



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Den fysiskt aktiva ledarens utövande av självledarskap

- Hur chefer med en fysiskt aktiv livsstil arbetar med
effektivt, motivation och utveckling

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT18

Kandidatuppsats

Författare: Linnéa Fröström 940804–1847, Alice Karlsson 970115–2341

Handledare: Johan Jakobsson

Abstract

This study aims to explain the relationship between leaders' practice of self-leadership and their active lifestyle. To what extent leaders self-leadership is influenced by or related to their active lifestyle is essential in many aspects among one is what an active lifestyle attain in terms of motivation, efficiency and development. Negative health effects of an inactive lifestyle have been discovered and is yet in many cases treated with ignorance (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015).

The constraints of this study include subjectivity, causality and limit generalizability (Guba, 1981). In addition, the study consists of thoughts, views and insights within the leaders' lifestyle and practice of self-leadership. This can question the relevance of the findings as the factors are hard to guarantee for they are solely independent. However, this study exhorts to further studies within the subject as it is yet rather undiscovered (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). In addition, the results can help to better understand the implications of self-leadership as well as the positive effects on leadership by an active lifestyle.

To conclude the intention of this study, a case study was performed and supported with theories within the subject. The result debouched in similar output leading though self-leadership and/or having an active lifestyle.

Keywords: Active Lifestyle, Development, Efficiency, Motivation, Physical Activity, Self-Leadership, Stress

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1. Problematisering	6
1.1.1. Tidigare forskning.....	7
1.2. Forskningsfråga	8
1.3. Syfte	8
2. Teori	9
2.1. Definitionen av och byggstenar till självledarskap	9
2.2. Motivation	10
2.2.1. Att tillämpa kontroll, skapa inflytande samt utdela straff och belöning är alla strategier för att erhålla motivation för att nå mål	10
2.2.2. Reglering av processer som del av självledarskap	11
2.2.3. Individuell målsättning gynnar företaget	11
2.2.4. För att skapa motivation kan en kognitivt orienterad strategi tillämpas.....	12
2.3. Effektivitet	13
2.3.1. Skapa känsla av självkontroll genom att förstärka känsla av kompetens	13
2.3.2. Historiska prestationer ligger ofta till grund för förväntningar	13
2.3.3. Autonomitet	13
2.4. Utveckling	14
2.4.1. Att influera sig själv hjälper till att omdefiniera arbetsuppgifter	14
2.4.2. Beteende orienterade strategier	14
2.5. Fysiskt aktiv livsstil	14
2.5.1. Högre nivå av fysisk aktivitet kan skapa effektivitet	15
2.5.2. Fysiska processer i kroppen visar på välmående.....	15
2.5.3. Fysisk aktivitet har effekter på psykologiska och sociala faktorer.....	15
2.5.4. Ökad förståelse på arbetsplatsen kring hälsoeffekter leder till ökade incitament till att genomföra fysisk aktivitet.....	16
2.5.5 Självledarskapets utslag på välmående	17
2.6. Stress	17
2.6.1. Självledarskap som ett instrument för att hantera stress och andra känslor	17
3. Metod	19
3.1. Forskningsansats	19

3.2. Forskningsprocess	20
3.3. Forskningsdesign	20
3.4. Teknik och tillvägagångssätt	21
3.4.1. Utformning av intervjumaterial.....	22
3.4.2. Anonymitet och konfidentialitet	23
3.4.3. Val av teori.....	23
3.4.4. Tillvägagångssätt vid dataanalys.....	24
3.5. Fallgropar och vidare studier	24
3.6. Studiens kvalitet	25
3.6.1. Kredibilitet	25
3.6.2. Överförbarhet.....	26
3.6.3. Pålitlighet	27
3.6.4. Objektivitet	28
4. Empirisk data.....	29
4.1. Motivation	29
4.1.1. Att leda genom att vara en förebild.....	29
4.1.2. Straff och belöning utefter målsättningar	30
4.1.3. Motivation trots utebliven medveten strategitillämpning	31
4.2. Effektivitet	32
4.2.1. Arbetsätt	32
4.2.2. Vikten av kompetens och prestationer	33
4.2.3. Autonomitet	33
4.2.4. Negativa situationer	34
4.2.5. Självkontroll.....	34
4.3. Utveckling.....	35
4.3.1. Olika typer av reflektion medför olika utfall	35
4.3.2. Feedback	36
4.3.3. Reflektion av ledarskap ger förändring med åren	37
4.4. Fysiskt aktiv livsstil	38
4.4.1. Fysisk aktivitet	39
4.4.2. Fysisk aktivitet på arbetsplatsen.....	40
4.5. Stress	41
5. Analys.....	42
5.1. Motivation	43

5.1.1. Följden av att styra sig själv och andra	43
5.1.2. Följder implementeras beroende på resultat.....	44
5.1.3 Definitionen av mål och dess inverkan på det dagliga arbetet skilde sig åt beroende på vilken roll cheferna har	45
5.2. Effektivitet.....	45
5.2.1 Effektivitet och historiska processer upplevs sakna direkt koppling	46
5.2.2. Prestationer som ledare är beroende av i vilken utsträckning chefer kan leda sig själva...46	
5.2.3. Förstärkning av effektivitet är möjligt genom att bryta beteende	47
5.2.4. Ett behov av autonomitet i privatlivet kan ge utslag på arbetslivet.....	47
5.3. Utveckling.....	48
5.3.1. Medvetenhet genererar utveckling.....	48
5.3.2. Reflektion är väsentlig för att generera utveckling	49
5.3.3. Feedback som tillämpning av självledarskap.....	49
5.4. Fysiskt aktiv livsstil	50
5.4.1. Det är skillnad på positiv och negativ stress	50
5.4.2. Ökat välmående genererar minskad energiåtgång vid arbete.....	51
5.4.3. Tillämpning av kognitiva självledarskapsstrategier kan hjälpa till att bibehålla högre nivå av fysisk aktivitet	51
5.4.4. Handlingskraftiga och närvarande ledare.....	52
5.4.5. Effekterna av fysisk aktivitet liknar effekter av självledarskap	53
5.5. Stress	54
5.5.1. Fysisk aktivitet har hämmande effekter på upplevt press	54
5.5.2. Ökad produktivitet erhålls då positiv stress erhålls, däremot får det inte bli för mycket ...55	
6. Slutsats	56
6.1. Organisatoriska implikationer	57
6.2. Teoretiskt bidrag	57
7. Referenslista	58
8. Bilagor	60
8.1. Bilaga 1 - Intervjufrågor	60

1. Inledning

Delade personliga erfarenheter och forskning har bidragit till kunskap om ledarskap. Ämnet har flera diskurser och undergrenar, (Western, 2013) där en är självledarskap som presenterades av Charles C. Manz år 1986. Självledarskap är en process i vilken individen förmår att leda sig själv genom att skapa inre motivation och självförtroende att fullfölja uppgifter. Ledarskapsteorin är en teknik som inte enbart behöver utföras i den organisatoriska miljön, utan är möjlig att tillämpa både på arbetet och i privatlivet. Det huvudsakliga syftet med självledarskap inom organisationer är att skapa ökad effektivitet, motivation och att främja utveckling. (Manz, 1986) Dessutom hanterar ett lyckat utövande av självledarskap individens förhållande till stress, som anses utgöra en del av dagens samhälle (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Att kunna hantera och undvika stress är viktigt då en påtaglig stress kan leda till ohälsa, vilket kostar företag och samhället hundratusentalskronor både i sjukvård, men också i minskad produktivitet och bortfall bland anställda. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) Självledarskap i den organisatoriska kontexten hade kunnat bidra till ökad motivation och en vilja att utvecklas (Boss & Sims, 2008). Dessutom är självledarskapet menat att öka psykologiska funktioner, där effektivitet och större optimism nämns vara två av de (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001).

Självledarskapets syfte liknar dessutom de positiva hälsoeffekterna som fysisk aktivitet ger (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001) (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Exempelvis hjälper fysisk aktivitet människan att fokusera, hantera och försvaga känslan av negativ stress, och kan även minska inre oro. En fysiskt aktiv livsstil kan alltså skydda individer från flera hälsofaror, så som hjärtsjukdomar, och bidrar till välmående. Välmående är en förutsättning för att kunna utföra ett bra arbete. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) Därav anser flera människor att fysisk aktivitet är viktigt att få in i vardagen. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) Studien kommer att definiera en fysiskt aktiv livsstil som att någon form av fysisk aktivitet eller ansträngning utförs dagligen, oberoende intensitet (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015).

1.1. Problematisering

Följderna av ett lyckat utövande av självledarskap menas ha flera positiva utslag på motivation, effektivitet, utveckling och stress (Manz, 1986). Likaså finns det forskning som visar att fysisk aktivitet ökar individers välmående och minskar risken för hälsofaror och

sjukdomar (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Vid första anblick kan några likheter mellan självledarskap och fysisk aktivitet anas, vilket stödjer essensen av studien (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001). Självledarskapsteorin är relativt ny och till sitt begrepp inte speciellt förändrat vilket öppnar för undersökning kring i vilken utsträckning chefer faktiskt leder genom teorin (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). Vidare är det intressant att få inblick i till vilken utsträckning som chefer är medvetna om hur de är som ledare. Dels då det är en del av självledarskapets ursprungsdefinition, och dels för att öka förståelsen för om det har betydelse för teorins följder, och i så fall också uppmana till vidare studier inom det området. Fysisk aktivitet ger utslag på individers upplevda välmående, vilket självledarskap också gör indirekt genom att behandla olika delar av det. Därför är det av intresse att förstå förhållandet mellan chefers självledarskap och den fysiskt aktiva livsstilen. Det skulle kunna bidra positivt till organisationer så länge de önskar resultaten från kombinationen av de båda, självledarskap och fysisk aktivitet, isolerat. Djupare insikt i vad den fysiskt aktiva livsstilen medför bidrar också till konkretiserade exempel där chefer uppger livsstilens roll i den organisatoriska miljön. Exempelvis kan fysisk aktivitet hämma stress och bespara såväl samhället som organisationer pengar, och ohälsa bland personal. Vidare är självledarskap som praktik intressant att undersöka specifikt bland ledare då de anses ha en ännu högre stress associerad med sitt yrke. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007).

Självledarskapet inkluderar flera grenar och för nyanseringens skull påminns om att några av de delar som självledarskap innebär har forskats kring tidigare. Det gör att samtliga aspekter inte nödvändigtvis är helt nya för ett lyckat ledarskap (cf. Western, 2013; Manz, 1986). Ett exempel är Maslows behovstrappa som också utgör en motivationsteknik (Maslow, 1943). Det gäller för flera av självledarskapets grenar (cf. Western, 2013; Manz, 1986). Funnen forskning torde inte avråda essensen av självledarskapsteorin och dess bidrag till organisationer genom individuellt utövande bland ledare (Manz, 1986).

1.1.1. Tidigare forskning

Något som studier om självledarskap visar är ett sätt att handskas med svåra och nya utmaningar inom och utanför arbetet (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). Själva tillämpningen av självledarskap är inte utförligt diskuterat trots de funna positiva effekterna av utövningen (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). Studier baseras på begreppet och använder definitionen som Manz tillkännagav 1986. Således kommer följande studie

definitionsmissigt helt baseras på ursprungsdefinitionen och ämnar istället på att förstå förhållandet mellan chefers självledarskap och deras fysiskt aktiva livsstil. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) (Manz, 1986) (Müller, Georginna, & Roux, 2010)

Forskare har kommit fram till att fysisk aktivitet ger bidrag till ökat välmående även på arbetsplatsen (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Om välmående ter sig genom självledarskap i en organisationsinriktad kontext intressant, dels om det kan säkra måluppfyllelse, dels hur det påverkar effektivitet men också hur de främjar utveckling och ökar organisationers medlemmar upplevda välmående. Calderwood m.fl. (2015) rekommenderar till vidare forskning inom självledarskap för att öka medvetenheten kring hur teorin kan implimenteras. Studien motiveras därför, förutom tidigare motiv för relevansen av självledarskap och den fysiskt aktiva livsstilen, av utrymmet för vidare forskning. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001)

1.2. Forskningsfråga

- Hur förhåller sig chefers självledarskap med deras fysiskt aktiva livsstil?

1.3. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka och få en bättre förståelse för hur chefers självledarskap förhåller sig med deras fysiskt aktiva livsstil i den organisatoriska miljön.

2. Teori

Teorin inleds med att erkänna en definition av självledarskap. Därefter presenteras följande kapitel enligt rubrikerna: motivation, effektivitet, utveckling, livsstil och stress. Rubrikerna är förankrade med de olika teorierna och tar sin grund främst i forskningen kring självledarskap (Manz, 1986) (Boss & Sims, 2008). Teorin kommer dessutom presentera det strategiska tillvägagångssätt genom vilket självledarskap utövas. Valet av rubrikerna beror på att de förankras till självledarskap och gör det möjligt att konkret visa om teorin utövas (Manz, 1986).

2.1. Definitionen av och byggstenar till självledarskap

Självledarskap definieras som en process i vilken individen förmår att leda sig själv genom att skapa inre motivation och självförtroende till att fullfölja sin uppgift. Självledarskap kan också utgöra ett verktyg för individer att arbeta med flexibilitet och hantera stress. Effekter av ett lyckat självledarskap är, bland flera, en ökad prestation och kvalitet, mer ansvarstagande och förhöjda målsättningar. (Manz, 1986)

Självledarskap har tre olika beståndsdelar, beteendefokuserad strategi, kognitivstrategi och naturlig belöningsstrategi. Den beteende orienterade byggstenen bottnar i handlingsorienterade strategier med syfte att finna motivation i situationer som saknar det. Självledarskapets andra byggsten, det kognitivt orienterade syftar istället till att vinna kontroll över tankegångar för att kunna styra de mot en produktiv riktning. I förlängningen ger ett lyckat kognitivt fokus positivt utslag på utförandet av exempelvis ett åtagande eller en uppgift. Den naturliga belöningsstrategin innebär att den praktiserande finner en form av belöning för åtagande som föreligger. Däremot tangerar den naturliga belöningsstrategin de andra två strategierna vilket försvårar identifieringen av strategin. Följaktligen sammanfattas därför studiens beståndsdelar av självledarskapsteori bygga på kognitivt och beteendefokuserade strategier, där den naturliga belöningsstrategin är inkluderad i bägge delarna. (Manz, 1986) (Müller, GeorGINNA, & Roux, 2010)

Självledarskap har således två huvudsakliga byggstenar, dels en beteende orienterad, dels en kognitivt orienterad. Syftet med båda strategierna är för utövaren att finna en naturlig belöning i varje moment (Müller, GeorGINNA, & Roux, 2010). I följande struktur så hänförs de

beteendeorienterade strategierna till avsnittet avseende utveckling då det berör mer praktiska strategier för att arbeta för att utvecklas, medan de kognitiva strategierna hänförs till motivation, efter som att de berör mer psykologiska strategier för att erhålla motivation. Däremot så utgör de bägge strategierna grunden i tanken kring självledarskap, varpå också effektivitet faller under. Effektivitet i sig går att koppla till bägge strategierna, då det i viss utsträckning berör självkontroll och motivation men också att arbeta mer praktiskt för att utvecklas och således bli effektiv. Det är också väsentligt att skilja på självledarskap på den organisatoriska nivån och den individuella nivån. Självledarskap på individnivå innebär att tillämpa ovanstående strategier, medan organisatoriskt självledarskap snarare avser organisationers förmåga att implementera och uppmana till självledarskap bland de anställda. (Manz, 1986) (Boss & Sims, 2008)

2.2. Motivation

Inom självledarskap innebär motivation att individen förmår att tillämpa kontroll, att aktivt arbeta med straff och belöning, samt att reglera processer och skapa individuella målsättningar. (Manz, 1986)

2.2.1. Att tillämpa kontroll, skapa inflytande samt utdela straff och belöning är alla strategier för att erhålla motivation för att nå mål

En organisation når kontroll genom att influera medarbetare. Inflytandet som ger kontroll handlar om att lyckas styra medarbetarnas beteende. Det kan göras genom olika nivåer av övervakning, eller följa upp och koordinera hur arbetet genomförs och låta det resultera i straff eller belöning beroende på utfall. Om organisationer önskar att anställda aktivt ska arbeta med självledarskap behöver de implementera system. En liknelse mellan organisatoriskt beteende och personligt beteende inom kontrollsektionen är att individens personliga standard är grunden för bedömningen till om personen är förtjänt av en belöning eller ett straff. Trots liknelsen menar självledarskapsteorin att den organisatoriska och det personliga beteendemönstret måste hållas åtskilda då organisationer i regel syftar till att etablera system för kontroll för att influera människor, och riktar sig aldrig direkt mot individ. (Manz, 1986)

På ett individuellt plan, till skillnad mot det organisatoriska planet, så är en viktig beståndsdel av självledarskap är system, som syftar till att erhålla kontroll över självinflytande. Målet är

att minska avvikelserna från de operativa riktlinjerna, som många gånger är hierarkiskt beslutade. System ökar individers abstrakta uppfattning av relationen mellan arbetet och individen. Det innebär att arbetet i en organisatorisk kontext förankras mot organisationens målsättning, utan att den anställda förlorar motivation. Självinflytande innebär att individen tar kontroll över sig själv och kan influera sig själv genom motivation till att nå uppsatta mål. Självlidarskap strävar också efter att skapa värde i arbetsuppgifterna, samt att förstå bakomliggande faktorer till varför särskilda beteenden tar form. Bakomliggande faktorer förstås genom individers tillämpning av självlidarskap, då det innebär att de tvingas reflektera över vilka faktorer som motiverar dem samt varför. Självlidarskap uppmärksammar också självbelöningssystem. (Manz, 1986) (Boss & Sims, 2008)

2.2.2. Reglering av processer som del av självlidarskap

En individ strävar alltså efter att minska avvikelserna från den förväntade prestationen inom ett begränsat utrymme som etableras av organisationen. Avvikelsen minskar genom självreglerande processer på individnivå. Ur ett organisatoriskt perspektiv är det viktigt att se, uppmärksamma och implementera individers självreglerande system då det har stor inverkan på den organisatoriska utvecklingen. Det som självlidarskap handlar om är alltså individers samt organisationers förmåga att reglera de självreglerande processerna. Självlidarskapsstrategier grundar sig också i tanken om beteenden som behöver förstärkas för att bibehållas. Exkluderat är autonoma beteenden då de enligt teorin inte kräver någon tankeprocess för att genomföras. De icke autonoma beteendena behöver alltså aktivt eftersträvas av individerna. Självlidarskap innebär att använda olika tekniker som kontrolleras på individnivå för att leda sig själv till att prestera och förmå att förstärka motivation bakom sina uppgifter. I det organisatoriska perspektivet ter det sig i förmågan att hantera arbetsuppgifter. (Manz, 1986)

2.2.3. Individuell målsättning gynnar företaget

Uppsättning av individuella mål innebär istället att sätta upp en tidsplan med en tydlig struktur och definierat slut. Precisionen är till för sig själv för att skapa incitament att arbeta framåt på individnivå. Efter ett avklarat mål förväntas enligt självlidarskapsteorin en belöning utdelas på individnivå, så kallad självbelöning. Självbelöning kan ta form i större som mindre belöning, men måste vara konkret och förankrat till målet, samt inneha ett värde för individen. Om självbelöningen definieras vid uppsättningen av målen utgör belöningen en

motivationsfaktor för att prestera och lyckas uppnå det förväntade. Om det däremot handlar om tidigare misslyckanden inom en målsättning är inte motsatsen självbestraffning en strategi som fungerar. Då är det istället rekommenderat att sätta upp mindre delmål med separata steg längs vägen. Den individuella målsättningen är, trots att den sker på individnivå, den del som är enklast att påverka i en organisatorisk bemärkelse. Där chefer kan influera de anställda, i syfte att hjälpa medarbetarna att motivera sig själva. Cheferna kan också skapa effektivitet genom att utdela belöning och straff gentemot de anställda. (Boss & Sims, 2008) (Manz, 1986)

2.2.4. För att skapa motivation kan en kognitivt orienterad strategi tillämpas

För att skapa motivation på individnivå så kan en kognitivt orienterad strategi tillämpas. Den innefattar bland annat mental bildframställning, mental repetition, självprat och hantering av tro och antaganden. Den mentala bildframställningen innebär att i sinnet måla upp och föreställa sig framtida utfall. Bildframställningen ger starkt motiverande effekt oavsett om det handlar om måluppfyllelse, att lyckas med en utmaning eller uppgift, erhåller erkännande för något eller att mentalt gå igenom ett kommande event. Den mentala bildframställningen skapar en greppbar effekt eftersom den berör föreställande skapar en mental vision av en händelse innan den tar form. Mental repetition fungerar på liknande sätt men där läggs istället fokus på att skapa en steg-för-stegprocess, vilken istället ger självförtroende för den praktiserande. Genom att i förväg definiera processen stegvis kan problem identifieras och lösas innan de stoppar och senarelägger projektet. Den tredje delen av den kognitivt orienterade strategin, självprat, innebär att individen pratar till sig själv. Självprat kan ta två former, antingen en negativ form av att skapa en kritisk bild mot sig själv eller en positiv genom att prisa sig själv. (Manz, 1986)

Det gäller att identifiera underliggande inställning och tankegång för att kunna hantera och eventuellt förändra tankar för önskat utfall. Med hjälp av självprat kan en oönskad inställning förändras och istället utmana kvaliteten på resultatet. I praktiken kan det innebära att prata med och peppa sig själv, för att hantera tro och antaganden. Tro och antaganden kan vara något som individen tagit för givet, eller upplever begränsningar inom, som sedan motarbetas genom principen av självprat. Då en människa presterar utefter belöning i själva uppgiften snarare än resultatet av uppgiften, så skapas en högre grad av engagemang till uppgiften. (Boss & Sims, 2008)

2.3. Effektivitet

Effektivitet berör förmågan att förstärka känslan av kompetens, historiska prestationer och autonomitet.

2.3.1. Skapa känsla av självkontroll genom att förstärka känsla av kompetens

För att skapa effektivitet är motivation viktigt. Personlig motivation upplevs genom att individen förstärker känslan av kompetens och självkontroll vilket i sin tur är associerad med effektivitet. Självkontroll uppnås genom att bryta och byta beteenden och är helt exkluderat från extern bekräftelse och influens. I praktiken innebär det att individen intalar sig själv att hon eller han besitter den kompetens som krävs för att lyckas med en uppgift. Självkontrollen nyttjas sedan för att utföra uppgiften. Vidare leder framgångsrik självkontroll till ökad prestation genom ökad ihärdighet och energi vid utförandet. Det i sin tur är en del i, och sluter en positiv cirkel som börjar med rätt inställning: att tänka att det går att klara en uppgift leder till att individen lägger mer energi och således presterar bättre. (Boss & Sims, 2008)

2.3.2. Historiska prestationer ligger ofta till grund för förväntningar

Inom självledarskap är historiska prestationer den starkast bidragande faktorn till effektivitet och individers uppfattning av effektivitet. Om en individ har lyckats med uppgifter och låtit utvecklas och utmanas tidigare, är det mer troligt att även kommande uppgifter blir framgångsrikt genomförda. Genom att lyckas med uppgifterna som föreligger skapar individen en historia av att lyckas, vilket gör det troligare att trenden fortsätter resultatrik. Motivationen bakom att utföra en uppgift sträcker sig alltså längre än bara tankar om belöning eller straff. (Manz, 1986)

2.3.3. Autonomitet

Utöver självkontroll och effekten av historiska prestationer är en idé bakom självledarskap autonomitet som utövas självgående. Genom autonomitet behöver individer varken lägga någon större tankeprocess bakom vad de gör, eller behöva bli påmind om att göra. (Manz, 1986) Alla människor illustrerar någon form av själv-hanterande strategi men alla illustrerar inte självledarskap. Självledarskap är ett aktivt val som baseras på behovet av autonomitet. (Boss & Sims, 2008) Begreppet självledarskap inkluderar inte heller bara självreglering och

dess inverkan på förändringsprocessen utan också självkontroll (Manz, 1986) (Müller, Georginna, & Roux, 2010).

2.4. Utveckling

Utveckling berör verktyg för kontroll, att influera sig själv samt att använda sig av beteende orienterade strategier.

2.4.1. Att influera sig själv hjälper till att omdefiniera arbetsuppgifter

Självledarskap är en form av inflytande som individer använder sig av för att kontrollera sitt beteende. Förmågan att använda standarder för att influera anställda innebär att ledaren kan sätta önskvärda riktlinjer för anställda. De i sin tur är baserade på externa standarder, till skillnad från system som exkluderar allt externt. Därav är extern feedback en del i medarbetares självkontroll. Utöver det så strävar självledarskap efter att omdefiniera arbetsuppgifter samt förhållanden till och uppfattningen av dem. (Manz, 1986)

2.4.2. Beteende orienterade strategier

Självledarskap utgörs, som nämnt av två huvudsakliga uppgifter: en beteende orienterad och en kognitivt orienterad (Manz, 1986) (Müller, Georginna, & Roux, 2010). Där de kognitiva, som tidigare diskuterats, har hänförts till motivation. Tillämpning av de beteendeorienterade strategierna innebär självobservering, uppsättning av individuella mål, självutvärdering, självbelöning, övning och självbestraffning. De handlar om hur individer arbetar med utveckling. Observering innebär att kartlägga vad som har gjorts och vad som görs för att öka självmedvetenheten kring hur, varför och när vissa beteendemönster visar sig. Strategin som berör övning går att associera med förmågan om att bli bättre på det som utförs, där utvecklingen i sig fungerar som en form av belöning för utfört arbete. Här kan chefer hjälpa sina medarbetare att utveckla sitt självledarskap genom att uppmana dem att öva på uppgifter och beteenden inom organisationen och således skapa en utveckling. (Boss & Sims, 2008)

2.5. Fysiskt aktiv livsstil

Fysiska aktiviteter kan medföra ökat engagemang och är därför fördelaktigt för ledare att nyttja då en chefsposition innebär ökade krav och större ansvar. Det i sin tur ställer krav på ledarens kontrollförmåga nedåt i organisationen. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

Fysisk aktivitet har positiva effekter på den stress associerad med ökade krav och större ansvar och kan också bidra till kognitiva beteendeförändringar (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Fysisk aktivitet har dessutom bevisats återföra effektivitet i en individs prestationer (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007).

2.5.1. Högre nivå av fysisk aktivitet kan skapa effektivitet

Genom att tillämpa både beteende- och kognitiva självledarskapsstrategier så kan ledare bibehålla högre nivåer av fysisk aktivitet och uppnå regenerering av effektivitet i sina prestationer. Välmående tar i sin tur form i förbättrad förmåga att utföra särskilda uppgifter och att samtidigt bygga upp resistens mot vissa sjukdomar, så som hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, osteoporos, övervikt och dessutom vissa typer av cancer. Detta görs genom att skapa en starkare uthållighet i de system i vilka dessa sjukdomar uppstår. Fysisk aktivitet hjälper kroppen att kontrollera både blodtryck och hjälper till att byta dåligt kolesterol mot bra. Risk för dödlighet minskar i samband med hälsa och välmående. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

2.5.2. Fysiska processer i kroppen visar på välmående

Effekterna av välmående syns i fysiska processer som sker i kroppen och innefattar bland annat ökad syreupptagningsförmåga, lägre vilopuls, starkare hjärta, kortare återhämtningstid och en ökning i fettförbränning. Samtliga förbättringar tar sedan effekt i arbetet som individen utför. Exempelvis påverkar syreupptagningsförmågan hur snabbt en person blir utmattad. Ju högre syreupptagningsförmåga desto längre tid tar de innan ett stadie av utmattning nås. Det i sin tur leder till att arbetet kan utföras under längre sträckor innan återhämtning behövs. På grund av den lägre vilopulsen så blir hjärtat starkare och då krävs det mindre energi för att utföra arbete. Detta leder också till att ledare som är fysiskt aktiva minskar risken för att bli utmattade och slita ut sig själva. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

2.5.3. Fysisk aktivitet har effekter på psykologiska och sociala faktorer

Fysiskt välmående hjälper också den psykologiska och sociala anpassningen i form av förbättrat humör, bättre självförtroende och genom att skapa en social identitet. Ökad fysisk aktivitet också leder till bättre humör genom att minska ångest och depression och ger en ökad känsla av kraft. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) Fysisk aktivitet kan också ha en distraherande effekt från negativa tankar, vilket leder till att de hjälper till att förbättra

humöret (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Detta sker genom en ökning av vissa neurotransmittor såsom serotonin samt genom att frigöra endorfiner som ökar humöret. Engagemang är en annan faktor som de anser öka i samband med fysisk aktivitet då det har en koppling till användning av energi som, som tidigare nämnt, tycks öka i samband med att hjärtat stärks. Begreppet "flow", som går att översätta till det svenska ordet flöde, innebär en optimering av flöden inom arbete kan hjälpa till att hantera de negativa effekter ett överflöd av arbetsuppgifter kan medföra. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) Kognitivt så leder det till ökat självförtroende, bland annat genom förbättrad självbild då det kommer till utseende men också genom att få en känsla av att ha klarat en utmaning (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015).

2.5.4. Ökad förståelse på arbetsplatsen kring hälsoeffekter leder till ökade incitament till att genomföra fysisk aktivitet

De finns en ökad förståelse av de negativa effekter som brist på rörelse resulterar i bland arbetsgivare, där av så blir det vanligare och vanligare att skapa incitament bland anställda att utföra någon form av fysisk aktivitet (exempelvis genom, i Sverige, friskvårdsbidrag). Trots att dessa incitament erbjuder fördelar så brister ofta ledningen inom organisationer i förståelsen kring vilka positiva effekter en ökad hälsa kan leda till i form av ökade prestationer inom företaget. Tre definitions punkter kan användas för att avgöra huruvida en person räknas som aktiv eller ej, 1) sätt på vilket individen utför sin fysiska aktivitet, 2) dos/frekvens och 3) intensitet, alltså hur fysiskt ansträngande aktiviteterna är. Där en definition är att fysisk aktivitet bland anställda innebär någon som engagerar sig i någon form av fysisk aktivitet. De väljer alltså att fränsäga sig de tre definitionspunkterna. Anledningen är att tidigare erfarenhet varierar mellan individer och mindre erfarna tränande kommer få samma hälsoeffekt av mindre träning jämfört med en mer erfaren tränande. Motivering tar också grund i dels, implikationerna av relevanta resultat inom organisationen också inom "lägre nivåer" och dels interventioner kan utvecklas i samband med ökade nivåer av fysiskt välmående. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) Sammanfattningsvis så påverkar fysisk aktivitet och en hälsosam livsstil också självledarskap, då effektiviteten ökar, energiåtgången minskar och välmående uppnås (Boss & Sims, 2008) (Penedo & Dahn, 2005).

2.5.5 Självledarskapets utslag på välmående

Självledarskap har gett utslag i högre psykologisk funktion så som större optimism och mindre ineffektivitet. Samtidigt har utövandet av självledarskap resulterat i en bättre generell hälsa. Det har visat sig i ökat välbefinnande, mindre upplevd stress och färre sjukdomar. Utövandet av självledarskap har alltså likheter med effekterna av fysisk aktivitet. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) Andra företagsanställda som undersökts menar att självledarskap är relaterat till arbetsnöjdhet, förbättrad kommunikation och kvalitetshantering. Dessutom bevisades hälsan bland de som utövar självledarskap vara god. (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001)

2.6. Stress

Arbetsrelaterad stress kostar samhället tiotals miljarder kronor varje år, i sjukvårdskostnader, stressrelaterade stämningar och förlorad produktivitet. Dels beror det på längre arbetstimmar men också ökade krav från ledningen. Chefer är också de som blir mest utsatta för stress då de har ännu högre nivå på krav och ansvar som kan hänföras till deras ledarskapsposition, det är enligt dem viktigt att tidigt förbereda blivande ledare för kommande jobbrelaterad stress. Dagens ledare lever i en komplex miljö med växande teknologi, globalisering, ökande kostnader och mindre och mindre resurser där de tvingas förflytta och sparka personal. Detta påverkar både ledare och personal i den mening att de bägge tvingas till mer flexibilitet. Detta skapar också en extra stress hos ledare då de mister kontroll över implementering av vissa organisatoriska riktlinjer. Exempelvis så upplever de som har ansvar för att avskeda anställda ökad psykisk ohälsa. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

2.6.1. Självledarskap som ett instrument för att hantera stress och andra känslor

Självledarskap kan användas som ett instrument för att hantera känslor. Självledarskap har dock mindre direkt inverkan på känslöhantering jämfört med exempelvis "emotional-intelligence" och "emotion regulation" som istället lägger fokus på känslor i sin direkta bemärkelse medan självledarskap fokuserar på beteende och kognitiva effekter av självreglering. Förmågan att kontrollera sitt beteende är alltså kopplat till specifika beteenden och kognitiva tillvägagångssätt för att skapa effektivitet och förbättra prestationer. Det vill säga att det snarare handlar om hur människor väljer att agera utifrån de känslor de upplever än hur det hanterar känslorna i sig. (Boss & Sims, 2008) Självledarskap kan således hjälpa ledare hitta både riktning och motivation de behöver för att klara både individuella och

organisatoriska mål genom att kontrollera hur de anställda väljer att agera baserat på sina känslor. Tillämpning av självledarskap kan därför ha ett samband till välmående på arbetsplatsen och minskad känsla av stress bland de anställda. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

3. Metod

Metoden genomsyrar hela arbetet och utgör grunden för behandling av insamlade data och uttrycker hur hantering av bland annat tvetydigheter skall hanteras. Metoden används för att binda samman det empiriska materialet och den teori som underbygger uppsatsen för att kunna besvara frågeställningen och uppfylla syftet. Baserat på frågeställning och syfte motiveras därför följande val då det kommer till forskningsansats, forskningsdesign, teknik och tillvägagångsätt, tillvägagångsätt vid dataanalys samt trovärdighet och vidare studier. (Lind, 2014)

3.1. Forskningsansats

Studien syftar till att undersöka och få en bättre förståelse för hur chefer med fysiskt aktiv livsstil utövar självledarskap i den organisatoriska miljön. För att uppfylla syftet har en tolkande och deduktiv forskningsansats tillämpats. En tolkande forskningsansats innebär att det huvudsakliga dataunderlaget består av kvalitativa data. Kvalitativa data innebär i sin tur att en extern referenspunkt har använts vid observationer samt att de observationer som görs är beroende av den externa utgångspunkten. (Lind, 2014) Den externa utgångspunkt som studien tillämpat berör främst teorin och observationerna har tagit form genom intervjuer. Patel och Davidson (2011) väljer att definiera kvalitativ forskning som "mjuka" data som vid tolkning kräver verbala analysmetoder vilket också visat sig under studien. Valet av forskningsansats motiveras av lämplighet i förhållande till syfte främst då syftet är i enlighet med att skapa en större förståelse kring ett specifikt fenomen. En deduktiv ansats har tillämpats då teorin kring självledarskap samt den kring en fysiskt aktiv livsstil har använts för att skapa forskningsfrågan. En deduktiv ansats har tillämpats främst för att skapa en bredare förståelse innan forskningsprocessen påbörjades. Studiens utgångspunkt och hypotes var att en fysiskt aktiv livsstil har inverkan på tillämpning av självledarskap och har därför också det hjälpt till att skapa forskningsfrågan. Målet med studien är dessutom att vara teoriutvecklande och således mynna ut i en djupare förståelse kring självledarskap. (Patel & Davidson, 2011)

3.2. Forskningsprocess

Tillvägagångssätt vid datainsamlingen har följt följande steg

- 1) *Läst kring tidigare forskning kring a) självledarskap och b) effekter av en aktiv livsstil:* Insamling av relevant forskning har främst genomförts via internet men också olika böcker har legat till grund för att skapa förståelse kring dessa begrepp.
- 2) *Utformat teoriavsnitt:* Baserat på steg ett så valdes de mest syftesenliga teorierna till att utgöra underlag för teoriavsnittet.
- 3) *Utformat intervjuunderlag:* Efter att ha skapat en större förståelse kring vad de olika teorierna innebär har intervjuunderlaget utformats.
- 4) *Beslutat kring aktuella organisationer och intervjupersoner:* Efter det att intervjuunderlaget och teorin var beslutat så valdes intervjupersoner ut för att matcha syftet.
- 5) *Bokat intervjuer:* Intervjuer med de i steg fyra utvalda personerna
- 6) *Genomfört intervjuer:* Intervjuerna genomfördes i enlighet med steg fem och med intervjuunderlaget från steg tre.
- 7) *Transkribering av intervjuer:* Transkribering av samtliga intervjuer genomfördes för att materialet skulle kunna analyseras djupgående.
- 8) *Analyserat intervjuer:* Med hjälp av transkriberingarna så kunde intervjuunderlaget analyseras.
- 9) *Sammanställning av empiri:* Efter det att intervjuerna analyserats så kunde empirin sammanställas.
- 10) *Sammanställning av analys med hjälp av empiri och teori:* Efter att empiri samt teori var sammanställt enligt tidigare steg så kunde materialet analyseras mer djupgående.
- 11) *Dragit slutsatser baserat på analys:* För att kunna svara på forskningsfrågan så drogs slutsatser baserat på analysen.

3.3. Forskningsdesign

Forskningsdesign finns för att klargöra inom vilka ramar studien arbetar samt under vilka förutsättningar. Den finns till för att skapa trovärdighet samt ett systematiskt tänk kring uppsatsen (Lind, 2014). Systematiken kring studien har baserats kring forskningsfrågan vilken också utgör ramen kring vilken studien baseras. Det finns flera olika metoder som kan utgöra en forskningsdesign. Studien tar form av en fallstudie som syftar till att skapa fördjupad

kunskap kring ett fenomen. De fall som studien kommer att studera är nio olika ledare och det fenomen som har studerats är hur aktiv livsstil förhåller sig till chefers tillämpning av självledarskap. De studerade fallen undersöks i en bredare samhällelig kontext vilket är typiskt för en fallstudie (Lind, 2014) och innebär bland annat att de sätts i relation till andra förutsättningar. Fallstudie per definition innebär en studie av ett eller flera fall, alltså en mindre avgränsad del av en population (Patel & Davidson, 2011).

3.4. Teknik och tillvägagångssätt

Intervjuer innebär kvalitativa data, som i sin tur ofta syftar till att vara teorigererande och teoriutvecklande. Valet av metod styrs också delvis av möjlighet att erhålla relevant och intressant empiriskt material. (Lind, 2014) Då studiens syfte är att undersöka och få en bättre förståelse för hur chefers självledarskap förhåller sig med deras fysiskt aktiv livsstil i den organisatoriska miljön så var det mest aktuellt att genomföra intervjuer. Istället för att exempelvis genomföra observationer med färre fall så upplevdes intervjuer utgöra både en bredd då flertalet respondenter kunde tillfrågas samt ett djup då djupgående intervjufrågor kunde ställas. Det genererade således det mest relevanta och det mest intressanta underlaget för att kunna svara på forskningsfrågan *hur förhåller sig chefers självledarskap med deras fysiskt aktiva livsstil?* (Patel & Davidson, 2011)

Tabell 1

Person	Ledningsgrupp	Bolag	Intervjuns längd	Face-to-Face intervju	När?
A	Ja	1	30:10	Ja	25:e april
B	Nej	1	17:39	Ja	25:e april
C	Ja	2	38:05	Ja	24:e april
D	Nej	2	26:39	Ja	24:e april
E	Ja	1	22:53	Ja	26:e april
F	Ja	1	23:46	Ja	26:e april
G	Ja	1	32:50	Ja	25:e april
H	Nej	1	18:38	Ja	25:e april
I	Ja	2	41:10	Ja	7:e maj

Intervjuer i sig definieras som ett samtal med syfte. Intervjuerna kan också ske antingen genom öppna frågor eller strukturerade frågor samt med eller utan dokumentation (Lind, 2014). Samtliga intervjuer som genomförts för studien har skett genom semi-strukturerade intervjuer med nio chefer á cirka 30 minuter (Tabell 1). I tabellen går också att urskilja huruvida de är med i ledningsgrupp (där inkluderas också direktrapporterande till ledningsgrupp) eller inte. Som går att urskilja ovan (3.1) så har studiens teoriavsnitt samt intervjufrågor sammanställts innan intervjupersoner valts ut, detta främst för att minska risken för att både teori och frågor ska vara präglade av valet av intervjupersoner. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats för att sedan tillsammans utgöra empiriskt data och underlag för analys. (Patel & Davidson, 2011)

Valet av intervjuer som huvudsakligt datamaterial kan också motiveras av att studien ämnar till att undersöka flera perspektiv av ett fenomen, dvs flera individers upplevelse av hur saker och ting är, och inte hur saker och ting faktiskt är. Informationen blir inte statistisk eller absolut utan den blir djupgående och förstående och baseras endast på nio personers bild. Studien har tagit plats i göteborgsregionen på två företag. Att välja två företag, istället för ett var ett aktivt val som motiveras av större bredd i studien, minskad risk för arbetsklimatets påverkan och likheter i tankegångar bland anställda. Urvalet kring bolag har baserats främst på tillgänglighet där studiens författare haft personliga kontakter på företagen. Urvalet av intervjupersoner har baserats på tillgänglighet och vilka individer som varit lämpliga, alltså ändamålsenligt urval. Initialt kontaktades en person på vardera företag som båda blev informerade om studiens syfte. Det resulterade i ett snöbollsurval då de initialt kontaktade individerna rekommenderade vidare personer vilka skulle kunna ställa upp på en intervju. En individ kan exempelvis vara chef utan att ha något direkt personalansvar, men studien har valt att definiera en chef som en form av ledare med personalansvar över minst en individ, varpå urvalsprocessen påverkats. Ytterligare en aspekt som påverkade urvalsprocessen var forskningsfrågan, ur aspekten att cheferna som intervjuades behövde ha en fysiskt aktiv livsstil för att kunna nå studiens syfte. (Lind, 2014)

3.4.1. Utformning av intervjumaterial

Att nyttja intervjumaterial medförde flertalet risker, såsom utrymme för egna tolkningar, de intervjuades dagsform och humör, uppfattning av frågor samt svar som går i enlighet med ett önskat beteende. I största möjliga mån har allt mjukt material standardiserats för att så gott det

går undvika riskerna, samtidigt som de hålls i åtanke genom hela utförandet och avslutet av studien. Frågornas struktur (se. bilaga 1) kan uppmana till mer frispråkighet genom att de är semi-strukturerade än vad de hade vid enkäter. Utöver det så ger semi-strukturerade intervjuer också mer möjlighet till analys. Det följer en viss struktur vilket förenklar analys av data, jämfört med ostrukturerade intervjuer. Vid utformning av intervjuunderlag har hänsyn tagits till studiens syfte och forskningsfråga för att på bästa möjliga sätt kunna besvara den. Därav har intervjufrågorna tagit reda på i vilken utsträckning respondenterna arbetar med motivation, effektivitet och utveckling, samt hur deras fysiskt aktiva livsstil ser ut. (Patel & Davidson, 2011)

3.4.2. Anonymitet och konfidentialitet

En punkt att belysa när det kommer till intervjuer var också att hantera data med försiktighet för att kunna försäkra anonymitet och konfidentialitet, det vill säga att det inte ska finnas möjlighet att personidentifiera respondenter. Detta har studien i störst möjliga utsträckning tagit hänsyn till. Att både företagen och intervjupersonerna anonymiseras i studie baseras på en önskan av att minska inverkan från externa faktorer. Vid intervjutillfällena har studiens och intervjuens syfte klargjorts för respondenten, likväl uppgavs vilket bidrag ledarens svar kommer ge uppsatsen. Redan vid inbjudan till intervjun klargjordes att svaren kommer att hanteras anonymt samt att respondenten kommer att ha möjlighet att avbryta intervjun om så önskas, detta då intervjun är frivillig. Av anonymitetskäl har också respondenterna döpts efter bokstäver och bolagen efter siffror. (Patel & Davidson, 2011)

3.4.3. Val av teori

Utöver primärdata har etablerade teorier i form av sekundärdata används vid analys av den insamlade data. Val av underlag för teorier har baserats på läsning inom området självledarskap, där forskning anger Charles C. Manz (1986) som begreppets grundare (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001) (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). Två av de teoretiska artiklar som utgör teori grundas i Manz forskning (Manz, 1986) (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Den andra, Lovelance m.fl. (2007), också gör kopplingar mellan självledarskap och fysisk aktivitet. Begränsningar i teorin kring självledarskap trots dess forskningsbredd motiveras av att nästintill samtlig litteratur refererar till Manz och tillför ofta mycket lite till begreppets utveckling (Müller, Georginna, & Roux, 2010) (Further, Rauthmann, & Sachse, 2010). Däremot har en studie som

undersöker sambandet mellan självledarskap och misslyckande använts, främst för att den utöver misslyckande också berör att livsstilsval kan ha en inverkan på förmågan att leda sig själv (Boss & Sims, 2008). Slutligen tillämpas en teori som berör begreppet fysisk aktivitet och dess inverkan på hälsa och välmående samt livskvalité (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015).

3.4.4. Tillvägagångssätt vid dataanalys

Svaren från intervjuerna mynnar ut i tolkningar snarare än absoluta sanningar. Eftersom studien baseras på kvalitativa data förväntas inte resultatet kunna utgöra någon definithet. Att välja en kvalitativ utformning innebär att tolkningar kan göras på ett flerdimensionellt plan, samt att studien är mer djupgående än en kvantitativ fallstudie. Det ligger till grund för att uppfylla syftet med studien. Vid dataanalys påbörjades ett resonemang kring hur studien skulle ta det mest verklighetsförankrade resultatet. Därav har en deduktiv tematisk kodning i första hand tillämpats, vilket innebär att den data som genererats från intervjuerna har matchats ihop med den teoretiska referensramen som studien tar sin grund i. Ett exempel på deduktiv tematisk kodning berör autonomitet, där exempelvis en frågeställning är utformad *känner du behov av autonomitet?* Efter att den deduktiva ansatsen tagit form genom att urskilja relevanta diskussionspunkter samt citat i förhållande till teorin så upptäcktes ytterligare relevant information vilken inte hade en direkt förankring i teorin. Således tog berör också studien till viss del också en induktiv ansats. Exempel på den induktiva ansatsen är de kopplingar som gjorts mellan individer som sitter med i, eller är direktrapporterande till, ledningsgruppen och de som inte är det. (Patel & Davidson, 2011) En konsekvens av samtliga tolkningar som gjorts är de fem rubriker kring vilka studien tar form, varav fyra är direkt förankrade med uppsatsens del kring självledarskap och den sista är direkt förankrad med uppsatsens andra huvudfokus: en fysiskt aktiv livsstil.

3.5. Fallgropar och vidare studier

I samtliga moment har hänsyn också tagits till att materialet skall sträva efter att ha en empirisk förankring som signalerar trovärdighet, en hög autenticitet, en pålitlighet så att utomstående skall kunna bedöma de tillvägagångssätt som använts samt efter att ha en så hög träffsäkerhet som möjligt. En identifierad fallgrop är huruvida eventuella likheter eller olikheter inom sätt att leda på direkt går att koppla till en fysiskt aktiv livsstil. Huruvida det finns andra faktorer som präglar en ledares ledarskap och om det är möjligt att koppla

ledarskap direkt till ledares fysiskt aktiv livsstil. För att i största möjliga utsträckning undvika att studien skulle fallera förtydligas än en gång att studien syftar till att kartlägga och identifiera hur en fysiskt aktiv livsstil och självledarskap hos chefer förhåller sig till varandra snarare än direkta samband. Det finns nackdelar i att undersöka människors beteende då det både påverkas av externa faktorer samt känslor och upplevelser. Att de eventuellt funna mönstren enbart går att förändra med ledarens fysiskt aktiva livsstil försummas. Varpå studien inte syftar till att påvisa någon kausalitet. Medvetenhet föreligger genomgående om att mer tid och större bredd på studien hade möjliggjort teoretiskt underlag. Studien kan därav komma att utgöra underlag för vidare forskning inom ämnet. (Patel & Davidson, 2011) (Lind, 2014)

3.6. Studiens kvalitet

En diskussion kring studiens kvalitet förs nedan under fyra kvalitetskriterier: Kredibilitet, överförbarhet, pålitlighet och objektivitet som alla syftar till att öka trovärdigheten kring studien. (Guba, 1981)

3.6.1. Kredibilitet

Kredibilitet syftar till att skapa trovärdighet kring ett fenomen, vilket i studien utgörs av i vilken utsträckning chefer med fysiskt aktiv livsstil utövar självledarskap i den organisatoriska miljön. Studiens bredd har varit tillräcklig för att besvara forskningsfrågan som föreligger. Resultatet besvarar forskningsfrågan, men som tidigare nämnt så ligger det begränsningar i dess tillämpning på andra situationer. Då situationer som uppstår är beroende av flertalet personliga variabler såsom humör, relation till respondent/intervjuperson och dagsform kommer inte en absolut nivå av objektivitet bland respondenterna att vara uppnåbar och därför heller inte att resultera i en absolut trovärdighet. Det går också att argumentera att antalet variabler i studien skulle gå att utveckla, bland annat genom att öka antalet frågor men också exempelvis den teoretiska referensramen eller genom att bredda forskningsfrågan och addera ytterligare variabler att ta hänsyn till, däremot så bedöms det inte vara nödvändigt inom studien då bredden är tillräcklig för att besvara forskningsfrågan. (Guba, 1981)

För att förstärka nivån av sanningsenlighet så har också citeringar som är direkt tagna ur de olika intervjuerna användas för att stärka resonemanget. Citeringarna är inte omskrivna utan följer ordagrant vad respondenterna sagt. För att ytterligare förstärka kredibiliteten så har studiens resultat analyserats av två författare, för att garantera att resultaten presenteras i

enlighet med det som respondenterna har sagt. Sammanhanget mellan det olika delarna i studien är också relevant för att avgöra validiteten, varpå studien har tagit form i fem huvudrubriker. (Eklund, 2018) Delarna i sig är resonerade kring och det har funnits en bredd i både sekundärdata och primärdata vilket har framtvingat resonemang kring vad som varit mest lämpligt för syftet och forskningsfrågan. Genom detta så ökar också kvalitén av studien eftersom studien lagt fokus på den mest relevanta informationen. (Guba, 1981)

Försök ämnade att öka kredibiliteten har utförts. Genom att fokusera på intervjuer som datainsamlingsform så har det teoretiska fokuset förflyttats till ett mer praktiskt alternativ. Den praktiska fokusen har också i viss utsträckning genomförts i kombination med ett teoretiskt fokus i form av sekundärdata i teorierna vilket skapar en bredd som ej varit möjlig i en studie där endast sekundärdata använts. Utöver det så har också triangulering tillämpats, främst genom att respondenterna följt en viss frågestruktur där olika synvinklar på samma problem presenterats och diskuterats utförligt. (Eisenhardt & Graeber, 2007)

3.6.2. Överförbarhet

Avgränsningen då det kommer till forskningsfråga var i början av studien en väsentlig del och efter forskning på området så gjordes bedömningen att teorin kring självledarskap var betydligt mer definierbar samt begränsad än det breda begreppet ledarskap som utgjorde den initiala idéen bakom uppsatsen. Krav på begränsning i form av bland annat tid tvingade också en begränsning i teorin. När det kommer till fysiskt aktiv livsstil så har problemen istället berört definition och studiens upplägg i förhållande till detta. En initial tanke var att undersöka skillnader mellan aktiva och inaktiva ledare, men på grund av att det medförde begränsningar i urvalet så prioriterades den idéen bort.

Urvalet av intervjupersoner utgör grunden för till vilken grad av statistisk generaliserbarhet som är möjligt. Eftersom studiens urval är geografiskt begränsad till göteborgsregionen samt är begränsad i antalet respondenter blir generaliserbarheten låg. En tolkande forskningsansats har i sig inte någon statistisk generaliserbarhet. Däremot kan dataunderlaget användas för att göra teoretiska tolkningar av ett fenomen vilket studien syftar till. Studiens resultat är inte objektiva utan är öppna för tolkning till skillnad mot om den tillämpat en positivistisk forskningsansats. Studien syftar inte heller till att förklara ett fenomen, utan att uttrycka åsikter, och skapa förståelse kring det. Studie syftar som sagt inte heller till att skapa en

statistik generaliserbarhet utan snarare en analytisk generaliserbarhet. Vidare kommer intervjuunderlaget bifogats så att studien kan appliceras på andra respondenter och då öka tillförlitligheten. (Patel & Davidson, 2011)

Undersökningens resultat kan ändå i viss grad spegla verkligheten, men som nämnt ovan så föreligger alltid en risk att svaren vinklas utefter situationen som föreligger och därav inte är generella. Trots det så kan resultaten ligga till grund för vidare forskning inom området, vilket i sin tur kan göra att det går att generalisera angående studiens resultat. Dessutom har forskningsprocessen (se 3.2.) tillsammans med övrig metod samt analys tydligt strukturerats på ett sätt som gör att processen är enklare att duplicera. (Guba, 1981)

3.6.3. Pålitlighet

Pålitlighet berör i vilken grad det är möjligt att följa hur studien resulterat i analysen och slutsatser. För att replikera genomförd forskning, och kanske bredda studien genom att tillfråga fler respondenter rekommenderas att följa forskningsprocessen beskriven i 3.1. Dessutom är intervjuunderlaget bifogat (se bilaga 1). (Guba, 1981) Tillämpning av noggrannhet är något som vid kvalitativa undersökning är svårt att direkt avgöra, detsamma gäller pålitlighet för studien i dess helhet. Trots det så upplevs studien ha en relativt hög tillförlitlighet, främst då som nämnt tidigare i den mån möjligt strävat efter att standardisera materialet samt efter objektivitet i högsta utsträckning. (Patel & Davidson, 2011)

Under studiens löptid har heller inga större motgångar upplevts, vilket har resulterat i att inga större förändringar av processen har behövt ta form. De få förändringar som har skett har varit gällande forskningsfrågan och de tog form innan forskningsprocessen påbörjades. Vidare har inte några oväntade händelser inträffat, vilket har möjliggjort och förenklat den initiala forskningsprocessen. Inom studien så har konsistens också tillämpats vid studiens alla moment för att i högsta möjliga mån försäkra överensstämmelse med verkligheten och därav också göra studien mer tillämpbar i andra kontexter. Det garanterar däremot inte att andra forskare skulle komma till samma slutsats. (Guba, 1981)

Intervjuerna ägde rum på respondenternas kontor vilket ger risk för ej fullständiga resultat eftersom respondenterna kan känna sig otrygga att tillämpa ett kritiskt förhållningssätt mot organisation eller medarbetare. De formulerade intervjufrågorna har högt fokus på ledaren

som individ och utmanar respondentens förmåga att förhålla sig kritiskt till sig själv istället för till organisationen eller medarbetare, i enlighet med självledarskap. Därav så minskar inverkan av den geografiska miljön. Trots det så har ett kritiskt förhållningssätt till den geografiska miljön där intervjuerna hålls tillämpats. (Guba, 1981)

3.6.4. Objektivitet

Teorierna som tillämpats forskningsprocessen igenom är väletablerade teorier och är i sin tur uppbackade av ytterligare teorier och andra forskare (se teoriavsnitt). Då det kommer till objektivitet är den något starkare eftersom de begrepp som introduceras och studeras inte under undersökningen etablerats, utan av tidigare forskare. (Guba, 1981) Som tidigare nämnt så är respondenterna i sig subjektiva, vilket också intervjufrågorna efterfrågar (se bilaga 1). Vidare kan objektivitet i studiens data inte garanteras fullt ut. Däremot har nio fall studerats vilket minskar subjektiviteten i empirin i sin helhet. (Patel & Davidson, 2011) Dessutom har också triangulering tillämpats vilket också det minskar risken för subjektivitet (Guba, 1981).

Det finns stöd i teorin för definitionen av både en fysiskt aktiv livsstil (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) och självledarskap (Manz, 1986) vilket minskar partiskheten i studien något. Det går också att argumentera för att tillförlitligheten i studien ökar då antalet personer som analyserade datamaterialet var två och inte en. Det är också en bidragande faktor som ger upphov till mindre utrymme för egna tolkningar och värderingar. (Patel & Davidson, 2011) På grund av standardisering som genomförts av ”det mjuka materialet” så har också analysen i viss utsträckning standardiserats och därav förbättrat graden av objektivitet (Lind, 2014). Utöver de två författarna så har också studien fått stöd genom handledningstillfällen, där feedback och assistans tilldelats och utvecklat uppsatsen. Det har även hjälpt skapa objektivitet, fastställa och ifrågasätta processer samt att forma studien. (Guba, 1981)

4. Empirisk data

Det empiriska datamaterialet utgörs av fem grundstenar: motivation, effektivitet, utveckling, fysiskt aktiv livsstil och stress.

4.1. Motivation

När det kommer till motivationens empiriska fokus kommer följande ämnen klarläggas: 1) att leda genom att vara en förebild, 2) straff och belöning efter målsättningar, 3) motivation trots utebliven strategitillämpning.

4.1.1. Att leda genom att vara en förebild

Att vara en god förebild samt att belöna för en god arbetsprestation sprider motivation bland anställda, upplever respondenterna. Vidare berättar de att de strävar efter att vara goda förebilder som ledare för att de då berikas med förmågan att implementera önskade standarder som i sin tur svarar mot de övergripande, organisatoriska målen. De i sin tur ansvarar ledarna för att förmedla ner i organisationen. En god förebild ska alltså, menar respondenterna, vidareföra, bryta ner och konkretisera organisationens gemensamma värderingar och mål. En viktig anledning till att respondenterna eftersträvar att vara en god förebild är för att de upplever att det genererar motivation bland anställda. Motivation resulterar i effektivt arbete och möjlighet att uppnå goda resultat. Intervjuperson E menar att handling är starkare än ord, och leder därför gruppen genom att föregå med gott exempel. "(...) jag tror att det handlar om att vara en god förebild och säga istället men jag väljer att göra såhär, gör det". Intervjuperson C betonade istället nackdelarna med att inte vara en bra förebild:

"(...) det är bra om de som arbetar på en avdelning har respekt för sin chef och det tror jag är svårt om man inte är lite, jag ska inte säga snabbare eller duktigare så, utan man har olika roller men man måste åtminstone sätta ramar och det försöker jag sätta (...)"

Den vägda rösten menar att ledarskap ska utövas genom en grund i att själv vara en god förebild och att föregå med gott exempel.

4.1.2. Straff och belöning utefter målsättningar

Genomgående uttrycktes konkreta, definierade mål som en del av arbetet. Främst nämndes den långsiktiga, organisatoriska visionen jämsides med att den årligen bröts ner mot anställdas individuella mål. Dessutom pratade sex av nio chefer om en satt struktur för uppföljning av målen. Majoriteten av respondenterna uttrycker att de belönar anställda för uppfyllda mål, antingen verbalt, eller genom mindre gester beroende på storlek av måluppfyllelse. Motpolen, ett mål som inte uppfyllts av den anställda, straffas inte, utan följden blir snarare vägledning och flera chefer försöker berika både sig själv och den anställda med en lärdom från fallet. Respondent A, G och H betonar vikten av att också uppmärksamma svaga prestationer och identifiera vilken lärdom som kan tas, men också se till att vända skutan i tid. Däremot försvinner resterande respondenter vidare mot målsättningens mer positiva utfall, belöningen. A, G och H är tre av de sex chefer som har en satt struktur för uppföljning av anställdas mål. Både A, G och H har dessutom en skiljaktig aktiv livsstil, som innebär djup intensitet minst en gång dagligen, med mål inom träningen och ofta fokus på uthållighet längre än en timme. Deras livsstil skiljer sig på så sätt från övriga respondenter.

När det handlar om chefernas målsättning och uppföljning så uttrycker mindre än hälften att de har definierat personliga mål. Med personliga mål menas både mål för egen utveckling, men också mål baserat på det ansvar som de har i sin yrkesroll. De mål som är definierade visade sig snarare vara direkt komna från ledningen eller från den chef de rapporterar till, och inte vidare diskuterade mellan chef och målsättaren. Vad gäller ansvar direkt mot ledningsgruppen är också uppföljningar förankrade regelbundet och chefen förväntas kunna stå till svars för hur väl förväntningarna fullföljts. De respondenter som istället rapporterar till en chef inom ledningsgruppen har i samtliga fall minst ett utvecklingssamtal per år. De chefer som sätter personliga mål däremot, tenderar att göra det både privat och i sin yrkesroll. Målen är såväl prestationsinriktade, exempelvis inom träning, och de organisatoriska går hand i hand med företagets övergripande vision. "Jag har sedan 20 år tillbaka sprungit Göteborgsvarvet och det är ett stående mål jag har", sade C. Två av de tre respondenterna som upplyser vikten av att uppmärksamma svaga prestationer, A och G rapporterar direkt till ledningsgruppen och har därför även ett definierat ansvar att nå de förväntningar som sätts.

Respondent A tycker inte att det räcker att uppfylla målen, utan vill göra det med god marginal och excellens. Samma gäller respondent H, som hela tiden ser till att utveckla sin prestationsförmåga. De få som definierar personliga mål belönar sig däremot inte, så som de belönar anställda. Fler tillämpar dessutom bestraffning mot sig själva vid ett ej uppnått, eller inte tillräckligt bra uppnått mål. Respondent A sa bland annat ”Jag straffar mer mig själv om jag inte klarar av de tyvärr” och ”Jag piskar mig själv istället för att jobba med morot”. Av de chefer som definierade mål för sig själva så erkände några att de inte hanterade misslyckanden bra. Istället för att försöka hitta en lärdom, som när anställda inte lyckades med sina mål, så svarade cheferna med att de ”tar nya tag”. Respondenterna uttrycker större sannolikhet att de belönar anställda som lyckats, men straffar sig själva om de inte når sina mål. Ett exempel på en större, symbolisk belöning kan vara att köpa blommor, säger respondent F. Respondent H säger att “(...) klart att jag försöker belöna och uppmärksamma i det lilla så att säga. Ja men kanske biobiljetter eller fika eller uppmuntrande ord eller alltså sådär”.

4.1.3. Motivation trots utebliven medveten strategitillämpning

Respondenterna svarade att de inte urskiljer någon definierad strategi eller teknik för att finna motivation i arbetet. De upplever inte heller behov av en motivationsstrategi eller teknik då de inte såg att den skulle bidra till ytterligare motivation. Istället utgör intresset för arbetet och uppgifterna tillräcklig motivation trots att vissa uppgifter är mindre spännande än andra. Några respondenter menar att de motiveras genom att prata med sig själv. Praktiskt kan det innebära att uttryckligen intala sig att “det är bara att göra”. En annan strategi för att inte tappa motivationen innan projektet är ordentligt avslutat är att definiera uppgiftens längd, och att inkludera saker så som pappersarbete och andra administrativa kringuppgifter.

Intervjuperson A intygar då att det hjälper att bibehålla motivation hela vägen till projektavslut. För respondent A finns annars en risk för att nästa projekt påbörjas direkt handslaget i det nuvarande, “Man får tänka att man inte är klar förrän man har gjort det. Nej, uppdraget är inte färdigt, det är färdigt när du gjort det”. Vidare om självkänedom säger respondent A följande:

“(…) att veta hur man själv funkar. Och veta vad man själv har för drivkrafter och hur man relaterar till andra människor och så. Man kan inte bli en bra chef om man inte kan leda sig själv. Man kan inte leda andra innan man leder sig själv. Det är Number 1”.

Samtliga chefer har en aktiv livsstil och medger att den är en bidragande faktor till motivation, till arbetsglädje och till effektivitet. Respondenterna A, E, G och H menar att avsaknad av träning och sömn ger direkt utslag på motivation och effektivitet. Som nämnt är A, H och G urskiljningen aktiva uthållighetsmässigt, och E utövar fysisk aktivitet med hög intensitet dagligen men inte nödvändigtvis över en timme.

4.2. Effektivitet

Självkontroll, historiska prestationer, autonomitet samt negativa situationer har alla inverkan på hur effektivt chefer arbetar.

4.2.1. Arbetsätt

Organisatoriska mål är en del av chefernas ledarskap. Några av respondenterna sitter med i ledningsgruppen inom organisationen, och uttrycker att de känner ett extra ansvar mot den. En av ledarna poängterar samtidigt att ”det är viktigt att alla, oavsett vem man är här, (...), så ska man fatta att okej, det här är vad företaget vill”. De chefer som antingen sitter med i ledningsgruppen, eller är direktrapporterande har uppgett att de tillämpar ett strategiskt arbetsätt. Sex personer i studien är med i en ledningsgrupp eller är direktrapporterande till den. De som är underanställda och istället ansvarar för en grupp eller avdelning inom organisationen påvisar ett desto mer operativt dagligt arbete.

“Ju högre upp man kommer, desto mer strategisk får man försöka vara. Jobba med mer långsiktiga perspektiv. Jobbar man med en grupp, då kan man ligga väldigt nära verksamheten. Känna till detaljer och jobba på lite kortare sikt. Nu när man sitter i en ledningsgrupp så kanske man planerar på ett till tre år sikt, eller ännu längre ibland när man gör affärsplaner. Då går det inte att gå in och skruva i varje detalj”, berättar respondent A.

4.2.2. Vikten av kompetens och prestationer

Respondent A berättar att höga prestationer och goda resultat har gett avkastning i form av extern bekräftelse. Från att bli anställd till en av roll med lägre nivå av ansvar har respondenten klättrat och sitter idag med i ledningsgruppen. Trots att respondent A menar att det är de egna prestationerna som gett utslag i ledarroll så diskuterades att det inte bara handlar om egen kompetens, utan om organisationens sammanslagna. Andra respondenter uttryckte vikten av att se och uppmärksamma varje anställds expertis "(...) alla avdelningschefer är ju princip experter för sina avdelningar, det finns ju ingen möjlighet att jag ska kunna lika mycket som varje avdelningschef kan inom sitt gebit", uttrycker respondent I. Respondent A instämmer med att "man är rätt som ledare att anställa folk som är under i organisationen och duktigare än vad du själv är. Då kan man lyfta hela organisationen och då är man modig och bra chef liksom".

4.2.3. Autonomitet

Cheferna uttrycker sin mötestunga vardag som en faktor i svårigheten att bibehålla rutin. Däremot intygar samtliga tillfrågade att "en viss rutin" är viktigt. Det kan vara saker som att i början och slutet av varje vecka blockera tid för avstämning och förberedelser, att komma in tidigare på jobbet och få saker genomförda, eller att bara förstå sig på när arbetet blir som mest effektivt utfört.

Respondent I använder istället ordet system vid frågan om rutiner och autonomitet:

"Jag tror att i ledarskapet jag utför idag, som i det indirekta ledarskapet, så tror jag att mycket handlar det om att sätta och bygga system. Alltså du måste sätta och bygga strukturer och så måste du tro på dem och hålla fast vid dem och det har man lärt sig genom åren hur sådana system kan byggas och hur de ska se ut".

Vidare uttrycker respondenten vikten av att bygga och etablera system som personalen kan arbeta utifrån. Det är viktigt att de har rätt kunskap för att tillhandahålla sig nödvändig information för att utföra uppgifter enligt de stadgade systemen. "Det är genom system som man slutligen kan skapa effektivitet", säger respondenten. "Och det är det som bygger struktur, och det är också det som bygger att man kan mäta och se om man kan effektivisera"

avslutar respondent I. Respondent B, F, G och I önskar starkast autonomitet i arbetslivet och de har alla löpning som en del i deras fysiskt aktiva livsstilar. I flera respondenters livsstil urskiljs också sömn vara en viktig prioritering. Till viss del är respondenterna autonoma. Några tränar fysiskt varje dag efter jobbet, vilket är en rutin som sätts framför andra förpliktelser i vardagen och bibehålls som en rutin så långt det går.

4.2.4. Negativa situationer

I chefernas svar på frågan om hur de handskas med negativa situationer återfanns ingen rädsla för konflikter. Istället så svarade samtliga med hur viktigt det är att ta upp saker och markera direkt när något frångår önskat spår. "Jag tar tjuren vid hornen" säger respondent H. Respondent I liknar handlingsmönstret vid sitt privatliv och familj:

"Ledarskap är till viss del som föräldraskap, på samma sätt som man säger till sina barn säger man till sina anställda. Man älskar ju sina barn liksom hela tiden, men man säger ju även till dem om de inte gör något bra".

Misslyckanden kändes genomgående inte som ett begrepp att använda, utan det finns alltid något att lära. Precis som att svaga prestationer måste uppmärksammas, i linje med vad respondent H säger, så måste starka prestationer också det. Respondent H tror att det skulle trigga individen att förbättra sin arbetsprestation. Flera skiljer mellan konsekvenserna av att anställda presterar svagt, och när de själva gör det, i enlighet med kapitel 4.1.2. "Misslyckande är ju väldigt viktigt att lära av, men det är ju också väldigt jobbigt när jag själv misslyckas då, jag har ganska hög acceptans för andra, men jag kan vara tuffare mot mig själv", säger respondent G.

4.2.5. Självkontroll

Att tacka ja till alla mötesinbjudningar bekostar egen arbetstid. Samtliga chefers vardag är väldigt mötestung och flera löser det genom att avsätta tid till eget arbete i kalendern. Några av de respondenter som varit chefer i några år berättade om just den lösningen som en utvecklingspunkt i deras ledarskap. Som nybliven ledare accepterades alla mötesinbjudningar och den numera avsatta tiden togs igen kvällstid. Det i sin tur upplevdes slitsamt och ohälsosamt då det bekostade andra livsviktiga rutiner, så som sömn. En annan byggsten som genomgående nämndes vara angörande för ett hälsosamt ledarskap var fysisk aktivitet

dagligen, eller så gott som dagligen. När arbetsuppgifterna inte hinns med under dagen är det just sömn och fysisk aktivitet som bortprioriteras.

Ledarna har alltså ett mönster, eller ett beteende för att följa en ny rutin. Tidigare har arbetsdagen ägt rum på annan plats än vid skrivbordet, vilket den genom avsatt tid för eget arbete inte längre gör. Även om vardagen på arbetsplatsen fortsatt ställer krav effektivitet, exempelvis måste e-mail läsas löpande, så finns det uppgifter som kräver ökat fokus och mer sammanhängande tid. Det har ledarna hanterat genom att bryta ett tidigare beteende. Tidigare tackades alla mötesinbjudningar ja till, vilket de inte längre gör för att kunna prioritera fler arbetsuppgifter. Respondent F är en av de och beskriver det enligt följande: "Jag försöker boka av lite egen tid, annars så har jag aldrig någon tid att jobba, annars blir det kvällar och helger och det håller inte i längden."

4.3. Utveckling

Att anpassa ledarskapet efter respektive anställd, att arbeta med feedback och att reflektera över hur arbetsuppgifter utförs är alla tekniker ledare arbetar mer eller mindre med på en daglig basis, men skulle vilja gå djupare i.

4.3.1. Olika typer av reflektion medför olika utfall

Att arbeta med människor är lärorikt och utmanande, tycker samtliga respondenter. Utveckling utgör efter respons två grenar, en som berör effektivisering och utveckling av arbetsuppgifter, och en som innefattar utveckling av ledarskapet. Ingen respondent uppger specifikt att de reflekterar och utvecklar effektiviseringen av vardagsuppgifter eller återkommande arbetsuppgifter. Däremot tillämpas den första grenen av utveckling på två olika sätt. Där använder några av ledarna direktreflektion medan andra nyttjar en annan process som kan namnges vid långsiktig reflektion. Direktreflektion uppmanar till reflektion med projektgruppen direkt efter att uppgiften är slutförd. Det som sägs noteras på papper. Den direkta reflektionen görs oftast i grupp, flera gånger i projektgrupp efter avslutat projekt. Den långsiktiga reflektionen innebär att titta på vilka utslag och effekter den senaste tiden har gett i form av organisatoriska mål och är nödvändigtvis inte direkt förankrat med ett projekt. Till skillnad från den direkta reflektionen sker den långsiktiga reflektionen individuellt och outtalat, men är ändå förankrad med effektivisering av vardagsuppgifter. Sju av respondenterna uppger att de arbetar med någon av reflektionsstrategierna för utveckling i

syfte att effektivisera, men samtlig reflektion är direkt förankrat med ett specifikt projekt eller uppgift. Ingen av cheferna nämner att de medvetet försöker effektivisera vardagsuppgifter eller återkommande arbetsuppgifter, men hade önskat att det fanns tid till det. Även om de menar att de många gånger kort reflekterar över hur de utför uppgifter och vilka steg som kanske hade kunnat effektiviseras, så ser de att mer tid på reflektion hade kunnat resultera i effektivisering av arbetsuppgifter.

Gällande den andra grenen av utveckling, ledarskapsutveckling, har exempelvis respondent H kommit till en insikt som inneburit en förståelse för att människor motiveras av olika saker, och alla är inte som respondenten själv, tävlingsmänniska. Det gäller därför att försöka erbjuda vägledning och utöva det ledarskap som passar respektive individ vid varje enskilt fall. Det, menar respondent H, är något som hela tiden förbättras genom att vara ledare.

De chefer som tränar eller har tränat på en högre nivå, dels med högre intensitet men också med en längre duration har varken identifierats mer eller mindre benägna till utveckling. De som blev chefer i ung ålder däremot, A, H och I, visar på snabbare förändring i hur de är som ledare, alltså första identifierade grenen av utveckling. För att enligt studiens definition arbeta med fullständig utveckling måste båda identifierade grenar uppfyllas, vilket är fallet för sju av respondenterna.

4.3.2. Feedback

Samtliga nio chefer arbetar med feedback till sina anställda. Respondent A använder feedback som ett verktyg för att visa uppskattning och motivera anställda att göra ett bra jobb. Det går hand i hand med den verbala belöningen som nämnts tidigare vid måluppfyllelse. Men det är inte bara den positiva feedbacken som respondent A, bland flera nyttjar, utan också konstruktiv kritik, förbättringspotential. ”Att visa uppskattning och feedback, både när saker går bra, men också ge negativ feedback, eller förbättringsförslag då (...)“ säger respondent A. Från respondent I tilldelas feedback till anställda enligt grundsynen om att “din medarbetares success är också din egen success”. Respondenten menar vidare att nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap är att lyckas ta tillvara på anställdas kunskaper. Det i sin tur driver organisationen till utveckling. En av cheferna som varit med längst menar istället att feedback efter varje projektavslut är det viktigaste för att utvecklas, dels personligt men också

kompetensbaserat och för att nå högre kvalitet på kommande projekt. B och I arbetar inte direkt med utveckling i den del som handlar om att effektivisera.

Feedback är ett genomgående fokus på arbetsplatserna, men framför allt från chef till anställd. Några nämner vid feedback-frågan att anställda har svårare att ge sin chef feedback, framför allt när det handlar om konstruktiv kritik och förbättringspotential. Samtidigt anger samma chefer att det hade varit önskvärt att ta emot den typen av feedback. Positiv feedback var ingen bristvara för någon av respondenterna. Respondent H nämner vikten av en öppen arbetsmiljö som är tillåtande till ömsesidigt samtalande och där allas åsikter värdesätts i den gemensamma tron mot organisationens vision.

”Alltså det är alltid svårt att ge feedback på chefen liksom, men det gäller ju att försöka och skapa klimatet där folk verkligen kan ge feedback till mig. Jag öppnar för det, vi har samtal varje månad och kanske någon gång i kvartalet så ber jag om att få feedback om jag inte har fått det innan”, säger respondent H.

4.3.3. Reflektion av ledarskap ger förändring med åren

Flera respondenter konkretiserade hur de har utvecklat sitt ledarskap genom åren och genom att de praktiserat ledarskap. ”Learning by doing” nämndes av två respondenter och betyder precis det, att lära genom att praktisera. Dessutom nås effektivitet när processen till en återkommande arbetsuppgift förkortas, vilket är en följd av repetition och utveckling. Förutom tidigare insikt som H bidrog med, som att alla inte är tävlingsmänniskor och därför behöver individanpassat ledarskap implementeras, så berättar respondent I om skiftet mellan direkt ledarskap till ett indirekt ledarskap. Istället för att leda direkt, genom att som ledare säga gör si och gör så, handlar det istället om att leda och driva indirekt, i en mindre övervakande roll och gå in och ge direkta order först i kritiska situationer. Andra respondenter talar om insikter i det nuvarande ledarskap, såväl mindre som mer delar, istället för olika typer av ledarskap. Respondent G försöker förbättra och utveckla sitt ledarskap genom att närvara på undervisningar, olika kurser och gruppträningar tillsammans med andra ledare.

4.4. Fysiskt aktiv livsstil

8 av 9 respondenter konkretiserade utan betänketid att deras livsstil ger utslag på hur de utövar ledarskap. Flera nämnde följaktligen den fysiska delen som en bidragande faktor till utformningen av hur de leder. Samtliga är och identifierar sig själva som fysiskt aktiva enligt definitionen att de varje dag utför någon form av fysisk aktivitet. Respondent A, G och H har utövat längre uthållighetsträning under en period i livet, som innebär ökad puls i flera timmar. Övriga respondenter nyttjar andra typer av träningsformer, så som löpträning, utomhusaktiviteter, promenader och träning för sinnet.

Att vara fysiskt aktiv följer fortsatt Calderwoods definition: att aktiv innebär att individen utför någon form av fysisk aktivitet dagligen, oavsett intensitet (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Till skillnad mot Calderswoods m.fl. (2015) definition så beaktas intensitetsnivå i studien enligt nedan:

1. Stundom fysisk aktivitet
2. Lågintensiv nivå (exempelvis genom promenader)
3. Medelintensiv nivå (exempelvis genom löpträning några dagar i veckan eller sportaktiviteter och promenad övriga)
4. Högintensiv nivå (pulshöjande aktivitet dagligen, exempelvis genom löpning)
5. Elitnivå (prestationsinriktad träning med press på högintensitet och längre uthållighet)

Tabell 2

Person	Livsstil	Familj (Barn)	Aktivitetsnivå		Motiv bakom livsstilsval
			Tidigare	Nutid	
A	Aktiv	Partner (2)	5	4	Behov av daglig aktivitet
B	Aktiv	Partner (2)	4	3	Högt tempo på hemmaplan
C	Aktiv	(2)	3	3	Hela tiden projekt igång
D	Aktiv	-	2	2	-
E	Aktiv	-	4	4	Svårt för att sitta still,
F	Aktiv	Partner (2)	3	3	Aktiviteter med familj
G	Aktiv	Partner (1)	4	4	Egen tid (genererar kreativitet)
H	Aktiv	Partner (-)	5	4	Negativ påverkan av låg intensitet
I	Aktiv	Partner (2)	3	2	Är rastlös som person

Respondent A, G och H har gemensamma faktorer i sin livsstil och ser alla närvaro, och tillgänglighet som en viktig del av sitt ledarskap. Resterande, dvs. B, C, D, E, F, I är alla mer eller mindre rastlösa och vill antingen ha igång olika projekt på hemmaplan, vara utomhus och aktivera sig, eller är engagerade i sina barns aktiviteter. B menar att det höga tempot på hemmaplan ger utslag på möjligheten till att vara chef på arbetsplatsen. Både hemma och på arbetsplatsen handlar det om att kunna ha många bollar i luften. Både respondent C, E och I är rastlösa och har svårt för att sitta still, vilket de menar gör de till handlingskraftiga på arbetsplatsen. D och F värdesätter utomhusaktiviteter och båda blir extra effektiva när de får komma ifrån den vanliga kontorsmiljön och exempelvis istället stänga dörren till ett mötesrum och arbeta där. Respondent A och F nämner dessutom träning som en specifik lösning på att ta sig ut negativa situationer eller stress. Oundvikligt påverkar livsstilen dessutom den standard som respektive chef implementerar. Den mer eller mindre fysiskt aktiva livsstilen inverkar på individer bland annat i termer av uthållighet, minskad känsla av stress och välmående.

4.4.1. Fysisk aktivitet

Fysisk aktivitet antyddes bland flera vara avgörande för att orka upprätthålla den nivån av ledarskap och prestation som de förväntas klara av. Respondent A säger följande:

“Det man börjar tulla på är ju att nej, jag har nog inte tid att träna idag egentligen, eller sömn. (...) fast att jag vet att det är det sämsta man kan göra så hamnar jag själv i den fällan ibland”.

Likaså instämmer respondent E som besitter följande inställning:

”Jag skulle säga att min livsstil är en förutsättning för att jag ska orka med ledarskap för att det krävs mycket i en sådan här tjänst och det krävs att man är på alerten och kan ha många bollar i luften och har energi att orka hela tiden och det hade jag nog inte gjort om jag inte hade en aktiv fritid så att det är en förutsättning för mig att lyckas med det”.

Samtliga chefer beskriver att deras livsstil varit mer eller mindre fysiskt aktiv hela livet. “Jag tränar på fritiden, jag måste det. Annars blir jag tråkig och asocial”, uppger respondent H. “Mår man bättre, vilket man gör genom fysisk aktivitet, så presterar man bättre och det gäller

även på jobbet”, menar respondent B. Cheferna är medvetna om hur deras humör och produktivitet påverkas av utebliven träning och sömn, vilket ställer krav på deras disciplin till att upprätthålla den hållbara vardagen där detta prioriteras. Inom självledarskap benämns det som självkontroll och ter sig hos respondenterna i deras framgångar både inom ledarskap och idrott.

4.4.2. Fysisk aktivitet på arbetsplatsen

Åtta av cheferna förespråkar fysisk aktivitet på arbetsplatsen. Respondent C menar att fysisk aktivitet ska förespråkas men inte vara en del av arbetsdagen och att arbetsvardagen redan är tillräckligt komplicerad med olika scheman och möten. Vidare att ytterligare obligationer hade försvårat den ännu mer. Respondent F och I menar att den fysiska aktiviteten kan vara en del av arbetsdagen, men behöver inte vara det. Trots att den fysiska aktiviteten inte sker under arbetsdagen argumenterar de för att den fortfarande kan vara en gemensam aktivitet. Respondent F och I uppfattar att anställda har olika intressen. Vissa gillar ett specifikt gym, medan någon annan vill springa i skogen, och utav den anledningen är fysisk aktivitet på arbetstid ingen bra idé. Vidare är I förespråkare av gemensamma fysiska mål så som att gemensamt åka Vasaloppet till exempel. Det inkluderar en gruppresan där jobb kan genomföras off-site och öka gemenskapen i kombination med fysisk aktivitet.

Respondent A, B, D, E, G och H förespråkar fysisk aktivitet under arbetet. E är lite mer restriktiv och menar att det inte ska vara tvingande, och behöver inte ske i grupp. H pratar om utmaningen med att få med alla, och att det måste accepteras att träning inte är ett intresse som alla delar. Vidare menar H, liksom A, att av företaget investerad tid och pengar i fysisk aktivitet betalas tillbaka till organisationen i effektivitet, minskat antal sjukdagar och välmående. Resterade nämner att det ökar välmående och några drar vidare kopplingar att välmående ökar prestationen på arbetsplatsen. G lägger dessutom till att bolaget precis har utvecklat ett hälsoarbete som visar att ökad fysisk aktivitet ökar välmående.

Bolag ett arbetar med att integrera fysisk aktivitet i en arbetsvecka men står också inför utmaningen om att träning inte är för alla. Därför erbjuder de både träning, men också mindfulness och andra aktiviteter för att försöka täcka in samtliga medarbetare.

4.5. Stress

Ingen av de tillfrågade cheferna kände sig stressade. Däremot är åtta av nio väl medvetna om vad de ska göra när arbetsbördan ökar och det finns risk för att känna av stress. Åtta respondenter använder strukturella tillvägagångssätt för att undvika den stress som under intervjuerna blev benämnd som negativ stress. Den negativa stressen åsidosattes stress, eller positiv stress, vilken enligt respondenterna enbart innebär ökad produktivitet och effektivitet. Positiv stress ter sig i krav på ett ökat tempo och resulterar i ökad motivation och effektivare genomförande av arbetsuppgifter. Däremot negativ stress är den stress vilken genererar ökad produktivitet. Respondent C uppger följande. "Jag tycker det är skillnad också på negativ och positiv stress. Alltså positiv kan ju litegrann bara trigga adrenalinet. Negativ stress kan ju, den ska man ju försöka undvika så mycket som det går". Således träffas ledare av negativ stress när tempot tar överhanden och uppgifterna inte längre hinns med.

Den strategi vilken åtta av respondenterna nämner att de tillämpar med syfte att minska risken för att hamna i den negativa stressfällan är att lyckas bibehålla sin livsstil och fritid. Fysisk aktivitet nämns vara ett genomgående fokus, jämsides sömn och några nämner även god kosthållning. Respondent A nämner också att det hjälper att ventilera mot en extern part. En annan faktor som genererar stress är vissa mer påtagliga, humana ärenden. De är svårare att distansera sig från menade flera. Några av de tillfrågade tycker det är än desto viktigare med fysisk aktivitet om den ökade arbetsbördan är emotionellt förankrad. Oaktat vilken strategi som tillämpas resulterar de i bibehållen arbetsmotivation och effektivitet trots ökad arbetsbörda.

5. Analys

Analysen är uppbyggd enligt föregående kapitelns huvudrubriker: motivation, effektivitet, utveckling, fysiskt aktiv livsstil och stress. Tabell 3 visar en uppställning över hur de olika ledarna tillämpar självledarskap i förhållande till nedanstående parametrar.

Tabell 3

Person	<i>Motivation:</i> Arbetar personen med motivation?	<i>Effektivitet:</i> Strävar personen efter att arbeta effektivt?	<i>Utveckling:</i> Försöker personen att utvecklas?	<i>Stress:</i> Tillämpar individen strategier för att hantera stress?	Självledarskap: Arbetar individen med självledarskap?
A	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
B	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
C	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
D	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
E	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
F	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
G	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
H	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
I	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej

Följande förklaringar rör respektive kolumn:

Motivation: För att urskilja om respondenten arbetar med motivation behöver något av följande kriterier vara uppfyllda, antingen att de 1) arbetar aktivt med att vara en förebild alternativt 2) arbetar med självinfluerande strategier i form av exempelvis självprat. (cf. Boss & Sims, 2008)

Effektivitet: För att uppfylla effektivitet behöver respondenten sträva efter att utföra ett effektivt arbete och uppleva sig själva som effektiva. (cf. Boss & Sims, 2008)

Utveckling: För att uppfylla strävan att utvecklas behöver chefen både arbeta med utveckling av sitt ledarskap, men också med förbättring och effektivisering av arbetsuppgifter. (cf. Manz, 1986; Boss & Sims, 2008)

Stress: Bedöms efter om strategier nyttjas för att hantera stress. (cf. Lovelance m.fl., 2007)

Självledarskap: Samtliga av de ovanstående nyckelparametrar måste vara uppfyllda för att bedömningen ska göras att respondenten arbetar med självledarskap. (cf. Manz, 1986)

De ovannämnda faktorerna kommer därefter att kopplas till den fysiskt aktiva livsstil som i sin tur är tolkad enligt respondenternas svar om till vilken aktivitetsnivå vardagen innebär. Samtliga chefer är aktiva enligt Calderwoods m.fl definition av aktiv livsstil; att de genomför någon form av aktivitet dagligen oberoende intensitet eller form (se Tabell 2 för ökad förståelse kring deras olika aktiviteter)(Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Som tidigare nämnt så baseras tillämpning av självledarskap på ett aktivt val och av strävan efter autonomitet (Manz, 1986). Ingen av respondenterna talade för att de aktivt tillämpade självledarskap, då deras processer för att hantera vissa aspekter inte hade mottagit någon större reflektion. Respondenterna strävade däremot alla i viss utsträckning efter autonomitet (Manz, 1986). Varpå bedömningen har tagits kring huruvida de arbetar med självledarskap i en omedveten bemärkelse. Av ovanstående tabell går fyra krav som, av studien, ställts för att göra bedömningen kring tillämpning av självledarskap. Bedömningen som följer är också att samtliga krav måste vara uppfyllda för att respondenterna ska arbeta med omedvetet självledarskap. (cf. Boss & Sims, 2008; Manz, 1986; Lovelance m.fl., 2007) För att arbeta med medvetet självledarskap krävs också det aktiva valet, vilket ingen av studiens respondenter genomfört (Manz, 1986).

5.1. Motivation

Den analys som förs kring motivation berör följden av att styra sig själv och andra, hur följder implementeras beroende på resultat samt i vilken utsträckning definitionen av mål och dess inverkan på det dagliga arbetet skilde sig åt beroende på vilken position på företaget ledarna hade.

5.1.1. *Följden av att styra sig själv och andra*

Respondenterna utövar kontroll av sitt självinflytande genom att utgöra förebilder för att minska avvikelserna från de operativa riktlinjerna. Samtliga respondenter strävar till att vara goda förebilder för att de upplever att effekten blir ökad motivation hos anställda. Det i sin tur triggas prestation, effektivitet och ett förbättrat resultat. Att utveckla och etablera system för kontroll är enligt Manz (1986) ett sätt att influera medarbetare då öppnar upp för att kunna styra beteende. När möjlighet till ett styrt beteende finns ges ledare större inflytande till att

påverka anställdas självinflytande (Boss & Sims, 2008) och, precis som respondenterna uppger, minska avvikelser från organisatoriska mål. Respondenterna strävar efter att ses som förebilder, och därigenom kapabla till att kontrollera sitt självinflytande. Samtidigt som förebildsutgörandet är uppmärksammat upplever ledarna att det även möjliggör implementering av standarder, en enligt Manz (1986) självreglerande process. Självledarskap handlar delvis om förmågan att reglera dessa processer vilket respondenterna uppger sig vara medvetna om att de kan, så länge de har respekt från sina anställda.

5.1.2. Följder implementeras beroende på resultat

En del i att efterfölja processer och implementera standarder utifrån de organisatoriska målsättningarna är konsekvenser av resultaten. Anställda mottog till större utsträckning belöning än straff medan ledarna själva var dåliga på att ge sig själva belöning, men bättre på att straffa sig. En del av motivationsteorin inom ledarskap innefattar en i förväg utvald belöning, som sedan utgör motivationsfaktor under uppgiftens gång (Boss & Sims, 2008). Samtliga chefer saknar den typ av motivationsfaktor för såväl sin egen del, men också för anställda. De anställdas belöning är snarare en retroaktiv handling i syfte att visa att deras insatser uppskattas. I enlighet med Manz (1986) tankar om motivation så finnes den bortom följderna belöning och straff. I respondenternas mening kan det räcka med att arbetet är roligt. I de flesta fall har belöning eller straff inte lika stor effekt på att öka motivationen.

Däremot kan livsstilen ha en positiv inverkan på, och en större betydelse för, situationer där målsättningar fallerar (Boss & Sims, 2008). Detta då en aktiv livsstil, i enlighet med det som Calderwood m.fl. nämner kring positiva effekter av en aktiv livsstil, bidrar till hälsfrämjande effekter då det kommer till bland annat ökad uthållighet (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Precis som diskuterat av respondenterna så tar det också effekter i arbetet, där de på grund av sin fysiska aktivitet känner ökad motivation i arbetet. Den ökade motivationen kan spegla sig i förmågan att ta nya tag då en uppgift misslyckats (Boss & Sims, 2008). Trots implementering av motivation som en del av den aktiva livsstilen så speglar det inte direkt en tillämpning av självledarskap. Även om självledarskapet helt uteblir anser några att den fysiskt aktiva livsstilen och hur väl fysisk aktivitet utförts under perioden mot ett mål, ha konsekvenser på hur väl målet uppnås.

5.1.3 Definitionen av mål och dess inverkan på det dagliga arbetet skilde sig åt beroende på vilken roll cheferna har

Chefernas anställda hade tydligt definierade mål och i sex av nio fall fanns dessutom en satt struktur för uppföljning. Däremot saknades måldefinition med uppföljning för åtta av nio chefer, även om några rapporterar direkt till ledningsgruppen och får krav på sig därifrån. Enligt Boss och Sims (2008) ska mål definieras och följas upp för att kunna uppnå följden som är antingen straff eller belöning. Individuella mål ska, enligt Boss och Sims (2008) ha en tydlig tidsplan och struktur. Några personliga mål definierades, men i åtta av nio fall saknades resterande delar av motivation inom självledarskapsteorin. Respondent A är en av de som rapporterar direkt till styrelsen, och definierar mål i form av att tydligt strukturera upp hela uppgiftens längd. På så sätt motiverar respondent A sig själv att fullfölja hela uppgiften och inte sluta strax innan den är helt avklarad. Detta benämns som självkänedom hos individen (Manz, 1986). I tillägg utövar även respondent A självprat för att generera motivation. Även om självpratet inte låter positivt när det uttrycks, utan snarare negativt så ger det respondenten energi och motivation att prestera bättre. Självprat återfanns hos fler respondenter. Det utgör en kognitivt orienterad strategi (Manz, 1986) och Boss och Sims (2008) bekräftar att självpratet kan klinga både positiv och negativ.

Respondent A uppfyller alltså alla kriterier för motivationsdelen av självledarskap. Samtidigt anses C, F, G och H också arbeta med motivation. Som tidigare nämnt är det ett aktivt val att utöva självledarskap. Trots det menar flera av de respondenter som inte leder genom självledarskap att de nås av effekterna av motivation. Alltså tenderar de omedvetet att tillämpa motivationsdelen av självledarskap. Genom att vara en förebild, tillämpa straff och belöning samt att använda sig av självprat genereras motivation inom organisationer (Manz, 1986). Liknelser i A, C, F, G och Hs livsstilar är att de alla är fysiskt aktiva och känner ett behov av att vara det dagligen. Däremot att vald livsstil grundar motiven till utövandet av självledarskapets motivationsdel går inte att säkerställa.

5.2. Effektivitet

Analyskapitlet kring effektivitet berör följande punkter: 1) att effektivitet och historiska prestationer upplevs sakna direkt koppling, 2) att prestationer som ledare är beroende av i vilken utsträckning chefer kan leda sig själva, 3) att förstärkning av effektivitet är möjligt genom att byta beteende samt 4) behovet av autonomitet.

5.2.1 Effektivitet och historiska processer upplevs sakna direkt koppling

Ett strategiskt arbetssätt utfördes isolerat av chefer inom, eller direkt rapportering till ledningsgruppen. Arbetssättet ger inte direkta resultat på samma sätt som det operativa ledarskapet gör. På så sätt kan antas att det operativa arbetssättet upplevs mer direkt, och mer effektivt än vad det strategiska gör. Teorin argumenterar för att historiska prestationer är den starkast bidragande faktorn till effektivitet och individens uppfattning av effektivitet (Manz, 1986). I fallet om ledarskap är åtminstone den upplevda känslan av effektivitet mindre desto högre chef som besvarat frågeställningen. Det till följd av att ett ökat ansvar och närmande mot ledningsgruppen styr arbetssättet mot ett mer strategiskt arbetsmönster, vilket i sin tur är desto mindre direkt. Om de två arbetssätten, operativt och strategiskt, är förankrade med chefernas fysiskt aktiva livsstil argumenteras utifrån dels, hur effektivt de upplever att de arbetar, dels hur länge de varit ledare. Fem av de sex som antingen rapporterar direkt till, eller sitter med i ledningsgruppen har varit chefer i över 5 år. De arbetar strategiskt, vilket upplevs något mer ineffektivt.

5.2.2. Prestationer som ledare är beroende av i vilken utsträckning chefer kan leda sig själva

Starka prestationer och att lägga mer fokus på uppgiften snarare än att bara få den klar och godkänd tyder på uthållighet, god kompetens och strävan att utvecklas (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Där också uthållighet går att koppla till en av de positiva följderna av en aktiv livsstil (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015), till vilken studiens respondents livsstil går att koppla vilket i sin tur tyder på att samtliga respondenter är uthålliga i viss utsträckning. Däremot, menar en av respondenterna, betyder höga prestationer följt av goda resultat nödvändigtvis inte att man är lämpad som ledare. Respondent A uppger att det inte går att vara en god ledare innan tillämpning av ledarskap mot sig själv sker. Att kunna tillgodose anställdas expertis för att nå det gemensamma, organisatoriska målet är ytterst viktigt, menar respondent A vidare. En fysiskt aktiv livsstil, likt chefernas, ökar däremot chanserna för att uppnå de egenskaper som ett chefsyrke kräver, i termer av uthållighet, kompetens och utveckling. (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015) Det skulle kunna antas vara en del i varför samtliga chefer också är aktiva. Sambandet mellan tillämpning av en fysiskt aktiv livsstil och ledarskap skulle kunna beskrivas som dyadiskt då båda delarna kan ha effekter på, samt påverka, varandra. Extern bekräftelse i form av erkännande för goda prestationer har gett några av respondenterna självförtroende att lita på sin kompetens. Enligt Boss och Sims (2008) resulterar

självförtroende i undermedveten energi att fortsätta överprestera och överträffa mål. Några chefer har berättat att de klättrat inom organisationen till följd av den externa bekräftelsen. Boss och Sims (2008) nämner också att självkontroll uppnås genom att beteenden bryts eller byts och är helt exkluderat från extern bekräftelse och influens. Som några respondenter uppger har det varit just den externa bekräftelsen som har gjort att de klättrat inom organisationen. Samtidigt menar Manz (1986) att extern feedback är en del i medarbetares självkontroll.

5.2.3. Förstärkning av effektivitet är möjligt genom att bryta beteende

När det kommer till att bryta och byta beteenden (Alan D. Boss, 2008) gav de erfarna ledarna konkreta exempel på det i syfte att öka effektiviteten. De identifierade en negativ trend som stal deras tid och resulterade i att arbetet behövde ta av fritiden. Det var en autonom handling, som var tvungen att brytas för att komma ifrån bestulen fritid. Fortfarande önskar de flesta ledarna mer autonomitet i arbetslivet. B, F, G och I som är starkast positiva till autonomitet i arbetslivet har även rutin i deras privatliv, i form av regelbunden löpträning.

5.2.4. Ett behov av autonomitet i privatlivet kan ge utslag på arbetslivet

Den genomgående fysiskt aktiva livsstilen som identifierats hos ledarna värdesätter träning. Delarna är till viss del autonom i privatlivet. Eftersom de prioriteras högt kan de liknas vid Boss & Sims (2008) tankar om att självledarskap är ett aktivt val baserat på behovet av autonomitet. Det återfinns i samtliga respondenters privatliv med de behovet av fysisk aktivitet som de uppger. Trots det kvarstår behovet av autonomitet på arbetsplatsen. I den yrkesmässiga rollen försöker de flesta öka antalet rutiner, men upplever det svårt på grund av den organisatoriska kontexten där dagarna är olika varandra. Autonomiteten i privatlivet antas ändå ge utslag på ledarskapet och till vilken grad självledarskap utövas baserat på Boss och Sims teori (2008), samt Manz (1986), förklaring av den sparade tankeprocessen genom autonoma arbetsuppgifter. Båda resulterar i ökad energi och effektivitet, vilket samtliga ledare bekräftar att de inte har brist på. En respondent som eftersträvar ökad autonomitet är respondent I som idag är väldigt konkret i sitt arbetssätt då det kommer till system och dess tillämpning, respondenten talar för essensen av struktur vilket kan uttrycka som en strävan efter 1) autonomitet och 2) självledarskap. (Manz, 1986)

Tydliga kopplingar mellan hur ledare handskas med situationer i privatlivet och situationer på jobbet återfinns vilket alltså även kopplar ihop livsstilens direkta effekt på ledarskap. Samtliga ledare upplever att de är effektiva och förmår att tro på sig själva till den nivån att de kan ta sig framåt och utföra uppgifter som deras ansvar som chef innebär (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Dessutom bekräftas historiska prestationer och autonomitet vara större eller mindre bidragande faktorer till effektivitet och chefernas upplevda effektivitet. Det motiverar att samtliga ledare arbetar med självledarskap i effektivitetsinriktningen. Som tidigare nämnt så har parametern som avgör effektivitet berört i hur hög grad respondenterna själva upplevt att de arbetar effektivt.

5.3. Utveckling

Analysen kring utveckling berör områdena: medvetenhet, reflektion och feedback.

5.3.1. Medvetenhet genererar utveckling

Samtliga ledare reflekterar över hur de utvecklas och påverkas av delar i deras livsstil. Boss & Sims (2008) nämner det vara en beteende orienterad strategi. Ledaren har observerat sig själv och självutvärderat. Utebliven aktivitet, oberoende intensitet upplevs minska välmående och prestation menar respondenter. Vardagen på arbetsplatsen har genererat medvetenhet till kring hur prestation och välmående uppnås. Ibland behöver exempelvis cheferna sätta sig i stängda rum för att öka sin effektivitet då det minskar antalet avbrott. De insikterna, både privat och på arbetsplatsen visar på utveckling (cf. Manz, 1986). Om den ena driver den andra är det inget som tyder på.

Manz (1986) benämner uppfattningen av arbetsuppgifterna som en del i självledarskapet. Boss & Sims (2008) drar kopplingar av utförandet av de till den beteende orienterade inriktningen av självledarskap. Insikterna som cheferna gjort om hur de utvecklas och påverkas av deras livsstil är exkluderade extern influens. Det liknar Manz (1986) beskrivning av system. Alltså förmågan att influera anställda, vilket igen ledarna gör genom att vara förebilder och det är i sin tur en konsekvens av vald livsstil (Manz, 1986). Även om system är exkluderade extern influens är det möjligt att respondenterna mer eller mindre omedvetet implementerat beteenden från första början på grund av extern influens. Exempelvis kan behov av aktiviteter i vardagen härstammat från en extern källa. Likaså kan cheferna ha förstått av externa källor eller observationer att de blir mer produktiva när de arbetar i ett

stängt. Oberoende externitet har livsstilen en inverkan på utvecklingens del av självledarskap i termer av medvetenhet och kontroll av ledarens beteende att influera sig själv och nyttja beteende orienterade strategier (Manz, 1986).

5.3.2. Reflektion är väsentlig för att generera utveckling

Förutom att ledarna identifierade vilka delar som var viktiga i deras livsstil för utveckling, samt hur de får saker gjort, vilket enligt självledarskapsteorin är en del i utvecklingsprocessen så har två grenar till utveckling på arbetsplatsen identifierats (Manz, 1986). En del är att utvecklas genom reflektion efter arbetsuppgift, den andra delen är att utvecklas som ledare. Enligt respondenterna är det inte de autonoma vardagsuppgifterna som reflekteras över för att effektiviseras och utvecklas, utan sju av nio chefer menar att de istället reflekterar efter större projekt eller uppgifter. Två chefer, B och I arbetar inte med den typen av reflektion men samtliga nio försöker utveckla sitt ledarskap. Manz (1986) menar att det är de rutinmässiga, autonoma uppgifterna som kan effektiviseras genom reflektion, och inte nödvändigtvis de projektbaserade. Dock motsätter sig respondenterna detta då de menar att de utvecklas genom att identifiera förbättringspotential. Det kan diskuteras om det är specifika, återkommande delar i arbetsuppgifter och projekt som trots att uppgiften i sig inte är autonom ändå återkommer. Däremot att utvecklas som ledare rör sig bortom specifika uppgifter och beaktar andra nivåer vilket argumenterar för att reflektion i syfte att utveckla är nyttigt trots att uppgiften inte är autonom.

5.3.3. Feedback som tillämpning av självledarskap

En av cheferna som varit med längst uppger att fokus på feedback efter avslutat projekt är en viktig del i att utvecklas. Självledarskap är inte beroende av extern bekräftelse, menar Boss & Sims (2008), medan Manz (1986) menar att extern feedback är en del i medarbetares självkontroll. Hur väl feedback och dylikt tas upp i syfte att förbättras ger av chefer ändå svar på om tillämpar självledarskap (Manz, 1986). Av resultatet att urskilja tenderar samtliga ledare att enligt definitionspunkten bedriva omedvetet självledarskap då de dels, uppmanar till feedback men också tar in och reflekterar över de förändringar som de gjort i sitt ledarskap. Även om B och I inte jobbar med utveckling. Oaktat intygar det utövande av självledarskap ur aspekten utveckling, med antagande om att såväl utveckling av ledarskap, som reflektering efter projekt är utvecklande för ledarna (cf. Manz, 1986). Fysisk aktivitet däremot, är något som upprätthåller energinivån under dagen, och främjar därför effektivitet och motivation, i

förlängningen kanske också motiv för utveckling. Varpå det går att argumentera för att ledarnas livsstil kan ha en inverkan på i vilken utsträckning de arbetar med utveckling och således också i viss utsträckning självledarskap, däremot finns det för tesen inget vetenskapligt belegg då det inte går att urskilja ett direkt samband mellan livsstil och arbete med utveckling. Eventuellt att det går att generalisera och säga att det är vanligare att arbeta med utveckling då en aktiv livsstil tillämpas, men en individ med en mindre aktiv livsstil kan också tillämpa utveckling per självledarskapets definition (Manz, 1986).

5.4. Fysiskt aktiv livsstil

Träning i vardagen nämndes av åtta chefer ge bidrag till hur de utövar ledarskap. I konkreta termer menar samtliga att de arbetar effektivt. Samtidigt är alla mer eller mindre fysiskt aktiva. Åtta av nio har även strategier för att hantera stress. Fysiska aktiviteter är alltså en del i samtliga ledares vardag och enligt Lovelace m.fl. (2007) bidrar det till ökat engagemang. Ökat engagemang är nödvändigt för att ledare ska lyckas stå upp mot ett ökat ansvar och högre krav. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007)

5.4.1. Det är skillnad på positiv och negativ stress

Alla bortsett från en respondent tillämpar strategier vid ökad arbetspåfrestning. Något bör ligga bakom att de också nämner skillnaden mellan positiv och negativ stress. Den positiva stressen ökar effektiviteten, medan den negativa minskar den. Den senare kan bland annat kopplas till emotionella ärenden då de upplevs svårare att distansera sig från. En teori är att ledarna upplevt negativ stress och förstår den fysiska aktivitetens betydelse för att undvika den. Därför är det så pass viktigt för samtliga respondenter att prioritera rörelse i vardagen. Det som talar emot detta är att ledarna alltid varit mer eller mindre fysiskt aktiva. Samtidigt nämns att det är just i perioder av högre arbetsbörda som den fysiska aktiviteten minskar, jämsides sömn. Alltså uppger några av respondenterna att de tullar på fysisk aktivitet och sömn vid perioder av högre arbetsbörda, vilket också minskar effektiviteten. Ett annat utfall som blir påtagligt är emotionella ärenden. Fysisk aktivitet kan återföra effektivitet och handskas med emotionell utmattning. Samtidigt har fysisk aktivitet positiv effekt på stress. (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) Samtliga respondenter upplever sin stresstålighet vara ganska hög, de påverkas inte så mycket av stress.

5.4.2. Ökat välmående genererar minskad energiåtgång vid arbete

Enligt Lovelace m.fl. är effekter av fysisk aktivitet bland annat ökad syreupptagningsförmåga, lägre vilopuls, starkare hjärta, kortare återhämtningstid och en ökning i fettförbränning (2007). Det krävs alltså mindre energi att utföra arbete, vilket i förlängningen innebär att det går att få mer gjort med samma energiförbrukning än vad en mindre aktiv person får vid samma mängd energi. Ökat ansvar och högre press, vilket ledaryrket menas innebära, behöver därför inte påverka chefer med aktiv livsstil negativt. Snarare ger den minskade energiåtgången som följd av fysisk aktivitet även utslag på effektiviteten, som också utvecklas positivt (Boss & Sims, 2008). Vidare menar Lovelace m.fl. (2007) att det är viktigt att förbereda ledare för det ökade ansvaret, men i respondenternas svar går att urskilja att livsstilen kan ge upphov till den förberedelsen (2007). En aspekt gällande att samtliga chefer alltid varit relativt aktiva är att Lovelace m.fl. (2007) menar att en ökad fysisk aktivitet leder till en ökad känsla av kraft och distraherar negativa tankar. De chefer som är urskiljligt fysiskt aktiva, exempelvis A, G och H, kan hamna i ett mörkerhål här då de enligt teorin inte kan gagna effekterna av ökad fysisk aktivitet (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Frågan som uppstår är huruvida de som då räknas till dessa urskiljligt aktiva, redan erhållit de positiva effekter som associerats med en ökad aktivlivsstil och därmed inte behöver den positiva effekter som individer som genomfört en förändring i sin livsstil erhåller.

5.4.3. Tillämpning av kognitiva självledarskapsstrategier kan hjälpa till att bibehålla högre nivå av fysisk aktivitet

En positiv cirkel som följer av ökad fysisk aktivitet börjar från den kognitiva delen som innebär ökat självförtroende, och förbättrad självbild (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Självbild i sin tur förmår ledaren med en inre känsla som ger verktyg att även förbättra den förebild som ledaren utgör, eller önskar utgöra inom organisationen. En ledare som utgör en förebild har som nämnt ett större inflytande på medarbetare, samt kan utnyttja sin position att sätta önsvärda standarder. Dessutom, menar Lovelace m.fl. (2007), kan ledare bibehålla en högre nivå av fysisk aktivitet och uppnå regenerering genom att tillämpa kognitiva självledarskapsstrategier. Den fysiska aktiviteten kan alltså bekräftas som en del att härleda mot chefernas tillämpning av självledarskap i några fall.

5.4.4. Handlingskraftiga och närvarande ledare

För att försöka urskilja huruvida det är önskvärt att utöva hög intensitet i sin fysiska aktivitet för ökat självledarskap jämförs respondent A, G och H (hädanefter grupp 1) med C, E och I (benämns grupp 2) i första hand. Livsstilarna skiljer sig åt i intensitet, där den första gruppen har fokus på längre uthållighetsträning, medan grupp två är rastlösa i sin livsstil, dvs. de sitter inte gärna still. De likheter som grupp ett har på arbetsplatsen är hur de för sitt ledarskap. Samtliga i grupp ett fokuserar på närvaro och tillgänglighet som ledare. Dessa två egenskaper kan kopplas till självledarskapets effektivitet och utveckling (Boss & Sims, 2008) (Manz, 1986). Samtliga i grupp två menar att de är väldigt handlingskraftiga på arbetsplatsen. Egenskapen kan liknas vid effektiviteten vid grupp ett. Samtidigt går det att underförstått inse att grupp två med stor förmodan också är närvarande. Annars hade det blivit desto svårare att vara handlingskraftig. Om så är fallet är det dessutom möjligt att utveckling sker löpande. Om inte så saknas utvecklingsdelen som en prioriterad nämnare inom gruppens självledarskap på arbetsplatsen. Ligger fokus istället på respondenternas egna upplevelse inom utvecklingsfrågan motiverar både C, E och I att de arbetar med att utveckla sitt ledarskap. I menar däremot att reflektion efter utförd uppgift inte är en del av sitt ledarskap. Trots det så sammanfattas att intensiteten på fysiska aktiviteter kan ge ökat utövande av självledarskap.

Ledarna ger sken om att de är infunna i de positiva effekter som regelbunden fysisk aktivitet innebär. Dessutom uppmanar åtta av nio chefer till fysisk aktivitet på arbetsplatsen. Fem av de är dessutom med i ledningsgruppen vilket motsäger Calderwood m.fl. (2015) som menar att ledningsgruppen inte har förståelse för vilka positiva effekter fysisk aktivitet på arbetsplatsen kan innebära. Förståelsen för de negativa effekterna som utebliven fysisk aktivitet medför ökar allmänt. Trots det har ledningsgruppen ofta bristande kunskaper om vilka positiva effekter fysisk aktivitet har i en organisation (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). De som nämner prestation och effektivitet som en effekt av fysisk aktivitet är respondent B och H. Den ena sitter med i ledningsgruppen och den andra inte. Respondent I sitter också med i ledningsgruppen men förespråkar inte fysisk aktivitet på arbetet, vilket kan bekräfta missförståelsen för att de investerade pengarna i exempelvis träning betalar tillbaka. Övriga fyra i ledningsgruppen var relativt ödmjuka till vilken nivå den fysiska aktiviteten faktiskt skulle äga rum under arbetsdagen. Kanske beror det på förståelsen för hur pass komplex mötesbokandet redan är, då cheferna upplever sin arbetsvardag som mötestung.

5.4.5. Effekterna av fysisk aktivitet liknar effekter av självledarskap

Följderna av en aktiv livsstil går att beblanda med utövandet av självledarskap. Däremot huruvida de är ömsesidigt uteslutande är inte fastställt (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Att effektivitet, motivation och utveckling är viktiga byggstenar i dagens samhälle såväl som i självledarskap är härlett (Manz, 1986). Den fysiskt aktiva livsstilen återges av samtliga respondenter, men trots det ger bara fem av nio chefer utslag på att helt nyttja självledarskap. Fyra av de fem som omedvetet, men fullständigt utövar självledarskap är med i, eller direkt rapporterade till ledningsgruppen. Med tillägg av respondent E som tenderar att utöva självledarskap med avsaknad av endast en nyckelparameter utövar fem av sex inom ledningsgruppen (eller direkt rapporterade) självledarskap. Den respondent som inte utövar självledarskap men sitter med i ledningsgruppen är respondent I, som dessutom har en förhållandevis låg aktivitetsnivå jämfört med övriga självledarskapsutövare inom ledningsgruppen. Aktivitetsnivån har därför effekt på utövandet av självledarskap inom ledningsgruppen. Utanför ledningsgruppen är det annorlunda. Där finns likheter i aktivitetsnivå både hos de som utövar självledarskap, och de som inte gör det. Fysisk aktivitet påverkar därför nödvändigtvis inte ledare att nyttja självledarskap. Däremot är effekterna av fysiska aktiviteter liknande självledarskapets (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Det hjälper att öka effektivitet och berikar med ökat självförtroende (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007). Motivationen fanns redan hos samtliga ledare vilket skulle kunna bero av det välmående som genereras genom fysisk aktivitet. Utveckling kopplades inte direkt till den fysiskt aktiva livsstilen, men indirekt förankrades fysisk aktivitet olika likheter i ledarskap beroende av intensitet. Samtliga ledarskapsegenskaper gick däremot också att koppla till utveckling. Den fysiskt aktiva livsstilen är således en del av benägenheten till att vidröra delar av det självledarskap som samhället ställer krav på idag (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Medvetenhet kring dels, hur de ökade kraven som cheferna får till sig idag, dels effekterna av fysisk aktivitet gör att chefer lyckas utöva självledarskap, medvetet eller omedvetet (cf. Manz, 1986).

Respondenternas upplevda känsla av att deras fysiskt aktiva livsstil är en förutsättning för att orka med ledarskapet är intressant ur aspekten att samtliga inte medvetet tillämpar självledarskap. Det skulle kunna innebära att fysiskt aktiv livsstil har minst lika stor påverkan på önskade effekter i termer av effektivitet, motivation och utveckling. Självledarskap minskar ineffektivitet, precis som fysisk aktivitet bidrar till möjligheten att arbeta mer

effektivt tack vare de positiva hälsoeffekterna som fysisk aktivitet innebär (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Samtidigt har företagsanställda som vid tidigare studier fått sin hälsa testat en god hälsa, i enlighet med resultaten av en fysiskt aktiv livsstil (Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt, 2001). Respondent A och F nämner dessutom specifikt träning som lösning till problemsituationer. Hur fysisk aktivitet innebär ökade prestationer på arbetsplatsen och i förlängningen chefsjobb är likställt med självledarskapets effekter. Att chefsjobb ställer krav på ledaren är ett faktum, och trots att självledarskap nyttjas av fem av cheferna nämns genomgående fysiska aktiviteter vara nödvändiga för att lyckas utöva det önskade ledarskapet. Självledarskap har önskvärda effekter, men likaså har fysisk aktivitet och en livsstil som gör att infinnaren känner välmående. Respondenterna har inte förändrat sin livsstil något avsevärt, utan har alltid varit aktiva. Träning är viktig för samtliga respondenter, och utebliven fysisk aktivitet påverkar några på ett personligt plan. Likaså påverkar det några i sitt ledarskap ur samtliga aspekter.

5.5. Stress

När det kommer till stress så kan 1) fysisk aktivitet hämma de negativa effekterna av den och 2) positiv stress istället generera ökad produktivitet.

5.5.1. Fysisk aktivitet har hämmande effekter på upplevt press

Ökade krav från ledningen innebär högre press på ledare. Fysisk aktivitet i vardagen har hämmande effekter på den upplevda pressen och livsstilen kan utgöra en förberedelse för chefsyrket. Arbetsrelaterad stress påverkar inte bara individens välmående utan kostar även samhället pengar och förlorad produktivitet. (J.Lovelace & Charles C.Manz, 2007) Det är desto svårare, menar respondenterna, att distansera sig från humana situationer och där nämns träning behövas extra. Självledarskap, å andra sidan, fokuserar på beteende och kognitiva effekter av självreglering för känslöhantering (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007), vilket ger ett samband mellan självledarskap och välmående på arbetsplatsen även i de situationer som är svåra att ta avstånd ifrån. Beteende är exempelvis fysisk aktivitet, och den kognitiva delen handlar snarare om mentala strategier för att hantera stress (Manz, 1986) (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007) (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015).

5.5.2. Ökad produktivitet erhålls då positiv stress erhålls, däremot får det inte bli för mycket

Respondenterna har en positiv inställning till stress och upplever ökad produktivitet när arbetsbördan ökar, men den får inte bli negativ. Strukturella tillvägagångssätt enligt tidigare nämnt utnyttjas, och tyder på att ledare idag är förberedda för de ökade kraven och högre stressen som ledare utsätts för idag. Lovelance m.fl. (2007) poängterar vikten av att ledare blir förberedda, medan respondenterna har kommit till insikt med vilka byggstenar som är avgörande för att de ska lyckas hålla stressen på en optimal nivå så att den bara innebär ökad effektivitet. För att hantera negativa situationer kan en ledare finna motivation och riktning att komma vidare genom att utöva självledarskap (Manz, 1986). Alltså antas att respondenterna mer eller mindre leder genom självledarskap i frågan om stress (Calderwood, Gabriel, Rosen, Simon, & Koopman, 2015). Stressfrågan i studien berör fysisk aktivitet som tillsammans med sömn och i vissa fall god kosthållning har en stressminskande effekt. De tillsammans korrelerar med varandra, men det är vardagens fysiska aktiviteter som nämns utgöra den huvudsakliga strategin. Då det kommer till stressfrågan kan fysisk aktivitet ses som en del i självledarskap (J.Lovelace, C.Manz, & C.Alves, 2007), men inte uteslutande då självledarskapsteorin också menar att andra strategier har samma effekter, så som de kognitiva strategierna (Manz, 1986).

6. Slutsats

För att besvara hur chefers självledarskap förhåller sig med deras fysiskt aktiva livsstil har de fem huvudämnena; motivation, effektivitet, utveckling, livsstil, stress; diskuterats och gett följande slutledning:

Många chefer arbetade med *motivation* per självledarskapets definition. Dessutom strävade samtliga efter att vara en förebild genom att exempelvis förenkla implementering av standarder förankrade med organisationens målsättningar. Utöver det så nämndes chefernas fysiskt aktiva livsstil grunda delar av motivations känslan på arbetsplatsen. Känslan av motivation var därutöver en del i den *effektivitet* som cheferna upplevde sig arbeta i enlighet med. Genom extern bekräftelse och att erhålla positioner med mer ansvar i organisationen har effekten av motivation resulterat i bibehållen effektivitet. Vikten av energi är dessutom något att betona, vilket förankras med den fysiskt aktiva livsstilen. När det kommer till energi och effektivitet så arbetar aktiva chefer i hög utsträckning med detta. Vad gäller *utveckling* önskade chefer fler möjligheter, exempelvis avsatt tid, att reflektera över arbetsuppgifter. Trots det så arbetade flertalet chefer med utveckling i viss utsträckning. Positiva effekter av en *fysiskt aktiv livsstil* har uppmärksamats av cheferna och har berört framför allt motivation, effektivitet och stress. Flera av de aktiva cheferna arbetade således med stresshantering och många återgav fysisk aktivitet som det främsta instrumentet för att hantera *stress*.

Samtliga aktiva chefer arbetar i viss utsträckning med självledarskap då det kommer till nyckelparametrarna motivation, effektivitet, utveckling samt stress och således kan en fysiskt aktiv livsstil ha viss inverkan på implementeringen av självledarskap. Däremot hanterar inte samtliga chefer alla parametrar och därav kan inte förhållandet mellan chefers självledarskap och deras fysiskt aktiva livsstil enligt självledarskapets grundteori sammanföras. Med en nyanserad tolkning däremot finnes ett förhållande som i större utsträckning går att förankra med ökad fysisk aktivitetsnivå. Flertalet chefer tenderar att praktisera självledarskapsteorin omedvetet, vilket tillkännager möjligheten att utöva självledarskap utan att per definition praktisera dess fulla innebörd. De chefer som i störst utsträckning tenderar att utöva självledarskap omedvetet har en högre aktivitetsnivå, 3-4, i deras fysiskt aktiva livsstil, medan

de som inte praktiserar självledarskap har 2-3, vilket kan innebära att en högre aktivitetsnivå kan resultera i utslag på självledarskap.

6.1. Organisatoriska implikationer

Organisationers förmåga att implementera och uppmana självledarskap bland anställda kan göra att samtliga grenar: motivation, effektivitet, utveckling och stress är positivt associerade trots avsaknad av en fysiskt aktiv livsstil. Trots det kan också en fysiskt aktiv livsstil ge positiva utslag som kan beröra de olika parametrarna.

6.2. Teoretiskt bidrag

Att självledarskap nödvändigtvis behöver vara ett aktivt val av utövaren har ifrågasatts till följd av det resultat studien bidragit med. Att nyansera begreppet och dess tillämpning kan ge vidare forskning andra upptäckter. Slutligen uppmanas att fler respondenter kan leda till en annan slutsats.

7. Referenslista

- Boss, A. D., & Sims, H. P. (2008). Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership or recovery. *Journal of Managerial Psychology Vol. 23 Issue: 2*, ss. 135-150.
- Calderwood, C., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., & Koopman, J. (2015). 100years running: The need to understand why employee physical activity benefits organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, ss. 1104-1109.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology Vol.135 Issue: 5*, ss. 469-485.
- Eisenhardt, K., & Graeber, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal Vol. 50 Issue: 1*, ss. 25-32.
- Eklund, G. (2018). *Forskningsmetodik - Kvalitativa Metoder*. Hämtat från Åbo Akademi: <https://www.vasa.abo.fi> den 20 maj.
- Further, M., Rauthmann, J., & Sachse, P. (2010). The Self-loving Self-leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and the Dark Traid. *Social Behaviour and Personality, Vol: 38 Issue: 9*, ss. 1191-1196.
- Guba, E. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *ERIC/ECTJ Vol: 29 Issue: 2*, ss. 75-91.
- J.Lovelace, K., C.Manz, C., & C.Alves, J. (2007). Work stress and Leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review (17)*, ss. 374-387.
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, ss. 585-600.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, Vol: 50 Issue: 4*, ss. 370-396.
- Müller, G., Georginna, S., & Roux, G. (2010). Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological Reports Vol: 107 Issue: 2*, ss. 383-392.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Penedo, F. J., & Dahn, J. R. (2005). Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity. *Current Opinion in Psychiatry Vol: 18 Issue: 2*, ss.189-193.

Western, S. (2013). *Leadership - A Critical Text*. SAGE.

8. Bilagor

Följande bilagor ligger till stöd för studien

8.1. Bilaga 1 - Intervjufrågor

Tack för att du vill träffa oss och hjälpa oss att bidra med information kring hur ledare arbetar med ledarskap samt hur deras livsstil ser ut. Återigen vill vi påminna om att intervjun är frivillig och att allt som sägs här kommer att hanteras anonymt. Vi kommer att spela in intervjun för att enklare kunna hantera dina svar, skulle någon fråga vara känslig och du önskar avbryta inspelningen är det bara att meddela oss om detta.

Personligt plan

- Berätta lite om dig själv och din roll på företaget.
- Hur ser din vardag ut?
 - Utför du någon form av fysisk aktivitet?
 - Har du alltid varit aktiv / inaktiv?
 - Om aktiv: Hur många gånger i veckan?
 - Om inte alla 7: vad gör du resterande dagar?
- Tror du att din livsstil har någon inverkan på ditt ledarskap? Ge exempel.
- Nämn något du gör för att hantera negativa situationer (i din vardag).

Självledarskap på jobbet (för chefen)

- Berätta lite om hur du arbetar, hur hanterar du dina vardagsuppgifter?
 - Känner du behov av autonomitet i det du gör?
- Hur hanterar du stress?
 - Hur löser du stressfulla situationer?
- Har du något beteendemönster som du alltid tillämpar i någon specifik situation?
 - Hur styr du negativa tankar? Eller gör du det?
- Hur motiverar du dig själv?
 - Hur effektivt tycker du att du arbetar en vanlig dag?
 - Ställer du höga krav på dig själv och vad du ska hinna med? Sätter du mål?
- Hur hanterar du misslyckanden?
 - Låter du de påverka dig / har du låtit de påverka dig?
- Hur arbetar du för att utvecklas?

- Reflekterar du över hur du utför uppgifter / vad du hade kunnat göra bättre nästa gång? (Självmedvetenhet)

Ledarskap

- Berätta lite om hur du anser att du själv är som ledare.
- Hur tror du dina anställda skulle beskriva dig som chef?
- Hur tror du att en anställd hanterar en svårare utmaning, som de inte kan lösa själva?
- Hur arbetar du med feedback till anställda? Anser du att det är viktigt att ge anställda (och dig själv) erkännande för bra saker, inte bara kritik? Ge gärna exempel på hur du ger erkännande i praktiken.
- Anser du att fysisk aktivitet på arbetet är något att förespråka?
 - Om ja: Vad tror du att det bidrar till?
 - Om nej: Varför?

Tack för intervjun och ditt bidrag till vår uppsats.