



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

KSKK01 SM: Examensarbete för kandidatexamen (15hp)

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Grupp 72:

Ellinor Johansson

Elina Nilsson

Hanledare:

Johan Alvehus

C- uppsats

VT 2015

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

FÖRORD

Denna uppsats har tagit vår tid de senaste månaderna och är äntligen färdig och redo att bli läst. Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Vi till först och främst tacka alla intervjupersoner som ställde upp på våra intervjuer och bidragit till vår uppsats. Utan er hade vi inte kunnat genomföra denna studie. Ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus, för din kritiska syn på vår uppsats som alltid fått oss att jobba väldigt hårt.

Vi önskar er en intressant och givande läsning där både ni som följare eller ledare kan ha nytta av den. Mycket nöje!

Helsingborg, Maj 2015.

Elina Nilsson & Ellinor Johansson

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

SAMMANFATTNING

Författare: Elina Nilsson och Ellinor Johansson

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, VT 2015

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

Handledare: Johan Alvehus

Nyckelord: Ledarskap, Följarskap, Följares föreställningar och Upplevt ledarskap

Syfte: Syftet är att identifiera följares föreställningar av ledarskap och undersöka hur de upplever sina chefers ledarskap. Studien avser att skapa en förståelse för hur följarna upplever ledarskapet utifrån de föreställningar de har. Målet med studien är att skapa en fördjupning av ledarskapsforskningen genom att studera utifrån *följarnas* perspektiv i ledarskapsprocessen.

Metod: En kvalitativ studie med ostrukturerade djupintervjuer

Slutsatser: Följares konstruerade bild och föreställningar av ledarskap kan ses vara nästintill orimliga att leva upp till för ledaren. Följarna har höga krav och dessa krav uppfylls för det mesta inte i verkligheten, men i verkligheten så skiljer sig den verkliga föreställningen sig från deras konstruerade fantasibild av ledarskap.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	5
1.1 INTRODUKTION.....	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.3 SYFTE.....	7
1.4 FRÅGESTÄLLNING.....	7
1.5 DISPOSITION.....	7
2 METOD	9
2.1 METODOLOGISK UTGÅNGSPUNKT.....	9
2.2 KVALITATIV METOD.....	9
2.3 URVAL AV INTERVJUPERSONER.....	10
2.4 OSTRUKTURERAD INTERVJU - UTIFRÅN FÖLJARNAS PERSPEKTIV.....	11
2.5 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA.....	12
2.6 TEMATISERING OCH KATEGORISERING AV EMPIRIN.....	13
2.7 ETIK OCH KVALITET.....	14
3 TEORI	16
3.1 FÖRESTÄLLNINGAR.....	16
3.1.1 Ledarskap.....	18
3.1.2 Chefer.....	19
3.1.3 Följarskap.....	20
3.1.4 Relationsskapande.....	21
3.2 EN FÖRSKÖNAD BILD AV LEDARSKAP.....	21
3.3 LEDARSKAP SOM PRAKTIK.....	22
3.4 LEDARSKAP VARIERAR.....	23
4 ANALYS	25
4.1 FÖLJARNAS FÖRESTÄLLNINGAR.....	25
4.1.1 Chefer ska bedriva ledarskap och inte chefskap!.....	27

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

4.1.2 Föreställningar om ledarskapsrelationer	29
4.2 FÖLJARE - EN MEDPRODUCENT TILL LEDARSKAPET	30
4.2.1 Medproducent till hierarki.....	32
4.3 FÖLJARNAS ORIMLIGA FÖRVÄNTNINGAR	33
4.3.1 Följarparadox.....	34
4.3.2 Föreställningar vs. praktiken.....	35
4.3.3 Olika situationer kräver olika typer av ledarskap.....	38
5 SLUTSATS OCH DISKUSSION	40
5.1 SLUTSATS.....	40
5.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	43
6 LITTERATURFÖRTECKNING	44
7 BILAGA	46
7.1 BILAGA 1.....	46

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet presenteras en problembakgrund som redogör vad det är för problem som diskuteras och behandlas i uppsatsen och sedan problematisering. Därefter presenteras syftet, frågeställningen och slutligen uppsatsens disposition.

1.1 INTRODUKTION

Andra pekar på att ledarskap är ett hopplöst vetenskapligt begrepp, notoriskt oklart och vagt, men att det fortsätter att vara ett synnerligt starkt folkligt begrepp som människor använder i vardagen för att hantera sin förståelse av den organisatoriska världen. (Calder, 1977)

Ledarskap är populärt att prata om och ledarskapets starka betydelse är något som diskuteras mycket. Citatet ovan visar på att ledarskap är något som fylls med enskilda uppfattningar för att förstå vad ledarskap är och vad det kan innebära i den organisatoriska världen. Ledarskap är något som ofta diskuteras samtidigt som begreppet blir vetenskapligt värdelöst då flera menar på att det är svårt att veta vad det verkligen betyder (Calder, 1997; Sveningsson et al., 2012). Ledarskap kan innebära alla chefers handling samtidigt som det kan vara ingenting (Sveningsson et al., 2012). Trots det så används begreppet i vardagen då stora och starka ledare beskrivs som hjältar vilka hyllas för sitt ledarskap som t.ex. Barack Obama och Nelson Mandela, två hjältar som hyllas för sina prestationer och sitt goda ledarskap. Deras ledarskap har bidragit till stort inflytande i världen samt deras påverkan på människor. Genom detta skapas det stora förväntningar och föreställningar på ledare runt om i världen där chefer ska leda genom dessa handlingar och det blir en heroisk glans över dessa ledare (Sveningsson et al., 2012). I praktiken möter följarna ständigt ledare där de beskriver och har en förväntan på att organisationens öde ligger hos ledaren (Sveningsson & Alvesson, 2010). Bristande ledarskap beskrivs som problemet och bättre ledarskap beskrivs som lösningen (Jönsson & Strannegård, 2009). Men hur ser verkligheten ut? Går det att leva upp dessa föreställningar som finns av ledarskap eller vad är för det ledare människan möter i sin vardag?

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Ledarskap har studerats i flera decennier och det har uppkommit över 200 definitioner av ledarskap i olika artiklar de senaste åren (Bass, 2008). Dessa olika definitioner gör att ledarskapsbegreppet blir otroligt brett vilket skapar olika föreställningar och förväntningar på vad ledarskap är och hur det ska bedrivas. Denna problematik går också att se i forskning där det saknas ett erkännande av att ledarskap kan inrymma en stor mängd olika betydelser (Alvesson & Spicer, 2012). Mycket forskning pratar om ett visst typ av ledarskap och oproblematiskt förhåller sig till alla de olika definitioner som finns av ledarskap. Detta skapar en problematik i praktiken där den mångtydliga bilden av ledarskap skapar olika och höga förväntningar på hur ledarskapet ska bedrivas. Då individen har en egen konstruerade bild av hur ledarskapet ska utövas. Detta påpekar även Kallifatides (2009) som menar på att ledarskap är social och kulturell konstruktion där ledare är något individen själv formar utifrån våra föreställningar där de sedan själva bestämmer vem som är ledare.

Enligt Meindl et al. (1985) så förklaras det vi inte begriper med ledarskap, vilket kan innebära att ledarskap får en djupare innebörd än vad det egentligen är och att det läggs mycket prestige på ledarskap. Denna heroiska glans som nämnts och den prestige som läggs på våra ledare gör att vi får höga förväntningar på vad de ska göra. Det finns en problematik där dessa föreställningar blir orealistiska då ett annat ledarskap utspelar sig i praktiken. Detta hävdar även Meindl et al. (1985) som menar på att den föreställningen som finns av ledarskap är förskönad och romantiserad. Sveningsson och Alvesson (2012) menar också på att individens föreställning om ledarskap kan ses som en fantasibild då de konstaterat att chefer pratar om ledarskap på ett sätt men i praktiken så blir ledarskapet något annat. Chefer vill vara den ledaren som gör något utöver det vanliga och får en heroisk glans över sig. Det innebär att chefer vill leva upp till den föreställning de har om ledarskap men att de behöver utöva ett annat ledarskap i praktiken. I praktiken kan det innebära något annat då de istället behöver prata, lyssna och finnas till hands för de underställda (Sveningsson et al., 2012). Det skapas en problematik där chefer har föreställningar på vad de vill åstadkomma och utöva sitt ledarskap men att de behöver göra något annat i praktiken.

Mycket av ledarskapsforskningen fokuserar på ledaren och vad de har för föreställningar om och hur de själva upplever ledarskapet. Det finns som tidigare nämnt studier som visar chefers egen förställning av ledarskap där de tillskriver sig olika typer av ledarskap (Kallifatides, 2009).

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Emellertid finns det betydligt mindre forskning om hur dessa föreställningar stämmer överens med följarnas föreställning av ledarskapet. Följarna är de som kan ses som de underställda i ledarskapet men grunden för att ledarskapet ska fungera då dem som följer ledarskapet och gör att ledaren kan fortsätta leda. Ett genomgående problem i ledarskapsforskningen är att forskningsfokuset ligger på ledarna och inte följarna. Detta har kritiserats av senare forskning då Uhl-Bien et al. (2014) menar att följarskapsforskning behöver inkluderas för att stärka den ledarskapsforskning som finns. Genom att flytta fokus från ledare till följarna kan hjälpa att förstå den viktiga innebörden av följarskap, då följarna är en viktig medproducent av ledarskap. Uhl-Bien et al. (2014) menar att utan följarskap, går det inte att utföra ledarskap.

I denna studie kommer därför följarna inkluderas i ledarskapet. Föreställningar om chefers ledarskap visar ofta på att det ställs nästintill orimliga krav på chefer vilket bidrar till den problematik där cheferna pratar på ett sätt men att de gör något annat i praktiken. Studier visar på chefernas upplevelse av ledarskapet men som även nämnt så exkluderas ofta följarna från ledarskapsforskningen och betydligt mindre forskning görs på hur följarna upplever ledarskapet (Uhl-Bien, 2014). Denna uppsats kommer studera problematiken där det finns föreställningar på vad chefer ska göra men att de gör något annat i praktiken utifrån följarnas perspektiv.

1.3 SYFTE

Syftet är att identifiera följares föreställningar av ledarskap och undersöka hur de upplever sina chefers ledarskap. Studien avser att skapa en förståelse för hur följarna upplever ledarskapet utifrån de föreställningar de har. Målet med studien är att skapa en fördjupning av ledarskapsforskningen genom att studera utifrån *följarnas* perspektiv i ledarskapsprocessen.

1.4 FRÅGESTÄLLNING

Vad är följares föreställningar av ledarskap och hur upplever följarna sina chefers ledarskap?

- Hur skiljer sig följarnas föreställningar av ledarskap från vad de upplever i praktiken?

1.5 DISPOSITION

Uppsatsen följer en klassisk struktur, det inledande stycket presenterar vår problembakgrund, problematisering, syfte och frågeställning samt disposition. Det nästkommande kapitlet handlar om vår metod och tillvägagångssättet för undersökningen. Metoden som har använts för att kunna besvara vårt syfte presenteras där, vilket är ostrukturerad djupintervju. En beskrivning ges om

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

varför och hur vi har valt att samla in det empiriska materialet och hur vi resonerat under forskningen. I den tredje delen redogör vi våra teorier; föreställningar, där teorierna ledarskap, chefer, följarskap samt relationsskapande ingår. Nästkommande del av teorin innehåller en förskönad bild av ledarskap sedan kommer ledarskap som praktik. Sista delen består av; ledarskap varierar. Dessa teorier används sedan i det fjärde kapitlet för att analysera det empiriska materialet. I det kapitlet kommer även problemet diskuteras för att ge svar på vår frågeställning. I den avslutande delen sammanfattar vi våra slutsatser som sedan leder till en diskussion som ger förslag på vidare forskning.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

2 METOD

I metodkapitlet presenteras och beskrivs vårt tillvägagångssätt för undersökningen samt insamlingen av empiriskt material. Därefter redogörs uppsatsens metodologiska utgångspunkt och valet av vilken metod som används. Urval av intervjupersoner beskrivs sedan. Följande del handlar om de ostrukturerade intervjuer som gjordes, efter det beskrivs genomförandeprocessen följt av tematisering och kategorisering av empiri. Sist beskrivs etik och kvalitet på studien.

2.1 METODOLOGISK UTGÅNGSPUNKT

I denna studie har vi arbetat och bearbetat teorin parallellt med tolkning av det empiriska materialet. Det bidrog till att vi själva fick en mer fördjupad syn där vi inte endast låter teorin forma empirin eller vise versa utan att de formar varandra. På ett övergripande plan brukar denna forskning ses som en abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2008). Vi hade lämnat utrymme i teorin för att kunna utveckla den mer under undersökningens gång för att inte begränsa insamlingen av det empiriska materialet. De teorier som låg till grund för vår undersökning var; ledarskap, chefer, följarskap, ledarskap varierar, konstruktion av ledarskap en förskönad bild av ledarskap samt ledarskap som praktik. Under insamlingen av det empiriska materialet justerade vi teorin, vi fick komplettera genom att lägga till; *relationsskapande*, för att få den att passa med vår metod och den informationen vi hade samlat in.

2.2 KVALITATIV METOD

I denna studie använde vi oss av kvalitativ metod för att studera människors uppfattning och föreställning av ledarskap. I kvalitativ forskning ligger tonvikten på ord snarare än kvantifiering vid insamling och analys av materialet (Bryman, 2008). Detta gjorde det möjligt för oss att gå in på djupet för att besvara vår frågeställning "Vad är följares föreställningar av ledarskap och hur upplever följarna sina chefers ledarskap i praktiken? Enligt Ryen (2004) innebär att försöka göra fenomen begripliga eller tolka dem utifrån den mening som människan ser det. Den kvalitativa metoden gjorde det möjligt att förstå medarbetarnas upplevelser och föreställningar av ledarskap och även deras syn på hur ledarskapet fungerar i praktiken. Alvehus (2013) beskriver att kvalitativ metod intresserar sig för meningar, innebörder och samband. Detta kan få fram individens uppfattning av sin sociala verklighet samt hur de skapar och konstruerar sin egen verklighet (Bryman, 2008). Från ett ontologiskt perspektiv kan det liknas vid en konstruktivistisk ansats då

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

det vi studerar är socialt konstruerat (Bryman, 2008). För att studera hur medarbetarna upplever sina chefers ledarskap så ville vi intervjua de människor som med egna ord kunde förklara deras föreställning av ledarskap och deras chefers ledarskap, som kan ses som en social konstruktion. Därmed är kvalitativ metod passande för vårt syfte.

2.3 URVAL AV INTERVJUPERSONER

För att kunna uppfylla vårt syfte med uppsatsen har vi gjort ett målinriktat urval där vi ville ha intervjupersoner som var relevanta för frågan. Vårt urval består av studenter som arbetar vid sidan om sina studier på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Alla intervjupersoner har olika chefer och jobbar för olika företag. I intervjun fokuserade intervjupersonerna på sina närmsta chefer. Studenterna träffar ledare och chefer i sina jobb samtidigt som de studerar ledarskap och har troligen mer föreställningar och tankar på hur chefer och ledare ska vara än om de inte studerat ledarskap. Enligt Alvehus (2013) är detta ett strategiskt urval som är utformad utifrån de undersökningsfrågor som ställs. Detta var ett bra urval då studenterna kunde på ett bra sätt sätta praktiken i relation med deras upplevelser.

Alla intervjupersoner är studenter inom samma utbildning, målgruppen ses därför som homogen. Detta kan ha haft en inverkan på studenternas bild av ledarskap då deras föreställning kan ha formats av vad de läser och studerar om ledarskap. Intervjupersonerna var bekanta med begreppet ledarskap, detta ledde till att de alla hade mycket att säga om ämnet vilket var bra då vi fick ut så mycket som möjligt från våra intervjuer. Många tidigare studier har fokuserat på chefers perspektiv på ledarskap, men denna bild behöver inte stämma överens med vad cheferna verkligen gör i praktiken. Detta kan göra att chefer har en "fel" bild av sig själv och förmedlar information om sig själv som kanske inte stämmer. Mycket information och upplevelser om hur cheferna bedriver sitt ledarskap finns hos medarbetarna som är *följarna* i ledarskapsprocessen. Genom intervjuer med de underställda kunde vi få följarens perspektiv på ledarskap vilket hjälpte oss att uppnå syftet med uppsatsen, där vi ville komma åt föreställningar och upplevelser av ledarskapet.

Vi valde att intervjua personer utanför deras arbetsplatser för att kunna få intervjupersonerna att öppna upp sig på intervjuerna. Att diskutera sin chef kan vara ett känsligt ämne och det hade kunnat vara svårt att få intervjupersonerna att prata fritt om sin chef om det hade gjorts på sin arbetsplats. Detta hade kunnat bidra till att vi fått mindre ärliga svar och inte vetat hur vi skulle förhållit oss till det. När vi intervjuade intervjupersonerna utanför sina jobb var dem helt anonyma

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

vilket kan ha gjort att vi fick ärliga svar där de både kunde prata gott och ont om sina chefers ledarskap.

2.4 OSTRUKTURERAD INTERVJU - UTIFRÅN FÖLJARNAS PERSPEKTIV

För att fånga följarnas föreställning av ledarskap och hur de upplever sina chefers ledarskap så valde vi att genomföra ostrukturerade intervjuer, då vi hade en låg grad av struktur och använde följdfrågor vid behov. Bryman (2008) beskriver ostrukturerade intervjuer som att intervjuaren bara ställer några enstaka frågor och att intervjupersonen får svara och associera fritt då intervjuaren endast reagerar på de punkter som kräver en uppföljningsfråga. Ostrukturerade intervjuer kan även tendera att likna ett vanligt samtal (Bryman, 2008). Vi använde oss av en intervjuguide för att beröra vissa teman (Bilaga 1). Ryen (2004) hävdar att en intervjuguide inte behöver vara alltför strukturerad, det kan begränsa intervjuaren. Därmed valde vi att utgå ifrån fyra huvudsakliga teman *generell bild av ledarskap, chefer, följarnas chefer* och *relation mellan följare och ledare*, till de olika teman användes vi oss av några underfrågor ifall intervjupersonerna inte gav utvecklande svar. Enligt Bryman (2008) ger den ostrukturerade intervjun större möjlighet att ställa följdfrågor. Följdfrågorna gav oss möjlighet att förstå deras upplevelser och föreställningar på ett djupare plan, eftersom vi fick intervjupersonerna att fortsätta med samma fråga under en längre tid, som gjorde att vi fick bredare svar. Detta skapade ett friare samtal mellan oss och intervjupersonerna där personen som blev intervjuade kunde forma samtalet och utgå från deras berättelser och föreställningar. Vårt tillvägagångssätt kan även ses som narrativa intervjuer då vi utgick ifrån intervjupersonernas berättelser och deras historier. Kvale (2014) beskriver att narrativa intervjuer kan innebära att intervjuaren frågar direkt efter olika berättelser. Det gjorde vi, då intervjupersonen skulle beskriva sin bild av sina chefer i kontext genom olika exempel och berättelser för att vi som intervjuade skulle få en tydligare bild av deras upplevelser.

Intervjuerna var formade så att intervjupersonerna pratade mycket och utvecklade sina svar där vi har kunnat gå in på djupet i deras berättelser. Intervjuaren ska även uppmuntra intervjupersonen att fortsätta prata och utveckla sina svar eller fördjupa sig i dem (Alvehus, 2013). Det är viktigt att frågorna inte liknas vid ett form av förhör där intervjupersonen ska behöva försvara sig (Alvehus, 2013). Därför var det också viktigt hur vi ställde följdfrågorna och besvarade intervjupersonernas uttalande där vi pratade så att vi uppmuntrade intervjupersonen att fortsätta prata genom bland

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

annat kommentarer på vad de sagt. Alvehus (2013) menar att det kan vara bra att ställa lite allmänna frågor och saker som rör intervjupersonernas egen verklighet. Innan själva intervjun börjar pratade vi allmänt för att få igång en konversation med intervjupersonen. Dels för att både intervjupersonen och vi som intervjuade skulle känna oss bekväma i situationen för att få ingång en bra och avslappnad konversation.

2.5 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA

Innan vi började med våra intervjuer så genomförde vi var sin pilotintervju. Detta valde vi att göra för att garantera att vi fick ut något av intervjuerna och se så att vi ställde rätt sorts frågor på rätt sätt. Det gjorde också att vi kunde se hur intervjupersonerna besvarade frågorna. Detta var väldigt lärorikt för oss båda dels för att testa att intervju samt få träna på att ställa följdfrågor för att hålla igång ett samtal. Vi valde att göra tolv ostrukturerade intervjuer som varade i cirka en timme. I vanliga intervjustudier brukar antalet intervjuer ligga kring 10-15 personer (Kvale & Brinkmann, 2014). Efter de tolv intervjuerna vi gjorde upplevde vi att vi fått fram en stor mängd information som vara tillräcklig för att skriva analysen. Vi delade upp intervjuerna och gjorde sex intervjuer var för att intervjupersonerna inte skulle känna sig lika utsatt som om vi hade varit två som intervjuade. Vi tror att intervjupersonerna hade blivit mer begränsad och mindre bekväma om vi båda hade intervjuat, vissa intervjupersoner frågade dessutom om vi båda skulle intervju och tyckte det var skönt att endast vara två personer i rummet.

Inför varje intervju så hade vi ordnat ett grupprum på deras universitet där intervjun skulle hållas för att de skulle känna sig hemma och var mer bekväm när de svarade på frågor. Vi valde grupprum så att vi inte skulle bli störda och så att inget utifrån skulle påverka intervjun. Intervjupersonerna fick själva välja vilken tid de ville ha intervjun, detta lät vi dem göra för att vi ville anpassa oss efter dem så att intervjuerna verkligen skulle bli av och att det var lite under intervjupersonernas villkor. Innan intervjuerna startade berättade vi syftet med vår studie, vi talade om för intervjupersonerna att de var anonyma och frågade om vi fick spela in samtalet. Under intervjuernas gång berättade vi vissa saker som inte hade någon direkt koppling med vår frågeställning och uppsatsens syfte att göra, utan mest för att skapa en bra dialog med intervjupersonerna och få dem att känna sig bekväma att öppna upp sig. För att få fram bästa sannolika resultat har vi inte styrt intervjuerna eller försökt forska fram ett visst svar hos intervjupersonerna. Vi hade ett öppet sinne där vi lät intervjupersonerna forma sina egna uppfattningar och åsikter som är en subjektiv sanning.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

När intervjupersonerna började upprepa vad de redan hade sagt kände vi att det var dags att runda av intervjuerna då vi inte fick fram någon ny information. Alla intervjuer avslutade vi genom att fråga om de hade något mer att tillägga eller om de hade några frågor. Något vi var lite oroliga över inför våra intervjuer var att det skulle vara svårt att få intervjupersonerna att prata. I vissa intervjuer hade inte intervjupersonerna så uttömmande svar. Som Kvale (2014) nämner, så är det viktigt att hitta metoder för varje intervju för att få intervjupersonen att prata för att få ut så mycket som möjligt. Vi var ute efter att höra intervjupersonernas berättelse, så försökte vi ha ett så litet inflytande som möjligt på vad intervjupersonerna sa. Det var ofta i början av intervjuerna som intervjupersonerna pratade mindre, men ju längre in i intervjun vi kom, ju mer berättade dem. Vi hade några förslag på följdfrågor som vi kunde använda oss av, efterhand blev vi bättre på att improvisera följdfrågor utifrån vad intervjupersonerna sa som ändå berörde det teman vi utgick ifrån. I vissa fall så använde vi oss av tystnad som metod för att få intervjupersonerna att prata. Som Alvehus (2014) säger så kan tystnad vara ett bra inslag i intervjun. I vissa fall fungerade detta bra då intervjupersonerna fick tid att fundera under tiden det var tyst och även utveckla det dem nyss hade pratat om.

2.6 TEMATISERING OCH KATEGORISERING AV EMPIRIN

Vi delade upp intervjuerna och gjorde hälften var. Eftersom vi inte deltog i varandras intervjuer så fanns det rum för tolkning av materialet från oss båda som intervjuare, som kan innebära att försöka få fram kontextens mening utifrån de perspektiv som intervjupersonerna haft. Dock ser vi inte detta som en nackdel då vi diskuterat och berättat om intervjuerna för varandra i efterhand och personen som inte intervjuade har lyssnat igenom materialet och därmed så har vi transkribera varandras intervjuer. Detta underlättade för oss för då fick vi ta del av vad som var sagt i alla intervjuer. I och med att vi intervjuade hälften av intervjupersonerna var, så gjorde det att intervjuerna kunde se lite olika ut vilket gjorde det möjligt att få fram olika berättelser från våra intervjupersoner detta i sin tur ledde till att vi hade mer material att analysera. Alla intervjuer spelades in och anteckningar togs under intervjuernas gång. Detta underlättade för oss eftersom vi fick intervjupersonernas svar i ljud som vi sedan transkriberade. Det finns många olika sätt att transkribera på, vi valde att transkribera nästa allt ord för ord, men vissa ord, pauser som intervjupersonerna tog eller meningar som inte har något med uppsatsens syfte att göra utelämnade vi. Då det inte var relevant för oss att skriva ner t.ex. när en intervjuperson hade svårt att formulera

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

sig och de började säga några ord utan att fullfölja det och sedan säger en helt ny mening som vi endast transkriberade.

Vi fick olika intryck av varje intervju och tolkade informationen samtidigt som vi fick den. Trost (2005) menar att tolkningen sker under tiden som materialet samlades in. Därefter fick vi tematisera informationen vilket innebär att undersökningens innehåll och syfte kartläggs (Kvale, 1997). Det behövdes för att vår metod har resulterat i stora informationsmängder. Då vi ville se likheter och skillnader mellan vad intervjupersonerna sa på intervjuerna. Vi började med att transkribera alla intervjuer för att få ner orden på papper. Därefter valde vi ut stycken och olika citat från transkriberingen som var extra intressanta där vi kunde se likheter och skillnader mellan svaren. Vi började med att utgå ifrån teman som bestod av vad intervjupersonerna ansåg var bra ledarskap, deras generella bild, hur de upplevde deras chefers ledarskap, både negativa och positiva aspekter. Dessa huvudteman utgick vi ifrån då vi även använt oss av dessa teman i vår intervjuguide (Bilaga 1). Efterhand som vi jobbade med materialet så framgick det nya teman som vi uppmärksammade; att intervjupersonerna diskuterade höga förväntningar som de hade på sina chefer och då uppstod det en paradox hos många utav dem då de senare i intervjun nämnde dessa krav och förväntningar var svåra och nästintill omöjliga för deras chefer att uppnå. Efter insamlingen av det empiriska materialet bearbetade vi materialet genom att ta hjälp av teorierna för att kunna förstå det insamlade materialet och sedan kunna fördjupa analysen. Denna parallella bearbetning med både intervjuerna och teorin hjälpte oss att hitta specifika teman och områden för att sedan kunna skriva vårt analyskapitel.

2.7 ETIK OCH KVALITET

Innan vi började med intervjuerna såg vi till att följa de etiska principerna vid kvalitativa studier. En central del av kvalitativ forskning innebär att följa etiska principer som enligt Bryman (2008) består av *informationskravet*, *samtyckekravet*, *konfidentialskravet*, *nyttjandekravet*. *Informationskravet* handlar om att vi har informerat intervjupersonerna i våra intervjuer vad syftet med undersökningen är och vilka moment som ingår. *Samtyckekravet* handlar om att intervjupersonerna själva har bestämt över sin medverkan och att de har varit informerade hela tiden om att deras deltagande är frivilligt. *Konfidentialitetskravet* innebär att vi har behandlat all information och uppgifter med konfidentialitet där inga obehöriga kunnat ta del av det. Personerna som är med är anonyma där för att ge dem större möjlighet att öppna upp sig och de dem säger inte

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

kan spåras till dem. Uppgifterna och informationen har bara använts till forskningsändamålet vilket är del av *nyttjandekravet*. Detta informerade vi intervjupersonerna om innan varje intervju.

Inom kvalitativa studier kan kvalitén bedömas genom att kolla på trovärdigheten samt äktheten på studien. Bryman (2008) hävdar att forskning som inte uppvisar tillräckligt hög kvalitet anses vara oetisk. Därför ansåg vi att det var viktigt att hålla en hög kvalitet vid intervjuerna för att skapa förutsättningar att få fram lämpligt material för vår studie. En bidragande faktor till att vi anser att intervjuerna är trovärdiga är för att intervjupersonerna fick vara anonyma och kunde därmed öppna upp sig och svara ärligt på frågorna. Då vi genomförde ostrukturerade intervjuer så utgick intervjuerna hela tiden från intervjupersonerna och de fick prata utifrån sig själva och mestadels inte utifrån några styrda frågor. Vi som intervjuare frågade intervjupersonen under intervjuernas gång om vi uppfattade dem rätt och gjorde allt vi kunde för att undvika missförstånd. Om några otydligheter påträffades så redde vi ut dem för att resultatet skulle vara trovärdigt. Vid slutet av varje intervju sammanfattade vi som intervjuare allt som intervjupersonen sagt och diskuterade sedan om det var rätt information som förmedlats. Våra intervjuer omfattade spontana, rika, specifika och relevanta svar från intervjupersonerna i hög utsträckning som enligt Kvale och Brinkman (2014) är positivt vid en ostrukturerad intervju. De upplyser även att det är viktigt att personen som intervjuar ska ställa korta frågor och intervjusvaren ska vara längre. Detta var något som skedde vid nästan varje fråga under intervjuerna då majoriteten av intervjupersonernas svar var långa och beskrivande.

Metoden fungerade bra för uppsatsen då vi fick fram väldigt mycket och givande svar från alla intervjupersoner. Vi är medvetna om att alla intervjupersoner har sin egna subjektiva tolkning av sina chefers ledarskap. Detta är dock det som är intressant då vår uppsats bygger på följarnas föreställningar och upplevelse av sina chefers ledarskap. Eftersom uppsatsen är baserad på föreställningar och upplevelser så anser vi att informationen är trovärdig då det inte finns något rätt eller fel.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

3 TEORI

Följande kapitel presenterar den teoretiska referensramen som sedan kommer användas för att analysera det empiriska materialet. Grunden för denna uppsats är; Följarnas föreställningar om ledarskap, därför inleds teorin med detta. Sedan beskrivs de fyra utgångspunkterna för föreställningar som består utav Ledarskap, Chefer, Följarskap samt Relationsskapande. Därefter kommer; En förskönad bild av ledarskap som följs av Ledarskap som praktik och slutligen Ledarskap varierar.

3.1 FÖRESTÄLLNINGAR

Mycket forskning görs på ledarskap, hur ett bra och effektivt ledarskap ska bedrivas. Det finns människor så som forskare och ledare som skapar och återskapar dessa föreställningar om vad ledarskap är dagligen. Föreställningarna blir till genom hur det pratas olika om ledarskap i media, chefsartiklar och textböcker (Sveningsson et al., 2012). Konstruktionen av ledarskap kan skapas genom att det finns en stereotypisk bild av ledarskap, dessa stereotyper förmedlas genom berättelser (Kallifatides, 2009). Gabriel (1997) menar på att föreställningar om ledarskap skapas genom myter och sagor. Detta gör att det är svårt att hitta en gemensam idé om vad ledarskap egentligen är (Sveningsson et al., 2012). Alla har istället sin egen förställning och konstruktion av vad som är bra ledarskap. Kallifatides (2009) menar på att ledarskap är en social och kulturell konstruktion och ledare är något vi själva formar. Därför är det också vi själva som skapar oss uppfattningen om vad som är ledarskap.

Kallifatides (2009) hävdar att enskilda människor förhåller sig till de föreställningar som finns av ledarskap och att ledare blir kallade eller kallar sig själv för ledare. Det är människans egna konstruktioner som bestämmer vad ledarskap är. Emellertid är dessa egna föreställningar inte helt betydelselösa då föreställningarna är med och formar synen på ledarskap. Kallifatides (2009) menar på att verkligheten blir till genom våra föreställningar, dessa föreställningar av ledarskap blir en typ av verklighet genom hur vi pratar om och ser på ledarskap. *“/.../ människor konstruerar eller uppfinner en version av ledarskap genom att bygga på sina antaganden, förväntningar, selektiva, perceptioner, förståelsesätt, och inbillningar av innehållet.”* (Alvesson & Spicer, 2012, s.35). Detta gör att föreställningen av ledarskapet är väldigt individuell, varje person konstruerar sin egen bild av vad ledarskap är. Detta förklarar Alvesson och Spicer (2012) och menar på att

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

människor på en individuell nivå har sina olika uppfattningar om vad ledarskap innebär och representerar för dem. Föreställningarna av ledarskap beror på vem vi är.

Brandt et al. (2013) hävdar att olika personligheter påverkar vilken typ av ledare som önskas och vilka förväntningar som finns på ledaren. Därför har varje följare en egen konstruktion om vad som är bra ledarskap för dem. Följarna ställer också olika krav och önskemål på vad de vill ha för ledarskap (Alvesson & Spicer, 2012). Det gör det svårt för chefer att nå framgång och kunna möta de olika förväntningarna och föreställningar som finns. De själva som ledare formar och har föreställningar om hur de ska bedriva ledarskapet, vilket helt kan skilja sig från vad följarna tycker. En problematik skapas då mellan det som kodas in i en kontext som bra ledarskap, vad en ledare tänker sig som bra ledarskap och vad medarbetarna uppfattar som bra ledarskap. Alla de olika konstruktioner och föreställningar på ledarskap skapar spänningar och stor osäkerhet (Alvesson & Spicer, 2012). Dessa olika sätt att prata om och se på ledarskap skapar tvetydliga tolkningar, förståelsesätt och erfarenheter av ledarskap egentligen är (Alvesson & Spicer, 2012), vilket gör det till ett komplext begrepp att förstå. Trots detta är det ett väldigt starkt folkligt begrepp som används i vardagen för att förstå den organisatoriska världen samtidigt som det är ett hopplöst vetenskapligt oklart och vagt begrepp (Alvesson & Spicer, 2012). De kan leda till att bilden och berättelsen av ledarskapet är annorlunda från hur det är i praktiken. Dess konstruktioner och modeller av ledarskap begränsar vår förståelse att se vad chefers vardagliga arbete och vad det innebär i praktiken (Holmberg & Tystrup., 2012).

Utgångspunkter i denna studie för föreställningarna om ledarskap grundar sig dels i ledarskapsbegreppet eftersom ledarskap är något individen själv konstruerar och fyller med sin individuella innebörd för att förstå det. Utgångspunkterna i föreställningarna grundar sig också i de föreställningar som finns på chefer där förväntningar skapas om att chefer ska bedriva ett ledarskap (Yukl, 2012) och det formas föreställningar om ledarskap ska komma från chefer. En del av dessa föreställningar skapas av följarna eftersom de har förväntningar på ledarskapet, varje individ har format sin egen uppfattning av vad ledarskap är. En del av dessa föreställningar som finns av ledarskap är hur relationen ska vara mellan följaren och ledaren. Utgångspunkterna i det som skapar föreställningar om ledarskapet diskuteras nedan där alla är en viktig del i att förstå ledarskapet.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

3.1.1 LEDARSKAP

“Så vi har kommit på ett oändligt antal termer för att beskriva det /.../ och ändå är begreppet otillräckligt definierat.” (Bennis 1959, s.259). Som citatet säger så är ledarskap ett väl forskat område där de olika definitionerna gör det svårt att förstå vad ledarskap verkligen är. När ledarskap beskrivs på olika sätt så kan begreppet ses som väldigt brett samtidigt som andra väljer att avgränsa begreppet. De olika definitionerna blir olika sätt att se och konstruera ledarskap på vilket skapar olika uppfattningar om vad ledarskap är. Vidare beskriver Sveningsson et al., (2012) att det är svårt att veta vad ledarskap är, vissa menar på att de kan vara alla chefs handling medan andra beskriver att ledarskap kan ses som allt och som ingenting. Ledarskap kan innebära en stor mängd olika förståelser, Alvesson och Spicer (2012) beskriver en brist i forskningen av erkännandet att ledarskap kan definieras på flera olika sätt. Yukl (2012) beskriver ledare som flexibla, nytänkande, att de har bra anpassningsförmåga och är omtänksamma om andra samtidigt som de bryr sig om ekonomiska resultat och att de fokuserar långsiktigt. Bass et al. (2008) har en mer generell beskrivning av ledare då de är företrädare för förändring, de påverkar andra mer än vad andra kan påverka dem. Medan Sveningsson et al. (2009) beskriver ledarskap som en typ av påverkan på andra där de motiverar samt formulerar visioner för följarna. Det olika sätten att se på ledarskapet skapar olika idéer om vad ledarskap är. Dessa ovannämnda författare visar på hur ledarskap kan ses på olika sätt.

Det finns ingen rådande mening om vad ledarskap är (Sveningsson et al., 2009; Bass et al., 2008). Forskare definierar vanligvis ledarskap utifrån sina individuella perspektiv och de aspekter som intresserar dem mest (Yukl, 2012), därför varierar definitionerna. Bass et al., (2008) säger däremot att definitionen av ledarskap borde bero på det syfte det ska användas till. Eftersom det finns så många olika definitioner av ledarskap så kan definitionen bero på vilket sammanhang ledarskapet utförs, det vill säga vilken funktion ledarskapet ska ha samt rollen på den som utför ledarskapet. Många antaganden bygger på att ledarskap är en process som syftar till att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i organisationer eller i en grupp (Yukl, 2012). Detta skapas i en social process mellan människor, någon måste följa ledarskapet för att de ska kunna utövas.

Sveningsson et al. (2012) beskriver också problematiken att prata om ledarskap som några särskilda beteenden eller vissa idéer som ska guida chefer och bidrar till att influera människors tankar och handlingar. Det är viktigt att se ledarskap som något bredare. Studien syftar till att inte

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

begränsa ledarskapsbegrepp utan att förstå hur många definitioner som finns och utgå från att varje individ har sin egna uppfattning och föreställning. Ledarskapet betyder olika för olika människor och hur de pratar om bra ledarskap men samtidigt finns det en grund i studien där ledarskapet är till för att leda, underlätta och strukturera och att detta är en social process mellan människor.

3.1.2 CHEFER

Förutom ledarskapet så behöver också många chefer utöva en typ av chefskap. Chefskapet har ett stort fokus på förutsägbarhet och ordning (Kotter, 1990; Yukl, 2012). Mycket av ansvaret hos cheferna ligger i att planera, budgetera, bevaka den yttre omgivningen och lösa problem som uppstår (Kotter, 1990). Chefskapet skiljer sig från ledarskapet som handlar om att driva förändringar och att engagera följarna (Yukl, 2012). Alvesson och Spicer (2012) hävdar att ledarskap ofta är sammanflätat med chefskap. Detta hjälper till att förstå de båda två processer som många chefpositioner innebär, båda ledarskap och chefskap. Där det ena inte är uteslutande för det andra. Båda dessa processer behövs balanseras i praktiken, olika situationer kräver olika mycket av ledarskapet och av chefskapet (Yukl, 2012). Denna studie fokuserar på chefpositioner vilket innebär att chefer inte endast bedriver ett chefskap utan att de också utövar ledarskap.

Ledarskap förklaras många gånger som en position, där ledarskap är en viss typ av position, dessa positioner tilldelas ofta chefer (Kotter, 1990). Dock finns det problematik med detta synsätt då chefspositioner inte innebär automatisk att personen är en ledare eller behöver bedriva ledarskap. Alla chefer eller personer med ledarskapsposition bedriver inte ledarskap i praktiken, då ledarskap är mer komplicerat än så och är en social process som handlar om att få andra att följa dig. Att följa en person endast för att den har en chefposition händer och är förmodligen ganska vanligt, men att påstå det är att automatiskt är så är att dra förhastade analytiska slutsatser. Dock är det intressant att studera ledarskap utifrån en chefposition, eftersom *”ledarskap är ett viktigt rollkrav för chefer och en av de främsta orsakerna till att chefsbefattning över huvud taget existerar.”* (Yukl, 2012, s.29). En chef förväntas utöva ledarskap då det ofta är en del i deras arbetsuppgifter, att leda en grupp med individer. Det innebär att chefer behöver vara ledare för att få med sig medarbetarna (Yukl, 2012). Detta bidrar till att det skapas föreställningar och förväntningar på chefer med en chefposition att utöva bra ledarskap. Att studera chefer är inte intressant i den bemärkelsen att de måste bedriva ett ledarskap utan intressant utifrån följarens perspektiv eftersom att följarna ofta har uppfattningen och förväntningar på sin chef att bedriva ledarskap. Denna studie

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

kommer därför studera chefer då det är en position som förväntas bedriva ledarskap oavsett om de gör det eller inte.

3.1.3 FÖLJARSKAP

För att ledarskap ska fungera så måste det finnas följarskap (Uhl-bien et al., 2014; Sveningsson & Alvesson, 2010). Någon måste följa ledarskapet som utövas annars fungerar det inte i praktiken. Enligt Malakyan (2014) måste det finnas en ömsesidig respekt för att följarskap och ledarskap ska fungera tillsammans. Alltså behöver både ledaren och följaren samarbeta för att ett ledarskap ska fungera i praktiken. Kellerman (2004) beskriver också att ledarskap endast fungerar om det är någon som följer ledarskapet vilket görs antingen passivt eller aktivt. Medarbetarna i organisationer är ofta följare, frivilligt eller ofrivilligt, till deras chefer i företaget och det påverkar hur ledarskapet framställts. Det är viktigt att inkludera följaren i ledarskapet då ledarskapet yttrar sig en relation mellan ledaren och följaren (Kellerman, 2004). Enligt Uhl-Bien et al. (2014) innebär följarskap att någon tillåter sig själv att bli influerad av någon annan och att följa beteenden är en väldigt viktig del av ledarskapsprocessen.

Det finns ett enkelt orsakssamband mellan följarskap och ledarskap där följaren är resultatet av ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010) och ett bra ledarskap fungerar oberoende av följarna. Dock finns det en problematik med att se följaren som passiv, då andra faktorer så som arbetsmiljön, arbetsuppgifter och medarbetarna kan påverka ledarskapet. Det är viktigt att se att följarens behov och agerande också påverkar ledarskapet. Denna studie kommer istället se följarna som medproducenter av ledarskapet. Detta konstaterar även Sveningsson och Alvesson (2010) som menar att ledarskap är ett socialt och relationellt fenomen. Eftersom ledarskap är en process där människor agerar tillsammans, blir det aktuellt att förstå ledarskap som ett resultat där människorna tillsammans producerar karaktärerna av ledarskapsrelationerna (Sveningsson & Alvesson, 2010). Det är därför viktigt att inte se följarskap som något utanför ledarskapet utan att det är en relation som präglas av båda parter personlighet, karaktär och kompetenser. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att följaren ses som konstruktörer av ledarskap då deras agerande påverkar ledarskapet. Det innebär att beroende på följarens personlighet, beteende och handlingar kommer reagera olika på ledarskapet vilket gör att ledarskapet anpassas och att det sedan förändras i en social process för att möta följarna. Utgångspunkten i denna studie fokuserar på att inkludera följarna i ledarskapsprocessen och förstå att resultatet av ledarskapet präglas av båda parter. Där deras upplevelser och förväntningar från följarna formar vad de vill ha för typ av ledare och

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

troligen påverkar ledarskapsrelationen. Människan tenderar att kräva olika typer av ledarskap genom deras personlighet och den rådande situationen, detta gör också att ett bra ledarskap som bedrivs kan leda till att följarna tillåter sig influeras och påverkas av ledarskapet.

3.1.4 RELATIONSSKAPANDE

Ledare kan komma att ses som något av en kompis. Sveningsson och Blom (2012) utvecklar denna metafor som att en del av ledarskap är relationer, relationen som följare har med sin ledare. Saker som kan förväntas av en kompis kan också förväntas av sin chef, så som respekt. Författarna hävdar att människor ska behandlas som att de befinner sig på samma nivå, vare sig om det är en chef eller någon som har ett jobb lägre ner i organisationen. En chef ska enligt författarna vara uppmuntrande, deltagande, skyddande och finnas till hands för sina underställda. Dessa olika handlingar kan skapa starka och socialt emotionella band mellan chefer och underställda på en individuell nivå. Dessa band kan ibland främja organisationen och målsättningarna som finns. När goda relationer skapas så kan det bidra till trivsamt på arbetsplatsen ökar. Dock kan dessa sociala band även ha en negativ sida, om denna relation går till överdrift då det kan uppstå en förvirring om chefen är en kamrat eller en ledare. När viktiga beslut måste tas så kan den vänskapliga relationen möjligtvis komma emellan, då chefen tar hänsyn till sin underställd som både kollega och kompis. Enligt Sveningsson och Blom (2012) är en kompisrelation det effektiva ledarskapet.

3.2 EN FÖRSKÖNAD BILD AV LEDARSKAP

“It is easier to believe in leadership than to prove it” (Meindl, 1990, s.161). Med detta sagt så är det lättare att ha en bild av vad ledarskap är men i praktiken kan det vara svårt att bevisa och utföra det ledarskap som tros finnas. Meindl et al. (1985) beskriver att våra föreställningar om ledarskap kan vara en romantiserad bild. Där våra förväntningar på ledarskapet inte går att leva upp till. Alvesson och Spicer (2012) beskriver också denna bild av ledarskap där vi har förställning av att ledaren uppträder med stor säkerhet och ikläder sig ledarskapsmanteln. Romantisering av ledarskap innebär att följare har en vilja att tro att den som leder har kontroll över vad som händer i organisationen. Då följaren tror att ledarskapet ska resultera i stort ansvarstagande och att resultat ska skapas (Meindl et al., 1985). Chefer anses ha för höga krav på sitt ledarskap och på vad de ska göra, deras prestationer och hur de ska påverka följaren som kan vara svåra att uppnå (Meindl et al., 1985). Alvesson och Spicer (2012) menar att förväntningarna på ledarskapets goda effekter överdrivs.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Sveningsson et al. (2012) och även Meindl et al. (1985) menar också på att föreställningar av ledarskapet gör att ledaren förväntas styra organisationens öde och att ledaren förväntas göra något utöver det vanliga. När det finns en föreställning och syn på ledarskap där ledaren ska sätta mål, formulera strategier, ge riktlinjer och implementera värden gör det att ledaren blir i centrum för vad som händer samtidigt som det skapas en viss distans från händelserna (Holmberg & Tystrup, 2012). Detta gör det svårt att kunna styra hela organisationen och vad som händer i den, vilket är det som ofta förväntas av ledaren. Många vill och förväntar sig mycket av ledaren som kan anses vara en fantasibild av verkligheten. Gabriel (1997) hävdar att följarna ofta har fantasier om hur deras chefer är. Dessa fantasier uppstår ofta i organisationer, ibland bekräftas de och ibland visar sig fantasierna vara motsatsen av hur ledarna är i verkligheten (Gabriel, 1997). Därmed kan bilden och föreställningen av ledarskap som följaren har skapat sig skilja sig åt från hur det är i praktiken.

3.3 LEDARSKAP SOM PRAKTIK

Bilden av att ledare beskrivs som hjältar och där ansvaret i organisationen ligger i deras händer och gör att många ledare vill referera till och identifiera sig med det (Sveningsson & Larsson, 2006). Ledare vill se sig själva som visionärer och strategiska ledare (Sveningsson & Larsson, 2006). Det blir naturligt att gilla idén av ledarskap och tro sig utöva detta men att det kan vara svårt att uppfylla de krav som finns för att vara en ledare. Holmberg & Tystrups (2012) studie resulterade i att de inte hittade den strategiska och inspirerande ledaren som leder efter planer och utvecklade händelser. De menar på att den ledaren vi pratar om kanske inte existerar i praktiken. I praktiken blir ledarskap för många chefer och ledare något annat än så som det pratas om och de föreställningar som finns. Detta beskriver det gap som finns mellan bilden av ledarskap och vad det är i verkligheten (Sveningsson et al., 2012). Sveningsson och Larsson (2006) diskuterar detta fenomen och menar på att ledarens skapande eller återskapande bild av ledarskap kan ses som en fantasi om vad ledaren åstadkommer till följarna. Ledarens föreställningar blir istället något för att forma den egna identiteten med och för att de själva ska kunna förstärka sin roll som ledare. Alvesson och Spicer (2012) menar att ledarskap kan betyda vad som helst och att de många gånger istället används för att uppnå retorisk effekt som t.ex förstärka en persons identitet eller för att skapa en form av tilltro, det går också att tillskriva en chef för att det för att de ska ta ett visst typ ansvar. Ledarskapet beskrivs enligt Holmberg och Tystrup (2012) som ingripande där ledarskapet är händelsedrivet och utvecklas genom reaktioner på brådskande situationer och att det handlar om att ta hand om det vardagliga.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Att utöva ledarskap i praktiken innebär många gånger att prata, lyssna, stödja samt förbättra arbetsmiljön för medarbetarna (Sveningsson et al., 2010). De höga förväntningar av vad ledare ska göra är svåra att uppfylla då det är mycket av det vardagliga arbetet som tar över. Sveningsson et al. (2010) menar att arbetet ofta är detsamma för ledaren som de andra i organisationen men att de har mycket större påverkan på de andra. Vi skapar oss ofta en större bild vad ledaren ska göra men att ledarskapet handlar många gånger att ta hand om oförutsedda händer. Alvesson & Spicer (2012) menar att det är svårt att hitta det "goda" ledarskapet som många pratar om, chefer påstår sig utöva ledarskap men att det administrativa, operativa och andra arbetsuppgifter tar över. Mycket av ledarskapsarbetet inkluderar att få organisationen att gå runt vilket är mycket administrativt och operativt arbete. Problemet är att många chefers arbete är så fragmenterat och det både handlar om det dagliga arbetet samt att sätta strategier och att vara en ledare (Holmberg & Tystrup., 2012). Det kan skapa konflikter för chefer då de vill arbeta med vision, värden och strategier men att de behöver jobba med det praktiska så som administration. Det administrativa arbetet tar många gånger över och föreställning av ledarskapet blir som en fantasi där chefen försöker fly sin egen roll (Alvesson & Sveningsson, 2006). Alvesson och Spicer (2012) menar att det finns en osäkerhet när chefer ägnar sig åt ledarskap det blir otydligt hur det faktiskt utövar ledarskap där de istället pratar på ett sätt om det gör något annat i praktiken. Det visar på hur föreställningen om ledarskap inte går ihop med verkligheten. Att bilden och föreställningar som finns av ledarskap kanske inte är realistiska. Sveningsson et al., (2012) menar på att så det pratas om ledarskap existerar bara i en minimal utsträckning.

3.4 LEDARSKAP VARIERAR

För att kunna förstå bilden av bra ledarskap är det viktigt att se på hur det ledarskapet förändras med tiden. Sveningsson och Alvesson (2010) berättar att föreställningen av det "goda" ledarskapet har stora variationer i tid och rum. Vissa kan vara hjältar under vissa sammanhang men att detta kan förändras beroende på omständigheterna. Ett exempel är Nelson Mandela som först ansågs vara kriminell under de rådande omständigheterna och tillbringade många år i fängelse och blev sedan Sydafrikas president och betraktades som en hjälte och en världsomtalad ledare. Detta är ett extremt fall, på hur faktorer och handlingar för bra ledarskap betraktas olika i tid och rum. Detta kan också förklaras med det situationsanpassade ledarskapet, där ledarskapet behöver anpassas till den rådande situationen eftersom olika situationer kräver olika typer av ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). De situationsanpassade ledarskapet utgår från följarna för att avgöra vilket

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

beteende ledaren bör använda (Yukl, 2012). Teorin används för att kunna förstå hur ledaren motivera och organiserar medarbetarna i olika situationer (Sveningsson & Alvesson, 2010). Teorin gör det tydligt att ledarskapet varierar och är olika beroende på följarens krav och situation.

Kellerman (2004) diskuterar även detta och beskriver hur viktigt sammanhanget har för ledarskapet då det är det som avgör vilket ledarskap som ska utövas. Samma typer av ledarskap fungerar inte i alla situationer och behöver anpassa till vad det är för sammanhang som ledarskapet utövas. Kulturen är ett sådant exempel där ledarskapet behöver anpassa till sammanhanget eftersom kulturen sätter gränser för vilken ledare som går att acceptera. I varje bransch och företag finns det också kulturer som formar uppfattningen om vilken typ av ledare är som anses vara lämplig (Alvesson & Spicer, 2012). Detta gör att det konstrueras olika föreställningar och förväntningar hos följarna om vad som är bra ledarskap. Detta visar på det problem där det beskrivs och pratas om endast ett typ av ledarskap som är bra, istället sätter kulturer, sammanhang, situationer krav på vilket ledarskap som behövs. Alvesson och Spicer (2012) menar på att produktion, forskning och utveckling, personal eller marknadsföring ramar in, påverkar och begränsar vilka typer av ledarskap som är möjliga. Att ett ledarskap inte fungerar i alla situationer och att det finns krav på flexibilitet och variation hos ledare, där ledaren behöver anpassa sig. Det är viktigt att betona att det inte finns en typ entydig ledare utan att ledare behöver röra sig mellan olika ledarskapsprocesser (Alvesson & Spicer, 2012) där det exempelvis i vissa situationer krävs mer uppgiftsorienterat och andra situationer krävs det mer relationsorienterat.

Sveningsson och Alvehus (2010) beskriver också att det mest effektiva ledarskapet "beror på". Det går inte att ta fram ett ideal ledarskapet utan det är ständigt beroende av de rådande omständigheter som varierar i tid och rum. Som nämnts tidigare så är följarna också något att ta i beaktning när ledarskap diskuteras då situationen för följarna påverkar vad de behöver för ledarskap samtidigt som denna föreställning av vad som är bra ledarskap förändras och varierar beroenden på tillfället. Alla vill ha olika ledarskap vilket gör det komplicerat att beskriva *ett* specifikt bra ledarskap. Samtidigt har detta lett fram till forskning som beskriver och definierar ledarskap på många olika sätt. I många situationer blir också ledarna några slags hjältar, vilket leder till att vi får en förskönad bild av vad ledarskap är, som skapat förväntningar på ledarskapet som oftast inte blir det som utövas i praktiken.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

4 ANALYS

Syftet är att identifiera följares föreställningar av ledarskap och undersöka hur de upplever sina chefers ledarskap. Studien avser att skapa en förståelse för hur följarna upplever ledarskapet utifrån de föreställningar de har. Målet med studien är att skapa en fördjupning av ledarskapsforskningen genom att studera utifrån följarnas perspektiv i ledarskapsprocessen. För att skapa en förståelse för den föreställning av ledarskap och det upplevda ledarskapet i praktiken så kommer följande kapitel bestå av en analys av empirin med tillämpning av teorin. De centrala tema av analysen består av; Följarnas föreställningar, Chefer ska bedriva ledarskap och inte chefskap, Föreställningar av ledarskapsrelationer. Nästa del av analysen består av; Följare - en medproducent till ledarskapet och Medproducent till hierarki. Sista delen av analysen innehåller; Följarnas orimliga förväntningar, Följarparadox, Föreställningar vs. praktiken och slutligen, Olika situationer kräver olika typer av ledarskap.

4.1 FÖLJARNAS FÖRESTÄLLNINGAR

Det var tydligt hos intervjupersonerna att det inte fanns en gemensam nämnare om vad ledarskap är för dem, de hade, precis som de olika teorierna som finns om ledarskap, olika definitioner. Det finns som sagt över 200 definitioner av vad ledarskap är (Bass, 2008), så det går inte att beskriva ledarskap på ett visst sätt. Alla definitioner och föreställningar som finns av ledarskap behövs för ingen verkar vara definitiv, då ledarskap kan vara så mycket. Tidigare forskning förklarar detta som väldigt komplext och detta var också tydligt hos våra intervjupersoner. Det framgick olika teman som intervjupersonerna ofta nämnde när de beskrev vad ledarskap är för dem. De övergripande och mest upprepande förklaringar av ledarskap var att; följa en ledare och att de ska *vilja* följa denna person, att inte känna sig tvingade till att göra som ledaren sa. Ledarskap enligt intervjupersonerna kunde också innebära att delegera arbetsuppgifter, ge ansvar till de underställda och behandla medarbetarna rättvist. En annan intervjuperson utgick istället från personalen där ledaren ska backa upp dem och att ledaren ska vara snäll. De gjorde det tydligt hur brett begreppet är och hur mycket det faktiskt kan innebära och även variera.

Alvesson och Spicer (2012) hävdar att människor har olika uppfattningar om vad ledarskap innebär och representerar för dem denna uppfattning ligger på en individuell nivå. Intervjupersonernas syn på ledarskap liknade många av de teoretiska definitionerna som finns. En intervjuperson sa följande: *“En ledare som hjälper mig uppnå de mål och visioner som företaget har och motivera mig”*. Detta citat liknar Sveningsson et al. (2009) definition av ledarskap som innebär att ledarskap

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

är en påverkan på andra där de motiverar samt formulerar visioner för följarna. Följarnas föreställning av ledarskap både liknar och skiljer sig från de teoretiska definitioner som finns, det är ett så brett begrepp som kan innebära att deras föreställningar kan vara allt som även Sveningsson et al. (2012) tyder på.

Många intervjupersoner använde ofta orden feedback och lyhörd, dessa var återuppkommande ord vid beskrivning av ledarskap. En intervjuperson beskrev följande: *“Någon som är lyhörd, också ger kritik, mer feedback, konstruktiv kritik.”* Han beskrev bra ledarskap hos en chef genom att den både ska ge feedback och vara lyhörd. *“En bra ledare är någon som kanske är lyhörd, någon som är motiverande, tänker jag.”* sa en annan intervjuperson, då detta är en del av hennes föreställning av ledarskap.

En bra chef är någon som delegerar och ser till att man får egna uppgifter som ger en ansvar även någon som kan ge feedback på ett bra sätt, både när det gäller bra och dålig feedback och en chef som ska vara rättvis.

Intervjupersonen menar på att bra ledarskap av chefer handlar om att ge konstruktiv feedback, både positiv och negativ. Det kan vara motiverande att veta effekterna och resultat av arbetet som är gjort vilket bland annat kan ges igenom feedback. En intervjuperson sa följande: *“En dålig chef ger inte någon feedback överhuvudtaget, det är ju inte kul att jobba för.”* och en annan sa: *“Visar intresse och ger feedback såklart”*. För dessa personer var feedback centrala delar inom ledarskap. Feedback är ett rådande tema hos intervjupersonerna vilket gör det intressant då många definitioner som finns om ledarskap inte nämner ordet feedback. Trots att dessa definitioner inte diskuterar begreppet feedback så användes det ofta vid förklaring av ledarskap hos intervjupersonerna. Följarna har en föreställning av att feedback och att vara lyhörd är två viktiga ingredienser i ledarskap. Feedback kan vara bakomliggande till motivation som även många av intervjupersonerna sa var viktigt inom bra ledarskap. Eftersom feedback blir som en utvärdering av den underställdas arbete och prestationer. Feedback och att vara lyhörd är två ord som beskrev bra ledarskap är men hur detta upplevdes i praktiken var i de flesta fall annorlunda från deras föreställningar.

“Min receptionschef tycker jag då ska stå på sig själv lite mer, ge lite mer konstruktiv feedback” personen hade en föreställning av att en bra ledare ska ge feedback, och intervjupersonens chef gav knappt någon feedback i praktiken. Flera andra intervjupersoner berättade om sin föreställning av ledarskap och sedan jämförde med deras chefers ledarskap, det var sällan dessa stämde överens

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

med varandra. En annan intervjuperson hade beskrivit hennes syn på hur en chef ska bedriva bra ledarskap genom att vara stöttande, ge feedback, vara driven och tillmötesgående. I praktiken upplevdes det inte att chefen gjorde något av detta i praktiken. Det kan tolkas som att deras föreställning av ledarskap skiljde sig från hur ledarskapet utspelade sig i praktiken.

4.1.1 CHEFER SKA BEDRIVA LEDARSKAP OCH INTE CHEFSKAP!

En annan föreställning som följarna har är att de förväntar sig att deras chefer ska bedriva ledarskap. När intervjupersonerna pratar om sina chefer så diskuterar de handlingar, beteenden och processer som beskriver ett ledarskap. Detta liknas vid det Yukl (2012) säger där de flesta har antaganden om att ledarskap är till för att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i organisationer eller i en grupp. Det var också detta ledarskap intervjupersonerna föreställde att deras chefer var till för att utöva. De pratar om att ledaren ska motivera de anställda, lyssna på dem och att de ska ha en bra kommunikation. Intervjupersonernas fokus har varit på hur ledaren ska vara mot de anställda. Deras bild av hur en bra chef ska vara är väldigt person- och personalorienterat. *“En bra ledare ska vara lyhörd, bry sig om personalens åsikter och kan ta emot positiv och negativ feedback och att dem jobbar med personalen så att man utvecklas tillsammans.”* Många intervjupersoner beskrev att bra chefer skulle vara som citatet ovan där mycket fokus låg på hur de ska vara mot personalen där orden: feedback och lyhörd återkommer bland många intervjupersoner, precis som när de beskrev hur de föreställer sig att ett bra ledarskap ska bedrivas. Detta visar på den personalinriktning de underställde vill ha hos sina chefer. En tendens som sågs var att ju mer chefen brydde sig om personalen desto nöjdare var de underställde med sina chefer. *“Han är en sådan person som är väldigt snäll och jag menar han vill ju gärna veta vad vi i personalen känner”*. Snälla och bra chefer var många gånger de som brydde sig väldigt mycket om personalen. Detta förekom hos flera intervjupersoner där deras chefers ledarskap bedöms utifrån hur väl de tar hand om personalen.

“Chefen på receptionen, han bedriver ju knappt något ledarskap, jag vet ju knappt ens en gång vad han gör, han bara springer runt”. Intervjupersonen saknade att hennes chef inte bedrev något ledarskap. Yukl (2012) hävdar att chefens uppgift är att leda en grupp individer. Detta var det som intervjupersonerna också antydde på. Det gick att se att de fanns föreställningar och förväntningar på intervjupersonernas chefer att de skulle bedriva ett ledarskap. Detta beskriver även Yukl (2012) som menar att ledarskap är en del av chefpositioner och att chefer därför förväntas utöva ett ledarskap. Det blev tydligt när intervjupersonerna pratade om sina chefer, att bra chefer var de som

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

brydde sig om personalen. De förväntade sig och ville att chefen ska ha koll på vad de gör. *“Han vet inte ens vad jag gör.”* menade en intervjuperson, som antydde att detta var chefens uppgift.

Det handlar om att vara på arbetsplatsen han var VD men han var aldrig på arbetsplatsen han såg aldrig vad man jobbade med och han kände ju inte till arbetsplatsen. Hade jag haft något problem så hade jag inte kunnat ringa till honom, han hade ingen aning om vad vi gjorde.

De underställde vill ha en chef som såg deras arbete och vad de gjorde. *“Jag gillar chefer som planerar saker och har saker och ting i ordning och vet vad man gör”*. En annan förklarade att deras chef skulle mer *“Se vad man gör och vara med uppmärksam”*. Intervjupersonerna menade att de vill ha mer närvarande chef. De cheferna gjorde som inte syntes utåt för personalen var det ingen som bedömde dem i, då ingen av intervjupersonerna pratade om en chef som var duktig på de administrativa, gjorde bra budgetering eller hur de planerade för framtiden. En intervjuperson hade ett missnöje med sin chef och berättade att hon tyckte chefen bedrev ett dåligt ledarskap samtidigt berättade hon:

När han började jobba där var det nästan konkurs på företaget och nu så går det väldigt bra, eller så. Så han har ju ändå något som gör att det är en bra chef liksom eller så. Han kanske är mer den som ska ha ansvar för företaget, vad som händer i företaget men inte för personalen.

Hur intervjupersonerna upplever sina chefer är utifrån vad chefen gör framför personalen och hur de är mot dem. Det jobbet som inte syntes för personalen kunde många gånger upplevas som negativt. Trots detta kan många chefer behöva lägga mycket tid på kontoret för att kunna driva företaget framåt.

Till skillnad från detta ledarskap som många förväntar sig så finns det chefskap som istället handlar om att planera, budgetera, bevaka yttre omgivning och lösa problem som uppstår (Kotter, 1990). Detta kan ses som det mer administrativa arbetet och där fokus inte ligger på personalen på samma sätt. Intervjupersonernas upplevelser av sina chefer så var inget grundat i hur de utförde chefskapet utan upplevelsen av cheferna var till stor del grundat i deras ledarskap. Det upplevdes väldigt negativt när cheferna inte utövade något ledarskap där de istället jobbade mer med chefskapet. En intervjuperson förklarade detta och berättade vad en bra chef ska göra: *“Ge utrymme för personalen och har bra kontakt med sin personal att man som chef inte sitter uppe på sitt kontor.”* En annan intervjuperson förklarade det *“Ingen av oss vet vad han gör inne på kontoret, han kanske gör jätteviktiga saker”* och menade på att chefen ville slippa att jobba och det var därför han satt på kontoret.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Att chefen satt mycket inne på kontoret upplevs som väldigt negativt för många intervjupersoner, som menar att de behöver vara ute bland personalen. Trots detta är det inte alla gångerna de själva beskriver att de behöver ledarskapet men att de upplever det negativt när cheferna sitter för mycket på kontoret. Detta kan innebära en väldigt komplex situation för chefer där de många gånger behöver lägga mycket tid på kontoret samtidigt som detta skapar en väldigt negativ upplevelse bland medarbetarna som istället har förväntningar på att cheferna ska vara ute bland personalen. Yukl (2012) menar på att chefer behöver kunna balansera ledarskapet med chefskapet. Förutom att cheferna behöver balansera de två processerna så behöver cheferna leva upp till de förväntningarna hos medarbetarna om att chefen ska vara ute och se personalens arbete. Att ledarskapet behöver finnas för att personalen ska få en bra upplevelse eftersom personalens omdöme många gånger grundar sig i chefers ledarskap och inte i chefskapet. De underställda har skapat föreställningar om att deras chefer ska finnas där för personalen och bedriva ett ledarskap. I praktiken så är det mer komplext där medarbetarna kan bemöta chefer som istället behöver bedriva ett chefskap framför ett ledarskap och där fokus inte blir på personalen. Detta möter inte följarnas föreställningar av vad en chef ska göra och att de då får en negativ upplevelse.

4.1.2 FÖRESTÄLLNINGAR OM LEDARSKAPSRELATIONER

Att ha en balanserad vänskapsrelation och jobbrelation med sin chef önskar många intervjupersoner men i praktiken är det inte lika lätt att genomföra, verken för chefen eller för följaren. Utifrån denna kontext innebär en vänskaplig relation att ha en relation på ett personligt plan och prata om saker som inte endast berör jobbet. En jobbrelation innebär en mer formell relation då jobbet endast ligger i fokus. Ett genomgående tema som uppkom vid intervjuerna var att intervjupersonerna tenderade att ha höga förväntningar på att ha både en vänskaplig- och en jobbrelation med sin chef. De ansåg att det borde finnas en balans däremellan, att relationen både var en jobbrelation men även en vänskapsrelation. En intervjuperson uttryckte sig såhär angående relation med sin chef: *“Det kan vara svårt att ha ett bra förhållningssätt, man vet inte om man är jobbkompisar eller om det ens är chef man pratar med i vissa situationer, /.../ det blir lite förvirring där emellan kan jag känna.”*. För att underlätta denna förvirring så kan det vara viktigt för chefen att tydliggöra vad för slags relation hen har till sina underställda så dem vet var dem har sin chef, en annan intervjuperson förklarade sin situation med sin chef: *“Varje gång jag träffar honom så blir jag jättenervös eller spänd man vet inte hur han ska vara, ena dagen är han ‘tja, hur är läget?’ andra dagen så ‘hej’. Man vet inte riktigt var man har personen.”*. Här upplevs också en konflikt då de underställda vill veta vad dem har för relation med sin chef som ofta inte framgick på de

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

olika intervjupersonernas arbetsplats. Detta kan liknas med problematiken som Sveningsson och Blom (2012) tycker uppstår, att den underställda upplever att det är svårt att veta om deras chef är en kamrat eller en ledare på jobbet. En intervjuperson uttryckte sig följande:

Då blev alla så bra kompisar, chefer eller arbetsledare då, så tillslut när man kom till jobbet så kändes det mer som att man träffade sina kompisar än att gå och jobba. Så det blev inte så seriöst. Ehm, det tyckte jag var lite jobbigt efter ett tag. Folk brydde sig inte så mycket om arbetsuppgifterna för det är ingen som säger till mig, asså ska min kompis säga till mig, såhär.

Intervjupersonen ovan upplyser denna problematik då hon upplevde att det inte blev en seriös arbetsplats när de underställda och cheferna skapade en vänskaplig relation. I detta fall blev chefen för nära sina anställda så de upplevdes som negativt. Detta är ännu en förväntning som de underställda har på sina chefer, som cheferna inte alltid kan leva upp till i praktiken. Intervjupersonerna ansåg att det var viktigt att hitta en balansgång genom att både ha en personlig kontakt för att känna tillit till sin chef och känna sig uppskattad men samtidigt ha en jobbrelation. Detta kan vara en viktig del i ledarskapsprocessen, då både följaren och ledaren tillsammans är skapare av ledarskapet, för att det ska bli ett bra resultat så kan det underlätta om följaren och ledaren har en tydlig relation. Detta kan relateras till att det är viktigt att inkludera följaren i ledarskapet då det baseras på en relation mellan följaren och ledaren som Kellerman (2004) säger. Ansvar för att skapa en balanserad vänskaplig och jobb relation ligger på både ledaren och följaren. Cheferna sätter ofta grunderna och förutsättningar för hur relationen utvecklas men följaren är den som sedan väljer att ta del av det eller tvärt emot, ta avstånd. Följarna har en föreställning om att chefen ska kunna balansera en vänskapsrelation och jobbrelation men i praktiken så tenderar cheferna att vara åt ena eller andra hållet där följarna ofta är med och bidrar till detta.

4.2 FÖLJARE - EN MEDPRODUCENT TILL LEDARSKAPET

Ledarskap beror inte bara på ledaren utan formas även av följaren, resultatet av hur ledarskapet blir i praktiken beror på följarna. Intervjupersonerna kunde berätta att de betedde sig olika beroende på vad de hade för ledare. En intervjuperson hade en föreställning av att chefen inte behövde ha en vänskaplig relation med sina anställda. *“Nej inte vänskaplig relation, men att det på något plan ska fungera som vänner på ett sätt. Men det kan också bli svårt om man har en vänskapsrelation att få det fungera.”* Senare i intervjun berättade hon hur hennes chef var för snäll och att medarbetarna blev nära vän med chefen där de tillsammans var medproducenter av den vänskapliga relationen de hade till sin chef. Alvesson och Spicer (2012) förklarar att medarbetarna är aktivt engagerade i att konstruera ledarskapsrelationen. Detta påverkar chefens ledarskap då hon i detta fall ville vara alla

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

till lags och gör uppgifter utöver det hon egentligen behöver och alla ringer henne så fort de undrar över något. Följarna bidrar till denna relation eftersom de tillåter sig att bli vän med chefen. I praktiken har följaren varit en medproducent av detta ledarskap samtidigt som de skiljer sig från den föreställningen följaren hade av ledarskap. Det visar på hur föreställningen om ledarskap inte går ihop med verkligheten, detta kan liknas med vad Alvesson och Spicer (2012) säger där de föreställningar som finns av ledarskap kanske inte är realistiska. Eftersom ledarskap måste anpassas till olika situationer och en specifik föreställning inte går att applicera till alla olika tillfällen.

En intervjuperson förklarade sin ena chef med att säga *“han är ingen sådan som pratar med de anställda”* och menade på att eftersom han inte pratar med sina anställda så tog hon ett visst avstånd från sin chef och ville inte ställa några frågor och blev mer självständig i sitt arbete vilket gjorde att hon inte var i samma behov av ledarskapet. Detta i sin tur bidrog till att chefen bedrev ett annat ledarskap än vad han hade behövt om följarna hade skapat mer kontakt med honom och ställt mer frågor och då varit i mer behov av ledarskapet. Till skillnad från intervjupersonens andra chef som var väldigt närvarande och beskrev chefen: *“/.../ lätt kan fråga henne saker eller komma och prata om det är något”*. När intervjupersonen fortsatta berätta förklarar hon att hon ofta kom med frågor och kunde komma med minsta lilla problem till sin chef. Genom detta visade hon verkligen att hon behövde chefens ledarskap till skillnad från den andra chefen där hon inte riktigt ville visa att hon behövde ledarskapet och valde att ta avstånd. Tar följarna avstånd så blir ledarskapsrelationen något annat än om de skapar kontakt, vilket i sin tur påverkar ledarskapet hos cheferna. Följarna anpassar sig efter hur cheferna bedriver sitt ledarskap medan detta förhållningssätt som följarna har till sina chefer påverkar hur chefen kan bedriva sitt ledarskap. Kommer en medarbetare och är i behov att ledarskapet så får chefen möjlighet att verkligen utöva ledarskap till skillnad från en chef där de anställda tar avstånd, vilket gör det svårare för chefen att bedriva ett bra ledarskap. Detta förklarar Sveningsson och Alvesson (2010) som att människorna tillsammans producerar karaktärerna av ledarskapsrelationerna. Det kan ses som att följarnas beteende blir en del av resultatet i ledarskapsprocessen. Följarnas föreställning av vad bra ledarskap är kan de själva vara med och skapa samtidigt fanns det en tendens hos många där de inte alltid är medproducenter till det ledarskapet de vill ha utan att de tillåter sig att influeras av hur chefen är och är medproducent till något de egentligen inte önskar.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

4.2.1 MEDPRODUCENT TILL HIERARKI

“/.../ alla är inlärda att en högt uppsatt ledare, då ska man faktiskt skärpa sig lite liksom.” Följarna har en föreställning om att cheferna är högt uppsatta där många tar lite distans och att relationen till sina chefer skiljer sig från hur det är med de andra anställda. Föreställningen följarna har av sina chefer bidrar till att de ser sig själva som att de är under sina chefer, vilket i sin tur visar och bidrar till en hierarki i företaget. Intervjupersonen påstod sig själva vara med och skapa denna hierarki.

Sen tror jag att vi som medarbetare kan bidra till att det blir så hierarkiskt också /.../ för vi pratar om hur dålig eller hur läskig hon är, så jag tror inte bara att det är hur chefen i sig är, utan det handlar mycket om hur de omkring uppfattar och sen att det sprids.

Genom hur intervjupersonerna pratade om sina chefer så förstärkte det distansen de hade till chefen och hierarkin i företaget blev tydligare. Medarbetarna är med och skapar denna hierarki där de själva intar en roll som förstärker hierarkin. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att följaren ses som konstruktörer av ledarskap då deras agerande påverkar ledarskapet. *“/.../ när det blir att det bara är på deras villkor eller det är jag som bestämmer, såhär ska det vara. Då blir det lite att man blir som ett barn”*. Flera intervjupersoner kunde själva inta en roll som förstärker den hierarkin som finns i företaget och förtydligar att det är chefen som har makten. Att följaren skapar denna hierarki beror på deras föreställning av chefer och hur de ser på deras positioner som något över dem själva. Genom dessa föreställningar så agerar de på ett visst sätt i praktiken som bidrar till att göra denna hierarki blir ännu tydligare. En intervjuperson beskriver tydligt hur hon upplever att hennes chef visar på att hon är chef och har en högre position än intervjupersonen själv *“Jag tror att hon väldigt mycket ser sig som ‘Jag är chef och jag är över er, så är det bara.’”*.

Medarbetarna påverka också varandra till att skapa en rädsla av chefen och att vara i den hierarkin som finns i många företag. Detta kan kopplas till som Sveningsson och Alvesson (2010) berättar om att följare är medproducenter av ledarskap, då följarna betar sig som att de är lägre nersatta i organisationen och nästintill är rädda för sina chefer, just för att det är deras chefer. *“Jag är väldigt rädd för henne”* sa en intervjuperson medan en annan sa *“Man är rädd för att göra fel eller man är rädd för att han inte ska tycka man gör ett tillräckligt bra jobb.”*. Detta visar på att det råder en rädsla på en del arbetsplatser. Om denna rädsla inte hade uppstått så hade kanske hierarkin känts plattare. Istället kan det uppfattas som att vissa av följarna har en föreställning av att deras chefer är på en helt annan nivå än dem själva, vilket dem kan vara, men det behöver inte i sin tur bidra till att de ska behöva vara rädda för sina chefer. Trots att följarna hade en föreställning om att deras chef

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

är högre uppsatt i hierarkin så i praktiken ser dem positivt på de chefer som gör denna skillnad mindre tydlig. *“/.../ chefen han är såhär ”tjenis med alla” och typ såhär väldigt härlig och såhär. Folk känner sig väldigt avslappnade.”* Trots att de många gånger själva var med och skapade en hierarki så upplevde flera intervjupersoner att det ofta blev väldigt positivt när chefen försökte göra den hierarkin mindre tydlig och ta bort den.

Emellertid så bidrog cheferna till att skapa en hierarki där följarna lät sig influeras av det. Uhl-Bien et al. (2014) hävdar att följarskap sker när någon låter sig själv bli influerad av någon annan, däremot så verkar det som att följarna känner sig tvingade till att följa sina chefer i många fall. Följarnas upplevda ledarskap kan anses skapa ett tvång att följa snarare än en vilja till att följa. *“Vi måste göra något hela, hela tiden /.../ det är liksom ganska såhär jag tycker inte om det, man blir lite såhär ja man känns så övervakad, man blir ögontjänare”*. Här känner intervjupersonen sig tvungen till att göra saker när chefen ser på, vilket också kan vara en bidragande faktor till den hierarkin som kan råda på arbetsplatsen. Där det blir tydligt att chefen har makten. För att chefen är närvarandra så känner medarbetarna att de måste jobba extra mycket för att bevisa att de gör sitt jobb. Detta kan bero på att följaren frivilligt låter sig tvingas följa sin chef som därmed bidrar till hierarkin som skapas då den underställda ska göra vad chefen säger till om. Chefen sätter grunden till hur följarna upplever dem men sen är det följarnas ansvar att välja att fortsätta skapa och bidra till den stämningen. Ofta har intervjupersonerna en föreställning av att chefen är högre uppsatt än de själva. I praktiken behöver inte chefen bidra till att denna hierarki skapas och finns denna hierarki så är ofta medarbetarna med och skapar det.

4.3 FÖLJARNAS ORIMLIGA FÖRVÄNTNINGAR

Att det finns höga krav och förväntningar på chefer är ingen nyhet, chefpositioner innehåller mycket ansvarstagande och ofta hårt arbete. Ett förekommande ämne i intervjuerna var att intervjupersonerna ansåg att det låg mycket ansvar på deras chefer och att cheferna skulle ha svar på alla deras frågor och alltid kunna hjälpa dem vid behov. Intervjupersonerna tyckte även att deras chefer skulle ta sig tid att gå runt bland personalen och se till så allt gick bra även om de visste att deras chefer ofta hade mycket att göra och var stressade. *“Dem har nog stort ansvar för arbetsmiljö och liknande, och kanske relationen mellan mig och de andra i personalen. Det är ju ledarens roll. Att dem ska ha ansvar för det”* detta citat visar tydligt på hur mycket ansvar utöver arbetsuppgifterna cheferna verkar ha enligt följarnas föreställningar. Det kan liknas med den romantiserade bilden av ledarskap som Meindl (1985) diskuterar. *“Jag förväntar mig att han ska*

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

svara på mina frågor” detta hävdade en intervjuperson, att chefen ska ha svar på frågor men att chefen inte alltid kunde det i praktiken. Följarna förväntar sig att cheferna ska göra något som de själva vet att de kanske inte har resurser eller tid till, men ändå har de förväntningar på det. Det kan även liknas med vad författarna Sveningsson et al. (2012) menar med den heroiska glansen som finns över ledarna, att föreställningarna och förväntningarna följarna har på ledarna är väldigt höga. Ett annat exempel på att dessa höga förväntningar som följarna har där chefen bär ansvaret för organisationen och kan vara svåra att leva upp till i längden beskriver en annan intervjuperson. *“/.../ när jag säger chefen så menar jag att det är ju alltid chefens ansvar att påverka kollegorna bra, det finns ju alltid rötägg på alla arbetsplatser”*. Denna intervjuperson menar på att det är chefens jobb att se till så att kollegorna trivs och att de fungerar tillsammans i företaget. Cheferna ska lägga grunden till att skapa en trivsamt arbetsplats. Citatet ovan beskriver det ansvaret följarna lägger på sin chef. Detta kan liknas vid det Meindl et al. (1985) skriver om att det finns föreställningar av att ledarskapet där ledaren förväntas styra organisationens öde.

Jag tror det är tufft för en ledare att leva upp till mycket som står på ett papper. Många gånger så tror jag att folk tycker att detta står på ett papper och det är inga problem, men det kan vara väldigt svårt i praktiken.

Sveningsson et al. (2012) hävdar att så som det pratas om ledarskap, existerar bara i minimal utsträckning. Intervjupersonen verkar vara medvetna om detta men ändå så ändrar de inte hur de pratar om ledarskap och sina förväntningar på det. De vill att de ska vara hård och bestämda samtidigt som de ska vara snälla och bry sig om personalen. De vill ha en professionell jobbrelation med sin chef samtidigt som de pratar om det positiva när chefen känns som en vän. Deras föreställningar om vad chefen ska göra är ofta motsägelsefulla och blir svåra att leva upp till som chef. Utifrån intervjuerna så finns den romantiserade bilden av ledarskap kvar. De förväntningarna som finns på cheferna och deras ledarskap anses vara förskönade och nästan orimliga och leva upp till. Intervjupersonerna var medvetna om sina höga förväntningar och att de kan vara svåra att leva upp till men ändå finns förväntningarna kvar hos dem. Följarna har då föreställningar och idéer på hur cheferna ska vara som ofta är omöjliga att leva upp till i praktiken.

4.3.1 FÖLJARPARADOX

Det framgick en paradox där följarna hade föreställningar om vad ledaren skulle göra samtidigt som de tycker att det är svårt att leva upp till, vilket kan innebära att de sätter krav de själva inte tycker är rimliga. En intervjuperson menade att en bra ledare ska ge feedback och drog det så långt som att säga *“/.../ ger någon inte feedback över huvudtaget så är det ju inte kul heller att jobba för*

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

den.” Samtidigt förstår hon svårigheterna i detta på hennes arbetsplats och att de inte är fullt så lätt som det kan låta.

Jag sitter där och säger 'jag vill ha feedback' men det är inte bara mig han har koll på, han har ju hur många arbetsuppgifter som han också ska göra men visst det kanske inte tar jättemycket tid att ge feedback men det är antagligen inte bara mig han ska ge feedback. /.../ Nu på IKEA så måste han gå in och kolla på en incident som jag har gjort och söka på det numret och kolla var jag har skickat det, det tar ju lite mer tid då men jag tror ändå att om man inte varit chef själv så tror jag att det är svårt att förstå för det har jag ju inte varit heller.

Intervjupersonen är medveten och upplever det som en svår situation att ge feedback i. Hon kan förstå varför chefen inte gör det och menar på att han har mycket annat samtidigt som det är svårt för chefen att verkligen veta vad dem har gjort i sitt arbete. Det blir tydligt att intervjupersonen själv tycker att de är lite för höga förväntningar som ställs. Detta liknas med det Meindl et al.(1985) hävdar där chefer anses ha för höga krav på vad de ska göra och hur de ska påverka följaren som kan vara svåra att uppnå. I slutet av intervjun ställdes frågan vad chefen hade kunnat göra bättre, där första svaret blir “*jag tycker det är jättebra att ge feedback speciellt på IKEA*”, och menar då på att chefen ska göra detta mer. Detta blir en konflikt där intervjupersonen är medveten om de svårigheter och krav som ställs på chefen samtidigt som det är något de vill att sina chefer ska leva upp till. Denna paradox gör det svårt då följarna har en bild av vad chefer ska göra och åstadkomma i praktiken, de förstår att det är orimligt samtidigt som de fortfarande önskar sig detta från sina chefer. Följarna har konstruerat en bild av vad de tror deras chefer ska göra, även om de vet att dessa uppgifter kan vara svåra att uppnå och i vissa fall omöjliga så finns föreställningen kvar i huvudet på följarna. Detta kan kopplas till vad Meindl et al. (1985) hävdar om att chefer har höga krav på sig själva när det gäller deras prestationer, ledarskap och hur de ska påverka följarna. Följarna har dessa krav på sina chefer och då cheferna vill uppnå det vilket sätter krav på dem.

4.3.2 FÖRESTÄLLNINGAR VS. PRAKTIKEN

Den föreställning av ledarskap och hur ledarskap önskas utspela sig kan skilja sig från hur det är i praktiken. En tendens hos många intervjupersoner var att de hade en bild av vad som var bra ledarskap men att de ville ha något annat i praktiken. De beskrev att bra ledarskap var när någon naturligt var en ledare, någon som de vill följa och någon som ska få dem att växa. Det var stora och väldigt abstrakta ord som beskrev ett bra ledarskap. Där chefer ska ha inflytande och påverka personalen i rätt riktning. Följarens föreställning av ledarskapet kan anses vara väldigt höga och de som Meindl et al. (1985) beskriver att våra föreställningar om ledarskap kan vara en romantiserad

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

bild *“/.../ Få andra att hitta sina gåvor och vad som är bra liksom, om dem växer om ledaren är det det bästa betyget.”* Förväntningarna på ledarskapets goda effekter överdrivs (Alvesson & Spicer, 2012). Det var tydligt hos intervjupersonerna då deras höga förväntningar på ledarskapet som de själva var orimliga att leva upp till och att det sätts stora krav på ledarskapet. Det blir också en del av den romantiserade bilden som Meindl et al. (1985) diskuterar där ledaren förväntas göra något utöver det vanliga. Denna föreställning de har av ledarskap är något annat än vad följarna upplever i praktiken.

När de istället pratade om hur deras ledare var i praktiken beskriver de med konkreta ord hur de upplever ledarskapet. Många ord som upprepades var: snäll, glad och trevligt för att beskriva ett bra ledarskap, ord som sällan användes för att beskriva deras generella bild av ledarskap. Deras föreställning av ledarskap kan ha influerats från hur det generellt pratas om ledarskap i samhället. Sveningsson et al. (2012) menar på att föreställningar om ledarskap blir till genom hur det pratas olika om ledarskap i media, chefsartiklar och textböcker. Dessa föreställningar har troligen influerat intervjupersonernas egen föreställning av ledarskap. Att de är något annat i praktiken kan förklaras med det Holmberg och Tystrup (2012) beskriver där föreställningarna av ledarskap begränsar vår förståelse att se vad chefers vardagliga arbete är och vad det innebär. Det framgick tydligt att intervjupersonerna hade en föreställning av ledarskap som var något annat än hur de upplevde cheferna i det vardagliga arbetet.

En intervjuperson berättade att *“Ett bra ledarskap är när de andra personerna automatisk vill följa denna person.”* och fokuserade mycket på att vilja följa en person när hon pratade generellt om ledarskap. Vidare diskuterade hon andra saker som är viktiga i ledarskap när hon pratar om praktiken och vad som är bra med sin ledare där. *“Att hon är duktig på sina uppgifter och bryr sig om personalen”* och menade på att chefen bedrev ett bra ledarskap. När frågan sedan ställdes om hon känner att hon ville följa personen som hon tidigare hade referat till var viktigt, var svaret kortfattat och osäkert med en lång paus *“Ja...”* där intervjupersonen hade svårt att utveckla och fortsätta beskriva hur hon upplever att hon vill följa ledaren. Det blev tydligt hur denna föreställning hon hade av ledarskap inte alls var något hon upplevde vara viktigt eller något applicerbart i praktiken. Detta var en tendens hos många intervjupersoner där de pratade om vad som var bra ledarskap och när de beskrev bra ledare i praktiken behöver de inte alls uppfylla deras förväntningar. Det kunde snarare säga emot sig själv. En intervjuperson pratade om att det var

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

viktigt att vara bestämd som chef, där hon senare berättar att det negativa med hennes ena chef var just att han var väldigt bestämd och den andra chefen som enligt henne bedrev ett bra ledarskap inte alls var särskilt bestämd. Det uppstod en motsägelsefullhet hos följarna där de hade en föreställning om vad de beskrev som bra ledarskap och i praktiken kunde helt andra faktorer vara viktiga och inte alls de som tidigare beskrevs.

Något annat som visar den motsägelsefullheten hos intervjupersonerna var när många pratade om relationen till sin chef. Många beskrev att de ville ha en jobbrelation till sina chefer och att bra ledarskap var när cheferna kunde balansera att vara vänskaplig men att intervjupersonerna fortfarande ville ha respekt för ledaren. Enligt Sveningsson och Blom (2012) är det rätta sättet för en chef att förhålla sig till sina underställda genom en kompisrelation. När intervjupersonerna sedan pratade om sina chefer som de ansåg bedrev ett bra ledarskap så förklarade att de hade mer en vänskaplig relation till sina chefer. Där deras föreställningar av vad de ville ha för chefer inte stämmer med vad de verkligen upplever är bra i praktiken. Andra intervjupersoner pratade om hur viktigt de tyckte motivation, feedback och en möjlighet att påverka arbetsplatsen var. När frågan sedan ställdes om deras ledare gjorde detta i praktiken så ansåg de många gånger att ledaren inte gjorde det men att de fortfarande bedrev ett mycket bra ledarskap och att de inte behövdes eller gick i organisationen. *“Det är en stor organisation och ganska standardiserat”* och menade då att de var svårt för henne att kunde påverka och menade samtidigt att hon inte kände behov av att göra det, trots henne tidigare sagt att de var väldigt viktigt. En annan intervjuperson sa *“Jag vet inte hur man skulle motivera”* och menade på att hon inte behövde någon motivation som tidigare beskrevs som väldigt viktigt.

Följarna har en föreställning av vad som är bra ledarskap men det är inte detta som behöver vara bra ledarskap i praktiken. Många av intervjupersonerna har en föreställning av ledarskap som skiljer sig från praktiken. Följarna pratar om ledarskap på ett sätt som de sedan har svårt att applicera i verkligheten. Detta kan liknas med vad Sveningsson et al. (2012) säger om att föreställningen som finns av ledarskap inte är realistisk och så som ledarskap ofta beskrivs, existerar endast i minimal utsträckning. Dessa mångtydiga föreställningar som följarna har skiljer sig från vad de anser att bra ledarskap är i praktiken, vilket skapar en paradox, både för dem själva och för cheferna. Följarna säger en sak och vill ha något annat. Sveningsson och Larsson (2006) diskuterar hur ledare skapar fantasier om hur de själva är den perfekta ledaren, detta kan kopplas

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

med följarnas generella bild av ledarskap, där de har en fantasibild som de vet är svår för deras chefer att leva upp till. En del av denna problematik kan förklaras med att verkligheten oftast är mer komplex där det inte går att prata om en typ av ledarskap eftersom olika situationer kräver olika typer av ledarskap.

4.3.3 OLIKA SITUATIONER KRÄVER OLIKA TYPER AV LEDARSKAP

De flesta intervjupersonerna hade en föreställning av vad de vill ha för ledarskap men i praktiken så behövde inte detta stämma då situationen kunde kräva något annat. Ledarskap kan behövas olika mycket i olika situationer och följarnas uppfattning av vad som var bra ledarskap skiljde sig från vad de krävde i praktiken. När många intervjupersoner pratade om sina jobb och vad dem gjorde där så berättade att de gick till arbetsplatsen och gjorde vad de skulle och så räckte det. *“/.../ går dit man bara gör sitt jobb typ, och sen går man hem”*. De menade på att deras arbetsuppgifter var enkla och det i princip kunde sköta det själva. I många av dessa situationer där intervjupersonerna kunde arbeta rätt självständigt och hade kontroll där de var bekväma med situationen, då krävde de inte lika mycket ledarskap. De hade en föreställning om vad chefen skulle göra och vad de förväntade sig av dem. Dock kunde dessa föreställningar och idéer bli mer eller mindre aktuella beroende på deras situation. En intervjuperson menade på att hon gjorde de hon kunde och hennes ledare kunde inte påverka henne att göra ett bättre jobb eftersom i den situationen behövdes det inte. *“Jag vet inte hur man ska motivera någon som packar choklad”*. Motivation menade hon tidigare var viktigt hos en ledare men att i den situationen behövdes inte. Detta förklarar också det som Kellerman (2004) beskriver om hur viktigt sammanhanget har för ledarskapet då det är det som avgör vilket ledarskap som ska utövas. Där det inte går att ha en föreställning om att chefen ska vara på ett sätt utan att situationen är avgörande för vad följaren kräver för typ ledarskap.

En annan följare beskriver istället en situation där han hade ett stort ansvarstagande och en arbetssituation som kräver mycket eget initiativ. I denna situation blev det tydligt att ledarskapet verkligen var viktigt och behövdes i praktiken. Intervjupersonerna berättar att det är viktigt att cheferna lyssnar på medarbetarna, låter dem ta egna beslut och att de skulle ge empowerment. Samtidigt fortsätter hon att berätta hur viktigt det är de cheferna hela tiden finns där och stöttar henne i hennes arbete och visar på att hon behöver ett bra ledarskap för att prestera och göra bra ifrån sig. Båda dessa exempel kan liknas vid det situationsanpassade ledarskapet. Där följarna behöver olika beteenden från sina ledare då de olika situationerna kräver olika typer av ledarskap (Yukl, 2012).

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Det först nämnda exemplet visar på att personen knappt behövde något ledarskap och det andra exemplet menade på att det var mycket viktigt med ett bra ledarskap. Den situationsanpassade teorin används för att kunna förstå hur ledaren motivera och organiserar medarbetarna i olika situationer (Sveningsson & Alvesson, 2010). Där det gör det svårt att prata om endast ett bra ledarskap som kan användas i alla situationer utan i praktiken fungerar olika typer av ledarskap i olika situationer. Alvesson & Spicer (2012) menar på att det inte finns en typ av ledare utan att ledaren behöver röra sig mellan olika typer av processer. Följarna har en föreställning av vad som är bra ledarskap. Denna föreställning kan de inte appliceras på alla situationer utan att den rådande situationen kanske inte behöver denna typ av ledarskap. Där ledarskapet istället är anpassat till situationen och inte till följarens föreställning. I praktiken kan de möta en annan typ av ledare som inte stämmer överens med den bilden de hade av bra ledarskap men att deras upplevelser av ledarskapet fortfarande är positivt. Följarnas upplevelser av vad som är bra ledarskap i praktiken behöver inte nödvändigtvis vara detsamma som deras föreställningar av bra ledarskap. Studien visar på att följarskapet skapar en motsägelse, då följarna förväntar sig en sorts ledarskap av sina chefer, när detta utspelar sig i praktiken är de fortfarande inte nöjda.

5 SLUTSATS OCH DISKUSSION

I uppsatsens avslutande del kommer vi presentera analysens viktigaste slutsatser i förhållande till våra frågeställningar. Därefter följer en mer generell diskussion som även återger våra subjektiva värderingar inom ämnet. Avslutningsvis kommer vi ge förslag på vidare forskning inom området.

5.1 SLUTSATS

Studiens syfte är att identifiera följares föreställningar av ledarskap och undersöka hur de upplever sina chefers ledarskap. Studien avser att skapa en förståelse för hur följarna upplever ledarskapet utifrån de föreställningar de har. Målet med studien är att skapa en fördjupning av ledarskapsforskningen genom att studera utifrån *följarnas* perspektiv i ledarskapsprocessen. Det vi vill bidra med är att fördjupa ledarskapsforskningen genom att studera utifrån *följarnas* perspektiv i ledarskapsprocessen. Chefer och ledare är inte bara komplext i teori utan även i praktik, vilket är tydligt i denna studie. Ett vanligt karaktärsdrag vid kvalitativa studier är att studien inte medger några entydiga svar. I analysen framgår det tydliga mönster då det uppkommer mycket motsägelsefullheter kring intervjupersonernas föreställning av ledarskap, vad de upplever och hur detta skiljer sig åt.

Studiens övergripande frågeställningar att besvara är "*Vad är följares föreställningar av ledarskap och hur upplever följarna sina chefers ledarskap?*". Vi fick omfattande och skiljande idéer från följarna om vad deras föreställningar av ledarskap är för något. I de stora variationerna såg vi också en del övergripande teman som handlade mycket om hur ledaren ska vara mot personalen och att den ska bry sig om sina anställda där ord som feedback, lyhörd och att ledaren ska vara personalorienterad återkom hos de flesta intervjupersonerna. Följarna hade en föreställning att deras chefer ska bedriva ett ledarskap och alltid finnas tillhands för personalen och att deras chefer skulle balansera en bra relation.

Följarna har föreställningar av sina ledare som ofta inte blir rimliga att leva upp till, där de sätter mycket ansvar på sina ledare, vad dem ska göra och klara av. Föreställningen följarna har liknas vid den romantiserade bilden som Meindl et al. (1985) beskriver eller den fantasibild som Gabriel (1997) förklarar. En tendens hos följarna är att de har en föreställning av att en chef ständigt ska se deras arbete och vad de gör. Många gånger så upplever de ett dåligt ledarskap när chefen inte är

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

närvarande och istället behöver sitta på kontoret, därmed inte uppmärksammar vad de underställda presterat och genomfört. Detta chefskap som många chefer behöver bedriva är inget som följarna har en föreställning om hos sina ledare och därför upplever som väldigt negativt trots att de många gånger är nödvändigt. I praktiken kunde de ha chefer som inte bara bedrev ledarskap utan fokuserade mycket på chefskapet. De underställda hade oftast andra föreställningar och förväntningar av ledarskapet från sina chefer. Deras föreställning av ledarskap kunde ofta säga emot vad de själva var med och skapade i praktiken då intervjupersonerna själva är medproducent i ledarskapsprocessen. Trots att de underställda hade en föreställning om vad de tyckte var bra ledarskap så bidrog de många gånger till ett ledarskap som de själva inte ville ha.

Den andra frågeställningen studien avser att svara på är *“Hur skiljer sig följarnas föreställningar av ledarskap från vad de upplever i praktiken?”*. Komplexiteten där följarna har en föreställning av vad ledarskap är som inte går att leva upp till i praktiken skapar en problematik hos följarna där deras förväntningar inte är rimliga och en problematik för chefer där det blir svårt att tillgodose följarna. Det råder också en motsägelsefullhet där de har föreställningar om ledarskap som de inte alltid stämmer med hur de verkligen vill ha det i praktiken. Där de generellt referera till ett bra ledarskap som de inte kan applicera eller anser är viktigt i praktiken. Chefer som bedriver bra ledarskap kan bedriver ett annat ledarskap än följarnas föreställning av vad som är bra ledarskap. Där följarnas föreställning av ett bra ledarskap inte är de som behöver vara ett bra ledarskap i praktiken. En förklaring på detta är att ledarskap är så komplext begrepp där det inte går att beskriva som en generell bild utan när det kommer till praktiken så behöver följarna olika ledarskap för olika situationer och där deras föreställning av ledarskap är inte applicerbart i de olika situationerna. Slutligen avser denna studie att se följarens föreställningar av ledarskap som nästintill orimliga att leva upp till för chefen. Följarna har höga krav och dessa krav uppfylls för det mesta inte i verkligheten, istället så skiljer verkligheten sig från deras konstruerade fantasibild av ledarskap. Slutligen kan vi säga att följarskapet skapar en motsägelse, följarna förväntar sig en sorts ledarskap av sina chefer, när detta utspelar sig i praktiken är följarna fortfarande inte nöjda. Som den tidigare forskningen visar så har chefer fantasibilder av ledarskap och de har en föreställning av vad de ska bedriva för ledarskap, men att de gör något annat i verkligheten. Denna problematik går också att se hos följarna som precis som cheferna också har orimliga föreställningar och förväntningar på sina chefers ledarskap. Genom att inkludera följaren i

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

ledarskapet så kunde vi se att föreställningar av ledarskap var ömsesidiga från både ledare och följare, alla har för höga föreställningar om hur bra ledarskap ska bedrivas.

5.2 Diskussion

Resultatet i denna studie visar på en komplexitet och motsägelsefullhet i följares föreställningar av ledarskap och vad de upplever i praktiken. Vi har inkluderat följaren i ledarskapsprocessen och konstaterat att resultatet av ledarskapet grundat sig i följaren, som stärker det Uhl-Bien et al. (2014) säger om att följaren behöver inkluderas i ledarskapsforskningen. Därför det blir viktigt att se hur följaren upplever ledarskapet för att det ska bli bra. Detta visar på en brist i ledarskapsforskning som även Alvesson & Spicer (2012) hävdar att ledarskapsbegreppet används allt för snävt. Sambandet som vi såg, där deras föreställningar inte stämde med praktiken var de själva inte medvetna om och gjorde att de oproblematiskt kunde fortsätta prata motsägelsefullt om ledarskap. Vi såg att våra intervjupersoner diskuterade ledarskap på ett sätt som kunde liknas i vad de står i många böcker och litteratur om ledarskap. Deras föreställningar var inte de som de verkligen ville ha i praktiken. En del av detta kan förklaras med att intervjupersonerna läser en ledarskapskurs och är insatta i ämnet där det blir mer abstrakt än vad det är konkret. Samtidigt som intervjupersonernas svar är abstrakt så är sannolikheten lika stor att de som läser ledarskap och är insatta i ämnet och borde veta vad det innebär i praktiken och vara realistiska med vad de förväntar sig, troligen mer än någon som inte är insatt i ämnet. Vårt urval var medvetet där vi ville ha några som var insatta i ämnet och förmodligen att många av dessa intresserar sig för att jobba med ledarskap senare vilket gjorde att de var intresserade av ämnet och hade mycket att bidra med. Detta gav oss mycket material att arbeta med och kunde få djupa och utvecklade svar vilket gjorde det lätt att analysera.

I praktiken kan det skapa problem för chefer då många underställda har för höga förväntningar som inte blir rimliga. Istället borde fokus ligga på vad ledare och chefer verkligen gör inte hur de "borde vara" då detta oftast inte går att leva upp till och blir orimligt. Det hjälper också att stärka tidigare forskning som pratar om romantiserade bilder (Meindl et al. 1985) och fantasi bilder (Gabriel, 1997) av ledarskap. Där både vi och intervjupersonerna kunde efter ett tag märka att på sättet de pratade ledarskap var nästintill omöjligt att leva upp till. Vi behöver därför bredda vår syn på ledarskap, det går inte att se det som något utöver det vanliga utan att ledare fungerar som andra människor. Forskning och teori kan därför behöva bedriva mer realistiskt perspektiv och vara mer öppen för den komplexa miljön ledare och följare är i och i de alla definitioner och perspektiv som

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

finns. Där praktiken är så mycket mer komplex och att ansvaret och resultatet påverkas av mycket. Många intervjupersoner reflekterade inte över chefers andra uppgifter än att vara med personalen. Det blir därför först viktigt att bredda forskning för att både inkludera följarna mer och deras upplevelser men också att så som många forskare redan har gjort men att utöka begreppet ledarskap inte bara prata om ett typ av ledarskap och de omfattar ett stort fält. Även ändra uppfattningen av ledarskap och hur vi pratar om det där vi sätter för mycket prestige på våra ledare som blir omöjliga att leva upp till i praktiken. Att kunna se ledarskapet som något bredare där ledarskapet inte behöver vara grunden för hela företaget.

5.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vi har i denna studie uppmärksammat att följarnas perspektiv på ledarskap ofta lämnas utanför ledarskapsforskningen, då det tidigare forskningsfokuset har legat på ledarna. Därför har vi studerat ledarskap utifrån följarnas perspektiv. Vår studie visar på att följarskapet skapar en paradox. Detta kan innebära att chefer vill leva upp till den föreställningen det finns av ledarskap men att de behöver utöva ett annat ledarskap i praktiken. Det skapar en förvirring men det är även något som chefer måste lära sig hantera att arbeta med. För att skapa en ny vinkel på denna undersökning så kan förslag på vidare forskning innebära att studera denna paradox på ett djupare plan. Hur ska chefer hantera dessa skillnader då följarna förväntar sig en sorts ledarskap, när de sedan upplever det, så är de inte nöjda? Vad kan följarna göra för att underlätta för cheferna? Utifrån denna studie har vi även sett att följarna bidrar väldigt mycket till sina chefers ledarskap, de är mer delaktiga i ledarskapsprocessen än vad de tror. Att studera denna process då följare och ledare tillsammans är skapare av ledarskap, skulle kunna minska paradoxen som skapas och det skulle kunna underlätta för cheferna att bedriva sitt ledarskap.

För att vidare fördjupa vår studie så skulle en annan målgrupp kunna intervjuas för att se om våra slutsatser är mer generella eller om de endast passar vår studie. Studien är gjord på studenter på Lunds Universitet och dessa studenter har läst ledarskapskurser som kanske bidrar till att de har en stark åsikt på hur ett bra ledarskap ska bedrivas. Därför kan det vara intressant att studera en bredare grupp människor som kanske har mindre erfarenhet om ämnet och en annan syn på ledarskap.

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

6 LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Ledarskapsteorier Alvesson, M. & Spicer, A. (eds): *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur s.129-154

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber

Bass, B. M., Bass, R., & Stogdill, R. M. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research and managerial applications*. New York : Free Press.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*. (4) s.259-260

Brandt, T, Edinger, P, & Kultalahti, S. (2013). Personality & Expectations for Leadership. *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, s.1-6

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Calder, B. J. (1997). An attribution theory of leadership. I: B. M. Staw & G. R. Salanick (eds.) *New directions in Organizational Behaviour*. Chicago: St Clair.

Gabriel, Y. (1997). Meeting God: When Organizational Members Come Face to Face with the Supreme Leader. *Human Relations*, 50 (4), s.315-342.

Holmberg, H. & Tystrup, M. (2012) Managerial leadership as event-driven improvisation. Tengblad, S, (eds): *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.

Jönsson, S. A., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Stockholm : Liber

Kallifatides M. (2009). Konstruktionen av ledare. Jönsson S, & Strannegård, L (eds): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber s.316-330.

Kellerman, B. (2004) *Bad Leadership: What it is, How it happens, Why it matters*. Boston: Harvard Busniess School Press.

Kotter, J. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. Free press: New York.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Vad förväntar sig följarna av sina chefers ledarskap?

En kvalitativ studie om föreställningar vs. praktik

Malakyan, P. (2014). Followership in Leadership Studies: A Case of Leader-Follower Trade Approach. *Journal Of Leadership Studies*, 7(4), s.6-22

Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: s.159-203. Greenwich, CT: JAI Press Inc

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), s.78-102

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

Sveningsson, S, Alvehus, J, & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: identities, processes, and interactions. Tengblad, S, (eds): *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press: s.69-86.

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

Sveningsson, S, Alvesson, M & Kärreman, D. (2009). *Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi*. Jönsson S, & Strannegård, L (eds): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber s.30-57.

Sveningsson, S. & Blom, M. (2012). Ledaren som kompis - ledarskap genom att få människor att må bra. Alvesson, M. & Spicer, A. (eds): *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur s.129-154

Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership* (2) s. 203-224

Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur: Lund

Uhl-Bien, M, Riggio, R, Lowe, K, Carsten, M, (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership quarterly* (25), s.83-104

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson

7 BILAGA

7.1 BILAGA 1

Intervjuguide

Denna intervjuguide användes som utgångspunkt för alla tolv intervjuer som genomfördes. Vi utgick från de olika teman som nämnts men ordningen kan ha varit olika beroende på intervju.

Inledning:

- En beskrivning av uppsatsens syfte
- Upplägg på intervjun, godkännande om inspelning och anonymitet

Bakgrundsfrågor:

- Intervjupersonerna fick berätta om sig själva

Teman:

- Generell bild av ledarskap
- Chefer
- Följarnas chefer
- Relation mellan följare och ledare

Avslutning:

- Fråga om intervjupersonerna hade något mer att tillägga