



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap inom privat och offentlig verksamhet

En kvalitativ studie av hur mellanchefer
reflekterar över sitt ledarskap

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT18

Kandidatuppsats

Anton Fransson 881019

Mattias Petersson 750117

Handledare: Freddy Hällsten

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter som har valt att hjälpa oss genom att ställa upp i vår studie, utan dem hade vi aldrig kunnat genomföra detta arbetet. Vidare vill vi tacka vår handledare Freddy Hällsten för all vägledning och guidning genom dessa två månader av arbete. Slutligen vill vi tacka varandra för att vi har hjälpts åt och stöttat varandra genom arbetets gång för att få ihop vår kandidatuppsats.

Anton Fransson

Mattias Petersson

Sammanfattning

Syftet med studien är att få en bredare kunskap för hur ledarskap bedrivs inom privat och offentlig verksamhet när det kommer till mellanchefer. Analysen genomförs med hjälp av ett diskursanalytiskt perspektiv samt en modell av ledarskap som metafor. Två grupper av mellanchefer studeras, en grupp rektorer representerar den offentliga verksamheten och en grupp chefer inom samma företag den privata verksamheten. Studien kommer fram till att det finns likheter mellan hur grupperna av mellanchefer beskriver sitt ledarskap. Ett stort fokus, både inom den offentliga och den privata verksamheten, verkar ligga på att jobba med de anställda och relationer till dessa. Begrepp som delaktighet, coachning och trivsel förekommer i hög grad hos båda grupperna. Flertalet ledare i båda grupperna använder också ett språk som kan kopplas till en vi-kultur som bygger på ett starkt kollektiv där gruppens bästa ses som viktigt. Likheter mellan grupperna som undersöks kan eventuellt förklaras med positionen som mellanchefer. Rollen som mellanchefer är komplex och ledarna i studien har förmodligen mycket att vinna på goda relationer till sina medarbetare.

Nyckelord: Ledarskap, Offentlig verksamhet, Privat verksamhet, Mellanchefer, Ledarskapsdiskurs, Ledarskapsmetaforer

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.1.1 Ledarskap.....	1
1.1.2 Offentlig och privat verksamhet.....	2
1.1.3 Mellanchefers roll	2
1.1.4 Diskurs.....	3
1.1.5 Metaforer	3
1.2 SYFTE.....	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
2. TEORETISKT REFERENSRAM	5
2.1 FORSKNING OM LEDARSKAP.....	5
2.2 CHEFSKAP VERSUS LEDARSKAP.....	7
2.3 OFFENTLIG VERKSAMHET OCH PRIVAT VERKSAMHET	8
2.4 VIKTEN AV ATT LYSSNA	9
2.5 LEDARSKAPSDISKURSER.....	10
2.5.1 The Controller.....	10
2.5.2 The Therapist	10
2.5.3 The Messiah.....	11
2.5.4 The Eco-leadership.....	12
2.6 LEDARSKAPSMETAFORER	12
2.6.1 Ledaren som helgon	12
2.6.2 Ledaren som trädgårdsmästare.....	13
2.6.3 Ledaren som kompis.....	14
2.6.4 Ledaren som befälhavare.....	15
2.6.5 Ledaren som cyborg.....	16
2.6.6 ledaren som översittare	16
2.7 SAMMANFATTNING TEORI.....	16
3. METOD.....	18
3.1 METODVAL.....	18
3.2 URVAL.....	18
3.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER OCH INTERVJUGUIDE	19
3.4 ANALYS.....	21
3.5 ETIK.....	22
3.6 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	23
3.7 METODKRITIK.....	25

4. EMPIRI	27
4.1 REKTORER	27
4.1.1 Rektor A	27
4.1.2 Rektor B.....	28
4.1.3 Rektor C.....	29
4.1.4 Rektor D	30
4.2 MELLANCHEFER PRIVAT VERKSAMHET	32
4.2.1 Chef 1	32
4.2.2 Chef 2	32
4.2.3 Chef 3	33
4.2.4 Chef 4	34
4.2.5 Chef 5	34
5. ANALYS	35
5.1 REKTORER	35
5.1.1 Rektor A	35
5.1.2 Rektor B.....	36
5.1.3 Rektor C.....	38
5.1.4 Rektor D	39
5.2 SAMMANFATTNING AV REKTORER	40
5.3 MELLANCHEFER PRIVAT VERKSAMHET	42
5.3.1 Chef 1	42
5.3.2 Chef 2	42
5.3.3 Chef 3	43
5.3.4 Chef 4	44
5.3.5 Chef 5	44
5.4 SAMMANFATTNING AV MELLANCHEFER PRIVAT VERKSAMHET	45
6. SLUTSATS	46
6.1 PÅ VILKET SÄTT BESKRIVER MELLANCHEFER SITT LEDARSKAP OCH FINNS DET SKILLNADER MELLAN OFFENTLIG OCH PRIVAT VERKSAMHET?.....	46
6.2 VIDARE FORSKNING	47
7. REFERENSLISTA	48
BILAGOR	52
INTERVJUGUIDE.....	52

1. Inledning

I detta kapitlet kommer belysningen av problemet och bakgrunden att undersökas. Ledarskap, offentlig och privat verksamhet samt mellanchefer kommer att introduceras. Även diskurser och metaforer kommer presenteras som analysverktyg för att avslutas med ett syfte och problemformulering. Avslutningsvis kommer avgränsningen för vad vi i studien inte tar hänsyn till.

1.1 Bakgrund

Begreppen ledarskap och ledare är vanligt förekommande och har under lång tid varit föremål för forskning såväl som grund för diverse managementlitteratur. Begreppet ledarskap i sig är också föremål för diskussioner som rör dess svårigheter att definiera vad det egentligen står för. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styre, 2015). Om det finns någon skillnad mellan ledarskap i offentlig och privat verksamhet råder det delade meningar. Forskare har kommit fram till olika slutsatser beroende på vilket perspektiv man antagit. (Andersen, 2010; Baldwin, 1987; Rainey, 1989). Rollen som mellanchefer beskrivs ofta i forskningslitteraturen som problematisk, detta genom att rollen skall möta krav som kommer från chefer uppifrån samtidigt som goda relationer med underordnade skall hållas (Styhre & Josephson, 2006).

1.1.1 Ledarskap

Stogdill (1974) konstaterar att det finns nästan lika många definitioner på ledarskap, som det finns personer att försöka sig på att definiera det begreppet. Kotter (1990) väljer att se ledarskap som något komplext, vilket han menar har skapat den mångfalden av synsätt på begreppet. I Nationalencyklopedin A (u.å) står att läsa: "Ledarskap, det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag."

Kotter (1990) var en av de första att börja titta på ett modernt ledarskap, vilket han beskrev som ett sätt att arbeta med visioner för att utveckla och inspirerar sig själv som ledare. Yukl (2010) har gett sin syn på begreppet och skriver att forskare ofta gör ansatser att definiera vad ledarskap är utifrån eget perspektiv och inriktning på forskning. "Leadership has been defined in terms of traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationships, and occupation of an administrative position" (Yukl 2010, s. 20). Enligt Yukl finns det inom forskarvärlden en samsyn på att begreppet handlar om en process. Genom denna process påverkar en eller flera

personer andra människor avsiktligt till att förstå vad som skall göras och hur det skall göras, både individuellt och i grupp. Vidare säger Yukl att många definitioner för övrigt har väldigt litet gemensamt.

1.1.2 Offentlig och privat verksamhet

Rainey (1989) pekar på skillnader mellan offentlig och privat verksamhet som beror på politiska faktorer men ser ingen större skillnad på vilka uppgifter som de båda grupperna utför. När Andersen (2010) undersöker hur beteende skiljer sig, hittar han i sin tur skillnader angående ledarstil och motivationsprofil, samtidigt som likheter finns kring förmågan att fatta beslut. Baldwin (1987) pekar på skillnader mellan offentlig och privat men menar att de inte är så stora som många litteratur kanske gör gällande. Baldwin beskriver tre skillnader som ofta vanligt förekommande i litteratur. Dessa är skillnader i mål, hur länge man sitter på sin chefsposition och anställningstrygghet. Offentliga verksamheter står under påverkan av flera intressenter vilket påverkar långsiktigheten i målformulering. I en privat verksamhet är intressenterna oftast nöjda om besluten ökar produktiviteten samtidigt som målen ofta är lättare att utvärdera i termer av ekonomiska mått. Ledare i offentliga verksamheter väljer oftare att avsluta sin anställning beroende på hur politiska eller andra intressenter påverkar medans en ledare i en privat verksamhet kan inneha sin position så länge företaget går bra. Anställningstryggheten är ofta bättre i offentlig verksamhet än i privat. (Baldwin, 1987)

1.1.3 Mellancheferers roll

Det som identifierar rollen som mellanchefer är positionen mellan högre chefer och personal på en lägre nivå (Franzen, 2004). Mintzberg (1989) såg mellanchefernas utmaningar, i den hierarkiska organisationen, genom deras position mellan den operativa nivån och toppcheferna. Samma problem ser Lindgren (2007) med att mellanchefer sitter fast mellan två olika intressenter, där de under mellanchefer vill bli bekräftade samtidigt som de högre cheferna vill se resultat och effektivitet. Krav från båda hållen kräver prioritering för att få tiden att räcka till (Franzen, 2004). Även Dopson och Stewart (1994) diskuterar tidigt på 1990-talet den otacksamma uppgiften att vara mittemellan grupperna.

Under mitten av 2000-talet ser Stoker (2006) en förändring av mellanchefernas roll. Hon säger att mellancheferers fokus flyttats till ett mjukare beteende inom ledarskap. Bland annat blev coachning vanligare som arbetsuppgift för att utveckla de anställda.

Ofta har ledarskap och chefer studerats från toppchefernas position (Drakenberg, 1997). Lindgren (2007) menar att det ställs särskilda utmaningar på mellanchefer eftersom de är i en låst utsatt position mellan olika intressenter. I en studie av några mellanchefer hittar Styhre och Josephson (2006) ändå att cheferna är nöjda med sin arbetssituation även om de är kritiska till de krav som ställs på dem genom den mängd av olika uppgifter som de ska utföra. Detta gör det intressant att studera mellancheferns roll och fokusera på hur de reflekterar kring ledarskap.

1.1.4 Diskurs

Alvesson och Kärreman (2000) pekar på hur språk är en viktig komponent när olika studier ska utföras. Oavsett vilken studie du gör, ur vilket perspektiv, är språket närvarande. Särskilt i samband med intervjuer. Insikter om hur viktigt språket är förklarar ett ökat intresse kring diskurser. Begreppet diskurs säger författarna är föremål för flertalet definitioner. En vanlig definition enligt Alvesson och Kärreman som ofta används, är den av filosofen Michel Foucault. Western (2013) beskriver hur Foucault utvecklade begreppet från att handla om hur vi talar, diskuterar eller argumenterar, till att omfatta ett institutionaliserat synsätt, vilket i sin tur handlar om hur mänsklig samvaro kan skapa ett normativt synsätt, ett *så här har vi alltid gjort*-tänk, i en specifik organisation. Western (2013) säger att diskursen bestämmer vad som är tillåtet att säga, göra och tänka men statuerar också vad som inte är tillåtet i en organisation. Ledarskap har egna diskurser som kommer, beroende på vilken som är dominerande för tillfället, att inverka olika på hur man tänker och agerar inom organisationen.

1.1.5 Metaforer

Alvesson & Spicer (2011) diskuterar ledarskap som ett komplex och svårt begrepp, där ledarskap i sig är viktigt men att det behövs andra vägar för att beskriva vad det är. En metafor är ett sätt att uttrycka något med hjälp av bilder (Nationalencyklopedin B, u.å). Morgan (1980) var tidigt ute med att använda sig av metaforer för att kunna beskriva organisationers tvetydighet. Han tog fram åtta stycken metaforer för att hjälpa till med förståelsen för organisationen. Maskiner, Organismen, Hjärnan, Kultur, Politiska system, Psykiska fängelse, Flux & Omvandlingen och Dominans. Med hjälp av dessa åtta försökte Morgan (1980) förenkla det svåra i att studera organisationer. Denna forskning har skapat nya vägar och tankar inom metaforer samt organisationer (Alvesson & Spicer, 2011). Metaforer blev på 2000-talet verktyg när det kom till att försöka beskriva ledarskap hos chefer. Amernic, Craig och Tourish (2007) var bland de första att studera detta genom att intervjua chefer och aktieägare på General

Motors. Genom deras ledarskap kunde forskarna se nya metaforer som beskrev chefernas ledarskap. Anledningen till att använda metaforer är för att hitta nya intressanta insikter till hur ett ledarskap kan användas (Alvesson & Spicer, 2011). Det finns två olika aspekter av ledarskapsmetaforer, den goda metaforen som bland annat Hatch, Kostera och Kozminski (2006) tar upp i sin artikel. De lyfter upp Konstnären, prästen och chefer som bra metaforer för att beskriva ledarskapet. Dock finns det andra aspekter, som den med de mörka metaforerna, som enligt Alvesson och Spicer (2011) är mindre vanlig i litteraturen. Författarna väljer därför att bredda antalet metaforer till sex stycken för att kunna identifiera även detta inom ledarskapet.

För att förstå vad metaforer har för funktion menar Alvesson & Spicer (2011) att det ger en klarare bild av ledarskap som ofta är något svårdefinierbart. Genom att använda kända yrken eller annat som är mer lättförståeligt för alla människor, underlättar metaforerna för att visuellt kunna måla upp vad ledarskapet innebär.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att få en bredare kunskap för hur ledarskap beskrivs inom privat och offentlig verksamhet när det kommer till mellanchefer. Analysen genomförs med hjälp av ett diskursanalytiskt perspektiv samt en modell av ledarskap som metafor.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt beskriver mellanchefer sitt ledarskap och finns det skillnader mellan offentlig och privat verksamhet?

1.4 Avgränsningar

Undersökningen begränsas genom att vi endast tar den bild som respondenterna förmedlar av sitt ledarskap i beaktande. Att mellanchefer beskriver sitt ledarskap på ett visst sätt måste inte betyda att den sedan utövar detta i verkligheten. Vi undersöker inte hur ledarna uppfattas av sina medarbetare eller anställda.

2. Teoretiskt referensram

I detta kapitlet presenteras studiens teoretiska referensram. Den forskning som hjälper undersökningen att analysera det empiriska materialet som presenteras i nästa kapitel. Inledningsvis kommer forskning om ledarskap och följs av chefskap versus ledarskap. Därefter kommer teorin angående offentlig och privat verksamhet och vikten av att lyssna. Slutligen kommer ledarskapsdiskurs och ledarskapsmetaforer som använts för att analysera vad mellancheferna säger. Avslutningsvis presenteras en teorisammanfattning.

2.1 Forskning om ledarskap

Bryman (1992) identifierar tre grundstenar som ofta förekommer i definitionen av begreppet ledarskap: påverkan, grupp och mål. Ledare sägs påverka och utöva inflytande över andra. Ofta sker detta inflytande i en grupp vilket för forskare ofta handlar om kontexten organisationer. Det kan t.ex. handla om chefer och deras underordnade. Den tredje och sista grundstenen behandlar den forskning som ofta kommer att fokusera gruppens mål.

Utifrån denna definition av begreppet sammanfattar Bryman (1992) ledarskapsforskningen och sätter in den i ett historiskt perspektiv. Det första perspektivet, egenskapsperspektivet, betonar de egenskaper ledare besitter, som i sin tur är medfödda snarare än skapade. Tidiga ledarskapsteorier kopplade samman framgång med att inneha extraordinära egenskaper som outtröttlig energi, oklanderlig framsynthet och oemotståndliga övertygande färdigheter (Yukl, 1989). Bryman (1992) menar att tre typer av egenskaper i stort har studerats. Fysiska egenskaper som exempelvis längd, karisma och ålder. Förmågor som exempelvis intelligens, kunskap och förmåga att hålla tal. Till sist personliga karakteristika som självförtroende, dominans och emotionell kontroll. Ledaren har studerats som en fristående person utan att sättas in i någon form av kontext. Denna forskningsansats dominerade fram till 1940-talet och har givits både positiva ordalag som negativ kritik. Mången litteratur har skrivits om den "stora" ledaren och så görs än idag (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Vilket i sin tur lett till en omfattande forskning kring just egenskaper. Kritiken består främst i att forskare inte kunnat beskriva någon slutgiltig lista på fördelaktiga egenskaper och många olika egenskaper ses som viktiga. Vilket i sin tur gör det svårt att peka på vilken som påverkar mest, och i vilken situation. (Bryman, 1992)

Nästa perspektiv, ledarstilsperspektivet, tog vid i slutet av 1940-talet och dominerade fram till 1960-talets slut. Istället för att fokusera på en enskild ledares egenskaper så riktas fokus mot hur ledare beter sig samt vilken ledarstil de har. (Bryman, 1992). Ledarstilsperspektivet poängterar vad ledare verkligen gör på jobbet (Yukl, 1989). Särskilt intresserade är forskarna här av vilka beteenden hos en ledare som lyckas höja effektiviteten hos underordnade. Många studier har fokuserat på att sammanbinda två riktningar inom ledarstilsperspektivet, uppgiftsorientering med fokus på resultat och relationsorientering med fokus på människor. Syftet har med dessa studier varit att försöka studera hur bra ledare kombinerar dessa två riktningar. Anhängare av detta forskningsperspektiv ser att de verkligen tittar på vad ledare verkligen gör. Att det kan hjälpa ledare att se på sig själva och förbättra sitt ledarskap. Kritiken mot detta perspektiv liknar det mot egenskapsperspektivet då det på samma sätt fokuserar på ledaren och missar det sociala sammanhanget. Problem med kausalitet då ledarskapsstilen ger olika effekter beroende på sammanhang, att ledare ofta beter sig på olika sätt i olika grupper samt effekter från exempelvis informella ledare har också nämnts. (Bryman, 1992)

Det tredje perspektivet benämns situationsperspektivet. Denna forskningsansats dominerade från 1960-talet fram till 1980-talets början och fokuserar på ledarskap i olika situationer (Bryman, 1992). Situationsperspektivet betonar behovet av kontextuella faktorer som vilken typ av arbete som utförs, medarbetares förmågor och omgivningens påverkan (Yukl, 1989). Studier av ledarskap utifrån detta perspektiv menar Bryman (1992) utgår från att ledaren, för att vara effektiv, anpassar sitt ledarskap till olika situationer. Det finns inga universella ledarskapsstilar som passar i ett särskilt sammanhang, varje situation kräver en anpassning av ledarskap. En bra ledare behärskar olika sorters ledarskap och kan se vilken stil som behövs i vilket sammanhang. Några av perspektivets fördelar är att det tar hänsyn till situation och att framgångsrikt ledarskap inte enbart beror på ledaren. Kritiken riktas mot att det likt tidigare forskningsansatser fokuserar mycket på ledaren och inte så mycket på de ledda. (Bryman, 1992)

Efter 1980-talet och fram till idag dominerar det perspektiv som allmänt kallas "det nya ledarskapet" och innefattar karisma och transformativt ledarskap. I början på 1980-talet började ekonomin ta fart efter oljekrisen på 1970-talet. Finansmarknader avreglerades och näringslivet och dess ledare fick en allt större status. Begreppet företagskultur spreds i organisationer och med detta fick ledare som var duktiga på att manipulera kulturen i önskad riktning en framskjuten roll. Forskare började intressera sig för vad dessa ledare hade som gjorde att andra var villiga att följa dem. Vilken betydelse har dessa personers karisma. Vilka attribut och egenskaper har dessa personer som gör andra människor villiga att följa dem och finna dem

trovärdiga. Till skillnad från tidigare perspektiv så uppmärksammade det nya ledarskapet behovet av att engagera och motivera medarbetare. Det transformativa ledarskapet infördes som begrepp och betonar förändring och utveckling. Ledaren är en duktig beslutsfattare samtidigt som det finns en vision och förmåga att entusiasmera. Att skapa en känsla av delaktighet och engagemang och visa förtroende för medarbetarnas förmågor. Transformativt ledarskap brukar kontrasteras mot transaktionellt ledarskap. (Eriksson-Zetterquist et al, 2015)

Burns (1979) tog upp transaktionellt ledarskap och transformativt ledarskap i sin bok *Leadership* på slutet av 1970-talet. Han menade att transaktionellt ledarskap innebar att skapa en relation mellan chefer och anställda. Relationen byggde på att de anställda utförde arbetsuppgifter för företaget och fick i sin tur lön och anställningstrygghet. Burns såg ett problem med detta ledarskap eftersom det inte framkallade tillräckligt starkt engagemang och intresse från de anställda. Transformativt ledarskapsperspektiv studerar istället ledare som har förmåga att öka inspirationen samt engagemanget hos de anställda. Det Burns insåg var att ett företags chefer kunde få ut mer av de anställda om de var inspirerade och engagerade i sina arbetsuppgifter. (Burns, 1979)

2.2 Chefskap versus ledarskap

Diskussionen om chef eller ledare har funnits sen slutet av 50-talet och kring hur dessa skiljer sig finns det olika åsikterna. Grint (2005) menar att chefskap handlar om dåtid och något som en person upplevt tidigare medan han refererar ledarskap till framtid och något mer okänt. Mintzberg (1998) ser också olikheter mellan chefer och ledare men beskriver det istället som att vissa är chefer och andra ledare. Däremot ser Mintzberg inga hinder för att en person kan vara, och till och med bör vara, båda två. Sveningsson och Alvesson (2010) menar istället att det skiljer sig mellan transaktionellt ledarskap och transformativt ledarskap. Där det tidigare ledarskap bör ses som chefskap och det senare som ledarskap. Vidare menar författarna att chefskap kan få uppgifter genomförda av andra, utan att chefen behöver engagera sig i den som utför uppgiften. Ledarskap är istället fokuserat på vad som händer inuti huvudet på människor, hur de anställda tänker och känner. (Sveningsson & Alvesson, 2010)

Enligt Maltén (2000) kännetecknas chefskap av en formell position inom en organisation. Det krävs en hierarki för att en chefsposition ska uppstå och genom en högre chef eller ledning ges en chefstitel ut. Den formella positionen skapar befogenheter som utfärdas av ledningen eller en överordnad. Den formella auktoriteten menar Maltén (2000) som det avgörande för

chefskap. Eftersom det skapar makt och befogenheter för chefen att utöva chefskap. Till skillnad från chefskapet så har ledarskapet en funktion i hur chefer utför sitt arbete. Alvesson (2013) beskriver ledarskap som något som en chef eller informell ledare gör, när de arbetar med andra människor. Däremot behöver inte alla ledare vara chef utan de informella ledarna har en viktig betydelse för organisationerna. Både Alvesson (2013) och Maltén (2000) menar att chefskapet måste innebära ett ledarskap, men att ledarskapet inte måste innebära ett chefskap.

Jag- och vi-kultur inom kommunikation är två begrepp som Nilsson och Waldemarson (2011) använder för att beskriva kulturella skillnader. Jag-kulturen är vanligt inom den svenska kulturen eftersom det finns en stark tro på individer och deras självständighet samt självbestämmande. Att individer kan ta eget ansvar är något som värderas högt. Kommunikation ses som ett sätt att bekräfta sin åsikt eller skapa en position i en grupp. Vi-kulturen är istället fokuserat på det starka kollektivet, där gruppens bästa är viktigast. För att vara med i gruppen ska man vara lojal mot de övriga individerna och gruppen i sin helhet.

2.3 Offentlig verksamhet och privat verksamhet

Skillnaden när det kommer till offentlig och privat verksamhet är att den offentliga verksamheten ägs och drivs av kommun, stat eller landsting (Nationalencyklopedin C, u.å). Boyne (2002) menar att de offentliga verksamheterna, som drivs av kommun, stat eller landsting är utsatta för en lägre grad av konkurrens, vilket ledarna i de privata verksamheterna behöver ta större hänsyn till. I och med detta behöver inte de offentliga verksamheterna arbeta på samma sätt för att överleva konkurrens, som de privata behöver. Enligt Bozeman (1987) måste de företagen med offentlig ägarstruktur ta hänsyn till politiska och allmänna intressen. I och med den politiska styrningen och att val kan förändra det politiska klimatet blir det svårt för offentliga verksamheter att arbeta med långsiktiga mål, då ett eventuellt politiskt skifte skulle kunna innebära nya tankar om hur verksamheten ska skötas i framtiden (Bozeman, 1987; Rainey 1989). När Rainey (1989) jämför den samlade forskningen kring skillnader mellan offentlig och privat verksamhet ser han ingen skillnad kring vad ledare i de olika verksamheterna gör för uppgifter. Rainey menar att de utför samma uppgifter.

Andersen (2010) har undersökt hur ledare i privata verksamheter skiljer sig från ledare i offentliga bolag avseende beteende. Andersen utgick från två grupper av offentliga ledare, socialsekreterare och rektorer, vilka sedan jämfördes med ledare inom privata bolag. I studien kom Andersen fram till att det klart skiljer sig mellan privata och offentliga ledare angående

ledarstil och motivationsprofil men inte kring förmågan att fatta beslut. När det gäller ledare inom offentlig verksamhet har dessa en mer förändringsorienterad stil medan ledare inom den privata verksamheten har en mer relationsorienterad stil. Båda grupperna fattar beslut på intuition. När det kommer till motivationsprofil är de offentliga ledarna mer prestationsorienterade medan ledare inom privat verksamhet motiveras mer av makt och befogenhet. Tre förklaringar till dessa skillnader läggs fram. Den första handlar om hur organisatoriska skillnader leder till skillnader i beteenden. Den andra har att göra med val av yrke och den tredje pekar på den kriterier med vilka organisationerna rekryterar ledare på. Offentliga och privata ledare skiljer sig i studien åt, trots att de konstateras möta liknande utmaningar kring organisatoriska mål med och genom andra människor. (Andersen, 2010)

2.4 Vikten av att lyssna

Kommunikation beskriver Nilsson och Waldemarsson (2007) som samspelet mellan talandet och lyssnandet. Talandet innebär avsikten och uttrycket medan lyssnandet är intryck samt tolkandet. Samspelet blir viktigt mellan lyssnandet och talet för att båda ska tolka varandra på rätt sätt. Det viktigaste för att förstå varandra är att lyssna, dock menar författarna att vi människor i regel är dåliga lyssnare. För att lyssna kräver det att människan engagerar sig i samtalet och uppmärksammar det som sägs annars blir det lätt missförstånd i kommunikationen. Det räcker inte enbart att lyssna på en annan person för att ta till sig kommunikationen utan det krävs att engagemanget och uppmärksamheten finns där. Vår kapacitet att lyssna är större än att prata vilket inte innebär per automatik att vi är bra lyssnare. Viktigt blir att ge oss möjlighet att ta in det som sägs och omvandla det till förståelse (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Hayes (2002) menar att en långsam hastighet är att föredra när man förmedlar något som är viktigt, för att personen ska kunna förstå och reflektera över det som sagts.

Det finns flera olika typer av lyssnande enligt Nilsson och Waldemarsson (2007) en av dessa klassificeringar är aktivt lyssnande. Detta kännetecknas med att tydliggöra den kommunikationen som personen tar emot med kontrollfrågor, både när vi inte förstår men även när vi förstår. Detta för att kontrollera att vi har förstått det som sägs, på rätt sätt. Det aktiva lyssnandet är ett bra sätt att minnas det som sägs, eftersom det ger en form av upprepning och hjälper hjärnan att fokusera på det som är viktigt. Det skapar också ett bra band mellan lyssnaren och talaren. Det uppmuntrar även talaren att fortsätta med sin historia samtidigt som det erbjuder nya perspektiv genom frågorna. (Nilsson & Waldemarsson, 2007)

2.5 Ledarskapsdiskurser

Alvesson och Kärreman (2000) pekar på hur språk och språkbruk är en närvarande och viktig komponent inom social forskning. Betydelsen av språk har därmed ökat intresset för diskursanalytiskt perspektiv, särskilt vid studier där intervjuer används, när man vill undersöka vad människor egentligen säger och sätta in i dess kontext. Western (2013) beskriver ledare och ledarskap ur ett diskursanalytiskt perspektiv. Western identifierar fyra ledarskapsdiskurser som vuxit fram under det senaste århundradet och ger dem namnen: the Controller, the Therapist, the Messiah och the Eco-leadership. Ingen av de fyra är opåverkad av de andra, eller för den delen fixerad med alltid helt tydliga gränser, men kan ses ha vuxit fram i olika tidsperioder. Diskurserna har också till viss del levt kvar parallellt över tid.

2.5.1 The Controller

The Controller-diskursen uppstod i början av 1900-talet och växte fram ur tidens strömningar med fokus på scientific management (Western 2013). Begreppet scientific management grundlades av Frederick Taylor och handlar om hur företagsledare och arbetsledare bättre skulle utnyttja arbetares kompetenser och arbetsförmåga (Eriksson-Zetterquist et al. 2015). Arbetare anses behövas kontrolleras, arbetet ska utföras på bästa sätt med största möjliga effektivitet och produktivitet. Det är ledarens roll att se till så detta efterlevs. (Western, 2013)

2.5.2 The Therapist

Mot slutet av 1960-talet formades the Therapist-diskursen, vilken uppstod ur den tidens inriktning på mer individualism, sprungen ur en post-krigstid med fokus på demokrati (Western, 2013). Humana relationsteorier låg i tiden, vilka enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) sätter den anställda, människan, i fokus. Ledarskapet kräver mer fokus på känslor, relationer och motivation, på arbetaren som person (Western, 2013). Mer demokratiska arbetsplatser kräver mer demokratiska ledare. En misstro mot ledarskap spreds efter andra världskriget och detta gjorde att människor på arbetsplatser krävde ett annat ledarskap. Det demokratiska ledarskapet har som mål att dela på beslutsfattande och fördela ansvar till medarbetarna. Fördelarna var mer nöjda medarbetare som fick chansen att utveckla sig själva, bättre arbetsförhållande och med detta förhoppningsvis en ökad produktivitet.

Ur detta perspektiv är en framgångsrik ledare en person som kan hantera känslor, både sina egna och andras. Enligt Western (2013) kan en ledare göra detta genom att komma till personlig insikt gällande ens egna känslospektra, att jobba med relationer till enskilda anställda men också

i gruppssituationer. Att kunna hantera det relationsförhållande som en chefsposition innebär är viktigt för en god terapeutisk ledare liksom att kunna hantera en mångfald gällande kultur, etnicitet, kön och klass. Rådande organisationskultur är en aspekt som påverkar ledarskapet. I vissa fall behöver ledaren motverka, för arbetet, negativt arbetsklimat. I andra fall förstärka positivt sådant.

Western (2013) visar på exempel hur coaching under 2000-talet har blivit både en affärsverksamhet, där konsulter hjälper chefer och ledare med hur de skall hantera olika relationsrelaterade frågor, till att påverka ledarskapet självt. Detta genom att organisationer anammar en coaching-kultur där ledaren coachar de anställda till att bli mer produktiva och nöjda samtidigt som det kan leda till fler och mer nöjda kunder. Western pekar på några risker med att koppla samman produktivitet och nöjda medarbetare. Om det dras för långt finns en risk att medarbetaren känner sig utnyttjad. Att intresset i hen som person endast har ett värde om företaget tjänar mer pengar. Dock kan detta ledarskap var till nytta för båda parter om transparens råder och företaget är öppet med varför de anställdas känslor är viktiga både för produktivitet och allmänt välbefinnande. (Western, 2013)

I den post-industriella värld vi idag lever i förknippas vår identitet väldigt mycket med vårt arbete enligt Western (2013). Som anställd jobbar vi inte längre för att få en betalning som i sin tur ökar våra chanser att överleva. Vi förknippas i högre grad med yrke och kräver därmed att få andra saker tillbaka som självförverkligande och identitetsbyggande funktioner. För en mellanchef eller gruppchef betyder det terapeutiska ledarskapet kanske än mer än på toppchefsnivå. Mellanchefen står närmre medarbetaren och är den som bäst kan arbeta med personliga relationer.

2.5.3 The Messiah

The Messiah-diskursen blev dominerande på 1980-talet. Den fokuserar på den transformativa ledaren. Ledarskapet ska, detta i allt mer förekommande platta organisationer, inspirera till en stark kultur där ord som visioner, karisma och personligt engagemang är betydande. Ledaren behöver vara en person som kan skapa denna starka kultur och sprida sina visioner, skapa engagemang hos medarbetarna och genom detta få dem att arbeta extra hårt och lägga ned många timmar. Följarna skall samtidigt ges möjlighet att fatta egna beslut och tänka självständigt. De ska både inspireras och samtidigt kontrolleras utan att för den delen allt för noga övervakas. En transformativ ledare kan sammanfattas med fyra i:n. Idealiserat influensrik,

vilket betyder att ledaren ses med respekt av följare, besitter ett starkt förtroende och hög status. Inspirerande motivationsrik, via symboler och målbilder skapas en tro på att ledaren vet vägen som leder till framgång. Intellectuell stimulation, ger följare inspiration att ta nya vägar och uppmuntras att ifrågasätta gamla. Individuellt hänsynstagande, varje person bemöts individuellt och efter behov för att mer effektivt kunna maximera sina prestationer. (Western, 2013)

2.5.4 The Eco-leadership

Från millennieskiftet har ett nytt ledarskap utvecklats som Western (2013) kallar the Eco-leadership. Namnet kommer av ett större fokus på miljöfrågor och globalisering. Den ekonomiska krisen 2008 gjorde att den karismatiske ledaren ifrågasattes, var detta ledarskap verkligen det bästa i en allt mer globaliserad värld. Kinas framgångar på fria marknaden väckte frågor kring hur den bästa ledaren skulle vara i en allt mer sammankopplad och osäker värld. The Eco-leadership grundar sig i tanken om att organisationer mer kan ses som nätverk än slutna system. Ekonomiska, sociala och politiska faktorer påverkar ledarskapet och etik är ett centralt begrepp. (Western, 2013)

2.6 Ledarskapsmetaforer

Metaforer används för att förenkla information från ett obekant område till ett tydligare område. Ledarskap är ett abstrakt begrepp vilket medför att det krävs förklaring samt tolkning för att skapa förståelse. (Alvesson & Spicer, 2011). Enligt Alvesson och Spicer blev Gareth Morgans arbete under 1980-talet starten för metoden att använda sig av metaforer för att beskriva något abstrakt och svårtolkat. En vanlig beskrivning genom metafor är tex att organisationer liknas vid maskiner eller teatrar, två allmänt kända uttryck, som underlättar för tolkaren att förstå vad som menas. Inom ledarskap finns det några olika metaforer som Alvesson och Spicer (2011) hänvisar till i sin bok om ledarskapsmetaforer. Dessa metaforer är, ledaren som helgon, ledaren som trädgårdsmästare, ledaren som kompis, ledaren som befälhavare, ledaren som cyborg och ledaren som översittare.

2.6.1 Ledaren som helgon

Att måla upp en bild av en ledare som ett helgon är en vanlig metafor och detta beskriver Alvesson (Alvesson & Spicer, 2011). Den goda ledaren som är en god människa och har god moral. Dagens samhälle finns en ökad efterfrågan av moral eftersom viktiga moraliska frågor ligger högt på organisationers agendor. Några av dessa frågor menar Alvesson är miljöansvar, kön, etnicitet, handikapp och så vidare. Dessa frågor påverkar ledarskapet och dess idéer.

Författarna delar upp helgon i två olika grupper, Lätta och tunga helgon. Lätta helgon är vanliga inom akademiska texter. (Alvesson & Spicer, 2011)

2.6.2 Ledaren som trädgårdsmästare

Metaforen av en ledare som är lik en trädgårdsmästare är populärt sätt att leda med idag. Detta beskriver Tony Huzzard och Sverre Spoelstra i Alvessons och Spicers bok om metaforer från 2011. Ledare i dagens organisationer vill se sig som personer som förbättrar sin personal även om verkligheten ger sken av något annat. Tanken med att de anställda måste växa är en del av ledarskapstänket som finns i dagens organisationer. Att växa tillsammans med en organisation som i sin tur växer med hjälp av de anställda är ett av de stora målen hos företag i dag. Det räcker inte längre med att skapa förutsättningar till en karriär eller ett meningsfullt arbete. Utan det krävs snarare att fullända sin personal och därigenom växa. (Alvesson & Spicer, 2011) Vidare liknar författarna de anställdas växande med just en växt. Om en växt stannar upp i sitt växande stadiet så dör den och detsamma händer med personal om de slutar med sin utveckling. Med det menar Huzzard och Spoelstra att de anställda tappar motivationen om de stannar av i utvecklingen och det ger en negativ effekt även på företaget. En organisation kan inte växa utan att de anställda inom organisationen växer med den och samtidigt kan inte de anställda växa i organisationen om inte organisationen växer. Samspelet mellan de ekonomiska fördelarna inom företaget ihop med motiverade och växande anställda är nyckeln till en framgångsrik organisation. (Alvesson & Spicer, 2011)

För att hjälpa sina anställda med växandet är ett coachande ledarskap ett av verktygen. Huzzard och Spoelstra (Alvesson & Spicer, 2011) använder sig av Peterson och Hicks tankar från 1996 där de bygger vidare på metaforen om trädgårdsmästare och dess påverkan för växandet. De menar att för att få en växt att växa behövs rätt komponenter. Detsamma gäller för en människa, en ledare behöver ge sina anställda rätt förutsättningar för att kunna utvecklas. Detta kan göras genom ett coachande ledarskap och med hjälp av individuella möten, identifiera vad som behövs för att den anställde ska få rätt komponenter och därmed lyckas. Tidigt 1990-tal påbörjades en förändring av tankesättet i den anställdes personliga utvecklingen. Det nya sättet att arbeta, fokuserade på en människa och dess inre, med dess målsättning och motivation. När det inre är klart kan de gå vidare för att nå ut till omvärlden och därigenom utvecklas. Idag är denna teori en majoritet inom ledarskapsforskningen och fördelarna med detta arbetssätt har lett till ökad motivation, kreativitet och glädje hos de anställda. (Alvesson & Spicer, 2011)

Det komplexa med metaforen som trädgårdsmästare menar författarna är själva innebörden av växandet. Enligt Huzzard och Spoelstra hänvisar till tre olika typer av växande, tekniskt växande, ledarskapets växande och människans växande (Alvesson & Spicer, 2011).

2.6.3 Ledaren som kompis

Enligt Sveningsson och Blom (Alvesson & Sveningsson, 2011) blir välmående anställda mer viktigt. Vidare diskuterar forskarna ett ledarskap för att få människor att må bra. Redan tidigt 1920–1930 tal började Mayo sitt Hawthorne experiment som blev startskottet för Humana Resources. Detta byggde på det psykologiska välmåendets påverkan på arbetsinsatsen (Western, 2013). Sveningsson och Bloms (Alvesson & Sveningsson, 2011) tankar om ledare som en kompis bygger även Mayos forskning och på enkla vardagsexempel för att stärka de anställda. Välbefinnande och självkänsla är två viktiga detaljer för att öka motivationen och prestationen hos de anställda. Just detta fokuserar de flesta moderna ledarskapsteorier på (Western, 2013). Ledarens uppgift blir att ge skydd, tillhörighet och självkänsla till sina anställda, för att dessa ska ge engagemang, motivation och uppoffring tillbaka till organisationen. Genom att vara allmänt artig och intresserad kan en chef höja motivationen på arbetsplatsen. Det räcker med enkla saker som hälsa på de anställda, komma ihåg namn och lägga tid på att småprata när tillfälle ges. En ytterligare sak som Sveningsson och Blom (Alvesson & Sveningsson, 2011) lyfter i är att vara en aktiv lyssnare. Att rikta sitt fulla fokus gentemot den anställde, för att sätta sig in i det som sägs, gör att den personen känner sig synlig och betydelsefull.

Inriktningen i denna metafor ligger i att chefen tar hand om, bryr sig om sina anställda och ser till att alla mår bra. Kort och gott ska chefen behandla sina anställda som kompisar. Genom att bygga starka band till personalen ökar företagsklimatet till det bättre och motivationen går upp. Det finns därmed samband mellan att ta hand om anställda och en ökad produktivitet samt en större effektivitet. Vidare menar Sveningsson och Blom (Alvesson & Spicer, 2011) att detta ledarskap kan innebära en lägre frånvaro, färre konflikter och större chans att anställda stannar kvar inom organisationen. Starka sociala band som chefer skapar, stärker organisationen.

Enligt Sveningsson och Blom är öppenhet, integritet, ärlighet och uppriktighet fortfarande det som chefen inom metaforen, ledare som en kompis, förespråkar. Det går inte att tumma på dessa regler enbart för att cheferna kommer nära de anställda när de leder som en kompis. (Alvesson & Spicer, 2011)

2.6.4 Ledaren som befälhavare

Enligt Spicer (Alvesson & Sveningsson, 2011) är en hårdare ton och tydligare ledarskap inget som passar på alla arbetsplatser. Att se en ledare som en befälhavare som skapar tydlighet inom organisationen och har ett starkt målfokuserat ledande. När denna metafor beskrivs är det svårt att inte använda sig av militäriska termer och att ledaren inte kan skapa framgång utan att offra lite på vägen. Vidare beskriver forskaren offrandet genom att symbolisera framgången med en omelett, det går inte göra en omelett utan att knäcka några ägg. Att de som hamnar i maktpositioner kan anses likna ledaren med en alfahanne. Dessa alfahannor kan inte rå för att i ledande positioner eftersom de har måste hävda sig i grupper de medverkar i. Detta ligger naturligt i deras beteende och de är framgångsinriktade, har en hög stresstålighet samt en låg självreflektion. Något annat som kännetecknar dessa ledare är att de saknar tolerans för obeslutsamhet, de älskar att ha ansvar och tar ingen kritik från deras anställda. Jämfört med de tidigare metaforerna som trädgårdsmästare och kompis frångår befälhavaren deras tro på att engagera sig i sina anställdas känslor. Istället anser befälhavaren att de anställdas intressen är ett hinder för sin egen karriär. (Alvesson & Spicer, 2011)

Styrkan med denna metafor är att ledaren kan ta viktiga men kontroversiella beslut utan att blanda in några känslor i det. Att sätta sig mot anställda och göra det som krävs för att lyckas och bli framgångsrik är det väsentliga. Det hårda i metaforen, ledaren som befälhavare, är också styrkan i den. Det handlar om att våga ta de tuffa besluten och att genomföra det trots att krävs att trampa någon på tårna. Målet är att få alla in i ledet och uträtta rätt uppgift tillsammans för att nå de högt uppsatta målen. Det handlar till stor del för ledaren att identifiera vad som ska göras och driva igenom det. Det handlar också om det militäriska försvaret, ledaren måste försvara sitt företag och se till att ingen konkurrent besestrar dem eller tar marknadsandelar. (Alvesson & Spicer, 2011)

Handlingskraftig och en person som är med där det händer är andra kännetecknen för denna typ av ledare. De vill vara förebilder som vågar göra det svåra och ta tag i de problemen. Men kännetecknet för dessa ledare är att de också löser svåra problem som hotar företaget och skulle kunna vara starten till en motgång. Vidare diskuterar Spicer (Alvesson & Spicer, 2011) om den omoderna bilden som metaforen har och att dess riktlinjer går helt emot det moderna med deltagande, engagemang samt omsorg. Men ändras fokuset till andra sidan Atlanten och till USA så känns detta alfahanne beteende mer igen. Här liknas ca 70 procent av de högre cheferna med denna stereotyp av ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2011).

2.6.5 Ledaren som cyborg

I denna metafor liknas ledaren vid en cyborg, vilket Muhr beskriver som något övernaturligt (Alvesson & Spicer, 2011). Det som kännetecknar denna typ av ledare är ansvaret över organisationen. En större organisation kräver ett större ansvar av ledaren för att skapa framgång. Ledaren blir symbolen för företaget och får med det ansvaret svara upp på kritik vid motgång eller ta emot hyllningar vid framgång. En övernaturlig ledare förväntas inte misslyckas utan agera på ett korrekt sätt för att lyckas och därmed liknas han vid en cyborg. Cyborgen kan liknas med befälhavare ledaren men som istället bryter på gamla regler och sätter upp nya. Däremot är cyborgen lika hård och tvingande i sitt ledarskap. (Alvesson & Spicer, 2011)

2.6.6 ledaren som översittare

Översittaren som metafor beskriver Kärreman (Alvesson & Spicer, 2011) som ledarskapets mörka sida. Här använder sig ledaren av skrämsel och förödmjukelse för att uppnå de resultaten han vill. Piska och morot är hjälpmedlen, där piskan är mer drivande än själva motivationsfaktorn. En ledare kan förändra sig till att bli en översittare i de fall han blir trängd och pressad. Detta i sin tur går ut över de anställda som får en ledare som kan verka skrämmande eller oförsämd. (Alvesson & Spicer, 2011)

2.7 Sammanfattning teori

Studiet av ledare och ledarstilar har varit föremål för många vetenskapliga artiklar inom organisationsteori, och forskningen har genom åren tagit många riktningar. En vedertagen historisk modell beskriver hur forskningen i början på 1900-talet fokuserade på ledarens egenskaper som attribut för ett gott ledarskap, kallat egenskapsperspektivet. Detta utvecklades sedermera till ledarstilsperspektivet vilket omfattar hur ledare beter sig och vilken ledarstil de har. Efterhand har forskningen insett att kontexten där ledarskapet utövas är en essentiell del och gör att olika situationer kräver olika ledarskap. Ett situationsperspektiv är nödvändigt vid studerande av ledarskap. 1980-talet såg ett företagsklimat, där karismatiska ledare med förmåga att sprida visioner rönste stor framgång. En alltmer komplex, föränderlig och global värld kräver ett "nytt" ledarskap vilket inom forskningen allmänt kallas det transformativa ledarskapet. (Yukl, 1989; Bryman, 1992).

Alvesson och Kärreman (2000) resonerar kring språkets betydelse vid social forskning. En ökad förståelse för språkets betydelse har också ökat intresset för diskurs. Särskilt där intervjuer används som ett sätt att studera olika fenomen. Nilsson och Waldemarson (2007) visar på hur

kommunikation för ledare kan användas för att beskriva kulturella skillnader. Western (2013) beskriver fyra diskurser, användbara när man titta på hur olika typer av ledarskap influerar och kontrollerar anställda. Varje diskurs har sina styrkor och svagheter. De existerar och representerar ett vidare socialt fenomen. När man känner till diskursen och vad den betyder kan den användas för att bedöma hur varje diskurs påverkar en organisation. Diskursen är inget låst tillstånd utan kan ändras. De fyra diskurserna har fått namnen the Controller, the Therapist, the Messiah och the Eco-leadership.

The Controller-diskursen domineras av att anställda ses som resurser som kontrolleras via regler och tydliga arbetsuppgifter. Allt för att maximera produktiviteten. (Western, 2013). Vi kan se likheter med hur organisationsforskningen omkring 1920-talet inriktade sig på egenskaper i det som kommit att kallas egenskapsperspektivet (Yukl, 1989; Bryman, 1992). Detta kan även liknas med metaforen, ledare som befälhavare, som Spicer beskriver som en stark ledare med auktoritet och ett tydligt målfokus (Alvesson & Spicer, 2011).

The Therapist-diskursen visar likheter med ledarstilsperspektivet. Forskningen kring ledarstilar har enligt Bryman (1992) ofta tagit två inriktningar: uppgiftsorientering med fokus på resultat och relationsorientering med fokus på människor. The Therapist diskursen, vill vi säga till viss del, liknar forskningen kring ledarstilsperspektiv, genom att båda har ett fokus på relationer samtidigt som anledningen i slutändan är att förbättra resultaten inom organisationen. Fokus på relationer finns även i metaforen, ledare som en trädgårdsmästare och ledare som en kompis. Metaforen om ledare som trädgårdsmästaren beskriver en ledare som vill skapa förutsättningarna för sina anställda att växa (Alvesson & Spicer, 2011). Den andra metaforen om ledare som kompis, beskriver forskarna fokuserar istället på att relationen mellan ledaren och anställda är viktig för att skapa välmående på arbetsplatsen.

The Messiah-diskursen beskriver den transformativa ledaren som sprider sina visioner, inspirerar till en stark kultur och på detta sätt får engagerade följare (Western, 2013). Denna diskurs visar likheter med det nya ledarskapet där karismatiska och transformativa ledare studeras (Yukl, 1989; Bryman, 1992).

The Eco-leadership kan sägas omfatta de tre andra diskurserna. Enligt Western (2013) fungerar den som en meta-diskurs, som erbjuder en överblick och ger organisationen rätt balans gällande ledarskapet, samtidigt som den binder samman olikheter och människors förmågor till en helhet.

3. Metod

I detta kapitel kommer metodiken för arbetsgången att redogöras och de etiska aspekterna. Först presenteras valet av metod och anledning till metodvalet. Därefter kommer urvalet av respondenter och varför dessa är intressanta att intervjua. Genomförandet och intervjuguiden blir nästa avsnitt där en genomgång av hur intervjuerna gick till samt hur intervjuguiden var utformad. Detta följs upp med analysen av det empiriska materialet och därefter forskningsetiska förhållningssätt. Avslutningsvis diskuteras begreppen validitet och reliabilitet för att sluta med en metodkritik.

3.1 Metodval

Denna undersökning har för avsikt att studera hur ledarskap beskrivs inom privat och offentlig verksamhet när det kommer till mellanchefer. För att få en djupare kunskap kring detta genomförde vi en kvalitativ studie genom att intervjua fyra rektorer samt fem mellanchefer på ett privat företag. Enligt Patel och Davidson (2011) är båda metoderna, kvalitativa intervjuer och kvantitativa enkäter, tekniker för att samla in data. Anledningen till att vi valde den kvalitativa vägen var på grund av att vi ville komma djupare med våra frågor. Med hjälp av intervjuer kunde vi följa upp saker som respondenterna sa och få dem att förklara det mer ingående. Patel och Davidson (2011) skriver att det är en fördel att använda sig av kvalitativ forskning om det handlar om att tolka eller förstå något. Enligt Trost (2005) är intervjun bra, då någon vill förstå eller hitta mönster, ett bra redskap: ”Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa enkla frågor får man komplexa svar, innehållsrika svar” (s. 7).

3.2 Urval

Respondenter valdes ut efter ett bekvämlighetsurval. Enligt Bryman och Bell (2013) är ett bekvämlighetsurval när respondenter väljs utifrån tillgänglighet för forskaren. Fördelen med detta urval blir att respondenterna är lättillgängliga för intervjun men en nackdel kan vara att det inte går att generalisera resultatet.

Den ena respondentgruppen består av rektorer alla verksamma inom den offentliga verksamheten. Två arbetar i grundskolan, en på en gymnasieskola och en i förskoleverksamhet. Gruppen med chefer tog vi ur ett specifikt företag som vi kände till och hade en ingång på. Vi

tog kontakt med en person vi kände sen tidigare och berättade om vår undersökning, vad vi tänkte göra samt vilka kriterier vi hade på våra respondenter. Hen hjälpte oss att få kontakt med fem stycken mellanchefer med samma position där alla har personalansvar samt planerings och visst budgetansvar. De mellanchefer som intervjuats har sin utgångspunkt från flera olika städer i Sverige. Gemensamt för de fyra rektorerna är en genomförd utbildning kallad rektorsprogrammet. Enligt Skolverkets webbsida (2018) är rektorsprogrammet tillgängligt för “skolledare som har anställning som rektor, förskolechef, biträdande rektor eller annan personal med motsvarande ledningsfunktion.” Programmet är sedan år 2010 obligatoriskt för nyanställda rektorer och måste påbörjas inom ett år efter att man börjat sin anställning. På skolverkets webbsida står också att läsa: “Rektorsprogrammet är en statlig befattningsutbildning på avancerad akademisk nivå, som ger nya kunskaper, skapar nätverk och sätter igång skolutvecklingsprocesser. Studierna omfattar 30 högskolepoäng och behandlar tre områden: skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap.” Ledarna inom den privata verksamheten har genomgått ett, inom företaget, gemensamt businessprogram. Ledarna beskriver att syftet med utbildningen är dels att skapa en enhetlig syn på service och arbetssätt, dels att tydliggöra vad det innebär att vara chef på företaget. Utbildningen är också en möjlighet till ett internt kunskapsutbyte och nätverkande inom bolaget. Utbildningen pågår under sex dagar och är uppdelad på två tillfällen. Allt ifrån företagets värdeord till ledarskapslitteratur diskuteras.

Anledningen till att vi valde ledare från en offentlig och en privat verksamhet var att vi såg det som intressant att jämföra dessa grupper då de skiljer sig åt i verksamheternas uppdrag. Samtidigt kräver en anställning som rektor ett genomgången rektorsprogram vilket ger denna grupp en entydig utbildningsgrund genom en akademisk utbildning.

3.3 Genomförande av intervjuer och intervjuguide

Vi valde att kontakta respondenterna i förväg och beskrev vad vi avsåg att undersöka men vi delgav inte vår frågeguide. Detta för att vi inte ville strukturera intervjun för mycket och att respondenterna i förväg skulle börja tänka ut svar till intervjun. Vi ansåg att spontaniteten var av större vikt i intervjun än att respondenterna skulle kunna ha sökt sig till korrekta termer eller etablerad teori inom ämnet. Detta för att få en så bra bild av verkligheten som möjligt. Intervjuerna genomfördes både via personliga möten men även genom telefonintervjuer. Bryman och Bell (2013) menar att telefonintervjuer är vanligare inom enkätundersökning för att komma i kontakt med potentiella respondenter men de menar också att det finns fördelar

med det inom den kvalitativa forskningen. De anser att kostnaderna för ett telefonsamtal till skillnad från att ta sig till personen kan vara betydligt billigare. För vår studie var kostnaderna en av de anledningarna, ihop med tiden, till att vi använde oss av telefonintervjuer till några av våra respondenter.

Några nackdelar som Bryman och Bell (2013) tar upp handlar om begränsningen till att inte se personen som intervjuas. Respondentens kroppsspråk och hur den reagerar på frågor blir svårt att uppfatta för den som utför intervjun. En annan sak de tar upp är att respondenten har mycket enklare att avsluta intervjun när den genomförs via telefon till skillnad från om den görs personligen, ansikte mot ansikte. I vårt fall ansåg vi att fördelarna ur ett tids- och tillgänglighetsperspektiv var av större vikt än de nackdelar som Bryman och Bell (2013) tar upp.

Före intervjuerna frågade vi samtliga deltagare om vi fick spela in samtalet, detta för att få ett godkännande från respondenten. Anledningen till att vi ville spela in samtalen var för att vi efter intervjun skulle kunna lyssna igenom och transkribera det som sagts. Bryman och Bell (2013) menar att det finns en risk att respondenten har svårare att svara på frågorna om hen känner till att det spelas in. Anledningen är att de kan låsa sig lite om de vet att allt de säger i intervjun finns på band efteråt. Det finns också många fördelar med att spela in och transkribera intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2013) blir det ett hjälpmedel för forskarna, och särskilt om medforskare inte är med på intervjun, eftersom det möjliggör att lyssna på svaren i efterhand. Även för att underlätta transkriberingen är inspelningen bra. Under intervjun kan forskaren lägga fokuset på respondenten och följa upp intressanta sidospår istället för att försöka hinna med att skriva ner allt som sägs. Genom att banda intervjun kan forskaren om och om lyssna på det som sagts och välja ut det väsentliga till studien. Ingen av respondenterna hade något emot att intervjuerna spelades in. Den insamlade data behandlades anonymt och detta klargjordes för respondenterna inför intervjuerna. Vi anser att det är viktigt att klargöra detta och sedan ta den hänsyn som är nödvändig vid bearbetningen av materialet, detta för att inte respondenterna skall känna rädsla för att exponeras och därmed påverka data eller helt enkelt känna obehag över att ställa upp.

I en intervjuguide kan man enligt Alvehus (2013) använda sig av flera olika strukturer. En helt strukturerad intervju kan enligt Alvehus (2013) liknas vid en enkät där frågorna är förutbestämda och ibland även svarsalternativen. En semistrukturerad intervju innehåller istället färre frågor men med en större bredd. Här kan respondenten till större del påverka när och hur

den vill svara och den som ställer frågorna får hänga med och ställa följdfrågor. Viktigt att den som utför intervjun lyssnar aktivt för att hänga med i vad som respondenten försöker förmedla. (Alvehus, 2013)

Grad av standardisering och strukturering anger i vilken grad frågor och situation är lika för de som intervjuas samt hur mycket utrymme som ges respondenten att själv tolka och formulera sina svar (Trost, 2005; Patel & Davidsson, 2011). Vi valde att använda semistrukturerade intervjuer, samtidigt som standardiseringen får sägas vara låg. Enligt Bryman och Bell (2013) kännetecknas en semistrukturerad intervju av att intervjun utgår från intervjuguiden, men att frågornas ordning kan förändras under samtalslets fortgång. Detta för att lätt kunna följa upp och utveckla intressanta resonemang som kan vara av vikt för studien. Författarna lägger stor vikt vid att flexibilitet är viktig för att kunna få ut bra material från intervjun. Det ses som en styrka med de mindre strukturerade intervjuerna då frågor kan förändras och förtydligas för intervjuobjektet.

Vår intervjuguide (Bilaga 1) innehåller 20 frågor där många frågor kan besvaras i samma i samma resonemang. Vi valde även att flera gånger låta respondenten beskriva situationer där hen fick ge oss en bild av hur ledarskapet utövas. Detta för att få en så klar bild av respondentens ledarskap som möjligt.

3.4 Analys

Data analyserades utifrån två olika perspektiv gällande ledarskapsforskningen. Det ena var, genom att ur vad respondenterna sa, analysera rådande diskurs. Detta genom att använda Westerns (2013) fyra diskurser som han identifierat. Diskurs i samband med intervjuer och samtal är ett naturligt val enligt Alvesson och Kärreman (2000) som pekar på hur språk är en viktig komponent när olika studier ska utföras. Insikter om hur viktigt språket är förklarar ett ökat intresse kring diskurser menar författarna. Det andra perspektivet vi använde var metaforer kring ledarskap. Flera modeller kring metaforen som beskrivning av ledarskap har utvecklats genom åren. Vi använde den modell som beskrivits av Alvesson och Spicer (2011). Genom att kombinera dessa båda perspektiv tror vi oss få en mer djupare insikt i hur mellancheferna reflekterar kring sitt ledarskap, och därmed på ett bättre sätt jämföra respondenterna inom gruppen och mellan grupperna.

Analysen av empirin gjordes när alla intervjuer var genomförda, vilket kan vara att föredra (Trost, 2005). Vi valde till en början att analysera varje respondent individuellt och plockade ut begrepp ur de transkriberade intervjuerna som vi tyckte beskrev hans ledarskap. Dessa begrepp kopplade vi sedan till de fyra diskurserna, för att därefter se vilka begrepp som kunde kopplas till de olika metaforerna. Vi utgick ifrån var person för sig, vilka uttryck som respondenterna använt i intervjun. Dessa begreppen kopplades sedan till diskursperspektiven och metaforerna för att få en teoretisk bild av hur ledarskapet såg ut. Begreppen jämfördes sedan inom gruppen och likheter samt skillnader noterades. Detta gjorde vi genom att ta begreppen vi plockat ut från samtliga respondenter, per grupp, och skriva ner dem på papper för att sedan jämföra dem med de andra respondenternas svar. Resultatet av denna analys beskrivs i den del av analyskapitlet som kallas sammanfattning. Jämförelsen mellan grupperna gjordes i kapitlet slutsatser. En av respondenterna var för fåordig för att kunna analyseras och därför valde vi att inte ta med denna intervju i analysen. Därav analyseras bara åtta av de nio intervjuer som genomförts.

3.5 Etik

Forskningsetik menar Bryman och Bell (2013) innefattar det som forskaren ska förhålla sig till när det kommer till respondenterna och deras integritet. Ett första steg som författarna nämner som etik är informationskravet. Att informera respondenterna om undersökningens syfte beskriver Bryman och Bell som forskarens uppgift. Det andra steget är att få ett samtyckeskrav. Det beskriver Bryman och Bell (2013) med att forskaren ska föra en dialog med respondenterna för att få ett godkännande att de vill medverka i undersökningen. De ska även ha kännedom att det är frivilligt att delta i studien och att de har rätt att avbryta intervjun när de vill.

Vi kontaktade samtliga respondenter i förväg och berättade om vår studie samt dess syfte, som vi skulle göra och frågade om de ville ställa upp på en intervju. Detta gjorde vi dels för att informera respondenten och få ett samtyckeskrav på att de ville ställa upp.

Tredje steget som Bryman och Bell (2013) tar upp är konfidentialitetskravet och anonymitetskravet. Detta innebär att samtliga uppgifter som respondenterna lämnar i studien ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Det vill säga att ingen utomstående ska kunna få tillgång till personuppgifter. Anonymitetskravet innebär att forskarna ska hålla den anonymisering som de utlovat till respondenterna. Alvehus (2013) menar att eftersom intervjuer bygger på frågor kommer studien hänvisa till de svar som respondenterna har gett. Han menar även att det är viktigt att innan intervjun klargöra syftet, informationskravet, men även att

förklara för respondenten om hen är anonym eller ej. Alvehus (2013) menar även att det är en fördel att förklara detta i flera steg, genom att börja berätta om det redan vid första kontakten. Sen vid nästa tillfälle upprepa det för att en sista gång göra det innan själva intervjun.

Konfidentialitetskravet har vi uppfyllt då vi inte lämnat ut några namn eller uppgifter kring respondenterna. Samtliga respondenter i undersökningen vet om att de är anonyma och att deras svar kommer behandlas konfidentiellt. I empirikapitlet har vi döpt respondenterna efter rektorer 1–4 och chefer 1–5 och att de står i en slumpmässig ordning.

3.6 Validitet och reliabilitet

Uttrycken validitet och reliabilitet påvisar om undersökningen har en hög eller låg tillförlitlighet samt pålitlighet (Bryman & Bell 2013). Begreppen validitet beskriver både Patel och Davidson (2011) och Alvehus (2013) som att studien, som forskaren arbetar med, undersöker det som är tänkt. Med reliabilitet handlar det istället om tillförlitligheten i undersökningen (Patel & Davidson, 2011). Eller som Alvehus (2013) beskriver det, hur troligt är det att resultatet som forskaren får i sin undersökning upprepar sig. Skulle någon annan göra samma undersökning, hur troligt är det att de då skulle få samma resultat.

Eftersom vår studie bygger på enbart nio personer inom två olika grupper blir undersökningen riktad mot dessa två istället för hela privata och offentliga sektorn. Detta eftersom det krävs fler respondenter för att få tydligare svar som kan styrka validiteten. Fyra rektorer till exempel kan inte representera en hel yrkesgrupp, precis som att fem stycken mellanchefer på ett privat företag inte kan sägas representera sin yrkesgrupp.

Patel och Davidson (2011) menar att båda dessa begrepp krävs för att det ska finnas en tilltro till undersökningen och de har ett visst förhållningssätt till varandra. Det författarna menar med är att om reliabiliteten är låg kommer validiteten också vara det. Men om validiteten är låg behöver inte det innebära att reliabiliteten är det. En forskares studie kan alltså ha en låg validitet men en hög reliabilitet. Vet forskaren vad hen mäter, validiteten, innebär det inte att det hen mäter är tillförlitligt, reliabiliteten. (Patel & Davidson, 2011)

Reliabiliteten och validiteten är bra instrument för kvantitativa undersökningar. De kvalitativa studierna menar Alvehus (2013) skapar problem för dessa begrepp. Det Alvehus menar är att tolkningsprocessen i en kvalitativ studie baseras på forskaren och vad hen fokuserar på i för

data från intervjun. Eftersom svaren från respondenten sätts in i ett sammanhang gör det svårt för en annan forskare som gör samma studie eftersom de tänker samt ser olika saker i materialet, detta skapar problem för reliabiliteten. (Alvehus, 2013)

Enligt Bryman och Bell (2013) är både validitet och reliabilitet, tecken på en trovärdighet för undersökningen. Nylén (2005) beskriver trovärdighet i en kvalitativ studie genom det empiriska avsnittet. Hon menar att det är detta kapitel som läsaren har till hjälp för att se vad forskaren har studerat, men även tolkningen som forskaren har gjort och vill lägga fram. Nylén (2005) menar vidare att ett empiriskt avsnitt bör vara fylligt och detaljerat. Det är även viktigt att återberätta stora delar av materialet för att ge läsaren en insyn i forskningsprocessen (Nylén, 2005). Även Denzin och Lincoln (2003) beskriver att trovärdigheten finns i det empiriska materialet. De menar att sättet som forskaren skriver empirin på ett tilltalande sätt är avgörande för trovärdigheten. Framställs materialet på ett trovärdigt sätt ger det ett högre trovärdigt intryck. Av dessa anledningar valde vi att först berätta om varje intervju, person för person och därefter sammanfatta det totala intrycket. Genom att ge ett så stort empiriskt material från intervjuerna ville vi förmedla ett trovärdigt intryck. Vi valde även att inte korrigera något av citaten som använts i det empiriska materialet. Detta eftersom Wolcott (1994) menar att det kan vara viktigt att inte korrigera språket. Respondentens transkriberade svar är mer trovärdiga om det inte korrigeras från talspråk till skriftspråk. Ett orört språk gör att läsaren själv kan se respondentens exakta ord, även om det handlar om felsägningar eller andra uttryck. (Wolcott, 1994)

Autenticitet är en typ av validitet som Alvehus (2013) beskriver genom att citera Lincoln och Guba (2000). De menar att autenticitet är ett sätt att mäta validitet i en kvalitativ undersökning. Detta genom att erbjuda respondenterna att få se transkriberingarna efter den genomförda intervjun och därmed få möjlighet att i efterhand kontrollera de svar som angetts. Detta för att kunna läsa genom intervjuarens tolkning av hens svar och att se om något missförstånd har uppkommit. Målet med detta är att respondenten ska få ett kvitto på att det som hen har sagt är korrekt och hen känner igen sig i beskrivningen. Genom att låta respondenten se transkriberingen efter intervjun och godkänna det som sagts ökar enligt Alvehus (2013) graden av autenticitet i studien. Detta kan ses både positivt och negativt för studien. Det är positivt att få en högre grad av autenticitet och att respondenten i efterhand kan förtydliga och lägga till svar på frågor som den själv upplevt som lite svåra. Men det kan också vara negativt då respondenten får chans att stryka intressanta svar och ersätta det med något mindre intressant.

Det kan vara ett svar som följer policyn på företaget eller som hen kollat upp och skrivit om till ett skolboksexempel. (Alvehus, 2013)

Reliabiliteten för vår studie anser vi höjs eftersom vi kritiskt granskade det insamlade materialet för att verkligen säkerställa att vår tolkning var likställd med det respondenten verkligen sa. Diskussioner fördes kring att vi ville analysera materialet så objektivt som möjligt och inte falla in i att letade efter "rätt" saker. Flera pilotintervjuer genomfördes innan vi satte igång med arbetet för att säkerställa så vår intervjuguide var tillräckligt bra. Samtal fördes kring frågorna och om hur vi skulle använda den för att få bästa möjliga resultat.

3.7 Metodkritik

Vår bild av vad som är ledarskap påverkar vad vi plockar ut för ord ur intervjuerna. Det påverkar även valet av frågor. När vi tittar på vårt val att använda oss av en kvalitativ studie så kan kritiken mot den vara att respondenterna inte fick någon tid före intervjun att fundera kring frågorna. Mer innehållsrika svar hade därmed kanske erhållits. Begränsningen av vår studie till endast nio personer medförde att vårt resultat blev mer svårtolkat för att kunna dra några slutsatser. För att dra tydliga slutsatser av hur gruppen offentlig och privat verksamhet reflekterade kring sitt ledarskap hade en utökning av respondenter varit att föredra.

Ett bekvämlighetsurval till intervjuerna gjordes och kan kritiserars med att respondenterna inte kan sägas representera hela rektorskåren eller gruppen med chefer hela företaget. Begreppet mellanchefer är så pass brett vilket gjorde det svårt att hitta två grupper med exakt samma förutsättningar gällande ledarskap. Kontexten är i denna typ av undersökning svår att kontrollera. Gruppen rektorer skiljer sig åt på så sätt att de jobbar inom olika verksamheter vilket kan påverka hur de beskriver sitt ledarskap.

Eftersom vår studie endast fokuserar hur mellanchefer reflekterar kring sitt ledarskap missar vi på detta sätt det sociala sammanhanget. Vår studie kan liknas vid ett ledarstilsperspektiv (Bryman 1992). Att sätta in mellanchefernas ledarskap i en kontext hade kunnat ge ett annat resultat.

Analysen gjordes utifrån respondenternas svar, begrepp som nämndes plockades ut och kopplades samman med Westerns fyra diskurser och Alvesson & Spicers modell kring metaforer. Ett mer bredare resultat av analysen kunde eventuellt fås om fler modeller kring

diskurser och metaforer använts. Eventuellt skulle analysen kunnat vändas på och utgå ifrån diskursperspektiv och metaforer, och från perspektivens beskrivningar letat efter begrepp i intervjuerna som passade in. I samband med analysen är det lätt att vår syn på vad ledarskap är för något, påverkar hur vi tolkar respondenternas svar. Vi ser också kritiskt på att endast använda intervjuer som metod i denna rapport. En person som blir intervjuad kring sitt ledarskap kommer förmodligen inte beskriva sig själv i alltför negativa eller nedslående ordalag. Vi ser till exempel att ingen av respondenterna beskriver sig själv i ordalag av översittare.

Ur ett etiskt perspektiv kan undersökningen kritiseras när det kommer till intervjuer med cheferna inom det privata företaget. Anonymiteten blir svår att helt uppfylla genom att det inte finns så många chefer på företaget med liknande position.

Validiteten hade blivit högre om vi haft fler respondenter. Reliabiliteten hade ökat om vi dessutom breddat undersökningen med att exempelvis studera hur ledarna uppfattades av sina anställda eller kanske skugga respondenterna för att få en tydligare bild av deras ledarskap. Autenticiteten hade också blivit bättre om vi låtit respondenterna läsa igenom de transkriberade intervjuerna efteråt.

4. Empiri

I detta kapitel kommer en presentation av den data som valts ut efter intervjuerna. Samtliga personer som intervjuats har anonymiserats och kommer att refereras till rektor A–D och chef 1–5. Dock är samtliga mellanchefer och de har fått dessa namn för att underlätta förståelsen genom kapitlet. Varje person kommer presenteras var för sig, för att underlätta läsningen och förståelsen.

4.1 Rektorer

4.1.1 Rektor A

Rektor A beskriver sig själv som en team player och svarar på en följdfråga hur detta yttrar sig: “Det yttrar sig i att jag har en väldigt stor tillit till de människorna jag har runt mig”, och förklarar hur uppgifter delegeras, vilket kan handla om rapporter och gruppindelningar, är tydlig med ramarna och sen litar på att de människor som arbetet har delegerats till, faktiskt gör och har en önskan om att prestera inom det. Vidare säger rektor A: “Jag är en tydlig chef med målbilder, men väldigt ödmjuk att vi tillsammans inom den målbilden jobbar fram lösningar på att utveckla.” Den dagliga verksamheten beskrivs som nära och bygger på möten, spontanitet och kommunikation kring lösningar och förväntningar.

“Jag är väldigt spontan och jag försöker också vara väldigt nära min verksamhet och att det bygger på olika möten. Där jag, som sagt, är beredd på att kommunicera lösningar och förväntningar men också att liksom öppna upp för en dialog att har ni bättre tankar eller liksom vad skall det här bygga på, så att man liksom både ger och tar.”

Rektor A säger också:

”Jag behöver ju färga och visa riktning såklart men också att det bygger på att, hur ska jag säga, jag brukar vara ödmjuk mot historien, jag tycker det är rätt så, som nu när man kommer in ny, att man lyssnar in vad är det dem här människorna har grundat, vad kommer det ifrån, så man inte bara hittar på någonting nytt utan det finns oftast någonting att ta vid och då finns också ett intresse av att spinna vidare. Hitta meningsfullhet helt enkelt, man skall känna att det är meningsfullt att gå till jobbet och att man lyssnar på en och också kan ha förväntningar på en.”

Om inte de anställda gör vad de ska så menar rektor A att hen är lyhörd och intresserad av att veta vad det är som gjort att man inte har presterat det som förväntats och menar att hen tror på en väldigt transparent verksamhet.

På frågan om vilken ledarstil rektor A har blir svaret positiv och lösningsfokuserad: “Att man försöker hitta lösningar och att man är positiv och har arbetsglädje på jobbet, det tror jag är viktigt.”

4.1.2 Rektor B

Rektor B beskriver att den har formellt mandat att bedriva myndighetsutövning och kallar detta för sitt chefskap. När beslut fattas så är hen auktoritär i det men i övrigt demokratisk. Demokrati är i fokus och beskriver sitt ledarskap som platt även om det då och då krävs att hen tar beslut när situationen kräver det.

“Det finns ingen hierarki i den bemärkelsen. Vi har alla våra uppdrag och vi spelar våra roller bäst. Tillsammans och utifrån dem är det ett plant ledarskap. Det är vi som tillsammans arbetar för verksamhet, arbetsmiljö, ekonomi och så vidare.”

Besluten som tas på arbetsplatsen behöver inte alltid vara det som rektorn vill utan hen tar upp en omflyttning av två lärare där de anställda såg fördelen med rockaden och då var det inget att diskutera mer än att genomföra den, i dessa fall väger de anställdas åsikter tyngre. Demokratin måste vara stark och ser hen ingen skillnad på en förändring kan de testa att genomföra det som de anställda vill. Ett problem som rektorn har identifierat på arbetsplatsen är att de anställda sen tidigare verkar ha haft en annan typ av ledare än vad hen är. Bland annat nämner rektorn att vissa anställda står i givakt när rektorn kommer och att detta inte är ett företagsklimat som hen vill ha. En annan sak uppkom när rektorn var ny och de anställda näst intill krävde att bli beordrade när arbetsuppgifter skulle utföras, nästan ville att chefen skulle peka med hela handen. De var vana vid att rektorn tydligt gick in och beordrade att arbetsuppgifter skulle vara färdiga på ett visst datum. Rektor B ville istället diskutera ett upplägg som skulle funka för flera parter men fick inte något gehör, utan blev tvungen att agera som tidigare rektor. Efteråt tydliggjorde rektorn att det var sista gången som detta hände och förklarade att i framtiden ville hen att de skulle kunna diskutera dessa saker och komma fram till gemensamma beslut, eftersom det är vårt gemensamma ansvar att bli klara. Rektor B har dock en förståelse för att

dessa problem uppstår i början när personalen är vana vid ett visst ledarskap, som tidigare ledare har stått för och visar förståelse för att de blev konfunderade när det ändrades med ny chef. “Men det gäller att fortsätta arbeta med det som jag som ledare står för och få med alla på det. Jag vill inte stå på en annan nivå än mina anställda utan vill att vi ska vara jämlika” säger rektor B. Idag tar hen nästan inga beslut utan någon annans inblandning och det är framförallt de anställda som är med i beslutsfasen.

Att demokrati alltid är i fokus är viktigt för rektor b. För att beskriva sig själv använder sig hen av orden dialog, inlyssnande, lyhörd och tydlig. Men även kommunikation och ett mjukt förhållningssätt kommer upp under intervjun. Ledarskapet anser hen är både coachande och pedagogiskt. Med det menar rektorn att hen är ute i verksamheten och besöker både klassrum och skolgården. Rektor B tycker det är viktigt att vara med personalen dagligen för att kunna diskutera skolutveckling, pedagogik och vara konstruktiva.

Rektor B upplever en stor förändring i sitt ledarskap genom åren där hen har insett att det är omöjligt att vara på samma sätt mot alla, utan det måste anpassas mer individuellt. “Det blev inte tillräckligt tydligt om jag inte förändrade mig” menade rektorn. Idag har hen en annan chefsroll där det är viktigt att känna sig trygg i uppgifterna och kunna ta tuffa beslut när sådana kommer. Idag har hen en större framförhållning inför förändring, eftersom många tycker att förändring är jobbigt. Framförhållningen är ett sätt att få det växa in hos de anställda istället för att det ska komma med kort varsel. En annan sak som rektor B tycker är viktigt i sitt ledarskap är att hen aldrig tar känslomässiga beslut. Detta beror på att en tidigare chef som hen har haft gjorde det och dessa beslut allt som oftast fick ändras i efterhand.

4.1.3 Rektor C

Rektor C svarar att lyssna på sina anställda är en viktig del av hens ledarskap, samtidigt som humor och att prata med dem också har en viktig funktion. Vidare menar hen att dialogen med de anställda har en viktigare roll än att peka med hela handen och agera på ett auktoritärt sätt. Däremot har hen inga problem att gå in och agera auktoritärt om situationen kräver det och säger: “Men det viktigaste för mig är att medarbetare känner sig delaktiga hela tiden.”

Rektor C beskriver hens ledarstil som analytisk och delaktighet. “Det är där jag lägger mycket fokus. Jag tycker man ska prata med varandra och inte om varandra. Prata sinsemellan på ett schysst sätt.” Tidigare verkade arbetsplatsen ha en mer peka-med-hela-handen-chef och detta

är något rektor C inte vill vara. "Jag gillar inte detta sättet det blir inte kreativt. Utan de ska kunna ta beslut och skapa saker på enheterna för det är så jag upplever det som att man som människa mår bättre helt enkelt." Ett praktiskt exempel kommer upp under intervjun och handlar om ett förändringsarbete där rektor C beskriver hur personalen varit delaktig: "Samtidigt som jag har hållit i ramarna med att detta får vi inte göra och detta måste vi göra. Men de har fått sköta arbetet framåt och jag har varit coachande och stöttande i denna fas för att de ska känna sig delaktiga och att de är med och utformar detta arbetssätt." Senare i intervjun kommer detta upp igen: "Men att vara coachande och stöttande istället för att ge dem lösningar." Att lära känna sin personal beskriver rektor C som viktigt.

En annan sak som Rektor C tar upp som en fördel är dess analytiska förmåga, detta menar rektorn är en styrka då det ger en mindre felmarginal. Genom att sällan ta beslut på stående fot, istället ta med sig problemet och förankra det med någon annan beskriver rektor C som ett framgångsrikt sätt att leda på. Men då situationen kräver det kan snabba beslut givetvis tas. "Det gäller att vara flexibel och analytisk i de beslut man tar för bästa resultat."

Transparens är ett viktigt begrepp som rektor C flera gånger återkommer till under intervjun. Med det menar hen att ett öppet klimat på arbetsplatsen gynnar alla.

"När jag kom hit i början så upplevde jag att vissa ställde sig i givakt, för här kommer chefen liksom. För det var så det var vana. Jag gillar inte detta sättet, det blir inte kreativt. Utan de ska kunna ta beslut och skapa saker på arbetsplatsen, för det är så jag upplever att man som människa mår bättre av helt enkelt."

Genom en transparent arbetsplats vill rektor C uppnå att medarbetare vågar ta egna beslut och inte är rädda att misslyckas. Det menar rektorn skapar kreativitet.

4.1.4 Rektor D

Tidigt i intervjun med Rektor D kommer det fram att det finns en motsats i en rektors arbete mellan det som rektorn beskriver som det kommunala uppdraget och det statliga. Det kommunala handlar mestadels om byråkrati och ekonomiska frågor. Det statliga handlar enligt rektorn om det pedagogiska uppdraget. Att få eleverna att lära sig så mycket som möjligt och uppnå goda resultat, men även om att rektorer får möjligheter att jobba med pedagogiska och didaktiska frågor. Ofta, menar rektor D, tar det kommunala över och menar att förutsättningarna

för att göra ett bra jobb som rektor ofta är dåliga. “Det finns ingen människa som kan leva upp till de krav som du har på dig som rektor.” Samtidigt konstaterar rektor D att förutsättningarna för just hen har blivit bättre de senaste åren. En sak som lett till detta är att rektor D fått nya möjligheter att delegera arbete. Det finns programsamordnare hen bland annat delegerat elevuppföljning till. Detta har leder till att rektor D kan ägna sig åt andra arbetsuppgifter: “Till förmån då för att jag jobbar med ledarskap i klassrummet istället. Gör mycket lektionsbesök numera. Har ändrat fokus alltså från lokaler, vaktmästeri och elevproblematik till att arbeta med personalen och utveckla deras ledarskap i klassrummet.”

Rektor D beskriver sig själv som väldigt engagerad, en person som tycker om utveckling och förändring. Ser möjligheter i saker och ting som kan utvecklas. Säger sig ibland vara lite väl snabb men diskussioner med medarbetare hjälper mot detta. Ser också att en bra dialog med medarbetare är viktig. Att vara tydlig och sätta upp mål i samråd med lärarna och att jobba ihop med dem.

“Det finns tillfällen då du måste vara chef och peka med hela handen. Men min förutsättning är att jag skall ha en så bra dialog med mina lärare så att jag slipper vara chef mer än i undantagsfall. Det kan vara att man inte är överens om saker och då får jag gå in och peka med hela handen och då gör jag det. Men min målsättning är att jag skall sätta upp målen i samråd med lärarna.”

Varje vecka har de konferenser där rektor är närvarande. På dessa beskriver rektor sina målbilder och klargör vad hen vill att arbetet skall fokuseras på. Lärarna får också komma med förslag på fokusområden de ser som viktiga och sedan får någon eller några lärare ansvara för att dessa fokusområden genomförs. På en fråga om hur rektor D tror sig uppfattas av sina anställda så svarar hen: “Jag tror att de uppfattar mig så, att jag jobbar ihop med dem. Det är något jag själv tycker att jag blivit bättre på. Idag jobbar jag med hela gruppen. Skickar jag ut någonting så informerar jag alla lärare vad jag tänker göra.” Rektor D beskriver hur de jobbat mycket med kommunikation. Kommunikationsplaner har nyligen gjorts upp för att alla skall känna delaktighet, vilket har tydliggjort vägarna för information.

Under intervjun kommer samtalet in på vad som format rektor D:s ledarstil. Under åren har lärdomar tagits som handlar om att arbeta tillsammans med andra och på så sätt få människor att växa.

“...att bara göra färdiga projekt, gå in och peka med hela handen, då händer det ingenting. De människorna du jobbar med, du måste få dem att växa, det är ju inte jag som skall växa, jag sitter ju här på min stol, alltså jag skall ju få mina kollegor att göra ett så bra arbete som möjligt för den elevgrupp vi har.”

Rektor D säger sig inte ha något behov av att visa upp sig själv. “Jag vill hellre visa upp vad lärarna åstadkommit med eleverna. Och att jag får lärarna att tycka detta är roliga arbetsuppgifter och får dem att växa.”

4.2 Mellanchefer privat verksamhet

4.2.1 Chef 1

Chef 1 säger att hens ledarstil präglas av tydlighet. Att vara tydlig med vad som skall göras. Att få med alla så att inget missuppfattas. Detta innebär att möta varje person där den är, se till så att alla mår bra och anpassa sin ledarstil efter både kunder och personal. Ett tillåtande klimat råder där det är okej att göra fel, även från chefens sida. Att man kan erkänna att det blev fel för att sedan gå över till ett lösningsorienterat tankesätt. “Nu blev det såhär, okej hur löser vi det?” Chef 1 tror att de anställda ser hen som hård men rättvis och säger sig inte vara konflikträdd, men konstaterar samtidigt att: “Jag har blivit mjukare med åren.” Chef 1 säger också: “Har upplevt att jag ibland är för snabb, vill att det skall gå fort. Jag jobbar med att tänka på att alla skall hänga med, vara tydlig så att alla förstår vad de skall göra.”

4.2.2 Chef 2

Chef 2 beskriver bakgrunden till sitt ledarskap med att hen fick ta mycket ansvar redan som liten och hjälpa till hemma. Därefter tog en militär karriär över och detta menar chef 2 gav en bra ledarskapsutbildning. För övrigt säger sig hen tro att: “Ledarskap är svårt att lära sig teoretiskt, antingen har man det eller har man det inte.”

Chef 2, berättar om hur delegering och att inte ha ett kontrollbehov är två viktiga delar i ett ledarskap. Även om hen har en viss kontroll litar mellanchefer på sina anställda, att de utför det som de kommit överens om på bästa möjliga sätt. Att inte känna ett behov av kontroll tycker mellanchefer är en viktig del för att låta andra växa. En annan styrka som chef 2 beskriver är förmåga att rekrytera rätt personer runt omkring sig. Det underlättar hens jobb och gör att kontrollbehovet försvinner. Tydlighet är en annan egenskap som är viktigt för att lyckas, vilket

blir ännu tydligare med en naturlig pondus som chef 2 beskriver sig att ha. För att få alla att dra åt samma håll utövar chef 2 ett coachande ledarskap.

”Det finns ju rätt många teorier runt ledarskap, jag tycker jag försöker jobba in ett coachande ledarskap eftersom det är det jag har lärt mig. Att jobba med individer för att gruppen ska nå de uppsatta målen. Men jag coachar ju gruppen, men har även enskilda samtal, så kallade coachande samtal.”

Chef 2 har arbetat som chef i många år och känner sig trygg i sin mellancheferroll vilket ger en naturlig trygghet. Hen menar även att feedbacken från sina chefer ger hen ytterligare en trygghet i sin roll och att kunna arbeta vidare med det ledarskap som hen tror på samt står för. Genom att vara tydlig i sin roll men samtidigt inte ha ett kontrollbehov ge sina anställda ansvaret att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt för att vara där och stötta och coacha dem rätt.

4.2.3 Chef 3

Chef 3 tog upp engagemang, driv och inställning som tre viktiga ledord i sitt ledarskap. Hen menar att du måste förlita dig på dig själv och inte på din bakgrund. Dock ser hen att impulsivitet kan uppkomma i vissa situationer framförallt om saker inte händer i rätt takt. Dessutom erkänner chef 3 att kommunicera lite djupare ibland är brist från hens sida. Kommunikation tycker chef 3 är svår stundtals eftersom att det går väldigt fort i branschen, vilket kräver snabba beslut. Kommunikationen med de anställda blir då lidande. Dock ges tid till de anställda om de behöver det. ”Men jag tror att de tycker man bryr sig och frågar, och engagerar sig i deras frågor. Det är jag duktig på så det ligger väl på min plussida.”

Chef 3 berättar att ha god dialog med sin anställda, är något som är viktigt. Med det menar chef 3 att det är de anställda som utför det mesta av jobbet och därför är det en viktig uppgift som ledare att vara engagerad i deras vardag. Chef 3 berättar även om hur viktigt hen upplever det är att lyssna engagerat på sina anställda att inte enbart vara där. “Genom att visa att du som chef aktivt lyssnar på din anställda ger det ett tecken tillbaka till de anställda att du är engagerad i deras vardag.” Vidare menar chef 3 att:

“du måste föregå med gott exempel, som ledare kan du inte strunta i saker enbart för det inte ingår i dina arbetsuppgifter, ser du något ligga på golvet så är det en självklarhet för mig att plocka upp det och visa mina anställda att även jag plockar upp skräp om det

ligger på golvet. Skickar du inte dom signalerna till dina anställda så tappar du dom rätt fort.”

En annan sak som hen upplever viktig för sitt ledarskap är att prata med vi-termer och inte ni. Vi ska göra detta tillsammans och det är ett ansvar som ligger på oss alla och inte enbart på de anställda.

4.2.4 Chef 4

Chef 4 är väldigt fåordig när det kommer till att beskriva sitt ledarskap men säger att hen är bra på att få folk att jobba mot samma mål och anger tydlighet som en viktig faktor. Chef 4 talar om att hen reflekterar kring sitt ledarskap men har lite svårt att sätta ord på hur och i vilken utsträckning. Några exempel på hur hens ledarskap tar sig uttryck kan inte ges.

4.2.5 Chef 5

Chef 5 säger sig vara en coachande ledare och förklarar detta med: “Jag beskriver min målbild men kanske inte gången dit. Jag är kanske inte den som säger precis så här skall du göra och pekar med hela handen. Jag ger dem min målbild och sedan är det deras uppdrag att ta sig dit då.” Frihet under ansvar är ett ledord. “Jag tror man utvecklas mer då. Man utvecklas mer under ansvar.” Chef 5 berättar om ett tidigare stort kontrollbehov:

“Som nyexad och ny chef hade man ett väldigt stort kontrollbehov, visst jag har fortfarande ett stort kontrollbehov men jag har försökt tona ned det. Då kanske det var lite mer att man försökte pekade mer, så här skall man göra. Men jag tycker det går lättare, man får med sig folk på ett annat sätt om man berättar vilka mål man har.”

5. Analys

I detta kapitlet kommer en tolkning av det empiriska materialet tillsammans med den teoretiska referensramen. Samma upplägg som i föregående kapitel kommer råda för att underlätta förståelsen. Efter varje grupp kommer en sammanfattning för vad gruppen säger.

5.1 Rektorer

5.1.1 Rektor A

Rektor A beskriver att hen är nära sin verksamhet och beredd att kommunicera lösningar och öppnar upp för dialog. Detta kan kopplas till the Therapist-diskursen beskriven av Western (2013) vilken fokuserar på relationer och nöjda medarbetare. Att skapa goda relationer till sina anställda och få dem att känna sig delaktiga verkar enligt rektor A vara en stor del av hens ledarskap. Detta visar sig också i hur rektor A beskriver betydelsen i att vara positiv och ha arbetsglädje på jobbet. På frågan om vad som skapat hens ledarstil så nämns också ett fokus på att människor skall må bra. Samtidigt kan rektor A reflektera över detta och ser det också som en svaghet där må bra-tänket tidigare gått lite för långt och blivit en mental belastning.

Redan tidigt i intervjun med rektor A tar hen avstånd från metaforen som befälhavare eftersom hen på ett tydligt sätt ger sken av att var ödmjuk. Rektor A är relativt ny på denna arbetsplatsen och vill inte gå in och dominera likt Spicer beskriver metaforen av en befälhavare (Alvesson och Spicers, 2011). Istället berättar rektorn om vikten med att komma in i organisationen och inte försöka förändra allt på dag ett. Genom ett bra lyssnande på de anställda tror hen att det blir bättre, eftersom de anställda har möjlighet att berätta vad de tycker samt kan vara med och påverka det som sker i organisationen. Det ledarskap som rektor A istället berättar om bör jämföras med det som Sveningsson och Blom liknar vid ledare som kompis (Alvesson & Spicer, 2011). Rektorn pratar mycket om att vara en team player och att visa tillit till människor runt omkring sig. Vidare pratar hen att "vi tillsammans ska göra detta." Sveningsson och Blom diskuterade det lyhörda och emotionella i ledarskapet. Lyssna var ett av det som rektor A lyfte upp som ett viktigt attribut. Men även det emotionella lyfts upp i intervjun där rektorn pratar om möten och att "vi tillsammans jobbar fram lösningar." Kommunikationen och ett öppet klimat på företaget där alla har rätt samt möjlighet att yttra sin åsikt för att kunna påverka

arbetssättet. Vi-kulturen som Nilsson och Waldemarson (2007) tar upp i sin bok bygger på att skapa en stark gemenskap och kollektiv. Rektor A vill lyfta upp denna gemenskap för att bygga på en stark vi-känsla och skapa en gemenskap att arbeta inom gruppen. Målet med att vara en ledare som en kompis menar Sveningsson och Blom är för att kunna få motiverade och engagerade medarbetare (Alvesson & Spicer, 2011). Rektor A tar också upp detta i intervjun där hen nämner att man vill ha en positiv och en bra arbetsglädje i organisationen. Men även att de anställda ska hitta en meningsfullhet att gå till arbetet. Detta är något Western (2013) också nämner ska ha en viktig påverkan på arbetsinsatsen, vilket även de modernare ledarskapsteorierna håller med om.

Ytterligare en intressant aspekt i det som rektorn nämner tidigt i intervjun är att hen känner sig trygg med vetskapen om att det arbete som de anställda har tilldelats, har givits till någon som har en vilja att prestera med det. Det kan liknas med det som Huzzard och Spoelstra diskuterar i ledare som trädgårdsmästare (Alvesson & Spicer, 2011). Genom att delegera ut uppgifter till de anställda som rektorn vet om kommer, växa med det. Detta i sin tur skapar en tillväxt som kommer betala tillbaka sig till företaget. Ett vi-tänk (Nilsson & Waldemarson, 2007) tycker vi att rektor A uppvisar genom att beskriva hur hen tillsammans med pedagogerna jobbar fram lösningar.

5.1.2 Rektor B

Rektor B beskriver tidigt i intervjun att hen har mandat att bedriva myndighetsutövning men i övrigt bygger dess ledarskap på demokrati. Rektor B skiljer på chef och ledare och förklarar att i chefskapet ingår beslutsfattande men i ledarskapet befinner hen sig på samma nivå som sin personal. När beslut skall tas föregås det alltid av diskussioner och kommunikation med personalen. Hen betonar begreppet vi i sitt ledarskap. Rektor B betonar ordet demokrati och säger att det alltid är i fokus. Enligt Western (2013) bygger the Therapist-diskursen på demokrati. En demokratisk arbetsplats kräver en demokratisk ledare. Det demokratiska ledarskapet har som mål att dela på beslutsfattande och fördela ansvar till medarbetarna precis som rektor B beskriver att hen vill göra.

The Therapist-diskursen sätter känslor och relationer i fokus. Rektor B talar om att hen aldrig tar några känslomässiga beslut och ger en tidigare chef hen haft som anledning. Denna chef tog ofta känslomässiga beslut som senare fick korrigeras eller strykas. Western (2013) talar även om hur the Therapist diskursen lever ända in på tvåtusentalet genom ett nyupptäckt intresse för

coaching. Rektor B beskriver sin ledarstil som coachande men lägger också till pedagogisk. Hur detta visar sig i verkligheten förklarar rektor B med att hen är mycket ute i verksamheten tillsammans med personalen.

Den auktoritära besluttningen som rektor B lyfter fram i sin intervju går att likna med det som Spicer diskuterar i Alvesson och Spicers (2011) bok om befälhavare, en ledare med ett starkt ledarskap. Däremot skiljer sig resterande egenskaper hos rektorn från Spicers teorier om en ledare som befälhavare. Rektor B har en empatisk sida som alfahannar i Spicers teori saknar. Istället förespråkar hen demokrati i organisationen och att alla ska ha möjlighet att vara med och bestämma. Detta blir tydligt när rektorn berättar att det enbart är ett fåtal beslut som hen tar utan att någon annan är delaktig i beslutet. Att låta de anställda vara delaktiga i besluten ger istället sken av den tillhörighet som Sveningsson och Blom diskuterar när det kommer till ledare som en kompis (Alvesson & Spicer, 2011). Även om rektorn tar upp att hen inte har problem att ta beslut när det så krävs så menar Sveningsson och Blom att det är naturligt även i metaforen om kompis-ledaren. De menar även om du ska vara vän med dina anställda måste du ta beslut som inte uppskattas av alla. Ärlighet och uppriktighet är viktiga ord för att styrka detta ledarskap.

Den tidigare rektorn som arbetat i organisationen verkar ha mer likheter med det befälhavande ledarskapet som Spicer tog upp i (Alvesson & Spicer, 2011). Det ledarskapet som de anställda till en början med var vana vid som rektor B har försökt att börja förändra till det ledarskap som hen istället förespråkar. Istället tar rektor B upp att arbeta in ett Vi-kulturen, som Nilsson och Waldemarson (2007) diskuterar vidare som ett sätta att stärka gruppen. Rektorn vill att de ska arbeta tillsammans och lägger mycket tid i verksamheten och försöker få tid att prata med de anställda i olika miljöer. Rektor B förespråkar en platt organisation för att uppmuntra till jämlikhet och att vi tillsammans trots våra olika roller ska nå de bästa resultaten.

Att vara lyhörd och kommunikativ samt tydlig upplever rektor B som viktigt och även detta med att vara en bra lyssnare tas upp av Nilsson och Waldemarson (2007) och Sveningsson och Blom. Det skapar ett förtroende för de anställda men det kräver också enligt Nilsson och Waldemarson (2007) att det genomförs på ett aktivt sätt. Det räcker inte att bara lyssna utan det lyser igenom om du inte är engagerad i det. Enligt författarna är det upp till dig att bekräfta det som sägs och att ställa motfrågor för att det ska bli ett aktivt lyssnande. Vidare tar Rektor B upp att hen använder sig av ett coachande ledarskap och det nämns både i trädgårdsmästare metaforen och Kompis metaforen (Alvesson & Spicer, 2011). I detta fallet är det mer åt

Sveningsson och Bloms tankar om kompis då rektorn refererar mycket till samtal med de anställda i hur det går och delaktigheten i verksamheten.

5.1.3 Rektor C

Rektor C beskriver sitt ledarskap bygger på att ha en bra dialog med de anställda samtidigt som hen kan gå in och peka med hela handen om så krävs. Delaktighet är något rektor C beskriver som viktigt. ”Genom att sällan ta beslut på stående fot utan ta med sig problemet och förankra det med någon annan innan man genomför det har varit ett framgångsrikt sätt att leda på.” Att vara delaktiga och kunna ta egna beslut är något hen vill att de anställda ska kunna göra och tror också att de mår bättre som människor av detta. Rektor C beskriver även hur man måste känna till hur varje människa ”skall tas”. The Therapist (Western, 2013) diskursen bygger på att känslor är i fokus och det är viktigt att medarbetare mår bra för att kunna prestera på sina arbetsplatser. Delaktighet och att fördela ansvar till medarbetarna är en del av ett demokratiskt ledarskap. Rektor C använder begreppet coachande om sig själv kring ett praktiskt exempel. Detta beskrivs också av Western (2013) i the Therapist-diskursen där coaching har blivit ett vanligt fenomen idag.

Ett transparent arbetsklimat förespråkar rektor C, hen tycker det är viktigt med att det ska vara öppet för alla att kunna säga vad de tycker och tänker. Nilsson och Waldemarson (2007) tar upp hur viktigt det är med ett öppet arbetsklimat. De menar att det påverkar arbetsklimatet på ett positivt sätt. Rektor C vill att de anställda ska må bra och ge dem förutsättningarna för att kunna utföra de arbetsuppgifterna på bästa sätt. Samtidigt förespråkar hen att de anställda ska känna sig delaktiga hela tiden. Delaktighet är något som Sveningsson och Blom (Alvesson & Spicer, 2011) tar upp när de tittar på ledaren som en kompis. De menar att delaktigheten har en viktig roll i det sociala sammanhanget och för att må bra på arbetsplatsen. Detta i sin tur skapar förutsättningar för de anställda att prestera.

Rektor C tar även upp med att hen låter de anställda pröva sig fram och ger dem mandat att våga ta beslut samtidigt våga misslyckas. Att skydda sina anställda diskuteras också som en viktig del av metaforen ledare som en kompis (Alvesson & Spicer, 2011). Att rektor C ger sin anställda chans att genomföra idéer som de tror på och samtidigt skyddar dem vid eventuella fel skapar en trygghet enligt Sveningsson och Blom. Genom ett coachande ledarskap kan hen senare ge dem en stöttning i sina beslut för att de ska känna sig trygga i situationen. Detta menar Sveningsson och Blom ger en positiv effekt tillbaka via en ökad motivation och prestation av

de anställda. Däremot har rektor C drag av det Spicer benämner som ledare som befälhavare (Alvesson & Spicer, 2011). På grund av det auktoritära ledarskapet som hen använder när det krävs. Även om hen hänvisar till tidigare rektorer som varit ännu mer auktoritära i sitt ledarskap. Detta försöker hen omvända eftersom hen inte upplever det som kreativt. Istället ska var och en ta egna beslut på plats. Detta ska enligt rektorn skapa ett bättre arbetsklimat till skillnad från det som Spicer beskriver i metaforen, ledare som befälhavare (Alvesson Spicer, 2011). Detta kan liknas med trädgårdsmästarens ledarskap med att låta andra växa vilket skapar kreativt i organisationen. Det coachande ledarskapet hjälper rektorn med vidare med detta ledarskap. Att våga uppmuntra sina anställda till att tänka och vara kreativa själva istället för att ta hjälp av hen vid problem. Rektor C tycks förespråka en Jag-kultur beskriven av Nilsson och Waldemarson (2007). Medarbetare skall vara delaktiga och kunna ta egna beslut.

5.1.4 Rektor D

Rektor D:s resonemang kring kommunal och statlig styrning i intervjuens inledning vittnar om hur hans ledarskap påverkas av ekonomiska och politiska faktorer. Rektor D beskriver hur kommunal styrning tidigare har lett till att mycken tid gått åt till byråkratiska, administrativa och ekonomiska frågor. Detta har dock blivit bättre och rektor D har genom att delegera arbete till medarbetare fått mer tid till att fokusera pedagogiska frågor tillsammans med lärarna. Western (2013) beskriver hur the Eco-leadership grundar sig i tanken om att organisationer ses som nätverk. Ekonomiska, sociala och politiska faktorer påverkar ledarskapet.

Rektor D beskriver hur hen är en person som tycker om utveckling och förändring och beskriver sig själv som bra på att se möjligheter i hur saker och ting kan utvecklas. Rektor D beskriver även att hen har som målsättning att sätta upp mål tillsammans med lärarna. Vilket kan handla om olika fokusområden, som sedan någon eller några lärare driver. Detta kan sägas representera ett vi-kulturen (Nilsson & Waldemarson, 2007). Rektor D tycker själv att hen uppfattas som en rektor som jobbar tillsammans med lärarna, och beskriver hur hen insett att om man skall få någonting gjort så måste man jobba ihop med andra. Att få andra människor att växa och betonar att det inte är hen som skall växa. The Messiah-diskurser bygger på den transformativa ledaren vilken ger följare inspiration att ta nya vägar (Western, 2013). Individuellt hänsynstagande är ett element där varje person bemöts efter behov för att mer effektivt kunna maximera sina prestationer.

En viktig del i rektor D:s arbete är att få sina kollegor att växa, Detta nämner hen flera gånger under intervjun. Att agera ledare som en trädgårdsmästare innebär enligt Huzzard och Spoelstra (Alvesson & Spicer, 2011) att du ska arbeta med dina anställda och ge dem förutsättningar för att de ska kunna växa. Likt en trädgårdsmästares växter behöver rätt komponenter för att växa behöver människor i en organisation det. Det är upp till chefen att skapa dessa förutsättningar. Rektor D berättar att hen är väldigt engagerad i sina uppgifter och gillar förändring. Genom att vara engagerad i sina anställda till att få växa skapar hen möjligheter för sina anställda att växa. Dock följer hen inte vidare själv, utan det viktigaste för rektorn är att de anställda ska växa istället för att även hen ska göra det tillsammans. En viktig del som Huzzard och Spoelstra (Alvesson & Spicer, 2011) tar upp med växandets fördelar är att det skapar förutsättningar till att en allt mer motiverad personal.

Att leda som en befälhavare finns det även tecken på i form av tydlighet och att ta tag i situationer när det krävs. Spicer diskuterar ledare som en befälhavare där det är en låg grad av självreflektion (Alvesson & Spicer, 2011). Eftersom att rektorn enbart ser att de anställda ska växa och inte sig själv. Samtidigt som hen besitter ett tydligt ledarskap och kan peka med hela handen om situationen kräver detta. Dock har hen en bra relation med de anställda som hjälper hen att ta beslut och håller tillbaka rektorn i de tillfällen det går lite för fort. Det har blivit allt mer viktigt att kunna föra en dialog med de anställda istället för att fokusera på annat. Därmed återgår det till de anställdas och deras medverkan och utveckling. Det som Huzzard och Spoelstra menar är ett kännetecken på ledarskap som en trädgårdsmästare (Alvesson & Spicer, 2011).

5.2 Sammanfattning av rektorer

När rektorernas ledarskap sammanfattas hittas stora likheter mellan rektorer A, B och C. Medan rektor D skiljer sig. När det gäller Westerns (2013) diskurser kring ledarskap uttrycker de rektorer A, B och C tydliga tecken mot *The Therapist*. Det vi kan se är att samtliga tre är nära och vill vara delaktiga i sin verksamhet och sina medarbetare. Rektor A menar att hen är nära sin verksamhet och är beredd att kommunicera lösningar och öppnar upp för dialog. Vill också skapa goda relationer till sina anställda och få dem att känna delaktighet. Rektor B talar om att vara på samma nivå som sin personal och är ute mycket i verksamheten tillsammans med personalen. Rektor C nämner att de anställda ska vara delaktiga och kunna ta egna beslut. Rektorer A och C talar om vikten av att de anställdas välmående. Rektor A lyfter fram att arbetsglädje på jobbet är en viktig del i hens ledarstil. Rektor C beskriver att samtalet mellan

hen och anställda är en viktig del och säger att människor mår bättre av att kunna ta beslut på egen hand. Att ge mandat till medarbetarna att våga ta egna beslut skapar en kreativitet och det i sin tur får människor att må bra. Rektorer B och C säger båda att de inte tar känslomässiga beslut på stående fot. The Therapist-diskursen talar om att ledare är bra på att hantera både sina egna och andras känslor (Western, 2013). Rektor B och C säger sig vara noga med att inte ta beslut utan att rådgöra med kollegor och personal. Båda dessa rektorer känner en stor tillit till det coachande ledarskapet. Nämnar det flera gånger i intervjuerna. På en fråga om hur detta yttrar sig i vardagen nämner exempelvis rektor B att hen är mycket ute i verksamheten tillsammans med personalen. Hos rektor C yttrar det sig mer i att hen ger medarbetarna ansvar att lösa uppgifter själva istället för att göra det åt dem. Istället tar rektor C en stöttande roll. Begreppet coaching nämns inte av rektor D men hen beskriver sitt ledarskap i termer som kan liknas vid coachning. Hen beskriver hur mål sätts upp tillsammans med lärarna och dessa följs sedan upp vid medarbetarsamtal. Rektor D säger sig vilja se lärarna växa och utveckla lärarnas ledarskap i klassrummet. Vi ser likheter hos rektor D även i the Messiah-diskursen och the Eco-leadership, beskrivet av Western (2103), och detta ser vi inte hos de andra rektorerna. Rektor D visar drag på The Messiah genom att hen sätter upp mål för varje lärare genom konferenser och personlig uppföljning. Ett av de utmärkande dragen för the Eco-leadership är att ledaren uppmärksammar hur både interna och externa faktorer påverkar ledarskapet. Rektor D gör så genom att tala om hur kommunal verksamhet påverkar hens möjligheter att utföra sitt uppdrag.

När det kommer till metaforer kring ledarskap ser vi att det skiljer sig en del rektorerna emellan. Metaforen kring ledaren som kompis visar sig i hur rektorerna A, B och C uttrycker sitt ledarskap. Alla tre nämner delaktighet som i metaforen beskrivs av Svenningsson och Blom som tillhörighet och att medarbetare skall känna sig synliga och betydelsefulla (Alvesson & Spicer, 2011). Rektor A, B och C talar alla om att vara lyhörd och vikten av att lyssna vilket också ingår i metaforen som kompis. Metaforen kring ledaren som trädgårdsmästare beskriven av Huzzard och Spoelstra (Alvesson & Spicer, 2011) beskriver hur ledare ska hjälpa sina medarbetare att växa vilket uttrycks i intervjuerna med rektorerna A, C och D. Rektor A nämner kort att den delegerar arbete och att det är själva uppgifterna kring att utveckla verksamheten som skall få de anställda att växa. Rektor C och D hjälper sina anställda att växa genom coachning. Metaforen kring ledaren som befälhavare, beskriven av Spicer (Alvesson & Spicer, 2011), har vissa likheter med rektor D då låg självreflektion är typiskt för denna ledarstilen. Rektor D uttalar sig om hur de anställda skall växa men säger samtidigt att hen inte behöver växa eftersom hen har sin plats genom att, som hen säger: "...jag sitter ju här på min stol..."

Rektor A, B och D talar om hur deras ledarskap bygger på ett vi-tänk. De beskriver hur de jobbar tillsammans med sina medarbetare och benämner hur "vi tillsammans" gör saker, tar beslut och så vidare. Rektor C beskriver mer sitt ledarskap som en jag-kultur.

5.3 Mellanchefer privat verksamhet

5.3.1 Chef 1

Chef 1 talar om att dess ledarskap präglas av tydlighet. Att vara tydlig med vad som skall göras, så att inget missuppfattas. Vidare säger chef 1 att detta kan uppnås genom att möta varje person där den är, se till så att alla mår bra och anpassa sin ledarstil. Detta kan sättas in i det Western (2013) kallar the Therapist-diskursen där man ser varje person och anpassar arbetssätt efter den personen. Den anställda, människan, är i fokus.

Att leda som en befälhavare är något som chef 1 har levt efter, där Spicer menar att det liknas med ett tydligt och hårt ledarskap. Chef 1 medger att hen tidigare var mer konfliktbenägen, vilket kan liknas vid ett alfahane beteende som Spicer nämner i metaforen, ledare som befälhavare. Dock har detta förändrats med tiden och idag undviker chef 1 konflikterna i största möjliga mån. Tankesättet i hens ledarskap har flyttas från ett mer hårt ledarskap till att bli mer lösningsorienterad och skyddande av de anställda. Chef 1 menar att om någon erkänner att de gjort fel är det bättre att ta lärdom av misstaget och se hur det går att lösa det istället för att, som tidigare, starta en konflikt. Detta kan liknas med ledare som en kompis. Att ta sina anställda under beskydd beskriver Sveningsson och Blom (Alvesson & Spice, 2011).

Även om chef 1 tror att de anställda ser hen som hård men rättvis, upplever chef 1 att åren har gjort hen mjukare. Att få med alla i arbetet har blivit ett nytt tankesätt för hen i sitt ledarskap. Även detta kan liknas med ledarskaps metaforen, ledare som kompis. Nilsson och Waldemarson (2007) menar att detta är en viktig del för att skapa en bra grupp. Att få med alla i gemenskapen och arbeta utifrån det, ger en motiverad personal tillbaka. Detta kan till viss del beskriva en vi-kultur.

5.3.2 Chef 2

Chef 2 säger sig använda ett coachande ledarskap. Att jobba med individer för att nå de mål som satts upp för gruppen. Detta passar in på Westerns (2013) the Therapist-diskurs som beskriver hur coaching är ett modeord på tvåtusenålet. Att jobba med relationer till sina

medarbetare. Samtidigt finns det tecken på en Messiah-diskurs (Western, 2013) genom att chef 2 talar om ledarskap som något man har eller inte har. The Messiah-diskursen bygger på det transformativa ledarskapet där karisma är ett framstående begrepp.

Chefen diskuterar vikten av att låta andra växa vilket tyder på den metaforen, ledare som trädgårdsmästare, som Huzzard och Spoelstra tar upp (Alvesson & Spicer, 2011). Det innebär att du som ledare ska ge dina anställda förutsättningar att växa. Chef 1 menar att hen litar på sina anställda och ger dem därmed tillit att våga växa. Samtidigt beskriver chefen att hen använder sig av ett coachande ledarskap för att på så sätt arbeta och hjälpa individerna att nå de uppsatta målen. Även är ett kännetecken i Huzzard och Spoelstra tankar om ledaren som trädgårdsmästare. Att med hjälp av coachande samtal kunna ge den anställde de komponenter som behövs för att utvecklas och därmed växa i sin roll.

Samtidigt beskriver chef 2 tydliga ledaregenskaper och en naturlig pondus. Detta kan liknas med Spicers tankar om ledare som befälhavare och de alfahannar han refererar till (Alvesson & Spicer, 2011). Där beskriver han alfahannar som personer som lätt kommer i ledande positioner och tycker om ansvaret som det innebär. Tryggheten i hans roll ger också sken av metaforen, ledare som befälhavare. Ett tydligt ledarskap med målfokus beskriver Spicer som tecken på metaforen.

5.3.3 Chef 3

När chef 3 beskriver sitt ledarskap så används många begrepp som samtidigt återfinns i diskursen kring the Therapist (Western, 2013). Chef 3 beskriver hur engagemang, driv och inställning är tre viktiga ledord i hans ledarskap och säger sig vara duktig på att fråga, engagera och bry sig om sin personal. En god dialog ses som viktigt, precis som att engagera sig i deras vardag och verkligen lyssna på dem. Chef 3 beskriver hur man måste föregå med gott exempel och drar paralleller till att plocka upp skräp från golvet. Hen talar gärna i vi-form. Att jobbet skall göras tillsammans och att detta ansvar ligger på alla, inte bara de anställda. Enligt Nilsson och Waldemarson (2007) är detta tecken på en vi-kultur. Vissa likheter kan också göras med The Messiah-diskursen. Vilken talar om ett ledarskap som bygger på att skapa en stark kultur. Ledaren skall leda genom visioner och karisma (Western, 2013). Vilket kan ses som chef 3 beskriver att föregå med gott exempel.

Engagemang och inställning är två ord som chef 3 beskriver sitt ledarskap. Engagemanget är en del av lyssnandet som hen också menar är viktigt gentemot sina anställda. Att lyssna aktivt tar Nilsson och Waldemarson upp och beskriver, när en människa engagera sig i samtalet samt uppmärksammar det som sägs. Vidare menar chef 3 att det är det aktiva i lyssnandet som är viktigt och inte bara vara närvarande vid dialogen. För att visa upp ett aktivt lyssnade krävs det enligt Nilsson och Waldemarsson (2007) att den som lyssnar ställer frågor samt uppmärksammar det som sägs. Genom att göra det, en repetition, tydliggörs samtalet vilket medför att den som lyssnar tar in en större mängd samt att repetitionen hjälper hjärnan att minnas en större mängd data. Chef 3 säger att hen är engagerad i sina anställda och lägger tid på att prata med dem på daglig basis. Detta är det som Sveningsson och Blom tar upp som viktiga aspekter när det kommer till ledare som kompis (Alvesson & Spicer, 2011). De menar att det räcker med att bara vara allmänt artig, komma ihåg namnet och vara intresserad av den anställde för att de ska känna sig uppskattade och bli mer motiverade samt engagerade. En annan sak som chef 3 upplever som en viktig detalj i sitt ledarskap är att föregå med gott exempel. Visa sina anställda att hen bryr sig och plocka upp skräp om det ligger på golvet. Det är med enkla medel som engagemang kan skapas menar chef 3 och detta menar Sveningsson och Blom ger ett bättre företagsklimat (Alvesson & Spicer, 2011).

5.3.4 Chef 4

Tas inte med i analysen. Detta då respondenten var alltför fåordig.

5.3.5 Chef 5

Chef 5 berättar att hen använder sig av ett coachande ledarskap och att hen ger sina anställda en stor frihet hur de ska utföra deras arbetsuppgifter. Hen ger en målbild på att detta ska göras sen är det upp till de anställda att vara kreativa och lösa det. En ledare likt en trädgårdsmästare använder sig enligt Huzzard och Spoelstra sig av ett coachande ledarskap för att hjälpa sina anställda att växa i rollen (Alvesson & Spicer, 2011). Den frihet som chef 5 beskriver att hen ger de anställda är utvecklingen som Huzzard och Spoelstra beskriver. I och med friheten blir coachande viktigt för att de anställda ska känna den tryggheten och beskydd som krävs för att metaforen kring trädgårdsmästare ska bli verklighet. En frihet under ansvar ser Nilsson och Waldemarson (2007) som en jag-kultur där förmåga att hantera sin egen tillvaro värderas högt. Chef 5 beskriver att hen ser det som utvecklande att låta de anställda pröva sig fram utan att hen lägger sig i deras arbete. Tidigare har hen varit mer åt metaforen som befälhavare som Spicer beskrivit (Alvesson och Spicers, 2011). Där tydligheten och pekandet med hela handen,

som chef 5 berättar varit en tidigare del av hens ledarskap, är en central del. En förändring av hens ledarskap har inneburit att släppa på dessa kontroller och ge de anställda förutsättningarna att växa inom organisationen.

5.4 Sammanfattning av mellanchefer privat verksamhet

När chefernas ledarskap sammanfattas kopplar vi samman chef 1, 2 och 3 med The Therapist-diskursen (Western, 2013). Chef 1 och 3 är tydliga i sina beskrivningar medan chef 2 nämner något begrepp som kan sägas tillhöra den diskursen. Chef 1 pratar om tydlighet, att alla skall må bra och att ledarskapet får anpassas efter varje anställd. Chef 3 talar om att hen är bra på att engagera sig, lyssna och bry sig om de anställda. Chef 2 säger sig vara en coachande ledare vilket Western (2013) tar upp i the Therapist-diskursen. Detta gör chef 2 genom att jobba med sina anställda i så kallade coachande samtal. Diskursen kallad the Messiah (Western, 2013) kan kopplas samman med chef 2 och 3. Chef 2 talar om ledarskap som någon man har eller inte har. Chef 3 pratar om att föregå med gott exempel.

Metaforen kring ledare som kompis beskriven av Sveningsson och Blom (Alvesson & Spicer, 2011) visar sig i vad två av cheferna säger, chef 1 och 3. Dock skiljer sig dessa två chefer åt genom att använda något olika begrepp. Chef 1 talar om att ta den anställde i beskydd och att ta lärdom av misstag. Genom att göra detta vill hen få den anställde att utvecklas. Chef 3 talar istället i termer av kommunikation för att därigenom bygga relationer till de anställda. Metaforen kring ledaren som trädgårdsmästare beskriven av Huzzard och Spoelstra (Alvesson & Spicer, 2011) använder chef 2 och 5 begrepp som växande och coachande. De pratar om hur de vill se de anställda växa och båda säger sig ha ett coachande ledarskap. Chef 1 och 2 samt även chef 5 nämner begrepp som kan passa in i metaforen som befälhavare beskriven av Spicer (Alvesson & Spicer, 2011). Vi kopplar samman hur de beskriver sitt tidigare ledarskap kring att vara mer konfliktbenägen, tydlighet och peka med hela handen och naturlig pondus med metaforens begrepp kring alfahannebeteende, militäriska termer och ta kontroversiella beslut.

Vi noterar i sammanhanget att Chef 1 och 3 beskriver sitt ledarskap utifrån en vi-kultur medan chef 5 använder begrepp som beskriver en jag-kultur. Chef 2 använder inte några tydliga begrepp som vi kan analysera och koppla till någon jag- eller vi-kultur.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer en sammanslagning av det analyserade materialet som rektorerna och cheferna sagt. Här kommer även problemformuleringen besvaras samt tips till vidare forskning.

6.1 På vilket sätt beskriver mellanchefer sitt ledarskap och finns det skillnader mellan offentlig och privat verksamhet?

När vi jämför de båda grupperna utifrån våra perspektiv avseende diskurs och metaforer ser vi stora likheter mellan hur rektorer och chefer beskriver sitt ledarskap. Flertalet av respondenterna använder begrepp som knyter an till the Therapist-diskursen och metaforerna kring ledaren som kompis och ledaren som trädgårdsmästare. Begrepp som kan kopplas samman med dessa perspektiv är klart vanligast förekommande. Ett stort fokus, både inom den offentliga och den privata verksamheten, verkar ligga på att jobba med de anställda och relationer till dessa. Begrepp som delaktighet, coaching och trivsel förekommer i hög grad hos båda grupperna. Flertalet ledare i båda grupperna använder också ett språk som kan ses förespråka en vi-kultur som bygger på ett starkt kollektiv där gruppens bästa ses som viktigt. Detta resultat går lite emot vad andra forskare kommit fram till. Exempelvis Andersen (2010) hittade att ledare inom offentliga verksamheter hade en mer förändringsorienterad stil och ledare inom privata verksamheter en mer relationsorienterad stil. Även om vår studie är väldigt begränsad ser vi att båda grupperna benämner sig i termer som tyder på en relationsorienterad stil. Att vi inte hittar samma skillnad som Andersen kan bero på just studiens begränsade omfattning och val av mellanchefer. Just mellancheferns roll är speciell på så sätt att det är många olika förväntningar som ledaren skall leva upp till. Alla mellanchefer i vår studie har förmodligen mycket att vinna på och är beroende av ett gott förhållande till sina medarbetare. Både till chefer ovanför sig och medarbetare under. Därmed är det kanske inte konstigt att likheter finns kring vilken diskurs som råder och hur de beskriver sig själva som ledare.

Några skillnader värda att notera är att rektorerna i större utsträckning använder sig av begrepp som anknyter till metaforen som kompis än vad cheferna gör. Cheferna är mindre konsekventa och nämner begrepp som kan kopplas samman med flertalet metaforer även om metaforerna kring ledaren som kompis och ledaren som trädgårdsmästare är mest framträdande. Rektorerna och cheferna skiljer sig även genom att några fler chefer använder begrepp som kan kopplas

samman med metaforen kring ledaren som befälhavare. Endast en av rektorerna gör så, rektor D. Intressant i sammanhanget är att rektor D skiljer sig från de andra rektorerna genom dess rutin. Rektor D har betydligt fler verksamma år i yrket än de andra rektorerna. Denna koppling ser vi inte bland cheferna där begrepp som kan kopplas till metaforen kring befälhavaren används oavsett rutin eller verksamma år.

Vi vill också lyfta fram att grupperna skiljde sig åt på så sätt att rektorerna hade lättare för att sätta ord på sitt ledarskap, vilket också visar sig i det empiriska materialet. Cheferna hade i allmänhet svårare att beskriva sitt ledarskap och flera av dessa uttryckte att “det kanske någon annan skulle göra” när de ombads berätta vad som utmärker dem som ledare. Kring denna fråga var rektorerna både snabbare och klarare med hur de ville beskriva sitt ledarskap. Vad detta beror på har vi svårt att tolka, men det kan bero på skillnader kring verksamheternas uppdrag. En annan förklaring kan finnas i den utbildning som rektorerna måste gå igenom, i form av rektorsprogrammet när de påbörjar sin anställning, vilken är både omfattande och har ett stort fokus på just ledarskap. Cheferna inom den privata verksamheten lägger kanske inte lika mycket tid eller har inte samma behov av att reflektera kring sitt ledarskap.

6.2 Vidare forskning

I en vidare mening hade det varit intressant att utvidga undersökningen med fler respondenter för att få ett tydligare resultat. Det hade också varit intressant att se hur resultatet av studien hade påverkats om urvalet hade varit annorlunda gällande rutin och tjänsteår hos rektorerna. Detta då rektor D särskilde sig från de andra rektorerna kring hur hen beskrev sitt ledarskap.

Eftersom vi i denna studie enbart lagt vårt fokus på hur mellanchefer reflekterar kring sitt egna ledarskap hade det varit intressant att följa upp om andra, exempelvis medarbetare, uppfattar mellancheferna på samma sätt. Att utveckla vår undersökning till fler respondenter och företag hade vi sett som en intressant fortsättning på vår studie. Också att djupare titta på utbildning och behovet av att reflektera kring ledarskap.

7. Referenslista

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Alvesson, M, & Kärreman, D 2000, 'Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis', *Human Relations*, 53, 9, pp. 1125-1149, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 18 May 2018.

Alvesson, Mats (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Spicer, André (red.) (2011). *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. London: Routledge

Amernic, J, Craig, R, & Tourish, D 2007, 'The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric', *Human Relations*, vol. 60, no. 12, pp. 1839-1872.

Andersen, JA 2010, 'Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior', *Public Administration Review*, 70, 1, pp. 131-141, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 18 May 2018.

Baldwin, JN 1987, 'Public versus Private: Not That Different, Not That consequential', *Public Personnel Management*, 16, 2, p. 181, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 21 May 2018.

Boyne, G. A. (2002). *Public and private management: What's the difference?* *Journal of management studies* 39:1 , 98-122.

Bozeman, B. (1987). *All organizations are public*. London: Jossey-Bass.

Bryman, Alan (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Burns, James MacGregor (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red.) (2003). *Collecting and interpreting qualitative materials*. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE

Dopson, S, & Stewart, R 1994, 'What Is Happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated with Their Changing Roles and Responsibilities', *International Executive*, 36, 1, pp. 55-78, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 19 May 2018.

Drakenberg, Margareth (red.) (1997). *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2015). *Organisation och organisering*. 4., uppdaterade uppl. Stockholm: Liber

Franzén, Härje (2004). *ABC för mellanchefer*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Gates, P., Blanchard, K. & Hersey, P., 1976. *Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach*. *Educational Leadership*, 33(5), p.348.

Grint, Keith (2005). *Leadership: limits and possibilities*. New York: Palgrave Macmillan

Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). *Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context*. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.

HATCH, M, KOSTERA, M, & KOŹMIŃSKI, A 2006, 'The Three Faces of Leadership:: Manager, Artist, Priest', *Organizational Dynamics*, 35, 1, pp. 49-68, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 19 May 2018.

Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. (2:a uppl., New York: Routledge).

Kotter, J (1990) *Force for Change: How leadership Differs from Management*. New York: Free Press

Lindgren, Hans (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. 1. utg. Stockholm: Mareld

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

Mayo, Andrew & Lank, Elisabeth (1995). *Lärande i organisationen: hur företag ökar sin konkurrenskraft genom att bli lärande organisationer*. 1. uppl. Malmö: Liber-Hermod

MINTZBERG, H (1998), 'COVERT LEADERSHIP: NOTES ON MANAGING PROFESSIONALS', Harvard Business Review, 76, 6, pp. 140-147, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 March 2018.

Mintzberg, H., 1989. *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*, New York: Free Press.

Morgan, G 1980, 'Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory', *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 4, pp. 605-622.

Nationalencyklopedin A (NE). (u.å). *Ledarskap*. Tillgänglig: <https://www-nese.ezproxy.ub.gu.se/s%C3%B6k/?t=uppslagsverk&q=ledarskap> hämtad 2018-05-11

Nationalencyklopedin B (NE). (u.å). *Metafor*. Tillgänglig: <https://www-nese.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/metafor> hämtad 2018-05-19

Nationalencyklopedin C (NE). (u.å). *offentliga sektorn*. Tillgänglig: <https://www-nese.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/offentliga-sektorn> Hämtad 2018-05-13

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Nylén, Ulrica (2005). *Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Rainey, H. G. (1989). *Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors*. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.

Skolverket. (2018). *Rektorsprogrammet*. Hämtad från <https://www.skolverket.se/kompetens-och-fortbildning/skolledare/rektorsprogrammet>

Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free pr.

Stoker 2006, *Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers'*, *Journal Of General Management*, 32, 1, pp. 31-42, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 19 May 2018.

Styhre, A. & Josephson, P.E., 2006. Revisiting site manager work: stuck in the middle? *Construction Management and Economics*, 24(5), pp.521–528.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Western, Simon (2013). *Leadership: a critical text*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Wolcott, Harry F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage

Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

Yukl, G 1989, *'Managerial Leadership: A Review of Theory and Research'*, *Journal Of Management*, 15, 2, p. 251, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 19 May 2018.

Bilagor

Intervjuguide

Bakgrund

Hur ser din bakgrund ut?

Vad har du för utbildning?

Hur blev du chef eller ledare?

Hur länge har du arbetat som chef?

Ledarskap

Hur många personer är du chef över?

Vad är utmärkande för dig som ledare/chef?

Hur upplever du dig själv som chef?

Hur tror du dina anställda upplever dig som chef?

Vilken ledarskapsstil anser du att du har?

Vad har du för tidigare erfarenheter av ledarstilar? Utbildning, tidigare chefer, egna idéer?

Upplever du några problem med ditt ledarskap? Något du vill förändra med det?

Framtida problem som kan uppkomma?

Vad har format din ledarskapsstil?

Påverkas ditt ledarskap av dina chefer?

Har ditt chefskap/ledarskap förändrats med tiden och i så fall hur?

Hur skulle du beskriva en chef och en ledare, skiljer sig dessa från varandra?

Anpassar du ditt ledarskap till olika situationer? Kan du beskriva en situation där din ledarskapsstil tar sig uttryck.

Vad skiljer dig från andra ledare?

Övrigt

Är det något med ditt ledarskap som du vill lyfta fram som jag glömt fråga om?

Är det något du vill lägga till i efterhand eller förtydliga för oss?