

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT 2013]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Linda Segerfelt

Malin Stomberg

Handledare: Patrik Zapata

Examinator: Rolf Solli

Ledarskap

**En fallstudie om hur anställda i offentlig förvaltning
uppfattar ledarskap**

Sammanfattning

Den här studien redogör för uppfattningar om ledarskap. Syftet med studien var att beskriva hur ledarskap uppfattas av anställda i offentlig förvaltning. Studien skulle även se om uppfattningarna om ledarskap skilde sig åt mellan chefer och medarbetare. Studien börjar med en genomgång om hur ledarskap har uppfattats i teori och tidigare forskning. Den teoretiska referensramen presenterar för hur ledarskap kan karaktäriseras, kategoriseras och uppfattas. Det finns olika uppfattningar och sätt att betrakta ledarskap på, både som bra och dåligt. Det kan vara demokratiskt, bero på situation, beteende, eller vara ineffektivt och oetiskt. För att se om de uppfattningar som redogjordes i teoretisk referensram överensstämde med verkligheten, offentlig förvaltnings uppfattningar, vände vi oss till en stadsdelsförvaltning i en mellanstor kommun i Sverige för att fråga anställda om vad som är deras syn på ledarskap. Genom intervjuer med chefer och medarbetare fick vi ta del av deras uppfattningar om ledarskap. Ledarskap uppfattas av anställda i offentlig förvaltning som att ledaren ska ta tillvara på kompetens, delegera, lyssna, fördela ansvar, fatta beslut samt våga ta hjälp av medarbetare och anpassa ledarskapet efter situation. Skillnader mellan chefer och medarbetares uppfattningar var inte markanta, men de existerade. Cheferna tryckte på vikten av att ledarskap är ett skapande av resultat och att handla effektivt medan medarbetarna uppfattade ledarskap som att föra en ständig dialog och att ledaren ska lita på sina medarbetare.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.2 SYFTE	5
1.3 AVGRÄNSNING	5
2. TEORETISK REFERENS RAM	7
2.1 LEDARSKAP	7
2.2 DEMOKRATISKT LEDARSKAP	8
2.3 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	9
2.4 BETEENDEBASERAT LEDARSKAP	10
2.5 INEFFEKTIVT OCH OETISKT LEDARSKAP	12
2.6 SAMMANFATTNING OCH ANALYSMODELLER	15
3. METOD	18
3.1 DATAINSAMLING	18
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD	19
3.3 DATAANALYSMETOD.....	19
3.4 ETISKT HÄNSYNSTAGANDE.....	20
3.5 TROVÄRDIGHET OCH GENERALISERBARHET	21
4. UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP	23
4.1 CHEFERS UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP	24
4.2 MEDARBETARES UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP.....	27
4.3 SAMMANSTÄLLNING AV ANSTÄLLDAS UPPFATTNINGAR	31
5. ANALYS	33
5.1 CHEFERS UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP	33
5.2 MEDARBETARES UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP.....	35
5.3 LIKHETER OCH SKILLNADER I ANSTÄLLDAS UPPFATTNINGAR OM LEDARSKAP	36
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	40
REFERENSER	43
BILAGOR	45
BILAGA 1: INFORMATIONSBREV	45
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	46

1. Inledning

Kapitlet beskriver vad studien handlar om, beskriver problemet, vilka frågor som ska behandlas och hur studien har avgränsats.

Efter alla studier om ledarskap är mångfalden av resultat och skillnader i vad som anses som ledarskap markant. Fenomenet ledarskap är svårfångat och uppfattningarna är spridda. Det har visat sig att de flesta definitioner av ledarskap bygger på att ledarskap är en process där en eller flera personer i processen har med avsikt att påverka andra i syfte att leda, organisera eller strukturera aktiviteter i en organisation eller grupp. Däremot har ledarskap har så vitt skilda betydelser för olika människor att en del teoretiker ifrågasätter om ledarskap ens kan klassas som ett vetenskapligt begrepp (Yukl 2012:5f). Vad som uppfattas som ett framgångsrikt och bra ledarskap kan även variera över tid. Det går över tid att se olika trender och moden inom ledarskap. Vad som ansetts som ledarskap har varierat och påverkats av trender under hela 1900-talet (Blomquist och Röding 2010:28ff). Det skrivs mycket om ledarskap i sig, vi måste däremot vara medvetna om att det finns olika sidor av ledarskapet. Likväl som ledarskap kan uppfattas som bra kan det även uppfattas som mindre bra eller dåligt. Gary Yukl (2012:5f) menar att ledarskapsforskarna är oeniga om vad ledarskap egentligen är och att de har olika uppfattningar kring vad som är ledarskap, i den här studien utforskar vi det inom offentlig förvaltningen. Vilket har lett oss in på, vad är egentligen ledarskap i offentlig förvaltning och hur uppfattas ledarskap av anställda där?

1.1 Problemformulering

Problemet är att det finns många spridda uppfattningar kring ledarskap. En uppfattning är en människas verklighetsbild av någonting och det är något som en person har upplevt (Ohlsson & Rombach 2013:22). Är det så att ledarskapet uppfattas olika av olika människor i offentlig förvaltning och när är ett ledarskap bra, mindre bra eller kanske till och med dåligt? Hur ser dessa uppfattningar ut, skiljer de sig åt, från person till person, situation till situation eller präglas dessa uppfattningar av egna erfarenheter eller förebilder av ledarskap? Hur skiljer sig uppfattningar hos anställda i offentlig förvaltning om ledarskap egentligen? Hur uppfattar anställda att det kommunala ledarskapet kan karaktäriseras och kategoriseras i en kommun och hur uppfattas det kommunala ledarskapet därmed hos de anställda? Anställda i offentlig

förvaltning är chefer och medarbetare, som arbetar på olika nivåer, med olika uppgifter, uppfattar de ledarskapet på samma sätt, eller på olika sätt? Det är vad studien handlar om.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur ledarskap uppfattas i offentlig förvaltning och vad ledarskap betyder för anställda i verksamheten.

Utifrån syftet med studien har vi formulerat två forskningsfrågor:

- *Vad är ledarskap för anställda i offentlig förvaltning?*
- *Hur skiljer sig uppfattningarna om ledarskap åt mellan chef och medarbetare?*

Frågorna besvaras dels genom en litteraturgenomgång och dels av en intervjustudie där vi samlat in material som utgör uppfattningar om ledarskap. Detta delgav studien uppfattningar och beskrivningar om hur de anställda uppfattar ledarskap samt hur de karakteriserar och kategoriserar ledarskap i offentlig förvaltning och hur teori och tidigare forskning beskrivit uppfattningarna.

För att uppfylla syftet och besvara forskningsfrågorna kartläggs chefers och medarbetares uppfattningar och beskrivningar av ledarskap, för att se om de stämmer överens med vad som har sagts och hur beskrivningarna av ledarskap ser ut i ledarskapsteorierna som valts ut för studien. De ledarskapsteorier som valts kan du läsa om i kapitel 2, *Teoretisk referensram*, som beskriver antaganden om hur ledarskap kan uppfattas och har uppfattats tidigare.

1.3 Avgränsning

Studien är en fallstudie av en kommun. Här har vi intervjuat anställda, varit närvarande och ställt följdfrågor. För att samla in data, vilket utgörs av anställdas uppfattningar om ledarskap avgränsades studien till en stadsdelsförvaltning i kommunen. Det är för studien inte väsentligt att säga vilken, det kan vara den du bor eller vill bo i, poängen är att studera hur ledarskap uppfattas av anställda i offentlig förvaltning för att kartlägga hur de ser på ledarskap. Att genomföra en studie inom en och samma miljö gav oss ökad kännedom och kunskap om

organisationens strukturer och rutiner, i vårt fall om ledarskapet (Kvale & Brinkmann 2009:123f). Vi avgränsar oss från chefskapet för att endast se till- och studera ledarskapet, som betraktas ur både chefs- och medarbetares syn. Chefen ska utöva ett ledarskap men en ledare kan förekomma på fler håll i en organisation och behöver nödvändigtvis inte innefatta en chefsposition för att bedriva ledarskap (Holmblad Brunsson 2007:76).

2. Teoretisk referensram

Kapitlet beskriver att det verkar som att utifrån och beroende på hur ledare beter sig och hur ledaren är i olika situationer karaktäriseras ledarskap som olika. Ledarstilar beskrivs olika och människor uppfattar det olika. I kapitlet beskrivs tidigare forskning och teorier kring hur ledarskap brukar uppfattas och kategoriseras.

2.1 Ledarskap

Ledarskap, hur ser det ut och hur uppfattas det? Ledarskap påverkas av omgivningen och förändras därför över tid. Vad som är att uppfatta som viktigt i ledarskapet är ledarens handlingar och egenskaper och ibland en kombination av de båda (Rombach & Solli 2002:152). En möjlig påverkan för ledare är deras förebilder och ledarna imiterar förebilderna omedvetet eller medvetet, det kan vara en chef, en mentor, en person eller en situation som ledaren stött på tidigare i livet. Det betyder inte att ledaren blir sin förebild men påverkan finns (Rombach & Solli 2002:8f). Studier visar att ledarskap finns överallt, går att urskilja och uppfattas olika, de handlar främst om ledare och ledarskap i byråkratier och företag. Det gör att ledarskap inte är något nytt fenomen, då det har studerats flitigt, på olika nivåer och platser under lång tid (Ohlsson & Rombach 2013:9f). Ledarskap finns även på andra platser och sammanhang än bara i företag och byråkratier, det finns bland annat inom räddningstjänst och polis, kloster, i kriser och i krig (Ohlsson & Rombach 2013:25f). Hur ledarskap uppfattas beror på hur det upplevs och uppfattas därför olika av olika människor (Ohlsson & Rombach 2013:22). Ledarskapet kan uppfattas ur en formell och informell aspekt, där ledarskapet är att betrakta som formellt ledarskap och informellt ledarskap (Ohlsson & Rombach 2013:10). Men ledarskap kan även uppfattas i vad en ledare kan, är och gör. Dessa tre uppfattas utifrån hur ledaren sätter upp mål, är problemanalyserande och kommunicerar (Maltén 2000:11f).

Chester Irving Barnard (1938) presenterade en studie om ledares funktioner och hur deras arbetssätt uppfattas då ledaren befinner sig i formella organisationer i sin bok *The Functions of the Executive* (Barnard 1938:14). Barnard beskriver ledares ledningsfunktioner i formella organisationer som ledning, styrning, administration och kontroll (Barnard 1938:24). Barnard menade att en ledare inte kan vara en fungerande ledare utan att ha en position i organisationen (Barnard 1983:223). Han uppfattade att ledarskap handlar om att hålla organisationen i rullning och inte som styrning av människor eller grupper (Barnard

1983:220f). För att samverka mellan människor ska fungera såg Barnard ledarskapet som den huvudsakliga faktorn till dess framgång (Barnard 1938:261). Ytterligare såg Barnard att kommunikation och ett gemensamt syfte var viktiga faktorer för att skapa samverka och få en organisation att fungera (Barnard 1938:191). Barnard uppfattade ledarskap som två aspekter, en övergripande bestående del av ledarskapet och en individuell överlägsenhet som är varierande och omedelbar (Barnard 1938:262f).

Henry Mintzberg beskrev år 1973 ledarskap och hur det kan uppfattas genom ledarfunktioner. Huvudfunktionerna i ett ledarskap är information, samspel och beslut. Ledarskapets roller är komplicerade och rollernas olika funktioner beror på vad ledaren är verksam i för organisation. Mintzberg menar att rollerna innebär att ledaren uppfattas som agerande företrädande för sin verksamhet, kommunicerar information, är nyskapande, tar initiativ, är nätverkande och löser problem (Maltén 2000:55). Ledaren ska guida, motivera och se till att organisationen är en bra arbetsplats. I sin ledarroll ska ledaren se till att informationsflödet är gott, i och utanför sin organisation genom sitt skapande av goda relationer (Yukl 2010:83ff).

2.2 Demokratiskt ledarskap

Kurt Lewin och Ronald Lippitt (1938) klassificerade uppfattningar om ledarskap som olika ledarstilar och presenterade demokratisk ledarstil som en av dem. En ledare har ett demokratiskt ledarskap skriver Lewin och Lippitt när:

”The leader attempted to be a group member in spirit but not in the actual work. He gave criticism and praise, generally in regard to the group as a whole” (Lewin & Lippitt 1938:294).

Ledare med demokratisk ledarstil uppfattas som delegerande. En demokratisk ledare uppfattas som en person som involverar sina medarbetare i beslutsfattande, engagerar sina medarbetare till att medverka i planering och implementering för organisationen. Ledaren ger råd och hjälp när det behövs och räknar med att eget ansvar tas av medarbetarna. Aktivt samarbete förs med alla i organisationen för att skapa samförstånd, ledaren gör detta med sina medarbetare genom god kommunikation och stöd. Det råder hög kvalitet på arbetet som görs och arbetsklimatet är gott. Arbetsklimatet kännetecknas av en i organisationen trivsel, samarbete och vänlighet.

Demokratiskt ledarskap uppfattas som ett deltagande ledarskap som är funktionellt, humanistiskt, målstyrt och flexibelt (Maltén 2000:63f).

2.3 Situationsanpassat ledarskap

Ledarskap kan uppfattas olika beroende på situation. Situationsanpassad ledarskapsteori innebär att ledaren uppfattas anpassa sin ledarstil beroende på vilken situation som denne befinner sig i. Paul Hersey och Ken Blanchard skapade en modell för situationsanpassat ledarskap år 1966, som bygger på att varje situation kräver en viss typ av ledarstil. Olika situationer och dess påverkan på olika individer tillråder olika grad av stödjande och styrande stil (Blomquist och Röding 2010:192f). I en stödjande ledarstil uppfattas det som att ledaren ser till att alla i situationen, känner sig bekväma runt sina medarbetare och sig själv. Stödjandet är både känslomässigt och socialt och kommunikation förs från två håll. Det stödjande beteendet uppfattas som att ledaren ser till vad medarbetare har att tillföra, delar information och lyssnar till organisationen. I en styrande ledarstil uppfattas det som att ledaren ser till att hjälpa sina medarbetare att nå givna mål, visar hur målen ska nås och upprätthållas. Beteendet i styrande ledarstil uppfattas säga vad som ska göras, använder envägskommunikation och klargör vem som är ansvarig (Northouse 2013:101). Det uppfattas att ledaren begärs i situationsanpassat ledarskap kunna se till medarbetarnas engagemang och kompetens och utifrån det matcha sin ledarstil. Modellen vidareutvecklades år 1985 av Ken Blanchard med flera, till Situational Leadership II med förkortningen SLII (Northouse 2013:99f).

Styrande ledarstil

En styrande ledarstil uppfattas lämpa sig bäst om gruppen som man ska leda är ny eller oerfaren och situationen är kritisk eller ovanlig. Ledaren måste vara väldigt tydlig med att specificera och definiera mål, sätt att arbeta på och tidsplaner (Blomquist och Röding 2010:193). Ledarstilen uppfattas som lågt stöttande och högt styrande och att verkställa målen är vad kommunikationen fokuserar kring. Ledaren instruerar och handleder medarbetarna om målen och hur de ska nås (Northouse 2013:101).

Tränande ledarstil

I en tränande ledarstil uppfattas det att gruppen innehar en högre kompetens. Medarbetarna känner sig säkra och är medvetna om sin plats på arbetet. Här krävs att ledaren är både

stöttande och styrande, men är mer uppmärksam på det sociala och medarbetarnas känslor (Blomquist och Röding 2010:193). Det uppfattas att det är ledaren som bestämmer hur mål ska verkställas, gällande vad och hur, men ledarstilen uppmuntrar ändå till att höra vad sina medarbetare har att tillföra. Kommunikationen som förs handlar om att känslomässigt och socialt stötta sina medarbetare men också visa hur mål ska nås (Northouse 2013:101).

Stöttande ledarstil

I en stöttande ledarstil uppfattas det att gruppens och medarbetarnas kompetens är mycket stark och de klarar de flesta situationer. Medarbetarna känner sig säkra i sina arbetspositioner, och deras engagemang varierar utifrån deras olika positioner i arbetet och ledaren behöver därför stötta dem för att de ska hålla drivkraften uppe. Ledaren uppfattas sällan behöva styra i denna situation men lyssna på sina medarbetare och inspirera dem (Blomquist och Röding 2010:193). Ledarstilen är lågt styrande och högt stöttande. Den uppfattas stötta genom att lyssna till organisationen, fråga medarbetare om vad de har att tillföra, ge medarbetare möjlighet till att fatta egna beslut och ge feedback (Northouse 2013:101).

Delegerande ledarstil

I en delegerande ledarstil uppfattas gruppens kompetens som starkast och konflikter sker knappt om ens sällan. Medarbetarnas specifika skickligheter tillvaratas för gruppens bästa och alla situationer hanteras med professionalitet. Medarbetarna är engagerade och drivkraftiga, alla vill vara med och ta ansvar. I den här situationen kan ledaren hålla en låg profil (Blomquist och Röding 2010:193). Stilen uppfattas som lågt styrande och lågt stöttande, i planering, målförtydligande och kontrollen över detaljer i verksamheten har ledaren en minskad inblandning. Verksamheten är med och bestämmer i vad som ska göras och det ligger ett delegerat ansvar på medarbetarna för att genomförandet sker på ett bra sätt (Northouse 2013:102).

2.4 Beteendebaserat ledarskap

Ett annat sätt att uppfatta ledarskap är genom beteende. Gridmodellen av Blake och Mouton år 1985 syftar till att beskriva hur ledare och ledarstil uppfattas utifrån deras prestationer i deras omsorg för människor och deras omsorg för produktionen (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:251).

Modellen beskriver hur olika ledarstilar uppfattas utifrån två dimensioner. Den första, hur *hänsynstagande* ledaren är, det vill säga hur ledaren uppfattas ta hänsyn till sina medarbetares känslor, intressen och behov. Den andra, hur *strukturbyggande* ledaren är, vilket förklarar hur uppgiftsinriktad ledaren är och hur ledaren istället uppfattas se till organisationens bästa genom autokratisk styrning, övervakning eller kontroll av vad de anställda gör. Dessa två dimensioner är inte beroende av varandra, en ledare kan uppfattas som väldigt hänsynstagande och värna om sina medarbetares intressen, men brista i sitt uppgiftsbaserade ledarskap och inte kunna leda sin medarbetare på ett effektivt sätt. De är fem olika ledarstilar som beskrivs uppfattas som beteendebaserade (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:251f).

Teamledarskap, uppfattas vara det mest idealiska av alla ledarskap. Denna ledarstil är både hänsynstagande och strukturuppbyggande (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:252). Ledarstilen uppfattas betona vikten i att se till både sina medarbetare och sitt arbete samt att organisationen ska främja teamwork och högt deltagande. Ledaren får medarbetarna att känna sig engagerade och behövda i sitt arbete. Ledaren beskrivs som bestämd och fullföljande i sitt handlande, stärker deltagande, lyfter upp problem till ytan, har ett öppet sinne, tycker om sitt arbete och har tydliga prioriteringar (Northouse 2013:81).

Utarmat ledarskap uppfattas som motsats till teamledarskap. Denna ledarstil är varken hänsynstagande eller strukturuppbyggande (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:252). Ledaren uppfattas göra det som är nödvändigt och lämpligt utan att anstränga sig ytterligare. Ledaren har en begränsad kontakt med sina medarbetare och är likgiltig mot sina arbetsuppgifter som sin omgivning. Ledarstilen kan beskrivas som förpliktad, medelmåttig och apatisk (Northouse 2013:80).

En *uppgiftsorienterad* ledare uppfattas bry sig om produktionen, verksamheten, först och främst och där ligger prioriteten (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:252). Organisationen ledaren är verksam i är högsta prioritet och ledaren ser sina medarbetare som verktyg för att lyckas med verksamheten. Ledaren uppfattas som starkt driven och är att betrakta som auktoritär. Den kommunikationen ledaren för med medarbetare är i syfte att informera om instruktioner. Ledaren uppfattas även som överväldigande, krävande och kontrollerande (Northouse 2013:79).

Omvänt från uppgiftsorienterat ledarskap är *gemytledarskap* där produktionen, verksamheten, blir lidande då ledaren främst värnar och bryr sig om människor och deras intressen (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:252). I ledarstilen uppfattas ledaren vara behaglig och tillmötesgående, vara lugnande, finnas för sina medarbetare och vara angelägen att hjälpa. Ledaren vill skapa ett arbetsklimat som är behagligt för sina medarbetare och betonar att medarbetarnas sociala behov och känslor bör tillgodoses (Northouse 2013:79).

En medelväg mellan de två dimensionerna är *kompromissanpassat* ledarskap (Clegg, Kornberger och Pitsis 2007:252). Ledaren kompromissar och uppfattas se till organisationens bästa liksom medarbetarnas. Det handlar om balansen mellan hänsynstagandet och strukturbyggandet. Ledarskapet uppfattas som lämpligt, de hanterar oegentligheter med försiktighet, föredrar medelvägen men är ändamålsenliga. De undviker konflikter och framhåller därför en måttlig relation till sina medarbetare såväl som till verksamheten och uppdraget (Northouse 2013:81).

2.5 Ineffektivt och oetiskt ledarskap

Det uppfattas finnas två kategorier av dåligt ledarskap enligt Barbara Kellerman (2004). Ledarskap som är ineffektivt, misslyckas med att förändra, formulerar dåliga strategier och har svaga skickligheter i att leda (Kellerman 2004:32f). Vad som är rätt och fel är svårt att urskilja för ett ledarskap som är oetiskt. En oetisk ledare uppfattas inte leda för allmänhetens bästa och sätter sina egna behov före alla andras (Kellerman 2004:34f). Vart gränsen går mellan kategorierna är trots allt rörlig eftersom dåliga ledare kan tendera att vara båda (Kellerman 2004:39).

Teorin presenterar ett antal grupper av dåligt ledarskap. Dessa grupper representerar olika typer av ledarskap och faller inom de två kategorierna av dåligt ledarskap, ineffektivt och oetiskt. Det som är att betrakta som ineffektivt är inkompetent-, stelt- och obehärskat ledarskap, medan det som är oetiskt är okänsligt-, korrupt- och trångsynt ledarskap (Kellerman 2004:38f).

Det inkompetenta ledarskapet

Ledare som utövar ett inkompetent ledarskap uppfattas som oförmögna att handla effektivt på grund av bristande färdigheter eller vilja. Inkompetens kan ta sig uttryck i saknad av kunskap,

okänslighet eller svårigheter att kunna kommunicera (Kellerman 2004:40). Det kan finnas många olika orsaker till varför ledare är inkompetenta. Vissa saknar expertis, andra utbildning eller erfarenhet. En annan orsak kan vara egenskaper som bristande energi, förmåga att fokusera och otillräcklig drivkraft. Att handla smart, vara stabil och flexibel är ytterligare egenskaper som en inkompetent ledare saknar. Ledarskapet kan utövas genom misskötsel, bekymmerslöshet och göra felbedömningar till att agera i tysthet och vara okänslig (Kellerman 2004:51). Ledaren uppfattas ha svårigheter i att hantera information, förändra, hantera kriser och konflikter samt att i osäkra situationer inte kunna fatta beslut. Dessa ledare kan eller vill inte använda sig av lämpliga strategier och det är därför oförmögna att på ett bra sätt delegera, kommunicera, organisera, implementera och styra en organisation (Kellerman 2004:52).

Det stela ledarskapet

Stelt ledarskap uppfattas och kännetecknas av en orubblig ledare som inte är villig att anpassa sig till förändringar eller nya idéer. Ledaren kan uppfattas som kompetent men är inrotad i det han gör och vill inte eller kan inte ta till sig nya sätt att tänka eller arbeta (Kellerman 2004:75). Ledaren känner sig trygg och familjär i sitt sätt att leda. Kellerman presenterar att ledarskapet har två orsaker som gör att det är att betrakta som dåligt ledarskap. Det är för en ledare med stelt ledarskap lättare att göra som man alltid har gjort och inte ta till sig nya idéer och förändra. Ledaren har bristande förmågor i att använda, ta till sig och urskilja information. Används inte den tillgängliga information som ges tar inte en organisation sig framåt och det leder inte till något organisatoriskt eller nytänkande (Kellerman 2004:75). En ytterligare aspekt i hur ledaren kan nå information är genom sin omgivning. Är omgivningen lik ledaren med liknande åsikter och sätt att tänka och agera kommer inte information att tas upp och inget nytänkande eller förändring kommer att ske, ledarskapet förblir stelt (Kellerman 2004:93).

Det obehärskade ledarskapet

Obehärskade ledare uppfattas som omåttliga i sitt handlande och saknar självkontroll. Ledarskapet påverkas av hur ledaren beter sig i sin privata sfär och är ledaren obehärskad i sitt beteende där, kommer det att visa sig i ledarens offentliga representation. Obehärskat beteende visas i att ledarens självkontroll brister och blir synligt destruktivt när ledarens beteende är bestående och allmänt känt. Att brista i självkontroll och agera destruktivt leder

till att ledaren utsätter inte bara sig själv utan hela organisationen för problem. Det obehärskade ledarskapet uppfattas som vårdslöst och slösaktigt (Kellerman 2004:95f).

Det okänsliga ledarskapet

Okänsligt ledarskap uppfattas som att ledaren inte bryr sig om medarbetarna inom organisationen. De tar inte hänsyn till medarbetarnas önskningar eller förhoppningar utan ignorerar dessa och är ovänlig. En ledare som inte visar hänsyn till andra och inte ser till andras känslor lyckas inte med att främja sina medarbetares välmående och som ledare har de som uppgift att skydda sina medarbetares välmående likväl som att stärka det, en ledare med okänsligt ledarskap gör inte detta (Kellerman 2004:119f). Ledarskapet uppfattas som att ledaren är olämplig, förolämpande, kränkande och stötande mot sin omgivning (Kellerman 2004:125). Ledarskapet kan skapa osämja på arbetsplatsen och okänsligheten kan även komma att påverka kvaliteten och moralen hos medarbetarna och verksamheten i helhet (Kellerman 2004:128).

Det korrupta ledarskapet

Korrupta ledare är en ohederliga som uppfattas stjäla, ljuga och fuska. Det korrupta beteendet rör sig oftast om pengar. De korrupta ledarna frestas lätt och har överlag inga svårigheter med att ljuga och stjäla (Kellerman 2004:147f). Kellerman presenterar tre antaganden kring korrupta ledare. För det första, som ledare utsätts man för stora frestelser och de kommer flera chanser till att ljuga eller stjäla. För det andra, ledare som är korrupta har oftast även medarbetare som är korrupta. Korruption sker vanligtvis som en kollektiv aktivitet där vinsterna fördelas på fler än en person. För det tredje, korrupta ledare ses ofta som risktagare. De tror att de ska komma undan med sina brott eller att de inte ska bli upptäckta. Korrupta ledare uppfattas överlag som giriga, de styrs av mänskliga impulser och är ständigt på jakt efter mer pengar och framgång (Kellerman 2004:166f). De tar exempelvis emot mutor, undviker skatter och bryter lagar och regler (Kellerman 2004:44).

Det trångsynta ledarskapet

En trångsynt ledare uppfattas sätta upp gränser mellan sig själv, sina medarbetare och alla de som är utanför den egna organisationen. Ledaren förringar, minimerar, åsidosätter och nonchalerar välfärden och hälsan hos de som är utanför organisationen. För trångsynta ledare är deras egna intressen och vinning viktigare än mänskliga rättigheter (Kellerman 2004:169).

Trångsynta ledare frånsäger sig ansvar genom att ignorera de problem som riskerar att skada människor. Även då de känner till problemen väljer de att inte agera (Kellerman 2004:170).

2.6 Sammanfattning och analysmodeller

Kapitlet sammanfattas i två modeller. *Modell 1*, sammanfattar och kategoriserar de uppfattningar om ledarskap som redovisats i kapitel 2, *Teoretisk referensram*. Modellen visar centrala begrepp och egenskaper som är utmärkande för varje ledarskapsstil. *Modell 2*, sammanfattar teoriernas kvalitéter på ledarskap, det som uppfattas som bra och dåligt i ett ledarskap. Analysmodellerna kartlägger studiens teoretiska referensram och har använts för att identifiera och fånga upp uppfattningar om ledarskap under intervjuer med anställda. Med analysmodellernas hjälp kunde vi urskilja om likheter och skillnader i chefers och medarbetares uppfattningar om ledarskap fanns. Sammanfattningen av kapitel 2, genom modell 1 och 2 användes som analysverktyg i studien.

Modell 1. Kategorier av ledarskap

Demokratiskt ledarskap

Deltagande, delegerande, funktionellt, humanistiskt, målstyrt, flexibelt. Ger råd och hjälp/stöd. Kommunikation och samförstånd, involverar medarbetare och skapar gott arbetsklimat.

Situationsanpassat ledarskap

Stödjer och stöttar anpassat utifrån situation.

Styrande ledarstil: Tydlighet, klara mål, arbetssätt och tidsplaner. Struktur, instruerande och handledande. Klargör ansvar.

Tränande ledarstil: Lyssnar, uppmuntrar, uppmärksammar, är styrande och stöttande, sätter upp tydliga mål och visar hur målen ska nås.

Stöttande ledarstil: Uppmuntrar, stöttar och engagerar, ger feedback, lyssnar, inspirerar och möjliggör eget beslutsfattande hos medarbetare.

Delegerande ledarstil: Engagerar, delegerar, lågt stöttande och styrande. Tillvaratar medarbetares kompetens och får med dem i processen planering, mål och kontroll.

Beteendebaserat ledarskap

Hänsynstagande: känslor, behov och intressen för sina medarbetare.

Strukturbyggande: uppgiftsinriktad och för organisationen framåt.

Teamledarskap: Både hänsynstagande och strukturbyggande. Teamwork, högt deltagande, lyfter problem till ytan, öppensinnad och har tydliga prioriteringar.

Utarmat ledarskap: förpliktad, medelmåttig, apatisk och likgiltig inför medarbetare och organisation.

Uppgiftsorienterat ledarskap: Sätter verksamheten först, ser medarbetare som verktyg, driven, auktoritär, informerande, instruerande, krävande och kontrollerande.

Gemytledarskap: Värnar om medarbetares intressen och behov, angelägen att hjälpa, tillmötesgående och lugnande.

Kompromissanpassat ledarskap: Balanserar hänsynstagande och strukturbyggande. Ändamålsenlig och lämplig i kompromisser.

Modell 2. Kvalitet av ledarskap

Bra	Dåligt
Kompetens	Inkompetens
Flexibel	Oflexibel
Erfarenhet	Oerfarenhet
Kommunicerar	Svårt att kommunicera
Kunskap	Okunskap
Nytänkande	Saknar nytänkande
Utvecklar	Svårt för utveckling
Självkontroll	Obehärskad
Hänsynstagande	Hänsynslös
Administrerar	Svårt för administration
Samspelar	Svårt för samspel
Problemlösare	Svårt för att hantera problem/kris
Följer upp	Kontrollerar
Motiverar	Omotiverade
Uppmuntrar	Förolämpar
Känslösam	Okänslig
Ansvarsfull	Frånsäger sig ansvar
Initiativtagande	Initiativlös
Skötsam	Misskötsel
Delegera	Kan inte delegera
Informera	Svårt att informera
Anpassningsbar	Svårt för anpassning
Konstruktiv	Destruktiv
Aktsam	Vårdslös
Uppmärksam/intresserad	Ignorant
Ödmjuk	Högmod/arrogant
Omtänksam	Likgiltig
Ärlig	Oärlig
Hederlig	Samvetslös
Förebild	Dålig förebild

3. Metod

Kapitlet beskriver hur studien har genomförts, vilken data som har använts samt hur den har behandlats och analyserats för att uppfylla studiens syfte.

3.1 Datainsamling

För att besvara forskningsfrågorna; hur ledarskap i offentlig förvaltning uppfattas av de anställda där och om ledarskap uppfattas olika beroende på om de är chefer eller medarbetare behöver vi kartlägga de uppfattningar som finns. I kapitel 2, *Teoretisk referensram*, svarar teori och tidigare forskning på hur ledarskap uppfattas, men hur det uppfattas i offentlig förvaltning är oklart. För att uppfylla studiens syfte behövde vi gå ut och fråga anställda i offentlig förvaltning om deras uppfattningar om ledarskap. Material samlades in genom intervjuer. Intervjumaterialet utgörs av chefers och medarbetares uppfattningar.

Material som används har samlats in i en stadsdelsförvaltning i en mellanstor kommun i Sverige. Fallstudien omfattar anställda, chefer och medarbetare, på olika nivåer i verksamheten. Datainsamlingen gjordes med ett urval av respondenter för intervjuer som baserades på en kontakt med stadsdelschefen i stadsdelsförvaltningen. Genom denna kontakt fick vi vidare kontakt med chefer och medarbetare i verksamheten, som intervjuerna genomfördes med. Dessa ringde vi upp och presenterade oss för, vårt syfte med uppsatsen och vad den handlade om, samt bokade in tid och plats för intervjun (Bryman 2011:196). Intervjuerna genomfördes med 3 chefer och 3 medarbetare, alla verksamma i stadsdelsförvaltningen och ägde rum på intervjupersonernas egen arbetsplats och varade i 40-60 minuter. Samtliga fick i samband med telefonsamtalet, en dryg vecka innan intervjuerna ägde rum även ett mail med studiens informationsbrev (se bilaga 1).

Intervjustudien är koncentrerad till stadsdelsförvaltningen och designen är att betrakta som ett fall som syftar till att kartlägga de anställdas uppfattningar (Bryman 2011:73f). Studiens intresse är ledarskap och gruppen som studeras är anställda i offentlig förvaltning. Fallstudien används för att komma närmare och för att studera ett område i en specifik företeelse, ledarskap i offentlig förvaltning. Fallstudien är kvalitativ och är inriktad på att tolka och upptäcka vad ledarskap är för de anställda och belysa deras uppfattningar genom samtal

(Merriam 1994:24ff). Vi vill kunna säga någonting om hur ledarskap uppfattas i offentlig förvaltning och vad ledarskap betyder för anställda i verksamheten. Frågorna bestämde innehållet i fallstudien och inriktningen i studien föll sig därmed naturligt (Merriam 1994:58).

3.2 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen skedde genom intervjuer. Syftet med intervjuerna var utforskande, intervjuer gav oss möjlighet att kartlägga området, ledarskap i offentlig förvaltning, samt att finna ytterligare infallsvinklar av ledarskap (Kvale & Brinkmann 2009:121f). Intervjuformen var semistruktur, där vi utgick från ett frågeschema med öppna frågor som även gav oss utrymme till att ställa följdfrågor, för att exempelvis kunna följa upp ett intressant spår (Bryman 2011:206). Valet av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor gjordes på grund av att studiens fokus var bestämt och riktlinjer för hur intervjuerna genomfördes fanns. Frågor som ställdes baserades på olika ämnesområden kring ledarskap, ledarskapet i sig, beteendebaserat ledarskap, bra ledarskap, ledarskap i olika situationer och mindre bra- eller dåligt ledarskap. För att möjliggöra jämförelser och analys efter insamlad data ställdes liknande frågor till alla intervjupersoner utifrån ämnesområdena (se bilaga 2). Intervjuerna genomfördes i form av direktintervjuer vilket innebar ett fysiskt närvarande möte med respondenterna. Direktintervjuer gav oss möjlighet till att få ögonkontakt, tolka kroppsspråk samt ställa frågor utifrån hur respondenten reagerade (Kvale & Brinkmann 2009:45). Detta gav även möjlighet till att anpassa intervjun efter situationen och hjälpa till att förklara frågorna eller omformulera dem vid behov. Ytterligare fördelar med direkta intervjuer var att respondenternas svar gav hög kvalitet och en bra helhetsbild av respondenternas uppfattningar (Bryman 2011:209f).

3.3 Dataanalysmetod

Insamlat intervjumaterial transkriberades ordagrant och har tolkats och analyserats med hjälp av studiens analysmodeller som är bearbetad utifrån studiens teoretiska referensram. Där ambitionen var att finna de gemensamma kriterier och begrepp i intervjuerna som den teoretiska referensramen om ledarskap gett studien. De citat som redovisas i resultatet, kapitel 4, är omskrivna från tal- till skriftspråk, innebörden i citaten har inte ändrats utan har endast omformulerats skriftligt korrekt. Den teoretiska referensramen var till hjälp eftersom den gav uppfattningar om hur ledarskap beskrivs och har beskrivits. Den förklarar den verklighet vi

hittar i den studerade stadsdelsförvaltningen genom att vi kunde redogöra för innebörden i de anställdas uppfattningar.

Analysmodellerna gav kunskap om hur ledarskap kan uppfattas, som var temat för intervjuerna och de hjälpte till med förståelse för att analysera och tolka insamlad data. Modellerna plockade isär uppfattningarna och det gjorde det möjligt att tolka delar av materialet och ställa det mot helheten, ställa de anställdas uppfattningar mot varandra samt materialet mot den teoretiska kunskapen. Att tolka och analysera de anställdas uppfattningar som studien gör är att betrakta som hermeneutisk meningstolkning (Kvale och Brinkmann 2009:226). Hermeneutik innebär att det är en tolkning av intervjuens mening och fokus ligger på meningen om det fenomen, ledarskap, som studien söker och de ställda frågorna. Det innebär även att skapa gemensam förståelse av textens och samtals mening (Kvale och Brinkmann 2009:66).

Analysmodellerna kartlägger alltså studiens teoretiska referensram och används därför för att identifiera och fånga upp uppfattningar om ledarskap under våra intervjuer. Analysmodellerna ger begrepp, egenskaper samt kategorier (se Modell 1 & 2). Med analysmodellernas hjälp kunde vi urskilja om likheter och skillnader i chefers och medarbetares uppfattningar fanns om ledarskap.

3.4 Etiskt hänsynstagande

Vi har under studiens gång sett till etiskt hänsynstagande när det gäller vårt förhållningssätt till intervjuer och det insamlade materialet. Det var viktigt redan från start att vara medveten om att etiska problem finns under hela studieförloppet. Vi har förhållit oss till de hänsynstaganden som är lämpade för kvalitativa intervjuer (Kvale & Brinkmann 2009:78f).

Informerat samtycke

Inför intervjuerna informerade vi alla intervjupersoner genom att skicka ut ett informationsbrev en vecka innan intervjuerna ägde rum (se bilaga 1). Informationsbrevet beskrev syftet med studien, vad intervjuerna gick ut på samt hur intervjuerna skulle gå till och hur de skulle användas. Informerat samtycke syftar till att man har ett godkännande från deltagare i datainsamlingen. Ett informerat samtycke innebar att intervjupersonerna blev informerade om syftet med intervjun och studien. Det innebar även att deltagande i intervjun

gjordes helt frivilligt och att deltagaren hade all rätt att avstå från eller dra sig ur intervjun (Kvale & Brinkmann 2009:87).

Konfidentialitetskravet

För studien var det inte relevant att veta vilka deltagare som intervjuats, det räcker med att veta att de är chefer och medarbetare, anställda på olika nivåer i offentlig förvaltning. I studien togs därför hänsyn till konfidentialitetskravet. Konfidentialitet i forskning innebär att personlig information, personuppgifter om deltagarna i datainsamlingen inte kommer att avslöjas. Detta eftersom deltagarna riskerar att identifieras. Deltagarna kan försäkra sig om anonymitet och avidentifiering av intervjumaterialet i studien (Kvale & Brinkmann 2009:88f).

3.5 Trovärdighet och generaliserbarhet

Trovärdighet uppnår man genom att berätta vad som har gjorts. Genom att berätta hur studien har genomförts och vilka val studien begrundats på så bidrar det till trovärdigheten. Innebörden och den kunskap som studien förmedlar skapar trovärdighet. För att nå trovärdighet bör studien förmedla en djupare förståelse till läsarna om vad ledarskap är för anställda i offentlig förvaltning samt hur vägen för att nå resultatet sett ut. Läsaren bör kunna bilda sin egen uppfattning om hur ledarskap kan uppfattas efter att läst vår studie och på så sätt bör även läsaren kunna problematisera uppfattningar om ledarskap till andra situationer och verksamheter (Norén 1990:3). Trovärdigheten i studien stärks genom de samtal som redovisas och återberättas från anställda i offentlig förvaltning. Samtalen har varit fylliga och skapat en intressant och relevant dialog (Norén 1990:4). Vad betyder det för studiens slutsatser, hur generella är de? Kan vi dra slutsatser om andra kommuner, utifrån studiens resultat? Nej, eftersom studien studerar en stadsdelsförvaltning går det inte att styrka att ledarskap uppfattas lika i alla kommuner i Sverige. Studien kan bara uttala sig om den för studien valda kommun. Om studien undersökt fyra-fem förvaltningar i skilda kommuner borde en större bild av uppfattningar om ledarskap i offentlig förvaltning kunnat ges. Däremot är det en stadsdelsförvaltning i en kommun vi studerar och kommuner har likheter med varandra. Det är därför svårt att tro att uppfattningar om ledarskap skiljer sig markant från kommun till kommun. Ingen kommun är exakt den andra lik, men det är svårt att tro att resultatet skulle skilja sig mycket åt kommunerna emellan. Det är något som andra studier får ta reda på eftersom denna studie bara kan uttala sig om den valda kommunens stadsdelsförvaltning (Norén 1990:13). Styrkan i studien är att studien säger mycket om lite,

lite i den bemärkelsen att studien handlar om hur anställda i en stadsdelsförvaltning uppfattar ledarskap.

4. Uppfattningar om ledarskap

Kapitlet beskriver resultatet av de intervjuer som genomfördes med anställda i en stadsdelsförvaltning i en mellanstor kommun i Sverige. Intervjuerna genomfördes med tre chefer och tre medarbetare.

Resultatet är baserat på sex intervjuer med anställda inom offentlig förvaltning. Intervjuerna genomfördes med tre chefer och tre medarbetare som alla är verksamma inom samma stadsdelsförvaltning. Vad ledarskap är för anställda i offentlig förvaltning har vi grundat i hur de anställda uppfattar och upplever ledarskap. Resultatets presentation följer på det hela taget den uppdelning som presenterats i slutet av kapitel 2, *teoretisk referensram*, det vill säga de anställdas uppfattningar presenteras utifrån vad ledarskap är för dem, hur de ser på ledarskap, vad de finns för olika sorter och kvalitetsaspekter på ledarskap.

Resultatet inleds med en kort presentation av intervjupersonerna som presenteras anonymt och tar hänsyn till konfidentialitetskravet. Presentation av namn, kön, stadsdelsförvaltning eller kommun är för studien inte relevant och har därför avidentifierats.

Chef (1) arbetar som administrativ chef i stadsdelsförvaltningens administrativa stab och är även ställföreträdande stadsdelschef. Chefen har arbetat inom offentlig förvaltningen i mer än 30 år inom olika verksamheter och kommuner.

Chef (2) arbetar som områdeschef i stadsdelsförvaltningen och ansvar för de kommungemensamma insatserna för barn och familj. Chefen började arbeta inom offentlig förvaltning för mer än 25 år sedan.

Chef (3) arbetar som enhetschef i stadsdelsförvaltningen och har ansvar för verksamheter som berör vaktmästeri och lokalvård. Ansvaret innefattar även ekonomi och medarbetare. Chefen började arbeta inom offentlig förvaltning för 25 år sedan.

Medarbetare (1) arbetar som kvalitetssamordnare kring styr- och ledningsfrågor i stadsdelsförvaltningen. Medarbetaren har arbetat inom offentlig förvaltning i 25 år och har under denna period varit verksam inom samma kommun, men i olika verksamheter.

Medarbetare (2) arbetar som verksamhetsutvecklare i stadsdelsförvaltningen, är utbildad socionom och har arbetat inom offentlig förvaltning i mer än 10 år.

Medarbetare (3) arbetar som vaktmästare i stadsdelsförvaltningen med arbetsuppgiften att underhålla verksamheternas lokaler. Medarbetaren har varit verksam inom kommunen i mer än 25 år.

4.1 Chefers uppfattningar om ledarskap

Chef (1) uppfattar ledarskap som ett skapande av resultat, för verksamheten och för de anställda i den. För att skapa resultat krävs det att ledaren kan delegera, fördela ansvar och följa upp. Ett bra ledarskap präglas av tydlighet, tydlighet gällande mål och uppdrag som delegerats. Chefen uppfattar att ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna göra ett bra arbete och föra verksamheten framåt. Man ska som ledare vidareutveckla medarbetarnas kompetens men också stödja och agera bollplank. Det handlar om att leda och styra verksamheten mot uppsatta mål och att åter igen följa upp.

Chefen anser att en ledare måste ha en kommunikativ förmåga för att kunna föra ett bra ledarskap och vara i samspråk med organisationens aktörer. Ledaren ska bemöta sina medarbetare med respekt, vara vänlig och lyssna på dem men samtidigt handla strategiskt. Övriga egenskaper utöver kommunikativ förmåga är att ledaren ska vara modig, lyhörd och förtroendeingivande. Viktigt för en ledare är att stå upp för sina medarbetare, den verksamheten som ledaren är chef över, att vara en god företrädare och ambassadör. Chefen uppfattar att ledarskap är föränderligt i olika situationer och att det måste vara det eftersom det räcker med en mindre förändring som en ny medarbetare i gruppen som gör att man inte kan fortsätta arbetet som vanligt utan måste anpassa sig. Ibland kan verksamheten befinna sig i en situation där det mesta ställts upp och ner, här betonar chefen vikten av ett situationsanpassat och tydligt ledarskap.

”Tydlighet vart man styr och leder och tala om vad man förväntar sig”

(Chef 1, 2013-04-24).

Ett mindre bra ledarskap enligt chefen är en ledare som inte lyssnar, är inkonsekvent, osäker och inte tar ansvar för sina beslut. Ett exempel på ett dåligt ledarskap är en ledare som inte är närvarande, som sitter instängd på sitt rum med fördragna gardiner. Det signalerar att man inte vill bli störd. Ledarskapet uppfattas som illa när en ledare inte står upp för sina medarbetare, inte tar sitt ansvar för verksamheten och skyller ifrån sig på andra.

Chef (2) uppfattar ledarskap som att skapa delaktighet, att få medarbetare inom verksamheten att se helheten. Man ska som chef vara tydlig med vilka förväntningar man har av sina medarbetare. Ett bra ledarskap uppfattar chefen ska präglas av öppenhet, tydlighet, tillit samt att kunna involvera sin personal i verksamheten och att ta tillvara på kompetensen som finns. Som chef behöver man inte kunna allt, man ska inte ha ont av att ens medarbetare kan vara skickligare än en själv inom vissa områden. Ledaren ska vara bra på att bestämma och delegera, kunna använda sig av sina medarbetares kompetens, se all den kompetens som de har och låta dem växa. Man ska som ledare inte låtsas att man kan, när man egentligen inte kan. Man ska tala om när man inte kan, be sina medarbetare om hjälp att förklara. Det är även viktigt för en god ledare att kunna engagera sina medarbetare, att motivera dem och få med dem på tåget. Chefen uppfattar att ledarskap är något man har i sig om man är ledare. Chef kan man vara men det säger inte så mycket, ledarskap är man kanske inte född med men kanske uppfostrad med. En del är ledare och andra är inte ledare, det måste finnas där i kärnan hos en människa. Att leda måste falla sig naturligt.

”Man kan inte bara vara chef. Då tror jag att man är på fel plats om man bara är chef. Att vara chef är bara en titel för mig”

(Chef 2, 2013-04-24).

”Att man är chef men inte ledare, för då är man bara chef. En ledare ska kunna leda mig på ett bra och skickligt sätt”

(Chef 2, 2013-04-24).

Ledarskapet är väldigt föränderligt i olika situationer anser chefen. Man har som chef många olika roller som växlar beroende på sociala sammanhang och händelser. Med ens personalgrupp är man på ett visst sätt, om man sitter med sin områdesledning beter man sig på annat sätt. Det är även viktigt att som ledare kunna anpassa sig efter olika situationer, i vissa situationer som kriser behöver man exempelvis vara en lyssnare.

Mindre bra och dåligt ledarskap är när en ledare saknar respekt gentemot sina medarbetare och kränker dem. Dåligt ledarskap är när chefen bara är chef och inte är någon ledare. En ledare ska kunna leda på ett bra och skickligt sätt och få ut det bästa möjliga av sin personal. En dålig ledare uppfattas som en person med en dold agenda och saknar öppenhet så att medarbetarna inte vet vad som försiggår i verksamheten. En verksamhet som inte är tillräckligt transparent är inte bra. Det är även obehagligt med en obehärskad ledare som gapar och skäller på sin personal. En ledare som blir vansinnig över obefogade händelser som inte står i relation till ilskan är inget bra ledarskap.

Chef (3) uppfattar ledarskap som det ansvar man tar för de verksamheter man är ålagd att göra och att man är tydlig med vad man önskar av andra. Man måste som ledare vara tydlig med vad man vill få ut av sina medarbetare för annars så kommer man ingenstans. Ett bra ledarskap innebär att man som ledare har förståelse för sina medarbetares situation, man måste förstå vad deras vardag innebär och vad de gör. Visa att man litar på sina medarbetare och kan delegera till dem. Alla vill bli bekräftade att de gör ett bra jobb. Om man visar att man litar på sina medarbetare gör dessa ett bra jobb och driver verksamheten framåt, vilket är nyckeln.

”Du behöver vara en del av dina medarbetare för att kunna sätta dig in i deras situation” (Chef 3, 2013-04-22).

Man ska även vara solidarisk med sina medarbetare och sin verksamhet och man ska som ledare föregå med gott exempel. Man ska bemöta sina medarbetare på samma sätt som man vill bli bemött själv.

”Att jag talar väl om min personal, att vi är ett team och att de känner att jag tycker att de är viktiga” (Chef 3, 2013-04-22).

Viktiga egenskaper en ledare bör ha enligt chefen är att man som ledare ska vara en bra förebild, kunna lyssna men även ha förmågan att kunna fatta obekväma beslut. Man kanske inte tycker om alla beslut som man fattar men man måste kunna acceptera det. För att kunna vara en bra ledare måste ens chefsuppdrag även vara rimligt. En ledare med alldeles för många medarbetare eller i en situation där det sker mycket konflikter inom gruppen, har inte

ens chans att kunna leda på ett bra sätt. Är ansvaret för stort är det svårt att få grepp om allt som ledare.

Chefen uppfattar att ledarskap är väldigt föränderligt i olika situationer och framförallt efter medarbetare. En del medarbetare behöver väldigt tydliga riktlinjer, andra inte. Alla människor är olika vilket gör att de behöver olika typer av ledare. Man måste hitta olika sätt för att fånga upp olika typer av personer. Man får även anpassa sig efter situationer, för man är inte samma typ av ledare vanligtvis som när man är i en konfliktfylld situation. Chefen uppfattar att det inte finns en ledare som kan leda på samma sätt i precis alla situationer.

Mindre bra ledarskap eller dåligt ledarskap är en ledare som är ointresserad, inte kan lyssna in allt som sägs, är otålig, krävande och jobbig. Man måste som ledare kunna behärska sig, chefer med dåligt humör är förödande, inte bara för chefen, utan också för ledarens medarbetare som blir osäkra och lägger band på sig själva. Nonchalant, självupptagen eller introvert är heller inga önskvärda egenskaper för en ledare. En ledare får samtidigt inte vara konflikträdd och stoppa huvudet i sanden uppfattar chefen.

4.2 Medarbetares uppfattningar om ledarskap

Medarbetare (1) uppfattar ledarskap som nödvändigt och att det existerar oavsett om det finns en utsedd person eller inte. Medarbetaren upplever att ledarskap är:

”Ledarskap för mig är någon som är lyhörd, bra och visar vägen och ibland väljer vägen, sätter ner foten och säger att nu går vi åt det här hållet” (Medarbetare 1, 2013-04-22).

Ett bra ledarskap innefattar en ledare som är modig, lyssnar, är lyhörd och vågar fatta beslut. Lyssnar mer än talar och är uppmärksam för vad gruppen anser och tycker. Medarbetaren menar också att det är en person som inser att gruppens kompetens är viktig och att ledarskapet är beroende av andra människor, det är omöjligt att göra allt själv i ett ledarskap. Gällande beteende så anser medarbetaren att det handlar om intresset för medarbetarna, intresset att vara i verksamheten både fysiskt och i tanke, samt engagemang. Förstå och bemöta alla människor på rätt sätt, olika sätt då alla är olika och anpassa sig så att alla blir sedda. Ledarskap är bra när ledaren ställer upp, står upp för sig själv och vågar ta ställning, är en i gruppen och är intresserad om vad som händer runt omkring och stötta sina medarbetare

som har det svårt i privata situationer. Ledaren måste trots det påpeka att det inte är okej att det går ut över arbetet men fortfarande visa att han eller hon bryr sig. Saker som gör ett ledarskap bra är att föregå med gott exempel, vara påläst och samhällsintresserad, stå för sina åsikter, stå för de värderingar som verksamheten har och ha ett ständigt lärande. Det är inte bra att jobba på samma sätt år ut och år in. Ledaren ska lyssna och visa intresse menar medarbetaren. Att vara social, lagom stark och stå för den man är och anpassa sig utefter den kunskap man har upplever medarbetaren som egenskaper ledaren bör ha. Även att skapa förtroende, vara ödmjuk och inte vara för stolt. Men det bästa ledarskapet är när ledaren får andra att växa och kunna glädjas med det. Medarbetaren uppfattar att ledarskap bör förändras beroende på situation, personer och tillfälligheter, det är därför bra att diskutera och reflektera över ledarskapet. Styrandet går att anpassa till en viss gräns, medarbetaren menar att man kan anpassa styrningen utefter givna mål och ramar.

”Ledarskap är nödvändigt, helt klart. Man klarar sig inte utan ledarskap, det måste vara någon som visar vägen”

(Medarbetare 1, 2013-04-22).

Ledare som är rädda, vänder kappan efter vinden och är oärliga är inga bra egenskaper i ett ledarskap, det måste bygga på ärlighet. Ledarskapet är dåligt när det är för principfast, är egenkärt, tar mycket plats och är mer intresserad av att höra sig själv än andra upplever medarbetaren. Otydlighet, att inte bry sig om verksamheten eller medarbetarna är inte bra, inte heller när beslut tas ogrundade orsakat på bristande kunskap om verksamheten. Har ledaren fel inställning, bara vill åt titeln får ledaren inte människor i sin verksamhet att växa och det är viktigt att som chef eller ledare att förstå, det handlar om att lyfta och få människor att växa påpekar medarbetaren. Det går inte heller att sätta sig i centrum och tro att man vet allt, man måste föra en dialog med verksamheten. Dock uppfattar medarbetaren att det värsta ledarskapet är när ledaren bara ser på och ignorerar det som sker och sägs, vi är verksamma i en demokratibranch, vi är till för medborgarna och en ledare får inte ignorera detta.

Medarbetare (2) uppfattar att ledarskap handlar om att få en verksamhet eller grupp åt ett visst håll, vilket gör att ledarskap i offentlig förvaltning är en medveten process mot uppsatta mål. Grunden för ett bra ledarskap bygger på ett tydligt tillvägagångssätt och att ledaren talar om för anställda i verksamheten hur de ska jobba. Öppenhet och transparens gör ledarskapet bra. Ledaren gör inte skillnad på olika människor i verksamheten och en bra ledare har ett

personneutralt ledarskap. Ledaren bör kunna ta beslut som är rätt i givna lägen och kan prioritera. Medarbetaren uppfattar att ledaren ska behandla alla med värdighet och respekt, vara tydlig, öppen och ha ett bra bemötande. Ledaren vet inte alltid bäst men i ett bra ledarskap använder sig ledaren av verksamhetens kompetenser, den samlade kraften och ger anställda ansvar i förhållande till vad de kan. Det leder till glada och nöjda medarbetare samt bättre resultat för verksamheten. Det är också ett bra ledarskap när ledaren lyssnar och har förtroende för sina medarbetare. Det är viktigt för en ledare att vara öppen med vad man kan och inte kan göra och att våga ta hjälp av andra. Är ledaren prestigelös gentemot medarbetarna, noggrann, förmår att bestämma när beslut tas utan att vara rädd och kan förklara varför beslut tas är ledarskapet bra. Att våga lägga upp jobbiga frågor på bordet och synliggöra det, är positivt för en ledare.

”Bra ledarskap handlar om att lägga upp det på bordet och lyckas göra det på ett sådant sätt att människor inte blir kränkta eller känner så, så det kräver ju både pondus och fingertoppskänsla och ödmjukhet” (Medarbetare 2, 2013-04-24).

Olika ledarskap är bra eller dåliga i olika situationer anser medarbetaren. Det är en balansgång mellan ödmjukhet och pondus. I vissa situationer krävs mer ödmjukhet och i andra mer pondus. Det handlar om att styra och stötta verksamheten, ta fram det positiva och vara situationsanpassad i den mån det går. Medarbetaren belyser dock att anpassningen av en ledares ledarskap aldrig får göra våld på sig själv, det går inte att anpassa ledarskapet till något som det inte är eller kan vara, det kräver att ledaren har självkännedom och erfarenhet.

”Dåligt ledarskap gör mer skada än vad bra ledarskap gör nytta så att säga och det säger ju något om vikten av att undvika det dåliga ledarskapet” (Medarbetare 2, 2013-04-24).

En ledare som är rädd för att fatta beslut, inte vill, är känslig för vad andra tycker och inte vill ändra på något för att det är ett tufft beslut är inte bra. Beslut måste alltid fattas och klarar man inte det är man ingen bra ledare. Om chefsrollen är otydlig och det i sin tur ger medarbetarna tron om att de själva kan bestämma finns det brister i ett ledarskap. Om ledaren försöker tysta ner medarbetarna och använder sin makt gentemot verksamheten är ledarskapet inte bra. Inte heller är det bra när ledaren gömmer delar av verksamheten, minskar insynen,

inte vill delta och är otillgänglig i verksamheten. En bra ledare ger respons, en dålig gör det inte. Okunskap och bristande erfarenhet gör inte en ledare bättre, medarbetaren uppfattar även att det är dåligt om en ledare ser sig själv som fullärd, en ledare måste hela tiden utveckla sig själv och sitt ledarskap för att bli bättre.

Medarbetare (3) uppfattar ledarskap som en person man lyssnar till och att ledaren själv kan lyssna på sina medarbetare. Ledarskap upplevs som bra när ledaren har en bra attityd mot sin omgivning.

”Det är en person som man kan lyssna på och ledaren ska även kunna lyssna på mig om jag har ett problem”

(Medarbetare 3, 2013-04-24).

Medarbetaren poängterar att ledarskap fungerar bra när ledaren är ute i verksamheten och vet hur det fungerar. Att ledaren är lättförståelig och inte krånglar till det på möten ser medarbetaren som bra. Även ledarskap som bygger på erfarenhet där ledaren har arbetat sig upp och på så sätt förstår hur organisationen fungerar och leder den, är bra. Att föra en ständig dialog med sina medarbetare, tala först bestämma sedan och att ledaren lyssnar upplever medarbetaren som mycket positivt i ett ledarskap. Medarbetaren menar att det är viktigt att ledarskap anpassas efter situation, det är stora verksamheter med många människor och mycket som ska fungera vilket förutsätter att ledaren måste vara flexibel. Det viktigaste hos en ledare är alltså att kunna lyssna, ta till sig det medarbetarna säger, läsa och höra på sin organisation och vara flexibel. När ett ledarskap inte är bra för offentlig förvaltning uppfattar medarbetare att det handlar om att ledaren inte ser till organisationens bästa, inte lyssnar, kör sitt eget race samt sätter sig själv och sitt intresse före organisationen. En ledare bör inte ha dålig attityd, vara hänsynslös när de svarar i telefon och bortse från problem eller annat som händer i organisationen. Medarbetaren talar även om brist på erfarenhet, till att ledaren styr och ställer utan att veta hur organisationen och arbetslivet fungerar, som negativt för ett ledarskap. Det värsta ledaren kan göra enligt medarbetaren är att omorganisera utan att ha kommunicerat med sin verksamhet och personal innan. Medarbetaren uppfattar att om chefen har förtroende till sina medarbetare och litar på att arbetet blir gjort så fungerar verksamheten men om ledaren inte har förtroende för sina medarbetare blir det fel.

4.3 Sammanställning av anställdas uppfattningar

Här sammanställs anställdas uppfattningar om ledarskap i tre begreppsmodeller. *Modell 3*, sammanfattar de centrala delarna i chefers uppfattningar. *Modell 4*, sammanfattar de centrala delarna i medarbetarnas uppfattningar och *Modell 5*, sammanfattar de centrala likheterna i chefers och medarbetares uppfattningar om ledarskap.

Modell 3. Chefers uppfattningar om ledarskap

Chefers uppfattningar om ledarskap

Skapande av resultat, delegera, fördela ansvar, följa upp, tydlighet, skapa förutsättningar, vidareutveckla kompetens, kommunikativ förmåga, respektfull, vänlig, modig, lyhörd, förtroendeingivande, handla strategiskt, god företrädare/ambassadör, skapa delaktighet, tydliga förväntningar, känna gemenskap, öppenhet, tillit och kunna involvera personal i verksamheten, bra på att bestämma, våga ta hjälp av sina medarbetare, tillvara ta kompetens, engagera och motivera sina medarbetare, anpassar ledarskap beroende på situation och person, ansvarstagande, lita på medarbetare, bekräftar sina medarbetare, vara solidarisk, föregår med gott exempel, lyssnar, fatta obekväma beslut och är ett team med sin personal.

Mindre bra ledarskap

Inte lyssnar, inkonsekvent, osäker, tar inte ansvar för beslut, inte är närvarande, skyller ifrån sig, respektlöst, kränkande, bara är chef och inte ledare, saknar öppenhet, dold agenda, obehärskad, ointresserad, otålig, krävande, jobbig, nonchalant, självupptagen, introvert och konflikträdsla.

Modell 4. Medarbetares uppfattningar om ledarskap

Medarbetares uppfattningar

Modig, lyssnar, lyhörd, vågar fatta beslut, visar vägen, tillvaratar medarbetarnas kompetens, intresse för medarbetare och verksamhet, förstående, bra bemötande, vågar ta ställning, stöttande, påläst, samhällsintresserad, föregår med gott exempel, social, skapar förtroende, är ödmjuk, få andra att växa och glädjas med det, medveten process mot uppsatta mål, tydligt tillvägagångssätt, öppenhet och transparens, ser alla som lika, våga ta hjälp av andra, prioriterar, behandlar alla med värdighet och respekt, har förtroende för sina medarbetare, noggrann, prestigelös, fattar beslut och förklarar varför, balans mellan pondus och ödmjukhet, styra och stötta, bra attityd, kännedom om verksamheten, erfaren, har kunskap, lättförståelig, för ständig dialog med medarbetare, flexibel, situationsanpassad och ser till organisationens bästa.

Mindre bra ledarskap

Rädsla, vänder kappan efter vinden, oärlig, för principfast, egenkär, tar mycket plats, är inte intresserad av andras röster, dålig inställning, bara ser på, ignorerar, inte bryr sig om verksamheten, är otydlig och känslig inför vad andra tycker, undviker de som är jobbigt, kan inte fatta beslut, otydlig ledarskapsroll, otydliga riktlinjer, okunskap, ser sig som fullärd, ser inte till organisationens bästa, lyssnar inte, kör sitt eget race, sätter sitt eget intresse före organisationen, dålig attityd, hänsynslös, bortser från problem, brist på erfarenhet och talar inte med organisationen.

Modell 5. Likheter i chefers och medarbetares uppfattningar om ledarskap

Likheter i chefers och medarbetares uppfattningar

Tillvarata kompetens, delegera och fördela ansvar, tydlighet, bra bemötande, modig, lyhörd, förtroendeingivande, föregå med gott exempel, behandla alla med respekt, öppenhet, anpassar efter situation, förtroende för medarbetare, lyssnar, fattar beslut och förklarar beslut samt vågar ta hjälp av andra.

Mindre bra ledarskap

Lyssnar inte, visar inte hänsyn och respekt, ointresserad, ignorerar, ser inte till organisationens bästa, rädsla och konflikträdd.

5. Analys

Kapitlet beskriver hur resultatet analyserats och tolkats med hjälp av studiens teoretiska referensram och analysmodeller. I analysen beskrivs de likheter som resultatet gav och skillnader i förhållande till teori.

Med utgångspunkt i de centrala delarna av chefers och medarbetares uppfattningar från kapitel 4 (se modell 3 & 4) analyseras dessa i två grupper: chefer och medarbetare. Därefter analyseras likheter (se modell 5) och skillnader i chefers och medarbetares uppfattningar. Analyserna sker med hjälp av studiens teoretiska referensram, sammanfattning och analysmodeller från kapitel 2.

5.1 Chefers uppfattningar om ledarskap

Cheferna uppfattar ledarskap och ledare som en person som skapar delaktighet och gemenskap, är öppen, visar tillit, tydlighet och involverar personal i verksamheten. En ledare ska även ha tydliga förväntningar. Här syns likheter med teorin och tidigare forskning om *demokratiskt ledarskap* som handlar mycket om deltagande, humanism, målstyrning, funktionalitet samt att involvera medarbetare och skapa gott arbetsklimat i verksamheten. Cheferna uppfattar även att lyssna, kommunicera och vara förtroendeingivande som ledare är viktigt, vilket även det liknar teorin om *demokratiskt ledarskap* som präglas av kommunikation och samförstånd.

Cheferna talar även om att ledarskap innebär att kunna delegera, fördela ansvar, följa upp, vara tydlig och tillvarata kompetens. Dessa uppfattningar stämmer överens med teorin om *situationsanpassat ledarskap*, då uppfattningen präglas av *delegerande ledarstil*. Ledarstilen tillvaratar kompetens genom att ledaren delegerar och fördelar ansvar till sina medarbetare. Cheferna uppfattar även att ledaren ska vara bra på att bestämma och att kunna ta hjälp av sina medarbetare. Ledaren ska även engagera och motivera sina medarbetare. Här syns ytterligare likheter med *delegerande ledarstil*. Cheferna uppfattar att ledarskap är ett skapande av resultat, skapa resultat gör man för att driva verksamheten framåt, det kan därför kopplas till teorin om *uppgiftsorienterat ledarskap*, där verksamheten sätts i första hand.

Cheferna uppfattar även att ledarskap bör präglas av vänlighet, respekt och lyhördhet likt *beteendebaserat gemytledarskap* som innebär att man värnar om medarbetarnas intressen och

behov och är angelägen om att hjälpa. Ledarskap uppfattas även att skapa förutsättningar för medarbetare, att medarbetare ska kunna utvecklas vilket innebär att ledaren måste uppmärksamma och uppmuntra sina medarbetare liksom *tränande ledarstil* men även genom att stötta, engagera, lyssna och följa upp som den *stöttande ledarstilen* uppmärksammar. Cheferna uppfattar även att en bra ledare ska kunna lita på, bekräfta och lyssna på sina anställda. En ledare måste vara solidarisk. Även detta kopplas till teorin om *stöttande ledarstil* där ledaren uppfattas uppmuntra, stötta och lyssna på sina anställda.

Cheferna uppfattar ledarskap som ett ansvarstagande och att ledaren ska vara tydlig. Ledaren bör även ha en strategi i sitt handlande, detta uppfattar cheferna som viktigt i ett ledarskap. I en *styrande ledarstil* från *situationsanpassat ledarskap*, är tydlighet centralt och ledarskapet ska präglas av tydlighet, det beskrivs även att ledaren ska klargöra ansvar och vara instruerande. Cheferna uppfattar även förmågan att kunna fatta obekväma beslut som viktigt i ett ledarskap samt att man är ett team med sin personal. Detta liknas vid teorin om *teamledarskap*. *Teamledarskap* uppfattas som teamwork och att man lyfter problem till ytan. Cheferna uppfattar ledarskap som föränderligt beroende på situation och att man som ledare ska föregå med gott exempel och vara en god förebild.

Kvaliteten på ledarskap uppfattas som mindre bra av cheferna när ledaren inte lyssnar, är inkonsekvent, osäker, inte tar ansvar för beslut, inte är närvarande, har dold agenda, saknar öppenhet och skyller ifrån sig. Chefernas uppfattningar kring dåligt ledarskap faller inom Kellermans (2004) teori om *inkompetent ledarskap* där inkompetensen yttrar sig i svårigheter att handla effektivt på grund av bristande färdigheter. Det kan även visa sig i svårigheter att kunna hantera information och kommunikation. Det uppfattas även mindre bra eller dåligt när ledaren är kränkande, respektlös, ointresserad, ignorant och inte lyssnar. Detta överensstämmer med Kellermans teori om det *okänsliga ledarskapet*. *Okänsligt ledarskap* uppfattas som förolämpande och krävande mot sin omgivning, vilket bidrar till osämja på arbetsplatsen. Cheferna nämner även obehärskat ledarskap som mindre bra ledarskap. Kellerman har även en teori om *obehärskat ledarskap* som överensstämmer med chefernas uppfattning om obehärskade ledare som har svårt att kontrollera sitt humör. Slutligen beskrev cheferna att det är viktigt att vara en ledare och inte bara en chef.

5.2 Medarbetares uppfattningar om ledarskap

Medarbetarna uppfattar att ledarskap är att visa vägen, våga fatta beslut, lyssna, vara lyhörd, vara förstående samt ha ett bra bemötande och vara ödmjuk. Detta liknas vid *tränande ledarstil* i ett *situationsanpassat ledarskap*. Vid en tränande ledarstil uppfattas ledaren lyssna, uppmuntra, uppmärksamma, ha en ständig dialog och stötta sina medarbetare. Ledaren uppfattas även sätta upp tydliga mål och visa hur målen ska nås, i likhet med medarbetarnas beskrivning om att ledaren ska visa vägen.

Medarbetaren uppfattar att ett ledarskap ska tillvarata kompetens hos sina medarbetare, skapa förtroende, vara social, stötta och få sina anställda att växa. Dessa uppfattningar kan liknas vid teorierna om *stöttande-* och *delegerande ledarstil*. I *stöttande ledarstil* ska ledaren stötta sina medarbetare, uppmuntra och möjliggöra för eget beslutsfattande hos de anställda. I *delegerande ledarstil*, ska ledaren tillvara ta de anställdas kompetens, engagera och få med medarbetarna i verksamhetens processer. Bra kvalitéer i ett ledarskap uppfattas vara att ledaren tar ställning, är påläst och föregår med gott exempel. Medarbetarna uppfattar dock att det är viktigt att ett ledarskap tillvarata kompetens hos de anställda och har förtroende för dem, samt våga ta hjälp av dem, som är centralt i en *delegerande ledarstil* där det handlar om att tillvara ta kompetens och delegera uppgifter till rätt kompetens. Kommunikation, samförstånd och att föra en ständig dialog är en del i *demokratiskt ledarskap* som medarbetarna uppfattar som viktigt.

Ledaren bör ha lika intresse för anställda och verksamhet menar medarbetarna, i likhet med *kompromissanpassat ledarskap* som innebär att ledaren balanserar hänsynstagande och strukturbyggande. Det handlar om en balans mellan pondus och ödmjukhet, att kunna stötta och styra efter sin förmåga och situation menar medarbetarna. En ledare måste se till organisationen för att finna lämpliga kompromisser likt ett *kompromissanpassat ledarskap*. Medarbetarna uppfattar att en ledare måste ha kännedom om organisationen och se till organisationens bästa.

Medarbetarna uppfattar att ledarskap är en medveten process mot uppsatta mål, ledarskapet ska även präglas av tydligt tillvägagångssätt. I en *styrande ledarstil* har ledaren ett tydligt mål, arbetssätt och struktur vilket medarbetarnas uppfattningar om ledarskap är jämförbart med. Medarbetarna talar även om att i ett ledarskap ska det klargöras vem som bestämmer, fatta beslut, förklara varför beslut tas och vara noggrann. Uppfattningarna faller även de inom en

styrande ledarstil där klargöra ansvar, instruera och vara tydlig genomsyrar ledarstilen. Andra beteendenaspekter medarbetarna uppfattar som bra ledarskap är att alla behandlas med värdighet och respekt, prioriterar görs, öppenhet finns och jobbiga frågor läggs på bordet samt att ledaren har en bra attityd. *Teamledarskap* lyfter fram problem och prioriterar, *gemytledarskap* är hänsynstagande och värnar om medarbetarnas intressen och behov. Att vara flexibel och anpassa sitt ledarskap efter situation menar medarbetarna är viktigt i ett ledarskap likt *situationsanpassat ledarskap* där ledaren anpassar sitt ledarskap utifrån situation.

Kvaliteten på ledarskap uppfattas som mindre bra av medarbetarna när ledare är rädda, otydliga, vänder kappan efter vinden och har bristande kunskaper. Även när ledare har en otydlig ledarskapsroll, otydliga riktlinjer och när ledaren saknar kunskap, erfarenhet eller ser sig själv som fullärd. Detta i likhet med *inkompetent ledarskap*, där ledaren är oförmögen att leda verksamheten på ett effektivt sätt men som även visar sig i en otydlig ledarroll, otydlig styrning, bristande kunskap och erfarenhet. Medarbetarna uppfattar att ledarskap är dåligt när ledaren är ointresserad, inte bryr sig om verksamheten och har dålig inställning. Även då ledaren är hänsynslös, har dåligt bemötande och inte talar med organisationen uppfattar medarbetarna det som dåligt, ledaren är då att betrakta som okänslig och uppfattningarna passar in på teorin om *okänsligt ledarskap*. Ledarskapet i teorin uppfattas här som kränkande, stötande, olämpligt och att ledaren inte bryr sig om sina medarbetare. En ledare uppfattas inte bra då ledaren är egenkär, tar mycket plats, ser på, ignorerar, bortser från problem och inte ser till organisationens bästa, likt ett *trångsynt ledarskap*. I teorin uppfattas trångsynta ledare att de i frånsäger sig ansvar genom att ignorera problem och ledarens egna intressen kommer i första hand. Slutligen så uppfattas en för principfast ledare som mindre bra, även när rädsla för att fatta beslut finns, känslighet inför vad andra tycker och att ledaren undviker det som är jobbigt som är att betrakta som jämförbart med *stelt ledarskap*, där ledaren är ovillig för förändring, hantera information och utveckling.

5.3 Likheter och skillnader i anställdas uppfattningar om ledarskap

De likheter som framkommit i chefers och medarbetares uppfattningar är att ledarskap ska tillvarata kompetens, delegera och fördela ansvar i likhet med *delegerande ledarstil*. Innebörden i dessa uppfattningar är att verksamheten ska involveras och bli en del i ledarskapet. Både chefer och medarbetare var även överens om att ledarskapskvalitéer som

bra bemötande, modig, lyhörd, förtroendeingivande, föregå med gott exempel, behandla alla med respekt och visa öppenhet är viktigt i ett ledarskap. Dessa uppfattningar är av beteendenaspekt och präglas av hänsynstagande. Att anpassa efter situation är centralt för ett ledarskap uppfattar de anställda. Slutligen var det även gemensamt för både chefer och medarbetare att de uppfattade att ha förtroende för anställda, lyssna, vara tydlig, fatta beslut samt förklarar beslut och våga ta hjälp av sina medarbetare som viktiga aspekter i ett ledarskap, i likhet med *tränande ledarstil*.

Cheferna uppfattar att ledarskap bör präglas av en kommunikativ förmåga, medan medarbetarna uppfattar att det var viktigt med en ständig dialog. Likheter finns här men cheferna var mer av uppfattningen att kvalitén på kommunikationen var viktig, medan medarbetarna antydde att dialog var något som skulle ske ofta, här var kvantiteten viktigare. Cheferna uppfattar att ledarskap är ett skapande av resultat, medan medarbetarna definierade ledarskap som en process mot uppsatta mål. I dessa uppfattningar finns även likheter men cheferna var mer resultatriktade med tydliga förväntningar än medarbetarna. Detta kan bero på att i chefernas arbete ligger ansvaret i att överblicka och nå resultat, medan medarbetarna är specialister inom sina områden. Det framkom en skillnad i uppfattningarna om hur ledaren är i sitt ledarskap, chefer såg det som att handla strategiskt medan medarbetare som att kunna prioritera. Strategi och prioritet går hand i hand, för att kunna ha en strategi måste prioriteringar ske, vilket leder till att anställdas uppfattningar kring strategi och prioritet är lika.

Cheferna uppfattar att det är viktigt i ett ledarskap att skapa förutsättningar, delaktighet, gemenskap och kunna involvera personal, medarbetarna är lika i dessa uppfattningar men uttrycker det som att tillvara ta kompetens, visa vägen, intresse för organisationen och få andra att växa. De har formulerat dessa uppfattningar på olika sätt men de faller alla inom kategorin *delegerande ledarstil*.

Skillnader mellan chefer och medarbetares uppfattningar om ledarskap är att cheferna presenterade tydliga förväntningar, att bekräfta, engagera och motivera sina medarbetare, ta ansvar samt följa upp som positiva aspekter i ett ledarskap. Dessa aspekter berördes inte av medarbetarna. Det kan bero på att de intervjuade cheferna i större utsträckning än medarbetarna uppfattade att i offentlig förvaltning är det chefen som är ledaren och det är chefen som utövar ledarskap i verksamheten, vilket innebär att de ligger ett ansvar på

cheferna att motivera, ta fram de bästa i sina medarbetare och främja deras utveckling. Cheferna särskilde begreppen ledarskap och chefskap, de menade att det inte enbart räcker med att vara chef i offentlig förvaltning, man måste kunna vara både ledare och chef. Vilket innebär att chefen i offentlig förvaltning uppfattas vara både ledare och chef.

Gemensamt för vad cheferna och medarbetarna uppfattade som mindre bra och dåligt ledarskap är då en ledare inte lyssnar, inte visar hänsyn eller respekt, är ointresserad, ignorerar, inte ser till organisationens bästa, visar rädsla och är konflikträdd. Chefernas och medarbetarnas uppfattningar är jämförbara med *okänsligt* och *inkompetent ledarskap*.

Cheferna uppfattar att det är dåligt när en ledare inte närvarande, en icke-närvarande chef uppfattar medarbetarna som en chef som undviker jobbiga situationer och inte talar med organisationen. För offentlig förvaltning innebär det att ett ledarskap är dåligt när en ledare inte är närvarande i verksamheten. Chefer uppfattar dold agenda som något negativt i ett ledarskap, som kan relateras till medarbetarnas uppfattningar om ett ledarskap med otydliga riktlinjer, bristande omsorg för verksamheten och att ledaren inte talar med organisationen.

De uppfattningar som berörde mindre bra och dåligt ledarskap skiljde sig åt mellan cheferna och medarbetarna. Cheferna la fram aspekter som inkonsekvent, osäker, skylla ifrån sig, bara är chef inte ledare, obehärskad, otålig, krävande, jobbig, nonchalant samt introvert som dåligt i ett ledarskap. Dessa aspekter faller inom teorierna *obehärskat-*, *inkompetent-* och *okänsligt ledarskap*. Det skiljer sig från medarbetarnas uppfattningar som talade om följande aspekter kring vad de uppfattade som dåligt ledarskap; principfast, hänsynslös, ser sig själv som fullärd, oerfaren, dålig attityd, kör sitt race, tar för mycket plats, dålig inställning och oärlighet. Medarbetarnas uppfattningar faller inom teorierna *trångsynt-*, *okänsligt-*, *inkompetent-* och *stelt ledarskap*.

Här ser man att cheferna och medarbetarna är lika i att de uppfattar *inkompetent ledarskap* och *okänsligt ledarskap* som dåliga aspekter i ett ledarskap. Det skiljer sig däremot i att cheferna lägger fram *obehärskat ledarskap* som dåligt medan medarbetarna inte gör det. Medarbetarna har även lagt fram *trångsynt-* och *stelt ledarskap* som dåligt ledarskap vilket cheferna inte har gjort. Innebörden är att chefernas uppfattningar om denna sorts ledarskap är att betrakta som ineffektivt och motsatsen till deras uppfattningar är att ledarskap är ett skapande av resultat med tydliga förväntningar och att ledarskap handlar om att ta ansvar,

följa upp och motivera sina medarbetare i verksamheten. Dessa aspekter bidrar i sin tur till effektivitet. Medarbetarna å andra sidan uppfattade att ledarskap är mindre bra när ledarskap är att betrakta som både ineffektivt och oetiskt. Medarbetarna uppfattade i likhet med cheferna att ineffektivt ledarskap inte är bra, men la lika mycket vikt på oetiskt som ineffektivt. Innebörden i dessa uppfattningar kan bero på att medarbetarna vill bli behandlade med respekt, att ledaren ska lyssna på dem samt ha en bra attityd och bemötande. Tillgodoses inte dessa aspekter är ledarskapet att betrakta som oetiskt och dåligt enligt medarbetarnas uppfattningar.

6. Slutsats och diskussion

Kapitlet redogör för studiens slutsatser, besvarar studiens syfte och forskningsfrågor och beskriver diskussionen kring studiens resultat.

Syftet med att genomföra studien var att kunna redogöra för offentlig förvaltnings uppfattning om ledarskap och vad ledarskap betyder för anställda i verksamheten. Slutsatsen är att ledarskap i offentlig förvaltning, baserat på anställdas uppfattningar, handlar om att tillvarata kompetens, delegera, lyssna, fördela ansvar, fatta beslut och våga ta hjälp av medarbetare. Återkopplar vi uppfattningarna till teorin framkom det att *delegerande-* och *tränande ledarstil* uppfattades som bra för samtliga av de intervjuade. Anställda var även överens om att ledarskap är att involvera verksamheten i ledarskapet och låta medarbetarna bli delaktiga i ledarskapet. Samtliga anställda uppfattar även att det är dåligt när en ledare inte är närvarande i verksamheten. Vi kan konstatera att ett situationsanpassat ledarskap är det som alla anställda lyft fram som det största och är det som alla uppfattade som väsentligt för ledarskap. En annan slutsats är att det inte finns en ledarskapsstil som är korrekt och generell när det gäller att leda i offentlig förvaltning. Det är alltid situationen som styr och det ställer krav på flexibla ledare för en välfungerande organisation. Det är även en fin balansgång mellan att vara chef och ledare i offentlig förvaltning, det betyder att en chef ska behärska både chefskaps- och ledarskapsrollen och anpassa den beroende på vilken situation som råder i verksamheten. Slutligen ska det vara tydlighet som präglar ett ledarskap, att veta vem som bestämmer och vad som förväntas av verksamheten och medarbetarna. Studiens första forskningsfråga, vad är ledarskap för anställda i offentlig förvaltning, är därmed besvarad.

För att återkoppla till studiens andra forskningsfråga, hur skiljer sig uppfattningarna om ledarskap åt mellan chef och medarbetare? Blir svaret att överlag skiljer sig inte uppfattningarna om ledarskap mellan chefer och medarbetare åt i större utsträckning. De skillnader som visade sig var inte markanta. Detta bör rimligen bero på att cheferna och medarbetarna är verksamma inom samma stadsdelsförvaltning och arbetar nära varandra. Stadsdelsförvaltningen består av olika nivåer, vilket för studien innebär att oavsett vart de anställda arbetar i organisationen så arbetar de nära sin chef och vet vem chefen är. Vilket för studien har yttrat sig i liknande uppfattningar kring ledarskap. Medarbetarnas uppfattningar är

lika chefernas uppfattningar eftersom medarbetarna vet hur ett ledarskap bör bedrivas då de upplever ledarskapet runt omkring sig och upplever sig själva som en del av ledarskapet.

Vad har de anställdas uppfattningar om ledarskap för betydelse i offentlig förvaltning? För medarbetare kan olika uppfattningar om ledarskap yttra sig i att man förväntar sig en viss typ av ledarskap som man behöver för att kunna utvecklas. Vad en anställd uppfattar som bra ledarskap kanske inte en annan anställd håller med om. Även hos cheferna som har olika uppfattningar kring ledarskap skapar dessa uppfattningar krav på de själva som ledare, eller krav som tidigare ställts på dem. En ledare som styr på ett sätt som är idealt enligt dennes egna uppfattningar kring ledarskap kanske inte alls är bra enligt någon annans uppfattning. Detta gör att olika uppfattningar kring ledarskap kan komma i konflikt i offentlig förvaltning. Trots detta visar studien att det finns en gemensam nämnare om att ledarskap måste anpassas efter situation. Vilket ger belägg för att ledarskapet omöjligen kan uppfattas som identiskt i alla lägen. Precis som Henry Mintzberg beskrev ledarskapets roller år 1973 att det är komplicerade och att rollernas olika funktioner beror på vad ledaren är verksam i för organisation är denna uppfattning lik i hur de anställda ser på ett ledarskap. Ledarskap måste anpassas efter situation, vilket visat sig stämma in på vår studie.

Offentlig förvaltning bedriver en verksamhet som är till för medborgarna, den är skattefinansierad och det ligger ett ansvar på offentlig förvaltning att bistå medborgarna samt att främja och utveckla välfärden. Vi ser här likheter med anställdas uppfattningar om att ledarskap handlar om att skapa resultat och arbeta mot uppsatta mål, uppfattningarna är att arbeta för effektivitet. Uppfattningarnas innebörd om ledarskap för organisationens, stadsdelsförvaltningens, betydelse bör vara att styrningen sker åt samma håll med gemensam agenda, vilket har vistats i uppfattningarna. De anställda har belyst ständigt lärande och att involvera hela verksamheten och tillvarata kompetens som väsentligt i ledarskap för organisationens utveckling.

Uppfattningar kring när ett ledarskap inte fungerar på bästa sätt och som inte är att rekommendera i offentlig förvaltning är då ett ledarskap både är ineffektivt och oetiskt menar de anställda. Det studien visar angående uppfattningar kring dåligt ledarskap, är att det finns uppfattningar om vad som är dåligt. För att återkoppla till studiens problemformulering, som beskriver att uppfattningar är baserade på något som tidigare har upplevts av en människa och det bör då innebära att de anställda någon gång upplevt eller har hört talas om ett mindre bra

ledarskap. För anställda innebär det att ett ledarskap är dåligt när ledaren inte styr verksamheten på ett effektivt sätt, inte ser till sin organisation eller sina medarbetare och inte är närvarande i verksamheten. Ett dåligt ledarskap i offentlig förvaltning hindrar därför verksamheterna från att utvecklas och bli bättre.

Uppfattningarna skiljer sig trots allt åt mellan chefer och medarbetare om vad ledarskap är i offentlig förvaltning. Skillnaderna är inte stora, men de finns. Betydelsen för dessa skilda uppfattningar är att de går hand i hand och det är de anställdas formuleringar som skapar skillnaderna i dessa uppfattningar. Chefernas och medarbetarnas uppfattningar kompletteras av varandra och gav tillsammans en förståelse för hur ledarskap uppfattas i offentlig förvaltning och vad ledarskap betyder för anställda i verksamheten.

Referenser

Blomquist, C. & Röding, P. (2010) *Ledarskap – personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bernard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Svensk översättning av Westermark C. (2009). Malmö: Liber AB.

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

Holmblad Brunsson, K. (2007) *The Notion of General Management*. Malmö: Liber AB.

Kellerman, B. (2004) *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lewin, K. & Lippitt R. (1938) An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, Vol 1, No. 3/4 (Jan. - Apr., 1938), pp. 292-300.

Maltén, A. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Norén, L. (1990) *Fallstudiens trovärdighet*. Företagsekonomisk Institutionen, Göteborgs universitet: FE-rapport, nr. 1990:305.

Northouse, P. G. (2013) *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (2013) Om extremt ledarskap. [i:] (red.) Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (2013) *Det extrema ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 9-26.

Rombach, B. & Solli, R. (2002) *Fiktiva förebilder*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

Yukl, G. (2012) *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited.

Intervjuer

Chef 1. Datum: 2013-04-24, kl. 13:30

Chef 2. Datum: 2013-04-24, kl. 14:30

Chef 3. Datum: 2013-04-22, kl. 13:15

Medarbetare 1. Datum: 2013-04-22, kl. 14:30

Medarbetare 2. Datum: 2013-04-24, kl. 11:00

Medarbetare 3. Datum: 2013-04-24, kl. 08:30

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej!

Vi är två tjejer, Linda Segerfelt och Malin Stomberg som läser sista terminen på Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan, kandidatprogrammet i offentlig förvaltning. Vi skriver just nu vår c-uppsats som handlar om ledarskap. Vi vill i uppsatsen undersöka offentligt anställdas uppfattningar om ledarskap, uppfattningar om bra såväl som dåligt ledarskap och det offentliga ledarskapet i sig. Syftet med vår undersökning är att skapa en förståelse för hur ledarskap uppfattas i offentlig förvaltning av anställda där och vad ledarskapet betyder för dem.

Vår uppsats syftar till att kartlägga en generell uppfattning om vad som kännetecknar ledarskap ur offentlig förvaltnings perspektiv, med hjälp av både chefers och medarbetares uppfattningar.

Vi skulle bli väldigt glada om du skulle vilja avsätta lite av din dyrbara tid, ca 40-60 minuter till att ställa upp på en intervju. Vi kommer att spela in intervjun med en ljudupptagare, där du är anonym.

Vi kommer att i uppsatsen förhålla oss till etiska principer. Ni som är deltagande i våra intervjuer tar del av:

- **Informationskrav**

Syftet med studien skall tydligt framgå och deltagande i intervju skall ha tagit del av detta.

- **Samtyckeskravet**

Samtycke till deltagande i intervju är frivilligt och deltagande har därför all rätt att dra sig ur och avsluta intervjun när helst en deltagare känner.

- **Konfidentialitetskravet**

Deltagaren kan försäkra sig om anonymitet och avidentifiering av intervjumaterialet. Svaren kommer att behandlas med största försiktighet och konfidentialitet och deltagaren kan försäkra sig om att det endast vi, Linda och Malin som kommer att ta del av det obehandlade materialet.

Du kan nå oss på telefon och mail om du har några fler frågor om intervjun eller vår uppsats.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Linda & Malin.

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrund

Hur länge har du arbetat inom offentlig förvaltning?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Ledarskap – beteende, bra ledarskap

Vad är ledarskap för dig?

Vad anser du är ett bra ledarskap? Ge gärna ett exempel!

Hur ska en ledare bete sig i sitt ledarskap?

När är en ledare bra?

Vad är det som gör en ledare bra?

Ledarskap – egenskaper

Vilka egenskaper anser du att en ledare bör ha?

Vilka egenskaper anser du att en ledare inte bör ha?

Vad är dåliga egenskaper för en ledare?

Ledarskap – mindre bra, dåligt ledarskap

Vad anser du är ett dåligt ledarskap? Ge gärna ett exempel?

När är en ledare dålig?

Vad är det som gör en ledare dålig?

Hur ser din uppfattning ut kring den ”dåliga ledaren”?

Ledarskap – bäst resp. värst

Vad är enligt din mening det värsta en ledare kan göra?

Vad är enligt din mening det bästa en ledare kan göra?

Ledarskap – situation

Uppfattar du att ledarskap är föränderligt i olika situationer?

Bör en ledare anpassa sitt ledarskap beroende på situation?