



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

”Lärandet av ledarskapet inom  
dagens västsvenska industri”



Kandidatuppsats Management FEG316, C-nivå

Företagsekonomiska Institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 2015

Datum: 2016-01-17

Författare: Hector Almarales Gonzalez 820430

Mats Stoltz 620624

Handledare: Marja Soila-Wadman

## **Förord**

Denna studie på kandidatnivå genomfördes hos Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan, vid Göteborgs Universitet under höstterminen 2015.

Vi är tacksamma för de alla som har velat delta i denna studie. Ett särskilt tack till Reine Camsel, en av respondenterna, som introducerade oss till ett intressant antal ledare med en varierad bakgrund.

Vi vill också tacka vår handledare Marja Soila-Wadman som bidragit med värdefulla råd under arbetets gång och ett stort tålamod i slutet.

Göteborg 2016-01-17

Hector Almarales Gonzalez

Mats Stoltz

## Sammanfattning

Författare: Almarales Gonzalez, Hector och Stoltz, Mats

Titel: ”Lärandet av ledarskapet inom dagens västsvenska industri.”

Nyckelord: Ledarskap, projekt och tvärfunktionella team, lärandet av ledarskap, ledarskap i unga år, ledarskapsförebilder.

Ledarskap är ett ämne som diskuteras flitigt idag. Det kan utövas av individer i vardagen, det kan utövas på arbetsplatser och inom ideella organisationer.

I denna studie har vi intresserat oss för lärandet av ledarskap. Forskningsfrågan som ställts är hur man lär sig ledarskap och vilka element som är involverade i processen. Vi har tittat närmare på fem individer som jobbar, eller har jobbat i olika mellanchefer-positioner inom olika västsvenska industriföretag. Samtliga har erfarenhet från projekt- eller tvärfunktionella grupper. Vi upptäckte redan vid ett tidigt skede av studien att inlärningsprocessen är invecklad. De vetenskapliga artiklarna visade på de många element som måste samverka med varandra för att ledarskapet skall frodas och växa fram.

Empirin och analysen visade på ett antal olika områden som har påverkat respondenterna i deras egen utveckling av ledarskap. Gemensamt är att respondenterna redan i tidiga år är med om händelser som format individen som ledare. Detta blir starten på en livslång process, en ”livets resa”. Vår studie visade att:

- Tidigare erfarenheter i livet spelar en stor roll för att väcka intresse för ledarskap
- Förebilder spelar en roll som inspirationskälla
- Respondenterna har ett genuint intresse för medarbetarna och att utveckla dem
- Faktorer inom organisationen påverkar lärandet, utvecklandet och ledarskapsstilen
- Personliga egenskaper är viktiga som t.ex. egenmotivation, självbild, självförtroende och tillit
- Extroverta egenskaper hos ledare leder till bra kommunikationsförmåga
- Det akademiska och det praktiska behöver mötas för att utveckla ledare
- Ledaregenskaper har inte bara erhållits i arbetslivet utan samtliga respondenter är också ledare utanför arbetslivet

Vi har vidare kommit med förslag på ytterligare forskning.

## Innehåll

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning   | 1  |
| 1.1. Problemformulering  | 2  |
| 1.2. Syfte   | 4  |
| 1.3. Frågeställningar  | 4  |
| 1.4. Avgränsningar   | 4  |
| 1.5. Uppsatsens disposition                                      | 4  |
| 2. Teoretiskt ramverk  | 5  |
| 2.1. Ledarskapsegenskaper i allmänhet                            | 5  |
| 2.2. Ledarskap inom arbetsgrupper                                | 6  |
| 2.3. Lärandet av ledarskapet                                     | 9  |
| 3. Metod   | 19 |
| 3.1. Forskningsansats  | 19 |
| 3.2. Datainsamlingsmetod   | 20 |
| 3.3. Semistrukturerade intervjuer                                | 21 |
| 3.4. Urval   | 22 |
| 3.5. Uppsatsens trovärdighet                                     | 24 |
| 3.6. Kvalitativ databearbetning                                  | 25 |
| 3.7. Källkritik  | 26 |
| 4. Empiri och analys   | 27 |
| 4.1. Om de första lärarerfarenheterna                            | 27 |
| 4.2. Om förebilder   | 30 |
| 4.3. Om intresset för andra människors utveckling                | 31 |
| 4.4. Om organisationens kultur och miljön                        | 32 |
| 4.5. Om lärandet av ledarskap                                    | 38 |
| 4.6. Om att vara ledare även utanför arbetslivet                 | 44 |
| 5. Diskussion  | 47 |
| 5.1. Tidiga erfarenheter   | 47 |
| 5.2. Förebilder  | 48 |
| 5.3. Intresse för andra medarbetare                              | 49 |
| 5.4. Organisationens inverkan på lärandet                        | 50 |
| 5.5. Lärandet av ledarskap                                       | 52 |
| 5.6. Ledarskap utanför arbetslivet                               | 56 |
| 6. Slutsatser  | 57 |
| 7. Bedömning av eget arbete och förslag på ytterligare forskning | 59 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Referenslista           | 60 |
| Bilaga 1: Intervjuguide | 62 |

## 1. Inledning

I dagens organisationer från alla världens hörn, finns det ett aldrig upphörande behov av nya formler och recept för ett effektivt ledarskap. Strömmen av nya böcker, kurser och MBA program tilltar år efter år. Där organisationerna växer och förstärker sina positioner, sätts ledarna upp på piedestal och verkar som förebilder. Dock kan ledarna beskyllas för om organisationen går dåligt och även användas som dåliga exempel för blivande och framtida ledare. Exempel på detta är Enron och Facit AB.

Men vad är ledarskap eller en ledare för den delen? Ledarskap är ett ämne som diskuteras flitigt idag. I böcker, artiklar i tidskrifter och tidningar, debattprogram i TV och i podcasts presenteras den ena framgångsrika ledare efter varandra. Ledarskap kan utövas av individer i vardagen, om än på ett omedvetet sätt. En mor kan ses som en ledare och förebild till sina barn, en präst kan anses vara en andlig ledare till sin församling. När vi i denna uppsats använder oss av begreppen ledarskap och ledare, kommer vi att referera till den formella chefspositionen som finns och används i dagens organisationer.

Mer specifikt kommer vi att studera hur mellanchefer, det vill säga hur projekt-och gruppchefer lärt sig om ledarskap. I en hierarkisk organisationsmodell är det lätt att dessa mellanchefer hamnar mitt emellan organisationens visioner, värderingar och den operativa delen som möter kunder eller brukare. I denna kontext finns det teorier och modeller för hur man bör agera som chef/ledare. (Yukl, 2012; Davis, 2015; Peckham, 1995).

Efter en genomgång av de vetenskapliga artiklarna som vi valt att använda oss av inför denna uppsats, visade det sig att ledarskapsinlärning är en invecklad process. Den rör både individens egna förutsättningar, såsom motivation, självförtroende och kognitiv kapacitet, men även externa element som organisations kultur, förebilder och tidigare händelser. (Lappalainen, 2015; Yukl, 2012; Blomberg & Lundin, 2014).

Det finns också andra organisationer som sprider metoder för projektledning. Exempel på detta är Project Management Institute (PMI) från USA och PRINCE2 från England. Dessa program beskriver hur ett projekt skall ledas i termer som planering, budgetering, leveranser, kvalitet, risker etc. Ramverken ger riktlinjer om vilka kunskapsområden som krävs och därmed hur denna kunskap ska förvärvas. Kurser finns tillgängliga för hur man kan inhämta kunskapen men hur lär man sig ledarskap i en sådan miljö?

## 1.1. Problemformulering

En av oss författare (MS) säger:

*”Genom åren, har jag verkat som ledare i olika organisationer på ett eller annat sätt. Jag har bland annat jobbat som projektledare, gruppleddare, linjeförman och kundansvarig. När jag tänker efter, så har jag gjort mycket. Jag har träffat små och stora kunder från olika kulturer, lett den personal jag har burit ansvaret för mot uppsatta mål. Jag haft glädjen att dela ut bonusar till medarbetare, men har även haft sorgen att säga upp personalen när det krävts. Men en fråga har följt mig under alla mina år som ledare. Än idag tänker jag på det dagligen; hur lärde jag mig om ledarskap?”*

Studierna som gjorts inom ämnet ledarskap är näst intill oräkneliga. Ett otal forskare, vetenskapsmän och författare har skrivit om ämnet i cirka 200 år. Ändå har man inte lyckats bringa klarhet kring vad ledarskap är. Definitionerna och begreppen är många och desto fler studier som görs, desto fler frågor än svar dyker upp. Då forskare fortsätter sitt sökande efter den ”heliga graalen” (Vad är ledarskap?) dyker en fråga upp som vi finner intressant: Hur man lär sig ledarskap?

Vi har studerat lärandet av ledarskap och tittat närmare på fem individer som jobbar, eller har jobbat i olika mellancheferpositioner. Detta för att försöka reda ut hur deras väg till att bli ledare har gått till. Var det deras utbildning? Deras personliga egenskaper? Är det kontextuella omständigheter samt egna erfarenheter? Eller en kombination av ovan nämnda element?

Som vi tidigare nämnt, upptäckte vi redan vid ett tidigt skede av studien, att ledarskapsinlärningsprocessen är en invecklad process. De vetenskapliga artiklarna relevanta för vårt ämne visade att det finns många element som måste samverka med varandra för att skapa en bra grund för att ledarskapet skall frodas och växa fram. Vi undrar om det enligt vår teoretiska ram finns individuella egenskaper hos individer som denne kan påverka och påverkas av och som utgör en grundförutsättning för utvecklandet av ett ledarskapsbeteende. Om detta skriver Nilsson (2014).

Något som vi funderat kring är när en individ uppträder som ledare för första gången. Guerin et al. (2011) beskriver att tidigare erfarenheter under ungdomen eller under barndomsåren uppmuntrar eller väcker ett sådant ledarskapsbeteende. Vid tidigare studier och mätningar realiserade av McDevitt & Carey (1978) samt Windle & Lerner (1986) talar de om vikten av de första åren under ett barns liv. Där beskrivs hur föräldrarnas agerande och uppfostran spelar stor roll genom att uppmåna barnen att testa nya saker, samt att ta dem till nya platser, vilket förstärker ett extrovert beteende hos barnen. Detta i sin tur leder till att barnen söker efter nya utmaningar och inte är rädda för att träffa och interagera med andra. Med åren utvecklar de sin sociala kompetens, ett starkt självförtroende, en självbild samt karisma som ett resultat av detta. Enligt studien kan dessa individer utstråla en självsäkerhet till utomstående och har en bra kommunikationsförmåga.

Förebilder fungerar även som en inspirationskälla, inte bara för barn och ungdomar, men även under resten av en ledarens liv hävdar Rehm (2014). En förälder, en lärare eller en idrottshjälte kan uppmuntra och inspirera barn/ungdomar att tro på den egna potentialen. Likaså menar forskaren att ledarna alltid sökt efter en förebild som återspeglar dem själva i sitt agerande och deras värderingar.

Andra forskare som Riggio & Carney (2003) refererar till mer personliga egenskaper som kognitiv inlärningskapacitet som ett mått på hur bra en individ tar till sig kunskap av upplevda erfarenheter, förmågan att motivera sig själv och andra samt tron på sig själv. Externa omständigheter, som t.ex. organisationskulturen, kan också påverka individens inlärningskapacitet och utvecklingen av sitt ledarskapsbeteende. Organisationen utövar en påverkan på de egna cheferna, som att exempelvis skicka dem till olika ledarutvecklingsprogram och kurser som olika skolor och konsultbolag erbjuder (Perreault, Cohen & Blanchard, 2015; Nilsson, 2014).

Det är också värt att nämna, att även alla om de ovan nämnda elementen måste samspela, är det upp till varje individ att utnyttja de chanser och tillfälle han/hon får för att kunna utveckla sina egna ledarskapsfärdigheter (McDermott, Kidney & Flood, 2010).



## 1.2.Syfte

Syftet med denna uppsats är att frambära klarhet om hur ledarskapsinlärningsprocessen går till väga samt vilka element som samspelar/samverkar i denna process. Målgruppen är individer som verkar ur en mellancheefsposition inom den västsvenska industrin.

Vi hoppas komma fram till de upplysningar som kan besvara de forskningsfrågor som vi har ställt genom att studera ett urval av dessa ledare.

## 1.3.Frågeställningar

För att besvara syftet med denna uppsats, har vi utformat följande frågeställningar:

*Hur lär man sig om ledarskap?*

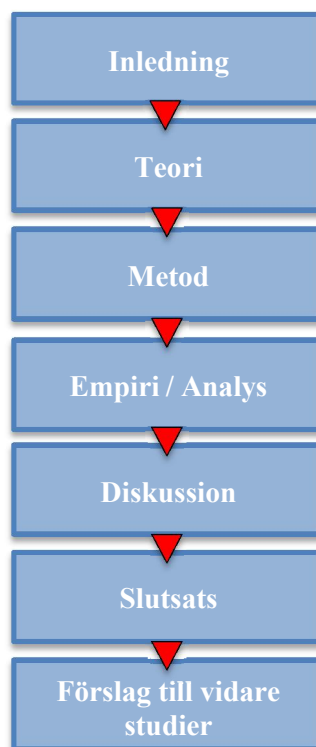
*Vilka element är involverade i processen?*

## 1.4.Avgränsningar

Vi har valt att genomföra vår studie i en handfull företag som tillhör den västsvenska teknikindustrin, nämligen AB Volvo, Volvo Car Company, CEVT AB, Ericsson AB, AstraZenica AB och konsultbolag knutna till denna industrisektor. Individerna som ingår i vår studie jobbar eller har jobbat som projektledare eller personalansvariga. Vi kommer dock att bortse ifrån ålder, genus och andra socio-ekonomiska relaterade frågor.

## 1.5.Uppsatsens disposition

Vi har disponerat uppsatsen enligt följande struktur:



## 2. Teoretiskt ramverk

Vi har under arbetet med studien aktivt letat efter relevant litteratur, artiklar och övriga källor kopplade till vår forskningsfråga och vårt metodval. Vi vill belysa och kritiskt granska vår ansats med de forskningsteorier som finns tillgängliga. Vi har sökt information utifrån kontexten inom ett projekt eller en tvärfunktionell grupp och på vilket sätt detta ledarskap har lärts. Härefter ligger tyngdpunkten i teoridelen, hur en ledare kan ha lärt sig ledarskap. De områden som knyter an till vår forskningsfråga är ledarskapsegenskaper i allmänhet, ledarskap inom arbetsgrupper och inläring av ledarskap. Det konstateras av Yukl (2012) att forskningen om vilken typ av kunskap som krävs för ett effektivt ledarskap i dessa grupper fortfarande är begränsad.

### 2.1. Ledarskapsegenskaper i allmänhet

Vi har i vår ansats valt att studera vår forskningsfråga inom vissa utvalda industriföretag. Mer än hälften av cheferna inom den svenska tillverkningsindustrin är ingenjörer eller har annan teknisk utbildning (Åkerman 2002). Vår uppfattning är att logiskt tänkande och rationella val är vanligt förekommande i beslutsprocesser bland ingenjörer. Det finns också forskning som visar på att det inte finns någon korrelation mellan matematisk-logisk intelligens och hur underordnade uppfattar ett bra ledarskap. En kvantitativ studie som genomförts visar att socio-emotionell intelligens har den starkaste korrelationen med hur underordnade upplevt ”framgångsrikt ledarskap” (Lappalainen 2015).

Självkänsla är också en faktor som indirekt influerar en persons självsäkerhet, Yukl (2012) beskriver att genom kognitiva strategier för självledarskap byggs ett självförtroende upp. Exempel på dessa strategier som Yukl (2012) hänvisar till är att använda positivt tänkande, dvs. att se på en svår uppgift som en möjlighet istället för ett problem. Genom att fokusera på vad som kan göras får individen den självsäkerhet och beslutsamhet för att nå det uppsatta målet. Yukl ger ytterligare ett exempel på en kognitiv strategi för självledarskap och det är att bygga upp mentala bilder för att kunna utföra uppgifter.

Alvesson & Sveningsson (2003) ställer frågan om det verkligen finns ledarskap över huvudtaget. Författarna beskriver en empirisk studie i ett kunskapsintensivt bolag med tonvikt på Research & Development (R&D). I studien beskrivs en organisationsmiljö som är komplex och att organisationens medarbetare arbetar inom långa projekt.

Det ger en kontext som påverkar förhållandet mellan ledare och deras underordnade. Författarna ifrågasätter om ett ledarskap verkligen existerar och om inte ledarskapet mer är ett socialt fenomen, där teamets influenser påverkar chefen.

## **2.2.Ledarskap inom arbetsgrupper**

### **Begreppen team och grupp:**

I den litteratur som finns inom ämnet teamsamarbete förekommer två olika begrepp; ”team” och ”grupp”. Dessa två begrepp används ofta i samma betydelse.

Cohen & Bailey (1997) förklarar att skillnaden ligger i huvudsak inom den kultur vari avsändaren har sin hemvist inom ämnet ”management”.

- Inom populärlitteraturen används ofta begreppet “team, t.ex. “teameffektivitet” och ”kvalitetsförbättringsteam”.
- I den akademiska litteraturen finns en tendens att använda ordet ”grupp”, t.ex. ”gruppdynamik” och ”gruppsammanhållning”.

Vad är det då som definierar ett “team” eller en “grupp”? Enligt Cohen & Bailey (1997) är ett team en grupp av individer som är beroende av varandra i sina uppgifter, som delar ansvaret för resultatet, som ser sig själva och som ses av andra som en social enhet inbäddade i ett eller flera större sociala system (företaget, affärsenheten), och som hanterar sina relationer över organisationsgränserna.

Begreppen “tvärfunktionellt team” och “projektgrupp” använder vi synonymt i vår studie.

### **Projektgruppen och projektledning:**

Miljön inom projektledning styrs till stor del genom att mer eller mindre konsekvent följa en metodik. Det kan vara någon av de dominerande intresseorganisationernas metoder som t.ex. PMI eller PRINCE2 eller en metodik som lärs ut från lärosäten eller via fristående konsultbolag. Stora företag har också under tid utvecklat sin egen projektledningskultur.

Projektledaren har normalt en formell makt i sin roll. Han/hon har blivit utsedd och fått någon form av uppdrag i form av ett projekt. Detta ger han/hon möjligheter och befogenheter att utöva makt för att påverka medarbetare.

Blomberg & Lundin (2014) har ett vidare synsätt än den amerikanska projektforskningen som till stor del ligger bakom PMI-perspektivet. Författarna har studerat projektledning och ledarskap i projekt utifrån en mer organisationsteoretisk syn, där projektledning och ledarskap i projekt är olika frågeställningar.

Blomberg & Lundin visar på tre karakteristiska kännetecken som skiljer den skandinaviska forskningstraditionen inom projektledning från PMI-perspektivet:

- Den sätter in projekt och projektledning i ett större organisatoriskt och samhälleligt sammanhang.
- Den hämtar kraft från nutida organisationsteori och bygger därmed på helt andra teoretiska antaganden.
- Den grundar sig på närgångna kvalitativa empiriska studier snarare än normativa idéer om hur projektledning ska utövas.

Enligt Blomberg & Lundin (2014) råder det en nästan total enighet om att ledare och en ledares aktiviteter anpassas eller måste anpassas till den situation inom vilken aktiviteterna sker. Denna situation är typisk för projektledning då ett projekt per definition är unikt (PMI 2013). PMI ger i sin PMBOK® Guide (2013) ett exempel på en praktisk metod inom projektledning, men Blomberg & Lundin (2014) anser att det inte är så självklart enkelt som man kan tro. De olika situationerna är mångfacetterade och är därmed ett utmärkt sätt att analysera begreppet ”ledarskap” på ett övergripande sätt. Till detta tillkommer omvärldsfaktorer som i långa projekt kan ändra förutsättningarna till skillnad mot vad projektet antog vid starten. Blomberg & Lundin framhåller också en ”skandinavisk forskningstradition” inom projektledning där projektledare och andra intressenter kan leda projekt genom att med projektspråk och projektmodeller skapa en viss mening eller innebörd i det projekt man vill påverka. Blomberg & Lundin nämner att det inte finns ett ”bästa sätt” att leda projekt.

Blomberg & Lundin (2014) belyser också skillnaden mellan att anskaffa resurser och att använda resurser. Oftast är det ”någon annan” som tilldelar dessa resurser. Med en god analys innan projektet startas kan ge rätt förutsättningar för projektet. Detta kan minimera spänningarna mellan t.ex. en linjeorganisation som levererar resurserna och en projektorganisation som förbrukar resurserna.

### **Ledaregenskaper inom projekt- och tvärfunktionella grupper:**

Inom dessa grupper finns det normalt en ledare som har utsetts av organisationen. Här beskriver Yukl (2012) vilka svårigheter som finns med att skapa ett engagemang hos medlemmarna som kanske har andra åttaganden och lojaliteter. Författaren betonar vikten av en god social förmåga hos ledaren. Dessa grupper har ibland mer eller mindre drag av självstyre. Forskning har visat att tvärfunktionella projektgrupper har en mindre sannolikhet att vara framgångsrika om de är självstyrande (Cohen & Bailey 1997).

Yukl (2012) sammanfattar forskningen över vilka färdigheter som en ledare av tvärfunktionella projektgrupper behöver i följande fem kunskapsområden:

- Tekniska specialistkunskaper
- Projektledningskunskaper
- Social förmåga
- Kognitiva kunskaper
- Politisk förmåga

Till detta kan man hänföra kunskap och färdigheter som projektledaren har. Denna kunskap är i sig en maktfaktor som även kan sprida sig utanför projektet. Yukl (2012) beskriver det som att ”ökad expertmakt kan leda till ökad legitim makt”. Expertmakt är den makt som enligt Frenchs & Ravens makttaxonomi (1959) definieras som att ”målpersonen anpassar sig efter agentens krav för att han eller hon anser att agenten har de kunskaper som krävs för att veta hur något bör göras”. Relevanta sakkunskaper är en källa till personlig makt inom organisationer. Dessa verkliga sakkunskaper förvärvas genom en längre process där både utbildning och praktisk erfarenhet är komponenter. Sakkunskaperna behöver demonstreras för att uppfattas som relevanta. Det kan ske genom en akademisk examen eller genom att lösa komplicerade problem. Det mest extrema är exempel på personer som avsiktligt framkallar krissituationer för att kunna demonstrera sin förmåga att hantera den (Goldner1970; Pfeffer1977a).

Expertmakt kan också definieras som en personlig makt till skillnad mot legitim makt som kopplas till en bestämd position, där en formell position ges befogenheter och arbetsuppgifter definieras. Medlemmarna i en organisation accepterar normalt regler och riktlinjer som ledningen i och med att ett projekt startats beslutat om. En förutsättning för att lyckas är att medlemmarna i teamet är lojala och identifierar sig med organisationen. (Yukl 2012).

Delegering är en typ av maktfördelningsprocess. Underordnande tilldelas ansvar och befogenheter att själva fatta beslut som tidigare fattats av deras chef. Begreppet ”empowerment” är kopplat till denna process och kan översättas till ”självbestämmande” eller ”bemyndigande”. Begreppet ”empowerment” handlar om organisationsmedlemmars upplevelse av att ha möjlighet att bestämma sina arbetsroller, uträtta meningsfullt arbete och påverka viktiga beslut (Yukl 2012).

### **2.3.Lärandet av ledarskapet**

#### **Erfarenhetslärande inom organisationer:**

Yukl (2012) konstatera också att en stor del av de färdigheter som är viktiga för ett effektivt ledarskap kommer genom erfarenheter snarare än genom formella utbildningsprogram. Effekterna av erfarenhetslärande har endast studerats vid ett fåtal studier och resultaten var ofullständiga. Även när det gäller självläringstekniker finns det nästan ingen empirisk forskning om de är effektiva.

Ett sätt att som använts för att analysera självständigt lärande inom organisationer är att försöka identifiera de faktorer som påverkar processen. Ross (2014) har i sin studie funnit, precis som Yukl (2012) att självkänsla är en viktig faktor för att påverka individens motivation och prestationsförmåga. Vidare har självkänslan en inverkan på individens kapacitet att själv sätta upp mål att fokusera på. Den positiva självkänslan skapar en positiv självbild som skyddar individen mot yttre hot. Vid en negativ självkänsla går individen mot att behålla ett status quo och stanna i sin komfortzon. Sjävlärandet stannar då upp.

Yukl (2012) beskriver också den forskning som har funnits kring en ledares motivation. Personer med ett starkt prestationsbehov upplever en tillfredställelse att klara av en svår uppgift. Dessa personer föredrar uppgifter vars framgång grundar sig på deras egen insats och förmåga. Vidare nämner Yukl (2012) att longitudinell forskning hos AT&T visade att det var lättare att förutse en persons potential att nå framgång utifrån egenskapen om personen i fråga hade en arbetssituation som främjade individuell utveckling.

Yukl (2012) beskriver också förmågan av att lära. En ledare måste vara flexibel i en turbulent miljö och lära sig av sina misstag. En av de viktigaste kompetenserna som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap i en tid av förändring är förmågan att lära sig av erfarenheter och anpassa sig till förändrade villkor. Denna förmåga är klart åtskild från övriga begreppsmässiga färdigheter. Att ”lära sig att lära” är en förmåga att blicka inåt mot sig själv och analysera sina egna kognitiva processer. Detta involverar bl.a. självmedvetenhet, dvs. förståelsen för ens egna styrkor och svagheter.

Självledarskap är en uppsättning av strategier som en person använder för att förbättra sitt eget beteende. Denna teori är lämpligare att betraktas som en motivationsteori (Yukl 2012). En av komponenterna är kognitiva strategier, som hjälper en att bygga upp självförtroendet inför en svår uppgift. Genom att fokusera på det positiva och att se en möjlighet istället för ett problem skapar ett självförtroende och en beslutsamhet som krävs för att åstadkomma förändringar. Författaren nämner vidare att en ledare kan göra mycket för att uppmuntra och underlätta självledarskap bland medarbetarna.

Sitzmann et al. (2010) har genomfört en metastudie där författarna har tittat på korrelationen mellan självskattning (self assessment) och kognitiv inläring. Studien visar en moderat korrelation mellan dessa. Korrelationen mellan självskattning och motivation var starkare. Författarna ger två rekommendationer för att stärka sambandet mellan självskattning och inläring:

- Elever ska få regelbunden feedback över deras resultat under en kurs.
- Elever ska få verktyg att själv utvärdera resultatet av sin självskattning.

Även Yukl (2012) nämner att relevant feedback ska ges vid rätt tillfälle för att utveckla ledarskapskompetens.

Davis (2006) beskriver ett program, Advanced Management Development Programme (AMDP) i West Sussex County i samråd med Chichester University. Syftet var att utveckla chefer inom kommunen. Strukturen var uppbyggd genom att fem elever och en coach bildar en enhet. Därefter har varje elev skapat sin personliga utvecklingsplan, ett slags kontrakt. Detta uppmuntrade eleven att nå sitt mål. Kontraktet byggde på fem individuella frågeställningar:

- Var har jag varit?
- Var är jag nu?
- Var vill jag vara?
- Hur kommer jag dit?
- Hur vet jag att jag är där?

Programmet tog hänsyn till den komplexa och osäkra miljö som präglar ledarskapet. En av styrkorna enligt författaren är att programmet uppmuntrade den enskilde att själv bestämma och äga sin egen utvecklingsplan.

Yukl (2012) förklarar vikten av att organisationen endast kan lära sig när enskilda medlemmar i organisationen lär sig. Här krävs att organisationen har starka kulturella värderingar för personlig utveckling och livslångt lärande. Det är inte tillräckligt att erbjuda möjligheter till lärande för att garantera att lärandet faktiskt uppstår. Ledare ska informera om relevanta möjligheter till lärande och göra det enklare för medarbetarna att tillgodose sig. Slutligen kan ledare erbjuda konkreta belöningar för att stimulera individer att förvärva nya kunskaper.

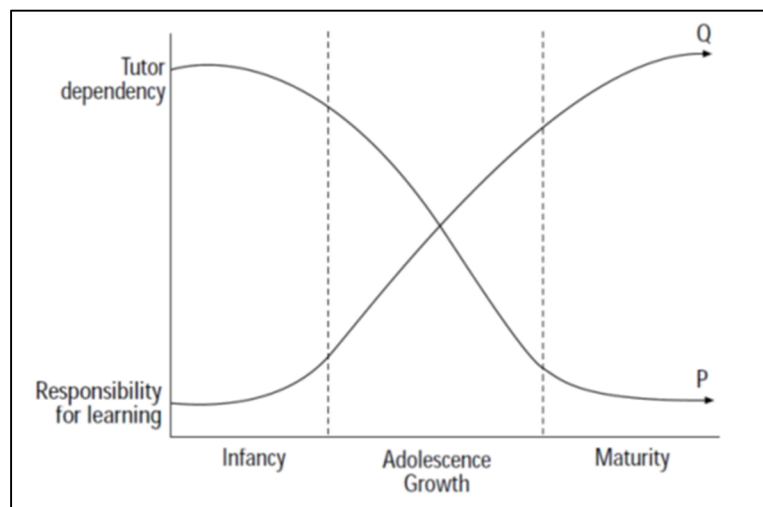
### **Self Managed Learning (SML):**

Peckham (1995) resonerar i sin artikel om Cunninghams definition av begreppet ”Self Managed Learning”, som beskrivs som en ”idealised adult action learning”. Begreppet ”Self Managed Learning” beskriver hur en interaktion sker mellan teoretisk och praktisk inhämtning sker och där tonvikten ligger i det praktiska.

Peckham (1995) resonerar kring lärarens roll inom Self Managed Learning och vilken funktion han/hon har. Vid en första ansats kan man tycka att det enbart är eleven som tar det fulla ansvaret för sin inläring och att då läraren saknar betydelse. Frågeställningen är felställd då lärandet i sig är en process och inte något som sker av sig själv.



Här har läraren en roll som katalysator, att få det hela att ske. En fråga som Peckham (1995) ställer är; ”hur kan människor bli ansvariga för deras eget lärande”? Han resonerar sedan kring temat att det är process som båda parter, läraren och eleven, måste genomgå för att utveckla ”Self-Managed Learning”. I början litar eleven på att läraren skapar innehåll och struktur. I en mer mogen relation tar eleven ansvaret. Den brytperiod som finns mellan dessa båda stadier benämner Peckham som ”adolscent phase”. Perioden kan vara utmanande för båda parter. Revans (1982) har sammanfattat detta i en formel som beskriver lärandet: ” $L=P+Q$ ” eller ”Riktigt lärandet ( $L$ ) = Programmerad kunskap ( $P$ ) + elevens ifrågasättande ( $Q$ )” (Figur 1).



Figur 1 (Peckham 1995, sid 24)

Peckham (1995) beskriver lärarens roll i att skapa en miljö där eleven själv kan ta ansvar för sitt eget lärande. Han nämner ett antal element:

- Att hjälpa eleven att isolera vad de verkligen behöver
- Förändra uppfattningen om lärandet
- Ge inlärningstekniker
- Ge support och skapa en bra atmosfär

Peckham (1995) ger också ett exempel på en av de utmaningar som finns med Self Managed Learning. Det är att få människor att förstå att dom själva är ansvariga och inte någon annan utomstående. Författaren avslutar med kopplingen till organisationskulturen. Om den enskilde individen har krav på sig att ta ansvar innebär det också att organisationen ska göra detsamma.

Cunningham (2006) beskriver ett antal olika sätt om hur kunskapen finns tillgänglig för inläring. Bl.a. att det som lärs ut inte är samma sak som det som lärs in. Ett sätt som Cunningham (2006) exemplifierar detta med är att ”bara för man genomfört en träning innebär det inte att man lärt sig detta”. Författaren konstaterar att man lär sig mycket i relationerna med andra och att den mest effektiva inläringen sker utanför klassrummen.

Till detta kommer författarens resonemang om att olika människor lär sig på olika sätt samt att motivationen är en viktig faktor. Som stöd för detta har flertalet studier genomförts (Cunningham et al 2004). Vidare anser Cunningham (2006) att Self Managed Learning är kostnadseffektiv, vilket skulle vara ett bevis på dess effektivitet.

Cunningham (2010) utmanar den akademiska världen och dess enligt honom skeptiska inställning till självständigt lärande. Vidare beskriver författaren hur akademiker ibland kan sätta ett likhetstecken mellan lärandet och kunskapsinhämtning. Cunningham (2010) resonerar sedan kring begreppet ”common sense”, där han ger exempel på situationer när högt utbildade inte förstått konsekvensen av sitt agerande.

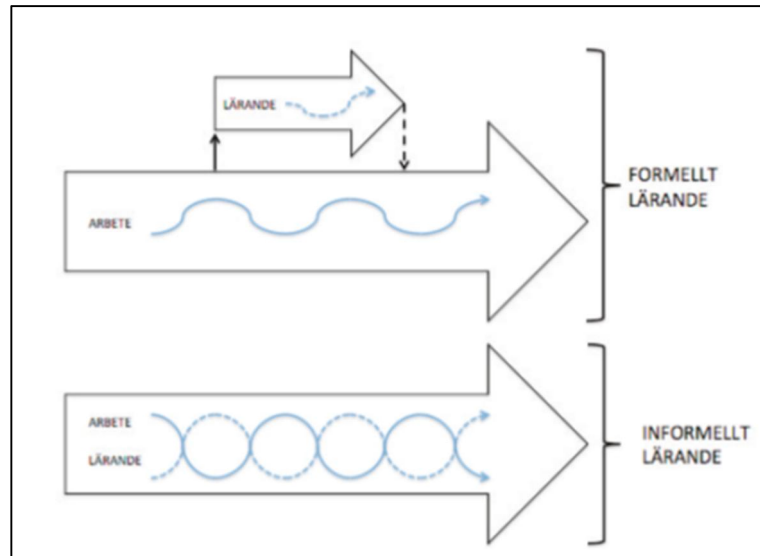
### **Informellt lärande:**

Nilsson (2014) menar att ledarskap är ett begrepp för alla samlade kunskaper och erfarenheter hos en individ. Forskaren menar att det är samspelet av olika faktorer som spelar in vid inläring av ledarskapet. Interna faktorer hos individen som kapacitet, motivation, personlighet och självbild måste individen ha inneboende hos sig.

Det är essentiellt enligt författaren att individen har en bra kognitiv förmåga för snabb inläring. Motivation är en nyckelfaktor, då det handlar om att individen investerar intresse, engagemang, ansträngningar och uthållighet i lärandeprocessen. Detta bör han behålla efter utbildningen då ledarskapslärandeprocessen är en livslång resa, menar Nilsson (2014). Vidare antyder Nilsson att ledare bör vara en positiv och öppen individ. Det krävs att han/hon samspelar med andra under hans/hennes karriär, håller en stabil ställning under kristider och vänder negativa situationer till positiva.

Nilsson (2014) beskriver att läroprocesserna kan delas in i två delar. Dessa omfattar både formellt och informellt lärande (*Figur 2*). Det sätter fokus på att lärande är ett mångfacetterat fenomen som kan ske på olika sätt och i olika miljöer. Med formellt lärande avses här processen att särskilja individen i tid och rum från det dagliga arbetet och medvetet försöka påverka dennes kompetens genom organiserade och målinriktade

utbildnings- och undervisningsinsatser. Informellt lärandet är å sin sida det lärande som sker på arbetsplatsen som en integrerad del i det dagliga arbetet och kännetecknas av att det är oplanerat, oorganiserat samt oftast oavsiktligt. Slutligen berör författaren faktorn självbild. En ledare måste tro på sig själv för att kunna få andra att tro på honom. Detta är ett måste då en ledare testas på daglig basis under hans/hennes arbetsliv med diverse uppgifter/uppdrag där olika tidsramar och begränsningar uppkommer. Då gäller det att tro på att man klarar av sitt uppdrag.



Figur 2 (Nilsson 2014, sid 231)

Av de yttre faktorer som Nilsson (2014) refererar till är möjligheterna eller chanserna som en individ får av omständigheterna/kontexten för att kunna lära/utöva sitt ledarskap. Det kan t.ex. handla om en utbildningsmöjlighet från den organisationen som individen jobbar på. Det kan även handla om praktikjobb, vara tillförordnad chef, invald gruppansvarig eller liknande. Nilsson (2014) beskriver att om båda de inre och yttre faktorerna samspelar så bör det skapas en bra grund för utvecklingen eller lärandet av ledarskap.

Guerin et al. (2011) hävdar att individer kan uppvisa tecken på ledarskap i tidiga år. Författarna instämmer med Nilsson (2014), när de menar att det är en kombination av interna faktorer och miljömässiga förutsättningar som utgör grogrunden för ett ledarskapsbeteende. Mer specifikt visar författarna på hur genetiska faktorer såsom orädda och extroverta barn är mindre rädda när det gäller att möta nya okända människor och platser. Dessa positiva responser leder till att föräldrarna erbjuder de nya saker att testa och tar de till nya platser att besöka. Vidare, menar forskarna att dessa tecken förstärks under tonåren, där de extroverta ungdomar som är tillmötesgående och har goda sociala

färdigheter, hade större förutsättningar att syssla med ledarskap relaterade aktiviteter i vuxen ålder.

Detta bekräftar även Perreault, D, Cohen, L & Blanchard, C (2015) i en studie utförd på studenter på högskolenivå, där samvetsgrannhet, utåtvändhet (extroversion) och öppenhet mot nya erfarenheter har en positiv samband med ledarskapsbeteende.

Dock lägger forskaren starkt fokus på inneboende faktorer hos individen som orsak till ett ledarskaps-beteende snarare än yttre faktorer.

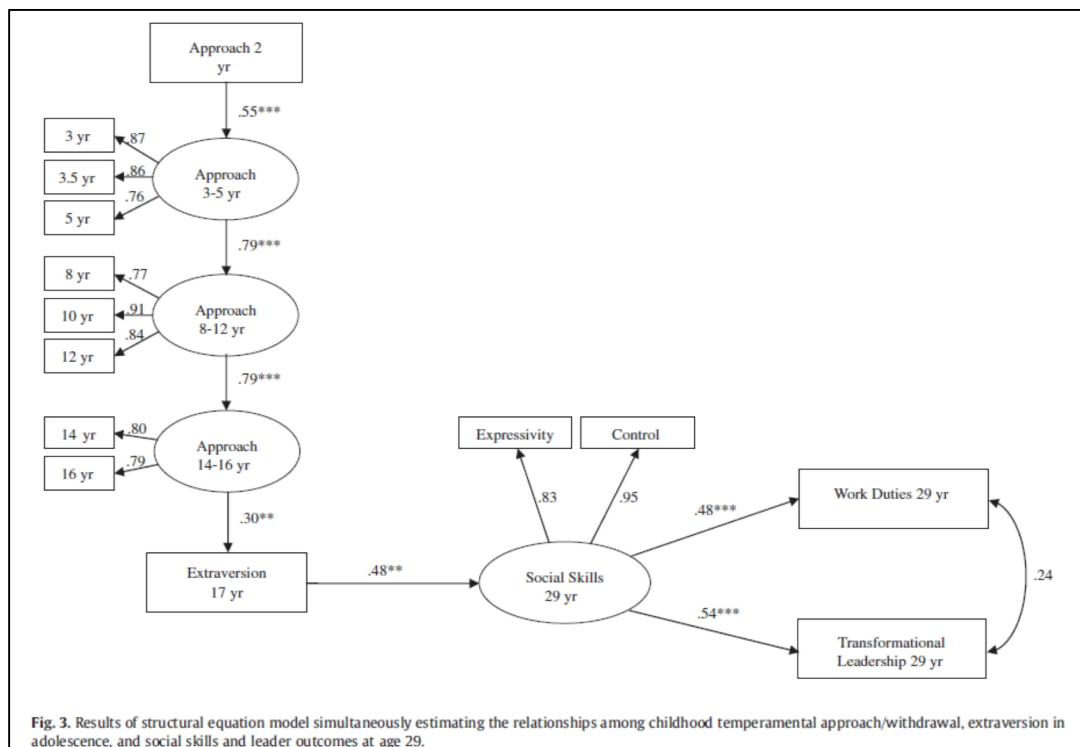
McDermott, Kidney & Flood (2011) pekar på yttre omständigheter som orsak till en ledarskapsbeteendet. Forskarna hävdar att individens intresse för ledarskap väcks av någon händelse tidigt under barndomsåren eller inspireras av någon person som agera som förebild. Författarna beskriver att det är detta intresse som ligger till grund för en vidareutveckling av individens ledarskapsfärdigheter. Dock liksom i ovan nämnda artiklar, påpekar författaren att personliga egenskaper, egna värderingar, underliggande samt inre motivationer och tron på sig själv har en inverkan på ledarskapsfärdigheter och en vidareutveckling under resten av individens verksamma liv.

Janson & McQueen (2007) är av en annan åsikt. De menar att ledarskap är resultatet av en individs samlade kunskaper och livserfarenheter genom åren. De hänvisar till externa faktorer och menar att ledarskap kan läras och kommuniceras genom praktiska processer såsom egna erfarenheter, praktik hos en organisation, eller genom att prova på om möjligheten dyker upp.

### Erfarenheter från unga år:

Guerin et al. (2011) har genomfört en longitudinell studie där man följt respondenter från 2-29 år. Studien har visat korrelationer mellan barn i unga år, som blivit utsatta för nya människor, nya platser och erfarenheter, tenderar att som ungdomar bli mer extroverta. De utvecklar då en social förmåga som är relaterad till en ledarskapspotential.

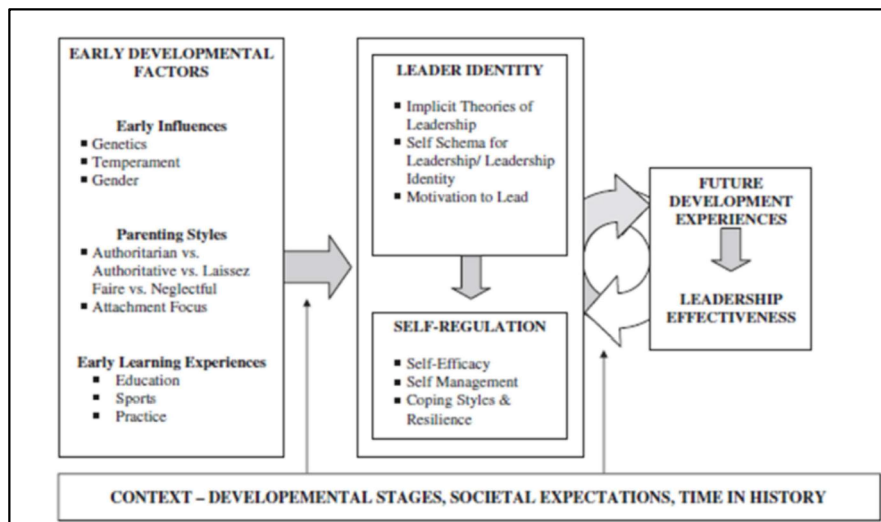
Författarna drar också från sitt empiriska underlag slutsatsen att hög IQ som ungdom inte är korrelerad till social förmåga eller en ledarskapspotential som vuxen. *Figur 3* visar en modell som beskriver resultatet av korrelationen/relationen mellan barndomens temperament och sociala färdigheter samt ledarskapspotential vid 29 års ålder. (Guerin et al., 2011)



Figur 3 (Guerin et al. 2011, sid 490)

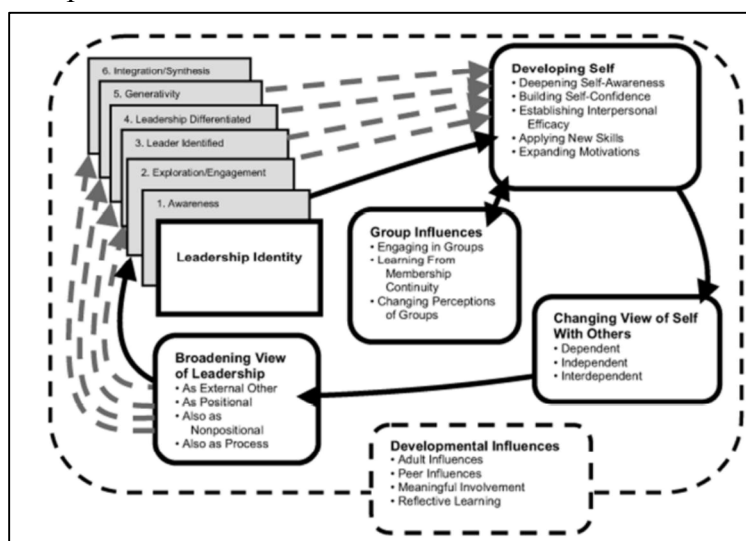
Guerin et al. (2011) har i sin forskning kommit fram till att en stark extrovert social förmåga skapar möjlighet för en ledare att kommunicera övertygande i grupper, engagera andra och genom face-to-face ge feedback t.ex. i en coachingliknande situation. Vidare nämner författarna att social kontroll är en viktig faktor för en ledare.

Rehm (2014) beskriver i sin artikel olika modeller för lärandet. Vägen från unga år upp till tonåren och hur det formar individens utvecklande av ledarskap. En modell (Murphy & Johnsson, 2011) utgår från ett livstidsangreppsätt som klart indikerar att många komponenter i ett ledarskap kommer utifrån skolan (*Figur 4*). Flera av faktorerna såsom föräldrar, genus, gener och tidiga ledarerfarenheter ligger utanför skolans kontroll. Samtidigt betonar författarna att förmågan att lära sig i skolan är en viktig faktor för framgång på alla nivåer (Murphy & Johnsson, 2011).



Figur 4 (Rehm 2014, sid 87)

En annan modell (Komives et al., 2005) beskriver en studie om utvecklandet av en individs ledarskapsidentiteter. Enligt författarna kan utvecklandet ses som en 6-stegsprocess (*Figur 5*), där studenterna passerade fem olika kategorier som är kopplade till en ledarskapsidentitet.



Figur 5 (Rehm 2014, sid 90)

Rehm (2014) drar slutsatsen i sin forskning att lärare i gymnasieskolan har en utmaning i att finna vägar för att implementera de bidragande faktorer i en students ledarskapsutveckling. Enligt Rehm behövs det en mer fokuserad modell och författaren framlägger sin teori att utveckla unga ledare. Modellen införlivar en uppmuntran till personlig utveckling tillsammans med en möjlighet att praktisera ledarskap. Genom att hitta relevanta faktorer kan en utbildare/lärare hitta verktyg att utveckla unga ledare både inom och utanför skolan. De olika faktorer som ingår i författarens modell (*Figur 6*) är:

- Identitet och personlighet
- Självförtroende
- ”Best practice” (en praktisk erfarenhet som visat sig överlägsen)
- Notering: PAE står för “Personal Application Experiences”



*Figur 6 (Rehm 2014, sid 93)*

### 3. Metod

I detta kapitel, argumenterar vi för den valda undersökningsmetodiken samt beskriver hur vi kommer att gå till väga vid insamlingen av empiriska data. Därefter redogör vi hur urvalsprocessen gick till samt hur vi avser att säkra datatrovärdigheten. Slutligen kommer vi att redovisa hur den insamlade empirin kommer att bearbetas samt hur vi behåller ett kritisk synsätt genom hela undersökningen.

#### 3.1.Forskningsansats

Om relationen mellan empiri och teori skriver Bryman & Bell (2013) om två huvudsakliga sätt att förhålla sig till i denna fråga. Nämligen den deduktiva och den induktiva ansatsen. Enligt forskarna, om man utgår ifrån den deduktiva ansatsen, utformas nya hypoteser utifrån redan befintliga teorier för att sedan beprövas på ett empiriskt vis. Hypoteserna bekräftas om de överensstämmer med empiriska undersökningen eller förkastas om det inte gör det. Kvantitativa undersökningsmetoder hör till den deduktiva ansatsen, där forskaren genom t.ex. en enkätundersökning försöker mäta en företeelse. Undersökningar av denna natur behöver inte vara tids- och resurskrävande samt att det går att genomföra på en större undersökningsgrupp. Denna metod har dock fått kritik, då den är starkt sifferorienterad, undersökningar genomförs ofta på onaturliga miljöer och skapar ingen närhet eller djupare förståelse om undersökningsobjekten eller fenomenet som avses att studera. (Bryman & Bell 2013).

Å andra sidan har vi det induktiva arbetssättet som Bryman & Bell (2013) beskriver som motsatsen till den ovan nämnda ansatsen. Med induktivitet menas att teorier och hypoteser har letts av den empiriska undersökningen. Denna ansats används mest för att undersöka nya outforskade fenomen där det inte finns mycket kunskap om. Kvalitativa studier som intervjuer, dagböcker, antropologiska fältstudier och observationer relateras till det induktiva synsättet. Studier av den kvalitativa karaktären är flexibla till sin natur.

Forskaren skapar närhet till de individer som ingår i studierna vilket resulterar i en fylligare och detaljrik datamängd för senare analys. Här ligger fokus inte på kvantitet utan på kvalitet. Dock även här har det framförts kritik. Metoden anses tids- och resurskrävande då studier pågår ofta i långa perioder, vilket kan resultera i att ibland endast hinner undersöka ett fåtal respondenter. Detta resulterar i att stora mängder data, även om studien innefattar ett fåtal individer.



De ovan nämnda ansatser är två motpoler av en forskningsansatsskala som forskaren har som förhållningssätt i relationen mellan teori och empiri. Det finns dock en tredje ansats som inte Bryman & Bell (2013) nämner, närmare bestämt, den abduktiva ansatsen. Enligt Patel & Davidsson (2003), är det abduktiva arbetssättet någonting mellan den induktiva och den deduktiva, men skillnaden ligger i att forskaren har en större flexibilitet i sitt förhållningssätt till relationen mellan teori och empiri. Den abduktiva synsättet är en processinriktad aktivitet där forskaren ständigt är öppen för ny information och nya infallsvinklar under studiens gång. Forskaren får möjligheten att korrigera och förfina sin undersökningsmetod samtidigt som han/hon ges utrymme och flexibiliteten att utforma den teoretiska basen allt eftersom ny data och information dyker upp under undersökningen. Man kan säga att kunskap växer fram om man utgår ifrån den abduktiva ansatsen.

Eftersom vi med denna uppsats inte avser att mäta/bekräfta en hypotes och inte heller ämnar vi att komma in på helt outforskade ämnesområden har vi därmed valt att använda oss av den abduktiva ansatsen. På det sättet kommer vi att under arbetets gång att anpassa både vår datainsamlingsmetod och den teoretiska ramen allt eftersom ny data dyker upp och nya infallsvinklar uppkommer. Denna ansats anser vi också överensstämma bättre med denna studies deskriptiva natur.

### **3.2.Datainsamlingsmetod**

Som vi tidigare nämnt, kommer vi inför denna studie att använda oss av en undersökningsmetod av det kvalitativa slaget. Anledningen till metodvalet ligger i denna uppsats deskriptiva natur. För att på bästa sättet kunna besvara de uppställda forskningsfrågorna kommer vi att behöva en metod som hjälper till att skapa närhet mellan oss och de respondenter som ingår i studien. På det viset hoppas vi kunna skapa oss en förståelse för hur undervisningssubjekten uppfattar och tolka deras verklighet och kontexten de lever och delar med andra individer.

Enligt Bryman & Bell (2013) hör intervjuer till en av de mest använda metoder inom kvalitativ forskning. Anledningen till det är enligt forskarna att intervjuer är den metod som relativt sett är mer praktisk då den är inte tidsförödande och resurskrävande, samtidigt som den erbjuder en flexibilitet och möjligheten till anpassning under undersökningens gång. Datamängden från intervjuer kräver också mindre bearbetningstid jämfört med till

exempel etnografiska studier. Där pågår undersökningar ofta i veckor eller månader. Givet de fördelar vårt metodval ger och den tidsbegränsning vi har för att genomföra studien, så kommer vi att enbart använda oss av intervjuer.

### **3.3.Semistrukturerade intervjuer**

Bryman & Bell (2013) talar om semistrukturerade intervjuer som en form av kvalitativ undersökningsmetod. Den är flexibel till naturen där forskaren med hjälp av en intervjuguide behåller en röd tråd under hela intervjumomentet. Samtidigt ger den möjligheten att ställa ytterligare frågor om ett nytt intressant tema oväntat dyker upp. Den semistrukturerade intervjuemetoden erbjuder även fördelar för den intervjuade. Respondenten behöver inte svara på strikt ställda frågor, utan intervjun liknar mest ett vanligt samtal vilket kan bidra till en mer avslappnad miljö. Vi har på grund av dessa anledningar valt semistrukturerade intervjuer som metod för det empiriska arbetet.

Intervjuerna genomfördes efter respondenternas önskemål beträffande tid och plats. Givet respondenternas status som chefer/ledare inom de organisationer de verkar i, har vi tagit i beräkning att de har ont om tid p.g.a. deras späckade schema. Vi har därför gett dem friheten att bestämma den tid som passar bäst. Alla intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats. Detta då det kändes bekvämare för dem på det viset, med det har även bidragit till att skapa en mer hemmahörande miljö där respondenterna förhoppningsvis känt sig mindre stressade över frågestunden. Intervjuerna pågick i genomsnitt under en timmes tid. Till stöd har vi i samtliga intervjuer använt oss av samma intervjuguide som beskrivs i *Bilaga 1*.

### 3.4. Urval

I vårt sökande efter respondenter har vi valt oss av en målstyrt urval. Bryman & Bell (2013) beskriver att om forskarna använder sig av ett målstyrt urval väljer man ut de lämpliga respondenter efter de forskningsfrågor man avser att besvara. I vårt fall handlar det om individer som innehar olika chefs- och ledarpositioner inom näringslivet som är den relevanta kategori vi avser att studera.

Processen har gått till enligt följande. Via en bekant tog vi kontakt med vår första respondent som intresserade sig för att ingå i vår studie. Han i sin tur kontaktade vänner och kollegor inom olika chefspositioner och berättade om vår studie. Åtta lämpliga kandidater kontaktades, tre tackade nej, en blev sjuk och resterande fyra tackade ja till att låta sig intervjuas.

De relevanta individerna som ingått i vår studie innehar olika chefs- och ledarpositioner inom västsvenska företag. En stor problematiken var att hitta respondenter som var villiga att ställa upp på studien. För det andra, de respondenter som ställde upp på vår studie är individer som innehar ett stort personalansvar samt ett pressat tidsschema. De fick välja tid och plats för intervjuerna, vilket vi fick anpassa oss efter. Vi är medvetna om att det låga antalet respondenter kan leda till att slutsatserna av denna studie inte kan sägas vara representativa för olika individer inom en chefs- eller ledarposition. Vi vill dock påminna läsaren om att vår målsättning är att titta på individuella fall av lärande och utveckling av ledarskap i några av dagens organisationer. Vår studie kan istället användas som en inspiration till andra blivande ledare eller aspiranter inom ledaryrken.

Nedan följer en kort presentation av de respondenter som intervjuades. Namnen är fingerade för att skydda respondenternas identitet.

**Richard**: Respondenten är ca 40 år och har en högskoleutbildning på Chalmers. Han har haft positioner både som projektledare och som linjechef. Han har erfarenhet från företag som Volvo Personvagnar, Ford, AB Volvo samt Ericsson. Numera är respondenten verksam som egen konsult inom fordonsindustrin. Intervjun genomfördes 2015-11-26.

**Conny**: Respondenten är ca 40 år. Han har en varierad arbetslivserfarenhet, bl.a. från restaurang, olika arbetsledarroller samt jobbat på byggen både i Sverige och utomlands. Han blev klar med en högskoleingenjörsutbildning 2001 och började därefter direkt att jobba som testledare på Ericsson som konsult. Därefter blev han efter ett tag ansvarig för ett antal konsulter. Conny är också utbildad och certifierad coach. Han driver numera ett eget företag inom ledarskapsutveckling & coaching. Han har erfarenhet från fordonsindustrin, både personbilar och tunga fordon, samt från konsultbolag. Nu är han, parallellt med sitt arbete i det egna konsultbolaget, delvis verksam som lärare. Intervjun genomfördes 2015-11-27.

**Ronja**: Respondenten är ca 60 år. Hon har en akademisk utbildning från Handelshögskolan i Göteborg. Hennes arbetslivserfarenhet är från stora globala företag som Ericsson, SKF, Volvo och konsultbolag. Hon har arbetat som linjechef inom HR och inom affärsutveckling. Numera är hon verksam som master trainer på Volvo Group University. Hon arbetar med kommande chefer i ledarskap genom ett ”train-the-trainer program”, där hon utbildar lokala tränare globalt. Intervjun genomfördes 2015-12-01.

**Bertil**: Respondenten är ca 55 år. Han är uppvuxen i en egenföretagarfamilj där pappan hade ett företag inom svets- och smidesbranschen. Där fick han arbeta med de olika uppgifterna som finns i ett litet företag. Han genomförde sedan en ingenjörsutbildning på Chalmers. Därefter började han först som konsult hos ett företag inom ventilationsbranschen men hamnade ganska snabbt på Volvo Personvagnar i olika typer av projekt och tvärfunktionella grupper. Han gick sedan över till AB Volvo där han haft positioner, både som linjechef och som projektledare. Intervjun genomfördes 2015-12-08.

**Linda**: Respondenten är ca 50 år. Hon är utbildad mikrobiolog och jobbade första gången på Astra under studenttiden. Efter ett tag på Astra gick hon tillbaka till universitetet och genomförde en forskarutbildning. Hon har haft olika positioner inom företaget. Först som studieledare och därefter som projektledare. Hon har arbetat både i lokala och i globala team, som antingen träffas fysiskt eller virtuellt. Intervjun genomfördes 2015-12-16.

Samtliga intervjuade har varit bokade i förväg och intervjuerna har genomförts på den intervjuades arbetsplats under arbetstid eller i direkt anslutning till arbetstid. Lokalerna som använts har varit konferensrum, samlingsrum eller gemensamhetsutrymmen där vi tillsammans med respondenten kunna sitta ostörda. De anställda har tillfrågats innan och samtliga har godkänt att intervjun spelades in. Vi har också erbjudit sekretess så att ett enskilt svar inte ska kunna knytas till en speciell respondent.

### 3.5.Uppsatsens trovärdighet

Bryman & Bell (2013) talar om reliabilitet och validitet när det gäller en studies trovärdighet. Problemet med dessa begrepp ligger i att de är starkt förknippade med definitioner som mått och mätning och därav associerade med kvantitativa undersökningsmetoder. Med reliabilitet menas den stabilitet, överensstämmelse och följaktigheten hos ett mått eller det företeelser man avser att mäta. Validiteten handlar om huruvida de mått eller indikatorer man tänker använda sig av i sin undersökning verkligen mätt det som avsetts att mätas.

Bryman & Bell (2013) menar att det finns andra alternativa kriterier till validitet och reliabilitet som lämpar sig bättre för kvalitativa studier. Bryman & Bell (2013) belyser Guba & Lincolns fyra begrepp när det gäller att säkra den kvalitativa undersökningens trovärdigheten som vi redogör här nedan.

**Tillförlitlighet:** Författarna menar att en av de svårigheter som forskaren står inför när den kvalitativa undersökningen genomförs är relaterad till subjektiviteten. En kvalitativ studie kan tolkas på många olika sätt av både forskaren, läsarna och även de som studeras. Det är därför viktigt att följa efter de regler som finns för tolkning och analys av kvalitativ data för att kunna ge en så trovärdig och tillförlitligt bild av det som studeras som möjligt. Ett sätt att uppnå detta är genom att rapportera det empiriska resultatet till de individer som ingår i undersökningen, så att dessa kan bekräfta att forskaren har uppfattat deras realitet på rätt sätt. Bryman & Bell (2013).

**Överförbarhet:** Relateras ofta till hur generaliserbart resultatet av en kvantitativ undersökning varit. Kvalitativa studier implicerar ofta intensiva och omfattande undersökningar av ett litet urval. Syftet är inte att generalisera. Enligt Bryman & Bell (2013) gäller det för forskaren att fokusera på att få en så detaljrik och beskrivande empiriskt material som möjligt, så att den istället fungerar som en databas med vars hjälp läsaren kan bedöma hur pass slutsatserna kan överföras till andra liknande kontexter. I vårt fall tog intervjuerna i genomsnitt en timme. Vi kommer att vara noggranna med att använda oss av utdrag från intervjuerna som kan återge kontexten där intervjuerna tog plats samt en bild av de intervjuade.

**Pålitlighet:** Enligt Bryman & Bell (2013) måste forskaren jobba intensivt på att säkra studiens trovärdighet. Ett sätt är att skapa redogörelser för alla delar av uppsatsen, så som forskningsfrågor, syftet, problemformulering, metodval, empiri insamlingsmetodik samt val av metoder. Under hela studiens gång, har vi varit noggranna med att redogöra och argumentera för de val av metoder och analysstrategier som vi använt oss av. Vi är medvetna att detta är ett grundläggande krav för att säkra studiens trovärdighet.

**Bekräftelse:** Det betyder att inom sociala studier är det svårt att komma fram till en helt och hållet objektiv slutsats. Forskaren måste vara medveten om risken att dennes personliga värderingar och åsikter kan komma att påverka studiens riktighet och tolkningar, vilket inte får förekomma. Ett sätt att styrka resultatet är att låta en eller flera utomstående granska det pågående arbete för feedback. (Bryman & Bell 2013).

Vi är medvetna om att våra personliga värderingar, åsikter och kunskap inom ämnet kan komma att påverka våra tolkningar av den empiriska analysen och kanske även slutsatserna av detta arbete. Vi kommer dock att försöka behålla en kritisk objektiv ståndpunkt under hela arbetets gång samt att en tät kontakt kommer att hållas med vår uppsatsledare för granskning och råd.

### **3.6.Kvalitativ databearbetning**

Patel & Davidson (2003) talar om de svårigheter som en bearbetning av en kvalitativ studie innebär. Kvalitativa studier, som vi tidigare nämnt, producerar stora mängder empirisk data, även om studien endast omfattar ett fåtal respondenter. Författarna menar att socialvetenskapliga studier ofta handlar om komma in på djupet och få en detalj rikedom för en bättre kontextuell beskrivning. På grund av den kvalitativa datans flexibla och subjektiva natur finns det ingen självklar metod för dess bearbetning. Det finns dock några riktlinjer som kan vägleda och underlätta för forskaren när det gäller bearbetning av kvalitativ data.

Bryman & Bell (2013) skriver om att genom att utföra en tematisk analys kan en stor mängd kvalitativ data bearbetas på ett enklare sätt. Detta innebär att forskaren bryter ned det transkriberade materialet i olika teman och kodar varje tema med en unik färg. Denna process upprepas i flera omgångar fram till att all data och alla relevanta teman har sorterats ut de relevanta ämnen som kommer att analyseras i ett senare skede. I denna studie har vi bearbetat det empiriska materialet genom den ovan nämnda metoden. Det transkriberade materialet har vi brutit ned i huvudämnen och kodat dessa.

### **3.7.Källkritik**

Vi vill påpeka att vi är medvetna om att läsaren kan uppfatta denna studie som ensidig, givet att vi enbart har valt att fokusera undersökningen på individer verksamma i chef- och ledarpositioner. Detta kan resultera i en entydig data som ”bara berättar en sida av historien”. Vi kunde ha valt att intervjua några av deras underanställda för att få en mer komplett bild av kontexten vi undersöker. Vidare är vi införstådda om det låga antalet respondenter och om de begränsningarna som det innebär att endast använda sig av en enda undersökningsmetod. Vi vill påminna läsaren att vårt syfte inte är att komma fram till generella slutsatser, utan vi ämnar skapa en förståelse för hur ledarskapet kan formas, utvecklas och uppenbara sig i några av dagens organisationer.

## 4. Empiri och analys

I detta kapitel kommer vi att presentera det empiriska materialet. Vi kommer att sammanfatta empirin samt analysera respondenternas svar tillsammans med egna kommentarer och synpunkter. Vi kommer att kasta ljus på de gemensamma drag vi fann hos våra respondenter, men även på de fall där en avvikelse har hittats. Empiriska data är uppdelad i olika teman och kommer att analyseras med hjälp av vårt teoretiska ramverk.

### 4.1.Om de första lärarerfarenheterna

Vi bad respondenterna berätta om när de först upptäckt att de var ledare.

#### **Richard:**

Han berättade att han intresserade sig för ledarskap ganska tidigt:

*”När jag tittar på mig själv och reflekterar på var kommer jag ifrån och varför så inser jag att jag har varit en informell ledare i mina unga dar. Och haft det med mig, och kanske inte riktigt velat ha en officiell ledare roll fören senare då (...) fick jag känna lite grann på denna projektledning och även som aktning som chef i ganska tidiga år och kände att jag ville gå vidare med det.”*

#### **Linda:**

De första ledarskapserfarenheterna hände under hennes barndomsår. Hon berättar:

*”Jag vet inte det... men, men jag är minsta barn... och det är förstås de äldsta barnen som brukar ta ledare roller. Men min äldsta syster är förstånds handikappad. Vilket gjorde att man ofta fick ta hand om henne i stället... så det är kanske där det hände... fast min mellan syster fick ta en del... jag vet inte... Jag tror att vi som barn fick vi ta mycket ansvar, och i och med att jag väldigt tidig sysslade med hästar och ingen annan i familjen var intresserad så var det jag som fick ta hand om hästarna. Så det där med hästeriet bidrog en hel del... man fick jobba extra. Ibland när man kom ditt en söndag morgon som var det ett 50 tal hästar som fick tas hand om. Om man var ensam så är det en del arbete kan du tänka dig. Eller så kom någon ditt och så får man delegera.”*



### **Bertil:**

Han berättar att under tonåren jobbade han i familjens firma, där allt handlade om hårt arbete och om att leverera. Det präglade mycket av hans ledarskapsstil på senare år:

*”Jag kommer från ett litet eget företagare familj, farfars företag i svets och smiddes branschen. Och där började jag i 14 års ålders med att städa toaletter och soppa i verkstaden och så där. Så småningom kom jag att svetsa, måla. Sen blev det offerter, konstruktion, fakturering och lite a varje. Då lärde jag mig att det handlar om att leverera, det gick inte det går inte att släppa i en sådant sammanhang, utan man måste leverera.”*

### **Ronja:**

Hennes första erfarenhet som ledare upplevde hon inte som positiv. Det tog flera år för henne att komma till insikten om att hon var en ledare. Hon delar med sig av hennes första erfarenheter som ledare:

*”Jag var ledare när jag var 23 år i en bil uthyrnings firma och då gick det inte så bra.... eh... men jag känner att jag har haft egenskaperna lite där nånstans. Men jag har jobbat väldigt mycket med min självkänsla, med att jag duger och inte duger under en väldigt lång tid. Det var inte en självklarhet när jag var 30 år, men jag växte i den rollen, i mina värderingar och det jag tror på. Det tog dock en stund för mig att se mig som ledare, vid 40 ungefär.... det var mycket ditt och mycket ditt, och det var föräldraskap...”*

### **Conny:**

Han berättar om den första gången han agerade som en ledare:

*”Jag gjorde vapenfri. Så jag var psykologiskt försvar, hette det då. Det finns inte längre men. Så hade vi en övning. Det var en övning där hela guppen skulle ta ställning till två alternativ. Vi hade en elev, jag orkar inte dra hela, om att en elev var mobbad och frågan var då. Skulle man bara ta tag i situationen, köra över henne, och bara nu styr vi upp det här eller skulle man vänta in och se om hon själv, om hon kunde komma, hon måste själv be om hjälp. Vi hade en diskussion om det här. Och så märkte jag det att alla hamna på en sida nästan. Hela gruppen. Men jag kände inom mig. Nej, jag tror, så här är det istället. Jag ställde mig på andra sidan. Och så fortsatte vi diskutera och så argumenterade jag för mitt val. Och till slut så fick jag över, kanske inte allihopa, men rätt många som, men jag håller nog med Conny. Det var så också ett sådant här tillfälle man kände att, ja okej.”*

Men vid flera tillfällen har det dykt upp under hans liv där ledarrollen antingen erbjöds eller så tog han tillfället i akt.

*”Sen har jag vissa glimtar, där det har varit tydligare än andra tillfällen. Jag kommer t.ex. ihåg när jag gjorde lumpen. Eh, jag det är flera olika grejer. När jag simmade så då frågade dom mig om jag ville bli tränare efteråt. Det var redan i slutet på gymnasiet när jag, så jag gick ledarutbildning inom det. Men sen när jag gjorde lumpen. När vi gjorde test inom lumpen då frågade dom om jag ville bli stabschef och allt var det var. Det var också sådan där ja. Jag väntade mig inte riktigt den frågan men jag fick frågan. Om jag ville bli placerad som i sådana situationer som ledarskap.”*

När vi summerar svaren ser vi att alla de fem respondenterna haft eller provat på tidigare ledarskaps erfarenheter. Visa händelser under ungdomen eller barnåren hjälpte till att väcka deras intresse för ledarskap. Andra blev av omständigheterna tvungna att träda fram som ledare.

Vid analysen av svaren ser vi att för vissa av respondenterna handlade det om livets omständigheter, vilket fick dem att inta rollen som ledare. Ett exempel är i fallet med Linda, där hon tvingades att hjälpa till med familjen. Hon medgav även genom att ta ansvar och syssla med hästar hjälpte henne att utveckla och skapa ett ledarbeteende. Bertils ungdomsår i familjefirman fostrade honom till ett beteende präglad av ansvar och resultat. Detta kom enligt honom att prägla hans ledarestil. Richard menar att han har sett sig själv som en informell ledare under hela sin uppväxt. Dock fick han sin formella ledarroll senare under de första åren på arbetsmarknaden.

Ett intressant inslag fick vi däremot från Ronja. Hon var den enda av alla respondenter som upptäckte den ”inneboende ledaren” på senare år. Av intervjun med henne fick vi känslan av att hon alltid har försökt vara ”vännen” och inte ”ledaren” inför andra individer. Connys berättelse om lumpen, visade att han inte är rädd för att gå mot strömmen, när han tog den mobbades parti och försvarade honom/henne mot andra. Om detta berättar Guerin et al. (2011) och Rehm (2014) i sin forskning. De har visat att erfarenheter under tidiga år kan utvecklas till egenskaper som är av vikt för ledare.

## 4.2.Om förebilder

Vi frågade respondenterna om de hade en förebild eller om de blev inspirerade av någon.

### **Bertil:**

Han berättade för oss om en förebild som kom att påverka och inspirera honom för resten av livet:

*”Ja, när jag var ung så spelade jag handboll, nu vet jag inte hur sport intresserade är ni, men... jag var 16 år, och in kom det en kille som då var 23, han blev våran tränare, och då satte han upp som regel att ingen i våran lag skulle kritisera en medspelare på plan, den som kritiserade en annan under ens spel så bytes ut den direkt. Han använder sig då mycket av empowerment, han gav oss spelare friheten att bestämma själva vårt spel planering och gav oss utrymme så att vi kunde ta egna initiativ. Efter matcher gick han genom vad som man hade gjort bra och vad som var mindre bra, med varje spelare, han gick på det sättet genom hela laget. .... Så mycket av hans tänk och ledarskapstekniken har jag försökt komma ihåg och använda mig av genom livet.”*

### **Ronja:**

Hon berättar för oss om hennes förebild:

*”Jag tycker väldigt mycket om Jan Elliasson, det han utstrålar, det han uttrycker det lugnet han har, var han står för... det är en stark ledare för mig.”*

### **Conny:**

Han berättar för oss att han har flera förebilder, personer som sysslar med det han för stunden är intresserad av, och följer dem för att bli inspirerad och att få lärdommar:

*”För jag tycker just, det är så här att dom människor som jag inspireras av, dom står ju för nånting jag själv gillar med mig själv. Det är så vi funkar. Och därför vill jag gärna ha kontakt med något mer, vad dom gör, hur dom är och varför. Ja, det är egentligen det det handlar om. Sen är det klart att om jag, man ju alltid en längtan att jag kanske får hålla på med någonting som dom håller på med. Det är ju också kul.”*

När det gäller förebilder visade det sig att tre av fem inte hade en särskild person som förebild när det kom till ledarskap. Enbart Bertil och Ronja hade tydliga gestalter som fungerade som inspirations källor.

Vi ser utifrån svaren att enbart två av respondenterna kunde nämna en specifik ledare som de identifierat sig med samt de blir inspirerade av. Conny däremot, menade att förebilder för honom var de personer som hade en viss kunskap eller färdighet som han var intresserad av att lära sig. Han följer med dem så länge han kunde dra nytta av deras kunskaper och råd.

McDermott, Kidney & Flood (2011) och Rehm (2014) menar att förebilder har en betydelse för att vägleda och inspirera individer i deras utveckling, samt kan skapa en motivation att leva upp till förebildens potential.

### **4.3.Om intresset för andra människors utveckling**

Flera av våra intervjufrågor kom in på samarbetet inom gruppen. Så här svarade respondenterna hur de såg på sina medarbetare.

#### **Richard:**

Richard berättade hur mycket han bryr sig om sina medarbetare. Han menar att genom att skapa en närhet till sina medarbetare visar man sitt intresse för dem:

*”Men jag har alltid gillat att vara spindel nätet, haft en förmåga att bry mig och lyssnat på människor. Vilket har gjort att jag har fått den rollen även i sammanhang jag hade inte velat ha den. För ibland kan man ta sin informella ledarroll genom att vara en väldigt bra vän, genom att bygga upp förtroende för folk, så man skapt nån sorts aura som ledare. Det känns så för att det ligger så nära mina värderingar har jag insett nu med det här med att bry sig om människor och att få det bekräftad.”*

#### **Ronja:**

Ronja menar, att bry sig om människor handlar om att coacha och erbjuda en trygghet, särskilt under svåra perioder:

*”Man måste ha någon typ av intresse, och tycka att det är viktig, att man är intresserade på människor. Sen tror jag att det är mycket av ledarskap som har med coaching att göra. Man måste träna på att hitta dig själv, ha klart för dig om vem du är och tro på dig själv. Det är viktigt vid kris tider, för det signalerar om vem du är och om det stabilitet som du symboliserar för andra. Du skapar en trygghet för dina medarbetare. Jag har haft psykoterapeuter till chefer, chefer som ändrar sina beslut från ena dagen till den andra, och jag blir väldigt nervös av det.”*

### **Bertil:**

Hans syn överensstämmer med Ronja när han berättar:

*”Dels har man gått kurser, och dels är man intresserad av hur människan fungerar. Det är inte alltid lyckosamt, så jag försöker lära mig hela tiden och lära mig av mina misstag, jag försöker reflektera över vad som fungerar och vad som inte fungerar. Framför allt så försöker jag lära mig om mig själv, hur jag fungerar...”*

Alla våra respondenter menade att de hade ett genuint intresse för hur människor fungerar. Till det kan man tilläga att alla mer eller mindre beskrev att de litade på sina medarbetare och att de trodde på sina medarbetares utvecklingspotential. Yukl (2012) hänvisar till bra kommunikation och att skapa en närhet till medarbetarna med syftet att skapa en grogrund för tillit mellan medlemmarna i en arbetsgrupp.

### **4.4.Om organisationens kultur och miljön**

Kontexten till studien har varit utifrån projekt- och tvärfunktionella grupper. Vi undrade hur organisationens kultur och miljö inverkat på respondenterna.

### **Richard:**

Nedan berättar han om hur det är att jobba på AB Volvo:

*”...när man kommer i på Volvo bussar så inser man att det är som att driva en eget företag. Man får göra allt högt och lågt. Det är allt ifrån, produktion, till att stå på mässan om man vill, finans, inköp, man måste klara att vara överallt...det är en litet kaos som man får gilla det. Så gillar man ordning och reda och kaos så är det perfekta stället för en.”*

Vidare beskriver han vad det är som krävs av dagens ledare och han tycker att organisationer fokuserar på fel saker vilket tvingar ledarna att ägna sig mer åt administrativa uppgifter än att leda:

*”...att ta och ge gehör av det är det inte lika enkelt. Det krävs mycket utav varje enskilt ledare. Att lyfta fram problemet om ledarskap när man inte har den tid som krävs för att utveckla sig som ledare om man är chef. Det är så att idag är det väldigt mycket kopior, rapporter när det går dåligt, när det bromsar in då är det oftast den hårda biten som tar över, då är det mer uppföljning och man börjar att titta på .. har vi processer, har vi projekter, har vi roll beskrivningar till exempel? I stället för att kanske koncentrera sig på ledarskap och se på vad är det som inte har fungerat (...) Så jag personligen tycker att*

*man fokuserar på fel saker. Så när de fokuserar mer på det hårda, så kräver de mera rapporter och då hinner man inte fokusera på teamet och ledarskapet som kanske är det viktigaste.”*

Han anmärkte hur viktig det är att de egna värderingar överensstämmer med vad organisationer står för:

*”... till exempel om man jobbar inom försvarsindustrin, om man ska få fram en produkt som man känner att man kan inte stå för det så kan det hända att man går skilda vägar, man väljer att avsluta med organisationer, det är en så pass tung värdering.”*

### **Conny:**

Conny är av samma åsikter som Richard när det gäller ens egna värderingar.

Han berättade varför det är viktigt för honom att hans värderingar måste överensstämma med organisationens som han är anställd hos:

*”... Eh. Nej. Men det är intressant det du säger med överkörd, för mig är det.. Jag måste ju känna i det långa loppet. Mina värderingar stämmer med företagets eller ledningens värderingar. Gör det inte det så kan jag inte vara kvar. Det var faktiskt en av de stora anledningarna att jag slutade på.... för jag kände att det här, det går inte riktigt åt, jag kan inte riktigt känna att jag står för det här” (...) ”dina värderingar speglar i vad du gör och den du är. Du som ledare, det handlar med om hur du är än nått annat (...) det är nästan viktigare för en ledare att jobba med sig själv, det måste vara tydligt för en själv. Vad står jag för? Vad är mina värderingar och vad får det för konsekvenser i mitt agerande och att du är medveten om det...”*

Även han tycker att organisationer fokusera på fel saker vilket gör att organisationer glömmer bort vad som enligt honom ledning handlar om:

*”... men ibland känns det som att en del storföretag inte har fattat ett skit om vad man, så, man har inte tid med det här säger man, det här med mjuka. Nu är det målet, tekniken, ekonomin, du har det teoretisk kunskapen, lös det. Och så blir det liksom, det är inte så vi funkar. Jag har suttit på flera möten, där man känner att vi tror att vi är rationella här men det är egentligen politik” (...) ”Och det är just det att viss chefstyp rekryterar samma chefstyp. Och min uppfattning är att i många fall så bygger det på girighet. Att man har den egenskapen i att man är materiellt fokuserad på status, och det finns en, vad ska jag säga, status i din ersättning eller din materiella status eller, tyvärr. Och det blir att man rekryterar varandra. Och då hamnar man på toppen med ett gäng människor som har det här drivet.”*

Conny gav oss ett exempel på hur det kan se ut idag inom ett konsultbolag efter egna erfarenheter:

*”... när han sa det, så tänkte jag såhär, här vill jag inte jobba. Det var hans sätt att förmedla att pengar och hårt jobb gäller. Skit i familjen, skit i relationerna. Han utstrålade alla fel för mig. Och dom har blivit ännu större. Jag känner ju flera där. Det är flera som jobbar där som jag tycker är bra. Och dom är väldigt bonusdrivna i sin IT-struktur. Du får bonus om du gör en övertidstimme, du får bonus om varje extra som du rekryterar in så får du lite av dennes lön. Han beklagade sig att nu har vi rekryterat några sådan där unga. Så kommer man in och börjar jobba så ser man. Här får du en uppgift till att göra, och det första de säger är, vad får jag betalt då? Vad får jag för lönehöjning? Och då tittade jag på mig själv, jag sa inte det, du får ju det du frågar efter. Det du står för, det får du. Så enkelt är det...”*

Vidare berättar han om det han tycker är en bra arbetsmiljö:

*”När jag tänker på det här konsultbolaget så, jag vill ju, jag skulle vilja ha en miljö som är tolerant, och man är öppen för varandra. Och även öppen för att folk kan vara annorlunda än en själv. Så har man människor som är med, som har den inställningen och den värderingen som jag vill, och är modig (...) jag vill att det ska, att man har den öppenheten, den toleransen, den viljan att hjälpa varandra och lyckats...”*

### **Ronja:**

Ronja beskrev för oss om hur det var att vara en ”mjuk ledare” i en affärsinriktad organisation:

*”Där jobbade jag mycket med ledarskapet, men jag fick lite feedback med att jag var en relations person, och det var lite kontrast i den kontexten då där var man väldigt affärs inriktad, det gällde fokus på resultat, att tjäna pengar helt enkelt. Jag tyckte att det behövs den mjuka delen för att det ska gå bra i en resultat inriktad företag” (...) ”Grejen är att i denna organisation hade man en bonus system, man hade sin lön, men även en bonus system som vi delade lika för alla i teamet beroende på vad vi sålde...”*

Även hon håller med om att organisationer lägger mer fokus på mätbara prestationer än den humana aspekten och ger sin syn på saken:

*”Det är svårt, där mycket management, mycket budget arbetet, prestationer, siffror. Själv tycker jag att sådana stora organisationer skulle tjäna mycket genom att satsa på de mjuka delarna, så de skulle även vara lönsammare långsiktig. Men det är tuff... jag tror att storleken i sig gör nåt med oss människor.”*

### **Bertil:**

Bertil började intervjun med att berätta lite om skillnader på organisationskulturer mellan Volvo personvagnar och AB Volvo:

*"... i en trimmad organisation som Volvo PV, då gäller det hög disciplin, man ska veta sin roll, annars e man inte med. Man går på ett möte om man inte har gjort sin hemläxa, så är man inte med på nästa möte. Då är det nån annan som tar din plats"(...) "Ja, och jag tycker det är väldigt drivet, och jag tyckte det var väldigt bra. Det kan låta lite omänskligt, men jag tycker om att vara tydligt, vad som förväntas och lite det där effektiva" (...) "Här (Volvo bussar) tycker jag att de är mindre tydliga och mer mindre otydliga, inte så process drivna" (...) "Njaa... på ett sätt finns det en struktur men det blir mer av byråkrati. Och byråkrati är det aldrig bra att ha. Men bra struktur och processer är det väldigt bra att ha. Så länge det gagnar flödet."*

Han beskriver hur han hamnade på kollisionskurs med sina medarbetare p.g.a. sin ledarskapsstil när han började på AB Volvo:

*"Jorå, det var mer resultat drivet där (Volvo PV), här känns det som det är mer... här bygger det mer på "power" i organisationen, på den styrkan man har, det handlar om att vinna det politiska spelet" (...) "Jag kom från Volvo PV med den stilen in hitt, och jag var van med deras sätt att jobba, disciplinerade men motiverade medarbetare. Men här på Volvo bussar blev det lite av en chock för vissa människor. En del lyfte sig och gjorde ett bra jobb, väldigt drivna, men det var mycket turbulens i början. Och uppriktigt talat så var det folk som ville att jag skulle försvinna. Men till slut började de att lugna sig, folk såg att vi levererade, vi såg det gemensamma resultatet dynamisk, det fanns en motiverande disciplin."*

Senare under intervjun, berättar Bertil om den rådande negativa kulturen som råder på AB Volvo just nu samt de konsekvenser och negativa påföljder det har medfört:

*"... Det är lite av den kulturen här att hitta fel på projekt ledaren. Det sägs här att det sitter folk i höga befattningar som när de får lite blodsmak i munnen så släpper de aldrig taget liksom. Och då pratar man om presentationer som projekt ledaren har. Så om de hittar nåt fel eller nån osäkerhet så hugger de tag där bara för att oskadliggöra denna projekt ledaren. Det är inte bra för företaget. Det råkar vara så, det är förödande. Så går dem stackarn projekt ledarna och försöker förutse vilka påhopp som kommer att ske.... det måste vara en öppen dialog. Vi måste ha gemensamma spelregler som organisation. Just som i en fotbollslag, där fotbollstränaren står där vid sidan om och dirigerar, inte går ut*



*på planen och spelar mittfältet” (...) ”ja, detta har gjort att ibland har viktig information inte kommit upp på bordet, för man vågar inte ta upp det. För man har förstått att om jag tar detta upp kommer jag att råka ut för denna konsekvens... Så man försöker lösa det först innan man tar det upp. Sen kan det hända att det blir för sent, då hinner man eller kan man inte lösa problemet pga. man tog upp det för sent. Och detta kan bli en väldigt negativ överraskning för ledningen, där man borde ha sett problem tidigare och kanske t.o.m. stoppat projekten. Och detta är då mellan linje chefen och projektledaren va. Linjefejen har ett ansvar, men när det passar så lägger de det på projektledaren.”*

Han förklarar vidare:

*... ”det undergräver ju på ett sätt. Det beror på hur jag agerar gentemot chefen. Men det sätter press på projekt ledaren om man borde ta upp saker eller inte. Blir det för många såna negativa reaktioner så vågar inte folk ta upp saker till slut va. För tar man upp saker, säger man ifrån, kan det hända att du blir märkt för det... då säger folket, ” ja, han där är jobbig”... och sådana saker. Så det gäller att det ska finnas en kultur där det finns tydliga roller och önskvärda beteenden. Och här är det outtalad att vi skall vara ifrågasättande. Men man får ta det från fall till fall, för ibland är det rena döden att vara ifrågasättande.”*

### **Linda:**

Hon berättar för oss om de negativa påföljder som införande av ABW (Activity Based Working) har inneburit för personalen på AstraZeneca:

*”... För vi hade här vår egen plats (förr hade medarbetarna sina fasta arbetsplatser och egna kontor)... det fanns en enorm team känsla. Man kunde direkt se om nån inte var där, och då undrade man om han var sjuk eller på resa. Man kunde se om nån var stressad, man kunde se om nån behövde lite hjälp eller nån sådant. Och det var jätte bra... sen fick vi den här ABW... och nu har vi ingen egen plats på morgonen, så nu kom du och då satt nån annan där du brukar sitta. Vilket gjorde att man fick ta en plats där det fanns en. Teamet hade ingen koll på varandra längre” (...) ”så nu håller man på Skype, chat och sånt här.”*

Enligt henne så reagerade personalen på de nya förändringarna på olika sätt. Hon och hennes projektgrupp försökte hålla ihop genom att ”fly”:

*”Och då blev det inte det här... det blev mer som en fas.. hur ska jag förklara... vi rymde helt enkelt. Vi hittade en lokal en bit härifrån, så teamet satt där en månad tills vi fick flytta därifrån (...) med introduktionen av detta (ABW) blev det jätte jätte jobbigt.”*

Hon menar att företaget försökte öka dynamiken och kommunikationen bland personalen, men det hela resulterade i något helt annat:

*”Jaaa, det hade man tänkt på, man tänkte att man kunde skapa nya möjligheter. För du kunde sitta bredvid en person som du aldrig träffat innan, och denne kunde du börja prata med. Men om den personen du har bredvid är en person som kanske har en support funktion som sitter och bokar taxi och hotell resor hela dagarna det blir bara störande. Så det funkar inte alls. Och i slutändan, blev det jätte jobbigt. Vi jobbar med patient safety, och det är jätte viktigt, och jag kan inte sitta i en soffa och jobba.”*

Kulturen inom AstraZenica känns lite seg enligt henne:

*”...det är väldigt väldigt trögt i Astra... att ta beslut... väldigt långa vägar för att ta beslut på Astra... typ detta team måste fråga ett annat team som måste konsultera ett annat team och sen kommer tillbaka och det ta ... sen går man som projekt ledare och det ska malas sökas och stöttas”(...) ”ju högre upp man kommer desto mer komplicerad blir det, och då kände jag att jag orkar inte med de tröga besluten.”*

Vidare berättar hon om de konflikter som har uppstått pga. olika intresse efter de genomförda förändringar och hur det påverkar medarbetarnas förutsättningar att komma upp i karriären:

*”Men det är så det är här på Astra. Det kan innebära att om man är läkare så blir man per automatik projekt ledare till exempel. Och det kan jag tycka är väldigt fel. Jag ser inga kopplingar där. Det är lite märkligt. Vårans näst högsta chef läkare är de som är ansvariga för våra läkemedel... och de hette förut medical science director..... nu heter de global clinical leaders.... ja, det är en stor skillnad i den titel, då förstår man att nu har de ansvaret för hela allt... förut var det bara det medicinska, nu gäller det allt. Nu är det budget, nu är det hela skiten... det är liksom man har en annan syn på läkaren. De ställningar var menat för oss som har PHD, som är forskare, nu är det läkarna”... ”Det handlar om vem som sitter i toppen. De läkare som sitter i toppen ser till att det är läkaren som hamnar i dessa positioner. Vilket det inte uppfattas alltid så positiv.”*

För övrigt tycker hon att det krävs en viss typ av människor för att fungera i en kultur som hos AstraZeneca:

*”Alltså läkemedelsindustrin är väldigt speciellt. För det är verkligen svart och vitt, för antingen ett läkemedel funkar eller så gör det inte det. Här är det så att det är väldigt få projekt som är lyckade. Man kan hålla på att jobba i 8 år med ett projekt som blir ens baby, så faller det för att det kanske blev det för många biverkningar” (...) ”Och det är märkligt att man orkar med att hålla med projekter, man håller på med det ena och så*

*faller det, sen börjar man på nästa och så faller det också, osv va. Ändå kommer folk till jobbet med samma stora entusiasm och tänker det här kanske blir det nåt av...Det är det här forskar skalle... grejen... det är många nördar här, hahaha.”*

Hon håller med om att en varierad personal är en styrka för organisationen:

*... ”men man måste ha nördar med för det är fotas de som kommer med bra idéer, sen skulle jag vilja ha nån som knyter ihop säcken, några som idésprutar, sen vill jag ha en realist som kan säga nej till alla de här idéerna. Och gärna någon som håller koll på budgeten och sen... ett varierat team, alla ska vara olika.”*

När vi försöker sammanfatta svaren så ser vi inte en samstämd bild. Däremot är det tydligt att respondenternas organisationskultur och miljö påverkat inläringen och utvecklingen av ledarskap och ledaren. Vi har sett att ledare inom projekt- och tvärfunktionella grupper har utvecklats genom egna erfarenheter.

Intervjumaterialet visade att respondenterna anser att dagens organisationer fokuserar på fel företeelse. Tyngden sätts på rapporter, resultat och siffror utan att ta hänsyn till den humana sidan, vilket kan resultera i att ledaren känner sig överkörd, ohörd eller ställa till med konflikter bland personalen. I vissa fall slutade det med att ledaren valde att avsluta sin anställning när organisationens vision gick emot hans egna värderingar. Organisationskulturen är en annan påverkande kraft som kan influera ledarnas sätt att kommunicera och samarbeta med sina medarbetare.

Yukl (2012) samt Blomberg & Lundin (2014) pratar om element inom organisationen som påverkar inläring och utvecklande.

#### **4.5.Om lärandet av ledarskap**

Respondenterna har under olika delar av intervjun berättat hur de lärt sig ledarskap.

##### **Richard:**

När han berättade om sin bakgrund så kom han in på hur ett företag, AB Volvo, ser på hur man kan lära sig ledarskap:

*”Så jag pratade med min chef och hon skickade mig på en utbildnings program som varade i ett år, 2014, som hette Exploration XXX, där man blir matrixbedömd och sen om de anser att man är en lämplig kandidat för ledarskap så skickar de dig vidare.*

*Målet med det programmet är att man ska hitta person meriter för att bli ledare, de nya ledarna. Som man ska hitta de ifrån sina egna leden egentligen. Och detta programmet är inriktad på något som heter SML, Self Managed Learning. Så det bottnar i vilka drifkrafter har man själv, man skall identifiera sina styrkor, sina värderingar, och allt det där.”*

Han fortsätter med att berätta om Self-Managed Learning:

*”Och SML bygger på coaching, man skall hitta svaren i sina medarbetare och i sig själv. Tanken är att man skall hitta sig själv, och sedan att man skall coacha sina medarbetare, att gå mot de strategiska målen, och inte tvinga folket att stanna kvar inom ett fack, utan hjälpa de vidare, hjälpa de med att byta tjänst, lite som rätt man på rätt plats.”*

Vidare så fortsätter han sedan med att utveckla hur man utvecklar sig själv:

*”Sen tycker jag att man ska sikta på sina styrkor, det är där man e bra, och där man är svag ska man ställa sig frågan om jag ska ha lite hjälp eller lämna över till nån annan.”*

På en fråga om han ser SML som en utbildning eller om han ser det på något annat sätt svarar han:

*”Det är en livets resa, man delar det i 5 olika grund frågor. Där man riktar in det på tre olika stadier, historik, nutid, och framtid. Det är väldigt viktig att göra reflektionen historik. Var man kommer ifrån och varför agerar man på ett visst sätt. Från det bygger man upp det som blir din baseline då, där man ser var man står idag.”*

Han reflekterar även över skillnaden mellan SML och andra ledarskapsutbildningar:

*”På den här SML så satte man en regel som heter 70-20-10, där 10% är det läraren diktera, 20% där en nära kollega visar och coachar dig med olika arbetsuppgifter, 70% är det sen när du själv provar på ute på fältet. Då tar du kunskapen till dig på ett annat sätt och det är procenten på hur mycket man behåller kunskapen. Man inser att de 10% som läraren dikterar sitter inte sedan, utan det är de 70% som man har själv övat och provat på som sitter inne.... Sedan är det viktigt att lyssna eller höra på nån annan, nån som är expertis på nåt område, man kan bli stimulerade på att lyssna på vissa talare. Så det är bra med teori, men om man inte provar på själv, gör den praktiska biten, så tappar man det på sikt.”*

### **Conny:**

Han förklarar lite hur han ser på den coachingutbildning som han genomfört:

*”När jag den här coaching-utbildningen sen då så det var nästan lite för mig som att komma hem. Jag kände liksom att, wow. Det appellerar jättemycket det här med att bygga på, dels att det här med synsättet på varje människa, att se hjälten i varje människa, att den är hjälten i sitt eget liv och göra allt den kan för att lyckas, att dennes egna liv ska bli så bra som möjligt. Och dels också. Det finns många bitar. Och sen också det här att lyfta fram styrkorna hos varje människa, och tro på, att du kommer att klara det här. Det är det förhållningssättet jag gillar med coachningen. Dels att ansvaret ligger hos individen och dels att tro att individen klarar det. Det tyckte jag var häftigt.”*

På en fråga hur lär man sig sådana här egenskaper som du tycker kännetecknar en lärare, en ledare. Hur kan man lära sig sådant?

*”Jag det går ju inte att läsa sig till det. Nä det är inte så att man kan läsa en kurs och så är du klar sen liksom. Det är inte alls på det sättet. Utan det handlar, för mig handlar det lite om, eh, livets skola.”*

Han beskriver också hur han ser på hur man formas till ledare:

*”Det är en kombination av vad du är och vad du går igenom för egna prövningar i livet liksom. Alltså för det formar dig.”*

Han kommer lite senare i intervjun in på en annan möjlighet till lärande som han själv använder sig av, nämligen nätverkande.

*”I mångt och mycket handlar det om att inspiration om att lära sig. För jag tycker just, det är så här att dom människor som jag inspireras av, dom står ju för nånting jag själv gillar med mig själv. Det är så vi funkar. Och därför vill jag gärna ha kontakt med något mer, vad dom gör, hur dom är och varför. Ja, det är egentligen det det handlar om.”*

### **Ronja:**

Hon börjar först med att beskriva hur AB Volvo kom sig för att starta upp en formell utbildning inom ledarskap:

*”Ja nu jobbar jag enbart med ledarskap jag jobbar inte med management och det här har växt fram sen fem år, att ehh efter att tidigare kollegor har velat starta SML metoden, Self Managing Learning och hur vi kopplar det till ledarskap.... och hur det arbetet gick till det var på start 2007 men sedan kom krisen 2008 ... så 2010 blev det accepterat och promotat att jobba med det här programmet lika med Volvo.”*

*”Så det är et strategisk beslut att jobba med det här programmet för att få fram de kommande ledare de kommande chefer, och det är en strukturerad process i hur vi får deltagare till programmet och där jobbar vi med strategisk lärande, men det är väldigt mycket att praktisera och att reflektera samt coacha varandra inom det, så att vi är små grupper över lång tid. Det betyder att om vi har en grupp med 18 deltagare så är vi tre tränare då har vi olika moduler. Så har vi 2 dagar där alla går genom Volvo leadership hypeline ramverket för lärandet och vi är tydliga med att berätta att vi jobbar med olika ledare kompetenser och med SML, så det går vi genom innan vi börjar praktisera.”*

*”Utifrån det försöker vi reda var vill individen till och hur de kan ta sig ditt. Vi visar hur vi jobbar med de mjuka delarna, så det liknar person utveckling. Tiden är viktig, det är 9 månader som programmet löper och där jobbar man med en learning strategi som heter 70-20-10 där 70 procent utgör av jobb och praktik. Så deltagaren är ute på besök och praktik hos olika företag, intervjuar chefer och ledare på sina arbetsplatser, kanske skuggar lite för att sedan ta informationen tillbaka till gruppen och dela med resten av deltagarna där man få feedback, råd och tips för att återigen gå ut igen med nya verktyg för hanteringen av olika situationer i det verkliga livet.”*

Hon utvecklar det här med ledarskapskompetenser:

*”Ja, Volvo har som företag jobbat fram med Harvard’s 39 kompetenser och skapat sin leadership pipeline så att säga. Och det är 4 nivåer på ledarskap inom Volvo, ett är merging leaders, det är de som vill bli chefer.”*

På en fråga om det är dessa egenskaper som företaget genom forskning har fått fram att en ledare skall ha svarar hon:

*”Nej, vi tittar på kompetenser mer, så utifrån kompetenser och inte egenskaper är det lättare att träna sig samt utveckla dessa. Egenskaper sitter inne, medans kompetenser som sagt finns det 39 att välja emellan och utveckla deltagarna utifrån dessa. Programmet handlar om att se individer på individuellt viss, det handlar om att se om deltagare deltagarens lifeline, bakgrund, värderingar, var denne vill, vad har du för ambitioner hur vill du uppfattas som ledare. Det handlar inte om att göra så att alla ska gå genom samman modul, utan om att se vad är det som passar bäst för dig, så plockar man själv utifrån sin egen bakgrund och vad man vill åstadkomma, och så tränar man på det under programmet.”*

Hon fortsätter med att berätta vem som sätter målen för deltagarna:

*”Nej det är deltagarna själva som bestämmer. Det är ett utvecklingsprogram och då får inte det komma in en chef utifrån som bestämmer vad en deltagare kommer att utveckla sig i.”*

Hon kommer lite senare under intervjun in på hur man kan lära sig ledarskap:

*”Man måste ha någon typ av intresse, och tycka att det är viktigt, att man är intresserad på människor. Sen tror jag att det är mycket av ledarskap som har med coaching att göra. Man måste träna på att hitta dig själv, ha klart för dig om vem du är och tro på dig själv. Det är viktigt vid kristider, för det signalerar om vem du är och om det stabilitet som du symboliserar för andra.”*

### **Bertil:**

Han menar att när det handlar om att lära sig om ledarskap så är det en kombination av akademisk utbildning, egna intresse för ämnet, livs- och arbetserfarenheter:

*”Dels har man gått kurser, och dels är man intresserad av hur människan fungerar. Det är inte alltid lyckosamt, så jag försöker lära mig hela tiden och lära mig av mina misstag, jag försöker reflektera över vad som fungerar och vad som inte fungerar. Framför allt så försöker jag lära mig om mig själv, hur jag fungerar... en sak som jag har fått höra dock, är att jag inte lyssnar på folk. Och det är oerhört viktigt att dem känner att man lyssnar på de. Det handlar att få folk att känna att jag som ledare lyssnar på de, respekterar deras åsikter, så jag måste jobba mycket på det. Och genom att folk känner att deras åsikter är värdefulla och känner sig hörda skapar man en ledare position och folket respekterar en tillbaka.”*

Han beskriver en episod ur sitt liv där han fått en förebild av en ledare:

*”Ja, när jag var ung så spelade jag handboll, nu vet jag inte hur sport intresserad är ni, men... jag var 16 år, och in kom det en kille som då var 23, han blev våran tränare. Då satte han upp som regel att ingen i vårt lag skulle kritisera en medspelare på plan, den som kritiserade en annan under spelet så bytes ut den direkt. Han använder sig då mycket av empowerment, han gav oss spelare friheten att bestämma själva vår spelplanering och gav oss utrymme så att vi kunde ta egna initiativ. Efter matcher gick han genom vad som man hade gjort bra och vad som var mindre bra, med varje spelare, han gick på det sättet genom hela laget.....Så mycket av hans tänk och ledarskapstekniken har jag försökt komma ihåg och använda mig av genom livet.”*

### **Linda:**

Hon berättar om utbildningsnivån generellt på AstraZenica:

*”Ja... det är 31% som är forskare/doktorander på Astra.. Det är högutbildat folk. Resten har en master... Sen har vi ganska mycket sjuksköterskor också, med det är nån form av högutbildning det med. Sen har vi administrator och support personal som kanske inte har samma höga utbildning.”*

Hon berättar också lite om hur hon lärde sig det där med ledarskapet:

*”Jag har gått lite olika ledarskapskurser. Men om ledarskap... det har jag lärt mig på stallet. Där måste man ha ordning och reda, där har alla sin plats. Jag har hållit mycket på med tävlingshästar och där funkar det inte om inte nån tar befälet.”*

Hon fortsätter sen att beskriva sig som ledare även utanför arbetet.

*”Ojaa.. jag har varit ordförande på dagis, och lite ordförande överallt... Jag vet inte, när det har varit saker där man måste ta ledarroller så har jag varit med där och gjort det.”*

*”Jag vet inte det... men, men jag är minsta barn... och det är oftast äldsta barnen som brukar ta ledarroller. Men min äldsta syster är förstånd handikappad. Vilket gjorde att man oftast fick ta hand om henne i stället... så det är kanske där det hände... fast min mellansyster fick ta en del... jag vet inte... Jag tror att vi som barn fick vi ta mycket ansvar, och i och med att jag väldigt tidig sysslade med hästar och ingen annan i familjen var intresserad så var det jag som fick ta hand om hästarna. Så det där med hästeriet bidrog en hel del... man fick jobba extra. Ibland när man kom ditt en söndagsmorgon som var det ett 50 tal hästar som fick tas hand om. Om man var ensam så är det en del arbete kan du tänka dig. Eller så kom någon dit och så får man delegera.”*

Alla respondenter hade någon form av akademisk utbildning. När vi frågade om hur de lärt sig ledarskap kom de snabbt in på andra faktorer, både inom och utanför organisationen. Vi anar att den akademiska utbildningen kan utgöra en ”inträdesbiljett” för en möjlig karriär som ledare.

Mycket av lärandeprocessen i dagens organisationer bygger på diverse program och utbildningar där man betonar framför allt den praktiska delen. Gemensamt kan man se att organisationer framkallar ledare ur egna leden. Väl i denna utvecklingsprocess utgör individens kompetenser, önskemål, ambitioner och personliga egenskaper grunden för utbildningens inriktning. Det är upp till individen att visa viljan och intresse av att delta i sådana program för att utveckla sig. Peckham (1995), Cunningham (2004, 2006, 2010)



samt Yukl (2012) beskriver många av de faktorer som påverkar den komplexa processen när det handlar om lärandet av ledarskap.

#### **4.6.Om att vara ledare även utanför arbetslivet**

Som vi tidigare nämnt i kapitlet så kom respondenterna in på att de lärt sig ledarskap på fler arenor. Här beskriver vi vad respondenterna svarat på ledarskap utanför arbetet.

##### **Richard:**

Han beskriver om att vara ledare utanför arbetet:

*”Ledarskap föder mer ledarskap tycker jag. Med erfarenheten så växer det, för när man är liten så vet man inte mycket av att vara en ledare. Men när man tar den rollen så får man mer kunskap om det. Och det ser man ofta med de personer som är ledare på jobbet, så är de även ledare på den personliga planet. Man håller med ledarskap utanför jobbet på olika sättet, man kanske är fotbolls tränare eller nåt annat.”*

Han ger oss ytterligare ett exempel på ledarskap utanför arbetet:

*”Mmmmm... jag startade en herr klubb och det för att inte tappa folk. För det händer att folk skaffar familjer, folk flyttar, folk jobbar på olika ställen och helt plötsligt har vi tappat gammal vänskap. Och det går så snabbt att tappat det så.... och sen är jag fotbolls ledare för en 15 st barn som är runt tio, både pojkar och flickor. Och det är två konkreta exempel som är här och nu. Sen har det hänt något viktig i mitt liv, som jag har reflekterat över när jag har gått kurser, som har berört mig mycket. Det var när jag gjorde militär tjänst, och jag fick utmärkelsen ”Den bästa kompisen” .... och det blev extremt roligt att få. Det är nåt den roligaste utmärkelsen jag har fått.”*

##### **Linda:**

Hon berättar hur hon hoppar in i ledarroller när situationer kräver det:

*”Ojaa.. jag har varit ordförande på dagis, och lite ordförande överallt... Jag vet inte, när det har varit saker där man måste ta ledare roller så har jag varit med där och gjort det...”*

### **Bertil:**

Han har tidigare lett och varit engagerade i ett projekt som hade som mål att Torslanda skulle bli en egen kommun:

*”Någonstans där engagera mig jag då i att Torslanda skulle vara en egen kommun, privat var det här vad, och då går det inte att kräva saker och ting hur som helst. Det gäller att måla en vision om varför ... Så det gäller att lyssna på var och en och deras idéer, och hur ska vi göra det... så det var ett litet exempel på det extremet...”*

### **Ronja:**

Hon beskriver om att vara ledare i det privata för familjen och vänner:

*”Jag ser mig själv som ledare. Och det säger jag inom både mitt privata liv och i arbetet. Att dela, att lyssna, att inspirera.”*

### **Conny:**

Han jobbar deltid som grundskolelärare, för han tycker om att lära och inspirera barn. Han berättar om hur det är att jobba som lärare:

*...”Jag tror att, ja, det är en bra fråga. Jag tänker så här spontant tänker jag. Det här med lärarrollen som är så himla tydligt. Jo det vill jag också säga, jag är ganska medveten om vad min utmaning är i lärarrollen. Det är min utmaning som ledare också. Det är så häftigt när man testar att gå förbi det, alltså verkligen, att vara på ett sätt, mer på ett sätt, som man vet att en annan lärare är bättre än mig på. Vilka resultat det blir. Och det var inte så farligt. Det funkar. Det jag menar, när du frågar den frågan, kan jag säga att för mig, som lärare, att dels att jag förväntar mig. Jag är tydlig med att jag förväntar mig ett resultat. Av den här personen.”*

Vi fann att alla fem respondenter agerade som ledare även på fritiden. De är eller har varit involverade i någon form av ledarroll utanför arbetsplatsen. Enligt det empiriska materialet är man även ledare på det privata planet, vilket vi tolkar som ett beteende som individen fortsätter även efter arbetet. Som Richard väl beskriver det: ”Ledarskap föder mer ledarskap”.

Empirin visar att respondenterna engagerar sig i olika ledarskapsrelaterade aktiviteter på det privata planet, Richard startade en vän-klubb bara för att behålla kontakten med sina bekanta, Linda hoppade in i ordföranderollen inom vad som helst bara tillfällen dök upp. Conny jobbar deltid som grundskolelärare då han älskar att undervisa och guida ungdomar ”på den rätta vägen”. Ronja är mer blygsam, men hon beskriver att hon agerar ledare genom att lyssna och coacha sina nära och bekanta.

Rehm (2014) och Nilsson (2014) beskriver olika arenor för att skaffa sig erfarenhet som ledare. Flera av dessa ligger utanför den organisation som individen jobbar i. Det kan vara inom ideella organisationer eller inom idrottsrörelsen. Även händelser i det privata livet har en inverkan. Detta tyder på att man är inte bara ledare på arbetsplatsen utan även på det privata planet.

## 5. Diskussion

Vi har under analysen av det empiriska materialet försökt att hitta indikationer på hur respondenterna formas som ledare och hur dom lärt sig ledarskap. Analysen har gett ett antal områden där materialet visar hur de utvecklat sitt ledarskap. Detta har inte bara skett i arbetslivet utan det är även händelser i det privata livet som format respondenterna. Vi diskuterar kring respondenternas svar och kopplar det till vår tolkning av det teoretiska ramverk som ingått i studien.

### 5.1. Tidiga erfarenheter

Respondenterna nämner att händelser som skett i deras i barndom och i ungdomsåren ”väckte” intresset för ledarskap.

Linda beskriver hur hon som syster fått ta ansvar för sin äldre förståndshandikappade syster. Denna specifika situation har format hennes när det gäller att ta ansvar.

Bertil beskriver hur han i nedre tonåren fått börja arbeta med enkla sysslor för att senare få mer och mer ansvar. Att ta ansvar för en leverans har tydligt format hans ledarskap.

Liknande krav ställer han i sin roll som ledare på sina medarbetare. Richard kände sig som en informell ledare tidigt under högstadiet.

Guerin et al. (2011) hävdar att individer kan uppvisa tecken på ledarskap i tidiga år.

Vi tror att genom att få prova på situationer i unga år och ta ansvar för utfallet så utvecklar man talanger som senare i arbetslivet kan ligga till grund för ledarskap. En av de intervjuade hade ingen uppfattning om någon händelse i tidiga år utan det var först efter 20-årsåldern som hon uppmärksammade det.

Alla de intervjuade medgav att man kan formas till ledare. Conny nämner begreppet ”livets skola”. Här ser vi att det sker en serie av påverkan från olika händelser som formar ledaregenskaper. Vad som bidrog till inläring av ledarskap varierade från respondent till respondent. Men det tycks vara en kombination av livets omständigheter, egna erfarenheter och intresse för ämnet. Stöd för detta finns i teorin, då Janson & McQueen (2007) menar att ledarskap är resultatet av en individs samlade kunskap och livserfarenheter genom åren.

Även McDevitt & Carey (1978) samt Windle & Lerner (1986) talar om vikten av de första åren under ett barns liv. Innebär det att motgångar och negativa saker ej har någon effekt? Vi har inte uttryckligen sökt efter forskning som studerat motgångar, men vi undrar om det inte kan finnas evidens för att negativa erfarenheter påverkar en individs självkänsla negativt. Både Ross (2014) och Yukl (2012) har visat att självkänsla är en viktig faktor för att påverka individens motivation och prestationsförmåga.

Vår ansats blir att en ackumulerad insamling av erfarenheter under tidiga år ger en grund för ledarskap. Att ständigt utsättas för nya situationer tror vi väcker ett intresse för att senare i livet utöva ledarskap. Vi tolkar svaren under vår analys som att om man får ta ansvar redan vid tidig ålder så formar det dig som ledare och man har med sig detta senare ut i arbetslivet.

## 5.2.Förebilder

Några av respondenterna berättade om det inflytande andra människor och idoler har haft i deras liv och agerat som en sorts inspiration eller kunskapskälla. Dessa har i sin tur påverkat respondenterna och deras ledarskapsbeteende.

Bertil beskriver en förebild från den tiden han spelade handboll. Tränaren använde sig mycket av empowerment och gav oss utrymme så att vi kunde ta egna initiativ. Bertil har försökt komma ihåg tränarens tänk och ledarskapsteknik och använda sig av den genom livet. Rehm (2014) beskriver just att sporten är ett tidigt erfarenhetsområde som befinner sig utanför skolan och som bidrar till att få ledarskapsförfarenheter. Här tror vi att Sverige har en god möjlighet med en bred ideell idrottsrörelse som ger unga möjligheter.

Ronja beskriver Jan Eliasson en stark ledare som man vet vad han står för. Hon ger också ett exempel på en dålig förebild. Hon har haft ”psykopater” (Ronjas egna ord) till chefer, samt chefer som ändrar sina beslut från ena dagen till den andra. Enligt henne är det viktigt att vid kristider vara en bra förebild. Det signalerar vem du är och om den stabilitet som du symboliserar för andra. Du skapar en trygghet för dina medarbetare.

Conny har själv aktivt letat i olika nätverk för att hitta personer som enligt han utstrålar de ledaregenskaper som han inspireras av och som står för någonting han själv gillar. Dessa vill han förknippas med.

Respondenternas agerande utifrån deras svar stöds av McDermott, Kidney och Flood (2011) som hävdar att individens intresse för ledarskap väcks av eller inspireras av någon person som agerar som förebild. Respondenter ger exempel på förebilder på personer som direkt påverkat deras egen utveckling inom ledarskap. För oss blir då kopplingen tydlig mellan förebilden och den egna individens utveckling av ledarskap.

Vi undrar också om inte respondenterna själva varit förebilder i sina roller som ledare. De har alla haft ledarroller, både med exempel inom och utanför arbetslivet. Kan det vara så att man som ledare också måste inse att man kan vara en förebild och agera efter det.

### **5.3. Intresse för andra medarbetare**

Vi fann att alla respondenter har ett gemensamt intresse för människans ambitioner, kapacitet och potential. Det handlar inte bara om en empati för medarbetares situation utan också en drivkraft att hjälpa till att utveckla andra människor.

Conny ger sin bild av att för att vara en bra ledare så du måste gilla människor. Det är en egenskap att kunna se att andra lyckas. Conny gör en direkt koppling till sin coachingutbildning och det synsätt som appellerar på honom. Synsättet på att varje människa, att se hjälten i varje människa, att den är hjälten i sitt eget liv och göra allt den kan för att lyckas.

Richard drevs av att utveckla människor, inte så mycket att utveckla människor mot en produkt, utan att utveckla människor för människors skull. Linda tycker själv att hennes styrka är att hon får med sig alla och att alla känner att de gör ett bra jobb. Bertil är intresserad av hur människan fungerar, både medarbetaren och sig själv. Vi får bilden av en äkta ärlighet som samtliga respondenter utstrålar. Vi tror att denna interaktion mellan ledaren och gruppmedlemmarna skapar en positiv miljö för utvecklandet av ledarskap. Teorin ger också vägledning hur en ledare kan skapa detta. Yukl (2012) beskriver att en ledare kan utöva en uppmuntran på medarbetarna för att skapa en miljö för varje medarbetare att lära sig nya färdigheter. Det behöver i sig inte vara en strukturerad styrd process utan inläringstekniken kan i varje arbetsgrupp utövas som en del av vardagen.

Richard nämner också ledaren har en väldigt viktig roll med att visa att det är ok, och att man visar att man kan göra fel. Att man vågar göra misstag, för det är det man växer av. Att blotta sig själv som ledare tror vi kan vara utmanande för individen men sätter ledaren en sådan agenda, att det är ok att vara sårbar, så kommer gruppen följa efter. Detta tror vi skapar en miljö där både ledaren och gruppens medlemmar utvecklas. Nilsson et al (2014), beskriver att en ledare bör vara en positiv och öppen individ. Då krävs det att han/hon samspelar med andra under hans/hennes karriär, håller en stabil ställning under kristider och vänder negativa situationer till positiva. I en arbetsgrupp, speciellt om den är sammansatt av olika discipliner med olika bakgrund, förutsättningar och målsättningar, så testas en ledare på daglig basis med diverse uppgifter/uppdrag där olika tidsramar och begränsningar uppkommer. Då gäller det att tro på att man klarar av sitt uppdrag. Kan det vara så att detta dels utvecklar ledaren i hans roll men också att enskilda gruppmedlemmar utvecklas i förmågor som senare kan överföras som ledaregenskaper.

Vad som också var intressant att två av respondenterna också hade en annan sida, en lite hårdare sådan. Ronja beskriver att det är självklart att vår arbetsplats är ”ingen demokrati” utan ett företag drivs för att tjäna pengar. Samtidigt så är det enligt henne slöseri om människor inte tycker om att komma till jobbet och inte mår bra. När det gäller Bertil så har han varit väldigt strukturerad och tydlig i sin ledarstil, vilket i sin tur skapat konflikter inom organisationen. Går det kanske att kombinera båda dessa egenskaper, den mjuka människokännande med den lite mer tydliga.

Vi ser indikationer i vår studie att intresset för andra individer skapar en positiv miljö att utveckla ledaregenskaper i. Samtidigt ser vi att konflikter kan uppstå när ”mjuka värden” ställs mot ”hårda värden”. Vi tror att det blir en utmaning för en ledare att hantera situationer där konflikter uppstår, samtidigt som att lyckas med en lösning skapar en erfarenhet i sig för framtida ledarskap.

#### **5.4. Organisationens inverkan på lärandet**

Vi fann att respondenterna reagerade annorlunda i de fallen där deras egna värderingar och ledarskapsstil kom i konflikt med den rådande organisations kultur i de företag de är anställda hos. Detta resulterade antingen i att ledaren och/eller teamet har fått anpassat sig efter de nya omständigheter, hittat alternativa vägar eller att individen valt att avsluta sin anställning på organisationen.

Ronja beskriver att en hetsjakt på resultat gjort att hon bytt arbetsgivare. Conny beskriver att hans värderingar måste stämma med företagets eller ledningens värderingar. Gör det inte det så är han inte kvar. Linda beskriver hur man som grupp helt enkelt rymt när företaget ändrade på hur medarbetare skulle sitta. Activity Based Working skulle införas och teamen fick inte bestämma hur dem skulle grupperas. Teamsammanhållningen slogs sönder för att senare återuppstå på ett annat sätt än vad som var tänkt. Ett uppror helt enkelt. Här ser vi tydliga kopplingar till Alvesson & Sveningsson (2003) forskning vars studie utfördes i så som vi ser det en liknande organisationsstruktur. Alvesson & Sveningsson (2003) slutsatser om att ledarskapet är ett socialt fenomen stämmer bra in. Det kanske är samma företag som studerats?

En intressant frågeställning är hur respondenterna fått sina möjligheter att arbeta som ledare och här får vi lite olika svar. Några av respondenterna har själva drivit på med andra blivit erbjudna. Richard ställde själv frågan till sin chef om att utveckla sig. Han blev då skickad på ett utbildningsprogram som är inriktat på självutveckling. Han fortsatte att själv ta initiativ till projektledning för att senare bli tillförordnad linjechef. Conny fick frågan under militärtjänstgöringen (efter en test) om han ville bli stabschef.

Linda beskriver att hon är en lugn person utåt och att hon inte själv sökt sig till en ledarroll. Här var det en chef som föreslog att hon skulle prova. Kanske såg organisationen hennes styrka, att hon får med alla, att alla känner sig delaktiga och att alla känner att de har något viktigt att bidra med i teamet.

Peckham (1995) gör en koppling mellan ansvaret för inläring samt hur organisationen och dess kultur bidrar med sin del av ansvaret. I Lindas fall så tackade hon ja att ta en ny roll men hade hon inte fått det stödet hon fick, vad skulle då skett med hennes utveckling. Och vad händer om en individ vill lära sig ledarskap men inte får det utrymme som krävs? Kommer det i så fall hindra individens eget lärande eller väljer individen att söka sig till en organisation som samverkar med det egna ansvarstagandet?

Vi har i vår studie valt kontexten projekt- och tvärfunktionella grupper. Därför har vi varit intresserade att se hur miljön inom ett team påverkar möjligheten till ledarskap. De faktorer som är kopplade till organisationen är om en sådan miljö finns där.



Bertil beskriver miljön på en av sina arbetsplatser, som att jobba med disciplinerade och motiverade medarbetare. Samtidigt så nämner han konflikter som kan uppstå mellan projektet och tilldelade resurser. Linda beskriver hur teamet svetsades samman när den utsattes för organisationens förändringskrav. Cohen & Bailey (1997) beskriver att ett team är en grupp av individer som delar ansvaret för resultatet. Det finns också intressenter utifrån samt att gruppens individer kan ha intressen som påverkar ansvaret och synen på den sociala enheten.

Blomberg & Lundin (2014) kommer in på samma tema och nämner att en förutsättning för att lyckas är att medlemmarna i teamet är lojala mot varandra. Spänningar kan uppstå mellan olika intressen och målkonflikter kan finnas. Vem har det formella mandatet över resurserna? Vem ska resurserna vara lojala mot, linje eller projekt? Att hantera dessa utmaningar kan vara ett bra sätt att själv testa sina kunskaper, omsätta dessa i praktik och utveckla sitt ledarskap.

Vi anar att organisationen och den miljö som skapas där, både av organisationens strategiska inriktning men också miljön inom enstaka arbetsgrupper bidrar till att utveckla ledarskap.

## **5.5.Lärandet av ledarskap**

### **Personliga egenskaper**

Vi har under intervjuerna fått flera exempel på personliga egenskaper som gjort att respondenterna upplever att dem utvecklats som ledare.

Ronja beskriver sin känsla för ledaregenskaperna. Samtidigt har hon jobbat väldigt mycket med sin självkänsla, med att hon duger och inte duger under en väldigt lång tid. Det var inte en självklarhet när hon var 30 år men sen växte hon in i rollen. Det tog dock en stund för henne att se sig som ledare, att hitta sina värderingar och det hon tror på. Linda berättar lite om drivkrafterna i hennes omgivning. På forskaravdelning drivs man inte av att få fram läkemedel, utan man drivs av att få publicerade sina resultat och studier, och att få hjälpa patienterna. Richard beskriver hur han genom Self Managed Learning kommit underfund om vilka driftkrafter han själv har, att han kunnat identifiera sina styrkor och sina värderingar.

Självkännedom och värderingar kan också ses som resultatet av en samlad livstidskunskap inom ledarskap enligt de intervjuade. De menar att det gäller att känna sig själv och var man står om man vill leda andra. Vi ser här en koppling till respondenternas tydliga självbild och ledaregenskaper. Vi ser också i det empiriska materialet att respondenterna vill prova på nya uppgifter för att utveckla sitt eget ledarskap och att man inte verkar vara rädd att anta nya utmaningar. Yukl (2012) är inne på en liknande teori. Prestationsförmåga och att anta allt svårare uppgifter ser ut att ha en koppling till att lära sig nya saker. Vi tror att i denna drivkraft finns egenskaper som påverkar hur väl man kan hantera det egna inlärandet, och att med hjälp av nyvunna kunskaper klarar allt svårare uppgifter. Även Nilsson (2014) kommer in på individuella faktorer där motivation är en viktig sådan.

Vi ser också i vårt material att flera av respondenterna har en tillit till sina medarbetare. Det handlar om hur man synen på medarbetaren men också om ansvaret för gruppens framgångar. Conny beskriver att han förväntar sig att medarbetarna reflekterar över sin uppgift som dom ska lösa. Är det så att dom får problem så får dom fråga. Då kan han hjälpa till, dvs. dom måste ta ansvar för sin uppgift. Davis (2006) gör en intressant koppling mellan det egna ansvaret för lärandet och den gruppdynamik som gruppen med hjälp av en coach får. Här skulle man kunna se samma scenario utspela sig i en tvärfunktionell grupp eller i ett projekt. En i organisationen utsedd sponsor skulle kunna stödja samarbetet mellan medarbetarna och agera mentor/coach. På så sätt kan man skapa en liknande miljö som Davis beskriver och lärandet införlivas i det ursprungliga arbetet.

Under intervjuerna har vi observerat att samtliga är väldigt kommunikativa. Vi antar att detta kan vara en förutsättning och en bra ledaregenskap. Guerin et al. (2011) ger i sin forskning stöd till vår observation att en stark extrovert förmåga skapar möjlighet för en ledare att kommunicera. Vi ser också tendenser till att respondenterna antar nya utmaningar. Conny valde t.ex. att starta eget, men också att delvis lämna konsultvärlden för att jobba med lärande av unga.

Sammanfattningsvis så ser i vår studie att det finns personliga egenskaper som av respondenterna har uppgetts vara viktiga för deras egen ledarskapsutveckling.

### **Teoretisk och praktisk utveckling av ledarskapsegenskaper**

Samtliga av respondenterna har en högre akademisk utbildning. En respondent har dessutom doktorerat. Detta tycker vi borde innebära är att alla respondenter har genomfört någon kurs inom ledarskap. Vad som är intressant är att respondenterna nämner lite i förbigående att man gått en ledarskapskurs. Nästan direkt kommer respondenterna in på situationer och händelser (som till stor del beskrivs i andra avsnitt i detta kapitel) vilka har bidragit till deras ledarskapskunskap. Linda är väldigt konkret när hon beskriver att hon har gått lite olika ledarskapskurser, men ledarskap, det har jag lärt mig på stallet.

Flera av respondenterna har gått utbildning i mer praktiska metoder att utveckla ledarskap. Conny har gått en utbildning för att bli certifierad coach. och Richard har gått en utbildning i Self Managed Learning. Denna metod, där egna erfarenheter utgör huvuddelen av inläringen, arbetar även Ronja med i sin roll som utbildare i ledarskap. Vi har i teorin hittat flera författare som beskriver inlärningsprocessen som en process där både lärarens roll och elevens egen inläring samverkar för att förvärva kunskap. Kopplingen mellan Cunninghams (2006) och Peckhams (1995) beskrivning av Self Managed Learning samt Revans (1982) formel över inlärande blir tydlig och båda teorierna beskriver inlärningsprocessen utifrån olika synvinklar.

Peckham (1995) gör även koppling mellan ansvaret för inläring samt hur organisationen och dess kultur bidrar med sin del av ansvaret. Vad händer om en individ vill lära sig ledarskap men inte får det utrymme som krävs? Kommer det i så fall hindra individens eget lärande eller väljer individen att söka sig till en organisation som samverkar med det egna ansvarstagandet?

Flera av respondenterna har en teknisk utbildning bakom sig där matematik och logiska beslut ingår i utbildningen. Intressant är att Lappalainens (2015) forskning har visat på att det inte finns någon korrelation mellan matematisk-logisk intelligens och framgångsrikt ledarskap. Hennes forskning är dock begränsad till Finland och frågan måste ställas om den är relevant i ett svenskt perspektiv. Här nämner själv författaren exemplet med den finska ”inåtvändheten” (introversion) och hur detta påverkar finska ingenjörers beteenden. Något som också är lite märkligt att hon anger ålder som en chefsvariabel. Statistiskt är ålder en tydlig variabel men vi ser det svårt att isolera denna som enbart påverkande jämfört med de olika erfarenheter som varje individ får ju äldre man blir.

Vi är medvetna om att vårt urval av respondenter enbart består av akademiker. Det hade varit intressant att se om individer med annan utbildningsbakgrund uppvisar samma beteenden. Cunningham (2010) ifrågasätter den akademiska världens syn på hur lärandet ska vara utformat. Författaren påstår att det kan vara främmande för en akademiker att lära sig själv utanför de ramar som den akademiska världen har satt och att det är just detta som är utvecklingspotentialen inom Self Managed Learning. Vi ser detta som en stark generalisering samtidigt som Cunningham har en poäng. Genom att prova nya vägar som kanske i början inte är vetenskapligt bevisade kan man nå fram till situationer som i ett senare läge kan beläggas empiriskt. Vi ser i vår analys tydliga samband mellan utvecklandet av ledaregenskaper och praktisk erfarenhet. Samtidigt har vi inte kunnat isolera den akademiska utbildningens inverkan. Vårt antagande är att dessa kompletterar varandra.

”Sunt förnuft” är vidare en egenskap som vi inte ser har en direkt koppling till teoretisk utbildning. Den kan lika gärna läras utifrån praktiska erfarenheter. Cunningham (2010) resonerar runt begreppen ”visdom” och ”sunt förnuft”. Författaren visar på ett exempel som vi tycker ger en nyansera bild av hur akademisk kunskap och praktiska erfarenheter skulle kunna mötas. Exemplet är från den senaste bankkrisen där utlåning skedde till människor som varken hade jobb, ingen inkomst eller tillgångar trots de teoretiska kunskaper inom ekonomi och riskhantering som borde funnits inom bankledningarna. Vi skulle vilja påstå att ”sunt förnuft” kan komplettera teoretiska kunskaper.

Sammanfattningsvis så ger Nilsson (2014) ger stöd i sin forskning att både inre och yttre faktorer påverkar förutsättningarna för att skapa en bra grund för utvecklingen eller lärande av ledarskap. Detta stöder vår tes att både teoretiska kunskaper och praktiska erfarenheter bör samverka för att utveckla en individs ledaregenskaper.

Att använda av olika typer av självskattning kan också hjälpa individen till sin egen inläring. Genom att kontinuerligt få stöd och feedback av någon utifrån så kan individen utveckla en egen inläring.

## 5.6. Ledarskap utanför arbetslivet

Richard, Bertil, Ronja, Conny och Linda gör eller har varit delaktiga i aktiviteter utanför den ordinära arbetsplatsen som inneburit att dom tagit på sig en ledarroll. Detta betyder enligt deras egna slutsatser att ledarskap är en situationsföreteelse och att man verkar fortsätta att ta på sig ledaruppgifter även efter sitt arbete.

Conny har varit ledare inom simning. Richard är aktiv fotbollsledare för ca 15st barn som är runt tio år, både pojkar och flickor. Linda har varit aktiv inom ridsporten, något som gjort att hon lärt sig att ta tag i uppgifter men också att delegera när det blev för mycket som måste göras. Hon är tydlig med att hon har lärt sig ledarskap ”i stallet”.

Rehm (2014) nämner i sin forskning att sport är en influens för att tidigt i unga år få erfarenhet som ledare. Vidare berättar Linda att hon även har tagit på sig roller som t.ex. ordförande på dagis. Detta ger en liten annan bild än den vi fått om Linda professionellt. Där har hon varit mer lugn och tillbakadragen. Hennes chef har fått fråga om hon vill ta på sig en ledarroll. Det är en intressant fundering att miljön kan påverka så mycket och att just miljön utanför arbetslivet i detta fall utvecklar ledarskapet som mest för henne.

Bertil beskriver hur han i vuxen ålder engagerat sig som ledare i ett upprop för att Torslanda skulle vara en egen kommun. Detta var ett helt ideellt initiativ och då går det inte att kräva saker och ting hur som helst. Richard startade en vän-klubb i sin bekantskapskrets för att inte tappa sina vänner när dessa skaffar familjer, flyttar och jobbar på olika ställen. Ronja ser sig själv som själv som ledare även i sitt privatliv.

Nilsson (2014) sätter fokus på att lärande är ett mångfacetterat fenomen som kan ske på olika sätt och i olika miljöer. Vi ser stöd i denna teori i vår studie då samtliga respondenter inhämtat kunskaper att utveckla sitt ledarskap i andra miljöer än inom arbetslivet. Vi anser att dessa individuella förutsättningar har en betydelse för individens utveckling och lärande. Den kategori av ledare som vunnit respekt på grund vad dom själva skapat, och inte på grund av t.ex. en formell position, har med stor sannolikhet nått den position där dom är, med hjälp av att lära sig av egna erfarenheter.

Att praktisera ledarskap utanför arbetslivet kan vara en bra plattform att utveckla sitt eget ledarskap på. Här finns det andra drivkrafter som inte är kopplat till exempelvis mätbara resultat eller en formel positions auktoritet.

## 6. Slutsatser

Studien som vi genomfört bygger på fem respondenter i olika chefspositioner. Genom vår empiriska analys, som har kopplats till tidigare forskning i ämnet samt den efterföljande diskussionen har vi kommit fram till ett antal slutsatser.

Vi har sett att intresset för ledarskap väcks av tidigare livshändelser samt att lärandet är en livsresa, d.v.s. en livslång process. Ledarna har ett allmänt intresse för människor och individens potential. Det gäller inte bara empati över medarbetarens situation utan också en vilja att se andra utvecklas. Vi har inte sett någon gemensam nämnare för dessa fem respondenter när det gäller hur organisationens kultur och miljö påverkat individens lärande. Det finns exempel på inverkan i respondenternas svar men vi ser också att individens reaktioner har varit olika. Även vissa personliga egenskaper har framkommit som ansetts viktiga för att kunna inhämta kunskaper och erfarenheter om ledarskap.

Teoretisk akademisk utbildning och ledarskapskurser är källor till kunskap om ledarskap, men praktiska processer och vardagliga händelser spelar en betydande roll. Vi ser också att man även är ledare utanför arbetet. Genom att få en möjlighet att prova på ledarskap utanför arbetet i andra sammanhang, även i tidig ålder, kan man lära sig ledarskap och formas som ledare.

Vår studie visade att:

- Tidigare erfarenheter i livet spelar en stor roll för att väcka intresse för ledarskap
- Förebilder spelar en roll som inspirationskälla
- Respondenterna har ett genuint intresse för medarbetarna och att utveckla dem
- Faktorer inom organisationen påverkar lärandet, utvecklandet och ledarskapsstilen
- Personliga egenskaper är viktiga som t.ex. egenmotivation, självbild, självförtroende och tillit
- Extroverta egenskaper hos ledare leder till bra kommunikationsförmåga
- Det akademiska och det praktiska behöver mötas för att utveckla ledare
- Ledaregenskaper har inte bara erhållits i arbetslivet utan samtliga respondenter är också ledare utanför arbetslivet

Vi har kommit fram till att vägen till ledarskap skiljer sig åt mellan individerna. Vi anser att det inte finns en allmängiltig formel för hur man lär sig ledarskap. Därför bör slutsatserna av denna studie användas som en inspirationskälla för framtida ledare över vilka möjligheter som finns att utveckla sina egna ledarskapsfärdigheter.

Mycket av processen inom ledarskapslärandet kommer ifrån praktisk erfarenhet. Genom att erbjuda möjligheter till praktiska erfarenheter såsom traineeprogram, praktikplatser och utmaningar för individen kan inläringen av ledarskap accelerera.

Organisationens kultur och miljö påverkar kommunikationen, samarbetet och utvecklingen av medarbetarna. Av detta skäl bör organisationen försöka arbeta med den humana sidan och balansera detta mot krav som ställs i form av ”hårda värden”, dvs. resultat och siffror. Vi anser att en fokusering på ”mjuka värden” kan bidra till en ökad tillit mellan ledning och medarbetare och i det långa loppet bygga upp lojaliteten inom organisationen.

Genom denna studie har vi kunnat besvara uppsatsens forskningsfrågor, nämligen hur lär man sig om ledarskap och vilka element är involverade i processen. Vi har kommit fram till att lärande om ledarskap är ingen enkel process. Inte heller finns det en allmängiltig formel för hur går det till. Vägen till att vara en ledare har visat sig vara olika för varje individ vi har studerat. Däremot var alla respondenter överens om att man inte föds som ledare utan att ledarskapet är summan av de samlade livserfarenheterna. Vi har i studien hittat gemensamma nämnare eller element som behöver samspela med varandra så att en bra grund för utvecklingen av ledaregenskaper skapas.

## 7. Bedömning av eget arbete och förslag på ytterligare forskning

Vår studie har begränsats till ett fåtal individer där kravet var att de måste vara ledare i en mellancheftsposition. Vi vill påminna läsaren om att målet varit att studera enskilda fall på närmare håll för att se hur lärandeprocessen gick till. Slutsatserna i denna studie är avsedda att fungera som en inspirationskälla för hur lärandeprocessen kan se ut.

Det skulle vara intressant att genomföra en liknande studie ur ett genusperspektiv.

Vi upptäckte i vår studie stora skillnader mellan två av våra respondenter när det gäller ledare stil. Ronja var mer människointresserad samt mjuk i sin natur medan Bertil var mer rakt på sak och resultatfokuserad.

Vidare skulle vi rekommendera att genomföra en studie med fokus på utbildningsbakgrund. Det hade varit intressant att undersöka om en naturvetenskaplig utbildning (t.ex. ingenjörutbildning), en samhällsvetenskaplig utbildning (t.ex. civilekonom) eller en gymnasieutbildning kan påverka lärandet och stilen hos en ledare.

Vi skulle också vilja att en liknande studie med ett större antal respondenter kunde genomföras för att analysera om man kunde komma fram till ett mer generaliserat resultat.



## Referenslista

- Alvesson, M & Svenningsson S, (2003). "The great disappearing act: Difficulties in doing leadership". *The Leadership Quarterly*, vol 14.
- Blomberg, J & Lundin, R (2014). "Ledarskap i projekt". I *Ledarskapsboken*, andra upplagan (Jönsson S & Strannegård, L). Liber AB, sid 162-186.
- Bryman, A & Bell, E, (2013). "Företagsekonomiska forskningsmetoder", upplaga 2. Liber AB.
- Cohen, S & Bailey, D, (1997), " What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Vol.23 Iss 3 pp. 239 – 290.
- Cunningham, I., Dawes, G. and Bennett, B. (2004), "The Handbook of Work Based Learning", Gower Press, Aldershot.
- Cunnigham, I (2006). "Quantum theory and self-managed learning", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol 16 Iss 1 pp 4-6.
- Cunnigham, I (2010). "Learning to lead – self managed learning and how academics resists understanding the process", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol 24 Iss 2 pp 4-6.
- Davis, A (2006). "Management development through self managed learning: the case of West Sussex County Council", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol 20 Iss 4 pp 16-18.
- Guerin, D et al (2011). "Childhood and adolescent antecedents of social skills and leadership potential in adulthood: Temperamental approach/withdrawal and extraversion". *The Leadership Quarterly* Iss 22 pp 482–494.
- Janson, A & McQueen, R, (2007), "Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Iss 7 pp. 646 – 663.
- Lappalainen, P (2015). "Predictors of effective leadership in industry – should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence?", *European Journal of Engineering Education*, 40:2, 222-233.
- McDermott, A, Kidney, R & Flood, P, (2011), "Understanding leader development: learning from leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss 4 pp. 358 – 378.

- McDevitt, S. C., & Carey, W. B. (1978). "The measurement of temperament in 3–7 year old children". *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 19, 245–253.
- Nilsson, P (2014). "Att utveckla ledarskap för lärande: är det möjligt?". I *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar; en vänbok till Per-Erik Ellström*, (Koch, H). Linköping University Electronic Press, sid 228-249.
- Patel, R & Davidsson, B (2003). "Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning", Studentlitteratur AB.
- Peckham, M (1995). "Self-managed learning theory and practice", *Management Development Review*, Vol. 8 Iss 4 pp 23-26.
- Perreault, D, Cohen, L & Blanchard, C (2015). "Fostering transformational leadership among young adults: a basic psychological needs approach". *International Journal of Adolescence and Youth*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- PMI: Project Management Institute (2013). "A Guide To The Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)", Fifth edition, Project Management Institute Inc.
- Rehm, C (2014). "An Evidence-Based Practitioner's Model for Adolescent Leadership Development". *Journal of Leadership Education*, Summer Iss pp 83-97.
- Revans, R (1982). "Action Learning", Chartwell Bratt, London.
- Riggio, R. E., & Carney, D. (2003). "Manual for the social skills inventory", 2nd ed. Redwood City, CA: MindGarden.
- Ross, S, (2014), "A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development", *Journal of Management Development*, Vol.33 Iss 4 pp. 299 – 323
- Sitzmann, T et al (2010). "Self-Assessment of Knowledge: A Cognitive Learning or Affective Measure?". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 9, Iss 2 pp. 169–191.
- Windle, M., & Lerner, R. M. (1986). "Reassessing the dimensions of temperamental individuality across the life span: The Revised Dimensions of Temperament Survey (DOTS-R)". *Journal of Adolescent Research*, 1, 213–229.
- Yukl, G (2012). "Ledarskap i organisationer", Prentice Hall.
- Åkerman, C. "Civilingenjörer i toppen på svenska storföretag". *Ny Teknik*, 2002.  
<http://www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article226517.ece#> (Hämtad 2016-01-05)

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **Ansats forskningsfråga:**

Lärandet av ledarskap i en projektmiljö.

### **Inledning:**

Bakgrund. Syfte. Inspelning & sekretess.

Beskriv din bakgrund? Beskriv din nuvarande roll? Linjeverksamhet? Projekt?

### **Tema Ledarskap:**

Vad betyder ledarskap för dig? Skillnad/likhet med chefskap?

Exempel på situationer med bra/dåligt ledarskap?

Vad symboliserar ett bra ledarskap?

### **Tema Teamsamarbete:**

Vad är det enligt dig det viktigaste för ett bra samarbete inom teamet?

Vem skapar detta? Påverkar ledaren detta? Andra faktorer?

Tror du att ett teamsamarbete utvecklar? Enskilda individen lär sig?

### **Tema Lärande:**

Formell utbildning?

Hur har du lärt dig ledarskap? Chefska? Reflexioner på detta?

Hur ser du på lärandet? Grupp? Enskilt? Strukturerat? Situationen?

### **Tema Organisationsmiljön:**

Ser du på rollen som projektledare/linjechef?

Vilket stöd har din nuvarande organisation gett dig? Mandat? Hierarki?

Hur ser du på begreppet makt? Kopplat till organisation? Din position?

**Avslutning:** Tillägga? Frågor? Tacka!!

### **Tips:**

Direkta frågor – Preciserande frågor.

Uppföljningsfrågor: ”Hur tänker du nu?” ”Jaa?”

Tolkande frågor: ”Menar du att ...” ”Innebär det att...”

Sonderande frågor: ”Du nämnde tidigare att...” ”Kan du säga lite mer om...”

Strukturerande frågor: Jag skulle nu vilja byta tema.

Tystnad ger respondenten möjlighet att besvara frågan.