



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Magisteruppsats Management FEA418, Företagsekonomiska institutionen, Vårterminen 2012

Ledare - varför just du?

En studie om naturligt ledarskap och ledarskapsutveckling

Författare

Annakarin Dahlqvist

Johanna Moqvist

Handledare

Wadja Wikman

Sammanfattning

Magisteruppsats i Management, vårterminen 2012 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Författad av Annakarin Dahlqvist och Johanna Moqvist med handledning av Wadja Wikman.

Titel: Ledare – varför just du? En studie om naturligt ledarskap och ledarskapsutveckling.

Nyckelord: Ledare, ledarskapsutveckling, The Trait Theory, The Five Factor Model, The Situational Theory, omgivningsfaktorer.

Bakgrund och frågeställning: Uttrycket ”naturliga” ledarskapsförmågor används ofta i samband med ledarskap. Tidiga teorier betraktade ledarskap utifrån ett ärftlighetsperspektiv, vilket har medfört ytterligare betoning på dessa ”naturliga” förmågor, men ledarskapsteorier har därefter utvecklats. Idag framhålls flertalet påverkande faktorer på ledarskapsutveckling och här uppmärksammas framförallt omgivningsfaktorer, ledaregenskaper och situationens påverkan. Trots kunskapen om ledarskapsutveckling uppkommer fortfarande termen ”naturligt” ledarskap i samhället. I denna studie appliceras därav relevanta ledarskapsteorier i förhållande till formella ledares bakgrund för att besvara uppsatsens frågeställning; Har formella ledare naturligt intagit en ledarposition under deras livshistoria? Huvudfrågan besvaras genom två underfrågor vilka åsyftar ledaregenskaper och ytterligare omgivningsfaktorer som främjat ledarens utveckling.

Syfte: Syftet med studien är att med hjälp av valda ledarskapsteorier visa en bild om huruvida intervjuade ledare naturligt har intagit en ledarroll och vad som varit bidragande faktorer bakom respondenternas ledarskapsutveckling.

Metod: En kvalitativ metod baserad på intervjuer har använts vid införskaffning av primärdata. Fem formella ledare ifrån olika branscher har intervjuats. Vidare uppmärksammas att respektive respondent skildrar sin personliga bakgrund, vilket omtalas mer ingående i samband med studiens tillförlitlighet.

Slutsats: En naturlig ledarroll har intagits tidigt i respondenternas livshistoria. Däremot kan studien inte fastställa exakt när ledarskapsförmågan påbörjats eftersom respondenterna inte uppgav en specifik tidpunkt där ledaregenskaper uppkommit. Bidragande faktorer till ledarskapsutveckling var en trygg uppväxt och stabil familjeomgivning hos respondenterna.

Abstract

Master thesis in Management, spring term 2012 at Gothenburg University School of Business, Economics and Law. Authored by Annakarin Dahlqvist and Johanna Moqvist with support from our tutor Wadja Wikman.

Title: Leader - why you? A study about natural leadership and leadership development.

Keywords: Leader, leadership development, The Trait Theory, The Five Factor Model, The Situational Theory, environmental factors.

Background and research question: The term "natural" leadership is often used in context of leadership. Early leadership theories emphasized the phrase through a description of leadership as something inherited. Today there is awareness about several factors influencing leadership development. In this thesis, aspects as environmental factors, leadership traits and situational leadership are highlighted. The term "natural" leadership is though still commonly used in our society. Relevant leadership theories are used in relation to formal leaders and their background in order to answer our research question; Have formal leaders naturally taken a leader position through their life? The question is answered through sub-questions regarding traits and additional factors that might have enhanced the respondents' leadership development.

Purpose: Our aim is, through relevant leadership theories, describe if interviewed leaders naturally have taken a leadership role through their life. Further, the study aims to describe contributing factors to the position the respondents are holding today.

Method: A qualitative method based on interviews has been used. Five formal leaders from diverse industries have been interviewed. The reader should keep in mind that every respondent has his or her story of leadership emergence.

Conclusion: The study shows that respondents naturally have taken a leader role through their life. However, it did not show when this natural role started, as respondents did not highlight a specific time. Contributing factors as a safe family environment enhanced the respondents' leader traits along with leadership emergence.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion till ämnesområdet	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.3 Problemdiskussion.....	4
1.4 Frågeformulering.....	5
1.5 Syfte	5
1.6 Disposition över kommande kapitel	5
2. Teori	6
2.1 Definition av ledarskap	6
2.2 Ledarskapsteorier.....	7
2.2.1 The Trait Theory	7
2.2.1.1 The Five Factor Model.....	8
2.2.2 The Situational Theory.....	10
2.3 Ledarskapsutveckling samt påverkande faktorer.....	10
2.4 Sammanfattning	12
3. Metod	13
3.1 Utgångspunkt.....	13
3.2 Tillvägagångssätt och strategi	13
3.4 Respondenter	14
3.3 Intervjuer.....	15
3.5 Respondent presentation.....	16
3.6 Trovärdighet	17
4. Empiri	19
4.1 VD	19
4.1.1 Ledaregenskaper	19
4.1.2 Bakgrund	19
4.1.3 Förhållningssätt till ledarskap	19
4.2 Verksamhetschef	20
4.2.1 Ledaregenskaper	20

4.2.2 Bakgrund	20
4.2.3 Förhållningssätt till ledarskap	21
4.3 Butikschef	22
4.3.1 Ledaregenskaper	22
4.3.2 Bakgrund	22
4.3.3 Förhållningssätt till ledarskap	22
4.4 Avdelningschef	23
4.4.1 Ledaregenskaper	23
4.4.2 Bakgrund	23
4.4.3 Förhållningssätt till ledarskap	23
4.5 Mellanchef	24
4.5.1 Ledaregenskaper	24
4.5.2 Bakgrund	24
4.5.3 Förhållningssätt till ledarskap	24
5. Analys	25
5.1 Bakomliggande egenskaper till ledarens nuvarande position	25
5.2 Främjande ledarskapsutvecklingsfaktorer	28
6. Slutsats	32
6.1 Förslag till vidare forskning	33
7. Referenser	34
Bilaga - Intervjuguide	36

1. Inledning

1.1 Introduktion till ämnesområdet

Ledare och ledarskap är ord som vid upprepade tillfällen präglar vårt samhälle genom att omtalas i litteratur, organisationer och media. Verksamheter konkurrerar om att finna framgångsrika ledare och ämnet är ständigt aktuellt. Fåtal områden har genom historien erhållit ett sådant genomgripande fokus som ledarskap.

Under vårterminens undervisning i ”Management and Leadership” på Handelshögskolan i Göteborg, väcktes frågan om huruvida en ledare ständigt intagit en ledarroll, eller om somliga under dess livshistoria snarare haft ett mer passivt agerande, såsom i grupparbeten eller möjligtvis på fritiden? Ingen kunde under föreläsningen ge svar på frågan men frågeställningen gav upphov till olika spekulationer. Flertalet studenter tyckte att frågan var intressant få svar på, eftersom vi i kursen precis genomgått grupparbeten och studerat ledarskap. Har individer som varit passiva i och utanför skolan till slut ändå nått ledartiteln, eller har en del av dagens ledare ofta ”naturligt” stått längst fram i ledet och delegerat arbetet?

Ordet ”naturlig” ledare brukas flitigt i relation till ledarskap. Bland annat publicerade SvD år 2009 en artikel om Hans Vestberg, VD och Koncernchef på Ericsson, med titeln ”En naturlig och karismatisk ledare.” Detta efter att vice ordförande i Svenska Handbollsförbundet uttalat sig om Vestbergs ”naturliga” ledarskap (SvD Näringsliv), men har ledare en ”naturlig” ledarskapsförmåga och vad innebär i så fall uttrycket? Garic (2006) menar att benämningen används utan att individer reflekterar över hur ledaren egentligen nått sin position, till följd antas förmågan alltid ha funnits där. Ytterligare ifrågasätter Jackson och Parry (2011) hur ”naturliga” ledare egentligen kan urskiljas från ”icke- naturliga” ledare. I motsats till exemplet om naturligt ledarskap är Palle Lundberg en ledare som, för egen del, inte skulle förespråka ”naturliga” ledaregenskaper. Eftersom Lundberg tidigare var oerhört blyg har han inte haft en ständig ledarroll under sitt liv, ändå blev han år 2009 utsedd till den prestigefyllda titeln ”Årets Chef.” På grund av sin egen bakgrund, anser Lundberg att alla kan lära sig ledarskap (Lundberg & Henrysson Eidvall, 2010).

Begreppet ledare ter sig komplext i den bemärkelse att ledare kan betraktas utifrån olika perspektiv och det innebär att svårdefinierade begrepp som naturligt ledarskap, formella- och informella ledare samt distinktionen mellan chef och ledare bör tydliggöras. En informell ledare förknippas med ett ”naturligt” urval i en grupp, till skillnad från den formella ledaren som via anställningsbevis och avtal har sin befattning (Bergengren, 2003). Hädanefter syftar därmed ordet ”naturligt” på ledare som har intagit ledarroller under sin livshistoria och inte nödvändigtvis alltid haft en formell ledarroll. Idag har intervjuade ledare i studien en formell titel, värt att understryka är däremot att de innehar både en chefstitel samt ledarroll och kommer därmed benämnas med ordet ledare.

Utifrån berörda funderingar stärktes intresset, samt sågs ett behov, av att vidare utveckla och klargöra vad det är som bidrar till ledarskapsutveckling. Nedan introduceras en bakgrund med tidigare forskning inom området ledarskapsutveckling och huruvida en ledare föds eller utvecklas, det vill säga, frågan kring naturlig ledarskapsförmåga.

1.2 Bakgrund

Om ledare föds eller utvecklas har i årtal debatterats i en omfattande utsträckning och även om det idag råder bredare kunskap i ledarskapsutveckling, är frågan fortfarande återkommande. Ledarskapsteorier influerar hur ledarskapsutveckling uppfattas, exempelvis grundas ursprungliga ledarskapsteorier på individers beteende medan senare utvecklade teorier snarare speglar relationen mellan de som blir ledda och den som leder (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003).

Galton avspeglade i sin studie år 1869, ledarskap utifrån ett perspektiv där ledarskapsförmågor ärvs genom flera generationer (Zaccaro, 2007). Således har ordet ”naturligt” existerat under en längre tid i samband med ledarskap. Flertalet ledare har betraktats, och görs fortfarande, som enastående individer födda med egenskaper för att leda och denna åskådning förespråkas i ledarskapsteorin, The Great Man Theory (Pierce & Newstrom, 2010). Teorin besatt starkast prägel fram tills sent 1940-tal och ansatsen innebär indirekt att ledarskap inte kan utvecklas hos individer (Zaccaro, 2007).

Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang och McGue (2006) genomförde en studie på tvillingar för att undersöka kombinationen av personlighet och genetiska samband i relation till ledarskap. Utfallet indikerade att omgivningsfaktorer har starkast inverkan på ledarskapsutveckling, likaså påvisades ett genetiskt samband, dock svagare än omgivningsfaktorer. Således finns idag kunskap om att ledarskap ofta utvecklas och genetiska faktorer påverkar denna process, däremot kan individer beroende på omgivning och uppväxt, likväl inta ledarroller och utveckla ledaregenskaper (Arvey et al., 2006; Conger, 2004). De omgivningsfaktorer som inverkar på utvecklingsprocessen kan vara svåra att fastställa (Arvey et al., 2006) och vanligtvis hänförs ledarskapsutveckling till olika faser i livet med påverkande faktorer innefattande familjeomgivning, betydelse av formell utbildning, olika påfrestningar, erfarenhet på jobbet samt påverkan av ledarskapsträning (Brungardt, 1996; Conger, 2004).

Inom ledarskapsforskning har det senare klargjorts att ledare innehar särskilda egenskaper i jämförelse med icke-ledare och flertalet författare framhäver att en ledare bör ha kombinationen av "the right stuff" (se Kirkpatrick & Locke, 1991; Goleman, 2004; Pierce & Newstrom, 2010). Denna sammanställning av egenskaper, som omtalas i The Trait Theory, omfattar exempelvis självförtroende, integritet, motivation och drivet att vilja leda (Kirkpatrick & Locke, 1991). Goleman (2004, s. 82) klassificerar egenskaperna under termen "emotional intelligence" innefattande de fem egenskaperna social förmåga, empati, motivation, självreglering och självmedvetenhet och menar att hög EMI innebär hög sannolikhet för framgångsrikt ledarskap. Emellertid förklarar Kirkpatrick och Locke (1991) att egenskaperna inte innebär att individen blir ledare per automatik, däremot ökar de sannolikheten att den handling som krävs för framgång också utförs.

Hur egenskaperna kopplas till gener och individens bakgrund beskriver Conger (2004, s. 136) genom *"For example, genes predetermine our level of energy and our cognitive capabilities. Relatively high levels of both are critical to the activity of leading."* Detta innebär att gener påverkar somliga egenskaper, däremot formas personliga egenskaper också i relation till exempelvis familjeomgivning (Conger, 2004). Brungardt (1996) nämner en studie gjord av Robert och Pauline Sears från Gardner (1990) som indikerar att självförtroende och förmågan att förstå andra påverkas av föräldrasupport i tidig barndom (Brungardt, 1996). Egenskaper är inte endast väsentliga i utvecklingsprocessen, utan beroende på situationen en ledare befinner sig i måste

egenskaper kunna kombineras och anpassas till respektive förhållande, betydelsen av situationsaspekten behandlas i *The Situational Theory* (Pierce & Newstrom, 2010). Ledarskapsutveckling sträcker sig följaktligen över nästan hela livsperioden och en del egenskaper utvecklas sent, medan andra uppstår tidigt. Egenskaperna kan således ha framkommit genom påverkan från omgivningsfaktorer eller på grund av en specifik situation.

1.3 Problemdiskussion

Ledarskapsteorier bidrar med olika perspektiv och fokus gällande vad som skapar framgångsrikt ledarskap och hur det utvecklas (Brungardt, 1996). Denna uppsats har fokus på formellt framgångsrika ledare utifrån nämnda ledarskapsteorier. Som tidigare berört vet vi idag att ledaregenskaper ofta utvecklas, ändå återkommer termen naturligt ledarskap regelbundet i samhället. Brungardt (1996) menar att frågeställningen om en ledare föds eller utvecklas är en av de mest omnämnda inom ledarskapsforskningen. Naturligt ledarskap innebär att ledaren också informellt intar en ledarroll, det vill säga, ledaren innehar en formell roll men besitter även egenskaper som medför att individer skulle följa ledaren oberoende av formell titel.

En del studier förklarar att en kombination av genetik och utveckling är grunden till framgångsrikt ledarskap (se Brungardt, 1996; Conger, 2004). Garic (2006) betonar att det är en myt att se DNA som ursprungskälla till ledarskap och snarare är det egenskapen ”vilja leda” som i slutändan avgör vem som blir ledare och inte. Egenskaper har sålunda stark fokus inom ledarskapsutveckling och inte minst har detta framträtt i samband med Golemans (2004) studie angående EMI. Kirkpatrick och Locke (1991) förklarar emellertid att egenskaperna påträffas i olika utsträckning hos individer och i bakgrunden anförs att egenskaperna utvecklas olika över tiden eftersom omgivningsfaktorer har störst påverkan. Arvey et al. (2006) poängterar att livshistorien bör beaktas i samband med individens ledarskapsutveckling eftersom studien på tvillingarna indikerar att en ledare bör ha intagit en ledarroll i lika utsträckning över de olika livsfaserna.

Med dessa aspekter i åtanke, kvarstår funderingarna beträffande varför en ledare uppnått sin position. Tankar uppkommer kring om en formell ledare som exempelvis Vestberg, också informellt har intagit en ledarroll under sin uppväxt och ifall det isåfall lagt grund till dagens ledarposition.

1.4 Frågeformulering

För att få svar på frågeställningen som uppkom på undervisningen i ledarskap, avses följande huvudfrågeställning besvaras;

- Har formella ledare naturligt intagit en ledarposition under deras livshistoria?

Denna övergripande fråga besvaras genom följande underfrågor;

1. Vilka är de bakomliggande egenskaperna till ledarens nuvarande position?
2. Vad har främjat ledarskapsutvecklingen?

1.5 Syfte

Syftet med studien är att med hjälp av valda ledarskapsteorier visa en bild om huruvida intervjuade ledare naturligt har intagit en ledarroll och vad som, i deras särskilda fall, kan ha varit bidragande faktorer till att de idag är ledare. Eventuellt har respondenterna följt Palle Lundbergs resa eller istället, precis som Hans Vestberg, länge blivit förknippade med naturligt ledarskap.

1.6 Disposition över kommande kapitel

- Kapitel 2. Ledarskap definieras samt beskrivs The Trait Theory och The Situational Theory. Slutligen behandlar kapitlet ledarskapsutveckling utifrån olika omgivningsfaktorer.
- Kapitel 3. Uppsatsens förhållningsätt och ansats förklaras. Intervjurespondenter presenteras och studiens trovärdighet diskuteras.
- Kapitel 4. I detta kapitel presenteras och sammanfattas insamlat intervjumaterial utifrån respektive respondent för att skildra respondenternas enskilda historia och bakgrund.
- Kapitel 5. Teorierna som förklarades i teorikapitlet analyseras i förhållande till insamlat material. Analysen struktureras i relation till underfrågorna i uppsatsens frågeformulering, vilka presenterades i inledningen.
- Kapitel 6. I slutsatsen besvaras uppsatsens frågeställning och förslag ges på vidare forskning.

2. Teori

2.1 Definition av ledarskap

I enighet med Bass och Bass (2008) förklaring gällande svårigheterna i att definiera ledarskap, har det under teoridelens bearbetning framkommit att antalet definitioner inom ledarskap är mycket omfattande och konsensus om en entydig definition verkar inte förekomma. Forskare är överens om att ledarskap är en komplicerad och svåråtkomlig företeelse och det påvisas inte minst genom alla existerande definitioner (Jackson & Parry, 2011). Till följd av denna omfattning beror ledarskapsdefinitionen på vad som studeras och utifrån vilken teori. Vidare framkom betydelsen av att förtydliga själva innebörden av en ledarposition då det föreligger delade uppfattningar om skillnaden mellan chef och ledare (Bass & Bass, 2008).

Zaleznik (1992) försöker klargöra skillnaden mellan chef- och ledarroller. I artikeln beskrivs både chef och ledare som problemlösare, oberoende av om de har fokus på mål, resurser, organisationsstrukturer eller människor. Däremot löser ledare problem på ett sätt att individer känner motivation och fortsätter att bidra till organisationen, medan chefer beskrivs ha uppgiften att lösa problem utan medarbetare i åtanke (Zaleznik, 1992). Likaså Bass och Bass (2008) omnämner definitionens komplexitet och föreslår att ledare kan inneha en kombinerad chef- och ledartitel, skillnaden mellan rollerna är att ledare inte enbart strukturerar arbete utan dessutom bidrar till att gruppen gör framsteg. Bennis (1997) skildrar rollerna med definitionen *"Leaders do the right thing, managers do things right"* (Bennis 1997, s.1) och menar att ledare får medarbetare att känna gemenskap genom engagemang och kommunikation.

Beträffande definitionen om vad ledarskap egentligen innebär menar Stogdill (1981) att olika kategoriseringar kan uttydas, exempelvis kan ledarskap kategoriseras utifrån grupprocesser, inflytande, maktförhållanden eller utifrån hur ledaren styr sin grupp mot olika mål (Stogdill, 1981). Lundberg och Henrysson Eidvall (2010) menar att ledarskap främst innebär att stärka enskilda individers insatser för att bidra till högre produktivitet. Ytterligare betonas betydelsen av erfarenhet inom ledarskap med uttrycket *"Leadership is something that is largely and primary learned through experience"* (Jackson & Parry 2011, s.136). Definitionerna är som framgår många, men i följande avsnitt har ledarskap främst fokus från ett personlighetsperspektiv. Perspektivet ämnar förklara varför somliga ledare, på grund av personlighet och särskilda

ledarskapsförmågor, framgångsrikt har lyckats inta en ledarposition. Teorier inom perspektivet fokuserar på vilka förmågor en ledare innehar som medför att just de är lämpade för vederbörande position (Stogdill, 1981).

2.2 Ledarskapsteorier

2.2.1 The Trait Theory

Med tiden har flertalet ledarskapsteorier framkommit inom ledarskap (Stogdill, 1981). I inledningen berördes den ursprungliga ledarskapsteorin, The Great Man Theory. Från teorin utvecklades en egenskapsaspekt som innebar fokus på särskilda ledarskapsförmågor hos individer (Pierce & Newstrom, 2010). Forskning inom denna aspekt koncentreras kring en särskild uppsättning egenskaper och för att fastställa om dessa egenskaper influerar sannolikheten för ledarskap, utvecklades The Trait Theory. Ledarskapsteorin fick nu en mer psykologisk aspekt, där ledare anses inneha särskilda egenskaper i jämförelse med individer som inte har uppnått en ledarroll (Kirkpatrick & Locke, 1991; Pierce & Newstrom, 2010). Teorin åsyftar därmed det personlighetsperspektiv som förklarades i definitionsavsnittet ovan.

Flertalet studier har genomförts inom detta egenskapsområde, däremot har ansatsen erhållit kritik under perioder och Pierce och Newstrom (2010) förklarar att den främst grundas på de svårigheter som förelåg i att kunna styrka resultat från tidigare forskning. Senare studier har på nytt framhävt egenskapsperspektivet. Pierce och Newstrom (2010) menar att exempelvis studien av Kirkpatrick och Locke (1991), som visar vikten av särskilda egenskaper hos ledare, har bidragit till att teorin återigen anses relevant. Enligt Judge, Bono, Ilies & Gerhardt (2002) kvarstår däremot kritiken eftersom egenskapsansatsen anses för enkel i dess ursprungliga form och Bolden et al. (2003) förklarar att egenskapsteorin har medfört att alla positiva egenskaper som studerats i slutändan hänförs till ledaregenskaper. Ytterligare kritik mot teorin är att den givit upphov till frågeställningen varför ledare som saknar egenskaper ändå kan inneha en ledarposition (Bolden et al., 2003). Trots kritiken är egenskapsteorin tillämpbar eftersom den i en mängd aktuella studier fortfarande appliceras och resoneras kring (se exempelvis Kirkpatrick och Locke, 1991; Judge et al., 2002; Zaccaro, 2007).

De egenskaper som framhålls i studier baserade på ansatsen, The Trait Theory, och som ofta sammanfaller är, för att nämna ett fåtal, motivation, social förmåga, emotionell kontroll, intelligens, energi och självförtroende (Kirkpatrick och Locke, 1991; Bolden et al., 2003). Det kommer i denna del framgå att studier använder olika modeller för att beskriva ledaregenskaper, trots det överensstämmer flertalet egenskaper mellan studier och skillnader påträffas snarare i hur, eller under vilken rubrik, egenskaperna delats in (Judge et al., 2002).

Goleman (2004) talar om uttrycket ”emotional intelligence” (EMI) och komponenterna i denna modell motsvarar en del av egenskaperna Kirkpatrick och Locke (1991) betonar. EMI är enligt Goleman (2004) det mest väsentliga en ledare bör inneha för att framgångsrikt kunna inta en ledarposition och innefattar självmedvetenhet, självreglering, motivation, social förmåga och empati. Självmedvetenhet innebär att ledaren förstår sina positiva och negativa sidor och hur dessa påverkar individer i ledarens omgivning (Goleman, 2004). Självreglering syftar till förmågan att hantera känslor, följaktligen emotionell stabilitet och integritet (Goleman, 2004; Kirkpatrick & Locke, 1991). Tredje komponenten är motivation och detta innebär att vilja prestera, vilket även Garic (2006) framhävde som en väsentlig egenskap i sin artikel. Den fjärde komponenten, empati, syftar till att förstå andra människor och kunna hantera situationer därefter, medan sista komponenten i EMI innefattar social förmåga, vilket Goleman (2004) menar är att skapa relationer och samtidigt påverka individer mot olika mål.

2.2.1.1 The Five Factor Model

Det finns därmed olika modeller för att framhäva egenskaper i framgångsrikt ledarskap och här presenteras en modell som förhoppningsvis tydliggör egenskapsaspekten närmare. Judge et al. (2002) beskriver att svårigheterna inom The Trait Theory främst har uppkommit eftersom egenskaperna inte har haft någon struktur. Egenskaperna måste klassificeras och det kan göras enligt The Five Factor Model. Modellen består, logiskt förstått, av fem olika personlighetsdimensioner och används vanligtvis inom psykologi för att utvärdera individers personlighet (McCrae & John, 1992). Genom att använda The Five Factor Model eftersträvar Judge et al. (2002) att styrka sambandet mellan personliga egenskaper och ledarskap. Modellen består av Neuroticism, Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness och Conscientiousness. Se sammanställningen nedan baserad på artiklarna av Judge et al. (2002) och

McCrae och John (1992), för egenskaper tillhörande respektive dimension (notera att direkt översättning till svenska har skett om möjligt).

<i>Neuroticism</i>	<i>Extraversion</i>	<i>Openness</i>	<i>Agreeableness</i>	<i>Conscientiousness</i>
Oro	Energi	Kreativitet	Omtänksamhet	Pålitlig
Osäkerhet	Social förmåga	Nyfikenhet	Medgörlighet	Organiserad

Neuroticism innehar negativa egenskaper till skillnad från resterande dimensioner, se ovan. Detta innebär att ledarskap inte bör ha hög korrelation till *Neuroticism*, eftersom emotionell stabilitet är en väsentlig egenskap hos en ledare (Kirkpatrick & Locke, 1991; Goleman, 2004; Judge et al., 2002). En individ med oro och osäkerhet indikerar inte på självförtroende och självförtroende är en egenskap som i flertalet artiklar nämns som viktig ledaregenskap (Kirkpatrick & Locke, 1991; Bolden et al., 2003). I studien visade Judge et al. (2002) att *Extraversion* följt av *Openness* har ett starkt samband med ledarskap (positiv korrelation) och egenskapen, energi, tillhörande *Extraversion* har av både Conger (2004) och Kirkpatrick och Locke (1991) framhävts som en grundläggande egenskap som särskiljer ledare från icke-ledare. Artikeln av Judge et al. (2002) åskådliggör därmed att The Five Factor Model kan användas för att klassificera olika ledaregenskaper hos en individ då ett relativt högt samband mellan egenskaper och ledarskap har påvisats. Som betonat ovan går ledaregenskaper från flertalet artiklar att hänvisa till respektive dimension, exempelvis egenskaperna Kirkpatrick och Locke (1991) samt Goleman (2004) framhäver.

Zaccaro (2007) beskriver att särskilda egenskaper är stabila medan andra är väldigt situationsanpassade, exempelvis kan egenskaper uppstå med hjälp av träning och i samband med mognad hos individen, sedan finns egenskaper som inte kan formas i lika omfattning. Egenskaper som inte är lika formbara är energi eftersom Conger (2004) förklarade att gener förutbestämmer vår energi nivå och därav utvecklas egenskapen energi olika hos individer. Kirkpatrick och Locke (1991) förklarar att egenskapsansatsen inte tar hänsyn till huruvida egenskaper framkommer genom ärftlighet, utan fokus i teorin ligger på att kunna ge bestämda egenskaper som skiljer ledare från icke-ledare.

Egenskapsaspekten särskiljer egenskaper mellan ledare och icke-ledare (Kirkpatrick & Locke, 1991) däremot menar Stogdill (1981) att teorin inte tillräcklig för att förklara individers ledarskapsutveckling eftersom en del egenskaper är som nämnt, beroende av situationen.

2.2.2 The Situational Theory

Situationsaspekten omnämndes av Stogdill redan år 1948 när sambandet mellan en ledares egenskaper i relation till ledarens grupp uppmärksammades. Ledaregenskaper bör passa den specifika situationen och situationsaspekten visar att en framgångsrik ledarskapsförmåga beror på egenskaper i kombination med den situation ledaren befinner sig i (Stogdill, 1981). Uppgiftens konstruktion, ekonomisk omgivning och krissituationer är alla situationer en ledare kan stå inför, därmed gäller det att vara flexibel och kunna anpassa ledarskapet (Hersey, Blanchard, Johnson, 2000) och det innebär indirekt att anpassa ledaregenskaper. En situation tydliggörs av Hersey et al. (2000) genom att beskriva ett tillstånd där individen utför en uppgift, utifrån detta tillstånd bör ledare anpassa ledarskapet med intentionen att påverka anställda åt rätt håll. Zaccaro (2007) menar att ledarskapsegenskaper är sammankopplat till specifika förutsättningar i varje situation, individer med vissa egenskaper kan vara framgångsrika ledare i en situation men inte i nästa och detta på grund av att olika kompetenser och kvalitéer krävs i den specifika situationen. Hersey et al. (2000) instämmer och menar att det är viktigt att en ledare gör rätt saker, vid rätt tidpunkt samt med tillförlitliga metoder och kunskap.

Kirkpatrick och Locke (1991) har emellertid valt att ifrågasätta det klassiska uttrycket att ha rätt person, på rätt plats och vid rätt tid i sin artikel "Leadership: Do Traits Matter?" och framhåller att egenskaper fortfarande spelar en viktig roll i ledarskapsteorin. De finner situationsperspektivet Stogdill förespråkar relevant, men för att kunna utföra vad som krävs av en ledare fordras en individ med rätt kombinationer av egenskaper och detta är något som inte alla har. Egenskaper utvecklas därmed olika hos individer.

2.3 Ledarskapsutveckling samt påverkande faktorer

Ledarskapsteorier kan inte fullständigt beskriva ledarskapsutveckling, utan som framhävt i uppsatsens inledning, påverkas ledarskapsutveckling av olika omgivningsfaktorer. Gener influerar till viss del individers egenskaper samt ledarskapsförmåga, men flertalet studier framhåller

betydelsen av omgivningsfaktorers påverkan (se Brungardt, 1996; Conger, 2004, Bass & Bass 2008). I synnerhet betonar Arvey et al. (2006) väsentligheten i sin studie inom ledarskap, personlighet och genetik.

Ofta går ledaren igenom flertalet steg för att nå en ledarposition (Bass & Bass, 2008). Bass och Bass (2008) förklarar att ledarambitioner startar redan i barndomen hos många och följaktligen fortsätter ambitionerna under livet. Faktorer eller faser som beaktas är barndom, ungdom, familjeomgivning, utbildning och aktiviteter utanför skolan, för att nämna några av de viktigaste (Conger, 2004; Bass & Bass, 2008).

Under barndom och uppväxt är påverkande omgivningsfaktorer på ledarskap bland annat individens levnadsförhållande eller behandling av föräldrar (Bass & Bass, 2008). Utvecklingen av ledaregenskaper framhålls också av Conger (2004) som förklarar att familjeomgivningen formar individens självförtroende och sociala förmåga. Ytterligare nämner Bass och Bass (2008) att studier visat vikten av att ha en stark mamma för påverkan av ledarskapsutveckling och ledare som haft en relativt fri uppväxt har större sannolikhet att hamna i en ledarposition (Snell, Stokes & Sands, 1994 i Bass & Bass, 2008).

Utbildning är ytterligare en faktor som relateras till ledarskapsförmåga. Individer som intagit en ledarroll i skolan har större sannolikhet att utveckla ledarskap i arbetslivet enligt studier i Bass och Bass (2008) och den naturliga ledarskapsförmågan medför att individen vanligtvis erhåller inflytande i flertalet situationer (Bass & Bass, 2008). Conger (2004) betonar att erfarenheter i skolan formar ledarens framtida karriärsväl eftersom intressen inom särskilda områden uppkommer. Bass och Bass (2008) menar emellertid att det är far och moder relationen till barnet som påverkar ledarens karriärsväl.

Erfarenheter på jobbet och händelser frångående från barndom/tonåren har stor inverkan på ledarskapsutveckling. Individer får lärdom från svåra situationer som konfronterats under denna fas. Förmågan att hantera jobbuppgifter hör ofta till träning och erfarenhet snarare än genetiskt betingat (Conger, 2004). Ytterligare hävdar Jackson och Parry (2011) att flertalet studier visar att antalet utmaningar, variationen på uppgifter och kvalitén på feedback influerar hur mycket individer lär sig av erfarenheter.

Sist berörs ledarskapsträningens påverkan på ledarskapsutveckling (Bass & Bass, 2008). Conger (2004) förklarar att forskning däremot visat att formell utbildning inte har särskilt stor effekt på hur ledarskapet utvecklas hos individen, detta eftersom träningen inte har fokus utifrån ledarens personliga behov och situation. Doh (2003) tillägger att även om individer kan lära sig att leda, betyder inte det att ledarskap nödvändigtvis är något som kan läras ut (se i Jackson & Parry, 2011).

2.4 Sammanfattning

Hur ledarskap och ledare definieras varierar i litteraturen och det beror, som nämnt flertalet gånger, på vilken teori ledarskap studeras utifrån och hur skillnaden mellan chef och ledare uppfattas. Teorin förknippad med naturligt ledarskap kom att utvecklas med fokus på ledare vilka innehar egenskaper som särskiljer dem från icke-ledare (Kirkpatrick & Locke, 1991). Dessa egenskaper visas i The Five Factor Model, samt i teorin om EMI. The Five Factor Model framhävde vikten av att ledare innehar social förmåga för att uppnå framgångsrikt ledarskap och EMI underströk ytterligare att ledare bör inneha hög empati samt god självinsikt för att klara av den påfrestade ledarskapsrollen (Judge et al., 2002; Goleman, 2004).

Sist förklarades att egenskaper och ledarskap kan utvecklas olika under individers livshistoria och Arvey et al. (2006) visade i sin studie att omgivningsfaktorer påverkar ledarskapsutveckling. Omgivningsfaktorerna kan studeras i förhållande till individers livshistoria där barndomen, familjeomgivningen, utbildning och påfrestningar beaktas (Conger, 2004).

3. Metod

3.1 Utgångspunkt

Hartman (2004) framhåller att det för undersökningen har stor betydelse vilken uppfattning forskaren har för det valda området. Båda två har en teoretisk bakgrund inom ledarskap och ett personligt intresse i ämnet, förståelsen i denna uppsats grundas därmed på nyssnämnda faktorer. Inledningsfasen startade redan under en ledarskapslektion med en diskussion inom uppsatsens problemområde. Frågan kom att utvecklas efter studier inom tidigare forskning och efter samspråk med tilldelad handledare. Vidare har tidigare forskning förarbetats för att erhålla en bra grund inför empirin, främst har vetenskapliga artiklar och böcker använts. Sammanställningen skildras i teoridelen och litteratur är vald utifrån uppsatsens frågeställning. Vid studier om naturligt ledarskap och ledarskapsutveckling omtalades personlighetsperspektivet i flertalet artiklar och tanken var i början att enbart fokusera på den teori som hänförs till en ledares egenskaper. Efter bearbetning blev fokuset tvunget att frångås, eftersom studier visade att en teori inte skulle vara tillräcklig för att besvara frågeställningen. Därav består teorin till stor del av egenskapsperspektivet vilket kompletteras med ytterligare teorier. Teorierna ger olika perspektiv på vad som utvecklar framgångsrikt ledarskap (Brungardt, 1996) och med tanke på problemet anses teorierna tillsammans beröra de områden vi avser besvara.

3.2 Tillvägagångssätt och strategi

Uppsatsens material är författat delvis enskilt och delvis gemensamt, övervägande del är däremot skrivet tillsammans och vi representerar båda underlaget. Med frågeställningen identifierad kunde val av undersökningsmetod genomföras och i denna uppsats används en kvalitativ metod med primärdatainsamling genom intervjuer. Detta möjliggör en mer djupgående inblick i respondenternas livshistoria genom att se till hur någonting är och tillåter dessutom en tolkning därefter (Hartman, 2004; Jacobsen, 2003). Eftersom frågeställningen och studiens syfte är att visa en bild av respektive respondents ledarskapsutveckling, blev en kvalitativ metod lämplig.

Teoridelen sammanställdes utifrån studiens frågeställning och syfte. Flertalet tolkningar har genomförts i studien. Teorin har tolkats eftersom en sammanställning har gjorts över delar vi finner relevanta för studien, teorin har samt varit grund för strukturering av empirin. Empirin

basers som nämnt på intervjuer och tolkning har skett i flertalet steg då empirin presenteras som en sammanställning av respektive respondent med fåtalet utvalda citat. Insamlat material analyseras sedan i analysen utifrån en tolkning av teori och empiri. Eftersom flertalet artiklar påvisar en stor variation av egenskaper (Kirkpatrick & Locke, 1991; Goleman, 2004) vilket medför en grad av oklarhet, har respondenternas svar främst analyserats utifrån egenskapsaspekten med The Five Factor Model.

3.4 Respondenter

När respondenter skulle fastställas bestämdes att fokus inte ska ske på ledare i en specifik bransch eftersom eftersträvan är att få ledare från olika branscher representerade och ge en bild av olika ledares bakgrund. Manliga och kvinnliga ledare ifrån varierade verksamheter och åldrar har kontaktas. Ambitionen var att intervjua 10 högt uppsatta med ledarskap omtalat i media. Dessvärre valde flertalet att avstå och det resulterade i fem intervjuade respondenter. Fördelen med ett mindre antal intervjuer är att mer tid erhöles för en djupgående inblick. Respondenterna är ledare i den bemärkelsen att de leder grupper framåt. En fråga som uppkom under en delopponering var; ”Hur vet ni att de som undersöks faktiskt är ledare?” För att ge svar på frågan har denna studie valt att fokusera på formella ledare, med detta menas ledare som är ledare på pappret och som målmedvetet stärkt sin ledarposition. I inledning och teori omtalades distinktionen mellan en ledare och en chef. Respondenternas ledarposition kan styrkas eftersom de är inom vår bekantskapskrets och därför vet vi att dessa ledare inte endast betraktas som chefer, utan anses vara ledare av personer också i dess omgivning.

Fyra individer har intervjuats till följd av personliga kontakter eftersom accessen till personliga kontakter har varit stor. Den femte blev rekommenderad via en personlig kontakt. Gällande intervjuobjekten fanns två tider inbokade med en ledare som under senaste åren blivit nominerad till årets kvinnliga ledare av karriärguiden Shortcut. Dessvärre gick det inte att nå respondenten på någon av de inbokade tiderna och intervjun föll därmed bort. Resterande intervjuobjekt summeras i tabellen nedan, dock har de inte uppmärksammats i media. Det anses inte försämra studien eftersom fokus är på att intervjua formella ledare med en lång ledarbakgrund inom olika branscher.

I empirin kommer respektive respondent sammanfattas personligen för att ge en bild av varje enskild historia och benämningen har skett utifrån respektive positionstitel, se Tabell.1 nedan. Omfattningen på material kommer att variera beroende på intervjulängd, detta eftersom personliga intervjuer också medförde en djupare inblick i jämförelse med de på telefon och därav redovisas de personliga en aning längre i empirin. Figuren nedan, se Tabell. 1, ger en överblick av respondenterna i denna studie.

Tabell.1 Intervjutabell

Industri	Position	Kön	Typ	Datum	Plats
Ideell org.	VD	Man	Telefon	20120503	Göteborg
Träningscenter	Verksamhetschef	Man	Personlig	20120506	Karlstad
Modeindustrin	Butikschef	Kvinna	Telefon	20120508	Oslo
Byggprojektering	Avdelningschef	Man	Personlig	20120505	Karlstad
Skogsindustrin	Mellanche	Man	Personlig	20120506	Karlstad

3.3 Intervjuer

Hur intervjuguiden struktureras är viktigt för kommande empiri och standardiserade frågor underlättar upplägget för resterande avsnitt i uppsatsen (Bell, 2000). Intervjuerna har följt en så kallad semistruktur och bygger på färdiga frågor där respondenterna får möjlighet att tala fritt utifrån frågorna. Fördelen är att varje respondent får möjlighet att ge sin specifika bild av olika händelser (Jacobsen, 2003). Vidare poängterar Bryman (2011) att frågorna bör vara strukturerade för att ge en klar bild av det vi söker.

Efter att ha studerat tidigare forskning, utformades intervjufrågorna utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. I intervjuerna ställdes exakt samma frågor till varje enskild respondent, samt i samma ordningsföljd. Hartman (2004) menar att ordningsföljden är viktig för att inte påverka svaren då frågor som redan besvarats kan styras av tidigare besvarade frågor. Ytterligare har frågorna en tendens att överlappa varandra och det på grund av att vi lättare ska kunna skapa en bild av data som framkommer. Enkätundersökningar har inte betraktats relevant då det kan uppstå svårigheter i att få detaljerade svar och vidare kan svårigheter uppstå med att följa upp idéer och få fram respondentens tankar (Jacobsen, 2003; Bell, 2000).

Första kontakten med intervjuobjekten skedde via mail. Inom kort insågs snart att mail inte gav någon snabb respons och flera respondenter kontaktades istället per telefon för att snabbt kunna boka in ett möte. Dessvärre kunde flertalet kontaktade respondenter inte ställa upp, exempelvis kontaktades en rektor på ett stort svenskt universitet som inte hade någon möjlighet att delta och ännu fler avslag inkom. Vi intervjuar ledare där alla är framgångsrika och dessvärre mycket upptagna, till följd av det såg vi fördelen med telefonintervjuer för att höja flexibiliteten för våra respondenter. Förutom telefonintervjuer har även personliga intervjuer genomförts.

Innan intervjuerna erhöles samtliga ett sammansatt intervjuunderlag för att i förväg kunna begrunda de specifika frågorna (Jacobsen 2003). Eftersom studien ämnar till att blicka tillbaka på individens egen livshistoria är det extra viktigt att frågorna erhålls i förtid för att respondenten verkligen ska kunna minnas och få tid till att tänka efter. Detta gör att chansen för väl genomtänkta svar ökar (Jacobsen, 2003). De intervjuade är oberoende av varandra och därmed sågs ingen risk med att eventuella dialoger skulle ske sinsemellan.

Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats, detta för att kunna återgå till exakt erhållna svar för att citera och också för att minimera risken för feltolkning. Respondenterna var underättade om att inspelning pågick. Dessutom blev varje respondent tillfrågad om anonymitet och samtliga ville vara anonyma för att få tillfället att tala så fritt som möjligt.

3.5 Respondent presentation

VD: Respondenten är VD för en ideell förening och 36 år gammal. Verksamheten ger stöd till olika företag och totalt ansvarar respondenten för 11 anställda. Personen har lång historia av ledarskap även innan sin VD position och anses därför lämplig till denna studie.

Avdelningschef: Intervjuobjektet är avdelningschef för en byggprojekteringsgrupp och är 63 år gammal. Projektgruppen är lokaliserad i tre städer och personen har ansvar för en av dem, där han också har en gruppchefposition och ansvarar för omkring 20 personer. Han har 10 års erfarenhet av ledarskap och avancerat från deltidgruppchef till ledare på heltid, under sin arbetstid har han fått stor erfarenhet av att hantera olika människor. Till följd av lång yrkes- och ledarskaps erfarenhet blir respondenten relevant för denna studie.

Butikchef: Butikschef och är 42 år gammal. Respondenten känner stort engagemang och passion för sitt yrke. Har genom arbetslivserfarenhet 10 års erfarenhet av ledarskap och ansvarar idag för 16 anställda.

Verksamhetschef: Verksamhetschef och operativchef på ett av landets ledande träningscenter och är 36 år gammal. Ansvar för marknad och ekonomi samt ett personalansvar för mer 70 anställda. Erhöll första ledarskapserfarenheten under militärtjänstgöring och yrkesmässigt vid en ålder på 25 år. Respondenten har därefter endast haft ledarpositioner. Med 10 års erfarenhet inom ledarskap och intresset för att utveckla sig själv, verksamheter och människor i sin närhet är personen mycket intressant för studien.

Mellanchef: Mellanchef, avverkningsledare och samtidigt gruppleddare i ett skogsföretag, 60 år gammal. Har en utbildning som grund för sin position och ansvarar för idag 10 anställda och 8 stycken entreprenörslag med omkring 30 personer i respektive lag. Har 34 års erfarenhet inom ledarskap.

3.6 Trovärdighet

Inom forskningsmetodik tas två punkter upp gällande trovärdighet i insamling av data, detta är reliabilitet och validitet. Jacobsen (2003) menar att reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning handlar om att samla in och bearbeta data på ett tillförlitligt sätt. Insamlad data har eftersträvat att behandlas på ett tillförlitligt sätt, däremot bör läsare ha i åtanke att ett flertal tolkningar har genomförts och tolkningarna kan ha påverkat resultatet av studien.

I samband med validitetsaspekten, vilket åsyftar ifall undersökningen mäter det som avses att mäta, har frågorna testats på bekanta samt har en pilotintervju ägt rum innan genomförda intervjuer. Detta för att fastställa att frågorna är relevanta för just denna studie vilket stärker validiteten menar Bell (2000). Pilotintervjun visade att respondenten var införstådd med givna frågor och intervjun resulterade i svar i enighet med studien. Ytterligare gällande reliabilitet är tillförlitligheten stark då beprövade metoder har använts. Om en liknande undersökning genomförs kan dock resultaten bli annorlunda eftersom det är, som nämnt, varje individs enskilda historia som skildras.

Tanken att intervjua kända ledare skulle kunna bidra till ett större intresse för studien, anonymiteten hos respondenterna medför däremot att det inte har någon omedelbar betydelse för uppsatsen. Vidare värt att ta i beaktning är att historien beaktas utifrån ledarens perspektiv, det vill säga deras tankar, åsikter och minnen och inte utifrån dess anställda eller folk i deras uppväxt. Det är viktigt att uppmärksamma respondenternas självbild under åren som passerat, eftersom minnet från olika livsfaser kan variera och berättelsens återgivande kan därmed ha influerats. Respondenterna är inte objektiva utan gör ett urval utifrån egna preferenser och minnen, det är något som läsaren bör ha i åtanke.

Ytterligare att ha i åtanke är att naturligt ledarskap inte har studerats utifrån DNA aspekten då tidigare generationer eller släktingar inte beaktas. Valet har fokuserat på respondentens livshistoria och deras perspektiv. Vad den sociala omgivningen anser har inte undersökts. Det går heller inte att veta ifall respondenterna uppger egenskaper som de genom allmän kunskap har lärt sig vara bra eller om de nämner egenskaper de faktiskt innehar. Vidare har inte icke-ledare tillfrågats för att kunna jämföra resultat.

Studiens trovärdighet påverkas sist av att respektive respondent kan ha olika uppfattning av en ledarroll. När de relaterar till sin ledarroll vet vi inte ifall respondenterna har samma uppfattning angående rollens innebörd. Vid tal om ledarroller skulle det kunna medföra att vissa episoder utelämnas i berättelserna som egentligen förknippas med ledarskap.

4. Empiri

4.1 VD

4.1.1 Ledaregenskaper

De grundläggande faktorerna hos en framgångsrik ledare är främst att vara tydlig, en duktig lyssnare och orädd för att fatta beslut. Själv relaterar han sina mest framgångrika egenskaper till förmågan att få samtliga i verksamheten att arbeta åt samma håll med hjälp av att söka vad de anställda motiveras av och se möjligheter. Vidare nämner han sig ha en hög andel av empati, förståelse för människor, social förmåga och framför allt engagemang.

4.1.2 Bakgrund

Utifrån bakgrunden har respondenten till mesta del tagit en ledande roll och tror inte att det är på grund av ledarskapsutbildning eller träning som egenskaper skapas, utan att det har med uppväxt och personlig bakgrund att göra. Exempelvis säger respondenten *”Jag har gått en del utbildningar men kan inte säga att de har påverkat mitt beteende direkt.”* När respondenten tvingades flytta och byta skola i fjärde klass blev han mer eller mindre tvungen att inta en mer ledande roll och hävdar att uppväxten och den sociala omgivningen har stor påverkan på ledarskap. Både i och utanför skolan har engagemanget varit stort i olika föreningar redan under barndomen. I familjen var båda föräldrarna ledare i stora företag och ställde krav på fokus och framgång, men respondenten poängterar att föräldrarna alltid varit stöttande. Han menar också att ledarskap inte eftersträvats, i och med erhållna arbetslivserfarenheter har han däremot visat sig trivas och sökt vidare till tjänster inom samma position. Ytterligare hävdar respondenten att egenskapen empati har utvecklats under tiden som ledare, det är något som har mognat fram och han tror att flertalet egenskaper handlar om just mognadsaspekten.

4.1.3 Förhållningssätt till ledarskap

Under uppväxten och i arbetslivet har förhållningssättet till ledarskap till stor del varit naturligt. Erfarenheter, motgångar och förändringar i livet påpekas medfört stort inflytande på självförtroende och förmågan att hantera situationer, samt människor på ett bra sätt. Ett exempel på påfrestningar som angavs var att ledaren under IT kraschen mötte motgångar som kortsiktigt

påverkade självkänslan, men långsiktigt har dessa påfrestningar gjort att självkänslan stärkts eftersom han har lärt sig ifrån erfarenheten.

Frågan om att en del ledare misslyckas medan andra lyckas, tycker respondenten måste beaktas i varje enskilt fall. Han förklarar att bara för en individ har ledaregenskaper betyder inte det att individen lyckas med allt i företaget, det finns en omvärld runtomkring som har stor betydelse. Respondenten argumenterar också kring att alla inte har förmågan att leda på grund av att individer drivs av olika saker. Verksamheter är i ständig förändring och det blir viktigt att anpassa sitt ledarskap efter olika situationer för att vara framgångsrik. Det är viktigt att motivera sina anställda och anledningen till att vissa lyckas medan andra inte, relateras till förmågan att anpassa ledarskapet till särskilda situationer.

4.2 Verksamhetschef

4.2.1 Ledaregenskaper

Respondenten anser att ledarpositionen grundar sig i ett genuint intresse av att utveckla sig själv, verksamheter och andra människor. Han tror att det är genom intresse och glädje som ledaren blir duktig och företagsam. Andra viktiga egenskaper är betydelsen av att en ledare aldrig bör känna sig nöjd eftersom detta bidrar till att verksamheten inte utvecklas på ett effektivt sätt. Vidare poängterar respondenten *”Det är viktigt att vara en bra lyssnare och kunna ge konstruktiv feedback och ha extremt konkreta målsättningar.”* Enligt honom gäller det alla typer av målsättningar. Genom att lyssna och ge medarbetare ansvar har framsteg gjorts i yrkeslivet samt har det skapat framgångsrik ”team-anda” och respondenten understryker *”Jag sätter företagets vision och försöker på ett snyggt sätt paketera målen för att uppnå visionen. Är inte personalen delaktiga i processen att skapa målen kommer de aldrig att förstå dem och detta skapar omotiverade anställda. Senare kan jag ensam besitta en kompetens och vision om hur det ska uppnås.”* Ytterligare faktorer som bidragit till framgång inom ledarskap är kontinuitet, stabilitet och ansvarstagande.

4.2.2 Bakgrund

Genom åren har alltid ett intresse för att leda funnits och leda har uppfattats som något kul hos respondenten. Så länge han minns har alltid mycket saker ifrågasatts. Vidare har respondenten haft

ambitionen att nå mål, det primära var emellertid inte att leda, utan att bidra till att nå mål. Gällande uppväxten menar respondenten att den präglar allt och allas förmåga, inte bara ledarskapsförmågan. Under sin uppväxt togs tidigt ansvar och det resulterade i att tidigt bli vuxen. Personbeskrivning på respondenten är motsatsen till bortskämd. Han har viljan att kämpa och är öppen för risker. Han förklarar också att det har varit i svåra förändringar i livet och när han varit tvungen att gå utanför sin komfortzon som han utvecklats, både kompetensmässigt och på ett personligt plan. Detta har tvingat fram högre form av kompetens i olika situationer för att hantera förändringsprocesser.

Gällande ledarskapsträning förklarar respondenten att det är svårt att förändra någons grundvärderingar, eftersom de sitter hårt präglade i barndomen. Däremot kan utbildning användas som ett verktyg för att se sina svaga sidor och kunna förbättra sig. Förändring av grundvärderingar anser han enbart ha med tid och erfarenhet gör.

4.2.3 Förhållningssätt till ledarskap

När det kommer till att leda har ambitionen aldrig varit att uppnå en ledarroll och respondenten anser att uppnå rollen på ett sådant sätt, resulterar i att bli en chef och inte en ledare. Han förklarar följande;

”Om individer aktivt eftersträvar att bli ledare blir du nog sällan ledare, utan snarare chef eller boss. Det är skillnad på ledare och chef. En chef försöker driva en verksamhet mot ett mål genom att själv tro på målet. Det kallar jag chefskap. Att motivera och ta fram det bästa hos personalen så att alla gemensamt strävar efter målet, det är ledarskap.”

Ledaregenskaper är något som påverkas av flertalet olika parametrar, exempelvis verksamhet och situation. Olika situationer kräver olika förmågor och likaledes kräver olika verksamheter också individer med olika egenskaper. Mycket handlar om situationsanpassat ledarskap och att hantera olika situationer. Eftersom miljön ständigt förändras måste ledare också vara beredda att ifrågasätta och förändra sitt eget ledarskap. Respondenten vill poängtera att alla kan utvecklas till olika bra ledare, i vissa situationer kan individen vara en god ledare och i andra sämre.

4.3 Butikschef

4.3.1 Ledaregenskaper

Tankarna om vad som speglar en framgångsrik ledare är främst att vara organiserad och konsekvent. En förmåga som nämns är att vara tydlig i allt, samarbeta och få alla medarbetare engagerade i arbetet för att sträva efter ett gemensamt mål. Respondenten hävdar att det är betydelsefullt som ledare att tycka att arbetet är kul för att utvecklas och inspirera andra. Hon nämner att genom att tycka att arbetet är kul skapas lösningar på problem.

4.3.2 Bakgrund

Respondenten har alltid tagit ett stort ansvar och varit aktiv i skolan där hon mestadels tagit en ledande roll. Positionen som butikschef förklarar hon som kul och poängterar att hon inte eftersträvat eller haft ambitionen att bli ledare. Respondenten har erhållit ledarskapsträning och säger att med bra träning, tror hon att alla kan bli ledare. Press kunde vissa gånger uppstå från familjen gällande studier och hennes mamma var själv ledare och förebild. Hon förklarar att *”Jag var äldst och har alltid behövt ta ansvar, det är nog det som gjort att jag tycker att ansvarstagande är naturligt.”* Respondenten tror att studierna påverkat hennes ledarskap och förmåga att uppnå resultat mer än barndomen.

4.3.3 Förhållningssätt till ledarskap

Successivt har respondenten allt mer blivit insatt i rollen som ledare på grund av arbetslivserfarenhet och social omgivning, sedan hur framgångsrikt ledarskapet är beror på olika situationer. Respondenten förklarar *”Jag kan inte säga att det var någon specifik situation eller tid som gjort att jag blivit ledare utan det har mer kommit successivt.”* Enligt butikchefen beror framgång inom ledarskap på förmågan att anpassa sig till olika situationer genom erfarenheter. Erfarenheten bidrar även till att självsäkerheten ökar i sitt ledarskap, att det inte finns ett rätt och att varje situation avgör vilka egenskaper som resulterar i framgång. I vissa situationer fordras en mer auktoritär ledare och i andra en mer demokratisk.

4.4 Avdelningschef

4.4.1 Ledaregenskaper

Grundläggande egenskaper i ett framgångsrikt ledarskap handlar främst om att inge förtroende, vara lyhörd och få samtliga i personalen att känna sig sedda genom att kontinuerligt ha kontakt. Respondenten framhäver *”När det gäller projekt där vi lämnar anbud så rådfrågar jag alltid.”* Vidare understryks att alla ska känna engagemang och få en möjlighet att yttra sig. Största skälen till varför respondenten idag har en ledarroll grundar sig i bred kompetens och mycket erfarenhet av att hantera olika typer av människor, samt förmågan att inge ett starkt förtroende. Respondenten har ett stort engagemang till både verksamheten och människor som befinner sig inom den. Han anser sig lugn i alla lägen och tror att stor del i det har att göra med hans erfarenhet.

4.4.2 Bakgrund

Under barndomen och yngre år beskrevs respondenten av många i omgivningen som en lugnande faktor. Respondenten hävdar att han inte haft ambitionen att sträva efter någon ledarroll, snarare tvärtom. Utanför skolan var han aktiv i friidrott och vännerna därifrån har påverkat i ett flertal områden. Hemifrån erhöles stort stöd, föräldrarna var uppmuntrande i beslut och gällande studier upplevdes ingen press. Beslutet om att vidareutbildas togs helt i eget bevåg. Respondenten menar att social omgivning och uppväxt är det som format hans personlighet, men att arbetserfarenheten utformat förmågan att hantera olika situationer och bredda sin kunskap. Detta har sedan har lett till ledarskap. Gällande ledarskapsutbildning anser respondenten att inte alla kan utbilda sig till framgångsrika ledare. Mycket av ledarskap sitter i individens värderingar och dessa är svåra att ändra via utbildning på grund av att bakgrunden har för stor inverkan. Utbildningen har bidragit till att olika vägar kan tas för att utföra något rätt, men inte påverkat ledaregenskaperna.

4.4.3 Förhållningssätt till ledarskap

Respondenten har i och utanför skolan alltid intagit en ledarroll. Gällande förutsättningarna för att lyckas handlar det enligt verksamhetschefen inte bara om egenskaper, utan också om vilken position som uppkommer. Det är viktigt som ledare att hantera olika situationer och övertyga personalen, inte beordra, då alla är med och påverkar för att känna delaktighet.

4.5 Mellancheff

4.5.1 Ledaregenskaper

Framgångsrikt ledarskap bygger på grundläggande faktorer som rättvisa, ordning och reda, beslutsförande, självförtroende och att vara tillgänglig. Ledaregenskaperna som särskiljer just respondenten är förtroendeingivande, kompetens och framåtanda. En annan viktig del som påpekas är vikten av samarbete med personalen och få dem delaktiga för att tillsammans sätta rimliga och nåbara mål. Genom att respondenten trivs med sin situation tror han intresse och informationssökande har utvecklats.

4.5.2 Bakgrund

Respondentens personlighet har formats av den sociala omgivningen och uppväxten. Idrotten var en stor del av hans liv tills han började på internatskola och fick lägga idrotten åt sidan. Någon press gällande utbildning upplevdes aldrig, men föräldrarna var stöttande och peppande när beslutet om vidareutbildning togs. Trots det kunde respondenten känna krav på att ta ansvar från båda föräldrarna. Respondenten menar att det är på grund av hans utbildning som ledarrollen intagits samt på grund av sin kompetens. Ytterligare menar han att alla kan utbildas till ledare, dock kan mer eller mindre lyckade resultat uppnås. Respondenten tillägger *”Ja, det är ju så med utbildningar för det mesta att du funderar på varför du är där och vad som fås ut, men efter ett tag inser du att det nog inte var så dumt trotsallt.”* Ledarrollen som sådan, är inget som eftersträvats men det brinnande intresset resulterade i en ledarposition.

4.5.3 Förhållningssätt till ledarskap

Under uppväxten och arbetet har en ledarroll alltid tagits. En förutsättning för att lyckas är att ha kul och respondenten poängterar också att en framgångsrik ledare måste kunna hantera olika situationer. En ledares resultat kan påverkas av hur motiverad och tillfreds han eller hon är med arbetet. Är det inte kul, misslyckas en ledare lättare eftersom brist på motivation och tillfredsställelse föreligger.

5. Analys

5.1 Bakomliggande egenskaper till ledarens nuvarande position

För att studera ledarskap ur ett egenskapsperspektiv används som framhävts, The Trait Theory. Teorin har erhållit kritik eftersom egenskaperna riskerar att bli alltför omfattande (Bolden et al. 2003). Utifrån insamlad empiri kan en röd tråd i egenskaper urskiljas hos tillfrågade respondenter, det måhända att egenskaperna är många, men egenskaperna sammanfaller trots allt. Kirkpatrick och Locke (1991) framhäver att en ledare har egenskaper som särskiljer dem från icke-ledare. Icke-ledare har inte tillfrågats i denna studie och detta påstående kan därmed inte styrkas eftersom en jämförelse av likaktiga egenskaper hos icke-ledare inte är möjlig. Det samband som påträffats i empirin avser snarare liktydiga svar från respondenterna om egenskaper. Trots att respondenterna erhöll en relativt öppen fråga, överensstämde svaren. Exempelvis berörde VD, butikschef och mellanchefer vikten av engagemang och att få anställda att känna delaktighet. Vid tolkning av empirin kan engagemang urskiljas hos samtliga respondenter. Avdelningschefen förklarade engagemang genom att framföra ”När det gäller projekt där vi lämnar anbud så rådfrågar jag alltid.” Respondenterna har engagemang vilket kan ha varit en bidragande effekt till ledarskapsutvecklingen.

Som tidigare förklarats har problemet med att bekräfta bestämda ledaregenskaper grundats i brist på struktur och för att finna struktur i respondenternas svar kan, som Judge et al. (2002) förespråkar, The Five Factor Model appliceras. Modellen åskådliggör inte enbart en individs personlighet utan har i studien av Judge et al. (2002) påvisat hög korrelation med ledarskapsförmågor, det vill säga, korrelation med särskilda egenskaper.

Egenskaperna som återfinns i modellen, exempelvis social förmåga (*Extraversion*) är viktiga hos samtliga respondenter och de anses också besitta denna egenskap; VD:n talar om sin sociala förmåga och Verksamhetschefen likaså. Verksamhetschefens sociala kompetens betonas med citatet ”Det är viktigt att vara en bra lyssnare och kunna ge konstruktiv feedback och ha extremt konkreta målsättningar.” Förmågan, det vill säga *Extraversion*, har ett viktigt ledar- och egenskapssamband (Judge et al., 2002). Verksamhetschefens citat tyder på att vara social med ett syfte, nämligen att alla bör sträva mot särskilda mål och hur ledaren får en grupp att göra detta. Goleman (2004)

beskriver hur betydelsefullt det är att en ledare har social förmåga som omfattar ett bakomliggande syfte, eftersom det är en komponent i EMI och därmed en komponent också i framgångsrikt ledarskap. Ingen respondent framhäver att de varit tillbakadragna under sin uppväxt, utan samtliga har varit utåtriktade individer med en social omgivning.

Det framhövdes inte någon stark betoning på kreativitet i empirin och kreativitet kan hänföras till *Openness* i modellen (Judge et al., 2002), däremot framkom nyfikenhet som också hänförs till *Openness* och därav avviker inte egenskapen. På grund av att egenskapen finns hos respondenterna, vilken har en hög korrelation med ledarskap, tror vi nyfikenhet är en mycket starkt bidragande egenskap till respondenternas ledarskapsutveckling.

Gällande komponenten *Neuroticism*, förväntades osäkerhet inte påvisas inför empirin eftersom framgångsrika ledare behöver emotionell stabilitet och självförtroende (Kirkpatrick & Locke, 1991; Judge et al., 2002). Mellancheferna omnämner självförtroende som en ledaregenskap han besitter. Utifrån empirin får vi uppfattningen om att självförtroende ofta är en egenskap som utvecklas, vilket kommer diskuteras i nästkommande del i analysen. Butikschefen menar att självsäkerhet grundas på erfarenhet och VD:n ger vidare ett exempel på när självförtroendet betvivlats under IT-kraschen, men att detta i slutändan resulterade i ett stärkt självförtroende. Denna egenskap anses därför grundläggande hos respondenterna även om de verkar ha uppkommit på grund av olika faktorer och under olika omständigheter.

Sist tydliggör verksamhetschefen också att stabilitet är viktigt och detta motsvarar emotionell stabilitet som framhävs som mycket viktigt inom framgångsrikt ledarskap av både Goleman (2004) samt Kirkpatrick och Locke (1991). Viktigaste egenskaperna hos framgångsrika ledare är de som i The Five Factor Model återfinns under *Extraversion* och *Openness*. Av analysen ovan finns dessa egenskaper i olika bemärkelser hos våra respondenter, de har möjligtvis inte sagt respektive adjektiv rakt ut, men genom förklaring uppfattas dessa egenskaper korrelera med de två komponenterna i modellen. Möjligen är *Extraversion* och *Openness* en bidragande faktor till varför respondenterna befinner sig i den ledarposition de har idag, där exempelvis VD:n uttrycker en ständig social förmåga. De kvarstående komponenterna har inte lika stark koppling till ledarskap enligt Judge et al. (2002) men utifrån empirin uppfattas ändå att egenskapsmönstret följs utifrån modellen.

En egenskap som framkom i empirin men däremot inte har framhävts i The Five Factor Model var egenskapen tydlighet. Både att vara tydlig och att ha målsättningar underströks som mycket viktigt hos bland annat VD, Butikschef och Verksamhetschef. Egenskapen tydlighet och skapa målsättningar framhävs inte i modellen eftersom det snarare syftar på hur ledaren väljer att strukturera upp sitt arbete och mer praktiskt styra sin grupp, då får inte personlighetsaspekten eller egenskapsaspekten hos respondenten fokus i samma bemärkelse. Ytterligare fanns mycket tyngd på erfarenhet vilket Jackson och Parry (2011) framhöll som väsentligt inom ledarskap.

Empati anser Goleman (2004) vara en bland de viktigaste ledaregenskaperna. Denna egenskap var det endast en respondent som benämnde med just adjektivet, empati. Däremot kan det tolkas att ytterligare respondenter betonar empati, eftersom exempelvis Avdelningschefen och Mellanchefen förklarar betydelsen av att förstå människor och att erfarenhet ökar denna förståelse. Frågan som uppkommer utifrån nämnda argument, är ifall det är en hög nivå av EMI som medfört att respondenterna är i den position som de har i idag, eller är det som förklarat ovan egenskaperna i The Five Factor Model? The Five Factor Model och EMI komponenterna överensstämmer till stor del, men EMI syftar mer på det emotionella hos en ledare än The Five Factor Model (Judge et al., 2002; Goleman, 2004). EMI är egenskaper våra respondenter besitter; de talar om integritet, om att arbetet inbringar glädje, kunna motivera anställda och instämmer i att dessa egenskaper överensstämmer med personligheten. I grunden har respondenterna betonat ett genuint intresse och engagemang. Samtidigt har också fokus på mer praktiska erfarenheter omnämnts. Verksamhetschefen återspeglade den praktiska aspekten genom att betona vikten av konkreta mål för respektive anställd. Därmed ser vi en kombination av EMI egenskaper samt mer praktiska egenskaper om hur ledaren arbetar.

Överlag överensstämmer olika egenskaper mellan respondenterna; engagemang, social förmåga, erfarenhet och självförtroende och ingen respondent uppgav därmed något utmärkande särdrag. Detta betonar återigen den röda tråd som berördes i början av analysen och utifrån The Trait Theory har gemensamma egenskaper identifierats hos respondenterna. Respondenterna understryker att det är viktigt att inneha dessa egenskaper som ledare, det räcker inte att ha utbildning, för finns inte egenskaperna kan inte framgångsrikt ledarskap uppnås. Vidare ska det analyseras vad det är som påverkar ledarskap och när egenskaperna kan tänkas ha uppkommit.

5.2 Främjande ledarskapsutvecklingsfaktorer

Frågan om hur ledarskap utvecklas är delad i litteraturen. Utifrån empirin kan motsatsen hävdas då samtliga respondenter är överens om att ledarskap påverkas av omgivningsfaktorer och har utvecklats hos respektive respondent. Teoridelen visade att omgivningsfaktorer påverkar genom att Arvey et al. (2006) i sin studie påvisade att ledarskap framförallt influeras av omgivningsfaktorer. Utifrån empirin ser vi att viktigast i ledarskapsutveckling är den sociala omgivning som präglat respondenternas livshistoria. Avdelningschefen menar exempelvis att den sociala omgivningen har format hans personlighet och detta syftar indirekt på utformningen av egenskaper.

Zaccaro (2007) beskriver att särskilda egenskaper är stabila medan andra är väldigt situationsanpassade, egenskaper kan uppstå med hjälp av träning och i samband med mognad hos individen, sedan finns egenskaper som inte kan formas i lika omfattning. Eftersom VD:n poängterat att egenskapen empati inte naturligt har funnits hos honom utan har utvecklats och mognat fram, instämmer vi i vad Bass & Bass (2008) hävdar då de menar att en ledare genomgår flertalet steg för att nå en ledarposition. Vidare uppfattas att den sociala omgivningen inte endast påverkar ledarskapsförmågan, Verksamhetschefen menar att den sociala omgivningen präglar allt och allas förmåga samt Mellancheferen poängterar i intervjun att den sociala omgivningen i uppväxten hade störst betydelse för honom.

Barndomen och uppväxten påverkar ledarskapsfaktorer, samt kan levnadsförhållanden och föräldrar influera hur ledaregenskaper utvecklas (Bass & Bass, 2008). Butikschefen beskriver en del av sin uppväxt på följande sätt; ”*Jag var äldst och har alltid behövt ta ansvar, det är nog det som gjort att jag tycker att ansvarstagande är naturligt*” och Verksamhetschefen nämner också tidigt ansvarstagande i sin uppväxt, det styrker Bass och Bass (2008) argument om att ledarambitionen startar redan i barndomen och följer med in i vuxen ålder.

Butikschefen nämner att hon ofta upplevde press från sin mamma som var ledare. Snell et al i Bass och Bass (2008) menar att studier har visat att mammors roll påverkar sannolikheten för ledarskapsutveckling genom att själva vara starka kvinnor och ledare. Respondenternas svar urskiljer att ansvar under frihet togs under uppväxten. Utifrån empirin har respondenterna, mer eller mindre, upplevt press ifrån föräldrarna, men när kommer till utbildning är det val de gjort

utifrån eget bevåg. Avdelningschefen poängterar att hans föräldrar alltid varit stöttande och peppande när han beslutade att vidareutbilda sig. Bass och Bass (2008) menar att far och moder relationen till barnet påverkar ledarens karriärsväl med det är inget som kan utläsas i empirin, eftersom karriärsvälet gällande utbildning togs oberoende av föräldrarna.

Däremot ses sambandet med att familjeomgivning formar individens självförtroende och sociala förmåga, vilket Conger (2004) förespråkar. Genom att respondenterna har haft stöttande föräldrar och samtidigt upplevt frihet under uppväxten, har både självständighet och självförtroende utvecklats och vi anser att det är relativt självklart att familjeomgivningen påverkar dessa viktiga ledaregenskaper. Mönster som kan uttydas hos respondenterna är att de har tagit en ledarroll i och utanför skolan under hela sin uppväxt, vilket överensstämmer med Bass och Bass (2008) teori om att individer som intagit en ledarroll i skolan också har större sannolikhet att senare utveckla ledarskap i arbetslivet. Vidare som tyder på att egenskapen självförtroende utvecklats är respondenternas betoning på olika påfrestningar, eftersom påfrestningar tvingar fram stärkt självinsikt. VD:n förklarar en tidpunkt i livet som utvecklade självförtroende och den sociala förmågan och menar att det var när han började fjärde klass och flyttade till en ny stad med ny skola. I det här fallet går det att se en specifik händelse har präglat uppkomsten av ledaregenskaper. Sett till kvarstående respondenter har specifika situationer inte kunnat urskiljas.

Ytterligare något som relateras till ledarskapsutveckling är utbildning och ledarskapsträning (Conger, 2004; Bass & Bass, 2008). Avdelningschefens utgångspunkt är att alla inte kan utbilda sig till framgångsrika ledare, eftersom att mycket av ledarskapet grundas i individens värderingar. Han menar att utbildningar kan hjälpa individer som har typiska ledaregenskaper att bidra till att hitta olika lösningar men inte förändra egenskaper. Verksamhetschefen använder utbildning som ett verktyg för att få uppfattning om sina negativa och positiva sidor i syfte för förbättring. Han nämner, liksom Avdelningschefen, att det genom utbildning inte går att ändra individers grundvärderingar då han anser att grundvärderingar har med tid och erfarenheter att göra. VD:n säger, mer eller mindre, att utbildningar inte har påverkat hans beteende medan Mellancheven påstår att det är den kompetens han erhållit från utbildningar som gör att han har den ledarposition han har idag. Utifrån detta kan vi se att deras uppfattning om huruvida det är sant att utbildning påverkar ledarskapsutveckling eller inte, skiljer sig åt. Det gör att både teorin av Doh (2003) som säger att

individer kan lära sig att leda, men att ledarskap inte nödvändigtvis går att lära ut och teorin av Conger (2004), som framför att utbildning bidrar till att olika intressen uppkommer, blir relevanta.

Butikchefen, likväl som Mellanchefen, förklarar att utbildningen har haft stor inverkan på ledarskapet då förmågan att utveckla resultat förbättrats. Ytterligare hävdar hon att alla individer kan bli ledare med bra träning. Conger (2004) förklarar emellertid att formell utbildning inte har särskilt stor effekt på hur ledarskapet utvecklas hos individen eftersom ledarskapsträning ofta inte fokuserar på ledarens personliga behov. Vi menar att de respondenter som antyder att ledarskapsträning inte har bidragit till utveckling kan ha genomgått den träning Conger (2004) omtalar, det vill säga, träningen kan ha haft fel fokus och därmed inte bidragit till personlig utveckling.

Givetvis har samtliga respondenter haft olika uppväxt genom att de växer upp i olika hem, men gemensamma nämnare kan hittas som respondenterna uppfattar har påverkat ledarutvecklingen och bidragit till dagens ledarposition. Däremot är inte enbart uppväxten tillräcklig för att utveckla ledarskapsförmågor, en del ledare har, som visat, förbättrat sina förmågor genom träning och erfarenhet, men samtliga respondenter framhåller betydelsen av att kunna anpassa sitt ledarskap till olika förhållanden för att kunna styra en verksamhet framgångsrikt. Precis som Zaracco (2007) förklarar är en del egenskaper situationsanpassande.

Från empirin kan vi anknyta situationsanpassat ledarskap till utvecklingsfaktorer då en del av framgångsrikt ledarskap handlar om att som ledare kunna anpassa sitt ledarskap till olika situationer. Butikschefen beskriver att erfarenhet har bidragit till lärdom om hur olika situationer ska hanteras och detta bekräftar vad Harsey et al. (2000) förespråkar om flexibilitet i ledarskap. Synsättet instämmer med respondenternas förklaringar, däremot avviker ett respondent svar. Mellanchefen ser situationsanpassat ledarskap utifrån ett annat perspektiv, då han menar att en ledare inte kan ha en konstant motivation och tillfredsställelse i sitt arbete och som ledare måste detta kunna hanteras.

Bass och Bass (2008) menar att egenskaper och situationen gemensamt har en avgörande roll för en ledares framträdande. I empirin framkommer att egenskaper inom *Extra Version* och *Openness* är väsentliga, detta innebär social förmåga och erfarenhet. Vidare visar empirin att samarbete och tydlighet är viktiga förmågor hos respondenterna. Överlag överensstämmer teorier med empirin men det är svårt att konstatera faktorer och specifika situationer som påverkat respektive

respondents ledaregenskaper. Däremot går det att skildra ifall en ledarroll sedan länge funnits med hos respondenterna eller inte.

Sist bör tilläggas att endast en respondent medvetet eftersträvat en ledarroll. Resterande har inte aktivt sökt sig till ledarrollen men har under uppväxten ändå alltid tagit ansvar och påvisat flertalet ledaregenskaper tidigt i livet. Vad som kan uttydas från detta i relation till naturligt ledarskap, besvaras i slutsatsen nedan.

6. Slutsats

Studien visar att intervjuade ledare naturligt intagit en ledarposition under deras livshistoria. Endast en respondent har medvetet strävat efter en ledarroll och resterande har tidigt, utan eftersträvan, intagit ledarroller under sin livshistoria. Det går däremot inte att urskilja exakt när den naturliga ledarrollen har trätt i kraft hos respektive respondent, eftersom respondenterna inte uppgav en specifik tidpunkt där ledaregenskaper uppkommit och en ledarroll intagits. Svaren från respondenterna blev i det sammanhanget inte så ingående som förväntats.

Ytterligare påvisas sammanfallande ledaregenskaper. Respondenterna benämner egenskaper under olika termer, trots allt urskiljs en röd tråd och följande egenskaper har identifierats;

- Social förmåga
- Erfarenhet
- Självförtroende
- Tydlighet
- Nyfikenhet

Respektive respondent innehar en unik livshistoria och studien visar att ledarskap ständigt har funnits hos respondenterna. Omgivningar som har främjat respondenternas ledarskapsutveckling är barndomen, stabil familjeomgivning och utbildning. Genom exempelvis en trygg uppväxt har egenskaperna identifierade ovan bidragit till ledarskapsutveckling. Gällande frågan om ledarskapsutbildning sammanfaller inte svaren eftersom respondenterna anser att påverkan varierar. Ledarskapsutvecklingen främjas därmed genom egenskaper som i variation utvecklas under olika livsfaser och i relation till omgivningen.

Däremot kan inte en specifik situation anges under vilken egenskaper framkommit, situationsaspekten är väsentlig i den bemärkelse att respondenterna, genom erfarenhet, har lärt sig anpassa ledarskapet till olika förhållanden vilket är en del i respondenternas ledarskapsutveckling. Trots att analysen har visat olika svar skildrar studien naturligt ledarskap genom att ingen av respondenterna har följt Palles resa från att vara blyg till att nå en ledarposition. Samt har, som sagt, de flesta inte eftersträvat ledarskap. Studien har inte resulterat i några avvikande egenskaper, den har däremot visat en bild av att somliga ledare, nämligen respondenterna i studien, naturligt intagit en ledarroll under deras livshistoria.

6.1 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att genomföra en jämförande studie där icke-ledare intervjuas för att se om svaren avviker från denna undersökning. Alternativt kan en undersökning göras utifrån ledare samt individer i ledarens omgivning i syfte att se om uppfattningarna beträffande ledaregenskaper sammanfaller.

7. Referenser

- Arvey, R.A., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z & McGue, M. (2006) The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factor, *The Leadership Quarterly* 1 pp.1-20
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press
- Bell, Judith. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. 3. uppl. Studentlitteratur AB, Lund
- Bennis, W. (1997) Why Leaders Can't Lead, *Soundview Executive Book Summaries*. Tillgänglig: <<http://tomchiu.pbworks.com/f/Why%20Leaders%20Can't%20Lead.pdf>>. [2012- 05- 13].
- Bergengren, Maria. (2003) *Organisation och ledarskap*. Bonnier utbildning, Stockholm
- Bolden. R, Gosling. J, Marturano. A & Dennison. P. (2003) A review of leadership theory and competency frameworks: *Edited version of a report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*.
- Brungardt, C. (1996) The Making of Leaders: A Review of the Research in Leadership Development and Education, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 3, no. 3, pp. 81-95
- Bryman, Allan. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Liber AB, Malmö
- Conger, J. A. (2004) Developing leadership capability: What's inside the black box?, *Academy of Management Executive*, vol 18, no. 3, pp. 136- 139
- Doh, J.P. (2003) Can leadership be taught? Perspectives from management educators, *Academy of Management Learning and Education*, vol 2, no.1, pp.54-67
- Garic, D. (2006) Are leaders born or made? *Supervision*, vol 67, no. 12, pp. 19-20
- Goleman, D. (2004) What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, vol 82, no. 1, pp. 82-91
- Hartman, Jan. (2004) *Vetenskapligt tänkande*. 2. uppl. Studentlitteratur AB

- Hersey, P, Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2000) *Management of organizational behavior: leading human resources*. 8. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Jackson, Brad & Parry, Ken. (2011) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, vol 2, SAGE Publications Ltd
- Jacobsen, Dag I. (2002) Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. 1:11 uppl. Studentlitteratur AB
- Judge, T. A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt. M.W. (2002) Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *The Journal of applied psychology*, vol 87, no. 4, pp. 765–780
- Kirkpatrick, S. A.& Locke, E. A. (1991) Leadership: Do Traits Matter?, *Academy of Management Executive*, vol 5, no. 2, pp. 48-60
- Lundberg, Palle & Henrysson Eidvall, Sara. (2010) *Träna ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- McGrae, R. R. & John, O. P. (1992) An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality*, vol 60, no. 2, pp. 175-215
- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2010) *Leaders and the leadership process: readings, self-assessments & applications*. 6th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education
- Stogdill, R. M. (1981) *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. Rev. and expanded ed. by Bass B. M. New York: Free Press
- SvD Näringsliv. (25 juni 2009) Tillgänglig: <http://www.svd.se/naringsliv/branscher/teknik-och-telekom/en-naturlig-och-karismatisk-ledare_7039527.svd>. [2012-04-25].
- Zaccaro, S. J. (2007) Trait-Based Perspectives of Leadership, *The American Psychologist*, vol 62, no. 1, pp. 6-16
- Zalenzik, A. (1992) Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard business of review*, vol 70, no. 2, pp. 126-135

Bilaga - Intervjuguide

1. Öppning – Ledarskapserfarenhet

Ålder?

Beskriv den position du har idag samt huvudsakliga arbetsuppgifter.

Hur många anställda ansvarar du för?

Hur många års erfarenhet har du av ledarskap?

2. Bakgrund

Hur har du uppnått den ledarroll du har idag?

Varför tror du att just du är i den ledarposition du har idag?

Vad anser du vara de grundläggande faktorerna i framgångsrikt ledarskap?

Har du naturligt alltid intagit en ledarroll?

- a. Om nej, när ändrades beteendet och varför?
- b. Om ja, hur tror du det kommer sig?

Har du aktivt eftersträvat en ledarroll?

Engagerade du dig utanför skolan som ung?

Anser du att din uppväxt har präglat din ledarskapsförmåga? Ange exempel.

Upplevde du press hemifrån att vara duktig gällande utbildning?

3. Ledaregenskaper och påverkande situationer

Vilka egenskaper gör dig lämplig till vederbörande ledarposition och vilka ledaregenskaper anser du dig själv besitta? Om möjligt, förklara situationer där egenskaperna påvisats.

Anser du dig vara född med dessa egenskaper?

Gällande nyssnämnda egenskaper, minns du någon särskild situation under ditt liv där egenskapen främjats?

När, under vilken livsfas, tror du dina ledaregenskaper har påverkats mest?

Tror du att alla individer kan bli ledare?

Varför tror du att ledare som har ledaregenskaper ibland misslyckas, och varför personer som inte har ledaregenskaper ändå kan bli framgångsrika ledare?

Har du under tiden som ledare utbildats inom ledarskap?

a. Om ja, hur har det påverkat dig som ledare?

b. Om nej, tror du ledarskapsträning hade bidragit till din ledarskapsutveckling?

Egenskaper som emotionell stabilitet, självförtroende – anser du dig ha detta? Vad grundas det på, eller har du lärt dig det genom ledarskapsträning? Samma sak som frågan ovan gäller för egenskaper som exempelvis nyfikenhet, driv, samarbete.