



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Masteruppsats i offentlig förvaltning VT 2011

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Arnela Aganovic

Handledare: Rolf Solli

Examinatorer: Stig Montin

FRÅN HÅRT TILL MJUKT LEDARSKAP

- En kvalitativ studie av kommunala chefers syn på ledarskapets förändring över tiden

Masteruppsats i offentlig förvaltning (VT 2011)

Arnela Aganovic

Sammanfattning

Titel: Från hårt till mjukt ledarskap – En kvalitativ studie av kommunala chefers syn på ledarskapets förändring över tiden.

Begreppet ledarskap har flera olika betydelser och får en alltmer viktig roll i våra organisationer och samhälle. Vårt samhälle förändras ständigt och detta sätter givetvis krav på våra ledare och organisationer. Ledarskapet har förändrats mycket i förhållande till hur det var förr. Förr var det auktoritära ledarskapet i fokus, där chefen bestämde och pekade med hela handen. Idag ser ledarskapet annorlunda ut. Nutidens ledarskap drivs av demokratiska ledare som har ett stort engagemang och intresse för sina medarbetare än tidigare. Idag ses medarbetaren som en nyckelresurs i organisationen. När samhället förändras, förändras också synen på ledarskapet och dess betydelse. Alltmer i kommuner pratar chefer om framtidens utmaningar och krav och hur man skall leda andra. Men vad tänker chefer kring begreppet framtid? Vad är framtiden för dem? Ett stort bekymmer för ledare in på 2000-talet är generationsväxlingen och pensionsavgångarna. Hur skall man lösa detta problem på bästa möjliga sätt, för att chefer skall kunna leda organisationen framåt och hitta kompetenta ledare? Att studera detta fenomen är viktigt eftersom problematiken kring vad som är framtidens ledare och hur detta ledarskap kommer att se ut är ganska stor. Forskning om framtidens ledarskap finns men inte i den utsträckning man vill.

Studiens syfte är att studera ledarskapets förändring över tiden, genom att utreda kommunala chefers uppfattningar om vad som kännetecknar framtidens ledarskap jämfört med dåtidens och nutidens ledarskap. För att kunna uppnå mitt syfte har jag valt att basera min studie på en kvalitativ forskningsmetod, med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts med hjälp av tio kommunala chefer från tio olika stadsdelsförvaltningar i Göteborg. Genom intervjuer och teoretiska perspektiv som exempelvis auktoritära, demokratiska, låt-gå ledarstilen, situationsanpassat, transformativt och kommunikativt ledarskap, tidigare forskning om framtidens ledarskap, dåtidens och nutidens ledarskap har jag kunnat samla in den information jag behövt för att svara på studiens syfte och frågeställningar. Det insamlade materialet analyserades och empirin ställdes mot den teoretiska referensramen.

Min studie visar på att ledarskapet har gått från ett auktoritärt ledarskap till ett mer demokratiskt och öppet ledarskap. Framtidens ledarskap kommer enligt respondenterna att

utmärkas av det transformativa och kommunikativa ledarskapet, där karisma, visioner, kreativitet, förändringsvilja, flexibilitet och mod kommer vara de egenskaper som efterfrågas hos framtidens ledare. Eftersom alla situationer kräver olika ledarskap och ledarstilar går det därför inte att dra en generell bild över hur den framtida ledaren skall vara men att påvisa och medvetandegöra egenskaper som ses som viktiga i framtidens ledarskap enligt kommunala chefer i Göteborg Stad går därmed att konstatera. Utmaningar i framtidens ledarskap är generationsaspekten, värderingsfrågan, kompetensbegreppet, teknologiska faktorer samt mångfald och jämställdhetsintegrering.

Nyckelord: Framtidens ledarskap, utmaningar, drivkrafter, ledarskapsteorier, framtiden, då, nu, intervjuer.

Förord

Jag vill tacka alla dem som hjälpt och stöttat mig under mitt uppsatsskrivande. Jag vill även tacka intervjurespondenterna för ett trevligt och positivt bemötande. Utan er hjälp hade studien inte kunnat genomföras.

Tack även till familj och vänner som stöttat mig under denna tid. Jag vill också tacka min handledare för en givande handledning och bra synpunkter och konstruktiv kritik.

Göteborg 2011 den 1 juni

Arnela Aganovic

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.2.1 DÅ OCH NU	7
1.2.2 UTMANINGAR	7
1.3 STUDIENS ÖVERGRIPANDE FRÅGA OCH SYFTE	10
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	10
1.5 STUDIENS DISPOSITION	10
2. REFERENSRAM	12
2.1 CHEF, LEDARE OCH LEDARSKAP	12
2.2 FRAMTIDSFORSKNING	13
2.2.1 NÄR ÄR DET FRAMTID	13
2.3 OM LEDARSKAPET – DÅ, NU OCH I FRAMTIDEN	14
2.3.1 CHEFEN SOM ÖVERVAKARE OCH EXPERT	14
2.3.2 CHEFEN SOM VÄGVISARE OCH SUPPORTER	14
2.3.3 CHEFEN SOM SAMORDNARE OCH INSPIRATÖR	15
2.4. TRE CHEFSROLLER I FRAMTIDEN	16
2.4.1 CHEFEN – VISIONÄREN	16
2.4.2 CHEFEN – TEAMBYGGAREN	16
2.4.3 CHEFEN – FÖREDÖMET	16
2.5 FRAMTIDENS LEDARE	17
2.6 OLIKA PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP	18
2.6.1 EGENSKAPSBASERADE TEORIER	18
2.6.2 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	18
2.6.3 TRANSFORMATIVT LEDARSKAP	19
2.6.4 KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP	20
2.7 TRE KLASSISKA LEDARSTILAR	20
2.7.1 AUKTORITÄRT LEDARSKAP	20
2.7.2 DEMOKRATISKT LEDARSKAP	21
2.7.3 LÅT-GÅ LEDARSKAP	21
2.8 ANALYSMODELL OCH FRÅGA	21
2.9 FRÅGESTÄLLNINGAR	21
2.10 ANALYSMODELL	22
3. METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
3.1 VAL AV VETENSKAPLIG METOD	23
3.2 PRIMÄR OCH SEKUNDÄRKÄLLOR	23
3.3 VAL AV KOMMUNER I UNDERSÖKNINGEN	24
3.4 DATAINSAMLING	24
3.4.1 INTERVJUUNDERSÖKNING	24
3.4.2 INTERVJUGENOMFÖRANDE	25
3.4.3 URVAL	26
3.4.4 INTERVJUGUIDE	26
3.4.5 TRANSKRIBERINGAR	27
3.5. ANALYS OCH KATEGORISERING AV RESULTATEN	27
3.6 VALIDERING OCH RELIABILITET	28
4. EMPIRI	29
4.1 DE INTERVJUADES BAKGRUND OCH POSITION	29
4.1.1 VARFÖR VILLE DU BLI CHEF?	30
4.2 CHEFERS SYN PÅ LEDARSKAP I OLIKA TIDER	30

4.2.1 LEDARSKAP I ALLMÄNHET	30
4.2.2 DÅTIDENS LEDARSKAP	31
4.2.3 NUTIDENS LEDARSKAP	33
4.2.4 FRAMTIDENS LEDARSKAP	35
4.3 EGENSKAPER HOS FRAMTIDA LEDARE	38
4.4 FÖRÄNDRINGAR INOM DEN KOMMUNALA SEKTORN	39
4.5 UTMANINGAR I FRAMTIDENS LEDARSKAP	40
5. ANALYS.....	43
5.1 LEDARSKAP I ALLMÄNHET	43
5.2 DÅTIDENS LEDARSKAP	44
5.3 NUTIDENS LEDARSKAP	45
5.4 FRAMTIDENS LEDARSKAP	45
5.5 EGENSKAPER HOS FRAMTIDA LEDARE	48
5.6 FÖRÄNDRINGAR INOM DEN KOMMUNALA SEKTORN	49
5.7 UTMANINGAR I FRAMTIDENS LEDARSKAP	50
6. SLUTSATSER.....	52
7. REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	58
7.1 METODDISKUSSION	59
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	60
REFERENSER.....	61
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR	66

1. Inledning

I det här avsnittet ges en introduktion till ämnet som studien avser att undersöka. Kapitlet tar bl.a. upp intresset för ledarskap och chefskap samt dess ökade betydelse i vårt samhälle. Kapitlet presenterar även motiven till studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

”Ledarskap är absolut det viktigaste. Det sätter ribban för kulturen och utrymmet för andra människor att utvecklas. Ledarskapet påverkar både produktens upplevda kvalitet, innehåll och vilket resultat vi kommer få i organisationen.”(Cryssanthander2004:93-94).

Det finns en omfattande ledarskapsforskning som idag bara blir större och större. Ledarskap har blivit ett forskningsområde som har fått stor uppmärksamhet runt om i världen och blivit alltmer intressant att forska om. (Johansson 1999:36-37). Ledarskap är en viktig komponent i en organisation och enligt Bolman & Deal (2003) behöver organisationer idag mer ledarskap fast rätt typ av ledarskap. Idag finns över 300 olika definitioner av begreppet ledarskap. De flesta forskarna är därmed överens om att ledarskap bygger på olika syften där ledarskapet är en process som har inflytande på andra människor, ledarskapet ser ut och är beroende på den kontext ledaren befinner sig i samt att ledarskap handlar om att nå måluppfyllelse. Utan ledarskap kan man enligt Bolman och Deal (2003) inte skapa välgrundade grupper eller uppnå organisationens mål och visioner. (Bolman & Deal 2003:400f).

1.2 Problemdiskussion

Vad som är ett bra ledarskap, finns det inget enkelt svar på. Det sägs inom forskningen att ledarskap är nyckeln till framgång men att det också är föränderligt och måste anpassas till den situation som råder. De senaste decennierna har den kommunala sektorn förändrats i förhållande till förr. Bland annat har chefernas arbetssätt förändrats väsentligt. På grund av strukturella förändringar, nedskärningar och mindre resurser samt ekonomiska effektivitetsmått sätter detta i sin tur krav på att nå en högre effektivitet. Samtidigt som den kommunala chefen skall ta hänsyn till det politiska som sker i organisationen, sina medarbetare samt medborgare som gör att kraven blir allt större. Förändrade förutsättningar

har skapat en annan bild av chefen i den kommunala sektorn. Detta har i sin tur påverkat hur chefen utövar sitt ledarskap och hur chefen skall vara. (SKL:s rapport 2005:6ff.).

1.2.1 Då och nu

I det förflutna beskrivs ledaren som hjälten och krigaren som kämpar för sin sak. Ledare får saker att inträffa. I det traditionella näringslivet var ledaren ingenjören eller innovatören som levererade resultat i organisationen. På den tiden hade ledaren kunskap och intresse för det man producerade. Ledarskapet baserades på den tiden på själva produktionen och nyttan. Med tiden förändrades ledarskapet. I takt med att industrialismen växte och utvecklades växte nya ledarskapsteorier fram. Medarbetarna fick en större betydelse i organisationen och är idag en nyckelresurs i dagens moderna organisationer. Enligt Johansson (1999) har ledarskap alltmer kommit att förknippas med begreppen visioner, kreativitet och utveckling. (Johansson 1999:36-37).

Förr valdes chefer ut för att planera, följa upp och organisationen. Idag ser omständigheterna annorlunda ut. Idag är den mänskliga resursen viktig i ledarskapet. Tittar man tillbaka 25 – 30 år har chefers arbete inte enbart blivit mycket mer omfattande utan också mer komplicerat än förr. (Pincus & DeBonis 1995:42). Enligt Blanchard och Johnson (1984) kännetecknas dagens ledarskap av flexibilitet och ömsesidighet. Det som var modernt förr ses som det förflutna. Att vara en auktoritär ledare sågs som förr som en klassisk chef medan dagens chefer istället är av en mer demokratisk karaktär som värdesätter relationer och medarbetare på ett helt annat sätt än förr. Dagens ledarskap är det moderna, och bygger på ett "mjukare" ledarskap där relationsskapande, dialog och motivation är grundstenar i ledarskapet. Morgondagens chefer enligt Blanchard och Johnson (1984) skall vara mer samarbetsinriktade, kommunikativa, inspirerande och en förebild för sina medarbetare. (Blanchard & Johnson 1984:23).

1.2.2 Utmaningar

En stor utmaning i framtidens ledarskap är den yngre generationen dvs. 90-taliserna som gått in på arbetsmarknaden. Den äldre generationen styrs mer av värderingar än den nya generationen. Den äldre generationen t.ex. 40-talisterna har en helt annorlunda syn på arbetet och värderingar jämfört med den yngre generationen, som även kallas "den nya" generationen. Den nya generationen är en självständig, krävande och kräsen generation men

också kreativ sådan. Framtidens generation präglas av gemenskap, trygghet, kompetens, det sociala och personlig utveckling. Den nya generationen ser en arbetsgivare lätt utbytbar och ser möjligheterna i dagens samhälle, jämfört med förr då medarbetare fick nöja sig med det första bästa jobbet. (Hessner 2009:21–24). Den yngre och kommande generationen i framtiden vill vara delaktiga, utvecklas och bli hörda. Enligt Idergard och Lagesson (2000) har dagens ledare problem med värderingsfrågan och kunskapen kring vad den nya generationen vill. De menar att dagens chefer lever efter en karta när de leder andra människor men att det förr eller senare kommer gå snett då tiderna förändras. "*Ledarskap handlar om att klara att möta det obekanta*". (Idergard & Lagesson 2000:31). Idergard och Lagesson (2000) påpekar gemensamma visioner och mål som ett viktigt redskap inför framtiden. (Linander 2002:20-23).

En annan stor utmaning i framtiden är att organisationer kommer att ha en ökad konkurrens på arbetskraft speciellt den välutbildade. Detta eftersom de så kallade 70-talisterna och de efterkommande generationerna inte är så många till antal samt att det finns vissa som inte kan leva upp till alla krav och förväntningar som arbetet förutsätter att man ska ha. För att förebygga denna klyfta måste organisationer skapa bra arbetsplatser för de yngre generationerna. För att kunna leda den yngre generationen måste framtidens chefer beakta deras intressen och behov, och vad som för dem utmärker ett gott ledarskap. (Linander 2002:20–23 & Tollgerdt Andersson 1995:21f.). Faktorer som exempelvis de tekniska kommer att sätta allt större krav på ledaren att erhålla högre kompetens och flexibilitet i sitt arbete och ledarskap. I dagens samhälle är det viktigt med samordning men i framtiden kommer kunskapsutbyte vara ett betydelsefullt verktyg. (Holmberg & Henning 2003:35-36). För att klara av dessa förändringar behöver framtida chefer ta tillvara på de äldres kunskaper och erfarenheter. I framtiden kommer det sättas krav på organisationerna att skapa en arbetsplats där allas kapacitet tas tillvara samt där det finns gemensamma visioner och mål. (Linander 2002:20–21 & Tollgerdt Andersson 1995:23–25).

De mest övergripande utmaningarna inom kommunerna i framtiden kommer enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2006) att vara generationsväxlingen, värderingsaspekter, teknologiska innovationer, och osäkerheten kring ekonomi och tillväxt. (SKL:s rapport 2006:22). Andra utmaningar som väntas bli av större betydelse är att den kommunikativa förmågan och den sociala kompetensen blir alltmer avgörande för en ledare. (Ledarna:3).

Framtidens ledarskap och arbetsliv kommer att präglas av förändringar, konstigt vore det annars. Detta kommer vara förändringar av teknologi, omgivning, ökad internationell konkurrens samt arbete och medarbetarfrågor. Arbetet kommer att bli mycket mer kunskapsstyrkt och den välutbildade arbetskraften kommer att ses som den viktigaste resursen inom organisationen. (Nilsson 2001:55f). Enligt Sveriges Kommuner och Landsting är framtidens ledarskap ett ledarskap som har ett starkt fokus på demokrati, effektivitet och förnyelse. (SKL:s rapport 2005:11ff.). Framtidens ledare kallar Sveriges Kommuner och Landsting (2006) för "morgondagens" ledare och påpekar att dessa ledare kommer att vara förändringsledare. (SKL:s rapport 2006:6-7).

Allt eftersom samhället förändras, förändras också ledarskapet. Vad som är den ideala ledaren vet vi inte. Framtidsforskning har blivit ett allt mer intressant ämnesområde att studera och får en allt större uppmärksamhet runt om i världen. (SKL:s rapport 2005:9-11). Ledarskapet ändras kontinuerligt, det ser inte likadant ut nu som det gjorde för 20 år sedan. Ledarskap tillmäts alltså stor vikt i dagens organisationer och det investeras betydande summor i att utbilda och utveckla ledare. Enligt Nilsson (2001) satsar organisationer i Sverige sedan millennieskiftet omkring fyra miljarder kronor på ledarskapsutveckling varje år. (Nilsson 2001:51). Detta är en summa som förväntas att öka över tid enligt Nilsson (2001). Trots de höga summorna utvärderas ledarskapsutbildningar sällan som gör det svårt för kommuner att se vilket resultat dessa utbildningar ger. (Svennerstål m.fl. 2010:9). Varför satsar man då så mycket pengar på ledarskap i organisationer? Jo, för att ledarskapet är viktigt och nödvändigt i en organisation. Men för att klara av framtida utmaningar och förväntningar bör chefer ha en uppfattning om vad som kännetecknar det framtida ledarskapet. I en rapport gjord av Kairos Future (2005) framkommer det tydligt i deras undersökning att chefsrollen blivit betydligt svårare än förr och att situationen för chefer kommer att förändras de kommande 5 till 10 åren genom att direkt ansvar för resultaten ökar och att allt högre krav kommer att ställas på framtidens ledare. En betydelsefull slutsats som Kairos Future (2005) redovisar i sin rapport är att 58 % säger att chefsjobben har blivit allt mindre attraktiva de senaste åren och att en utmaning i framtiden är att hitta sätt för att locka kompetenta chefer. (Kairos Future 2005:12). Detta är bara en av många anledningar till varför det är viktigt att studera framtidens ledarskap och för att detta är ett sätt att lyfta upp framtidsfrågan i kommuner, och medvetandegöra ledarskapets betydelse och innebörd över tid. Kommunerna behöver fler goda ledare som styr organisationen i framtiden. Detta eftersom det är en förutsättning för att skapa framgång och framtidstro. (SKL:s rapport 2005:1-3).

1.3 Studiens övergripande fråga och syfte

Studiens syfte är att studera ledarskapets förändring över tiden, genom att utreda kommunala chefers uppfattningar om vad som kännetecknar framtidens ledarskap jämfört med dåtidens och nutidens ledarskap.

Studien har också som syfte att lyfta fram intressanta aspekter för ledarskapsforskningen och bidra till en ökad förståelse kring framtidens ledarskap samt medvetandegöra de krav och förutsättningar som väntar de framtida ledarna inom den kommunala sektorn.

1.4 Frågeställningar

- Vad kännetecknar enligt kommunala chefer det framtida ledarskapet jämfört med dåtidens och nutidens ledarskap?
- Går det att utläsa en generell bild över hur den framtida ledaren skall vara?
- Vilka utmaningar och förväntningar väntar framtidens ledare?

1.5 Studiens disposition

Masteruppsatsen är indelad i 7 kapitel, och avslutas med en referenslista.

Kapitel 1 – Inledning. Kapitlet är ett introduktionskapitel i form av bakgrund som beskriver vad uppsatsen kommer att handla om. Därefter följer en problemdiskussion, där jag problematiserar och motiverar varför jag valt att studera just framtidens ledarskap.

Kapitel 2 – Referensram. I detta kapitel presenteras de teorier som jag valt att använda i studien och som jag anser är relevanta för just min studie. Olika teoretiska perspektiv är auktoritärt ledarskap, demokratiskt, låg – gå, situationsanpassat ledarskap, kommunikativt ledarskap, samt teori som beskriver ledarskapet i dåtid, nutid och i framtiden. Referensramen

avslutas med en beskrivning av mitt analysverktyg som jag kommer att använda mig av i uppsatsen.

Kapitel 3– Metod. Här redovisas det tillvägagångssätt och metod jag använt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning.

Kapitel 4 – Empiri. Detta kapitel representerar det empiriska materialet och datainsamlingen i denna studie.

Kapitel 5 – Analys. Här presenteras analysen och resultatet i studien. Analysen berör främst empiri och teori.

Kapitel 6 - Slutsatser. Här redogörs de slutsatser som studien bidragit till.

Kapitel 7 – Reflektioner och förslag till vidare forskning. Här redovisar egna reflektioner och förslag till vidare forskning.

2. Referensram

Jag kommer i detta kapitel att redovisa min teoretiska referensram kring ämnet ledarskap och dess utveckling. Vidare kommer kapitlet att ge en presentation om det framtida ledarskapet med hänsyn till dåtidens och nutidens ledarskap.

2.1 Chef, ledare och ledarskap

Inom ledarskapsforskningen finns mer än ett hundratal olika definitioner och begrepp på ledarskap. Trots en omfattande ledarskapsforskning med många olika modeller och teorier om ledarskap finns det kanske just därför ingen likformig beskrivning av begreppet ledarskap. Nedan redogörs begreppen chef, ledare och ledarskap som är centrala begrepp i denna studie. (Bergengren 2006:126).

Ledarskap handlar om att *påverka* och utöva inflytande över andra individer eller grupper. Yukl (2002) definierar "*ledarskapet som en påverkansprocess.*" (Yukl 2002: 2). Ledarskapet är alltså beroende av andra personer och av den kontext som ledaren verkar i. Ledarskap kan också definieras som den *personlighet* eller egenskaper en person besitter. Ledarskapet har också inom forskningen definierats som något *socialt konstruerat*, där ledarskapet förändras, och skapas i den kontext ledaren verkar i. Det finns inom ledarskapsforskningen flera olika perspektiv på ledarskap men ovan har jag beskrivit tre olika perspektiv på ledarskap dvs. de personliga egenskaperna, kontexten och att ledarskapet är en social konstruktion. (Moqvist 2005:20–21).

Inom ledarskapsforskningen skiljer forskarna dock mellan ledarskap och chefskap.

Bennis och Nanus (1985) definierar chefskapet på följande sätt: "*Chefskap innebär att sätta igång, att verkställa, att bestämma över eller ha ansvar för att styra. Ledarskap innebär att påverka, att vägleda. Skillnaden är avgörande. Chefer gör saker rätt: ledare gör rätt saker...*"(Bennis & Nanus 1985:30).

Den vanligaste beskrivningen av begreppet *ledare* är att det är en person som får något gjort och har en påverkan på andra människor. En ledare är enligt Bolman och Deal (2003)

förknippad med långsiktighet, makt, visioner, karisma, kreativitet, engagemang samt förändringsvilja. (Bolman & Deal 2003:404).

Jag kommer i denna studie att använda mig utav båda begreppen dvs. ledare och chef. Chefsbegreppet kommer jag använda då det syftar till en formell titel, då personen i fråga har blivit utnämnd till chef. Ledarbegreppet används då jag beskriver ledarskapet både utifrån ett informellt men också formellt perspektiv.

2.2 Framtidsforskning

2.2.1 När är det framtid

Framtiden är ett omfattande och besvärligt begrepp att tolka eftersom tolkningarna är många, varierande och personliga. Problematiken kring framtiden är att avgöra när den är. Nutiden kan vara framtiden, och nästa sekund kan det vara dåtid. (Solli 1999:113). Ur ett tolkningsperspektiv kan framtiden vara idag, det kan vara imorgon eller om tjugo eller femtio år. Begreppet framtid har blivit alltmer uppmärksammat inom den offentliga sektorn enligt Rollof (2004:129). Det är oftast omöjligt att beskriva framtiden men det går att spekulera. Spekulationerna säger inget om något är sant eller falskt utan endast om något är rimligt-orimligt, sannolikt -osannolikt eller intressant och ointressant. Två kända metoder som forskare oftast använder när de studerar ett fenomen utifrån framtidsperspektivet är Delfimetoden och scenarioplanering. (Solli 1999:114-115).

Framtiden enligt Rollof (2004) kommer inte vara alltför annorlunda än idag. Mycket av det som finns idag kommer även att finnas i framtiden i samma eller liknande form. Framtiden kommer att bestå av både sådant vi kan förutse samt sådant som är helt oväntat. (Rollof 2004:129). Enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2004) kommer kommunens framtid att vara full av möjligheter, däremot går den inte att förutse. (SKL:s rapport FoU:s råd 2004:6ff.). Det som går att förutse är de tekniska förutsättningarna och en utvidgning och utveckling av dessa och nya forskningsrön. Våra värderingar och samhällssystem liksom det ekonomiska samt politiska kommer i stort sett att likna det vi har idag. (Rollof 2004:129-130). Framtiden intresserar oss men gör oss oroliga. Det som händer i nuet sker på grund av att människan tror att det kommer vara någon nytta i framtiden. En möjlighet för att påverka framtiden är att skapa idéer. Ju fler idéer ledaren har i sin beredskap desto mer ledtrådar får vi om morgondagens verklighet. (Rollof 2004:130-131).

2.3 Om ledarskapet – då, nu och i framtiden

2.3.1 Chefen som övervakare och expert

I Moqvists (2005) avhandling belyser hon ledarskapet utifrån olika tidsaspekter. En aspekt som berörs är dåtidens ledarskap. Moqvist (2005) drar slutsatsen att dåtidens ledarskap handlar om över och underordning i relationen mellan chef och medarbetare. Förr fanns en tydlig distans mellan chefen och medarbetaren. Kommunikation var på den tiden mer begränsad än idag. Den dåtida chefen kan sägas ha varit en övervakare eller expert som hade en stark maktposition, legitimitet via åldern, erfarenhet och kunskap som alla vände sig till. Förr hade chefen inte samma intresse för medarbetaren som idag. Medarbetaren skulle endast utföra sin arbetsuppgift på ett bestämt och givet sätt enligt chefens anvisningar. Dåtidens ledarskap beskrivs som det ledarskap som grundar sig på ordergivning, makt, auktoritet och kontroll. (Moqvist 2005:85-86).

2.3.2 Chefen som vägvisare och supporter

Om vi bortser från dåtidens ledarskap och fokuserar på dagens ledarskap finns en markant skillnad enligt tidigare forskning. Skillnaden ligger bl.a. i att chefen har en närmare relation till sina medarbetare och fokus på makt är inte lika stor. Istället framträder dagens chef som den chef som kan anställas utan expertkunskap, hög ålder och lång erfarenhet. De faktorer som var grundläggande i dåtidens ledarskap finns inte längre kvar. Dagens ledarskap handlar om närhet och öppenhet. Dagens ledarskap utmärks i stora drag av att se till att verksamheten fungerar. Nutidens chef är enligt Moqvist (2005) en vägvisare eller supporter. (Moqvist 2005:86-89).

Ett flertal andra studier har också påvisat att relationen mellan ledaren och de ledda kan skilja sig åt i både tid och rum. Fortfarande än idag beskrivs dagens chef som en visionär, kreativ och framåtblickande ledare. (Danielsson & Holmberg 2002:16-17, Holmberg & Henning 2003:35-36). I en undersökning gjord av Blass och Davis (2007) som gjordes år 2006 studerar de dagens samt framtidens ledarskap. Resultatet i deras studie är att dagens ledare har ett visionärt tänkande, där motivation är en betydelsefull faktor för att lyckas. Nutidens ledare är en problemlösare, tar snabba beslut, flexibel, motiverande och engagerad.

2.3.3 Chefen som samordnare och inspiratör

Moqvist (2005) har också i sin avhandling belyst ledarskap ur ett framtidsperspektiv. Flera allmänna föreställningar om framtidens ledarskap är att den framtida chefen kommer att dela med sig av sitt ansvar till medarbetare. Ökat medarbetaransvar kommer att finnas, chefer kommer att rekryteras på andra grunder än sin expertis och det kommer att finnas fler självstyrande grupper. I framtiden är det inte självklart att chefen kommer vara den som driver arbetet. (Moqvist 2005:89-90). Enligt Moqvists (2005) slutsatser kommer kommunikationen och den öppna dialogen mellan chef och medarbetare blir allt viktigare i framtiden. Sakfrågorna, personalfrågorna samt administration blir allt mindre betydelsefulla i framtiden då medarbetarna blir allt mer självgående. Det som kommer få stor betydelse i det framtida ledarskapet är alltså förståelsen för helheten, det gemensamma och drivkrafter hos medarbetare. Visionstänkande är en egenskap som utmärker framtidens ledarskap. (Moqvist 2005:91-92).

Den nutida chefen betonar tillgänglighet och närhet till sina medarbetare som en viktig del i ledarskapet. Detta antas förändras i framtiden då det virtuella i form av e-mail och telefon kommer att få en allt större roll. Chefer och medarbetare kommer vara mer rörliga i form av kontoret hemma eller i ett annat land. (Moqvist 2005:93). Framtidens ledarskap benämns som virtuellt ledarskap där det finns en fysisk distans mellan chef och medarbetare. Det framtida ledarskapet är flera typer av ledarskap. Chefen kommer att fylla en viktig funktion som skiljer sig markant från den funktion som fanns för 30 år sedan. (Moqvist 2005:93).

Blass och Davis (2007) drar slutsatsen att de framtida ledarna kommer få allt större krav på sig att leverera resultat, skapa engagemang hos medarbetarna samt vara positivt inställd till teamwork och grupprelaterade arbeten. Vidare visar deras studie på att framtidens ledare måste vara flexibel och är en återkommande egenskap i chefens ledarskap både sett ur dåtid, nutid eller framtid. I framtiden kommer det ställas allt mindre krav på ledarna att besitta en specialistkunskap enligt Blass och Davis (2007). Blass och Davis (2007) drar också samma slutsats som Moqvist (2005) att relationen mellan chefen och medarbetaren kommer att bli allt mer virtuell. Medarbetaren kommer få allt mer frihet och ansvar för sitt arbete. (Blass & Davis 2007:38-52).

2.4. Tre chefsroller i framtiden

Enligt Ahlthorp (1998) står ledare inför nya förväntningar och krav i framtiden. Chefen förväntas enligt Ahlthorp (1998) att komma i roller såsom chefen som visionär, chefen som teambyggare och chefen som föredöme. (Ahlthorp 1998:21).

2.4.1 Chefen – visionären

Enligt Ahlthorp (1998) kommer chefen i framtiden alltmer bli tvungen att i första hand se till organisationens visioner än till sin egen framgång. De måste se till helheten dvs. hela verksamheten. Chefen måste i framtiden bli mer modig. Chefen måste sätta andra i första hand och inte sig själv. Visionärt tänkande är en förutsättning för framtida ledare där långsiktighet, inspiration och motivation är förutsättningar i ledarskapet. (Ahlthorp1998:21-22).

2.4.2 Chefen – teambyggaren

Organisationer kommer i framtiden bli mer flexibla vad gäller arbetssätt och organisering. I framtiden kommer grupprelaterade uppgifter blir mer centrala och projektbaserade uppdrag kommer att öka. I framtiden måste chefen vara den som kan skapa bra och effektiva grupper samt vara en problemlösare. Chefen måste vara mån om medarbetarna och dess kunskaper. Den framtida chefen kommer att bli mer rollmedveten än idag. Framtidens chefer kommer att vara teambyggare och en människokännare. Erfarenhet av projektledning kommer i framtiden vara värdefulla erfarenheter och en merit för bedömning av ledarfärdigheter. Skillnaden mellan chefen och underordnade kommer suddas ut. Chefen kommer fortfarande vara en auktoritet fast på ett annat sätt, och bli mer av en lagspelare. I framtiden kommer chefer kommer inte ha en lika dominerande position som tidigare. De kommer vara olika typer av coacher som deltar och är motorn som driver verksamheten framåt. Framtidens chef kommer ha mer av ett processtänkande än idag. (Ahlthorp1998:22-23).

2.4.3 Chefen – Föredömet

Chefer kommer i framtiden att bli ett gott föredöme gällande etik och moral och leva som de lär. Kraven på framtida chefer handlar mest om att chefen ska vara mer lågmälda och mer insiktsfulla enligt Ahlthorp (1998). Att leda via idéer men också kunna kommunicera och

förverkliga dessa idéer är ett framgångsrecept i framtiden. Framtidens chef skall vara mer av en mentor gentemot sina medarbetare där ledaren förmedlar sina egna erfarenheter ut i verksamheten. En mentor som tar hänsyn till äldres erfarenheter och kunskaper och är med och möter nya tidens utmaningar är en vinnande ledare i framtiden. Chefen gör som medarbetaren vill och på detta sätt försöker uppnå resultat. (Ahltorp 1998: 24-25).

2.5 Framtidens ledare

"The leader of the past was a person who knew how to tell. The leader of the future will be a person who knows how to ask". (Hessner 2009:26).

Vem är framtidens ledare? Hur ser detta ledarskap ut? Bruzelius och Skärvad (2004) säger att framtidens ledare måste vara ett *"universalgeni med många strängar på sin lyra"*. (Bruzelius & Skärvad 2004:382). Enligt Sandberg och Targama (1998) måste framtida ledare ha andra egenskaper än tidigare för att lyckas med det framtida ledarskapet. (Sandberg & Targama 1998:21-23).

Enligt Rollof (2004) är framtidens ledare någon som kan främja kreativitet bland sina medarbetare och sin arbetsmiljö. Några egenskaper som alltid nämns är ärlighet, respekt och tillit. Sådana egenskaper är önskvärda hos alla ledare oavsett verksamhetsområde. Enligt Rollof (2004) kan man göra listan mycket lång över en god ledare. Ju längre listan blir desto svårare är det för en människa att leva upp till alla förväntningar. Alla värderar ledaregenskaper olika och skilda egenskaper kan variera beroende på kontexten och yrkesområdet ledaren är verksam i. Rollof (2004) anser att de viktigaste egenskaperna i framtidens ledarskap är *"nyfikenhet, djärvhet och förmåga att tända den kreativa glöden hos andra människor."* (Rollof 2004:129). Att kunna inspirera andra och tända den kreativa glöden är egenskaper hos framtidens ledare. Att vara nyfiken och våga tänka annorlunda är viktiga egenskaper hos framtidens ledare. Mod behövs på många olika plan för att välja ny väg för framtiden och söka efter ny kunskap. (Rollof 2004:120-121). Detta bidrar inte bara till innovation utan också motivation och skaparförmåga att våga göra något nytt. (Rollof 2004:122). Framtidens ledare enligt Kairos Future (2005) besitter egenskaper såsom uppmärksam, passionerad, lyhörd, beslutsam, flexibel, orädd, pålitlig och sakkunnig. (Kairos Future 2005: 13).

Dagens arbetsliv präglas av osäkerhet, förvirring och expertis medan arbetslivet i framtiden enligt Blass och Davis (2007) kommer att präglas av globalisering, internationalisering och ömsesidigt förhållningssätt. (Blass och Davis 2007:38-52).

2.6 Olika perspektiv på ledarskap

2.6.1 Egenskapsbaserade teorier

Inom ledarskapsforskningen finns en del teorier som grundar sig i att ledarskap beror och ser ut som det gör på grund av den personlighet eller egenskaper som ledaren besitter. Dessa teorier har haft stort genombrott där forskare påvisat att ledarskapet beror mycket på ledarens beteende och egenskaper. Globala ledarskapsegenskaper är bl.a. mod, karisma, kommunikationsförmåga, självsäkerhet och energisk. (Tollgerdt Andersson 1989:21–22). Egenskaper som utmärker skickliga ledare är exempelvis viljan att åstadkomma något, visionärstänkande, mod, kommunikationsförmåga, självinsikt och förmågan att skapa relationer med andra. (Ledarna 2006).

2.6.2 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet grundar sig i att ledaren tar hänsyn till och anpassar sin ledarstil efter den situation som råder i just det tillfället. Denna teori utvecklades av Hersey och Blanchard (1993). De betonar att medarbetare behöver olika typer av ledarskap och ledarstilar för att kunna prestera bättre. I det situationsanpassade ledarskapet skiljer man mellan styrande och stödjande ledarstilen som även hör ihop med relations och uppgiftsorientering. Enligt Hersey och Blanchard (1993) finns ingen bästa "ledarstil" utan varje ledare måste anpassa sig efter situationen och medarbetaren eller gruppen. Beroende på deras mognadsgrad och beredskapsnivå, dvs. deras villighet att prestera och hur kompetenta de är att utföra sina arbetsuppgifter kan chefen använda sig av olika ledarskapsstilar. Ledarens främsta uppgift enligt Hersey och Blanchard (1993) är att hjälpa gruppen eller medarbetarna att bli mer självständiga och nå sina mål. Därför krävs det att ledaren har egenskaper såsom flexibilitet och lyhördhet. (Jacobsen & Thorsvik 2002:496–500). Blake och Mounton (1985) har liknande utgångspunkter som Hersey och Blanchard (1993) men menar på att det finns en ledarstil som är den bästa i varje situation. (Bolman & Deal 2003:401-402).

Ledarskap kan se olika ut beroende på var chefen befinner sig i hierarkin och om organisationen är inom den offentliga eller privata sektorn. Det finns många forskare som argumenterar för dessa teorier och nästan alla är överens om att olika omständigheter kräver olika former av ledarskap och att ledarskapet är en process som bidrar till utveckling och framgång i en organisation.(Bolman & Deal 2003:402–403).

2.6.3 Transformativt ledarskap

Under senare år har det forskats en del om ledarskap utifrån den ledarskapsteori som kallas transformativt ledarskap. Det transformativa ledarskapet kallas även det karismatiska ledarskapet. Denna ledarskapsteori har fått stor uppmärksamhet och betydelse inom ledarskapsforskningen de senaste åren. (Wikmark 2010:86–87 & Jacobsen & Thorsvik 2002:506).

Enligt Bass (2003) finns det flera beskrivningar av det transformativa ledarskapet bl.a.

- Ledaren är karismatisk samt en förebild för medarbetarna.
- Ledaren är motiverande, har visioner och kan förmedla ut dem till sina medarbetare.
- Ledaren har en förmåga att våga utmana och ifrågasätta saker och ting.
- Ledaren tar hänsyn till sina medarbetare och deras behov och intressen, ger de möjligheter till personlig utveckling. (Bass & Riggio 2003:207ff.).

Detta ledarskap handlar om att åstadkomma något nytt, en förändring. Bass och Riggio (2006) påpekar att det transformativa ledarskapet handlar om att vara framtidsorienterad, en förebild, en visionär som är karismatisk och kommunikativ i sitt ledarskap och har engagemang för sina medarbetare och organisation.. (Bass & Riggio 2006:207-218, & Simonsson 2002:36–37). Centrala begrepp i detta ledarskap är frihet, ansvar och rättvisa. (Jacobsen & Thorsvik 2002:302ff.).

2.6.4 Kommunikativt ledarskap

Den ledare som lyckas bäst med sitt ledarskap är kommunikatören. En ledares sätt att kommunicera har fått allt större betydelse i dagens organisationer. Ärlighet och öppenhet behövs för att uppnå resultat och skapa arbetstillfredsställelse hos medarbetare. (Högström m.fl. 1999:7–10).

Simonsson (2002) väljer att beskriva det kommunikativa ledarskapet utifrån fyra olika ledarskap. De fyra ledarskapen kallar hon kompischefen, demokratiska visionäre ledaren, verkmästaren och domptören. Simonsson (2002) anser att det kommunikativa ledarskapet är det ledarskap som syns till i dagens organisationer och bör göra det eftersom kommunikation är grundstenen i dagens moderna organisationer och ledarskap. (Simonsson 2002:158).

Verkmästaren är den auktoritära ledaren och dominerar i de traditionella organisationerna. Ledarskapet av denna form utmärks av ordergivning. *Domptören* är organisatören i organisationen som arbetar med mål och ger medarbetare stort ansvar. Denna typ av ledarskap grundar sig i att påverka och övertala. *Kompischefen* är den ledare som planerar, motiverar och tillfredsställer sina medarbetare. Utmärkande egenskaper i detta ledarskap är öppenhet, nyfikenhet och ömsesidig förståelse. Den *demokratiska visionäre ledaren* är en ledare som är framtidsorienterad, förändringsvillig, kreativ, problemlösare samt empatisk. Den demokratiska visionäre ledaren strävar efter att skapa mening, delaktighet och utveckling hos medarbetarna. (Simonsson 2002:158–163). Eriksen (1998) beskriver det kommunikativa ledarskapet som det mest effektiva och det mest etiska ledarskapet. (Eriksen 1998:164).

2.7 Tre klassiska ledarstilar

2.7.1 Auktoritärt ledarskap

Den auktoritära ledarskapsstilen grundar sig i att den auktoritära ledaren är bestämd och tydlig. Besluten sker uppifrån och ner i organisationen. Ledaren ansvarar och beslutar om arbetsuppgifterna och medarbetaren utför dem enligt anvisningar. Den auktoritära ledaren ses oftast som den ledare som ger lite utrymme för medarbetaren att utvecklas och tänka fritt. (Bruzelius & Skäravad 2004:372, Jacobsen & Thorsvik 2002:491). Den auktoritära ledaren karaktäriseras av envägskommunikation och är maktfokuserad. (Bergengren 2006:135).

2.7.2 Demokratiskt ledarskap

Den demokratiska ledaren är en ledare som tar hänsyn till sina medarbetare och arbetar tillsammans med dem som en grupp. Tillsammans fattar man besluten i organisationen. Ledaren har en förmåga att kommunicera med sina medarbetare till skillnad från den auktoritära ledaren. (Bruzelius & Skärvad, 2004:372). Den demokratiska ledaren bidrar till en effektiv organisation med nöjda medarbetare som känner sig delaktiga och motiverade. (Bergengren 2006:135, Jacobsen & Thorsvik 2002:491).

2.7.3 Låt-gå ledarskap

Denna typ av ledarskap bygger på frihet och ansvar för medarbetaren. Chefen överlämnar allt ansvar till medarbetaren. Ledaren håller sig tillbaka och lämnar utrymme för medarbetaren att lösa och hantera sina arbetsuppgifter på egen hand. (Bruzelius & Skärvad 2004:372). Låt-gå ledaren visar oftast inget intresse för måluppfyllelse eller motivation i form av feedback, stöd, till medarbetarna. Medarbetare är missnöjda med sin arbetssituation och förvirrade. (Bergengren 2006:136).

2.8 Analysmodell och fråga

I det här avsnittet redovisas de frågeställningar som ligger till grund för studien samt en analysmodell som tagits fram med hjälp av den teoretiska referensramen.

2.9 Frågeställningar

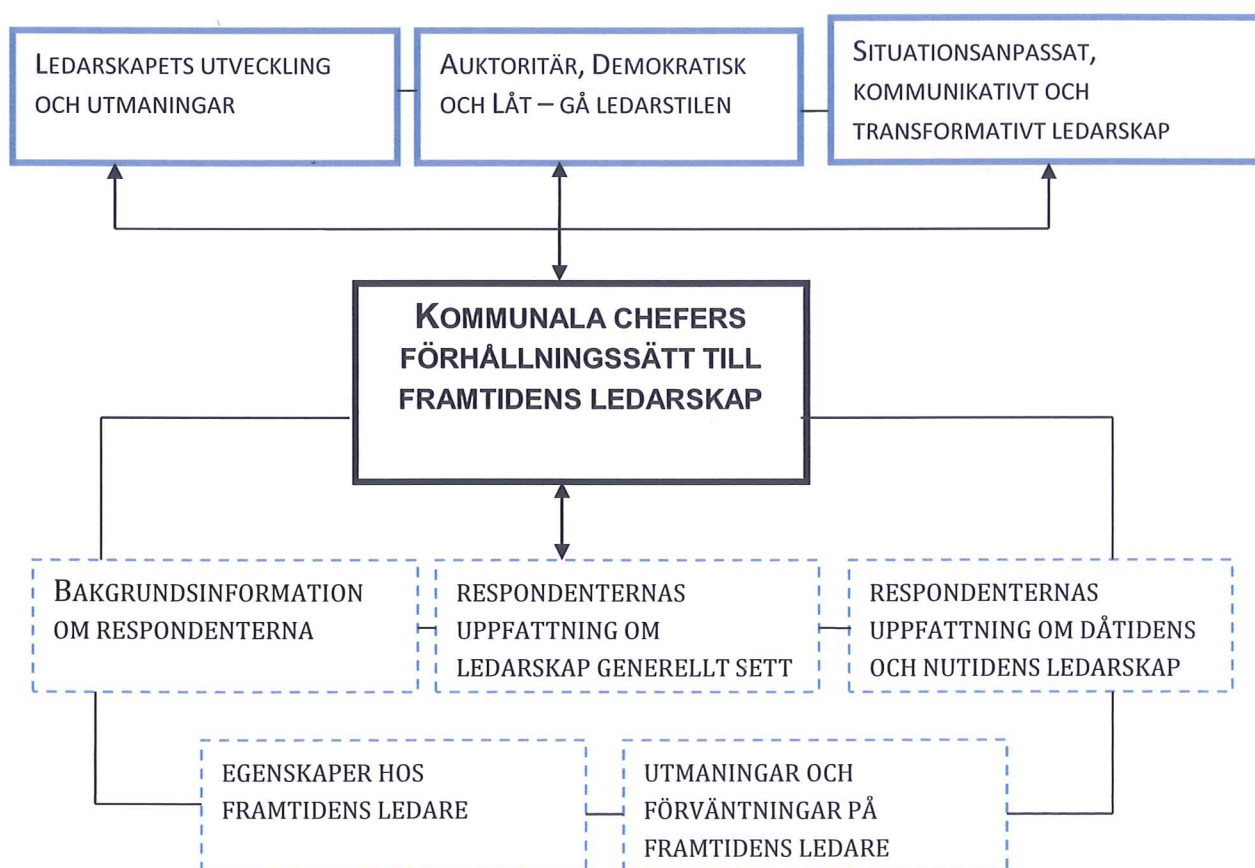
De frågeställningar som studien avser att svara på är således följande:

- Vad kännetecknar enligt kommunala chefer det framtida ledarskapet jämfört med dåtidens och nutidens ledarskap?
- Går det att utläsa en generell bild över hur den framtida ledaren skall vara?
- Vilka utmaningar och förväntningar väntar framtidens ledare?

2.10 Analysmodell

För att kunna sortera och tolka min empiri tänker jag använda mig av nedanstående analysmodell för att fånga upp de aspekter som jag valt att fokusera på i denna studie. Min analysmodell skall i första hand fungera som en tankemall för studien som helhet. Figuren består av en kartläggning av det teoretiska ramverk som kommer att användas i beskrivningen och tolkningen av det empiriska materialet. Analysmodellen är tvådelad där första delen innefattar de frågor som berör hur chefer ser på ledarskap i allmänhet, dåtidens, nutidens samt framtidens ledarskap. Denna del svarar på hur – frågorna. Den andra delen skall användas till att analysera de kommunala chefers uppfattningar om framtidens ledarskap samt vad som kännetecknar den framtida ledaren som svarar på vad – frågan i denna studie.

KARTLÄGGNING



3. Metod och tillvägagångssätt

I detta kapitel redovisas det tillvägagångssätt och metod jag använt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning.

3.1 Val av vetenskaplig metod

Inom forskningen skiljer man oftast mellan två olika tillvägagångssätt för att samla in och analysera den data man fått in. Forskningsansatsen kan antingen ske genom att forskaren använder sig av en kvalitativ eller kvantitativ undersökningsmetod. (Patel & Davidsson 2003:99f). Denna studie är baserad på en kvalitativ forskningsansats. Anledningen till varför jag valt att genomföra studien med kvalitativ forskningsansats som grund, är att jag efter studiens syfte och problemställning avser att studera chefers uppfattningar om det framtida ledarskapet och dess attityder till detta fenomen. Avsikten är alltså inte att fastställa kvantiteten av likheter eller fastställa orsakssamband av fenomenet. (Bryman & Bell 2005:322).

Eftersom de utvalda cheferna i denna studie är väl insatta i ämnet är min förhoppning att de kan ge en mer djupgående och detaljerad bild av framtidens ledarskap. En nackdel med en kvalitativ forskningsansats är att forskarens åsikter och tankar kan komma i vägen för undersökningsarbetet eftersom tillvägagångssättet är personligt då forskaren tolkar resultatet. Detta kan leda till att resultaten och slutsatsen kan bli missvisande. (Jacobsen 2002:102). För att undvika att göra dessa misstag kommer jag att vara objektiv i mina personliga intervjuer och tolkningen av data genom att enbart fokusera på studiens syfte och frågeställningar och det som utgör en relevans för studien.

3.2 Primär och sekundärkällor

I min studie har jag använt mig av både sekundär- och primärkällor. Sekundärdata är den direkta källan forskaren använder sig av. Jag har bl.a. använt mig av vetenskapliga artiklar, teorier, tidigare forskning som sekundärkälla. Anledningen till varför jag använt mig av sekundärdata är för att kunna hitta lämpliga modeller och teorier för att koppla samman dessa med empirikapitlet i studien. Primärkällan är istället det data som samlats in direkt från

grupper eller personer. (Patel & Davidsson 2003:99f). Primärdata i min studie består av tio intervjuer. Jag anser att detta antal är en rimlig grund att gå eftersom tio personliga intervjuer kan ge många, uttömmande svar på studiens frågeställningar och är en tillräcklig mängd information att hantera, bearbeta och analysera för att få en helhetsbild och även en fördjupad förståelse för chefers uppfattningar om framtidens ledarskap inom den kommunala sektorn.

3.3 Val av kommuner i undersökningen

Studien är metodologiskt avgränsad till Göteborg Stads stadsdelar eftersom möjligheten till att genomföra flertal intervjuer är större och på grund av den tid som gavs samt omfattningen på studien. Nyfikenheten och intresset att genomföra studien i Göteborg Stad är en annan anledning till varför jag valt att avgränsa mig till Göteborg, då det hade varit intressant och kul att verkligen höra och se vad kommunala chefer anser om framtidens ledarskap, då framtidsbegreppet är ett uppmärksammat ämne inom kommunen just nu.

Valet föll alltså på tio stadsdelar i Göteborg som är Angered, Askim – Frölunda - Högsbo, Centrum, Lundby, Majorna- Linne, Norra Hisingen, Västra Göteborg, Västra Hisingen, Örgryte- Härlanda och Östra Göteborg. Beträffande organisation och ledning i stadsdelarna har de samma organisationsuppbyggnad även om antalet invånare skiljer sig åt.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Intervjuundersökning

Den vanligaste metoden som forskare använder sig av när de studerar människors uppfattningar om vissa fenomen är att använda sig av intervju eller enkätmetoder. (Ejvegård 1993:42). Jag har genomfört studien med hjälp av personliga intervjuer eftersom studien är av kvalitativ forskningsansats som syftar till att jag vill utreda kommunala chefers syn på det framtida ledarskapet, och av den anledningen är intervjun som tillvägagångssätt mest lämplig för denna studie, och för att jag tror att det kan ge mig mer uttömmande information. Jag är medveten om att denna metod är mer tidskrävande vad gäller bearbetningen av den insamlade data och kräver stor noggrannhet inte minst i förberedelsen och därför skall jag vara så förberedd som möjligt och använda mig av bandinspelningar. Ejvegård (1993) rekommenderar därför att undersökaren använder sig av bandinspelningar för att försäkra sig

att man får med all relevant information. (Ejvegård 1993:45). Kvale (1997) menar på liksom andra att samtalet är grunden för mänskligt samspel. (Kvale 1997:69f).

Intervjuarens uppgift i denna forskningsmetod är alltså att kategorisera den information som samlas in. Intervjun ger möjlighet till öppenhet och flexibilitet men ställer ändå krav på noggrannhet under intervjuens gång. Detta kan exempelvis vara hur forskaren ska hantera de tankar eller funderingar som uppkommer under intervjuens gång. Kvale (1997:69) menar på att forskaren måste vara mycket noggrann i sin intervju, vara förberedd och genomföra intervjun med engagemang. Med hjälp av Kvales (1997) synpunkter har jag använt mig av dessa argument under intervjun för att få fram tillförlitlig och relevant information som möjligt för att öka studiens relevans avseende resultatet.

Intervjuerna har genomförts på respondentens arbetsplats. Intervjufrågorna som jag använt mig av är semistrukturerade och skall ligga till grund för intervjun. (Bryman & Bell 2005:300). För att intervjurespondenterna skall kunna sätta sig in i ämnet och frågorna skickade jag ut intervjufrågorna några dagar innan intervjun. (se bilaga 1).

Motiven till varför jag använder mig av semistrukturerade intervjufrågor är för att respondenten skall känna sig mer fri att prata om det intervjun avser. Därmed får intervjuaren större möjlighet att ställa följdfrågor. Detta kan underlätta om forskaren vill ha mer detaljerade svar eller om något är otydligt för forskaren, då han lättare har möjlighet att ställa följdfrågor. Anledningen till varför jag valt att inte använda mig av strukturerade intervjufrågor är för att jag anser att detta kan begränsa respondenterna i dess svar, och inte ge lika uttömmande svar som semistrukturerade intervjufrågor.

3.4.2 Intervjugenomförande

Innan jag skulle genomföra mina personliga intervjuer informerade jag eventuella respondenter om syftet med studien samt förklarade för dem hur resultaten skall användas. Detta har i hög grad bidragit till att de varit villiga att delta i intervjun. Ejvegård (1993) menar just på detta att både forskaren och intressenten själv skall ha ett allmänt intresse för det som studeras och att detta är en förutsättning för att intervjun skall genomföras på ett bra och samarbetsvänligt sätt. (Ejvegård 1993:46f). Vid förfrågan om att ställa upp och delta i studien har cheferna varit generösa och villiga att medverka och dela med sig av sina tankar och

åsikter. Intervjuerna genomfördes under våren 2011 i Göteborgs Stad. Viljan har naturligtvis varit att uppnå en sorts variation av chefer från förvaltningar av olika storlek, en jämn fördelning mellan män och kvinnor för tillförlitligheten i studien samt att det i organisationen satsas mycket på ledarskapsutveckling och ledarskapsfrågor. För att underlätta för den intervjuade började jag med att berätta om mig själv, syftet med studien, hur resultaten är tänkta att användas samt möjligheten till anonymitet. Intervjuerna har varit olika långa mellan 1,5 till 2 timmar.

3.4.3 Urval

Kriterierna för denna studie har inneburit att de intervjuade valts utifrån de positioner de besitter i organisationen. Cheferna har bedömts lämpliga utifrån kriterier såsom:

- De intervjuade cheferna skall ha någon typ av chefsroll.
- De skall vara verksamma i en organisation där ledarskapsperspektivet är viktigt
- Organisationen skall vara en förvaltning eller något slag av en kommunal verksamhet.

3.4.4 Intervjuguide

Jag valde att börja intervjun med lite bakgrundsfrågor till de intervjuade för att få lite information om respondenterna. Jag har valt att ställa frågor om ledarskap i allmänhet för att få en generell bild över vad de har för uppfattning kring ledarskap. Under studiens gång har ett antal frågeställningar valts ut och har lett till att följande huvudområden utformats i en intervjuguide:

1. Bakgrund dvs. kön, ålder, utbildningsbakgrund, antal tjänsteår som chef, typ av organisation.
2. Chefens uppfattning om ledarskap i allmänhet
3. Dåtidens och nutidens ledarskap
4. Egenskaper hos framtida ledare
5. Utmaningar och förväntningar på framtida ledare
6. Framtidens ledarskap

Intervjuguiden är alltså en översikt över de frågeområden som är relevanta för studien.

3.4.5 Transkriberingar

För att komma ihåg och ta med så mycket information som möjligt och öka studiens tillförlitlighet och realitet har jag transkriberat intervjumaterialet. Kvale (1997) menar på att intervjumaterialet är användbart medel för forskaren eftersom risken att utelämna information om det som sagts under intervjuerna är liten. Däremot menar Kvale (1997:70) på att det inte finns någon objektiv sanning eftersom det ”riktiga” samtalet försvinner. Forskaren kan inte se respondentens kroppsspråk, tonfall eller ansiktsuttryck. Efter intervjuerna har jag läst igenom samtliga intervjutexter för att få en förståelse eller helhet om innehållet. Avsikten med detta är att lättare kategorisera intervjuinformationen i empirikapitlet och i analysen. Däremot har ambitionen varit att så tydligt som möjligt återge samtalen från dess ursprungliga form.

Genom att jag spelat in intervjuerna som genomförts har detta underlättat tolkningen, bearbetningen och analysarbetet mycket, och gjort att jag kunnat ta med väsentlig information som jag annars hade glömt bort. För att ta hänsyn till etiska aspekter som är betydelsefullt enligt Kvale (1997) betonades redan under intervjuerna att svaren kommer att behandlas konfidentiellt. Vid transkriberingen har jag alltså anonymiserat respondenterna genom att ta bort viktig personlig information såsom namn eller annat som kan kopplas till respondenten. Efter all transkribering har banden med de inspelade intervjuerna förstörts för att respektera respondenternas krav på anonymitet. Den text som är transkriberad är enorm och består av 29 sidor. Jag har sedan gjort en sammanfattande analys utifrån varje intervju, där jag noterat det som berör studiens syfte och frågeställningar.

3.5. Analys och kategorisering av resultaten

Nilsson (2001:21) betonar att det är viktigt att förstå helheten av det som sagts under intervjuerna.

Inför analysen har varje intervju noggrant genomlästs. Relevanta fakta som hör samman med intervjuguiden markerats för att överblicka syftet och dess betydelse. Dessutom har den insamlade data kategoriserats för att lättare få en förståelse och överblick över den enorma

mängd av data. Bearbetningen av data har därför varit kontinuerlig med analysarbetet och tolkningen av denna. Förhållningssättet har varit att kombinera dessa olika delar med syftet att göra jämförelser och utifrån detta medvetandegöra uppfattningar kring framtidens ledarskap. Ett sätt att illustrera chefers uppfattningar om specifika frågor har varit att använda citat ur chefernas egna uttalanden om det framtida ledarskapet. Analysarbetet har varit ett ständigt arbete, där objektiv tolkning gjorts med hjälp av den insamlade data där jag inte enbart fått läsa och söka efter förklaringar till framtidens ledarskap utan jag har fått reflektera över chefers uppfattningar och detta har tagit en hel del tid att göra.

3.6 Validering och reliabilitet

Vid kvalitativa undersökningar kan validiteten ofta ifrågasättas. För att öka validiteten i denna uppsats har jag använt mig av fler än en källa och noggrant strukturerat upp mina intervjufrågor och endast fokuserat på det studien avser att mäta dvs. med hjälp av den teoretiska referensramen utformat intervjufrågorna utifrån studiens syfte.

Reliabilitet ifrågasätts också ofta i kvalitativa studier, där man tittar på om resultatet forskaren kommit fram till är rimligt eller inte. (Bryman & Bell 2005:45). För att öka reliabiliteten i denna studie har jag intervjuat tio kommunala chefer. För att ytterligare höja reliabiliteten har jag varit noggrann med mitt urval av intervjurespondenter samt valt de chefer som har stor erfarenhet inom ämnesområdet. Dels har jag varit noggrann i min utformning av intervjufrågorna, så att de blir enkla och lättförståeliga för respondenterna att besvara. För att stärka rimligheten i mitt resultat har jag sökt efter tidigare forskning kring ämnet för att se om det finns en annan forskare inom ämnet som dragit liknande slutsatser.

4. Empiri

Empirikapitlet kommer att presentera det resultat som erhållits genom intervjumaterialet. Kapitlet berör först och främst bakgrundsinformation för de respondenter som deltagit i studien. Därefter berörs uppfattningar om det framtida ledarskapet, egenskaper för framtida ledare samt jämförelser mellan dåtidens, nutidens och framtidens ledarskap. Informationen är hämtad från respondenternas personliga berättelser. Citat från de tio intervjurespondenterna kommer att presenteras.

Kapitlet är utformat efter de kommunala chefernas berättelser. Det empiriska materialet är bearbetat och jag kommer i detta kapitel att använda mig av citat som jag finner intressanta att lyfta upp och som berör studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet är uppdelat i tre olika områden och det är jämförelse mellan dåtidens, nutidens och framtidens ledarskap, framtidens ledarskap samt utmaningar och förväntningar på framtidens ledare.

För att kategorisera och lättare använda mig av det empiriska materialet kommer jag i detta kapitel använda mig av benämningar för att påvisa argument och påståenden genom att använda mig av bl.a. ordet "ett fåtal" som står för 1-3 personer, "några" för 4-5 personer, "drygt hälften" för 5-7 personer, "de flesta" för 8-9 personer samt "samtliga" för alla 10 respondenter.

De citat som följer under varje område har valts ut för att påvisa vad respondenterna ansåg vara av störst betydelse och där ordens formulering är av stor vikt för studiens syfte.

4.1 De intervjuades bakgrund och position

Av de tio intervjuade cheferna är fem stycken män och fem stycken kvinnor. De chefer som blivit intervjuade är i åldern mellan 39 år till 55 år. De olika chefsbefattningarna är stadsdirektör, sektorchef för utbildning, sektorchef kultur och fritid, sektorchef äldreomsorg, sektorchef individ och familjeomsorg samt funktionshinder, ekonomichef, utvecklingschef, HR-chef och förvaltningscontroller. De intervjuade cheferna har haft chefsbefattning mellan 5-20 år.

Av de intervjuade cheferna har samtliga akademisk examen i bl.a. ekonomi, statsvetenskap, pedagogik, offentlig förvaltning, och teknik. Samtliga respondenterna har under sina arbetsår genomgått chefsutbildningar och ledarutbildningar av olika slag.

4.1.1 Varför ville du bli chef?

Respondenternas väg till en chefstjänst har gått antingen via eget initiativ eller erbjudande eller uppmanade att söka befattningen. De faktorer som bidragit till att chefen valt tjänsten är bl.a. för den personliga utvecklingen dvs. man vill stå på egna ben, bli självständig. En annan faktor för viljan att bli chef är att han/hon vill leda och påverka andra människor. Drygt hälften av respondenterna påpekar att de gör det för att det är en utmaning. Ett fåtal påpekar att det bara blivit på det sättet, någon har sett potential i honom/henne.

4.2 Chefers syn på ledarskap i olika tider

4.2.1 Ledarskap i allmänhet

På frågan vad cheferna anser om ledarskap generellt sett och vad ledarskap är för dem finns en del begrepp som återkommer under intervjuerna. Ett flertal respondenter ser ledarskapet som ett sätt att påverka andra människor i olika avseenden.

En chef säger bl.a.

”Ledarskap handlar om att påverka och initiera, fatta beslut och driva sina medarbetare framåt.”

En annan aspekt som tydligt framkommer är:

”Ledarskap handlar om att kommunicera och föra fram sina idéer, arbetet präglas mycket av diskussioner och möten och att alla ska komma överens.”

Samtliga respondenter anser att ledarskap handlar om att arbeta med människor och att kunna motivera, inspirera och hjälpa sina medarbetare på bästa möjliga sätt. För att kunna vara en

chef måste man vara intresserad av människor, det tyckte samtliga intervjurespondenter. Detta är en förutsättning för att ledarskapet skall bli lyckat.

En chef uttrycker ledarskapet på detta vis:

”Ledarskap handlar om att ha ett människointresse och älska att jobba med olika slags människor.”

Samtliga chefer har någon föreställning om vad ledarskap är och bör vara. Att utöva ledarskapet handlar enligt de flesta respondenter om kommunikation, att föra ut ett budskap, att påverka, motivera och förstå sig på andra människor. En chef måste kunna lyssna, ge återkoppling, vara ett stöd och visa ett genuint intresse. Enligt respondenterna måste chefen leva som han lär. Ledarskapet inkluderar allt ifrån att vara en förebild för sina medarbetare i form av attityder, värderingar och handlingar till att inspirerar, motivera, människokännare, klok, bestämd och övertygande.

4.2.2 Dåtidens ledarskap

Dåtid kan vara olika från person till person men under intervjuerna framkommer dock enligt cheferna att dåtid är förr, tider då det var *annorlunda* än vad det är idag. Drygt hälften av respondenterna upplever att dåtidens ledarskap var mycket mer auktoritärt och styrt i jämförelse med dagens ledarskap. Chefen var mycket bestämd och allvarlig. Dåtidens ledarskap präglades av bl.a. makt och auktoritet.

En respondent definierar dåtidens ledarskap på följande vis:

”Jag var rädd för min chef, det var mycket pekande med handen och jag hade inte mycket att säga till om. Chefen var den som bestämde och hade befogenheter, vi som arbetade på företaget skulle bara utföra våra arbetsuppgifter.”

Dåtidens ledare var mycket kraftfulla och maktbenägna enligt samtliga respondenter. Cheferna på den tiden var ganska stela och tillbakadragna av sig enligt några respondenter. De flesta cheferna upplevde dåtidens ledare som högljudda och skällde ständigt på medarbetare, om man inte gjorde som han eller hon sa. Andra intressanta synpunkter som kom fram var att ett fåtal respondenter anser att dåtidens ledare hade en enorm inverkan på medarbetaren, där dåtidens ledare sågs som en framgångsrik, respekterad ledare med makt, idag är det helt annorlunda. På den tiden var man rädd för chefen påstod ett fåtal respondenter. Ett fåtal respondenter anser att den auktoritära ledaren fortfarande syns till idag, att vissa tendenser fortfarande finns kvar som tydlighet, bestämdhet och kontroll men inte lika mycket som förr.

En respondent sa följande:

”Ibland hamnar man som ledare i situationer där man faller tillbaka till det gamla striktare ledarskapet, för att på ett effektivare sätt sätta ner handen och visa medarbetare vad som gäller.”

Dessutom beskriver ett fåtal respondenter dåtidens ledarskap som *”det gamla ledarskapet.”*

En respondent påpekade följande:

”Förr var man rädd för sin chef, idag är man inte alls det lika mycket. Då handlade ledarskapet mycket om att styra och ställa med hela handen och ge order men idag finns inte det kvar. Även om det finns vissa tendenser kvar av det auktoritära i den kommunala sektorn är det inte lika strikt som förr”.

Dåtidens ledarskap ger alltså ett uttryck för ett ledarskap som baseras på expertis och kontroll enligt drygt hälften av respondenterna. Ledarskapet förutsätter att chefen vet allt och är en problemlösare. Dåtidens ledarskap utmärks av ofrihet och lite ansvar hos medarbetaren, där fokus istället ligger på chefen. Dåtidens ledarskap utmärks av, över och underordning, ordergivning och envägskommunikation enligt samtliga respondenter.

4.2.3 Nutidens ledarskap

Dagens ledarskap enligt karaktäriseras enligt de flesta av öppenhet, ärlighet, social kompetens, gemenskap och kommunikation. Drygt hälften påpekar därmed att förmågan att kunna motivera och inspirera är en annan viktig faktor i dagens ledarskap. Tydlighet att visa vad man vill är en annan viktig del i ledarskap enligt ett fåtal. Ett flertal av respondenterna beskriver nutidens ledarskap som *"det nya ledarskapet"*. Nutidens ledarskap handlar enligt de flesta respondenter om att få sina medarbetare att själva ta ansvar och fatta beslut, vara en förebild, coach och en problemlösare när situationen kräver det.

En chef beskriver nutidens ledarskap på följande sätt:

"Ledarskapet idag handlar enligt mig om att skapa lycka i den organisation man arbetar i samt göra medarbetarna motiverade så att de känner arbetsglädje."

Enligt samtliga respondenter bygger nutidens ledarskap på ömsesidig förståelse mellan chefen och medarbetare. Ledarskapet handlar idag mycket mer om medarbetaren än tidigare. Dagens chef skall entusiasmera sina medarbetare och få dem att känna arbetsglädje och motivation för sina arbetsuppgifter samt känna delaktighet och ansvarskänsla. Nutidens chefer måste skapa en ömsesidig relation med sina medarbetare för att lyckas med sitt ledarskap i dagens samhälle enligt samtliga respondenter.

En chef förklarar nutidens ledarskap på följande vis:

"En ömsesidig relation mellan chef och medarbetare, där ledaren fått en allt större betydelse än tidigare. Idag handlar det om att chefen och medarbetare kommer överens och fungerar som ett team. Endast tillsammans kan man uppfylla organisationens mål."

En annan chef beskriver nutidens ledarskap på följande sätt:

”Nutidens ledarskap kännetecknas av att vara en demokratisk ledare som inte använder sig av makt eller auktoritet utan ledarskapet bygger på en ömsesidig relation till medarbetaren.”

Ledarskapet är helt annorlunda och innehåller en helt annan innebörd idag än för 20 år sedan inom den kommunala sektorn enligt samtliga respondenter. Samtliga respondenter påpekar också att ledarskapet blir allt viktigare inom den kommunala sektorn. Samtliga respondenter belyser medarbetarskap som en viktig del i ledarskapet, då medarbetarens ansvar och befogenheter utökats jämfört med förr.

Ett citat från en chef angående ledarskapets betydelse är:

”Jag tror att ledarskapet är betydligt viktigare idag än vad det var när jag började. Då var chefskapet väldigt auktoritärt, där chefen var väldigt bestämd och strikt men idag handlar ledarskap om att chefen måste stötta sina medarbetare för att nå sina mål och visioner.”

En intervjurespondent uttryckte sig på följande vis om nutidens ledarskap:

”Jag försöker att leda mina medarbetare med engagemang och motivation. Jag tror det är det som driver dem framåt och gör mig till en bra ledare. Nutidens ledarskap handlar om att vara engagerad i det man gör och i medarbetarna.”

Sammanfattningsvis beskriver intervjurespondenterna nutidens ledarskap som baserat på ömsesidig förståelse, och relation, engagemang, samarbete, ansvar, frihet, motivation, lojalitet, demokrati och gemenskap.

4.2.4 Framtidens ledarskap

Samtliga chefer hade i början av intervjuerna svårt att uttrycka sig om det framtida ledarskapet. Efter lite fundering började de försiktigt beskriva vad de anser att framtidens ledarskap är för något. Samtliga respondenter anser att det kommer att behövas en annan typ av ledarskap i framtiden för att klara av alla de förväntningar och utmaningar som väntar framtidens ledare.

Framtidens ledarskap karaktäriseras enligt de flesta respondenterna av entreprenörsanda och innovationsarbete, där flexibilitet och medarbetarskap blir en allt större och viktig egenskap. Framtidens ledarskap beskrivs enligt drygt hälften av respondenterna som mer öppet och självgående, där kraven och förutsättningarna på cheferna blir större och efterfrågan på ledare kommer att vara stor. Flertalet respondenter belyser det coachade ledarskapet som ett framgångsrikt ledarskap i framtiden. Flertalet respondenter belyser begrepp såsom innovation, kreativitet och förändringsbenägenhet som framtidens ledarskap. Framtidens ledarskap utmärks enligt de flesta respondenter av mera kreativitet, innovation, kommunikation och öppenhet jämfört med dagens ledarskap.

En respondent sa följande:

”Framtidens ledarskap är för mig väldigt svårt att beskriva, eftersom när jag blev chef skulle man vara chef på ett visst sätt, idag ser ledarskapet helt annorlunda ut. Ledarskapet ser inte likadant ut som för tio år sedan, och i framtiden kommer det definitivt att se annorlunda ut än idag men vad det kommer att innebära vet jag inte, men en sak är jag säker på. En ledare måste vara av en förändringstyp, optimist för förändringar för att lyckas med sitt ledarskap.”

En respondent beskriver framtidens ledarskap på följande vis:

”Jag tror att framtidens ledarskap kommer bestå av mer karismatiska och visionära ledare, som har höga förväntningar och mål i livet, som strävar efter nya affärsidéer och ser utmaningar som en drivkraft i deras arbete.”

Framtidens ledarskap kommer enligt några respondenter att vara ett mer karismatiskt och öppet ledarskap där gränsen mellan chef och medarbetare blir allt mer otydlig, där det kommer finnas en fysisk distans mellan chefen och medarbetaren. Samtliga respondenter påpekar att flexibilitet kommer vara en avgörande egenskap för att lyckas klara av de krav och förväntningar som väntar framtidens ledare.

En respondent sade följande:

”Jaa, framtidens ledarskap kommer att se ut så att... ah det är svårt att direkt definiera framtidens ledarskap, men enligt mina erfarenheter vet jag att alla människor blir ledda på sitt sätt och det som passar henne eller honom. Jag tror att ledarskapet i framtiden kommer att bygga på coachning och visioner.”

eller som en annan respondent sa:

”Jag tror att chefsrollen inom stadsdelarna kommer att förändras ytterligare, men i framtiden behöver medarbetarna en chef som är en coach som uppmuntrar och som driver dem framåt och som kommer med lite råd och feedback.”

Att motivera sin personal blir framtidens hjälpmedel för att utöva ett effektivt ledarskap i framtiden påpekar samtliga respondenter.

En chef sa:

”Jag tror att framtidens ledarskap kommer att bygga på kommunikation, tydlighet och visioner. Framtidens ledarskap kommer vara annorlunda än idag och inte så inriktat mot ekonomiska mål som idag. Själva arbetet kommer att bli mer självständigt och medarbetarna kommer få alltmer ansvar och befogenheter.”

En respondent uttrycker sig på följande sätt:

*"Aaa du, framtidens ledarskap kommer enligt mig att baseras på...
Aaa det kommer att bli tuffare att vara chef ju längre tiden går tror jag. Framtidens ledarskap är oförutsägbart, men definitivt annorlunda än nutidens ledarskap... och så tror jag att kommunikationen kommer att bli allt viktigare, mellan medarbetare men också andra aktörer utanför organisationen."*

En annan aspekt som kom fram under intervjuerna är att ledarskapet kommer bli allt mer situationsanpassat och att den framtida ledaren kommer få ta större hänsyn till sina ledarstilar i olika sammanhang. Samtliga respondenter anser att ledarskapet måste anpassas efter kontexten och det som sker i omvärlden. Alla ledare betar sig olika i olika sammanhang och grupper.

En respondent uttrycker sig följande:

"Jag tror framtidens ledarskap kommer att bli allt mer situationsanpassat, där ledaren måste ta hänsyn till omgivningen för att lyckas, ledare som bor utomlands är något vi kommer att ha mer av, anser jag."

Situationen spelar en viktig roll enligt samtliga respondenter. Det är situationen som avgör hur ledaren uppfattas av andra människor. Vissa situationer kräver en sorts ledare, medan andra situationer kräver andra typer av ledare. Förutsättningarna ser olika ut från organisation till organisation.

En chef påpekade:

"Det gäller för ledaren att förstå och sätta sig in i organisationens kultur och utöva det ledarskap som anses mest effektiv och lämplig beroende på situation och dess medarbetare."

En chef påpekar:

”Varje chef måste kunna anpassa sig efter situationen som råder. En ledare kan i sämre tider vara mer resultatriktad, medan i bättre tider vara mer relationsbunden till sina medarbetare. Men i varje kris, vill alla ha en ledare som strävar framåt och löser situationen på ett effektivt och kreativt sätt.”

eller som en annan chef påpekade:

”Du kan arbeta med två grupper som är helt olika, och givetvis måste du som ledare anpassa dig efter situationen för att kunna leda de olika grupperna. Jag kan ärligt säga att jag är annorlunda som ledare från grupp till grupp för att kunna möta dem och motivera dem på det sättet som de vill bli ledda på.”

4.3 Egenskaper hos framtida ledare

Många av de egenskaper som den framtida ledaren kommer behöva ha enligt samtliga respondenter är många till antal. *Drivkraft och viljan* att vara ledare i en kommunal sektor ansåg de flesta respondenter vara en egenskap som kommer att utmärka framtida goda ledare från mindre goda ledare i framtiden. Att vara *kreativ och se möjligheter* samt *våga ta sig an utmaningar* i form av nya styrmodeller och arbetsrutiner ses som en viktig egenskap hos framtida ledare enligt de flesta respondenter. Den framtida ledaren måste vara en ledare som är annorlunda och som är optimistisk mot förändringar. Ledaren måste hitta nya sätt att leda, eftersom regler och kontroll inte längre kommer att fungera lika effektivt som idag.

En chef påpekar följande:

”Som chef är du tvungen att hantera relationer samt motivera dina medarbetare, men att vara chef innebär inte alltid att chefen kommer att göra rätt, men det är absolut nödvändigt att chefen i dessa olika situationer innehar en social förmåga för att klara av arbetet.”

För att klara av framtidens utmaningar och krav anser de flesta respondenterna i denna studie att den framtida ledaren måste inneha en *kommunikationsförmåga*. Utan kommunikation kommer du ingenstans enligt samtliga.

”Att kunna kommunicera är ett väldigt effektivt redskap i en chefs ledarskap, det ger inte enbart resultat men också engagemang och motivation hos medarbetare.”

Samtliga anser att den framtida ledaren måste ha *målmedvetenhet* om han eller hon ska lyckas med sitt ledarskap inom den kommunala sektorn.

En chef påpekar däremot

”Vilka egenskaper som utmärker den framtida ledaren kan vara många, enligt mig och mina erfarenheter kan dessa egenskaper vara olika viktiga från tid till tid. Det handlar helt enkelt om vad företaget är ute efter och vilken sorts ledare de vill ha.”

Den sammanfattande bilden över de egenskaper som den framtida ledaren kommer ha enligt intervjurespondenterna är egenskaper såsom drivkraft, kommunikationsförmåga, kreativitet, visioner, tydlighet, social förmåga, erfarenheter, flexibilitet, förändringsvillighet, tydlighet, målmedvetenhet och kommunikationsförmåga uppkommit som karaktäriserar den framtida ledaren. Det finns en tydlighet att detta är en kombination mellan ”mjuka” och ”hårda” värden, men där de mjuka egenskaperna dominerar över de hårda.

4.4 Förändringar inom den kommunala sektorn

samtliga respondenter påpekar att den kommunala sektorn har förändrats mycket de senaste 10 åren. De förändringar som främst påverkat den kommunala sektorn är teknikutvecklingen och dess krav på förbättrad service och kvalitet till medborgaren, de förminskade resurserna som bidragit till en ökad kostnadsmedvetenhet hos ledaren samt de strukturella förändringarna som skett de senaste åren, som inkluderar förändrade arbetssätt, fokus på planering samt uppföljning och förändrade policyfrågor. Det sker även förändrade skiftningar i

organisationers styrformer där decentralisering är en central fråga. Ansvarsfrågan blir allt viktigare. Samtidigt nämner man att centralisering kommer tillbaka igen. Viktiga drivkrafter i att styra och leda blir alltså en ökad fokus på visioner, nytta och resultat. Omstruktureringar och avveckling förekommer mer ofta i dagens organisationer. Sammanslagningar eller bolagiseringar görs allt mer för att öka lönsamheten men den ökade konkurrenskraften ställer höga krav och andra förutsättningar för chefen och organisationen att nå sina mål.

En respondent sade följande:

”Samhället har förändrats dramatiskt och kommer att förändras ytterligare och snabbare, mer än vad vi kan ana. Alla de förändringar som vi fått stå för såsom ökad service för medborgaren, IT-utvecklingen, den hårda konkurrensen, är allt sådant som en ledare måste vara aktiv i och försöka utnyttja på bästa sätt. Alla dessa förändringar har däremot bidragit till förändring i synen på ledarskapet och hur det utövas, samt vilken betydelse det har för organisationen.”

4.5 Utmaningar i framtidens ledarskap

Avseende framtida utmaningar anser flertalet respondenter att utmaningarna är generationsaspekter, medarbetarfrågor, mål och visionsstyrning, nya former av ledarskap, samt omvärldsbevakning.. En stor och viktig fråga som den framtida ledaren kommer att få arbeta hårt med enligt de flesta respondenter är värderingsaspekten och generationsskiftet. Den framtida chefen måste alltså vara införstådd med vad värderingsaspekten innebär och ha kunskap om vad som motiverar och driver den yngre generationen.

En intervjurespondent uttrycker:

”För att attrahera 90-talisterna och lyckas med sitt ledarskap måste chefen ta hänsyn till deras intressen och motivera dem, veta vad som utmanar och driver dem.”

En annan intervjurespondent påpekar:

”Den framtida ledaren kommer ha stora utmaningar att ta i tur med, för att lyckas med sitt ledarskap, speciellt nu när det är så många chefer som skall gå i pension och nya generationer tar över chefspositionerna.”

Enligt de flesta intervjurespondenter skiljer sig 40-talistens värderingar ifrån den nya generationens värderingar.

En chef uttrycker utmaningen på följande sätt:

“En utmaning för den framtida ledaren är den yngre generationen och dess intressen. När jag blev chef handlade chefskapet om att göra bra ifrån sig och arbeta hårt för att nå organisationens mål. Den yngre generationen har en annan dröm som handlar om att göra karriär på sitt sätt, utveckla idéer och tillfredsställa jaget. Det är inte längre organisationens mål som är i fokus utan istället handlar chefsrollen för den yngre generationen om möjligheter och personlig utveckling.”

Framtidens förväntningar enligt de flesta respondenter kommer att sätta press på framtidens ledare och dess förmåga att leda andra. Den yngre generationen är enligt drygt hälften av respondenterna mer rörliga och krävande. En annan stor utmaning enligt de flesta respondenter är omvärldsbevakningen. Den kommer att bli allt mer viktig för alla organisationer både i offentlig och privat regi. Enligt flertal respondenter kommer det att vara svårt att hitta kompetenta chefer i framtiden eftersom det kommer vara en bristvara på bra och effektiva ledare. Speciellt vad gäller kompetensen och erfarenheterna som 40-talisterna har, som den yngre generationen inte besitter. De flesta respondenter påpekar att det kommer ta tid och engagemang att lära upp den nya generationen gällande arbetet och organisationen.

En annan betydelsefull utmaning kommer vara att hitta sätt att marknadsföra sig som arbetsgivare för att locka till sig framtidens chefer. Dagens chefer och framtidens chefer måste hitta sätt att motivera och inspirera den nya generationen som kommer in på arbetsmarknaden att vilja bli chefer som i dagsläget ses som ett hot mot framtiden där cheferna tror att detta kommer vara en bristvara på i framtiden. I framtiden kommer det enligt flertalet respondenter bli svårare att uppnå effektivitet samtidigt som det i praktiken kan vara svårt att uppnå, när det råder tidsbrist och andra mål skall uppfyllas. Andra utmaningar kommer vara att integrera begreppet mångfald och jämställdhet ännu mer i organisationen än idag. Samtliga respondenter nämner ordet utbildning och kompetens som en viktig faktor och dessutom en konkurrensfördel på framtidens arbetsmarknad. Att hitta "de bästa" medarbetarna kommer alltså vara en utmaning men därmed också en förutsättning för att överleva och leverera resultat på framtidens arbetsmarknad.

En chef sa:

"I framtiden måste den framtida ledaren vara duktig på att hitta den kompetenta medarbetaren, och dra nytta av dennes kunskap. Att hitta de bästa medarbetarna kommer vara en förutsättning för att ledaren skall lyckas med sitt ledarskap."

5. Analys

I det här kapitlet analyseras det empiriska materialet i förhållande till uppsatsens teoretiska referensram, som skall leda fram till studiens svar på syftet. Ambitionen är att belysa likheter och skillnader mellan teori och empiri. Varje fråga eller område kommer att analyseras var för sig.

5.1 Ledarskap i allmänhet

Utifrån respondenternas berättelser får ledarskapet en allt större betydelse inom den kommunala sektorn. Ledarskapet ser helt annorlunda ut än för 20 år sedan enligt respondenterna. Deras uttalanden stämmer väl överens med Pincus och DeBonis (1995) resonemang om att chefens arbete inte bara blivit mer omfattande utan också mer komplicerat än förr 25-30 år sedan. Respondenterna beskriver ledarskap som en process som handlar om att påverka andra människor. Samtliga respondenter beskriver ledarskapet som något socialt och handlar om att arbeta med människor genom att motivera och kommunicera med medarbetarna. Tidigare forskning visar också på att ledarskap handlar om att påverka andra individer och att det är socialt konstruerat. (Moqvist 2005, Yukl 2002, Bennis & Nanus 1985). Samtliga respondenter har en föreställning om vad ledarskapet är och vad det bör vara. Utifrån respondenternas berättelser handlar ledarskapet om att lära och utveckla. Respondenternas tankar har en samstämmighet med Bolman och Deals (2003) antaganden om att ledarskap är något bra och något vi behöver mer av åtminstone ledarskap av rätt typ. Man måste enligt intervjurespondenterna lära som man lever. Ledarskapet handlar om att vara en förebild för sina medarbetare, att visa intresse och omtanke för sina medarbetare. Respondenternas beskrivning av ledarskapet generellt sett går att tydligt återfinna i den transformativa ledarskapsteorin som har fokus på att motivation och engagemang. Respondenternas sätt att beskriva ledarskap har sin utgångspunkt i den transformativa och kommunikativa ledarskapet som sätter den ömsesidiga relationen mellan chef och medarbetare i centrum. Inom ledarskapsforskningen finns det över flera hundra olika teorier och modeller som beskriver vad ledarskap är för något men enligt respondenterna är ledarskap något som är socialt, kontextbundet och som är påverkbart i alla sammanhang i alla organisationer. Tidigare forskning och studier visar på samma resonemang som

respondenterna för i sina uttalanden. (Moqvist 2005, Bennis & Nanus 1985, Yukl 2002, Bolman & Deal 2003 och Bergengren 2006).

5.2 Dåtidens ledarskap

Utifrån respondenternas uttalanden är dåtid enligt dem de tider när det var *annorlunda* än idag. Inom tidigare forskning är det svårt att definiera begreppet dåtid eftersom tolkningarna är många och kan variera från person till person. Vi vet däremot att dåtid är den tid som varit, det förflutna. Oftast beskriver respondenterna dåtid genom att använda uttrycket "förr". Dåtidens ledarskap handlar enligt intervjurespondenterna om makt, auktoritet, rädsla, kontroll och ointresse. Detta resonemang har en tydlig koppling till tidigare forskning där dåtidens ledarskap grundar sig i det auktoritära ledarskapet som handlar om makt, auktoritet och kontroll. Den auktoritära ledarskapsstilen är inte lika dominerande idag som förr men fortfarande finns spår kvar av den auktoritära ledaren i organisationer enligt Bruzelius och Skärvad (2004). Liknande resonemang kommer även fram under intervjuerna när respondenterna pratar om dåtidens ledarskap, där makt är ett återkommande begrepp. Intervjurespondenterna beskriver dåtidens ledarskap som "*det gamla ledarskapet*". En orsak till detta kan vara att dåtid ses som det förflutna, det var längesen. En respondent påpekar bl.a. att "*dörren var alltid stängd*". Detta uttalande stämmer väl överens med Bergengrens (2006) antagande om att den auktoritära ledaren karaktäriseras av envägskommunikation. Tidigare forskning visar även på att dåtidens ledare var en erfaren man med lång erfarenhet inom sitt arbete samt stor kompetens inom den verksamhet han arbetade i. Bergengrens (2006) antaganden framkommer även under respondenternas intervjuer där begrepp som frihet och lite ansvar uppkommer. Respondenterna menar på att medarbetaren har mer handlingsutrymme och ansvar idag jämfört med förr. Tidigare forskning visar också på att chefen på den tiden (dåtid) inte hade lika stort intresse för medarbetaren som idag. Medarbetaren skulle bara utföra sin arbetsuppgift och inget annat. (Moqvist 2005, Blass & Davis 2007).

Enligt Moqvist (2005) var dåtidens ledare en övervakare och expert. Intervjurespondenterna beskriver dåtidens chef som en kunnig chef med stor expertis, som ville göra allt på egen hand. Respondenternas uttalanden om dåtidens ledarskap går att knyta an till Moqvist (2005) slutsatser om dåtidens chef.

5.3 Nutidens ledarskap

Nutidens ledarskap förklaras enligt intervjurespondenterna som *"det nya ledarskapet"* eller *"det moderna ledarskapet."* Nutidens ledarskap grundar sig på öppenhet, frihet, kommunikation, gemenskap, tydlighet och mål. Nutidens ledarskap är annorlunda än dåtidens ledarskap, där dagens ledarskap utmärks av relationen mellan chefen och medarbetare. Enligt de flesta intervjurespondenter ser ledarskapet helt annorlunda ut och har en helt annan innebörd idag än för 20 år sedan. Detta resonemang kan knytas an till Johanssons (1999) tankar att ledarskap med tiden har fått olika innebörd. Ledarskapet har inte enbart med inflytande över människor att göra utan förknippas mer och mer med visioner, kreativitet och förnyelse. Tidigare forskning visar också på samma antagande om att det finne en markant skillnad på ledarskapet från förr i jämförelse med dagens ledarskap. Dagens ledarskap handlar om närhet och öppenhet och utmärks av att chefen ser till att verksamheten fungerar. Enligt Moqvist (2005) är dagens chef en vägvisare eller supporter. På liknande sätt pratar respondenterna om nutidens ledare. Väsentliga faktorer i nutidens ledarskap enligt respondenterna är omtanke, kommunikation, feedback, delaktighet och utveckling. Detta resonemang går även att finna i Blass och Davis (2007) studie om nutidens ledarskap.

Nutidens ledarskap bygger på en ömsesidig relation och förståelse samt demokrati. Detta resonemang kan kopplas till teorin om den demokratiska ledaren som tar hänsyn till sina medarbetare och arbetar med dem tillsammans i grupp för att nå mål. (Bruzelius & Skärvad 2004). Intervjurespondenterna påpekar också att denna typ av ledarskap bidrar till effektivitet, som även överensstämmer med Bolman och Deals (2003) uppfattning om att den demokratiska ledaren bidrar till en effektiv organisation eftersom medarbetarna är motiverade och känner sig delaktiga i organisationen. (Bolman & Deal 2003). Liknande resonemang kan man finna i Bass (2003) beskrivningar av det transformativa ledarskapet där detta ledarskap grundar sig i att vara en förebild, ledaren inspirerar och motiverar sina medarbetare samt är karismatisk. (Bass 2003).

5.4 Framtidens ledarskap

Begreppet framtid är ett centralt begrepp i denna uppsats och därmed viktig att nämna och analysera. Men när är det framtid? Är det imorgon, om 10 år eller 25 år? Enligt

intervjurespondenterna är framtid något *annorlunda, en förändring*. När är det annorlunda då? Här kan man se en tydlig koppling mellan respondenternas svar gällande dåtid och framtid. Dåtid förklarade respondenterna som tider då det var annorlunda. Framtiden förklarar de också som tider då det var annorlunda, men skillnaden ligger i att något har hänt eller kommer hända. Den tid som medför till förändring är framtiden enligt respondenterna. Framtiden är ett omfattande och svårt begrepp som är besvärligt att tolka eftersom tolkningarna kan vara många och varierande enligt Solli (1999). Problematiken kring framtiden är att avgöra när den är. Nutiden kan vara framtiden, och nästa sekund kan det vara dåtid. (Solli 1999). Framtiden enligt Rollof (2004) kommer inte vara alltför annorlunda än idag. Mycket av det som finns idag kommer även att finnas i framtiden i samma eller liknande form. . Framtiden kommer att bestå av både sådant vi kan förutse samt sådant som är helt oväntat. (Rollof 2004). Detta resonemang stärks i intervjurespondenterna när de talar om förändringar, men Rollofs (2004) resonemang om att framtiden inte kommer vara alltför annorlunda än idag, stämmer inte överens med intervjurespondenternas uppfattning om framtiden, då det menar att samhället kommer förändras dramatiskt och framtidens ledarskap kommer se helt annorlunda ut än idag och ledarskapets innebörd och betydelse kommer att se annorlunda ut än idag. Gör man dock jämförelser mellan respondenternas beskrivningar av nutidens och framtidens ledarskap kan man se många likheter men också skillnader. Detta ger en stark indikation på att Rollof (2004) resonemang om att det som finns idag kommer vara samma eller liknande i framtiden. Olika perspektiv på ledarskap som syns till i dagens ledarskap kommer även att utmärka framtidens ledarskap enligt respondenterna. Det transformativa samt kommunikativa ledarskapet syns till i dagens ledarskap, och kommer att göra det i framtiden också men respondenterna menar på att dessa två typer av ledarskap kommer att vara betydande och mer av i framtidens sätt att leda andra människor. Samtliga respondenter anser alltså att framtidens ledarskap kommer kräva andra typer av ledarskap för att kunna klara av de krav och förväntningar som väntas komma.

Framtidens ledarskap handlar enligt intervjurespondenterna om förändringsarbete och omvärldsbevakning. Andra faktorer såsom innovation, flexibilitet, och entreprenörsanda är andra egenskaper som beskriver det framtida ledarskapet. Det framtida ledarskapet bygger på kommunikation, gemenskap, kreativitet, medarbetarskap och öppenhet. Respondenterna beskriver i denna studie nutidens och framtidens ledarskap på liknande sätt. Det finns en samstämmighet att framtidens ledarskap kommer ha samma drag som nutidens ledarskap i form av kommunikation, motivation, inspiration, tydlighet, mål, kreativitet, medarbetaren är

en viktig resurs med mera. Dock finns det faktorer förändringsvillighet, omvärldsbevakning och det virtuella som är utmärkande för framtidens ledarskap. Framtidens ledarskap kommer enligt intervjurespondenterna vara mer personligt, visionärt och kommunikativt jämfört med idag. Respondenternas uppfattningar om framtidens ledarskap kan delvis kopplas till Ahltorps (1998) slutsatser om att framtiden kommer att bära med sig tre olika chefsroller. Rollerna är bland annat att den framtida ledaren kommer vara en visionär, en teambyggare och ett föredöme. Alla dessa tre begreppen nämner respondenterna i sina beskrivningar av det framtida ledarskapet.

Framtidens ledarskap framstår utifrån intervjurespondenterna som tider av förändring, när något blir *annorlunda*. Andra typer av ledarskap som kommer vara det ledarskap som har mest effekt eller inverkan på medarbetaren att prestera bättre i sitt arbete är det transformativa och coachade ledarskapet. Det finns tidigare forskning som visar på att det transformativa ledarskapet får allt större roll i ledarskapssammanhang. Framtidens ledarskap kommer baseras på större medarbetansvar, öppenhet, målstyrning, teamwork och visionstänkande enligt respondenterna. Johansson (1999) påpekar också liknande antaganden om att ledarskapet under senare år allt mer förknippats med visioner, förnyelse och kreativitet. Liknande slutsatser drar Moqvist (2005) i sin avhandling där framtidens ledarskap kommer att medföra större ansvar till medarbetare, mer grupprelaterade arbetsuppgifter, expertis ligger hos medarbetaren och kanske inte hos chefen som idag. Visionstänkande är en viktig och grundläggande faktor i framtidens ledarskap enligt Moqvist (2005).

En annan viktig faktor som har betydelse för hur framtidens ledarskap kommer att se ut enligt respondenterna är situationen eller kontexten ledaren befinner sig i. Det finns en allmän uppfattning bland respondenterna att situationen spelar en stor roll för hur ledarskapet utövas och dess betydelse för medarbetaren. Intervjurespondenterna påpekar däremot starkt att det kommer vara framtiden som kommer att tvinga ledaren att anpassa sig eller ändra sin ledarstil. Detta resonemang kan med en tydlighet knytas an till Hersey och Blanchards (1993) teori om det situationsanpassade ledarskapet, där ledaren måste anpassa sig efter situationen och sina medarbetare. Samtidigt påpekar intervjurespondenterna att den framtida ledaren är en ledare som är annorlunda och optimist för förändringar. För att kunna motivera sina medarbetare och leverera resultat i framtiden krävs det att chefen hittar nya sätt att leda. Detta stämmer också väl in på Hersey och Blanchards (1993) antaganden om att det inte finns "en bästa" ledarstil, utan ledaren måste leda olika människor på olika sätt eftersom alla vill bli ledda på ett visst

sätt. Blake och Mountons resonemang om att det finns "en bästa" ledarstil stämmer alltså inte alls överens med intervjurespondenternas uttalanden om framtidens ledarskap. Det framtida ledarskapet utmärks av förändringsvilja, kommunikation, kreativitet, karisma, visioner, situationsanpassning, virtuella aspekter, coachning samt entreprenörsanda. Alla dessa begrepp går att finna i tidigare forskning om det transformativa, kommunikativa och situationsanpassade ledarskapet. (Bolman & Deal 2003, Eriksen 1998, Simonsson 2001). Däremot framkommer det dock att ledarskap som motiverar och inspirerar på olika slag kommer vara en genomkraft i framtiden.

Moqvist (2005) kommer fram till liknande slutsatser om framtidens ledarskap. Moqvist (2005) påpekar faktorer som kommunikation, helhetsperspektivet, visionärstänkande, virtuella ledarskapet, specialistkunskap, samt mål som drivkrafter i framtidens ledarskap. Moqvist (2005) påpekar att chefen kommer fylla en viktig funktion som skiljer sig markant från den funktion som fanns för 30 år sedan.

5. 5 Egenskaper hos framtida ledare

De egenskaper som kommer vara utmärkande hos den framtida ledaren enligt respondenterna är drivkraft, vilja, kreativitet, se möjligheter, förändringsvillig, människokännare, kommunikativ, målmedveten, drivande, visionär, tydlig och flexibel. Tidigare forskning visar på att det finns vissa egenskaper som utmärker skickliga ledare från mindre skickliga ledare genom att ledaren har egenskaper såsom vilja att leda, mod, kommunikationsförmåga, självinsikt, förmågan att skapa relationer med andra, visionärstänkande, flexibilitet och karisma. (Tollgerdt Andersson 1995, Ledarna, Jacobsen och Thorsvik 2002, Linander 2002). Lundblad (2000) har ett antagande om att framtidens ledare måste vara förändringsvilliga för framtiden för att kunna lyckas med sitt ledarskap. Dessa antaganden uppkommer även i respondenternas svar på vad som utmärker framtidens ledare, där *förändring* är ett centralt begrepp. Intervjurespondenterna påpekar att egenskaperna hos framtidens ledare kan vara många men att egenskaperna kan vara olika viktiga från tid till tid. Ledaren bestäms utifrån vad organisationen är ute efter och vilken sorts ledare man vill ha inom organisationen. I respondenternas svar har det dock framkommit både egenskaper som är av mjuka värden samt hårda värden. Däremot kan vi se en markant skillnad på vilka typ av egenskaper som beskriver framtidens ledare. Mjuka värden såsom omtänksam, hjälpsam, drivande,

motiverande med mera är egenskaper som beskriver framtidens ledare. De ”hårda” egenskaperna är inte lika ”effektiva” som förr. Idag kräver medarbetaren kommunikation, omtanke, intresse och delaktighet och inte kontroll, makt eller auktoritet.

Författaren Moqvist (2005) betecknar den framtida ledaren som en samordnare och inspiratör. Utifrån intervjurespondenternas uttalanden kan vi se att begreppet motivation och inspiration är grunden för ett framgångsrikt ledarskap och en god ledare. Enligt intervjurespondenterna kommer dessa två egenskaper vara grundläggande hos den framtida ledaren. Att framtidens ledare är en inspiratör och en samordnare är ett sätt att beskriva framtidens ledare. Den framtida ledaren kan också beskrivas med hjälp av Ahltorps (1998) antaganden om att den framtida ledaren är en visionär, teambyggare och ett föredöme. Framtidens ledare verkar vara en ledare med många egenskaper enligt tidigare forskning och studier men också respondenterna i denna studie. Hur skulle man då kunna beskriva framtidens ledare? Är framtidens ledare ett *“universalgeni med många strängar på sin lyra”*. (Bruzelius & Skärvad 2004:382). Tolkningarna och uppfattningarna kring framtidens ledarskap och ledare är många bland respondenterna i denna studie. Deras uppfattningar kan mycket väl likna Bruzelius och Skärvads (2004) definition av framtidens ledare.

5.6 Förändringar inom den kommunala sektorn

Förvaltningar och dess sätt att arbeta och vara har förändrats enligt intervjurespondenterna. De mest förekommande förändringarna inom förvaltningarna är IT-utveckling, målstyrning, konkurrens och målstyrning för att nå resultat och kvalitet samt lönsamhet. Återigen uppkommer begreppet situation som en viktig faktor för förändringar och anpassning till omgivningen. Situationen spelar en stor roll i organisationer och ledarskapet enligt respondenterna. Intervjurespondenternas syn på förändringar inom den kommunala sektorn är väldigt Samhället förändras och förändrar i sin tur den kommunala sektorn på olika sätt. Intervjurespondenternas syn på förändringar kan knytas an till Linanders (2002) resonemang om att framtidens ledarskap och arbetsliv kommer att präglas av förändringar. Precis som intervjurespondenterna påpekar kommer det vara förändringar av teknologi, ökad konkurrens samt mer fokus på arbets och medarbetarfrågor samt att kunskapsfrågan och den välutbildade arbetskraften kommer ses som den viktigaste resursen i organisationer enligt Linander (2002).

Jämställdhets och mångfaldsperspektivet kommer att bli av allt större betydelse i organisationer enligt respondenterna.

5.7 Utmaningar i framtidens ledarskap

De utmaningar som framtida ledare står inför är många enligt intervjurespondenterna. Utmaningar som man pratar om är generationsaspekter, medarbetarfrågor, mål och visionsstyrning, omvärldsbevakning, ökad mångfald och jämställdhetsintegrering samt nya styr och ledningsformer i ledarskapet. Framtida ledare måste arbeta hårt med värderingsfrågan då den nya generationen inträder på arbetsmarknaden och tar över medan många chefer går i pension. Framtidens ledare måste ha intresse, kunskap och erfarenhet av att leda den nya generationen för att lyckas med sitt ledarskap enligt intervjurespondenterna. Författarna Idergard och Lagesson (2000) påpekar därmed att framtidens ledare måste lära sig att leda den yngre generationen med samma värderingar och visioner. För att kunna göra detta Linander (2002) att det är viktigt att veta om deras värderingar och vad som motiverar dem. Samtidigt påpekar Tollgerdt Andersson (1995) att det är viktigt att ledaren har en inblick i hur den yngre generationen vill att bli ledd och vad som för dem utmärker ett gott ledarskap och en bra ledare.

Intervjurespondenterna påpekar återigen situationens betydelse och att framtidens ledare måste ta mer hänsyn till situationen än idag. En annan utmaning i framtiden kommer vara att hitta kompetenta ledare som har samma kunskaper och erfarenheter som cheferna som är 40-talister. Intervjurespondenternas resonemang tyder mycket på samma utgångspunkter som Tollgerdt Andersson (1989) för i sitt resonemang. Enligt Tollgerdt Andersson (1989) gäller det för framtida ledare att överbygga dessa förändringar och skapa ett samarbete mellan de äldre cheferna och den yngre generationen för att på detta vis lära av varandra i form av kunskaps och erfarenhetsutbyte.

En annan stor och betydelsefull utmaning i framtiden kommer vara möjligheten att nå effektivitet, där respondenterna påpekar att detta kommer att bli allt svårare framöver. Samt att framtidens ledare måste hitta ett sätt att nå lönsamhet på annars riskerar de att inte nå organisationens mål och visioner. En annan utmaning i framtiden kommer vara att ta tillvara på den kunskap och utbildning som den nya generationen har. Att ta tillvara på den

välutbildade arbetskraften och att hitta de ”bästa medarbetarna” kommer därför vara en konkurrensfördel i framtiden för den kommunala arbetsgivaren samt chefen som kommer leda dem. Författarna Holmberg och Henning (2003) för liknande resonemang där de påpekar att förutsättningarna i framtiden kommer att vara större än idag exempelvis att de tekniska faktorerna kommer att sätta högre krav på att ledaren är kompetent och flexibel i sitt ledarskap. Därmed menar Holmberg och Henning (2003) att kunskapsöverföring kommer att bli ett värdefullt verktyg i framtiden.

Att bli en attraktiv arbetsgivare i framtiden är också en stor utmaning enligt drygt hälften av respondenterna. Respondenterna belyser att det är viktigt att kommunerna hittar nya sätt att locka kompetent arbetskraft annars kommer man gå miste om mycket.

6. Slutsatser

I det här kapitlet redovisas studiens slutsatser med avseende på uppsatsens frågeställningar och syfte.

Vad kännetecknar enligt kommunala chefer det framtida ledarskapet jämfört med dåtidens och nutidens ledarskap?

Dåtidens ledarskap

Dåtidens ledarskap var mycket mer auktoritärt och styrt i jämförelse med dagens ledarskap. Chefen var mycket bestämd och allvarlig. Dåtidens ledarskap präglades av bl.a. makt och auktoritet. Dåtidens ledare var mycket kraftfulla och maktutövande. Dåtidens ledare beskrivs i termer av framgångsrik, respekterad ledare med makt. På den tiden var man "rädd" för chefen. Visa tendenser av den auktoritära ledaren syns fortfarande till idag, som exempelvis tydlighet, bestämdhet och kontroll men inte lika mycket som förr. Dessutom beskriver ett fåtal respondenter dåtidens ledarskap som "*det gamla ledarskapet.*"

Dåtidens ledarskap ger alltså ett uttryck för ett ledarskap som baseras på expertis och kontroll. Det utmärks också av att medarbetaren hade lite frihet och ansvar, chefen hade makten och befogenheterna.

Nutidens ledarskap

Dagens ledarskap karaktäriseras enligt respondenterna av öppenhet, ärlighet, social kompetens, gemenskap och kommunikation. Förmågan att kunna motivera och inspirera är en annan viktig faktor i dagens ledarskap. Tydlighet är en annan viktig aspekt i dagens ledarskap för att visa vad man vill. Nutidens ledarskap beskrivs som "*det nya ledarskapet*" och handlar om att få sina medarbetare att själva ta ansvar och fatta beslut, vara en förebild eller coach och komma fram till lösningar när situationen kräver det. Nutidens ledarskap bygger på ömsesidig förståelse mellan chefen och medarbetare. Mer fokus ligger på medarbetaren än på chefen jämfört med dåtidens ledarskap. Medarbetarens ansvar och befogenheter har utökats i jämförelse med dåtidens ledarskap. Dagens ledarskap utmärks av gemenskap, lojalitet och

omtanke mellan chefen och medarbetaren. Dagens chef skall entusiasmera sina medarbetare och få dem att känna arbetsglädje och motivation för sina arbetsuppgifter samt känna delaktighet och ansvars känsla. Ledarskapet är helt annorlunda och innehar en helt annan innebörd idag än för 20 år sedan. Ledarskapet har fått en helt annan betydelse och blir allt viktigare inom den kommunala sektorn. Nutidens ledarskap förutsätter ett nära och gott samarbete mellan chefen och medarbetaren för att nå resultat jämfört med förr.

Flertalet intervjurespondenter beskriver att nutidens ledarskap drivs med engagemang och omtanke för sina medarbetare. Flertalet påpekar att de försöker leda genom att engagera medarbetaren och försöka få med sig dem i sitt ledarskap och motivera de i sitt eget arbete.

Nutidens ledarskap baseras på ömsesidig förståelse, och relation, engagemang, samarbete, ansvar, frihet, motivation, lojalitet, demokrati och gemenskap.

Framtidens ledarskap

Framtidens ledarskap kommer att se annorlunda, både i förhållande till dåtidens och nutidens ledarskap. Det kommer att finnas nya ledarskapstyper för att klara av alla de förväntningar och krav som väntar i framtiden. När de kommunala cheferna pratar om framtidens ledarskap är visioner ett centralt begrepp. Det framtida ledarskapet betonas av att visionstänkande, entreprenörsanda och innovationsarbete samt kreativitet. Ledarskapet ses som mer öppet och virtuellt, där distansen mellan chefen och medarbetare ökar. Medarbetaransvaret kommer att öka och i framtiden är det kanske inte chefen som kommer vara den som driver arbetet eller organisationen framåt. Framtidens ledarskap utmärks av teamwork, feedback, öppenhet, karisma och kommunikation.

Framtidens ledarskap innebär ledare som är människokännare som brinner för sitt arbete, är en så kallad eldsjäl. Framtidens ledarskap utmärks av innovation, kreativitet och förändringsbenägenhet.

Det framtida ledarskapet kommer vara mer situationsanpassat och kommer att medföra att den framtida ledaren kommer få att ta större hänsyn till sina ledarstilar i olika sammanhang. För att klara av framtida händelser och situationer måste ledaren vara flexibel och anpassningsbar

i sitt ledarskap. Framtidens ledarskap kommer ha stort fokus på coachning, mentorskap, mod att ta beslut och säga nej, delegera ut mer ansvar till medarbetarna.

Framtidens ledarskap kommer att skilja sig från dåtidens och nutidens ledarskap genom att ledarskapet kommer ha mer fokus på förändringsarbete, utveckling, och kreativitet. Framtidens ledarskap kommer att vara ett ledarskap som är av något annat slag, dvs. *annorlunda, unikt och virtuellt* jämfört med nutidens ledarskap.

Dåtidens ledarskap	Nutidens ledarskap	Framtidens ledarskap
Auktoritär ledarstil	Demokratisk ledarstil	Demokratisk ledarstil
Låt – gå ledarstil	Situationsanpassat ledarskap	Kommunikativt ledarskap
Situationsanpassat ledarskap	Kommunikativt ledarskap	Transformativt ledarskap
	Transformativt ledarskap	Virtuellt ledarskap
		Visionärt ledarskap
		Coachande ledarskap

Tabell: Ledarskapets förändring över tid i utgångspunkt från den teoretiska referensramen

Tabellen ovan beskriver ledarskapets förändring över tiden i utgångspunkt från den teoretiska referensramen. Det är skillnad mellan dåtidens, nutidens och framtidens ledarskap. Som visas i tabellen representerar de olika tidsaspekterna olika ledarskapsstilar. Tabellen visar att ledarskapets betydelse och innebörd varierar och förändras i takt med tiden. Utifrån tabellen kan vi också utläsa att förväntningarna och kraven på ledarskapet och ledare samt chefer blir allt mer omfattande och komplicerande. Tabellen visar att de "mjuka" värden har blivit allt viktigare. Ledarskapet har gått från att vara det "hårda" ledarskapet dvs. det auktoritära ledarskapet till att gå till mer mjukare och inspirerande ledarskap, som skall ha en positiv inverkan på främst medarbetare.

Går det att utläsa en generell bild över hur den framtida ledaren skall vara?

Egenskaper hos framtida ledare

De egenskaper som framtidens ledare kommer att ha eller måste besitta enligt flertalet intervjurespondenter är: social förmåga, kommunikationsförmåga, drivkraft och vilja att vara en ledare, vara kreativ och se möjligheter, våga ta sig an utmaningar, människokännare, eldsjäl. För att klara av framtida händelser och situationer måste den framtida ledaren vara flexibel och anpassningsbar i sitt ledarskap samt vara en optimist mot förändringar. Att utläsa en generell bild över hur den framtida ledaren skall vara och göra går därför inte att göra, eftersom ledarskapet skiljer sig från situation till situation och därmed från person till person samt att tolkningarna kring vad som utmärker framtidens ledare är många och omfattande och innehar olika betydelse i olika kontexter. Därmed kan man medvetandegöra vilka egenskaper som är betydande för framtidens ledare.

Då	Nu	Framtid
Auktoritet	Gemenskap	Gemenskap
Makt	Öppenhet	Öppenhet
Kontroll	Lojalitet	Eldsja
Rädsla för chefen	Motivation	Engagemang
Tydlighet	Tydlighet	Tydlighet
Bestämmdhet	Omtanke för medarbetare	Entreprenörsanda
Självständigt	Teamwork	Gruppbaserat arbete
Envägskommunikation	Kommunikation	Kommunikation
Resultatstyrning	Målstyrning	Visionstänkande
Utfört arbete	Kreativitet	Karisma
Expertkunnande	Helhetsperspektiv	Coachning
Chefen – nyckelresurs	Medarbetare - nyckelresurs	Chefen och medarbetaren – nyckelresurs
	Innovationstänkande	Förändringsvilja
	Flexibilitet	Kreativitet
	Situationsanpassat	Virtuellt ledarskap - distans
		Omvärldsbevakare
		Flexibilitet

Tabell: Förteckning över egenskaper hos ledare över tid.

Tabellen ovan beskriver de egenskaper som dåtidens, nutidens och framtidens ledare innehar eller förväntades besitta. I tabellen kan vi utläsa att egenskaper som ledare förväntas ha är varierande beroende på tidsaspekten. Egenskaper går från att förr haft mer av en hård karaktär till att bli mer av mjukare karaktär. Detta ger en indikation på att det inte är någon avsevärt stor skillnad mellan framtidens ledarskap och dagens ledarskap. Däremot skall man inte glömma att det finns skillnader.

Vilka utmaningar och förväntningar väntar framtidens ledare?

De framtida utmaningar och förväntningar som kommer att ställas på framtidens ledare är många. Aspekter såsom generationsaspekter, medarbetarfrågor, mål och visionsstyrning, nya former av ledarskap, samt omvärldsbevakning är några exempel på utmaningar. Däremot finns det några områden som den framtida ledaren måste arbeta mer med för att lyckas med sitt ledarskap och det är värderingsaspekten och generationsskiftet. Den framtida ledaren måste ta hänsyn till den nya generationens värderingar, intressen och behov för att lyckas med sitt ledarskap och för att påverka den yngre generationen till att göra som ledaren eller chefen säger och vill. Den framtida chefen måste alltså vara införstådd med vad värderingsaspekten innebär och ha kunskap om vad som motiverar och driver den yngre generationen, som snart kommer in på arbetsmarknaden.

Framtidens förväntningar kommer att sätta press på ledaren och dess förmåga att leda andra. Den yngre generationen beskrivs som mer rörliga, krävande och har en annan syn på ledarskap och dess betydelse jämfört med den äldre generationen. En annan utmaning är att förutsättningen för att lyckas med sitt ledarskap kommer att bli svårare. Därför måste den framtida ledaren ta hänsyn till situationen som råder och vara som en sorts omvärldsbevakare. En annan utmaning i framtiden kommer vara att ta vara på de erfarenheter och kunskaper som de äldre cheferna de så kallade 40-talisterna besitter, som den yngre generationen därmed inte gör.

En annan betydelsefull utmaning kommer vara att hitta sätt att marknadsföra sig som arbetsgivare för att locka till sig framtidens ledare. Dagens ledare och framtidens ledare måste hitta sätt att motivera och inspirera den nya generationen som kommer in på arbetsmarknaden att vilja bli ledare eller chefer, som i dagsläget ses som ett hot mot framtiden där cheferna tror att detta kommer vara en bristvara på i framtiden. I framtiden kommer det att bli svårare att

uppnå effektivitet. Andra utmaningar kommer vara att integrera begreppet mångfald och jämställdhet ännu mer i organisationen än idag. Samtidigt kommer utbildning och kompetens vara en viktig faktor och dessutom en konkurrensfördel på framtidens arbetsmarknad. Att hitta "*de bästa*" medarbetarna kommer alltså vara en utmaning men därmed också en förutsättning för att överleva och leverera resultat på framtidens arbetsmarknad.

7. Reflektioner och förslag till vidare forskning

I detta kapitel avser jag att redogöra för mina egna synpunkter och åsikter som uppkommit under arbetets gång avseende det framtida ledarskapet. Slutligen avslutas kapitlet med förslag till vidare forskning.

Ledarskap är ett intressant och roligt ämne att skriva om och undersöka men under studiens gång har jag insett att det också är svårt att riktigt dra slutsatser av detta fenomen. Dessa förändringar inverkar givetvis på hur ledarskapet ser ut samt vad det innebär. Trots dessa svårigheter har alla en bild av vad en god ledare är och säkerligen en bild av hur den framtida ledaren kommer vara eller bör vara. Att studera det framtida ledarskapet är därför svårt och komplicerat eftersom tolkningarna kring det framtida ledarskapet är många, och gör det svårt att dra en generell slutsats som gäller i varje situation och för varje enskild individ. Men så enkel är inte verkligheten. Genom att studera ledarskap i ett framtidsperspektiv kan forskaren belysa och diskutera fenomenet utifrån olika vinklar men också medvetandegöra tankar och åsikter som kan vara relevanta och förberedande inför framtiden, i både forskningssyfte och i praktiken.

Ledarskap är alltså ett omfattande och diffust begrepp att studera men en sak som jag är helt säker på är att ledarskapet är en viktig del i en organisations framgång både för chefen och medarbetaren. Ledarskapslitteraturen är omfattande och berör olika organisationer på olika sätt. Alla teorier om ledarskap passar därför inte varje organisation beroende på organisationens mål och medarbetare. Jag anser att ledarskapet i framtiden kommer att förändras precis som allt annat i livet. Jag tror att ledarskapet alltid kommer att se olika ut beroende på tidsaspekt, organisationens mål och ledarens egenskaper. En ledare enligt mig kan vara "den bästa" ledaren på många olika sätt. En ledare måste därför veta hur han eller hon ska utöva sitt ledarskap i hänsyn till situationen som råder samt de människor man leder. För att kunna göra detta måste ledaren vara villig att lära och utveckla sig.

7.1 Metoddiskussion

I denna studie har tio personer deltagit vilket innebär att det inte är representativt för särskilt många i statistisk mening. Resultatet baseras på dessa 10 intervjuer och deras enskilda åsikter och uppfattningar om framtidens ledarskap inom den kommunala sektorn men ger trots det en övergripande liknande bild av fenomenet. Studien är gjord inom stadsdelarna, som är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Resultatet hade säkerligen blivit ett annat om studien genomfördes inom den privata sektorn.

Jag tycker att intervju som undersökningsmetod passade väl in på denna studie eftersom det resulterade i både välformulerade svar och tankar, som bidrog till att jag kunde besvara på studiens syfte och frågeställningar. Intervjun var även användbar som undersökningsmetod, då man kunde ställa följdfrågor under intervjuerna vid behov, som var väldigt bra för min del, för att få mer uttömmande svar från respondenterna. Eftersom intervjufrågorna skickades ut till intervjurespondenterna innan själva intervjutillfället var svaren mer genomtänkta, som jag anser har underlättat intervjuprocessen avsevärt. Däremot ställer jag mig själv frågan om detta är ett bra sätt att gå tillväga, eftersom det finns en sannolikhet att respondenterna tänkt igenom frågorna och sagt det de tror man vill höra. Genom att de hör frågorna första gången, hade man kanske fått ett ärligare svar eller inte. Förhoppningsvis var svaren ärliga men det vet bara respondenterna om. Däremot kändes intervjurespondenternas svar ärliga och meningsfulla under intervjutillfället.

Intervjuunderlaget följdes noggrant under intervjutillfället men jag anser att jag kunnat formulera om vissa intervjufrågor till mer detaljerade frågor. Intervjuunderlaget tar inte upp begreppen dåtid och nutid, men det hade givetvis varit bra att formulera en fråga såsom *Vad är dåtid för dig? Vad är nutid för dig? samt vad är framtid för dig?* Detta för att få en insikt i vad de egentligen menar med dåtid, nutid och framtid. Även om det framkommer i intervjurespondenternas intervjuer hade det varit bra att få mer detaljerade och exakta svar på begreppen.

7.2 Förslag till vidare forskning

Det finns flera olika aspekter som uppkommit under studien som vore intressant att studera. En aspekt till vidareforskning som vore intressant att studera är att titta på framtidens ledarskap utifrån fler kommuner i Sverige och inte enbart en kommun och på detta sätt både påvisa likheter och skillnader i en större utsträckning.

En annan intressant aspekt vore att titta närmare på framtidens ledarskap utifrån medarbetarens perspektiv och inte enbart chefens perspektiv för att skapa sig en bild på hur ledarskapet egentligen uppfattas.

En annan intressant aspekt som vore intressant att studera hur ledarskapet är och hur den kommunala chefen egentligen utövar sitt ledarskap genom s.k. observationer. Genom att forskaren följer efter eller observerar chefen en längre period kanske forskaren kan få mer abstrakta och rimliga slutsatser för hur ledarskapet egentligen ser ut och är i praktiken.

En annan aspekt för vidareforskning vore att studera kommunala chefers uppfattningar om det framtida ledarskapet, med hjälp av den s.k. Delfimetoden, istället för intervjuteknik, för att se om man får fram liknande slutsatser eller inte.

En annan intressant aspekt för vidare forskning är att genomföra en kvalitativ studie om framtidens ledarskap fast med ett större urval. Den kvalitativa studien kan här grunda sig i att man gör jämförelser eller där man analyserar hur vida respondenternas svar skiljer sig från andras svar. Med ett större urval kan man på detta vis analysera skillnader mellan faktorer såsom åldrar och kön. Detta kan alltså ge mer uttömmande och intressanta svar i studien.

Referenser

Litteratur

Ahltorp Birgitta (1998), *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Malmö: Liber AB.

Andersson Bengt Erik (1995), *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju och enkätteknik*, Rabén Stockholm: Prisma.

Andersson, Tollgerdt Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

Andersson, Tollgerdt Ingrid (1995), *Chef i Landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer*, Stockholm: Landstingsförbundet.

Bass Bernard M & Riggio Ronald E (2006), *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: L Erlbaum, Associates.

Bass, Bernard. M, Avolio, Bruce. J, Jung, Dong. I., & Berson, Yair. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied, Psychology, Vol 88(2).

Bennis Warren & Nanus Burt (1985), *Ledare och deras strategier*, Stockholm: Svd.

Bergengren, Maria. (2006) *Organisation och ledarskap – om organisationen och dess människor*, Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Blanchard Kenneth & Johnson Spencer (1984), *En –minutschefen*, Stockholm: Svenska Dagbladet.

Blass Eddie. & Davis Ann (2007), *The future workplace: Views from the floor*. Future. Vol 39, Number 1.

Bolman, G, Lee, och Deal, E, Terrence, (2003), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, Lars och Skärvad Per Hugo (2004), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman Alan och Bell Emma, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi.

Cryssanthander Lelle (2004), *Ledarskapets betydelse: en studie om varför det är viktigt att ha bra chefer*, Sollentuna: Sky Institute.

Danielsson Albert och Holmberg Ingalill (2002), *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hanllandsås*, Lund: Studentlitteratur.

Eriksen, Erik Oddvar (1998), *Kommunikativt ledarskap - Om styrning av offentliga institutioner*, Göteborg: Daidalos AB.

Ejvegård Rolf (2009), *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

Hessner Lars (2009), *Lönsamt ledarskap*, Karlstad: TUK Förlag AB.

Henning Roger och Holmberg Ingalill (2003), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur.

Högström, Anders (1999): *Kommunikativt ledarskap – En bok om organisationskommunikation*, Kristianstad: Sveriges Verkstadsindustrier.

Idegard Thomas och Peter Lagesson (2000), *Utan karta: ledarskap i ett ungt perspektiv*, Stockholm: Svenska Förlaget.

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

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.

Johansson Bengt (1999), *Ledarskap i en demokratisk organisation*, Stockholm: Förlag Bilda.

Kvale Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Linander Carin (2002), *En för alla, alla för en: sjuksköterskors och ingenjörers syn på ledarskap: en enkät och repertorygrid studie sista terminen i utbildning och efter ett till och halvt år i arbete*, Lund: Lunds Universitet.

Lundblad Nils (2000), *Fönster mot framtiden. Då, nu och sedan – en framtidsforskarnas bild av framtiden*, Uppsala: Uppsala Publishing House.

Moqvist Louise (2005), *Ledarskap i vardagsarbetet – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*, Linköping: Linköpings Universitet, Institutionen för beteendevetenskap.

Nilsson Irene Lind (2001), *Ledarskap i kris, kaos och omställning – en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning*, Uppsala: Tryck & Medier.

Patel Runa och Davidsson, Bo, (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Pincus, David och DeBonis Nicholas (1995), *Top dog – en annorlunda bok om ledarskap*, Stockholm: Svenska Dagbladet.

Rollof Jan (2004), *Ledarskap för kreativitet*, Lund: Studentlitteratur.

Sandberg Jörgen och Targama Axel (1998), *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

Simonsson Charlotte (2002), *Den kommunikativa utmaningen - En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.

Solli Rolf (1999), *Lågmäld styrning – Perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*, Stockholm: SNS Förlag.

Svennerstål Håkan, Arrehag Lisa & Lang Erica (2010), *Ledarskap i utveckling – en förändringsresa med Hägglands*, Stockholm: Svennerstål & Partners (Instant Book).

Yukl, Gary (2005), *Leadership in organizations – Sixth edition* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wikmark Birgitta (2010), *Ledningen spelar Svarte Petter*, Malmö: Liber AB.

Elektroniska källor

Kairos Future (2005), *Morgondagens arbetsliv och ledarskap – Från cirkusdirektör till besjälad tigertämjare?* av Mats Lindgren, 2011-02-21.

Nätartikel

(<http://www.lio.se/upload/Dokroot/PersonalPolitik/Ledarstrategi/Ledardagen/Ledardagen%202005-10-26/FramtLedarsk.pdf>).

Ledarna – Sveriges Chefsorganisation, *Agenda ledarskap – chefer gör skillnad*, 2011-02-22.

Nätartikel

(https://www.ledarna.se/web/open/fileStream?path=/Ledarna/content/products/Skrifter/Om%20Ledarna/E981814A217BCD63C12572300028029C/led:attachments/agendaledarskap_07.pdf).

Sveriges Kommuner och Landsting (2006), *Morgondagens ledare i kommuner och landsting*, av Märit Melbi och Lena Lindgren, 2011-02-12.

Nätartikel

(http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc38953_1.pdf).

Sveriges Kommuner och Landsting (2005), *Forskning och utveckling i kommuner, landsting och regioner – en delrapport från IKA-projektet* av Peter Möller, 2011-02-29.

Nätartikel

(http://www.dfr.se/pdf/publikationer/doc36768_1.pdf).

Muntliga källor

Intervju med chef A (2011-03-04)

Intervju med chef B (2011-03-04)

Intervju med chef C (2011-03-11)

Intervju med chef D (2011-03-12)

Intervju med chef E (2011-03-12)

Intervju med chef F (2011-03-15)

Intervju med chef G (2011-03-18)

Intervju med chef H (2011-03-18)

Intervju med chef I (2011-03-25)

Intervju med chef J (2011-03-27)

Bilaga 1: Intervjufrågor

Kön och ålder

Din nuvarande chefsposition

Hur länge har du varit i en chefsposition?

Hur ser din bakgrund ut i form av utbildning och erfarenhet?

Hur tänker du generellt kring ledarskap? Vad är ledarskap för dig?

Varför valde du att bli chef/ledare?

Vilken betydelse har ledarskap egentligen inom den kommunala sektorn?

Hur skulle du förklara dåtidens ledarskap?

Hur ser dagens ledarskap ut?

Vad tänker du kring framtidens ledarskap? Vad kännetecknar framtidens ledarskap?

Finns det något som du anser utmärker framtidens ledarskap, jämfört med dåtidens och dagens ledarskap?

Om du skulle nämna tre egenskaper som du anser karaktäriserar framtidens ledarskap, vilka skulle det vara?

- Varför just dessa tre egenskaper?

Hur tänker du kring den kommunala sektors framtid? Exempelvis den kommande generationsväxlingen och pensionsavgångarna?

Vilka utmaningar står de framtida ledarna inför?

Tackar så mycket för Er medverkan!