverar sina efterföljare i riktning mot det uppsatta

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

målet genom att klargöra roll- och uppgiftskrav. Transaktionellt ledarskap är det som kommer närmast chefskap (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 30).

Transformativt ledarskap definieras som hur ledaren påverkar efterföljaren och beskrivs som att ledare inspirerar efterföljare att överskrida sitt egenintresse till fördel för organisationen (Rothman & Cooper 2008, p. 112-113). Ledaren förväntas att motivera och inspirera efterföljarna, medan efterföljarna förväntas anförtra, beundra och respektera ledaren (Rothman & Cooper 2008, p. 112). Bass (1985, p. 31; Sveningsson & Alvesson 2010, s. 31) menar att transformativa ledare ska motivera efterföljare att göra något som de inte förväntade sig, detta genom att:

1. Göra dem medvetna om vad som kan uppnås till följd av de ansträngningar man gör
2. Få dem att prioritera organisationens intressen före sina personliga intressen
3. Tillfredsställa inre motivationer genom att framkalla känslor av delaktighet och självförverkligande.

Chefskap och ledarskap

Ledarskap skiljer sig från chefskap, argumenterade Zaleznik (1977, p. 67-68) redan på 1970-talet. Detta består i stor del fortfarande och mycket forskning understryker Zalezniks påstående (Bolden et al. 2011, p. 23). Sveningsson och Alvesson (2010, s. 31) menar till exempel att chefskap tenderar att framhållas som att göra rätt saker medan ledarskap framhålls som att göra saker rätt. Några exempel på egenskaper som Sveningsson och Alvesson (2010, s. 32) tar upp som typiska för chefskap är att chefer administrerar, vidmakthåller, kontrollerar och har ett kortsiktigt perspektiv. De menar därefter att ledare istället nyskapar, inspirerar och utvecklar. Även Bolden et al. (2011, p. 23) pekar på de skillnader som finns mellan ledarskap och chefskap. De fokuserar på att ledaren har med förändring att göra och menar att en ledare fokuserar på förändring och att en chef fokuserar på komplexitet, något som grundas i Kotters (1990, p. 104) diskussion kring samma ämne. Kotter (ibid., p. 104) pekar på hur chefer behövs i stora komplexa organisationer för att undvika kaos, medan ledarskap behövs i den alltmer föränderliga världen för att kunna hantera en högre konkurrens. Sveningsson och Alvesson (2010, s. 33) bygger på det ovan nämnda genom att definiera distinktionen mellan ledarskap och chefskap som att chefskap handlar mer om traditionella aktiviteter, så som planering, övervakning och kontroll. De

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

menar vidare att ledarskap istället handlar mer om vad som händer i folks huvuden – tankar och känslor – och hur detta kan kopplas till arbetet eller organisationen. Tengblad et al. (2007, s. 47) betonar vikten av både chefskap och ledarskap och menar att det kan vara svårt att säga att det ena är bättre än det andra, istället menar de att de två begreppen kompletterar varandra.

Chefer	Ledare
Administrerar	Nyskapar
Vidmakthåller	Utvecklar
Kontrollerar	Inspirerar
Kortsiktigt perspektiv	Långsiktigt perspektiv
Påbörjar	Uppfinnar
”Gör saker rätt”	”Gör rätt saker”
Frågar ”hur” och ”när”	Frågar ”vad” och ”varför”

Figur 2: Skillnader mellan ledare och chef enligt Sveningsson och Alvesson (2010, s. 32)

Karismatiskt ledarskap

Karisma är enligt Bass (1985, p. 34; 1990, p. 21) den viktigaste komponenten i transformativt ledarskap. Han menar att karisma är en av de beståndsdelar som skiljer en vanlig ledare och en riktig ledare (Bass 1985, p. 34). Några egenskaper som anses vara centrala hos karismatiska ledare är bland annat ett högt självförtroende, starka moraliska övertygelser samt behov av ett stort inflytande. En karismatisk ledare har alltså förmågan att inspirera, övertyga och kommunicera (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 34). Rothamn och Cooper (2008, p. 110-112) belyser sju karaktäristiska beteenden som Conger och Kanungo framhåller som viktiga hos en karismatisk ledare:

1. Självförtroende
2. En vision
3. Förmågan att kommunicera visionen.
4. En övertygelse av visionen
5. Beteende som är utöver det vanliga
6. Uppfattas som en förändringsagent

7. Miljökänslighet

Rothman och Cooper (2008, p. 112) förklarar vidare att människor kan tränas i att uppfattas som karismatiska och att karismatiska ledare är oftast förekommande när organisationer genomgår en förändring eller i politiska samt religion sammanhang.

3.3.5 Postheroism

På senare tid har det framkommit ytterligare en orientering inom ledarskapsforskningen och litteraturen. Postheroism tar avstånd från det hjälteideal som har bildats om ledare och ledarskap. Istället framhåller postheroismen ett mer vardagligt ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2014, s. 52).

Orienteringen tar avstånd från ett ledarskap som endast utövas av formella ledare och fokuserar istället på ett ledarskap som kan utövas av alla. Sveningsson och Alvesson (ibid., s. 52) framhåller det postteoriska ledarskapet som en process där alla i en organisation deltar. Det postheroiska ledarskapet har även utvecklats som ett feminint ledarskap. Det pekas här på en mer socialt kunnig och deltagande ledare (ibid., s. 52). En annan utveckling av det postheroiska ledarskapet är det ledarskap som främjar ett förbättrat arbetsklimat genom att uppmuntra medarbetare. Att ledare umgås med medarbetare och syns ute i organisationen ska visa sig ha goda konsekvenser på arbetsklimatet menar Sveningsson och Alvesson (2014, s. 53).

Sammanfattningsvis har fem etablerade ledarskapsteorier beskrivits ovan. Dessa teorier har beskrivits i kronologisk ordning efter när de uppkommit och varit som populärast inom forskningen. Det har skett många fokusskiftet inom ledarskapsforskningen; från att ha handlat om individens ledaregenskaper och attribut, som att ha god intelligens, kreativitet och ödmjukhet (Clegg et al. 2007, s. 249; Latham 2013, p. 27) till stilorienteringen som fokuserade på olika ledarskapsstilar som deltagande eller auktoritärt ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2014, s. 49). Eftersom en enda ledarstil inte fungerar optimalt vid alla olika situationer uppkom situationsorienteringen. Denna orientering skulle definiera i vilken situation vilken ledarstil var som mest effektiv (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 28). Den halvnya ledarskapsorienteringen har fokus dels på distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap – en distinktion som präglas av olika inställningar till hur ledare ska

motivera efterföljare. Dels har den fokus på karismatiskt ledarskap och lägger även stor vikt vid skillnaden mellan ledare och chef (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 30). Den post-heroiska orienteringen tar avstånd från denna idealisering av ledaren och menar att ledarskap sker i en social process. Vi kommer nedan att fortsätta på det spår som den post-heroiska orienteringen började, med att redogöra för ledarskap som en social process.

3.4 Framväxande forskning kring ledarskap

Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Lidend och Hu (2014, p. 41) framhåller hur ledarskapsforskningen under 2000-talet mer och mer riktar sig i riktning mot den sociala kontext i vilken ledarskap skapas och görs samt den process som ledarskap är. De menar att trots den grundläggande forskningen som gjorts på området är det ett område inom ledarskapsforskningen som bör utforskas mer och som kommer att utvecklas mycket i framtiden (ibid., p. 41).

3.4.1 Ledarskap som social process

Uhl-Bien (2006, p. 655) betonar hur ledarskap skapas i processer. Hon presenterar ett relationellt perspektiv som ser kunskap som socialt konstruerat. I detta perspektiv flyttas fokus från en ledares egenskaper till den sociala konstruktionsprocessen genom vilken ledarskap görs och formas (ibid., p. 655). Enligt detta perspektiv existerar den sociala verkligheten i förhållande-kontexten, där fokus flyttas från individen till den kollektiva dynamiken (Uhl-Bien 2006, p. 661-662). Uhl-Bien framhåller även flera gånger i artikeln att det är stor skillnad mellan synen på ledarskap som process och leader-member-exchange teorin som behandlar ledarskap i förhållande till efterföljare (Uhl-Bien 2006, p. 663). Hon pratar om en social process som formas i interaktioner med andra. Ledarskap presenterar hon som en organiseringsprocess där det inte finns någon skillnad mellan ledare och chef, eller mellan ledare och efterföljare. Istället ska ledarskap ses som en interaktiv process som alla närvarande deltar i (Uhl-Bien 2006, p. 664).

Uhl-Bien (2006, p. 666) även ett eget ramverk för att förstå ledarskapets sociala processer. Med hjälp av ramverket ämnar hon tydliggöra med hjälp av vilka sociala processer som ledarskap uppkommer och produceras (ibid., p. 666). Ramverket hon presenterar kallar hon för Relational-Leadership-Theory, *RLT*, och istället för att fokusera på ledarskapseffektivitet fokuserar det på de relationella processer genom vilka ledarskap görs, (Uhl-Bien 2006, p.

667). RLT jämför ledaren och medarbetare och menar att de har lika mycket inflytande på varandra och pekar på att ledarskap finns hos alla inom en organisation och inte endast hos ledaren som individ (ibid., p. 667). Hon tar begreppet ett steg längre genom att betona det relationella ledarskapets vikt som social process genom vilken förändring och struktur görs (Uhl-Bien 2006, p. 668).

3.5 Praktiskt ledarskap i forskning

Sveningsson och Alvesson (2014) har gjort en omfattande studie om chefers syn på sig själva och sitt ledarskap. Deras studie kommer även att kompletteras med en studie gjord av Hill (2003) om nya chefers uppfattningar om sin chefsposition och vad det faktiskt innebär att vara chef. Utifrån detta kommer vi nu att försöka förklara praktikers ledarskap utifrån den forskning som har gjorts på området. Detta för att kunna ge en djupare analys.

Sveningsson och Alvesson (2014 s. 161) framhåller att cheferna som de intervjuat framhäver strategier och visionsarbete som en stor del av sitt ledarskap. Cheferna menar vidare att det är viktigt att undvika detaljstyrning av sina medarbetare. Sveningsson och Alvesson (2014 s. 162) pekar dock på hur det finns en diskrepans mellan ledarskap med strategier och visioner och det faktum att många chefer är hämmade av administrativa och operativa frågor. De menar att dagens chefer tenderar att fastna mellan deras föreställningar om ett idealiskt ledarskap fullt av visioner och strategier och den praktiska verklighetens åtaganden med krav på administrativt och operativt arbete (Sveningsson & Alvesson 2014 s. 163). De pekar på de begränsningar som cheferna ställs inför på grund av de administrativa frågorna (ibid., s. 163).

Vidare framhåller Sveningsson och Alvesson (2014 s. 165-166) att trots att cheferna pratar om ett attraktivt ledarskap med strategiformuleringar och ledarskap så blir det inte mer än prat och att ”idealledaren bleknar snarare än klarnar när våra chefer ska precisera vad de håller på med” (ibid., s. 165-166). En av cheferna påpekar att han visserligen vill ha ett ledarskap som liknar ett kompisskap men att det blir svårt då han samtidigt måste vara pådrivande. Han menar vidare att fast han vill lyssna på alla så går det inte, något som Sveningsson och Alvesson (2014 s. 181; 191) framhåller leder till ett inkonsekvent agerande som i sin tur kan leda till att medarbetarna ifrågasätter chefens intentioner och autenticitet. Även cheferna som Hill (2003 p. 55) intervjuat menar att det är svårt att ha två olika roller i bemötandet av sina medarbetare. Sveningsson och Alvesson (2014 s. 190) pekar på hur chefernas bild av sig

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

själva som lyssnande och närvarande är svår att vidmakthålla när de konfronteras med organisationens krav på administrativt arbete och behovet av att vid tillfällen vara chef istället för kompis. De understryker hur chefsrollen kan underminera kompisrelationen (Sveningsson & Alvesson s. 190). Hill (2003 p. 57) menar, utifrån studien som gjordes, att en väldigt viktig egenskap hos en ledare är att kunna hantera att hjälpa efterföljare med problem utan att ta över och manövrera situationen. En av cheferna hon intervjuat såg det som att han hjälpt medarbetaren och allt var bra, medan medarbetaren såg situationen som att chefen tagit över arbetet istället för att bara hjälpa till. Det är en svår balansgång (Hill 2003, p. 58-59).

Sammanfattning

Ovanstående teoriavsnitt inleddes med ett försök att förklara begreppet ledarskap. Därefter har de klassiska ledarskapsteorierna beskrivits i en kronologisk ordning för att få en uppfattning om hur forskningens utveckling gällande ämnet ledarskap har sett ut. Till en början förklarades egenskapsorienteringen som innebar att ledaregenskaper, både demografiska och sådana av personlighetskaraktär, är medfödda. Därefter kom stilorienteringen som fokuserade på följande stilar: uppgiftsorientering, relationsorientering, styrande/auktoritärt eller deltagande ledarskap. Sedan kom situationsorientering som innebar att effektivt ledarskap definieras utifrån olika situationer och ”beror på”. Därefter kom det som kallas för den halvnya ledarskapsorienteringen som beskriver tre förhållanden som typiska under denna tid: distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap, distinktionen mellan chefskap (management) och ledarskap och fokus på det karismatiska och/eller det visionära ledarskapet. Den sista teorin bland de klassiska ledarskapsteorierna är postheroismen som tar avstånd från hjälteidealet och framhåller ett mer vardagligt ledarskap. I den sista delen av teoriavsnittet togs framväxande forskning kring ledarskap upp. I detta avsnitt belystes ledarskap som en social process och något som formas i interaktioner. Slutligen beskrevs det praktiska ledarskapet, där de begränsningar som sätts av organisationers administrativa krav framhövdes.

Nedan följer ett empiri- och analysavsnitt som har som avsikt att nå uppsatsens syfte och frågeställningar.

4. Empiri och analys

I följande avsnitt kommer de genomförda kvalitativa intervjuerna att analyseras med utgångspunkt i de teorier som beskrivits ovan, för att på så sätt uppnå syftet och därmed besvara frågeställningarna. En diskussion förs om vad det är för typ av ledarskap, teoretiskt betraktat, som kommer till uttryck i studenternas förväntningar. På det följer en diskussion om studenternas syn på ledarskap i förhållande till en del samtida teorier om ledarskap. Efter det görs en jämförelse mellan studenternas och befintliga ledares syn på ledarskap.

4.1 Studenters syn på ledarskap och dess koppling till ledarskapsteorier

I följande avsnitt diskuteras den första frågeställningen, det vill säga om studenternas förväntningar på en framtida ledarroll utifrån deras teoretiska kunskaper. Avsnittet är organiserat i fem bredare avsnitt, allt utifrån vilken syn som studenterna framhåller om ledarskap. Dessa fem områden som kommer till uttryck i studenternas svar är egenskaper, stilar, postheroism, moral och det sociala sammanhanget. Vi inleder med hur det pratas om egenskaper.

4.1.1 Studenternas syn på ledarskap - Egenskaper

För att kunna bilda oss en uppfattning om vad studenter anser vara och tolkar som ledarskap blev de tillfrågade vad de anser är ett gott ledarskap. De svar som studenterna gav pekade i majoriteten av fallen åt samma håll, och fokus låg mestadels på de olika egenskaper som de anser att en ledare bör ha. De egenskaper som nämndes flest gånger var förmåga till kommunikation och lyhördhet. Studenternas syn på vad gott ledarskap innebär indikerar tydligt att detta var en fråga om att ha de rätta egenskaperna, vilket är centralt i egenskapsorienteringen.

Egenskapsteorin handlar om att identifiera ett antal egenskaper som behövs för att utöva ett bra ledarskap (Rothmann & Cooper 2008, p. 101). Inom egenskapsteorin finns det bland annat de forskare som pekar på till exempel ödmjukhet som en eftersträvt ledarskapsegenskap (Latham 2013, s. 27), precis som många studenter har gjort i intervjuerna. Exempelvis nämner Mia först och främst egenskaperna ödmjukhet och kommunikation som centrala i ledarskap: "jag tror väl att det är några egenskaper som man behöver... ödmjukhet framförallt. Och en eh, bra kommunikativ förmåga". Egenskaper som dessa är enligt

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

egenskapsteorin typiska för ledare som strävar efter integritet och har förmågan att motivera andra för gemensamma mål (Clegg et al. 2007, s. 249). Av denna anledning kan det ses som att Mia tydligt beskriver ledarskap ur ett egenskapsorienterat synsätt.

Att egenskapsteorin kommer till påtagligt uttryck i studenternas utsagor kanske inte är helt överraskande mot bakgrund av den dominerande ställning som egenskapsteorin fortfarande har i utbildningssammanhang och i samhället i stort (i massmedia och populärmedia som filmer och tv-serier). Trots framväxten av mer socialt orienterade teorier om ledarskap som sätter fokus på relationer, interaktion och det organisationskulturella sammanhanget, dominerar teorier och föreställningar om att ledarskap är ett resultat av enskilda individers personliga egenskaper. Studenternas utsagor ger tydliga besked om egenskapsorienteringens dominans. Att många lägger fokus vid att uppge egenskaper kan med andra ord ses som ett uttryck för den kunskap som de tillgodogjort sig i sin utbildning. Men hur kommer det sig att studenterna endast uppger egenskaper som kan tolkas som personlighetsdrag och inte de demografiska egenskaperna hos en ledare. En förklaring kan vara att egenskapsteorin sedan många år är en etablerad syn på ledarskap och att studenterna har förstått och känner till, från egna erfarenheter, att alla ledare inte är vita män i 50-årsåldern. Det är också sannolikt att synen på ledarskap som en fråga om egenskaper inte bara är ett resultat av studier utan även erfarenheter från andra sammanhang där ledarskap kommit till uttryck, exempelvis arbetslivserfarenheter eller konsumtion av populärmedia. Vilken betydelse har deras erfarenhet av ledarskap för deras syn på ledarskap? En analys kring detta följer i ett senare avsnitt.

Studenterna tillfrågades även vad de anser att de själva har för ledarstil, detta för att få en uppfattning om hur teorin har påverkat studenterna i deras sätt att leda. En student framhåller att hennes stil och syn på ledarskap förändrats mycket under utbildningen.

Sen e jag också en helt annan ledare idag än jag var då, de e väl mycket på grund av utbildningen, att man lärt sig lite mer om vad man borde ha tänkt på då.

– Elsa.

Att ledarskapsstilen utvecklas under utbildningen talar möjligen lite emot egenskapsorienteringen där det görs en poäng av ledarskap som något medfött, snarare än

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

något som förädlas och utvecklas i utbildningar (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18). En strikt tolkning av Mias utsaga ovan indikerar således att ledarskap kanske inte handlar så mycket om egenskaper som att det handlar om stilar. Liknande motsägelsefulla utsagor om ledarskap är tämligen vanligt även bland de – chefer och ledare – som ofta förväntas uttrycka en mer sammanhängande och konsistent syn på ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010).

4.1.2 Studenternas syn på ledarskap – Ledarskapsstilar

En annan aspekt av ledarskap som många av studenterna pratade om i sina intervjuer var behovet av att skapa gemenskap och se människorna runt omkring sig. De ville alla peka på hur viktigt det är att en ledare är relationsorienterad och får alla att synas i en organisation eller grupp.

Hm, en ehm bra ledare kan liksom förena gruppen o få dom att känna, liksom en gemenskap o ett driv, o liksom att, ja men att skapa en positivitet så.

– Alice.

Citatet ovan uttrycker tydligt stilorienteringen och framförallt relationsorienteringen, då denna fokuserar på människan i organisationen och de sociala nätverken (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 20-21). Alice belyser att ledarskap handlar om mer än att bara styra och ställa. Detta styrks av flera av studenterna, bland annat menar Alva att hennes intresse för ledarskap grundar sig i att hon som ledare vill ”ta hand om människor, /---/ och få arbetsplatsen att bli en bra plats att va på”. Även Maja framhäver relationsorienteringen som viktig hos ledare och beskriver en bra ledare som någon som ”/---/ vill gruppens bästa /---/ så att alla kan må bra i en grupp”. Detta uttrycker att studenterna upplever relationen som en viktig del av ledarskapet.

Utifrån detta kan det ses som att studenterna har någon slags relationsorientering, de lägger stor vikt vid hur människor mår och vid betydelsen av gemenskap. Detta framhålls som ganska generellt för ledarskap och kopplar inte detta direkt till olika situationer, det vill säga situationsorientering (Sveningsson och Alvesson 2010, s. 22). En av studenterna, som beskriver sig ha ett relationsorienterat ledarskap framhåller dock även vikten av att anpassa, då personer inte är likadana och att alla behöver olika typer av ledarstilar, som Elsa beskriver. Liksom i föregående avsnitt med egenskaper så kan det utifrån dessa utsagor sägas att

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

studenterna ger intryck av att ha tillgodogjort sig vissa klassiska teorier och föreställningar om ledarskap.

Även om många framhåller relationsorienteringen som en bra ledarstil finns det emellertid viss variation bland studenterna. Till exempel pratar Mia om sig själv som en person med kontrollbehov, något som Sveningsson och Alvesson (2010, s. 28) påpekar kan stödja en mer uppgiftsorienterad ledarstil. Hersey et al. (1979, p. 421) understryker till exempel att en person som har ledarstilen telling, det vill säga instruerar och anvisar, har hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering. Även Anna framhåller att hon är mer uppgiftsorienterad men försöker bli en mer relationsorienterad ledare:

Jag är nog rätt bestämd, men jobbar på att lära mig att lyssna, sympati och empati och lärt mig att man ska fråga den som sitter tyst, vad tyckte du liksom?

– Anna.

Givet att relationsorienteringen i dag ofta framhålls som gott ledarskap och sakorienteringen som något annat, ibland dåligt ledarskap och ibland bara chefskap, så är det nog många som vill se sig själva som mer relationsorienterade. Särskilt i ledarskapssammanhang. Viktigt att notera är därför att även om samtliga studenter pratar om relationsorientering som något som eftersträvas hos ledare finns det således de studenter som betonar att de själva kan ha en del problem med det i sitt eget ledarskap och snarare har en uppgiftsorientering.

4.1.3 Studenternas syn på ledarskap – Postheroism

Studenterna pekar i många fall på att de har, vad många själva kallade för en humanistisk eller deltagande ledarstil. Flera av intervjupersonerna pratar om sin egen ledarstil som relationsinriktad och att de vill att alla ska vara med och få säga sitt, och att ingen ska känna sig utanför. Julia beskriver även sin ledarskapsstil som vänskaplig och att det för henne är viktigast att ha en bra relation till alla.

Jag e vänskaplig /---/ lite så HR skulle jag nog säga, alltså human resource, asså jag tänker på människan och hur den mår, o människan finns till för organisationen /---/ lyssnar o försöker hjälpa o stötta o utveckla andra.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Här ses dels stilorienteringen i den meningen att Julia pratar om relationsorienterat ledarskap, men vi ser även en förankring i riktning mot den postheroiska orienteringen, inom vilket det feminina ledarskapet, som handlar om omsorg, uppmärksamhet och lyhördhet, också framhålls (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 52). Sveningsson och Alvesson (ibid., s. 52) menar även att den postheroiska orienteringen främjar en mer deltagande ledare, i enlighet med vad Julia och Alice säger i intervjuerna. De betonar även vikten av en ledare som syns bland medarbetarna och att ledaren ska umgås med medarbetarna för att på så vis skapa bättre arbetsklimat i organisationen (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 53), något som uppmärksammas av flera intervjupersoner, bland annat Mia som på frågan om vad en dålig ledare är svarar:

Någon som sätter upp sig själv på en för hög piedestal, någon som inte kan tänka ett steg längre och framförallt så tror jag att en ledare som inte kan själv gå ner i det understa steget och arbeta och göra det bra kommer aldrig kunna bli en bra ledare för en organisation.

Det lite auktoritära ledarbeteende och tendensen att "sätta sig själv på en piedestal" som Mia uttrycker det, tar många av intervjupersonerna upp som negativt. Elsa pratar om att det inte är bra att vara "en auktoritär chef som pekar med hela handen" och att "man kan vinna på o engagera andra". Detta kan liknas vid teori X och teori Y inom stilorienteringen som handlar just om att förstå motsatsen mellan det auktoritära och det deltagande ledarskapet (Bolden et al. 2011, s. 27). Mot bakgrund av föregående kan det därför tolkas som att studenterna, i alla fall en del av studenterna, har förstått att det måste finnas en balans mellan de två olika delarna för att få ett balanserat styrande och deltagande ledarskap. Detta deltagande och mer människouppmärksammande ledarskap har bland annat beskrivits som ledaren som kompis (Sveningsson & Blom, 2010).

Vi ger här en kort sammanfattning av studenternas syn på ledarskap innan vi går vidare med studenternas syn med koppling till moral och socialt sammanhang. Utifrån studenternas utsagor ovan – där det klart kan skönjas olika teorier och föreställningar – går det att se att studenterna i viss utsträckning påverkas av den syn på ledarskap som kommer till uttryck i ledarskapsstudierna, dock inte till fullo. Egenskapsorienteringen var vanligt förekommande bland studenternas uppfattningar om ledarskap. Här var det framförallt frågan om de egenskaper som tolkas som personlighetsdrag som nämndes. Det framkom även att

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

studenterna anser att deras ledarskap har utvecklats med åren och utbildningen, vilket talar lite emot egenskapsorientering som innebär att egenskaper är medfödda. Det var även många av studenterna som framhöll relationsorientering som viktigt men som i diskussionen om sitt eget ledarskap snarare pratade om ett ledarskap som är mer uppgiftsorienterat. Detta visar på en viss motsägelsefullhet eller kanske på ett gap mellan teori och verklighet – hur de vill leda och hur de faktiskt leder. Vi går närmast vidare med att diskutera studenternas syn på ledarskap som uttryck för moral – det goda ledarskapet handlar om att inspirera och få med sig andra.

4.1.4 Studenternas syn på ledarskap- det goda ledarskapet och lite sämre chefskapet

Vi inleder avsnittet med en diskussion om hur studenterna ser på vad gott ledarskap handlar om. Bland annat säger exempelvis Klara att:

Ledare är nån som verkligen kan få människor på sin sida o ja, verkligen göra saker på ett bra sätt. Någon som allmänt gillar att hjälpa andra o gillar människor liksom.

En röd tråd i alla intervjuerna som genomförts med studenter på kandidatprogrammet i Service Management är att många stödjer en hjälteidealistisk bild av ledaren. Det är flera av intervjupersonerna som pratar om en god och ultimata ledare. Det är även en stark fokusering på olika egenskaper som skulle innebära en god och bra ledare. Förutom citatet av Klara här ovan menar bland annat Alva att ”ledare e nån som kan få med sig människor o göra det som ska göras”. Vi ser ett visst uttryck av hjälteidealet här, vilket skiljer sig både från de mer postheroiska föreställningarna om ledarskap och från synen på ledarskap som en social process. Det senare handlar om att ledarskap är något som kan utövas av alla medarbetare i en organisation som på något sätt är involverade i interaktioner och relationer med andra, vilket egentligen är en mer informell syn på ledarskap jämfört med den mer positionsorienterade syn som kommer till uttryck i hjälteidealet (Sveningsson & Alvesson 2014, s. 52; Dinh et al. 2014, p. 41). På frågan om hur de ser på ledarskap börjar flera av respondenterna direkt tala om en ledare som inspirerar och får människor med sig. Vidare ligger en stor del av fokus hos respondenterna på skillnaden mellan chef och ledare. En majoritet av respondenterna menar att det finns en stor skillnad mellan vad en chef och en ledare är.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Det är viktigt att man är ledare, och kanske inte lika mycket att man är chef. Ledarskap för mig kopplar jag mer med ehm empati, sympati, att leda liksom. Inte säga att 'du ska komma hit, göra det'. För mig e en chef lite mer den hära som säger exakt vad man ska göra o hur o när o liksom missar utvecklingen.

– Anna.

Vi kan notera hur den klassiska distinktionen mellan ledare och chef som vi redogjorde för i teoriavsnittet här kommer till tydligt uttryck (Zaleznik 1977). Detta går lite emot det som den nya och framväxande forskningen säger. Till exempel menar Uhl-Bien (2006, p. 664) att ledaren bör jämföras med såväl chef som efterföljare – ledare och chef är ofta, men inte alltid, samma person och ibland är även medarbetare, som inte har chefsposition, ledare - för att kunna ge en realistisk bild av hur ledarskapet framträder i olika sociala och organisationskulturella sammanhang. Studenterna understryker att de lärt sig att det finns en skillnad mellan ledare och chef på utbildningen, exempelvis framhåller Ella att det är utifrån det som hon har lärt sig på utbildningen som hennes åsikt att det finns en differens mellan chefskap och ledarskap uppkommit.

Här finns dock en del variation och ett par av studenterna pekar på att det kan vara samma person och att det inte bör skiljas på begreppen:

Men jag vet inte om jag egentligen tycker att man behöver dela upp det så, asså för då skulle jag egentligen tycka att man kan nog säga bra chef eller dålig chef, eller bra o dålig ledare, men jag vet inte om jag egentligen tycker att det e så stor skillnad.

– Maja

Man får ju balansera chefsrollen där man faktiskt sätter ner foten lite o så ska man ju också va ledaren, ehm de e nog en liten balansgång. /---/ I grund o botten så är de ju både och lite. För folk har ju chef lite ett negativt kling nu, men man ska ju va lite både och.

– Anna.

Maja lägger ingen direkt moralisk värdering i begreppen utan ser dem som mer neutrala beteckningar och Anna framhåller att en och samma person både kan och bör vara både ledare

och chef. Båda uttrycker en lite mera informell syn på ledarskap som ligger mer i linje med teorier om ledarskap som social process, det vill säga att ledarskap framträder i relationer och interaktioner mellan människor. Dock drar Uhl-Bien (2006, p. 664) ett steg längre och menar att även ledare och efterföljare borde likställas. Vid frågan om ledarskap och chefskap och hur hon ser på begreppen betonar Alice att det kan finnas ledare bland de som inte har chefspositioner, något som alltså är förenligt med den föreställning om ledarskap som bland annat Uhl-Bien (2006, p. 664) uttrycker. Med andra ord visar en del av studenterna faktiskt en viss koppling till framväxande ledarskapsteorier om ledarskap som mer informellt, trots att dessa inte har studerats särskilt ingående i deras utbildning.

4.1.5 Studenternas syn på ledarskap – Det sociala sammanhanget

Uhl-Bien (2006, p. 664) framhåller att ledarskap inte är något som kan kopplas till en enskild ledare, utan något som sker i en social process. Hon menar att ledarskap sker i kombination med andra, att det sker i en kollektiv kontext (ibid., p. 664). Detta är inte något som någon av intervjupersonerna nämner, utan de pratar samtliga, som nämnts ovan, om en individuell ledare eller en individuell chef med fokus på personlighet och egenskaper snarare än den kontext i vilket ledarskap utövas. Uhl-Bien (2006, p. 655) tar avstånd från den synen och framhåller istället det sociala sammanhanget – organisationen och den sociala situationen som relationen – som centralt för vilket ledarskap som utövas och framträder. Här är det följaktligen inte en individs egenskaper som är det centrala för hur ledarskap görs och formas. Det finns dock ett antal studenter som tar upp det faktum att ledarskap inte nödvändigtvis måste vara en enda ledare. Bland annat menar Mia att ledarskap inte riktigt går att göra helt själv av en individ:

Fast ehm. Jag tror att det måste vara flera, eller hur man ska säga. Att du kan ju inte leda helt själv. /.../ nä men, att när jag leder /.../ då leder jag ju med de jag leder. Alltså, tillsammans. /---/ nej, men, de [efterföljare] leder ju ändå. Eller liksom, hjälper mig att leda.

Trots att Mia aldrig uttryckligen säger att ledarskap görs i kontext med andra, så menar hon ändå att det är svårt att leda helt själv, något som Uhl-Bien (2006, p. 664) håller med om. Vidare angående kontexten så framhåller Dinh et al. (2014, p. 41) att ledarskap skapas i en social kontext. Detta pekar även Klara på och hon menar att detta är något som hon saknat i utbildningen, att ledarskap skapas och framträder i en social kontext. Hon betonar hur det

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

praktiska saknas i utbildningen, och att ledarskapet framställs som något som går att läsa sig till med hjälp av olika teorier. Det är flera av respondenterna som tar upp vikten av sammanhanget, på frågan om vad hon tror är negativt i ledarrollen svarar Elsa: ”Jag tror det beror mycket på vad man e för typ av ledare, o i vilken slags kontext man är i”. Elsa understryker även att det som hon tror är mest utmanande för ledare och chefer i dag är att få en bra relation till sina medarbetare. Ella framhåller betydelsen av social process och kopplar detta till relationen till medarbetare: ”Han [chef] ville lära sig av mig, och jag av honom”. Detta är ett tydligt exempel på att ledare och medarbetare kan påverka varandra och att ledarskap sker kollektivt och i det sociala sammanhanget.

För att sammanfatta de två senaste avsnitten om moral och socialt sammanhang framträder det att studenterna har en ganska mångsidig bild av ledaren som en person som gör allt rätt. De framhåller ledaren som en person som vill alla människors bästa och arbetar för allas välmående. Här syns ett sorts idealiserande av ledarrollen, något som den framväxande forskningen om ledarskap tar tydligt avstånd från. Vidare visar studenterna, samtliga förutom tre, på en stor skillnad mellan ledare och chef – något som även det tillhör klassisk ledarskapsforskning. Studenterna pratar generellt mest om vilka egenskaper som gör en ledare och många synes negligera sammanhanget i vilket ledarskap utövas. Bilden är dock inte entydig och vi kan notera att några studenter framhåller att ledarskap inte är något som formas av bara ledaren. En del menar att sammanhanget i vilket ledarskap utövas är centralt för att förstå ledarskapets sociala och relationella förutsättningar.

4.2 Studenternas och ledarnas syn på ledarskap i praktiken – en jämförelse

I detta avsnitt görs en jämförelse mellan studenternas framställningar av ledarskap och de verksamma ledarnas beskrivning av ledarskap. Detta för att därmed söka svar på en av frågeställningarna samt nå syftet med uppsatsen. För att skapa en uppfattning om detta kommer studenternas och ledarnas intervjusvar att jämföras. Poängen är att komma fram till om studenternas framställningar av ledarskap stämmer överens med ledarskapet i praktiken. Denna jämförelse kommer i sin tur att ställas mot vad forskning säger om ledarskap i praktiken för att skapa en djupare analys om hur stor sannolikheten är att studenterna kommer att få utöva det ledarskap de pratar om. För att följa en klar struktur kommer ledarnas intervjufrågor och svar att lägga grunden för analysen.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

4.2.1 Ledarskap som en fråga om att få folk med sig

En av frågorna som ställdes till ledarna var:

Vad tycker du är det mest utmanande med att vara ledare?

Majoriteten av svaren eller rättare sagt fyra av de sex intervjuade ledarna svarade något i stil med: ”Att kunna samarbeta och få alla att arbeta mot ett gemensamt mål” – Emil.

Vid frågan om vad studenterna trodde var det mest utmanande för ledare i dag så var det ungefär hälften av studenterna som uttryckte att det mest utmanande för ledare är att: ”Få alla åt samma håll, att alla går efter samma mål” – Julia.

Med hänsyn till ovanstående kan det ses som att det som ledarna anser är det mest utmanande i deras arbete som ledare är att få alla att sträva mot samma mål. Studenternas svar stämmer väl överens med ledarnas uppfattning kring detta. Studenterna som besvarade enligt föregående exempel är av olika bakgrund, de har utbildningen gemensamt men olika erfarenhet av ledarskap. Är det bara ett sammanträffande att svaren är så pass snarlika, är det något som de lärt sig i utbildningen, eller kommer det från erfarenheter?

“Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement” - C. F. Rauch and O. Behling

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” - Peter Northouse

Dessa citat är inte identiska, men de påminner om varandra. De påminner även om det som både ledarna och studenterna svarade på de ovan nämnda frågorna. Som nämnts tidigare framhåller både Summerfield (2014, p. 251-252) och Lovelock och Wirtz (2011, p. 450) att ledarskap innebär att ledaren påverkar snarare än dikterar, att ledarskap innefattar att arbeta i grupp och att ledarskap är målorienterat samt att ledaren inspirerar följarna att uppnå målen. Likaså beskrivs den transformativa ledaren som en ledare som motiverar sina efterföljare i riktning mot det uppsatta målet (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 30). Även egenskapsteorin, som tidigare beskrivits, nämner att ledare har förmågan att motivera andra för gemensamma mål (Clegg et al. 2007, s. 249). I det situationsanpassade ledarskapet kan det ovan nämnda fenomenet, som beskrivs som det mest utmanande, liknas vid en insäljande ledare. Detta då

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

en ledare av detta slag har hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering (Rothman & Cooper 2008, p.107; Sveningsson & Alvesson 2010, s. 26-27).

Mot bakgrund av detta, kan det ses som att det är ett insäljande ledarskap som beskrivs vara det mest utmanande. Både ledarna och studenterna beskriver en hög uppgiftsorientering, då de talar om att nå ett mål, men även en hög relationsorientering då de förklarar att målet eller målen är gemensamma och ska nås gemensamt. Men även andra ledarskapsteorier beskriver detta på ett eller annat sätt. Ska det då tolkas som att studenternas svar kommer från teorierna, och att deras syn på ledarskap har formats något efter dessa, eller ska det tolkas som att detta är något som går att lära sig och förstå sig på först i praktiken. Varken det ena eller det andra, kanske en kombination av något slag. Det vill säga, samtliga studenter som besvarade frågan på ett snarlikt sätt har inte samma eller liknande erfarenhet från ledarskap i praktiken. Vissa har erfarenhet, men inte alla. Samma problematik gäller ledarnas erfarenhet. Några av de som anser att få alla att arbeta mot samma mål, att det är det som är mest utmanande med att vara ledare, har inte gått någon eftergymnasial utbildning eller har inte tagit någon examen än, medan andra har det. Hur kommer det sig då att svaren, trots respondenternas skilda bakgrund och position ändå är så pass lika. Utifrån det som beskrivits kan det ses som att detta är något som framkommer i teorier om ledarskap men att det även är något som upplevs i praktiken.

4.2.2 Ledarskap som en fråga om kommunikation

En annan fråga som ställdes till både ledarna och studenterna var:

Kan du nämna tre aspekter som du anser är viktiga som ledare?

Ett tydligt gemensamt svar på denna fråga gällde någon form av kommunikation. De egenskaper som togs upp var bland andra: lyhördhet, ärlighet i feedback samt att kunna lyssna. Detta visar på att en viktig del i ledarnas arbete enligt ledarna är någon slags kommunikation. När studenterna skulle svara på en liknande fråga var det även här tydligt att kommunikationen är en viktig del av ledarskap. Även hos studenterna var lyhördhet och förmågan att kunna lyssna vanligt förekommande svar, men också kommunikationssättet och tydligheten i kommunikationen var gemensamma nämnare för studenternas svar.

I de klassiska teorierna som behandlats i det tidigare teoriavsnittet så är det dock svårare att hitta mycket resonemang om kommunikation, åtminstone inte som en explicit aktivitet (även om det syns indirekt genom lyhördhet och viss relationsorientering). De teorier som behandlar

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

kommunikation som en mer explicit del av ledarskapet är det karismatiska ledarskapet. Sveningsson och Alvesson (2010, s. 34) beskriver alltså att en karismatisk ledare har förmågan att kommunicera. Även Conger och Kanungo (Rothman & Cooper 2008, p. 110-112) belyser att kommunikation är viktigt, då de i beskrivningen av den karismatiska ledarens sju karaktäristiska beteenden nämner att förmågan att kommunicera visionen är viktigt.

Kommunikation nämns följaktligen som en viktig del av ledarskapet, men hur kommer det sig att det är först genom det karismatiska ledarskapet som kommunikation börjar framträda och bli allt vanligare? Kommer studenternas svar från deras teoretiska kunskap eller är det något som de har funderat på eller brottas med som efterföljare? För att undersöka detta är det av vikt att analysera de svar som studenterna gav när de blev tillfrågade:

Har du någon erfarenhet från ett gott/dåligt ledarskap?

Den större delen av studenterna nämner kommunikation på ett eller annat sätt i sina svar.

Det är några som beskriver sina erfarenheter från ett gott ledarskap där de upplevt god kommunikation. Studenterna beskriver att de bra ledarna lyssnade, hade samtal och kommunicerade tydligt. Ett bra exempel på detta är: ”Jag gillar att få just den frekventa, den intensiva, kommunikationen och kontakten som jag o han hade med varandra” – Ella.

Detta förklarar att kommunikationen är viktig för studenterna och att de anser att en bra ledare kan kommunicera och gör detta på ett bra sätt, precis som de har upplevt i sina tidigare erfarenheter. Ett par studenter nämner kommunikation i sin beskrivning av erfarenheter från ett dåligt ledarskap. Det handlar generellt om just sättet att kommunicera. I intervjun med Julia berättar hon dels om en ledare som hon beskriver som en diktator. Hon förklarar att ledarens sätt att kommunicera, om något var fel eller om någon hade gjort fel, resulterade i att ledaren skrek och för att få någon att göra något, som Julia sade, använde hon sig av hot. Hon förklarar vidare att hon även har erfarenhet från ett annat dåligt ledarskap som hon beskriver som: ”En chef som verkligen talade från vuxen till barn, till sina medarbetare”. Än en gång belyser Julia sättet som ledaren kommunicerar på. Det verkar vara det genomgående problemet eller det genomgående positiva gällande kommunikationen mellan ledare och medarbetare. För att fortsätta med Julias berättelse så valde hon att avsluta med: ”Så de e de, det här med kommunikationen som jag tycker e viktig, att man gör det på rätt sätt”.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Utifrån ovanstående kan det ses som att studenternas uppfattningar om vad som är viktigt i rollen som ledare, eller vilka egenskaper som gör en ledare till en bra ledare, kanske snarare kommer från deras erfarenheter, det praktiska så att säga, än har sitt ursprung i det teoretiska. Gällande kommunikationen är det många som nämner det i sina erfarenheter, men det är inte en stor del av det som de klassiska ledarskapsteorierna lyfter fram (även om det inte helt och hållet saknas). Att föreställningen om ledarskap som kommunikation framförallt är ett resultat av erfarenheter styrks av att även ledarna anser att kommunikationen är en av de viktigaste egenskaperna i rollen som ledare. Att både ledare och studenter menar att kommunikation är något av det viktigaste inom ett gott ledarskap, speciellt lyhördhet och att kunna lyssna, är något som pekar på att relationsorienteringen är viktig och särskilt egenskaperna att kunna lyssna och kommunicera. Det bör dock här föras en diskussion kring sannolikheten att studenterna faktiskt kommer att vara en närvarande ledare som är bra på att lyssna på andra och som har en god relation till alla medarbetare. I den studie som Sveningsson och Alvesson (2014 s. 163) genomfört uppdagas de problem som kommer med att försöka vara en närvarande och lyssnande ledare. Det idealiska ledarskap som både de chefer vi intervjuat samt våra studenter framhåller menar Sveningsson och Alvesson (2014 s. 162) är svårt att genomföra i praktiken och trots att chefer själva säger att de genomför ett sådant ledarskap visar forskning att detta inte stämmer till fullo. Istället visar undersökningen att ledare begränsas av administrativa krav från organisationens håll och att självbilden som lyssnande och tillgänglig är svår att vidmakthålla. Detta samband är det några få av de intervjuade studenterna som närmar sig.

Jag vill var den ledaren som lyssnar på alla, låter allas åsikter färga besluten jag tar och så, men ehm, det är inte så lätt. Måste jag ta ett stort beslut snabbt hinner jag liksom inte lyssna på alla åsikter och leka kompis med alla.

– Klara

Klara menar att hon vill vara lyhörd och närvarande och lyssna på alla men att hon dels hämmas av sitt eget kontrollbehov och även av de krav som ställs på henne av ledningen. En vidare diskussion kring ovanstående problematik kommer att föras i resultat- och diskussionsdelen.

4.2.3 Ledarskap som en fråga om att stötta människors utveckling

En sista fråga som är intressant att studera är följande:

Vad tycker du är roligast med att vara ledare?

Denna fråga ställdes till ledarna och själva frågan i sig kan verka lite ointressant, dock är det svaren som frågan resulterade i som är av intresse för analysen. Samtliga av de tillfrågade ledarna skrev att det roligaste med att vara ledare handlar om människor. Det handlar om människor och deras utveckling. För att exemplifiera detta skrev Susanne på följande sätt i sitt svar på frågan: ”Att få se andra växa och vara delaktig i deras utveckling”.

Utvecklingens betydelse är även något som studenterna nämner i sina intervjuer, dock inte lika tydligt eller på samma sätt. Det är ett par studenter som belyser detta i deras förklaring på skillnaden mellan en chef och en ledare. Deras svar innehåller ord som exempelvis människan, utveckla, coacha och driva. Bland annat pratar Julia om ledaren som ”att ta hand om en människa, att driva den framåt, försöka utveckla den, att leda ett team eller en människa”. Detta citat visar tydligt betydelsen av ledarens närvaro för medarbetarens utveckling.

Hur kommer det sig att studenterna inte nämnt fenomenet på ett tydligare sätt? Varför kommer denna aspekt av ledarskap inte fram i förklaringen av gott ledarskap eller i framställningen av studenternas framtida ledarroll?

Studenternas svar och förklaring på skillnaden mellan en chef och en ledare stämmer ganska väl överens med det som Sveningsson och Alvesson (2010, s. 32) beskriver är skillnaden mellan att vara ledare och att vara chef. Sveningsson och Alvesson (ibid., s.32) beskriver det som att en chef vidmakthåller medan en ledare utvecklar, vilket kan liknas vid studenternas förklaringar. Det kan även liknas vid Summerfields (2014, p. 252) nya definition av ledarskap, som han kort och gott beskrev som ”make things better”. Denna definition ska omfatta det ledarskap som driver jakten på lyckan. Detta kan tolkas som jakten på lyckan i rollen som ledare snarare än jakten på lyckan rent emotionellt. Lyckan nås när ledaren lyckas göra saker bättre och det blir därmed målet med rollen som ledare. Jakten på lyckan – är det vad ledarskap är? Ledarna belyser att utvecklingen av människorna i organisationen är det roligaste i deras jobb som ledare. Det kan följaktligen tolkas som att ledarna funnit lyckan.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Men har de verkligen det? Detta kommer att diskuteras vidare i det kommande resultatavsnittet.

Sammanfattningsvis kan det, genom jämförelsen mellan studenters och ledares syn på ledarskap, konstateras att många olika teorier kommer till uttryck. På ett sätt syns en mångsidig bild samtidigt som vissa mönster kan skönjas när studenterna pratar om ledarskap i praktiken, det handlar då om få folk med sig, kommunikation och utveckling av människor. Vi konstaterade i förra avsnittet att studenterna delvis uttrycker olika teorier om ledarskap. I detta avsnitt syns också en del uttryck av teorier men här kan vi även se ledarskap som uttryck för personliga erfarenheter. Som en sammanfattning av både 4.1 och 4.2 kan vi konstatera att studenternas syn på ledarskap är rätt så traditionellt och i mångt och mycket följer egenskaper och stilar, ibland uttryckta som hjälteideal och karisma. Det finns förvisso variation såtillvida att studenterna och ledarna även talar om kollektivt ledarskap och ledarskap som en social process. Även relationer mellan ledare och efterföljare nämns vid något tillfälle, men studenterna och ledarna gör inget stort nummer av att ledarskap formas i en komplex interaktion mellan medarbetaren och ledaren.

5. Resultat

Nedan kommer vi att presentera de viktigaste poängerna som kommer av den ovanstående analysen. Kapitlet ämnar besvara uppsatsens frågeställningar och därmed uppnå syftet. Resultatdelen tar alltså avstamp i vad studenternas förväntningar på en framtida ledarroll utifrån deras teoretiska kunskaper är, hur deras föreställningar förhåller sig till framväxande ledarskapsteorier samt dess koppling till ledarrollen i praktiken. Avsnittet ligger som grund för slutdiskussionen som följer som uppsatsens sista kapitel.

5.1 Egenskaps- och relationsorientering

Analysen av teori och empiri visar att studenterna till viss del påverkas av de teorier som de har studerat. Genom analysen framkommer det tydligt att intervjuvaren till stor del baserats på de teorier som undervisas på kandidatprogrammet i Service Management, men studenterna visar likväl en viss självständighet i sitt tankesätt kring ledarskap. En av de största etablerade teorierna som främst förekom bland studenterna då de talade om ledarskap var egenskapsteorin, där kommunikation och ödmjukhet ansågs vara de viktigaste egenskaperna för en bra ledare. Dock var det ingen som nämnde några demografiska egenskaper, något som egenskapsteorin belyste som viktigt i början. Slutsatsen kan därmed dras att trots att studenterna studerar och tillgodogör sig det som de läser så sker det alltid en tolkning utifrån vad de som studenter tycker är särskilt relevant och viktigt för hur de ser på ledarskap. Det kanske kan talas om att studenterna gör lokala och individuella tolkningar av övergripande och i många fall globala teorier om ledarskap. Vidare kanske det inte endast är så att det är teorierna som påverkat studenterna utan det kan även vara erfarenheter av ledarskap i praktiken som bidrar till framväxten av en specifik syn på ledarskap.

En del av studenterna framhåller även att deras ledarskap utvecklats under utbildningens gång, något som går emot egenskapsteorins idé om att ledaregenskaper är medfödda, och därav inte kan utvecklas. Det är fler av studenterna som pekat på att de utvecklats till annorlunda ledare eller att de håller på att göra det. Detta styrker att alla kan bli ledare, om ledaregenskaper inte är medfödda är det inget som hindrar någon från att utvecklas till ledare och det blir därav något som är tillgängligt för alla i en organisation.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

En annan aspekt som många av studenterna belyste som viktig i ett bra ledarskap var relationsorienteringen (ofta utifrån specifika individuella egenskaper, en ledare är exempelvis lyhörd och därmed bra på att kommunicera). Studenterna framhöll betydelsen av att alla ska få synas i en organisation och att en ledaruppgift var att möjliggöra detta. De pekar på en ledare som vill gruppens bästa och skapar gemenskap. Trots att alla studenter framhöll relationsorientering som önskvärt pekar även en del studenter på hur de själva har svårt att leda genom relationsorientering och snarare är uppgiftsorienterade. Några av studenterna betonar även, såväl som teorin, att olika personer behöver olika ledarstilar och att det är viktigt att anpassa sitt ledarskap.

Då endast några av studenterna visar förståelse för de brister som finns av att arbeta med renodlade ledarskapsorienteringar, kan här föras en diskussion om hur kritiskt utbildningen ställer sig till de renodlade teorierna och hur väl studenterna får möjlighet att tänka kritiskt kring de teorier de jobbar med i undervisningen. Kanske skulle studenterna gynnas av möjligheter till ett mer kritiskt förhållningssätt.

5.2 Ledarskap och kontexten det formas i

Samtliga studenter uttrycker en viss idealisering av ledarskapet, något som den framväxande ledarskapsforskningen försöker nyansera genom mer realistiska skildringar av ledarskap. Den framväxande forskningen belyser ofta ett mer informellt ledarskap – ej knutet till exempelvis position i hierarkin - som kan utövas av alla i en organisation och som formas i ett socialt sammanhang. Den framväxande forskningen skiljer sig därmed från de etablerade teorier som studeras på kandidatprogrammet i Service Management då den framväxande forskningen flyttar fokus från ledaren som person till den kontext som ledaren verkar i. När studenterna blev tillfrågade hur de ser på ledare och chef visade många att de anser att det finns en stor differens och att det till stor del var utbildningen som gjort dem uppmärksamma på den stora skillnaden mellan begreppen. Att den teori som lärs ut visar på något som framväxande ny forskning försöker nyansera kan diskuteras i oändlighet, vi nöjer oss än så länge med att konstatera att det finns ett stort gap mellan gammal och ny ledarskapsforskning. Dock var det några av studenterna som gick vidare och framhöll att skillnaden mellan chef och ledare inte behöver vara så stor. De studenter som påpekar detta var studenter med mycket ledarskapsfarenhet sedan tidigare, därför kan det vara rimligt att anta att detta är något som de lärt sig från sitt praktiska utövande snarare än studerande av teorier.

Studenterna pratar även mycket om egenskaper men glömmer ofta bort den kontext som ledarskap görs i. Här är det återigen några studenter som visar mer förståelse genom att framhålla att ledarskap faktiskt till viss del handlar om den kontext som det görs i. Med andra ord visar en del av studenterna faktiskt en viss koppling till de framväxande ledarskapsteorierna, trots att dessa inte har studerats i någon större utsträckning i deras utbildning.

5.3 Idealiseringen av ledarskapet

I slutet av analysen studerades studenterna och de praktiska ledarna för att kunna genomföra en jämförelse mellan dessa och därmed komma fram till om studenterna har vad som behövs för ett eventuellt framtida ledarskap. Det som ledarna sade kom till stor del även fram i studenters beskrivningar av ledarskap. Både ledarna och studenterna pekade på hur viktigt det är att alla strävar mot samma mål och hur detta är en av ledarens viktigaste uppgifter. En av studenterna framhåller även att detta kan vara den mest utmanande aspekten för ledare i dag. Även om studenterna har olika erfarenheter av praktik och teori, samt att ledarna har olika bakgrund inom såväl praktik som teori, framhåller de samtliga ungefär samma saker som viktiga när de diskuterar ledarskap. Detta ger en stabil grund och adderar ytterligare förståelse för hur ledarskap kanske faktiskt ter sig i verkligheten. Det fanns en överensstämmelse om att kommunikation är viktig, såväl från studenternas som från ledarnas sida. Detta är dock inget som de etablerade ledarskapsteorierna belyser i den utsträckning som kanske kunde varit önskvärt, även om det som sagt inte helt saknas. Det framkom tydligt att det är något som de belyser som viktigt utifrån deras egna erfarenheter, att betydelsen av kommunikation inte är något som de uppmärksammar komma från den teoretiska bakgrund som de har.

Kan det ideala ledarskap som beskrivs av både studenterna och ledarna verkligen komma till uttryck i praktiken eller är det som Sveningsson och Alvesson (2014) säger, svårt att få ihop verklighetsfrånvarande ideal med en komplex och bölig organisationsverklighet. I praktiken är det ofta så att ledare begränsas av administrativa ansvarsområden och aktiviteter vilket gör det svårt att upprätthålla ett lyssnande och tillgängligt ledarskap.

En annan punkt som kom fram i analysen som viktig för både ledarna och studenterna var att det roligaste med ledarskap, eller att bra ledarskap innebär att utveckla andra människor i organisationen. Att ledarskap handlar om människan och att ledarens närvaro är betydelsefull för medarbetarens utveckling. Att en ledare utvecklar är även något som framkommer på

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

något sätt i distinktionen mellan ledarskap och chefskap, där Sveningsson och Alvesson (2010) förklarar att en ledare utvecklar.

Det som diskuteras både från ledarnas, teoretikernas samt studenternas sida är hur ledaren ska arbeta för att utveckla medarbetarna i organisationen. Det talas mycket om att skapa en bra gemenskap och att ledaren ska vara närvarande. Exempelvis transformativt ledarskap som menar att ledarens främsta uppgift är att inspirera medarbetaren. Men var hamnar ledaren i det hela? När utvecklas ledaren och när blir ledaren inspirerad?

6. Slutdiskussion

Ambitionen med uppsatsen är att visa de föreställningar som studenter har på ett framtida ledarskap och hur dessa hänger ihop med de teorier de lärt sig i utbildningen, ledarskap i praktiken och framväxande ledarskapsforskning. I uppsatsens sista avsnitt kommer en avslutande diskussion kring resultatet att föras. Diskussionens fokus kommer att ligga på de poänger som tagits upp i resultatdelen. Slutligen kommer förslag på framtida forskning att ges.

Studenterna visar en väldigt positiv bild av ledarskap och de studerade ledarskapsteorierna och det var väldigt få som nämnde bristerna i dessa. Det blir därav intressant att fråga sig huruvida ledarskapsteorierna blir förskönade i undervisningen där bristerna inte framkommer till lika stor del och om det finns en risk att detta påverkar studenternas eventuella framtida ledarskap negativt.

Det var många studenter som var förankrade i det som de har studerat, men som även visade viss självständighet i sina tankesätt kring ledarskap. Det fanns dock avsaknad av ny forskning i deras teoretiska bakgrund vilket resulterade i att många av studenterna missade vikten av den sociala process eller kontext som ledarskap formas i. Många av studenterna påpekade att de kände en avsaknad av det praktiska, och många pekade på att de uppsatta målen ska nås gemensamt men att de inte berör att ledarskap skapas kollektivt. Det praktiska kan dock vara svårt att inkludera i universitetsutbildningen, däremot ser vi möjlighet att bredda utbudet av teorier så att den framväxande forskningen får ta större plats. Detta gäller även teorier om det som både ledare och studenter belyst som viktigt inom ledarskap – kommunikation. Däremot är kommunikation något som inte lyfts i de etablerade teorierna. Då det tar stor del i uppsatsens empiriska resultat finner vi här ett gap mellan teorin och den empiriska undersökningen.

Något som dock både ledarna, studenterna och de etablerade teorierna tog upp som viktigt var att ledaren inspirerar och utvecklar medarbetarna. Både studenterna och ledarna talar om att utveckla människan, det som ledarskap handlar. Detta är något som nämns i teorierna, men vi frågar oss var ledaren hamnar i det hela när fokus ständigt är på utvecklingen av medarbetaren. Vem ska utveckla ledaren? Vem är det som inspirerar ledaren att utvecklas?

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

I diskussionen om ledarskap pratar många av studenterna om sitt eget ledarskap som relationsorienterat, de nämner att de bryr sig mycket om att alla i en grupp ska få synas och att alla ska må bra. Dock framkommer det i ny forskning kring praktiskt ledarskap att trots viljan att utföra ett relationsorienterat och deltagande ledarskap hämmas ledare i praktiken av administrativa och operativa krav från organisationen. Studenterna framställer sitt framtida ledarskap som väldigt positivt och det "rätta" ledarskapet. De ser sig själva som "kompis-ledare" och visar en tydlig idealisering av ett relationsinriktat ledarskap. Dock ser vi, i enlighet med vad forskning säger om ledarskap i praktiken, att ledarskap inte alltid är så positivt som studenterna framhåller det, då svåra situationer kan uppstå där de tvingas välja mellan att vara kompis och att vara ledare. Sannolikheten är därmed att deras framtida ledarskap kan komma att bli en besvikelse, något som således sätter stopp för ledarens jakt på lyckan.

6.1 Framtida forskning

Det vore intressant med en studie i samma stil men som är större rent empiriskt och mer nyanserad och därmed ger mer generaliserbara resultat. Vidare vore det av intresse att eventuellt studera det hela ur ledarens vinkel, var ledaren hamnar i den utvecklande processen och hur ledaren utvecklas.

Källförteckning

Elektronisk källa

<http://mkt301framework2013.weebly.com/tools.html>

Empiriskt material

Muntliga källor

Intervju med ”Alice”, 17.04.14 kl 11.31 – 11.56

Intervju med ”Alva”, 23.04.14 kl. 17.50 – 18.05

Intervju med ”Ella”, 17.04.14 kl. 17.13 – 17.48

Intervju med ”Elsa”, 23.04.14 kl. 16.51 – 17.22

Intervju med ”Emma”, 22.04.14 kl. 15.10 – 15.30

Intervju med ”Julia”, 24.04.14 kl. 11.15 – 11.50

Intervju med ”Maja”, 17.04.14 kl. 15.51 – 16.15

Intervju med ”Mia”, 20.04.14 kl. 10:05 – 10:50

Intervju med ”Anna”, 22.04.14 kl. 15:30 – 16:13

Intervju med ”Klara”, 02.05.14 kl. 13:40 – 14:10

Skriftliga källor

Mejlintervju med Emil, 30.03.14

Mejlintervju med Johanna, 01.04.14

Mejlintervju med Karolina, 31.03.14

Mejlintervju med Natalia, 01.04.14

Mejlintervju med Sebastian, 02.04.14

Mejlintervju med Susanne, 31.03.14

Vetenskapliga artiklar från databas

Bass, B. M. (1985). ‘Leadership: Good, Better, Best’, *Organizational Dynamics*, Vol 13, Issue 3, p. 26-40, *Elsevier Science Publishing Company, Inc.*, EBSCOhost, läst 2014-04-15.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Bass, B.M. (1990). 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision', *Organizational Dynamics*, Vol 18, Issue 3, p. 19-31, *Elsevier Science Publishing Company, Inc.*, EBSCOhost, läst 2014-04-15.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Lidend, R. C. och Hu, J. (2014). 'Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives', *The Leadership Quarterly*, Vol 25, Issue 1, p. 36-62, *Elsevier Science Publishing Company, Inc.*, EBSCOhost, läst 2014-05-02.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). 'Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power', *Group & Organization Management*, Vol 4, Issue 4, p. 418-428, Sage Publications Inc., EBSCOhost, läst 2014-04-10.

Kotter, J.P. (1990). 'What leaders really do'. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, p. 103-111, Scopus, EBSCOhost, läst 2014-04-08.

Latham, J. R. (2013). 'A Framework for Leading the Transformation to Performance Excellence Part II: CEO Perspectives on Leadership Behaviors, Individual Leader Characteristics, and Organizational Culture', *Quality Management Journal*, Vol. 20, Issue 3, p. 19-40, Business Source Complete, EBSCOhost, läst 2014-04-08.

Midldehurst, R. (2008). 'Not Enough Science or Not Enough Learning? Exploring the Gaps between Leadership Theory and Practice', *Higher Education Quarterly*, Vol. 62, Issue 6, p.322-339, ERIC, EBSCOhost, läst 2014-04-24.

Mostovicz, I.E., Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P. (2009). 'A dynamic theory of leadership development', *Leadership and Organization Development Journal* Vol 30, Issue 6, p. 563 – 576, Scopus, EBSCOhost, läst 2014-04-25.

Shehane, M. R., Sturtevant, A. K., Moore, L. L., Dooley, K. E. (2012). 'First-Year Student Perceptions Related to Leadership Awareness and Influences', *Journal of leadership education*, Vol 11, Issue 1, p. 140-156, ERIC, EBSCOhost, läst 2014-04-27.

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Summerfield, M. R. (2014). 'Leadership: A simple definition', *American Journal of Health-System Pharmacy*, Vol. 71, Issue 3, p. 251-253, CINAHL, EBSCOhost, läst 2014-04-07.

Uhl-Bien, M. (2006). 'Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing', *The Leadership Quarterly*, Vol 17, Issue 6, p. 654-676, Elsevier Science Publishing Company, Inc., EBSCOhost, läst 2014-05-02.

Zaleznik, A. (1977). 'Managers and leaders: are they different?' *Harvard Business Review*, Vol. 55 Issue 3, p67-78., Business Source Complete, EBSCOhost, läst 2014-04-05.

Tryckta källor

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). *Exploring leadership: Individual, Organizational & Societal Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Hill, L. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.

Rothman, I. & Cooper, C. (2008). *Organizational and Work Psychology*. London: Hodder Education.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö:Liber.

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

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.

Sveningsson, S. & Blom, M. (2010). *Leaders as buddies: Leadership as making people feel good*. In Alvesson, M & Spicer A. *Metaphors we lead by – Understanding leadership in the real world*. London: Routledge.

Tengblad, S., Hällstén, F., Akerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

- Namn, ålder
- Vilken utbildning går du?
- Vilken termin?
- Arbetar du vid sidan om studierna?

- Varför valde du just den utbildningen?
- Har du läst någon kurs i ledarskap på universitetet?
- Har du övrig erfarenhet eller har du gått andra kurser i ledarskap?
- Har du haft någon ledarposition innan?
- Har du ambitioner för att bli ledare i framtiden?
- Utövar du någon typ av ledarskap i dag?

- Hur ser du på ledarskap?
- Vad anser du gör en bra ledare?
- Vilka specifika egenskaper anser du att en bra ledare bör ha?
- Vad tror du gör en dålig ledare?
- Vad har du själv för ledarstil?
- Vad tror du att du har för egenskaper som gör dig till en bra ledare?
- Vad tror du att du har för egenskaper som kan göra dig till en sämre ledare?

- Vad tror du är utmanande för ledare idag?
- Har du någon erfarenhet från ett enligt dig dåligt ledarskap?
- Har du någon erfarenhet från ett enligt dig gott ledarskap?
- Vad anser du vara den största skillnaden mellan ledarskap och chefskap?

Ledarrollen i praktiken

En intervjustudie om studenters förväntningar på en framtida ledarroll

Bilaga 2: E-postintervju

Beskriv din roll på företaget/organisationen? Vad är din titel på företaget?

Vilken högskoleexamen har/vad läser du? Vilket universitet gick/går du på? Vilket år tog/tar du din examen?

Hur länge har du haft din nuvarande position i företaget/organisationen?

Hade du någon tidigare erfarenhet av ledarskap?

Vad tycker du är det mest utmanande med att vara ledare?

Vad tycker du är roligast med att vara ledare?

Vad har du lärt dig hittills?

Kan du nämna tre aspekter som du anser är viktiga som ledare?