



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Dagens ledarskap ur chefens perspektiv

- En kvalitativ studie om synen på ledarskap

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2019
Kandidatuppsats

Författare: Vanja Lieback 970918 och Sofia Brink 920401

Handledare: Rebecka Arman

Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka hur chefen ser på ledarskap idag och vilka förväntningar som finns på ledarskapet. Vidare syftar studien till att undersöka vilka ledarskapsteorier som möjligen kan urskiljas ur chefens sätt att prata om ledarskap och om det går att säga något om framtida krav på ledarskap. Studiens empiriska material togs fram genom kvalitativa intervjuer med chefer från olika organisationer. Intervjupersonerna valdes ut genom ett bekvämlighetsurval och intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat vis för att både tillåta flexibilitet från de som genomförde intervjuerna samt för att möjliggöra för intervjupersonerna att svara helt utifrån sina egna perspektiv. Tidigare studier har visat tecken på att dagens ledarskap bär spår av både heroiskt och postheroiskt ledarskap vilket även denna studie visade. Studien visar en distinktion mellan chefskap och ledarskap. Det framkommer att dagens chefer ser ledarskapets coachande och stöttande funktion som det centrala och att man vill gå ifrån de företeelser och beteenden som kopplas ihop med chefskapet. Även på en organisatorisk nivå finns vissa tendenser till att gå mer mot ledarskap, även om chefskapet finns kvar. I framtiden kommer det troligtvis ställas högre krav på just ledarskapsegenskaper hos kandidater.

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND	3
1.1. INLEDNING	3
1.2. PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3. SYFTE	4
1.4. FORSKNINGSPRÅGOR	4
2. TEORETISKT RAMVERK	5
2.1. INLEDNING	5
2.2. DE KLASSISKA LEDARSKAPSTEORIerna	5
2.2.1. Egenskapsorienterat ledarskap	5
2.2.2. Stilorienterat ledarskap	6
2.2.3. Situationsorienterat ledarskap	7
2.2.4. Transformativt ledarskap	7
2.2.5. Postheroismorientering	8
2.2.6. Sammanfattning	9
2.3. TIDIGARE STUDIER.....	10
3. METOD	12
3.1. STUDIEDESIGN	12
3.2. DATAINSAMLING	12
3.2.1. Intervjuer	12
3.2.2. Intervjupersoner	13
3.3. FORSKNINGSETIK	14
3.4. ANALYS AV DET EMPIRISKA MATERIALET	14
4. EMPIRI	15
4.1. CHEFEN SOM PERSON	15
4.1.1. Chefens två roller i ledarskapet	15
4.1.2. Chefens syn på sig själv som ledare	17
4.1.3. En pågående förändring av rollen som chef och ledare	19
4.2. RELATIONEN MELLAN CHEFEN OCH MEDARBETARNA	20
4.2.1. Informella ledare	20
4.2.2. Fokus på gruppdynamik vid rekrytering	21
4.2.3. Medarbetarens roll i ledarskapet	22
4.3. RELATIONEN MELLAN CHEFEN OCH ORGANISATIONEN	24
4.3.1. Interna krav och förväntningar.....	24
4.3.2. Vägen till chefsrollen	26
4.3.3. Ledarskapsutbildningar	26
4.3.4. Samarbete mellan chefer.....	27
5. ANALYS	28
5.1. HEROISKT LEDARSKAP	28
5.2. POSTHEROISKT LEDARSKAP	31
6. DISKUSSION	33
6.1. BIDRAG TILL TEORIN	33
6.2. BIDRAG TILL PRAKTIKEN.....	34
6.3. METODDISKUSSION.....	35
7. SLUTSATSER OCH FRAMTIDA STUDIER	36
7.1. SLUTSATSER.....	36
7.2. FRAMTIDA STUDIER	37
REFERENSFÖRTECKNING	38

1. Bakgrund

1.1. Inledning

Ledarskap, chefskap och dess påverkan på en organisation är något som studerats i stor utsträckning under många år. Det har blivit tydligt både för forskare och organisationer att ledarskap och chefskap kan ta olika form beroende på vilken typ av organisation man studerar eller tillhör samt att ledarskap och chefskap kan användas på olika sätt beroende på vilket utfall det är man söker. Något som är omstritt är huruvida det är möjligt att formulera en definition av begreppet ledarskap eftersom detta är något som kan ses ur många olika perspektiv (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Några av de anledningar till att det anses omstritt huruvida det är möjligt eller inte att formulera en sådan allmängiltig definition av termen ledarskap är bland annat att forskningen inte kunnat fastställa vad det egentligen är som gör en ledare. Det kan exempelvis vara efterföljarna, organisationskulturen eller omvärlden (Fairhurst & Grant, 2010). Vidare har forskningen även diskuterat om ledarskapet ska ses som något som skapas och sedan bibehålls, eller om det skapas över tid och på så sätt bör ses som en process snarare än något som kan fast definieras (Svenningsson & Alvesson, 2010). Ett tecken på att det över tid varit problematiskt att definiera vad ledarskap faktiskt är, visas genom de olika ledarskapsteorier som över tid definierar och värderar ledarskap på olika sätt.

Det finns studier som visar att ledare utövar sitt ledarskap genom att använda sig av olika beteenden, eftersom olika beteenden är mer eller mindre framgångsrika inom olika branscher och i olika situationer samt att de påverkar organisationens resultat på olika sätt. Det finns dock ingen basmall som talar om hur en ledare ska utveckla sitt ledarskap (Arvonen & Pettersson, 2002). Det finns rapporter som visar att olika generationer kan kräva olika typer av ledarskap. Ett exempel på detta är den rapport som Sveriges chefsorganisation Ledarna publicerade år 2016. Där diskuteras att "*millennials*", det vill säga personer födda på 80- och 90-talet, kommer in på arbetsmarknaden med högre ställda krav på sin arbetsplats jämfört med tidigare generationer (Ledarna, 2016).

Något som är vanligt idag är att organisationer tar fram interna mål för ledarskap och håller ledarskapsutbildningar som är baserade på de interna målen. Ledarskapsutveckling har länge förknippats med personlighetsdrag, egenskaper, stilar och ett önskvärt beteende och till viss del har även kompetens och färdigheter lyfts fram. Detta kan ses som ett resultat av att ledarskapsutveckling varit synonymt med att "skapa" ledare. Enligt Joseph C. Rost (1993) förknippas denna syn på ledarskap med det industriella paradigmet. Rost belyser bristfälligheten i att utvecklingen av ledarskap endast riktas mot de uttalade ledarna. Rost ifrågasätter även hur, och av vem, de önskvärda egenskaperna hos ledare tas fram samt om egenskaper som ledare besitter är generaliserbara och om det är möjligt som ledare att anamma dessa egenskaper utan att förlora sig själva.

En ledarskapsteori som vuxit fram i samband med det industriella paradigmet är den postheroiska ledarskapsteorin. Teorin betonar medarbetarnas roll och beskriver hur ledaren är närvarande i det dagliga arbetet och engagerar sig i sociala frågor. Den industriella utvecklingen har fört med sig att efterföljarna generellt besitter mer detaljkunskaper än ledaren i kunskapsintensiva organisationer, vilket påverkar förhållandet mellan ledare och efterföljare (Mintzberg, 1998). Fokus har skiftat från att ligga på ledaren som individ, till att betrakta ledarskapet som en kollektiv konstruktion där efterföljarnas roll betonas framför ledarens.

1.2. Problemformulering

Idag finns det ingen vedertagen definition av begreppet ledarskap. Genom åren har begreppet tilldelats vitt spridda betydelser där man i ena fallet utgått ifrån att ledarskapet genereras av individen till att ledarskapet skapas av efterföljarna. Eftersom ledarskapsteorierna utvecklats över tid med grund i den tidsaktuella uppfattningen är det svårt att uttala sig om vad som ligger närmast dagens syn på ledarskap. På grund av svårigheterna med att definiera begreppet ledarskap är det också av intresse att undersöka hur begreppet tolkas och implementeras i praktiken. Det förekommer även generationsskiften inom många organisationer i och med pensionsavgångar (Statistiska Centralbyrån, 2017) vilket gör det än mer aktuellt att beskriva synen och förväntningarna på ledarskap samt vilka krav som kan komma att ställas på morgondagens ledare.

De personer som är bäst insatta i de formella och informella krav som ställs på ledaren idag är cheferna, och därför är de även bäst lämpade att uttala sig om dagens verklighet. För att studera ledarskap på organisationsnivå är det även av intresse att få inblick i hur ledarskap formuleras och kommuniceras inom företag, vilket anställda inom HR kan uttala sig om.

Forskningen inom detta område är till användning både för dagens och morgondagens ledare, genom att beskriva och kartlägga synen på ledarskap och hur det kommer till användning i den dagliga verksamheten. Detta är något som efterfrågats i tidigare studier inom liknande områden (Crevani *et al.*, 2014.).

1.3. Syfte

Studien syftar till att kartlägga den aktuella synen på ledarskap och chefskap bland chefer. Mer specifikt är syftet att undersöka hur chefer beskriver sig själva som ledare och vad chefer anser utgör en bra ledare generellt.

1.4. Forskningsfrågor

De forskningsfrågor som ligger till grund för studien är följande:

1. Hur uppfattar chefer att förväntningarna på ledarskap ser ut idag?
2. Vilken typ av ledarskapsteori kan urskiljas i chefers sätt att uttrycka sig om ledarskap?

3. Vad kan man säga om utvecklingstendensen när det gäller kraven på ledarskap i framtiden, baserat på vad chefer säger idag?

2. Teoretiskt ramverk

2.1. Inledning

De klassiska ledarskapsteorierna är något som utvecklats över tid och det finns i dagsläget fem olika teorier. De fyra första ledarskapsteorierna är egenskapsorienterat ledarskap, stilorienterat ledarskap, situationsorienterat ledarskap och transformativt ledarskap. Inom ramen för denna studie kommer dessa benämnas som heroiska ledarskapsteorier, i relation till den sista ledarskapsteorin kallad postheroismorienteringen. Den tidigare välanvända och betrodda hjälteorienteringen utmanas idag då den är problematisk i praktiken. I media kan ledare och chefer framställas som både hjältar och syndabockar beroende på situationen och detta sker även internt inom organisationerna. När man framställer chefer som hjältar ger man bilden av att dessa personer endast genomför stora och viktiga uppgifter inom organisationen, trots att verkligheten kan se väldigt annorlunda ut (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Detta är något som legitimerar chefen som en ledare, men det kan också leda till att medarbetare eller efterföljare ser ner på personen i de fall ett beslut får negativa effekter och chefen då istället utmålas som syndabock (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Den senare postheroiska orienteringen ses som en kritik mot de tidigare hjälteidealen och sägs kunna leda till en mer demokratisk organisation i och med att ledaren genomför mer vardagliga aktiviteter och inte enbart är delaktig i att fatta de stora besluten (Svenningsson & Alvesson, 2010). Postheroiskt ledarskap är även något som kan vara väl lämpat för kunskapsintensiva organisationer då medarbetarna besitter detaljkunskaper och kan ses som experter, medan ledaren har mer övergripande kunskaper (Mintzberg, 1998).

2.2. De klassiska ledarskapsteorierna

2.2.1. Egenskapsorienterat ledarskap

I början av 1900-talet etablerades egenskapsperspektivet som fokuserar på individens särskiljande drag (Svenningsson & Alvesson, 2010). Perspektivet tog sin början i åtskilliga studier med syfte att identifiera egenskaper som är utmärkande för ledare och ett effektivt ledarskap. Studierna av egenskaper kallas *traitspotting* och innefattar både personlighetsdrag som övertalningsförmåga, självförtroende eller utåtriktning samt fysiska egenskaper som längd och ålder. Den grundläggande idén i egenskapsperspektivet är att vissa egenskaper är mer gynnsamma för utövandet av ledarskap än andra egenskaper. Personer som inte besitter dessa egenskaper anses mindre lämpade att ta sig an en ledarroll. Egenskaper som lyfts fram är kompetens, omsorg och entusiasm (Manning & Curtis, 2007). Det framförs även att intelligenta, hårt arbetande och ansvarstagande personer har större inflytande på en grupp och är mer framgångsrika i att motivera gruppen att uppnå sina mål (Hughes *et al.*, 2006).

Ralph Stogdill är en av de mest omtalade ledarskapsforskarna under denna tidsperioden, och också en av de första som efter att ha studerat många av de studierna som genomförts om egenskaper ifrågasätter dess grundläggande antagande om att specifika egenskaper och bra ledarskap har en korrelation (Svenningsson & Alvesson, 2010). Stogdill påvisar svårigheterna i att dra generella slutsatser som kan vara användbara, då listan över egenskaper som presenteras i studierna blir för lång. En annan svårighet som lyfts fram är att ledare som studerats uppvisar motsägelsefulla egenskaper, varpå det inte är möjligt att fastställa en uppsättning egenskaper som utgör den optimala ledaren (Wright, 1996). Tvetydigheten i egenskapsstudiernas resultat ledde Stogdill till slutsatsen att det går att identifiera egenskaper som sannolikt är fördelaktiga, men det går inte att säkerställa att det är garanterat (Stogdill, 1948). Något som också bör uppmärksammas är att de egenskaper som är fördelaktiga för ledare också är fördelaktiga i arbetslivet generellt (Svenningsson & Alvesson, 2010). Diskussionen mynnar ut i att det är svårt att identifiera en särskild uppsättning av egenskaper som alltid resulterar i en bra ledare.

2.2.2. Stilorienterat ledarskap

Det stilorienterade ledarskapet utvecklades under 40- och 50-talet som ett svar på det tidigare egenskapsperspektivet och fokuserar på hur ledare beter sig och vilket ledarstil en ledare har. Det stilorienterade ledarskapet ses alltså som ett resultat av svårigheterna i att avgöra vilka egenskaper som krävs för att bli en bra ledare. Forskningen gick därför mot att fokusera på vilka ledarstilar en ledare kan använda sig av och möjligheterna till att utbilda personer till bra ledare (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Det finns ett antal forskare som varit framstående inom utvecklingen av det stilorienterade ledarskapet. En av dessa är Kurt Lewin (1939) som presenterar det stilorienterade ledarskapet i tre olika former; auktoritär stil, demokratisk stil och laissez faire. Den auktoritära stilen karaktäriseras av att ledaren har en starkt beslutsfattande roll och delar ut uppgifter till efterföljarna utan att ta in efterföljarnas åsikter eller råd. Den demokratiska stilen tillåter mer inflytande från efterföljarna och ledaren som använder en demokratisk stil ser till att efterföljarna är delaktiga i beslutsfattande. Här arbetar ledare och efterföljare gemensamt och bestämmer på så sätt vilka uppgifter som behöver genomföras och på vilket sätt man ska göra detta. Laissez faire är en ledarstil som i princip betraktas som frånvaro av ledarskap. En ledare som agerar enligt denna stil är långsam till beslut och kan rentav vara undvikande i beslutfattande. Laissez faire utgörs även av likgiltighet gentemot efterföljarna (Lewin, 1939). Inom det stilorienterade ledarskapet har forskningen varit tydlig med att det är möjligt att en ledare använder flera olika ledarstilar, till exempel beroende på situation och vem eller vilka som ledaren interagerar med (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Just en kombination av flera ledarstilar har senare förespråkats av många forskare, som exempelvis i Blake och Moutons ledarskapsmatris (1964). Matrisen är uppdelad i personorientering och resultatorientering där nivåerna av de båda kan vara olika höga beroende på vilken ledarstil man använder sig av. Ett exempel från matrisen är det *lagorienterade ledarskapet* som har en hög nivå av både personorientering och

resultatorientering och bygger på att ledaren involverar efterföljarna i beslutsprocess och mål vilket leder till att efterföljarna får en känsla för vilken betydelse organisationens resultat har samtidigt som det ger en hög motivation och god gemenskap. Låg personorientering och resultatorientering representeras i matrisen av det som kallas *klent ledarskap*, där styrningen ofta är svag och ledaren inte motiverar sina efterföljare (Blake & Mouton, 1964). Vanlig kritik mot det stilorienterade ledarskapet är, precis som för det egenskapsorienterade ledarskapet, idén om att det finns ett universellt ledarskap som är oberoende av kontexten (Sveningsson & Alvesson, 2010).

2.2.3. Situationsorienterat ledarskap

Det situationsorienterade ledarskapet växte fram ur idén om att situationen har betydelse för hur effektivt ledarskapet är. Under främst 60- och 70-talet fokuserade ledarskapsforskningen på att utröna i vilken situation vilken typ av ledarskap var mest effektivt och detta kom att kallas det situationsorienterade ledarskapet. Detta gjordes då forskare tidigare insett att olika situationer inom en organisation kräver olika typer av ledarskap. Även inom organisationerna hade detta uppmärksammats, på så sätt att olika situationer och olika medarbetare då krävde olika typer av organisering och motivation (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Egenskapsperspektivet och stilperspektivet anpassades för att hantera relationen mellan olika nivåer inom företaget.

Paul Hersey och Kenneth Blanchards (1977) presenterade en situationsbaserad ledarskapsteori som är en av de som fått störst genomslagskraft inom denna orientering. Teorin lyfter fram relationen mellan chef och underordnad som avgörande faktor för val av ledarskapsstil. Faktorer som påverkar ledarskapets karaktär är huruvida medarbetarna har den kunskap och den motivation som krävs för att på egen hand genomföra sina arbetsuppgifter. Ledaren är i detta fallet den som avgör till vilken grad de anställda lever upp till de krav som ställs på kunskap och motivation och baserar utvecklingen av relationen på detta. Det har dock visat sig vara svårt att fastställa ett fåtal påverkande variabler i komplexa situationer varpå resultaten inte genererat säkra slutsatser kring situationens betydelse (Wright, 1996).

2.2.4. Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet kom till i början av 80-talet efter svårigheterna som identifierades med det situationsbaserade ledarskapet. Det transformativa ledarskapet karaktäriseras av olika sätt som en ledare kan skapa entusiasm och en gemenskapskänsla hos efterföljarna. Detta perspektiv har en stark prägel av Burns (1978) forskning inom ledarskap där författaren ställer upp det tidigare vanliga transaktionella ledarskapet som en motpol till det som kallas transformativt ledarskap. Det transaktionella ledarskapet karaktäriseras av materialism och rutiner, exempelvis genom att efterföljaren arbetar för att få lön eller annan belöning som enda motivation till att utföra arbetet. En ledare som agerar enligt det transformativa ledarskapet motiverar sina efterföljare genom vision och inspiration. Ledaren fungerar även som en förändringsagent och ska därför även kunna förverkliga visioner och idéer. I det transformativa ledarskapet står ledaren i fokus, men har ett uttalat förtroende för

efterföljarnas förmågor vilket gör att dessa får ta större roller inom beslutsfattande och förändringsarbete (Burns, 1978). Det beskrivs även som att det transaktionella ledarskapet är att betrakta som chefskap medan det transformativa ledarskapet är ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Det transformativa ledarskapet har fortsatt att utvecklas av ledarskapsforskare under senare tid och framförallt Bass och Riggio (2006) har varit framstående inom forskningen om transformativt ledarskap. Enligt Bass och Riggios forskning så kännetecknas det transformativa ledarskapet av just transformation, det vill säga ledarens förmåga att transformera och motivera sina efterföljare till att exempelvis sätta organisationens intressen främst och att få efterföljarna att känna delaktighet i organisationens resultat och framgång (Bass & Riggio, 2006). Skeptiker menar dock att hjälteidealet som det transformativa ledarskapet medför är problematiskt i den mening att det kan locka fram narcissistiska drag, samt att det under vissa omständigheter inte är möjligt att utöva det transformativa ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010).

2.2.5. Postheroismorientering

De tidigare ledarskapsteorierna har fått utstå kritik på grund av de hjälteideal som dessa teorier återspeglar och som ett svar på detta har det postheroiska ledarskapet etablerats inom forskningen. Inom denna orientering ses en ledare inte som någon som står högst i hierarkin och endast fattar de stora besluten samt utför de "viktigaste" arbetsuppgifterna, vilket de tidigare teorierna och dess hjälteideal håller som utmärkande drag för en bra ledare. Inom postheroismen ses ledaren snarare som någon som utför alla typer av uppgifter, och detta involverar då även dagliga aktiviteter som rekrytering, att ta hand om möten och protokoll samt vara en god förebild för sina efterföljare och engagera sig i dessa socialt genom att vara ute bland medarbetarna och prata med dem (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Sveningsson & Alvesson (2010) skriver också att:

[d]essa försök till frikoppling av ledarskap från de heroiskt inspirerade idéerna och teorierna sägs emellanåt uppmuntra humanistiska och demokratiska arbetsrelationer och arbetsförhållanden. Även om ledarskap här relateras till vad som kan uppfattas som triviala och vardagliga aktiviteter kan dessa många gånger vara starkt laddade med innebörder och och betydelser som kan vara avgörande för entusiasm, motivation och engagemang och därmed medarbetares prestationer.

Det finns alltså indikationer på att det postheroiska ledarskapet bidrar till goda förhållanden på arbetsplatsen och leder till bättre resultat genom att inverka på efterföljares arbetsprestationer genom att ledaren interagerar med sina efterföljare.

Postheroiskt ledarskap har också beskrivits som ett delat ledarskap, där ledaren utövar ledarskap i form av att se till att standardiserade processer och formaliserade regler efterföljs. Detta är speciellt utmärkande inom dagens kunskapsintensiva organisationer, där ledaren ofta inte besitter samma kunskaper som efterföljare gör inom ett specifikt område utan har mer

övergripande kunskaper inom flera områden. Inom kunskapsintensiva organisationer finns det efterföljare som ses som experter inom sitt område, och sådana experter kräver inte någon hög grad av kontroll från ledaren utan arbetar mer självständigt. Det finns dock tillfällen där ledaren ändå emellanåt behöver gå in och fatta beslut baserade på sin auktoritet, även om ledaren ibland drar sig från att göra detta (Mintzberg, 1998).

Det viktigaste inom postheroiskt ledarskap är att lämna hjälteidealet och istället se att inte bara formellt utnämnda ledare är delaktiga i att utveckla verksamheten utan att detta görs gemensamt av ledare, medarbetare och informella ledare. Ledarskapet delas alltså mellan alla som tillhör organisationen (Crevani, 2012).

Postheroiskt ledarskap ses alltså som ett delat ledarskap och genom detta är ledarskap och efterföljarskap inte längre två motsatser utan snarare två sidor av samma relation. Man kan enligt forskningen dela upp postheroiskt ledarskap i tre beståndsdelar. Den första är *ledarskap som praktik*, där ledarskapet ses som ett arbetssätt som ska utövas på alla nivåer inom organisationen med fokus på sociala nätverk, att man ska arbeta tillsammans och ta gemensamt ansvar. Den andra beståndsdelan är *ledarskapet som en social process*, där inflytande utövas i båda riktningar mellan ledare och efterföljare och där hierarki och auktoritet får ge vika för samarbete och gemensam utveckling. Den tredje är *ledarskapet som lärande*, där man förutsätter att ett socialt och delat ledarskap leder till lärande och utveckling både för individen och organisationen. Det är därför viktigt att skapa en miljö inom organisationen som uppmuntrar till kollektivt lärande oavsett vilken nivå kunskapen kommer ifrån (Fletcher, 2004).

2.2.6. Sammanfattning

Ledarskapsforskningen och de teorier som kommit till genom forskningen har varit föränderliga över tid. De heroiska ledarskapsperspektiven från 1900-talet tog sin början i att fokusera på egenskaper, där vissa personlighetsdrag och egenskaper ansågs mer fördelaktiga att besitta för att bli en bra ledare (Manning & Curtis, 2007). Detta åtföljdes senare av det stilorienterade perspektivet då forskningen ansåg att det var svårt att säga exakt vilka egenskaper som gör en bra ledare. Inom detta ledarskapsperspektiv framhävs att en ledare kan använda sig av olika ledarstilar i olika situationer beroende på vilket utfall ledaren söker (Sveningsson & Alvesson, 2010). Med tiden kom forskningen att fokusera mer på ett situationsanpassat ledarskap då man sett att olika situationer och olika medarbetare kräver olika typer av ledarskap (Hersey & Blanchard, 1977). Det situationsorienterade ledarskapet efterföljdes av transformativt ledarskap där man fokuserade på hur en ledare kan motivera sina efterföljare och skapa entusiasm (Burns, 1978).

Det postheroiska ledarskapet framhäver en ledare som är mer involverad i vardagligt arbete och utför alla typer av uppgifter. Ledaren ska vara engagerad i efterföljarna socialt och kan genom vardagliga interaktioner entusiasmera efterföljarna att skapa goda resultat för organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Genom postheroismen går man ifrån

ledarcentrerade teorier till att fokusera på delat ledarskap, interaktionerna på arbetsplatsen och det kollektiva lärandet (Fletcher, 2004).

2.3. Tidigare studier

Hur chefen betraktar ledarskap och chefskap delas ofta upp i antingen en heroisk eller postheroisk syn. Crevani *et al.* (2007) har genomfört fallstudier på fyra stycken organisationer med syftet att se ledarskap som en kollektiv handling och resultatet av samarbete, det vill säga som ett postheroiskt ledarskap. Denna studie diskuterar den moderna synen på ledarskap inom offentlig verksamhet, organisationer och företag som något som inte längre måste genomföras av en enskild person utan kan delas av flera personer, exempelvis en ledningsgrupp. Även Drysdale *et al.* (2014) har genomfört fallstudier med fokus på ledarskap, syftet var att kartlägga vilka drag av heroiskt och postheroiskt ledarskap som återfinns inom organisationer idag. I detta fall var fallstudierna fokuserade på rektorer på skolor runt om i världen.

Båda studierna fokuserar på postheroiskt ledarskap vilket är av hög relevans idag, då ledarskapsforskningen visar att organisationer strävar efter att implementera ett mer postheroiskt ledarskap. Fokuset på postheroiskt ledarskap nyanseras genom studien genomförd av Drysdale *et al.* (2014) som även inkluderar heroiskt ledarskap, vilket tillsammans omfattar en stor del av ledarskapsforskningen. Crevani *et al.* (2007) har inte något uttalat fokus på heroiskt ledarskap men studiens slutsats är trots detta att det finns drag kvar av heroiskt ledarskap inom de studerade organisationerna.

Enligt tidigare studier visar alltså organisationer idag drag av både heroiskt och postheroiskt ledarskap. Detta kan vara ett tecken på att chefer ser på ledarskap och chefskap idag både i likhet med det heroiska ledarskapet och det postheroiska ledarskapet. Resultatet av Crevani *et al.* (2007) studie fokuserar till största del på delat ledarskap och vikten av olika personligheter inom organisationen, samt styrkan i att se ledarskap som en process. Studien påvisar dock att det fortfarande finns kvar en del av den traditionella heroiska synen på ledarskap som något som genomförs av en ensam, starkt, hårt arbetande och maskulin ledare som kan hållas ansvarig för allt som sker inom en organisation (Crevani *et al.*, 2007). Drysdale *et al.* (2014) något nyare studie visar att det inte är givet att framgångsrika rektorer använder sig av antingen heroiskt eller postheroiskt ledarskap, utan snarare att framgångsrika rektorer påvisar drag som relaterar både till det heroiska ledarskapet men även det postheroiska ledarskapet. Dessa två studier är båda genomförda relativt nyligen och är exempel på hur man idag betraktar chefskap och ledarskap, detta kommer jämföras med hur de ledare som deltar i denna studie betraktar chefskap och ledarskap.

De två ovan nämnda studierna har genomförts av framstående forskare som valt att se heroiskt ledarskap som en helhet och jämför det heroiska ledarskapet med det postheroiska. Detta har gjorts trots att heroiskt ledarskap består av fyra stycken ledarskapsteorier och stödjer denna studies uppdelning av ledarskapsteorierna som heroiska och postheroiska. Uppdelningen förenklar också systematiseringen av intervjupersonernas uttalanden om ledarskap. För att exempelvis kunna komma fram till vad som ses som en bra ledare idag

kommer de två ovan nämnda studierna användas som representativa för just heroiskt och postheroiskt ledarskap.

Det finns även studier som fokuserar mer på enskilda ledarskapsteorier som annars ingår i det heroiska ledarskapet. Ett exempel på detta är studien genomförd av Thompson och Vecchio (2009) som fokuserar på tre olika versioner av det situationsanpassade ledarskapet. Studiens slutsats är att den version av det situationsbaserade ledarskapet som hade mest stöd var den som var mest generellt utformad och som liknar andra ledarskapsteorier och att situationsbaserat ledarskapsperspektiv inte bör användas som modell i ledarskapsutbildningar. Detta visar på svårigheten i att utläsa en specifik heroisk ledarskapsteori genom en studie. Thompson och Vecchios (2009) studie kommer användas för att jämföra med de teorier som återfinns i intervjupersonernas beskrivningar av ledarskap och är ett komplement till de två tidigare nämnda studierna som diskuterar heroiskt ledarskap som ett begrepp.

Hur man ser på ledarskap idag kan alltså kopplas till heroiskt och postheroiskt ledarskap, men det kan finnas underliggande anledningar till varför man ser på ledarskapet på den ena eller andra sättet. Som ett komplement till de redan nämnda studierna och som ett verktyg för att ytterligare fördjupa diskussionen av vår studie kommer det även diskuterats hur man har fått sin position som ledare. Bondas (2006) har genomfört en studie på just detta som identifierat att det inom finsk sjukvård finns fyra olika sätt att bli ledare.

Två av de fyra sätten som är mest relevanta inom ramen för denna studie är dels den idealistiska vägen (*the Path of Ideals*), där Bondas funnit att de som gått den idealistiska vägen varit kunskapssökande, samt har aktivt resonerat kring vad som krävs av dem för att bli ledare. Centralt för den idealistiska vägen är att patienten är i fokus och ledaren eftersträvar att sprida sin kunskap. Det andra sättet att bli ledare är chansens väg (*the Path of Chance*), vilket innebär att personen varit passiv och att beslutet fattats av någon annan. Ledarskapsrollen betraktas då som en uppgift som ska genomföras, och har ingen tydlig prägel av en önskan att influera. Personerna blev ledare för att specifika enheter behövde en ledare och ingen annan kunde ta platsen. Ofta rör det sig om att andra personer anser att de är lämpliga och övertalar dem att ta sig an en ledarroll (Bondas, 2006). Denna studie kommer användas som ett komplement till de övriga studierna, då det sätt man blivit ledare kan påverka hur man ser på ledarskapet idag.

Sammanfattningsvis bygger de tidigare studierna på både heroiskt och postheroiskt ledarskap, vilket är representativt för hur man idag delar upp de klassiska ledarskapsteorierna. Även de studier som fokuserar på det postheroiska ledarskapet visar på att det finns kvar inslag av heroiskt ledarskap idag. Den studie som fokuserar på det situationsanpassade ledarskapets tre versioner visar på starkast stöd för den mest generella versionen. Detta stödjer en uppdelning av de fem klassiska ledarskapsteorierna i heroiskt och postheroiskt snarare än som enskilda teorier. Hur en ledare får sin position är något som kan påverka synen på och inställningen till ledarskap vilket exemplifieras genom den sistnämnda studien.

3. Metod

3.1. Studiedesign

Studien grundar sig i en kvalitativ forskningsansats där intervjuer har genomförts med utvalda personer för att därefter kunna dra slutsatser utifrån en analys av insamlad data. En kvalitativ forskningsansats beskrivs som förankrad i ett tolkande vetenskapsideal. Detta innebär att alla observationer som ligger till grund för studien har inslag av extern påverkan. Man kan inte genomföra forskning med kvalitativa ansatser utan att ta in intryck från omvärlden (Lind, 2014).

Fördelen med att använda en kvalitativ metod för forskning är dels närheten till studieobjektet men också den större mängd flexibilitet som tillåts (Ahrne & Svensson, 2015). Genom att i de fall där det var genomförbart besöka intervjupersonernas arbetsplatser etablerades en närhet till och förståelse för intervjupersonens dagliga arbetsmiljö. Det genererade en direkt kontakt med intervjupersonen och skapade unika intervjusituationer, vilket är en stor fördel med kvalitativa studier (Ahrne & Svensson, 2015). Möjligheten till sådan individanpassning som en kvalitativ intervjumetod användes för att anpassa intervjufrågorna efter respondentens tidigare svar eller de specifika svar som erhöles till följd av de olika intervjusituationerna.

3.2. Datainsamling

3.2.1. Intervjuer

Upplägget för intervjuerna var semistrukturerat för att möjliggöra den flexibilitet som eftersöktes. De intervjuer som genomförts är centrala för studien, då all analys kommer bygga på de svar som respondenterna givit samt de resonemang som respondenterna fört. Eftersom de forskningsfrågor som studien grundar sig i inte har några förutbestämda svar och inte heller ska kunna besvaras med ett enkelt ”ja” eller ”nej”, är semistrukturerade intervjuer den mest lämpade metoden för att samla in empiriskt material. För att intervjuerna ska hålla en semistrukturerad form har ett underlag av frågor tagits fram i form av en intervjuguide. Denna har anpassats under intervjuernas gång på grund av exempelvis svar från tidigare respondenter eller information som kommit fram under intervjuens gång. Intervjufrågorna anpassades även på så sätt att frågor lades till, togs bort eller ställdes i olika ordning, samt att öppna frågor varierades. Ahrne & Svensson (2015) beskriver det som en fördel med semistrukturerade intervjuer att det ger utrymme att anpassa intervjufrågorna samtidigt som intervjuguiden ser till att intervjuerna håller liknande struktur i grunden.

För att säkerställa att undersökningen är tillförlitlig har intervjuer blandats med analys av empirisk data. Analysen påbörjades i ett tidigt skede av studien, och kombinerades med kvalitativa intervjuer för att förhindra att intervjuer genomfördes trots att mättnad uppnåtts. Studien hade därför inte ett förutbestämt antal intervjuer som måste genomföras innan studien kan bedömas som färdig, utan istället varvades intervjuer och analys, vilket ledde till underlag för beslut om när studien kunde anses mättad, det vill säga tills de mönster som identifierats

var fastställda och upprepade sig och inga nya mönster framträdde (Ahrne & Svensson, 2015). Det kan även beskrivas som att det redan i intervjufasen av studien säkerställs att studien har en överskådlighet (Kvale, 2014). För att underlätta analysarbetet spelades varje intervju först in och transkriberades sedan i direkt anslutning till intervjun.

3.2.2. Intervjupersoner

I denna kvalitativa studie har intervjuer genomförts personligen med ett antal utvalda personer som innehar en chefsposition. Chefer antogs kunna ge god insyn i såväl sin egen bakgrund, sin relation till medarbetare samt de krav och förväntningar som finns på dem som ledare inom organisationen. För att nyansera denna uppfattning har även en intervju med en chef inom HR genomförts. Vidare har författarna i urvalsprocessen strävat efter att intervjua chefer som är anställda på företag som arbetar inom kunskapsintensiva organisationer. Inom den postheroiska ledarskapsteorin behandlas kunskapsintensiva organisationer specifikt, därför är det av särskilt intresse att undersöka organisationer där teorin anses framträdande för att enklare kunna jämföra med teorin. Så stor variation som möjligt i typologi har eftersträvat i urvalet av intervjupersoner. Oundvikligen fanns dock begränsningar i tillgänglighet varpå urvalet till större del skett genom ett så kallat bekvämlighetsurval, som innebär att tillgängligheten är den avgörande faktorn i urvalet (Denscombe, 2016). Mail skickades ut till företag som författarna ansåg kunde matcha urvalskriterierna. Det som specificerades i utskicket var att personer med erfarenhet som chef efterfrågades.

Studien grundar sig på totalt nio intervjuer där sex av intervjupersonerna är män och tre är kvinnor, vilket kan urskiljas i tabellen nedan. I tabellen har även specifikt angetts vilken roll intervjupersonerna har, samt hur lång erfarenhet de har och deras uppskattade ålder. Benämningarna A-I används fortsättningsvis i förtydligande syfte.

Intervjuperson	Ålderskategori	Roll	År som chef	Kön
A	45-55 år	VD	20+ år	Man
B	35-45 år	HR-chef	10-15 år	Kvinna
C	45-55 år	Inköpschef	20+ år	Man
D	35-45 år	Sektionschef	0-5 år	Man
E	45-55 år	COO	0-5 år	Kvinna
F	55-65 år	Sektionschef	20+ år	Man
G	55-65 år	Enhetschef	10-15 år	Man

H	45-55 år	Sektorchef	10-15 år	Kvinna
I	35-45 år	Sektionschef	0-5 år	Man

3.3. Forskningsetik

De eventuella etiska problem som kan uppstå inom ramen för studien handlar främst om relationen till de personer som kommer intervjuas och de svar som personerna lämnar (Ahrne & Svensson, 2015). Det kan uppstå situationer med respondenter där dessa exempelvis lämnar personlig information som de inte vill ska bli offentlig eller att de nämner saker om sin arbetsgivare som kan leda till problem för respondenten på sin arbetsplats. För att säkerställa att respondenten kände sig säker i intervjusituationen presenterades studiens syfte och användning innan intervjun inleddes så att respondenten kunde fatta ett informerat beslut om sin medverkan (Ahrne & Svensson, 2015). Det klargjordes också att studien i sin färdiga form kommer bli offentlig handling. Respondenten gavs möjligheten att vara anonym och i det fall en respondent ville vara anonym, kommer både respondenten och organisationen att anonymiseras för att säkerställa att inga kopplingar kan göras till den enskilda personen.

I denna studie var det ingen av intervjupersonerna som angav att de ville vara anonyma varpå endast extern anonymisering tillämpats med grund i att ett större utrymme ges att presentera en rättvist och ärlig analys. Vidare tillfrågades om intervjupersonen godkännande till att intervjun spelades in. I samband med förfrågan förklarades att endast studiens författare kommer få tillgång till det inspelade materialet och att det inte kommer skickas mellan författarna med medel som någon annan har tillgång till (Yin, 2013). Det tydliggjordes även innan intervjun att intervjupersonen närsomhelst under intervjun kunde välja att avbryta intervjun och inspelningen, samt att de utan förklaring kunde avböja att svara på en intervjufråga.

3.4. Analys av det empiriska materialet

Det empiriska materialet analyserades med inspiration från grundad teori. Grundad teori är en av många metoder som kan användas vid tolkning och analys av sociala fenomen (Nylén, 2005). Intervjuerna har granskats och kategoriserats i syfte att kunna urskilja gemensamma nämnare, som exempelvis nyckelord eller teman. Detta benämns i den grundade teorin som den konstant komparativa metoden. Metoden ger utrymme för teoretiska reflektioner som följer av fastställandet av gemensamma egenskaper i det empiriska materialet. För att fastställa gemensamma egenskaper lästes det transkriberade materialet igenom upprepade gånger. Samtidigt gjordes löpande anteckningar och noteringar av ord och meningar som författarna ansåg anknyter till teorin och tidigare studier. Vidare identifierades och sammanställdes intervjupersonernas användande av samma eller liknande ordval. I samband med urskiljandet av utmärkande och ofta förekommande ord eller beskrivningar antecknades citat av författarna i förklarande och förtydligande syfte. Av författarna utvalda ord och citat

från de transkriberade intervjuerna kopplade till ledare, medarbetare och organisation utgjorde sedan grunden för kategorisering av övergripande teman relaterade till den valda teoretiska referensramen som kunde urskiljas ur sammanställningen. Kategoriseringen bygger på de klassiska ledarskapsteorierna och indelningen mellan det heroiska och postheroiska perspektivet. Eftersom ingen ny teori kommer genereras analyseras materialet abduktivt.

4. Empiri

Med grund i att intervjupersonerna gör en distinktion mellan chefskap och ledarskap kommer avsnittet först handla om chefen som person för att klargöra vad intervjupersonerna anser att deras roll som ledare innebär. Fortsättningsvis behandlas relationen mellan chefen och medarbetaren, vilket ger insikt i hur intervjupersonerna förhåller sig till sina medarbetare. Avslutningsvis handlar avsnittet om relationen mellan chefen och organisationen för att ge insikt i hur kontexten påverkar ledarskapet.

4.1. Chefen som person

4.1.1. Chefens två roller i ledarskapet

När intervjupersonerna pratar om ledarskap och chefskap så gör samtliga intervjupersoner en distinktion mellan att vara ledare och att vara chef. De flesta intervjupersonerna beskriver en ledare som någon som coachar medarbetare och har deras förtroende. En del av ledarskapet handlar enligt intervjupersonerna om sociala delar som att prata med medarbetarna om både arbete och fritid. När intervjupersonerna pratar om chefskap relateras detta till uppgifter som att hålla medarbetarsamtal, sköta administration, fatta beslut eller säga ifrån. Just personalansvaret är något som flera intervjupersoner kopplar till chefskapet.

Rollen som ledare

När intervjupersonerna beskriver rollen som ledare betonas vikten av såväl distans som närvaro. Detta kan verka motsägelsefullt, men intervjupersonerna menar att det finns tillfällen då det är viktigt att ha distans och vissa tillfällen då det är viktigt att vara närvarande. De menar att för att detta ska vara möjligt krävs att de har ett förtroende från medarbetarna, samt att medarbetarna har ett förtroende för dem. Ledarskap beskrivs av intervjupersonerna som ett socialt samspel mellan ledaren och medarbetaren där ledarens roll är att vara engagerad och närvarande, samt interagera med medarbetaren. Ledarskapet beskrivs i termer som *“ett förtroendekapital”*, *“att motivera och skapa förutsättningar”*, *“att vara närvarande”*, *“ha en social dialog med sina medarbetare”*, och att *“få medarbetarna att trivas och och kunna utföra uppdraget på ett bra sätt”*. Intervjupersonerna menar att de behöver vara närvarande i de fall då medarbetaren behöver hjälp med något, behöver rådfråga om något, eller helt enkelt bara behöver någon att prata med i fikarummet. Rollen som ledare beskrivs som att få medarbetaren att känna sig hörd och sedd, och framförallt att denne känner sig viktig och uppskattad. Detta bör ledaren enligt intervjupersonerna göra genom att vara synlig på arbetsplatsen och alltid vara öppen för dialog.

Det finns som sagt dock situationer där intervjupersonerna menar att man behöver ha förtroende för sina medarbetare för att kunna ha distans till de delar av den dagliga verksamheten som chefen inte normalt sett bör vara inblandad i. En sådan situation är beslutsfattande, vilket diskuterades av samtliga intervjupersoner. Eftersom intervjupersonerna arbetar i kunskapsintensiva organisationer har de medarbetare med mer detaljkunskap än dem själva, samtidigt som det är dem som chefer som ska fatta beslut om problem uppstår. Därav förklarar samtliga intervjupersonerna att deras roll är att ha en helhetsbild för att kunna fatta beslut som tar hänsyn till sammanhanget och alla inblandade aktörer.

Majoriteten av intervjupersonerna är tydliga med att de inte engagerar sig i att få detaljkunskaper då detta inte är avgörande för att kunna fatta ett välgrundat beslut. En av intervjupersonerna (A) beskriver det som att fokusera på målstyrning istället för detaljstyrning och uttrycker att:

Jag brukar säga att min uppgift är inte att veta bäst, utan att veta mest. Du ska inte vara expert inom varje enskilt område, det är därför du har medarbetare under dig som är experter, utan du ska ha en överblick.

En av intervjupersonerna (E) menar dock att det är viktigt att gräva sig ner i problemen som uppstår och att man bör sätta sig in i saker på detaljnivå om man har möjlighet. Personen betonar vikten av att förstå sin verksamhet för att kunna fatta bra beslut och uttrycker att *“man ska inte, jag fick det från någon annan chef någon gång, man ska inte vara vattenskidåkare. Det vill säga att glida lite ovanpå, utan man måste faktiskt ner på djupet lite ibland.”*

Det nämns av ett flertal intervjupersoner att ledarskap är något som man har inom sig och som sedan utvecklas och förfinas över tid i och med att man blir mer erfaren. Alla intervjupersoner verkar överens om att deras ledarskap kontinuerligt utvecklas parallellt med att de får mer erfarenhet. Intervjupersonerna beskriver detta exempelvis som att ledarskapet *“kommer med erfarenhet”* och *“blir bättre och bättre över tid”*.

Sammanfattningsvis beskriver intervjupersonerna ledarens roll som den som har en överblick och inte blandar sig i den dagliga verksamheten bortsett från i de lägen då medarbetarna behöver hjälp. Rollen som ledare innefattar också kontinuerlig interaktion med medarbetarna och synlighet på arbetsplatsen för att främja ett ömsesidigt förtroende.

Rollen som chef

När intervjupersonerna beskriver en chef finns det två olika ingångar. En grupp av intervjupersonerna beskriver chefskap som den auktoritära makten och ansvaret för administrativa frågor, medan den andra gruppen beskriver chefskapet som en titel. Första gruppen beskriver det som att chefskap *“handlar om att ta de svåra besluten”* och *“se till att hantera de som slackar efter”*. Chefen beskrivs då som den som ska ta de jobbiga samtalen med medarbetare, hantera konfrontationer när det behövs och se till att de administrativa delarna av arbetet blir genomförda.

Den andra gruppen har uppfattningen att chefskap *“bara är en titel”* eller *“ett ord på en papperslapp”*. Chefskapet betraktas då endast som något man på pappret blir tilldelad och anses inte medföra annat än en titel. De flesta cheferna som uttryckte denna syn på chefskap nämnde även i samband med detta att man kan vara chef utan att vara ledare, men var noga med att poängtera att det inte är något önskvärt. Vad som framgick oavsett vilken av dessa två synsätt på chefskap de hade var att de alla gjorde distinktionen att chefer är *“något som alla kan bli”* medan ledarskap är något som man behöver investera tid och engagemang i för att utvecklas.

Flera personer beskriver att man ibland behöver agera som en chef och vad som kommer med rollen som chef. En intervjuperson (D) säger om chefskap att *“ibland så måste man väl vara chef också. Ibland måste man ta beslut och sätta ner foten och säga nej och sätta gräns och såna saker”*. Personen nämner också att det fanns en viss oro för att inte bli lyssnad på när personen skulle gå ifrån att vara kollega till att vara chef, men att förtroendet från medarbetarna är något som kommer i och med cheftiteln och att *“man får mycket gratis i och med cheftiteln”*.

För att sammanfatta är synen på chefskap bland intervjupersonerna tvådelad. Chefskapet betraktas antingen som en auktoritär makt eller som enbart en titel.

4.1.2. Chefens syn på sig själv som ledare

När intervjupersonerna ombads att beskriva sig själva som ledare belystes både positiva och negativa aspekter som intervjupersonerna identifierat i sitt eget ledarskap. Majoriteten av intervjupersonerna menar att de har en nära relation till sina anställda och är närvarande i sitt ledarskap, samtidigt som den mest framträdande svagheten är tålmod. Flertalet intervjupersoner hade svårt att skilja på sig själv som ledare och sig själv som person och menade att det hänger ihop.

Hur intervjupersonerna beskriver att de arbetar för att skapa och upprätthålla en nära relation till medarbetarna varierar. En aspekt som lyfts fram av flertalet av intervjupersonerna som viktig för relationen mellan ledare och medarbetare är en öppen kommunikation och uppmuntran. En av intervjupersonerna (H) använder ord som öppenhet, transparens och coachning för att beskriva vad denne eftersträvar i sitt ledarskap. Intervjupersonen säger att det är viktigt att vara öppen med information och se till att den når fram till medarbetarna. En annan person (C) lyfter fram förmågan att berömma sina medarbetare som en av sina starkaste egenskaper som ledare och tycker att man tala om för medarbetare när de gör bra saker. Beröm är något som ska ges öppet enligt intervjupersonen så att det blir tydligt för alla att personen som får beröm har gjort något bra. Intervjupersonen säger gärna *“bra gjort, tack”* och lägger till att detta kan man säga till en medarbetare oavsett *“om det ingick i ditt jobb eller inte”* eftersom uppmuntran är så viktigt.

Intervjupersonerna betonar också vikten av en ömsesidig förståelse och fungerande kommunikation. Det handlar både om deras kommunikation till medarbetarna och att som ledare ta in information från sina anställda. Intervjupersonerna har beskrivit att det är viktigt som ledare *“att man lyssnar på sina anställda”, “tar sig tid att lyssna”* och *“kommunicerar*

sin vision så att alla förstår". Ett annat fokus som också nämns är att man är tillgänglig, öppen för diskussion och nya lärdomar och bryr sig om sina anställda. Flera intervjupersoner diskuterar vikten av den sociala delen som ledarskapet enligt intervjupersonerna för med sig. Detta handlar exempelvis om att diskutera inte bara arbete utan även fritid med sina anställda. hälsa på alla medarbetare vid arbetsdagens början och att se till att medarbetarna mår bra. En intervjuperson (G) nämner i relation till detta att det är ledaren som är ansvarig för stämningen på arbetsplatsen och att den sociala delen av ledarskapet därför är viktig.

Många menar även att medarbetarens utveckling bör ligga i fokus, och att det är deras jobb som ledare att skapa förutsättningarna för att det ska ske. En av intervjupersonerna (A) beskriver exempelvis sina styrkor som ledare i form av att *"ge medarbetare självförtroende och ge dem möjlighet att agera på egen hand"* och beskriver också sig själv som en ganska bra människokännare vilket gör det möjligt för intervjupersonen att anpassa ledarskapet till vad olika personer kan behöva. Personen beskriver också sitt ledarskap som *"prestigelöst"* och utvecklar detta genom att framhålla att det är viktigare att få medarbetarna att prestera bättre än att personen själv ska prestera bättre. En annan intervjuperson (C) poängterar även att det är dennes roll som ledares uppgift att i första hand möjliggöra medarbetarens personliga utveckling och menar att medarbetaren blir en alltmer värdefull resurs ju mer kunskap och erfarenhet de besitter. Att ge medarbetarna dessa möjligheter till utveckling kan enligt intervjupersonen i vissa fall innebära att medarbetare väljer att lämna organisationen och tar sig an nya arbeten på andra organisationer, men menar att det inte borde vara ett hinder för att inte hjälpa medarbetaren att uppnå sin fulla potential. Intervjupersonen förespråkar att man på frågan *"vad händer om vi utbildar vår personal och de lämnar oss?"* ska svara *"ja, vad händer om vi inte utbildar dem och de stannar kvar?"*

En svaghet som majoriteten av intervjupersonerna identifierat hos sig själva är tålmod. De menar att det är en svaghet för att det kan hämma medarbetarnas utveckling, samt att det kan leda till förhastade beslut och att de riskerar att bli för operativa i det dagliga arbetet. När en annan av intervjupersonerna (C) ombeds beskriva eventuella svagheter som personen identifierat i sitt ledarskap hinner intervjuaren inte avsluta frågeställningen innan intervjupersonen svarar *"tålmod"*. Intervjupersonen utvecklar detta genom att berätta att *"om jag blir alltför jagad och uppe i varv (...) då kan jag ibland tyvärr gå in och klippa av och säga; nej gör inte så"* och påpekar att man då inte låter medarbetare begå misstag. Detta är enligt intervjupersonen inte bra *"för dagens misstag är ju morgondagens erfarenhet"*. En annan intervjuperson (G) förklarar att det är dennes kreativa sida som kan leda till för snabba beslut, medan ytterligare en intervjuperson (A) förklarar att det är fokus på resultat som leder till de snabba besluten.

Svagheter som intervjupersonerna identifierat hos sig själva som ledare nämns ofta som något de aktivt arbetar med att vända till sin fördel. Exempelvis nämns av flera personer att deras handlingskraftighet är vad som lett till att de tilldelats en chefsroll. Problematiken ligger i att anpassa sig till rollen som ledare. En av intervjupersonerna (C) nämner att styrkor och svagheter är någonting som hänger ihop och att det man identifierat som svagheter förhoppningsvis är något man kan utveckla till en styrka. En annan intervjuperson (A) förklarar att trots att tålmod är en svaghet denne har har det visat sig att två ordspråk; *"execution now"* och *"du kan välja att göra det nu, med detsamma eller på en gång"*, som intervjupersonen använder ganska ofta lyfts fram av medarbetare som en uppskattad del i ledarskapet.

Sammanfattningsvis beskriver majoriteten av intervjupersonerna sig själva ur en positiv synvinkel som en närvarande och öppen ledare som eftersträvar att upprätthålla en god kommunikation, transparens och entusiasm gentemot medarbetarna. Då intervjupersonerna diskuterar svagheter i sitt ledarskap betonas av majoriteten att de har dåligt tålamod och vill att saker ska ske snabbt, samt tenderar att agera på impuls. Svagheter beskrivs också som förbättringsområden som kan bli en styrka om man identifierat dem och arbetar aktivt med dem.

4.1.3. En pågående förändring av rollen som chef och ledare

Flertalet av intervjupersonerna tycker sig se indikationer på att deras roll har förändrats eller är på väg att förändras, men har svårt att sätta ord på förändringarna. Aspekter som nämns är dock att det inte längre är lika höga krav på chefs tekniska kunskaper och att det är ett större fokus på samverkan mellan chefer, samt att medarbetarens roll betonas mer. Intervjupersonen som arbetar inom HR (B) menar att rollen som chef som en person som talar om för sina medarbetare i detalj vad de ska göra och styr det dagliga arbetet är något som är på väg att försvinna. Intervjupersonen förtydligar genom att säga att *“den kompetensen finns hos alla”* och menar att det inte behövs en specifik person som gör detta för en hel grupp av medarbetare och fortsätter med att *“vara där och stötta och ta bort vissa hinder, den tror jag är viktig ändå”*. Intervjupersonen utvecklar detta genom att beskriva ledaren som den som kan se till att medarbetarnas olika styrkor kommer till användning och menar att detta är mer chefs roll i framtiden. Intervjupersonen säger också att det *“förut så var chefen också den som kunde allting. Så tror jag inte riktigt det är idag. Den är mer enabler, än den som vet allt. För det går ju inte, det går för snabbt idag”*. En övervägande del av intervjupersonerna nämner att ledaren inte behöver ha detaljkunskaper i organisationens eller teamets uppgifter och menar att det är bättre att ha bred kunskap än att ha detaljkunskap.

Flera av intervjupersonerna arbetar på organisationer som nyligen genomfört eller ska genomföra omorganiseringar som kan påverka vilka krav som ställs på ledare inom organisationen. En intervjuperson (D) beskriver förändringarna som att det i framtiden kan komma att finnas en *“mall som säger att utifrån de här premisserna rekryterar vi chefer”* och utvecklar detta genom att berätta att chefernas uppgifter troligtvis kommer se ungefär likadana ut i framtiden, men att delegeringen kan komma att förändras framöver och att antalet chefsnivåer minskar. En annan intervjuperson (G) nämner att omorganiseringen innebär att *“man lägger väldigt fokus på ledarskap”* och att *“man vill ha väldigt mycket samverkan, försöker bygga matrisorganisation där du samarbetar på tvärs”*. En tredje intervjuperson (H) berättar att förändringar inom organisationen har lett till att man nu lägger större fokus på ledarskap än på chefskap. Detta visar sig exempelvis genom att man nu inom organisationen ska lägga mer vikt vid coachning av medarbetare. Även samarbetet inom organisationen förändrades i och med detta och man arbetade för att ena organisationen.

Detta nämns även av en annan intervjuperson (F) som beskriver de nya kraven på ledare som att man går ifrån *“det gamla chefskapet”* till att fokusera mer på mjuka värden som att vara lyhörd, stötta medarbetare och skapa förutsättningar. Även intervjuperson (B) nämner att det är *“en trend kan man säga, att baka ihop med färre chefer”* vilket ställs i relation till organisationens omorganisering där man nu har färre chefsnivåer än tidigare. Intervjupersonen säger också att *“jag tror verkligen att den här specialist-auktoritära chefen är på väg att försvinna på riktigt. Det har tagit lång tid, men det är så”*. En annan intervjuperson (G) tror att det inte kommer krävas tekniska kunskaper framöver för att vara ledare inom organisationen, utan att det kommer vara mer fokus på ledarskap och *“coachande chefer som kanske inte vet så mycket om verksamheten”*.

För att sammanfatta har intervjupersonerna urskiljt indikationer på att rollen som chef och ledare går mer och mer mot att interagera med såväl medarbetare som andra chefer. Intervjupersonerna har också noterat att kravet på teknisk kompetens inte har lika stor betydelse för chefstillsättningar i högre positioner.

4.2. Relationen mellan chefen och medarbetarna

4.2.1. Informella ledare

När intervjupersonerna tillfrågades om synen på ledarskap påtalade majoriteten av intervjupersonerna att informella ledare tillför mycket till diskussionen kring ledarskap eftersom chefstiteln inte är ett krav för att kunna vara ledare. Informella ledare beskrivs av många som en person som är ledare utan att vara chef. Intervjupersonernas syn på de informella ledarna skiljer sig åt när det gäller i vilka sammanhang de framträder och vad de har för roll. En av personerna (F) förklarar att informella ledare endast träder fram om chefen inte tillgodoser medarbetarnas behov av att ha någon att prata med och få feedback från. Informella ledare finns alltså inte om chefen leder sin grupp och medarbetarna tyr sig till chefen. Två av intervjupersonerna beskriver de informella ledarna som de personer som träder fram och sköter verksamheten när de formella cheferna inte är där. En av dem (A) förtydligar att de informella ledarna finns där hela tiden, men att de är mest synliga när chefen inte är närvarande.

För att ytterligare förtydliga vad som särskiljer en informell ledare använder sig intervjupersonen (A) av en metafor från sin egen erfarenhet som ungdomsledare. *“Jag har själv varit ledare inom ungdomsidrott och där ser man ju tydligt då vilka killar som kliver fram och är kandidater till att vara lagkapten eller driver på en tävling, vilka peppar de andra liksom”*. Den informella ledaren beskrivs som någon som motiverar gruppen att röra sig i samma riktning. En annan av intervjupersonerna (E) menar att det kan finnas duktiga personer i en organisation som inte är chefer men som ser till att det dagliga arbetet sköts. Dessa personer känner ett ansvar och ser till att skapa resultat, vilket är vad intervjupersonen menar utgör en ledare.

Vikten av att de informella ledarna arbetar i enlighet med verksamhetens mål förtydligas också av intervjupersonen (E) som uttrycker att *“tyvärr kan det bli så att, har du en informell ledare som då inte är chef och som har en annan agenda än vad företaget har, då blir det ju inte bra.”*. Det kan handla om att de informella ledarna ser det som en makt att behålla kunskap för sig själva eller inte håller med om de övergripande målen. Personen förklarar att de informella ledarna kan leda åt fel, vilket kan vara ett resultat av att de varit på företaget länge och motsätter sig en förändring.

Samma problematik diskuteras av en annan intervjuperson (C) som menar att det kan finnas en nackdel med informella ledare som framträder när man har för karaktärsstarka personer med en vilja som inte går i linje med företagets mål. De informella ledarna blir då istället ett hinder för kollegorna. En tredje intervjuperson (I) nämner också svårigheterna med informella ledare som har en egen agenda, men betonar framförallt möjligheterna man som chef har att dra nytta av de informella ledarna. Personen uttrycker att man som chef kan dra fördel av de informella ledarna genom att styra dem, *“för det är en del av ledarskapet ser jag, att utnyttja dom informella ledarna så att få dom att jobba i din väg, så kan det bli otroligt kraftfullt.”*

De informella ledarna tenderar att vara eftertraktade kandidater vid internrekrytering till chefsroller enligt flera av intervjupersonerna. En av personerna (F) uttrycker att de informella ledarna blir chefer för att de har förtroende från medarbetarna. Vidare är de också omtyckta av medarbetarna och används som bollplank av personalen.

Sammanfattningsvis beskrivs de informella ledarna som någon som är ledare utan att vara chef. Hur de informella ledarna utvecklas och varför är intervjupersonerna oense om. Vissa menar att de träder fram för att tillgodose medarbetarnas behov av feedback och dialog om chefen inte gör det, medan andra menar att de informella ledarna alltid finns där för att det rör sig om individer som känner ett ansvar att prestera men att de blir som mest synliga när chefen inte är på plats. Problematiken med informella ledare som tas upp är risken att de har en agenda som skiljer sig från företagets och därmed styr i fel riktning.

4.2.2. Fokus på gruppdynamik vid rekrytering

Synen på ledarskap och relationen till medarbetare blev tydligt när intervjupersonerna berättade om rekrytering av chefer då det gav insikten att intervjupersonerna värdesätter nuvarande medarbetarnas trivsel och åsikter. Vid diskussion kring rekrytering gör intervjupersonerna ofta skillnad på intern och extern rekrytering. Alla intervjupersoner är överens om att intern rekrytering ger en trygghet i att kandidaten besitter domänkunskaper, och fördelar med extern rekrytering som nämns är nytänkande och affärsmannaskap. Det påpekas av en av intervjupersonerna (E) att vid extern rekrytering, framförallt till chefspositioner, är det vanligt att man anställer personer man arbetat med tidigare och har ett gott intryck av. En annan av intervjupersonerna (F) förklarar att kompetensen hos tidigare externt rekryterade chefer ifrågasatts av medarbetarna då ingen utomstående kan verksamheten. En annan av intervjupersonerna (G) berättar att denne haft diskussioner med sin grupp, i samråd med HR-specialister, om vem som hade passat bra som chef för dem. Diskussionen mynnade ut i tillsättning av en externt rekryterad chef som matchade profilen som tagits fram. Intervjupersonen (G) förklarar att utfallet inte blev som de hoppats:

Så även om dom hade uttryckt att dom ville ha den här externa, inte kompis, så funkade det inte alls. Så vi fick gå tillbaka till att sätta chefer som kände verksamheten väl, som var en del av kamratskapen och kände alla väl, och nu fungerar det jättebra.

En intervjuperson (D) menar att internrekrytering är ett säkert kort då man på förhand vet att det inte kommer förekomma några problem med acceptans. Intervjupersonen förtydligar att vem som har medarbetarnas förtroende är en avgörande faktor och man väger även in vem som är duktig på att utveckla verksamheten. En annan intervjuperson (A) förklarar att de informella ledarna ofta är de som rekryteras internt som formella chefer om det är intresserade av en chefsroll. Personen poängterar dock vikten av att ta ledaregenskaper i beaktande också och inte bara fokusera på kompetens, för att *“tyvärr är det så att dom duktiga medarbetarna ofta blir chefer, och då kan det bli så att man får en dålig chef och tappar en kompetent medarbetare då, och det är ganska vanligt.”*

En tredje intervjuperson (H) berättar att denne för regelbundna dialoger med medarbetare om deras ambitioner och hur de trivs med sin nuvarande roll för att kunna vara uppmärksam på vilka som vill utvecklas, och för att kunna ha det i åtanke vid interna rekryteringar. Intervjupersonen (H) förtydligar också att det krävs att man har en bred kunskapsbas för att kunna ta sig an en bredare roll. Kompetensen och erfarenheten erhålls från olika håll i organisationen, och det är därför viktigt att kandidaten är intresserad av att erhålla ny kunskap och tar initiativ till att lära sig nya saker. Att kandidaten har en inställning som tyder på ett intresse att lära sig tekniken på en övergripande nivå samt en vilja att utvecklas tas även upp av ytterligare två intervjupersoner som en viktig aspekt vid interna rekryteringar.

Intervjupersonerna är utslutande överens om att erfarenhet och kompetens har stor betydelse vid rekrytering. Vidare nämner majoriteten av intervjupersonerna att kandidatens personlighet spelar roll vid rekryteringsprocessen. Ett flertal av intervjupersonerna poängterar betydelsen av att ta hänsyn till personligheten för att upprätthålla en bra gruppdynamik mellan medarbetarna i den befintliga gruppen. En av intervjupersonerna förklarar att det är lite som att lägga ett pussel, att man måste förstå hur kandidaten passar in i helheten och teamet. Personen utvecklar resonemanget genom att beskriva det som ett lagarbete:

Jag blir lite nördig och pratar i fotbollstermer då, behöver vi en mittback så är det ingen anledning att anställa en bra forward. Zlatan är ju en fantastisk fotbollsspelare men att sätta honom som mittback och bygga laget bakom honom då skulle ju bli en katastrof.

En annan av intervjupersonerna (H) pratar också mycket om sammansättningen av en grupp och berättar att de försökt skapa ett bra team genom att kombinera nyexaminerade ingenjörer med ingenjörer som har mycket erfarenhet. Vidare diskuteras även att vid tillsättningen av intervjupersonens ledningsgrupp eftersträvades att skapa en heterogen grupp där flera ledarskapsstilar fanns representerade för att skapa en bredd. För att åstadkomma detta tillsattes chefer som skiljde sig från varandra och intervjupersonen själv. Enligt intervjupersonen själv har det fått positiva effekter, men det denne uttrycker också att det hade varit fördelaktigt att ha en större ledningsgrupp med ännu fler ledarskapsstilar. En intervjuperson (C) berättar också att det är bra att det rör sig i leden inom organisationen och att nya medarbetare kommer in i och med pensionsavgångar och säger att *“det bästa jag vet är ny personal, helt ärligt. Inte hemmablinda, helt okunniga och ofärgade”*. Intervjupersonen beskriver hur nya medarbetare är bra för organisationen då de kommer med nya erfarenheter och tankebanor.

Sammantaget tar intervjupersonerna hänsyn till hur en ny tillsättning påverkar den existerande gruppen och majoriteten resonerar utifrån idéer om gruppdynamik. Intern rekrytering är vanligt vid chefstillsättning, då de redan besitter domänkunskaper och har en relation till medarbetarna. Nackdelen med intern rekrytering kan vara att man missar nytänkande och affärsmannaskap.

4.2.3. Medarbetarens roll i ledarskapet

Då intervjupersonerna tillfrågades om deras samarbete med medarbetarna kan urskiljas två olika teman som ofta lyftes fram; beslutsfattande och ansvarsfördelning, samt dialog och interaktion. Diskussion kring beslutsfattande och ansvarsfördelning ger insikt i hur förtroendet ser ut från ledaren till medarbetaren medan diskussionen rörande dialog och interaktion ger en inblick i hur det ömsesidiga förtroendet upprätthålls.

Hur intervjupersonerna går tillväga för att införskaffa tillräcklig information från medarbetarna för att fatta ett beslut skiljer sig åt. Flertalet menar att det är medarbetarnas uppgift att förse dem med nödvändig information vid uppkomsten av ett problem medan vissa förklarar att det är viktigt att skaffa sig information från flera håll. Generellt är att medarbetarna måste motivera och ge god grund för sin sak. En av intervjupersonerna (D) menar att om problem uppstår:

Då måste ju, den personen måste ju övertyga mig och motivera mig, eller motivera varför man ska göra det, och ganska ofta så lyckas dom med det och så litar jag på dom, och ibland får dom faktiskt bevisa det för mig, att hitta den referensen eller visa mig det beräkningsunderlaget eller vad det nu är för någonting.

Att förtroende för medarbetarnas kompetens är en nödvändighet är alla intervjupersoner överens om. Ett par av intervjupersonerna uttrycker specifikt att de delegerat ansvaret för det tekniska beslutsfattandet till medarbetarna, och två andra intervjupersoner förklarar att om ett beslut inte påverkar budgeten så är de inte involverade i besluten utan de fungerar snarare som en stödfunktion vid behov. En annan intervjuperson (I) berättar att de använder sig av ett avvikelshanteringssystem där medarbetarna kan rapportera in problem som intervjupersonen sedan delegerar ut ansvaret för till den som är bäst lämpad, och de får då befogenhet att fatta beslut i frågan. Intervjupersonen förtydligar att de enda besluten denne tar är i ekonomiska frågor. Något som också betonas av en intervjuperson (B) är vikten av att man har ett management som inte efterfrågar detaljer då det resulterar i att cheferna kommer se till att ha detaljer och därmed bli mer kontrollerande och styrande mot sina medarbetare.

Samtidigt som intervjupersonerna uttrycker att det är viktigt att ha tilltro och förtroende för sina medarbetare och hålla distans till det dagliga arbetet betonar intervjupersonerna också vikten av att vara närvarande som chef och att vara synlig för medarbetarna. Vissa menar att distansen till medarbetarna skapats automatiskt när de fått en chefsroll. En av intervjupersonerna (D) beskriver det som att "*att det blir en liten mer distans, lite mindre kompis*" och förtydligar att förändringen inte skett enbart från intervjupersonens sida, utan även från medarbetarna som tidigare varit dennes arbetskamrater.

En annan av intervjupersonerna (G) gör ett liknande resonemang och förklarar det med att "*det blir ju så när man blir chef, det förändrar relationen till medarbetarna*". Även denna personen menar att förändringen skett från båda håll. Personen förklarar hur viktigt det är att skapa bra relationer och arbeta när sina medarbetare och säger att "*jag brukar säga att all verklig makt som man har egentligen, det är inte den makten som man försöker behålla utan det är den som ges till en från omgivningen*". Samma intervjuperson beskriver senare i

intervjun sig själv som en *“klanledare”* i bemärkelsen att medarbetarna är under hans beskydd och blir omhändertagna och ledsagade.

Flera av intervjupersonerna förklarar att de är synliga och närvarande för medarbetarna genom att gå runt och observera och prata med dem. En av intervjupersonerna (E) förklarar att syftet med att gå runt och titta och ställa frågor är att försöka vara ett stöd och ett *“bollplank”* som medarbetarna kan diskutera med. Även intervjuperson F talar om vikten av att röra sig ute bland medarbetarna och visa intresse för deras dagliga arbete. Intervjupersonen beskriver denna ledarstil som *“management by walking around”* och förklarar att det handlar om att ta in informationen som ges av konversationer med medarbetarna, filtrera den och sätta den i sitt sammanhang. Informationen behöver sedan jämföras och kombineras med egna observationer, menar intervjupersonen, för att ge en rättvis bild av verkligheten. En intervjuperson (C) nämner också att det är viktigt att få en överblick genom att observera, men betonar hur viktigt det är att inte lägga sig i, utan låta medarbetarna göra misstag (med undantag för om det utgör en fara eller om det är tidspress) även om han själv gjort samma misstag tidigare och vet exakt vad utfallet blir. Intervjupersonen uttrycker att det beror på att *“dagens misstag är morgondagens erfarenhet”* och att felet man gör är det man lär sig mest av.

Två av intervjupersonerna nämner att de märker av skillnader mellan generationer hos medarbetarna vilket kommer ställa nya krav på ledaren för att skapa ett ömsesidigt förtroende. En av intervjupersonerna (F) menar att yngre vill ha mer flexibilitet att kunna vara sig själva och göra lite som de vill, medan han upplever att de äldre uppskattar mer struktur och tydliga regler och direktiv. Intervjupersonen menar att den skillnaderna hos den yngre generationen ställer krav på att chefen är lyhörd och att man kan förvänta sig en högre personalomsättning framöver. Det nämns också att detta tas i beaktande vid rekrytering då man uppskattar att yngre stannar 3-4 år och det tar lång tid att lära upp en ny medarbetare. En intervjuperson (H) har också identifierat en skillnad mellan generationer, men talar istället om ambitioner och förklarar att yngre generationen är mer målmedveten och tenderar att inte vilja vara kvar på samma position eller arbetsplats lika länge. Intervjupersonen säger att yngre medarbetare inte är lika beredda att ta sig tiden att utveckla spetskompetens och detaljkunskaper, vilket personen tolkar som en generationsfråga. Båda intervjupersonerna är överens om att den yngre generationen medför en högre personalomsättning.

För att sammanfatta beskrivs det som medarbetarens roll att skapa förtroende genom att lyfta problem som uppstår och informera chefen. En annan del av medarbetarens roll är att leverera och fatta bra beslut när chefen tilldelar dem ansvar. Medarbetarens roll tillsammans med ledarens roll är vad som anses utgöra det ömsesidiga förtroendet som möjliggör effektivitet. Dynamiken mellan chef och medarbetare förutspås förändras i och med att yngre generationen anställs då de har andra krav på chefen.

4.3. Relationen mellan chefen och organisationen

4.3.1. Interna krav och förväntningar

Ett flertal av personerna som intervjuats berättar om det interna arbetet med ledarskap på organisationerna och de förväntningar och krav som respektive organisationer har på sina ledare. Gemensamma teman som kan urskiljas är att intervjupersonerna nämner administrativa krav, resultatbaserade krav, förväntningar på hur man behandlar medarbetare och chefs roll som ledare. En intervjuperson (C) nämner att det finns *“företagsgemensamma mål som vi alla har att jobba mot”* och utvecklar detta genom att berätta att exempelvis resultatmål påverkar den ersättning man får för sitt arbete och att just resultatet är något som bygger på att avdelningarna samarbetar och ser till att genomföra sina egna arbetsuppgifter. Inom intervjupersonens organisation finns det också krav på personalansvaret i form av att se till att medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs med medarbetarna.

En annan intervjuperson (B) berättar om företagsgemensamma värderingar som i organisationens egna ledarskapsutbildningar. Sådana gemensamma värderingar är exempelvis *“accountability”*, som handlar om att ta eget ansvar för sitt arbete samt *“empowerment”* som handlar om att använda sig av de styrkor som finns i medarbetarna istället för att som chef gå in och fatta besluten. Intervjupersonen säger också att det kan finnas nackdelar med att delegera ner ansvar till medarbetarna ur ett medarbetarperspektiv, eftersom inte alla vill ha en sådan beslutsfattande och synlig roll utan hellre vill bli tillsagd vad den ska göra.

Det är några organisationer som har tagit fram värderingar som ledare ska arbeta emot. En intervjuperson (H) berättar om organisationens sju punkter som sammantaget utgör vad som förväntas att ledare ska göra inom organisationen. De sju punkterna berör saker som professionalism och samarbete och är något som delvis utvecklats internt av ledarna själva och även medarbetarna fick vara delaktiga genom att berätta om sina förväntningar på ledare. En annan intervjuperson (A) berättar att det finns gemensamma värderingar inom organisationens och säger att *“problemet är att ta såna här direktiv och policys och floskler in i daglig verksamhet”*. Intervjupersonen utvecklar detta genom att tillägga om de gemensamma värderingarna att *“det ligger en bit ifrån verkligheten”* men att det är bra att dessa finns som ett stöd exempelvis när någon gör fel och man då kan säga att *“det finns tydligt att det här är inte okej, och du har brutit mot det och därför är det en varning”*.

En intervjuperson (I) berättar att det inom organisationen finns tre ledord som man arbetar emot och att dessa är samverkan, oberoende och värdeskapande. Om samverkan säger intervjupersonen att *“där är ju vi väldigt måna om att jobba med andra chefer, egentligen för att underlätta så att alla medarbetarna ska samverka”* och att just samverkan mellan chefer är ett sätt att *“bygga nätverk genom chefskapet”*. Oberoendet handlar om att exempelvis inte hamna i en jävsposition medan värdeskapandet är viktigt för att *“skapa värde för kunder”*. Det finns förutom dessa ledord även en officiell ledarprofil, men detta är inte något som intervjupersonen satt sig in i.

En annan intervjuperson (E) berättar att det inte finns specifika krav på hur just en ledare ska vara, men att det inom organisationen finns *“allmänna krav på medarbetare”* och att *“chefer ska föregå med gott exempel”*. Intervjupersonen utvecklar de allmänna krav som finns och

berättar att “kostnadsmedvetenhet är ett exempel, man ska vara rädd om företagets resurser” och att “*man ska vara entreprenörsdrivande*”. Intervjupersonen lägger till att de allmänna kraven på medarbetarna är något som förmedlas tydligt i rekryteringsprocesser, eftersom det är “*viktigt att försöka förmedla att den här typen av miljö försöker vi ha på företaget, så att kandidaten kan känna att det här är en miljö jag kan trivas i*”. En annan intervjuperson (A) berättar att det finns krav på ledarens interaktion med medarbetare och att man ska hålla utvecklingssamtal med medarbetarna där de själva får skatta sin prestation och som sedan utvärderas gemensamt.

Sammanfattningsvis upplever intervjupersonerna främst krav i form av resultatmål och administrativa mål. Utöver det nämner många mål rörande samarbete och värderingar som förväntningar från organisationen. Vissa av intervjupersonerna uttrycker svårigheter att applicera företagsgemensamma målen i det vardagliga arbetet.

4.3.2. Vägen till chefsrollen

Samtliga av intervjupersonerna har blivit erbjudna chefsroller under sin karriär. Ett fåtal har sökt positionen de har idag, men har då tidigare blivit tillfrågade. När intervjupersonerna berättar hur rekryteringsprocessen gick till används beskrivningar som “*dom har ramlat på mig*” (I), “*blivit flyttad runt*” (C) och “*då blev jag nödd och tvungen*” (A). Ett flertal av intervjupersonerna förklarar att de inte aktivt strävat efter att få en chefsroll, medan resterande menar att de haft en förväntning eller förhoppning om att få en chefsroll någon gång i framtiden. En av intervjupersonerna (D) berättar att denne medvetet tog en aktiv roll i utvecklingsarbeten och försökte jobba expansivt för att intervjupersonen uppmärksammat att det belönas och uppskattas inom företaget. En annan intervjuperson (E), som arbetar inom HR, har själv haft flertalet olika tjänster till följd av omorganisationer och uttrycker att man som chef får vänja sig vid att vara “*väldigt flexibel och tänka att nu gör jag detta nu, så får vi se vad som händer imorgon*”. Intervjupersonen utvecklar resonemanget med att förklara att “*man är ju inte anställd på en roll, man är ju anställd på ett företag*”.

Sammantaget har alla intervjupersonerna blivit erbjudna chefsroller och ofta är anledningen att omständigheterna krävde det. De flesta har inte strävat efter att bli chef, men vissa har aktivt arbetat för att få en chefsroll.

4.3.3. Ledarskapsutbildningar

Intervjupersonerna beskriver några olika uppfattningar om ledarskapsutbildningar. Vissa är positivt inställda till utbildningarna medan andra är mer negativt inställda. En intervjuperson (H) berättar att man inom organisationen har ledarskapsutbildningar i princip varje år där man får lära sig hur man förväntas agera som ledare och där man även får möjligheten att diskutera organisationens värdeord. En annan intervjuperson (A) säger sig ha “*drabbats av ganska många såna här utbildningar, både frivilligt och ofrivilligt*” och förklarar att utbildningarna har varit av varierande kvalitet. En tredje intervjuperson (B) som själv håller i ledarskapsutbildningar beskriver dessa som ett sätt att se till att man har “*en pipeline av nya*

chefer” och att fokus för utbildningarna idag är själva personen och den egna utvecklingen. Det finns också en intervjuperson (C) som aldrig har deltagit i någon ledarskapsutbildning.

Några intervjupersoner beskriver ledarskapsutbildningar som en möjlighet att träffa andra chefer och vidga sitt nätverk. En intervjuperson (I) berättar om interna ledarskapsutbildningar där ledare delades upp i grupper och arbetade tillsammans under utbildningen och att *“vi blev väldigt nära och kunde ge varandra feedback på ett väldigt bra sätt”*. Det utvecklades även ett mentorskapsprogram inom organisationen där chefer knöts samman och hade möjlighet att kontinuerligt diskutera och samarbeta med en annan chef. En annan intervjuperson (E) som gått externa ledarskapsutbildningar säger att de är en av sakerna som kan göra en person till en bra ledare och att man kan ta med sig vissa saker från utbildningarna. Intervjupersonen framhåller att den viktigaste delen är att träffa andra ledare som man kan diskutera problem och lösningar med.

Sammanfattningsvis har intervjupersonerna såväl positiva som negativa erfarenheter av ledarskapsutbildningar. Däremot är interaktionen med andra människor det som främst lyfts fram som en positiv effekt av utbildningarna.

4.3.4. Samarbete mellan chefer

När intervjupersonerna ombads att berätta om samarbetet mellan chefer inom organisationen togs två olika perspektiv upp. Det ena som diskuterades var samarbetet mellan olika grupper eller enheter, och det andra var mellan cheferna som individer. Ett antal personer nämner att samarbetet mellan enheter är en utmaning för växande företag. En av dessa intervjupersoner (D) uttrycker att organisationen har en historia av att jobba väldigt nära inom sina egna enheter men att de är *“väldigt dåliga på att jobba liksom tvärfunktionellt och med andra enheter inom koncernen och det är jätte, jättemycket driv på att ändra det”*. Man försöker aktivt flytta fokuset från autonoma enheter med stark samhörighet till en enad organisation. Samma intervjuperson poängterar problematiken med att samarbetet tenderar att påverka resultatet, för att trots att det är uttalat att det får lov att kosta pengar så blir påverkan på resultatet *“en större broms än vad uppmuntrande ord är en drivkraft”*. Intervjupersonen menar att samverkan måste belönas på ett sätt som är mätbart.

Två intervjupersoner beskriver det som att de arbetar aktivt med att *“bygga en matrisorganisation där du samarbetar på tvärs”* (G) respektive att de *“skapar tvärfunktionella grupper för att kunna förstå varandras problem och samarbeta”* (E). Ytterligare en av intervjupersonerna, som arbetar med HR (B), förklarar att man arbetar aktivt för att sudda ut organisatoriska gränser vilket medför att *“funktioner och system som liksom tittar på hela värdekedjan blir mer och mer viktiga”*. För att uppnå detta har man enligt intervjupersonen tagit hjälp av anställda från olika delar av företaget för att få olika perspektiv. En annan intervjuperson (I) uttrycker det som att horisontellt samarbete genererar att *“då bygger man ju nätverk igenom chefskapet”*.

Gemensamt för alla intervjupersoner är att de söker sig till andra chefer när de står inför en utmaning de behöver diskutera med någon annan innan de fattar ett beslut om hur situationen ska hanteras. Vikten av att ha ett "bollplank" betonas. Vart man diskuterar dessa frågor skiljer sig från på chefsmöten på företagsnivå (C) till över en kopp kaffe i fikarummet i form av "kallprat, för att få lite nya inputs" (E), beroende på allvaret i situationen. Vem intervjupersonerna söker sig till och för en dialog med beskrivs som *lika* eller *olika* dem själva i fråga om ledarstil. En av dessa intervjupersoner (E) beskriver det som att det är "*den personen som är kanske mest lik mig själv som kanske fungerar bra med även socialt är väl kanske den personen man vänder sig till oftast*". Ett par av intervjupersonerna (C & H) menar att de diskuterar både med chefer som är lika dem själva, och personer som är olika dem själva. Båda intervjupersonerna erkänner dock att de tenderar att söka sig till personer som är lika dem själva om de inte gör ett medvetet val att konversera med en person som de beskriver som olik dem själva i ledarstil. En intervjuperson (F) förklarar att denne inte baserar sitt val av person på likheter eller olikheter, utan helt baserar det på kompetens och ställer sig frågan "*vem är det som är bäst lämpad att ge mig den hjälpen?*".

För att sammanfatta diskuteras samarbete mellan chefer på en avdelningsnivå, samt på en individnivå. Samarbete mellan avdelningar drivs på av organisationerna och fokus ligger på att främja samarbetet. På individnivå har samtliga chefer andra chefer de rådfrågar. Den tydligaste tendensen är att de söker sig till personer som är lika dem själv, men vissa väljer aktivt att diskutera med en person som är olika dem själva, och vissa baserar det på kompetens.

5. Analys

5.1. Heroiskt ledarskap

Chefens makt

När ledarskap och chefskap diskuteras av intervjupersonerna gör de flesta intervjupersonerna en tydlig distinktion mellan att vara ledare och att vara chef. Den ena personen är den sociala och coachande ledaren som har en stor social närvaro inom organisationen och som stöttar och delegerar. Inom postheroismorienteringen betonas ledarens närvaro och interaktion med medarbetarna vilket liknar intervjupersonernas beskrivning av vad de betraktar som en ledare. Den andra personen är den hårda chefen som fattar stora beslut, tar jobbiga samtal med medarbetare och är den som behöver säga ifrån. Det finns en viss distans till chefskapet hos intervjupersonerna och en ovilja att definiera sig själv som chef. Det framgår ur intervjuerna att man som chef får en viss makt vilket kan bero på den titel man får som chef.

Det finns dock motsägelser kring detta, ett exempel är en intervjuperson som säger att den verkliga makten är den man får från omgivningen, inte den som kommer automatiskt i och med titeln. Man är dock överens om att det finns en makt i chefskapet, oavsett hur man får den. Ordet chef är kopplat till negativt laddade företeelser som att säga nej, utfärda varningar till medarbetare och hantera administrativa uppgifter och det är troligtvis därför intervjupersonerna inte vill definiera sig själva som just chefer. Dock har många en titel som

just chef, medan ingen har titeln ledare. Kopplingen till chef som en auktoritär makt har starka heroiska kopplingar. Att ledaren har en auktoritär roll lyfts fram i den stilorienterade inriktningen som går inom heroismen. Enligt intervjupersonernas beskrivningar så är en ledare en person som agerar i enlighet med postheroismorienteringen medan en chef är en person som mer liknar de heroiska teoriernas ledare. Detta skiljer sig alltså från synsättet som framkom i samband med det transformativa ledarskapet där det transaktionella ledarskapet är att betrakta som chefskap medan det transformativa ledarskapet är ledarskap.

Informella ledare

Flera personer nämner informella ledare som ett naturligt inslag i organisationen. Det är alltså möjligt att vara ledare utan att för den sakens skull vara utnämnd till chef. En del av ledarskapet kan vara att identifiera och hantera de informella ledarna eftersom dessa har möjlighet att påverka resten av gruppen. I diskussionen kring informella ledare ses nyanser av det heroiska ledarskapet då intervjupersonerna diskuterar informella ledare i förhållande till hur dessa kan påverka det egna ledarskapet.

Synen på informella ledarens roll i organisationen skiljer sig åt. Ett flertal av intervjupersonerna beskriver de informella ledarna som de som tar ansvar och ser till att leverera resultat. Synen på informella ledare som den som motiverar och inspirerar gruppen att samarbeta och röra sig i samma riktning kan beskrivas som ett transformativt ledarskap då ledaren står i centrum och får medarbetarna att arbeta för att ledaren ska kunna leverera resultat. Denna syn blir särskilt tydlig när ett antal av intervjupersonerna poängterar svårigheterna med informella ledare som leder gruppen åt fel håll. I de fallen där de informella ledarna har egna visioner som skiljer sig från företagets mål används medarbetarna för att driva den egna agendan. Ett heroiskt synsätt på ledarskap kan också tolkas ur att en av intervjupersonerna uttrycker att det är en del av ledarskapet att utnyttja de informella ledarna till sin fördel. Att beskriva de informella ledarna som ett potentiellt redskap för ledaren tyder även det på ett heroiskt synsätt då medarbetarna beskrivs som medhjälpare till ledarens framgång.

Född till ledare

Intervjupersonerna pratar om att ledarskap är något man har inom sig, som en medfödd begåvning som sedan visserligen kan utvecklas och förfinas genom utbildningar och framförallt erfarenhet, men som man inte kan lära sig helt utan fallenhet. Detta visar på tendenser som hör samman med egenskapsperspektivet som tillhör de heroiska ledarskapsteorierna då man enligt detta perspektiv såg ledarskapsegenskaper som egenskaper man föds med, precis som intervjupersonerna kopplar ledarskapet till en medfödd begåvning.

Anpassat ledarskap

Under intervjuerna har ett fåtal intervjupersoner nämnt att man anpassar sitt ledarskap till vad olika medarbetare behöver, det vill säga att man ser vilken ledarstil som passar bäst för olika medarbetare. Detta kunde exempelvis handla om att se vilka som behövde mer eller mindre stöttning, samt vilka som ville få fatta egna beslut eller inte. Inom ledarskapsforskningen skulle detta sätt att agera som ledare ses som klart heroiskt, närmare

bestämt det stilorienterade ledarskapsperspektivet, eftersom man då ser ledarskapet som ledarens förmåga att anpassa sin ledarskapsstil. Det är intressant att detta inte diskuteras mer inom ramen för samtalet kring dagens ledarskap, när det har kopplingar till den sociala delen av ledarskapet vilket många framhäver som något väldigt viktigt.

Rekrytering

Vid extern rekrytering antyder ett flertal av intervjupersonerna att man tenderar att anställa personer som man har tidigare erfarenhet av att arbeta med. Det baseras på att man har ett gott intryck sedan tidigare och vet att man själv kan fungera bra tillsammans med kandidaten. Inom heroismen, specifikt den transformativa ledarskapsteorin, är goda relationer till medarbetarna av vikt för att det gynnar ledaren att kunna driva på förändringsarbete. Att anställa en kandidat som ledaren känner väl sedan innan är gynnsamt för ledaren själv. Då intervjupersonerna diskuterar de positiva effekterna av att anställa någon de själva har arbetat med tidigare nämns inte medarbetarna. Dessa intervjupersoner kan anses beskriva den externa rekryteringsprocessen med utgångspunkt i det heroiska ledarskapet.

Chefens beslutsfattande

Flera intervjupersoner nämnde att det är medarbetarnas uppgift att förse chefen med beslutsgrundande underlag. Medarbetarens roll är då att se till att chefen får all information som krävs för att fatta ett välgrundat beslut. Ur detta kan tolkas att ledaren har ett uttalat förtroende för medarbetarnas förmågor vilket betonas både inom det transformativa ledarskapet och det postheroiska ledarskapet, men när intervjupersonerna beskriver processen får medarbetaren rollen som medhjälpare för att ledaren ska kunna göra bra ifrån sig och fatta rätt beslut, vilket är centralt inom det transformativa ledarskapet.

En övervägande del av de tillfrågade nämner snabbhet till beslut som något negativt när de diskuterar sitt eget ledarskap. Ur detta utläses att det är just ledaren som är ansvarig att fatta beslut och att det är denna förväntning som finns inom organisationerna. Intervjupersonerna specificerade visserligen inte vilken typ av beslut som de var för snabba att fatta, men de exempel som gavs innefattar både operativa och administrativa frågor. Ett flertal personer förklarade även att de delegerar eller fördelar beslutsfattandet i de fall besluten inte påverkar resultaträkningen. Att ledarna pratar om just beslutsfattandet på detta sätt har heroiska tendenser, men samtidigt är det viktigt att poängtera att det ses som just svagheter.

Internt samarbete

Många intervjupersoner nämner ett ökat fokus på samarbete inom organisationen. En av intervjupersonerna förklarar att resultatmålen påverkar ersättningen man får och att just resultatet bygger på att avdelningar samarbetar och genomför sina arbetsuppgifter. Att samarbetet styrs av materiella belöningar i form av exempelvis lön är tydligt knutet till det transaktionella ledarskapet. Vad som är intressant att lägga märke till är att en av intervjupersonerna diskuterar problematiken med att samarbetet är starkt kopplat till resultatet eftersom det ofta ger negativt resultat för den enskilda avdelningen. Intervjupersonen uttrycker en önskan om att samarbete värderas på andra sätt än materialistiskt vilket kan ge en

indikation om att idéer som rör sig bort från det transaktionella ledarskapet börjat gro hos vissa chefer.

5.2. Postheroiskt ledarskap

Ledaren

Det ställs allt mindre krav på att ledaren ska ha detaljkunskaper om organisationens verksamhet. Det verkar som att detta är en trend som kommer fortsätta förändra organisationer framöver. Fokus ligger istället på ledarskapet och den stöttande funktion en ledare kan ha genom att interagera med medarbetarna. Denna typ av förhållande, som bygger på samarbete och en ömsesidig utveckling mellan ledare och medarbetare, betonas starkt inom det postheroiska ledarskapet. Inom kunskapsintensiva organisationer där medarbetarna har mycket omfattande tekniska kunskaper så får medarbetarna stor frihet att fatta egna beslut och styra sina projekt i rätt riktning.

Inom organisationerna som intervjupersoner representerar delegeras uppgifter från ledaren till medarbetaren som sedan har stor frihet i att fatta beslut inom sina egna områden. Detta är en tydlig postheroisk företeelse som bygger på att ge medarbetarna mer ansvar och förtroende och som visar på att ledaren idag har en mer stöttande funktion inom organisationen istället för en styrande funktion. Ledarens roll i relation till specialisten är att skapa de förutsättningar som behövs för att specialisten ska kunna genomföra sina uppgifter på bästa sätt. Det finns en strävan mot att som ledare vara helt obsolet, det vill säga att som ledare inte behövas alls vilket är en intressant tankegång.

Vikten av samarbete

Många organisationer ställer krav på att ledare inom organisationen ska arbeta tvärfunktionellt och samarbeta med andra ledare. De organisationer som nyligen genomfört eller ska genomföra omorganiseringar har fått tydliga besked om att det nu ska vara mer fokus på samarbete mellan ledare. Detta tyder på att det heroiska auktoritära ledarskapet är på väg bort och att man nu går mot en mer demokratisk och öppen miljö, vilket ligger i linje med utvecklingen mot ett postheroiskt synsätt som teorin tyder på. Att ledare ska arbeta just tvärfunktionellt sett tillsammans med att antalet chefsnivåer inom flera organisationer blir färre visar också på att man går mot ett mer demokratiskt organiserad verksamhet. Hierarki får då ge vika för en mer platt organisation och auktoritet byts ut mot samarbete.

Mentorskapet

Vissa organisationer uppmuntrar ledare till att hitta en mentor som kan vägleda och rådgöra ledaren i sin roll. Några ledare har hittat sådana mentorer på egen hand då de menar att det är en fördel att kunna diskutera sin roll som ledare med andra personer i samma situation som man själv befinner sig i. Denna företeelse har postheroiska tendenser i och med att man inte ser sig själv som ledare som en auktoritet utan är medveten om sina svagheter och aktivt arbetar för att bli en bättre ledare för sina medarbetare.

Medarbetarens ledarskap

Som tidigare nämnt är inte intervjupersonerna överens om de informella ledarnas roll. En intervjuperson uttrycker exempelvis att de informella ledarna endast träder fram då chefen inte kan tillgodose medarbetarnas behov. Därav menar intervjupersonen att de informella ledarna inte behövs, och därför inte träder fram, i de fall då chefen är närvarande och tillgodoser medarbetarens behov av kommunikation. Resonemanget ovan tyder på ett postheroiskt synsätt eftersom medarbetarnas behov står i fokus för diskussionen. Chefens roll som ledare är att se till att medarbetarna har vad de behöver för att trivas på arbetsplatsen.

Majoriteten av intervjupersonerna nämner att de informella ledarna tenderar att bli chefer. Anledningen till att informella ledare får en chefsroll förklaras som att cheferna har en nära relation till medarbetarna och att de ofta används som ett bollplank. Förtroendet och den nära relationen till medarbetarna anses vara en avgörande faktor vid internrekrytering. Att en nära relation till medarbetaren där man kommunicerar på lika villkor värdesätts tyder på ett postheroiskt synsätt på ledarskap. En nära relation till verksamheten och medarbetarna betonas generellt sett som en väldigt viktig faktor vid intern rekrytering. Vad som dock bör nämnas är att samma intervjuperson som talar om att informella ledare inte träder fram om chefen gör sitt jobb också uttrycker att de informella ledarna tenderar att vara eftertraktade kandidater vid rekrytering. Denna insikt anses tyda på att idén om att chefen tillgodoser medarbetarnas behov inte är förankrad i praktiken.

Uppmuntran och beröm

Flera ledare nämner vikten av att ge medarbetare beröm för sitt arbete när de gör bra ifrån sig och att detta gärna ska göras publikt, så att andra medarbetare får ta del av berömmet. Det ses som något väldigt positivt för medarbetare som får beröm eftersom den personen får respekt och uppmärksamhet från inte bara ledaren utan även från andra medarbetare. En intervjuperson säger till och med att man ska ge medarbetare beröm även om de genomför arbetsuppgifter som egentligen inte tillhör deras arbete, vilket visar på ett otroligt stort fokus på medarbetaren och hur den upplever och trivs på arbetsplatsen. Detta fokus på medarbetaren har tydliga kopplingar till det demokratiska och humanistiska ledarskapet som postheroismen representerar.

Arbete och fritid

När ledarna pratar om vikten av att engagera sig i sina medarbetare socialt så läggs fokus på både arbetsliv och fritid. Att det är viktigt att vara närvarande på detta sätt har kopplingar till det postheroiska ledarskapet och den mer humanistiska inställningen som ledare då har. Något som endast nämns av en intervjuperson är vikten av just fritid och diskussionen om fritid i relation till ledarskap. Den person som nämner detta anser att det som ledare är viktigt att prioritera fritid både för sig själv som ledare och för sina medarbetare.

Medarbetaren i fokus

Det läggs stor vikt vid medarbetarnas personliga utveckling och flera personer ser det som sin uppgift som ledare att möjliggöra detta. Det är också flera som nämner som något negativt eller en personlig svaghet att bli alltför operativ i organisationens verksamhet. När ledare går in i den operativa verksamheten flyttas mycket av makten från medarbetaren då detta flyttar

beslutsfattandet uppåt i organisationen istället för att stanna hos medarbetarna. I denna diskussion är medarbetaren i tydligt fokus, vilket är en av grundpelarna för det postheroiska ledarskapet. Att man kan se detta som postheroiskt trots att ledarna visserligen sätter sig själva och sina svagheter i fokus, beror på att dessa saker benämns som just svagheter. Det är något negativt att ta ifrån medarbetarna den makt de fått i form av exempelvis beslutsfattande eller förtroendet i att sköta den dagliga verksamheten utan detaljstyrning från sin ledare.

En av intervjupersonerna beskriver att en del av rekryteringsprocessen varit gruppdiskussioner om vilken chef som efterfrågas. Att involvera medarbetarna i processen tyder på att medarbetarens åsikter och kunskaper värdesätts, och att ledaren diskuterar tillsammans med medarbetarna indikerar att ledaren försöker minska den hierarkiska strukturen. Detta är centralt i den postheroiska ledarskapsteorin - att ledaren engagerar sig i medarbetarnas välmående och tar hänsyn till medarbetarnas åsikter. Det är dock anmärkningsvärt att detta endast nämnts av en intervjuperson, vilket tyder på att flertalet av de representerade intervjupersonerna inte arbetar med medarbetaren i fokus på detta sätt under rekryteringsprocessen.

Delat ledarskap

Som beskrevs ovan blir beslutsfattandet och ansvarsfördelningen mer och mer influerad av det postheroiska ledarskapsperspektivet. Många av intervjupersonerna uttrycker tydligt att de överlåter beslutsfattandet som rör de tekniska frågorna till medarbetarna som besitter mer teknisk detaljkunskap. Vad gäller beslut rörande budget eller större projekt är intervjupersonerna dock överens om att det hör till deras ansvarsområde att sätta sig in i frågan och fatta besluten. Den postheroiska teorin erkänner att ledaren ibland måste gå in och fatta beslut trots att det kan vara motvilligt.

Att majoriteten av intervjupersonerna har identifierat att en svaghet de har är tålmod och eftertänksamhet tyder på att de är medvetna om att de bör minimera fallen där de tar auktoritära beslut. Vidare nämndes det att det finns nya uttalade värderingar som trycker på att utnyttja de styrkor som finns i medarbetarna istället för att chefen fattar besluten. Flera intervjupersoner har uttryckt att de eftersträvar att konsultera medarbetare eller andra chefer inom organisationen innan de fattar beslut för att undvika att dra förhastade slutsatser. Uppfattningen som vi får av intervjupersonerna om hur beslutsprocessen bör gå till stämmer väl överens med den postheroiska teorins beskrivning av ledarens roll i kunskapsintensiva organisationer.

6. Diskussion

6.1. Bidrag till teorin

Inom ramen för denna studie har endast ett fåtal av de deltagande intervjupersonerna aktivt sökt de ledarroller de har idag eller tidigare har haft. Det finns inte tillräckligt med underlag genom intervjuerna för att kunna säga med säkerhet huruvida de som aktivt söker en tjänst har gått den idealistiska vägen, så som denna beskrivs av Bondas (2006). Däremot finns det mer

stöd för det som Bondas kallar chansens väg, som enligt den tidigare studien ses som en roll man tar sig an utan att ha aktivt sökt den och utan att man har någon stark önskan om att vara just ledare. De personer som deltagit i denna studie har blivit tillfrågade att ta sig an ledarrollen och enligt dem själva beror detta på faktorer som tillgänglighet och lämplighet. Detta är en aspekt som kan påverka den inställning som dagens ledare har till just ledarskapet och hur detta sätts i relation till chefskapet.

Det är i tidigare studier vanligt att resultaten delas upp i heroiskt och postheroiskt, eftersom det är visat att ledarskapet under tiden för studierna påvisade drag av båda dessa. Denna studies empiri visar också att dagens ledarskap bär spår av både heroiskt och postheroiskt ledarskap, i överensstämmelse med studierna genomförda av Crevani *et al.* (2007) och Drysdale *et al.* (2014). Resultatet visar alltså att dagens syn på ledarskap bland de intervjuade cheferna i Sverige är influerad både av heroiska och postheroiska ledarskapsteorier.

Crevani *et al.* (2007) genomförde sin studie med syfte att se ledarskap som en kollektiv handling och resultatet av samarbete. Inom ramen för denna studie har det tydligt framkommit att dagens ledare ser ledarskapet som något som delas mellan ledare och medarbetare och att samarbete både horisontellt och vertikalt är något som man bör fokusera på. Flera av ledarna som deltagit i denna studie arbetar på organisationer som internt fokuserar på just samarbete då detta anses skapa större gemenskap och goda resultat för organisationen.

I studien genomförd av Drysdale *et al.* (2014) visas att de som är framgångsrika inom det studerade området har drag av både det heroiska och det postheroiska ledarskapet och det går inte att säga att det ena eller andra är mer fördelaktigt, utan att just en blandning var det som gjorde ledarna framgångsrika. Denna studie visar att dagens ledare anser att det postheroiska ledarskapet är mer fördelaktigt än det heroiska. Det är inte visat att dagens ledare ser det heroiska ledarskapet som något övervägande positivt utan snarare vill man utesluta detta ur sitt ledarskap, vilket innebär att resultatet av denna studie inte överensstämmer med Drysdale *et al.* (2014).

Det har endast vid några tillfällen gått att utläsa specifika heroiska ledarskapsteorier i studiens empiri. Detta visar på fördelen i att se heroiska ledarskapsteorier som en helhet, istället för att dela upp dessa i egenskapsorienterat, stilorienterat, situationsorienterat och transformativt. Här överensstämmer denna studie med den tidigare studien genomförd av Thompson och Vecchio. I deras studie var fokus de olika versionerna av det situationsorienterade ledarskapet och studiens slutsats var den mest generellt utformade versionen var den som fann mest stöd, vilket tyder på just svårigheten i att utläsa en specifik heroisk ledarskapsteori genom en studie.

6.2. Bidrag till praktiken

Hur synen på ledarskap uttrycks av de chefer som deltagit i studien tyder på en ledarskapstrend där medarbetaren står i fokus och ledarens roll är att vara närvarande och engagerad i det sociala samspelet. Respondenterna är tydliga med att de föredrar att

identifiera sig själva som ledare snarare än chef, då ledarskapet är förknippat med mer positivt betingade beskrivningar. Detta kan urskiljas i att hur respondenterna beskriver ledarskap tenderar att återspeglas i hur de beskriver sig själva som ledare. Hur man tolkar ledarens roll inom en organisation har alltså betydelse för hur ledaren agerar. Det är därför av vikt för organisationer att vara medvetna om hur ledaren och ledarskap beskrivs och uppfattas inom organisationen för att förstå dynamiken på arbetsplatsen. Kanske bör organisationer även överväga att den negativt betingade chefstiteln ersätts med en titel som ledaren är villig att identifiera sig med.

Trenden som urskiljts ur respondenternas svar om att ledaren fokuserar mer och mer på samarbete med andra människor och skiftar fokus till att minimera de hierarkiska skillnaderna kan även tydas ur hur respondenterna talar om ledarskapsutbildningar. När ledarskapsutbildningar diskuteras beskrivs innehållet som varierande och vagt. Vad som istället poängteras är den positiva aspekten av att interagera med andra människor, och fördelen med att skapa ett kontaktnät som man kan samarbeta med i ledarskapsfrågor. Det är alltså inte det teoretiska innehållet som spelar störst roll för ledarens utveckling, utan nätverkandet.

Det finns alltså ett värde i ledarskapsutbildningar som har större påverkan än det teoretiska bidraget som erbjuds. Är organisationen medveten om att samarbete i denna form är uppskattat och har stor effekt kan det användas som ett verktyg för att främja samarbete såväl mellan avdelningar som mellan individer. Respondenterna i denna studien nämner ett ökat fokus och uppmuntran från organisationen på framförallt tvärfunktionellt samarbete. Den ekonomiska aspekten med samarbete mellan enheter lyfts fram som en stor utmaning och vissa menar att uppmuntran till samarbete inte kommer göra någon skillnad så länge det får negativ påverkan på resultatet.

Vidare bör nämnas skillnaden mellan generationer som lyfts fram av ett par av respondenterna. De menar att den yngre generationen ställer större krav på chefs förmåga att vara lyhörd för medarbetarens ökade behov av flexibilitet. Fortsättningsvis förutspår de även en högre personalomsättning till följd av att den yngre generationen har högre ambitioner och inte är villiga att stanna lika länge på samma plats. Naturligtvis innebär det nya utmaningar för organisationer när den äldre generationen successivt ska ersättas med en yngre generation.

6.3. Metoddiskussion

Vad gäller urvalet av respondenter kan en yngre åldersgrupp såväl som anställda inom HR kan anses vara underrepresenterade grupper. Bedömningen var dock att det var viktigast att prioritera att respondenten har en chefsroll inom en kunskapsintensiv organisation. Avvägningen gjordes med grund i att den postheroiska ledarskapsteorin betonar en skillnad i ledarskapsituationen inom kunskapsintensiva organisationer och att det är av intresse att undersöka om teorin är applicerbar. En äldre åldersgrupp kan anses ge en mer nyanserad insikt i hur ledarskap kommuniceras samt sin egen utveckling som ledare, vilket är av intresse

för studien då den syftar att undersöka hur chefen beskriver sig själv som ledare och ledarskap generellt.

Två av de presenterade tidigare studierna genomfördes i form av fallstudier, vilket ger möjlighet till en mer fördjupad insyn i en organisations ledarskap. Inom ramen för denna studie var den valda metoden istället en tvärsnittsstudie med flera organisationer representerade, vilket till stor del beror på vikten av att få en övergripande syn på dagens ledarskap vilket inte ansågs möjligt om endast en organisation studerats. Hade denna studie däremot genomförts under en längre tid hade fallstudier varit en mer fördelaktig metod för att kunna studera förändringen i synsätt allteftersom den inträffade. Något som identifierades var att exempelvis omorganiseringar har inverkan på respondenternas svar och studien hade kunnat bli missvisande om en fallstudie genomförts på ett företag som genomgår en omorganisation.

7. Slutsatser och framtida studier

7.1. Slutsatser

Dagens ledarskap visar kopplingar till både heroiskt och postheroiskt ledarskap. Vår studie indikerar att det inte med säkerhet går att säga att dagens ledarskap är helt heroiskt eller postheroiskt, utan snarare hämtar dagens ledarskap inspiration från båda två. Trenden inom organisationerna som är representerade i studien visar att man på en organisatorisk nivå uppmanar ledare till ett mer demokratiskt och humanistiskt ledarskap och att man på individnivå går från ett sådant ledarskap som idag kopplas till ordet chef, till ett ledarskap som kopplas till ordet ledare.

De intervjupersoner som deltagit i studien poängterar vikten av coachning, samarbete och att fokusera på vad man som ledare kan göra för medarbetarna för att underlätta deras arbete. Det är också i sådana termer som dagens ledare definierar ledarskap, vilket överensstämmer med postheroiskt ledarskap. Det verkar som att organisatoriska företeelser som personalansvar, administration och att fatta beslut är det som starkast kopplas till ordet chef och det heroiska ledarskapet, medan ledarna som själva arbetar inom organisationerna agerar i enlighet med beskrivningen av en ledare. Ledarna själva har alltså utvecklats mer mot vad de beskriver som dagens ledarskap medan organisationerna i många fall representerar vad som kopplas med chefskapet, detta trots att flera av organisationerna förespråkar just ledarskap.

Förväntningarna på ledarskap beror alltså på om man betraktar ledarskapet utifrån organisationens eller ledarens perspektiv. Organisationen ställer krav på både chefskap och ledarskap, medan ledarna själva ser just ledarskapet som det positiva och viktiga i arbetet. Chefskapet är för ledarna mer negativt laddat vilket visas genom de kopplingar ledarna gör till ordet chef, det vill säga det heroiska ledarskapet. Studien visar att det i framtiden kommer vara fortsatt viktigt att som ledare ges möjlighet att fokusera på medarbetarna och deras behov, vilket exempelvis kan ske i form av coachning och personlig utveckling. Detta blir tydligt framförallt i kunskapsintensiva organisationer där ledaren i många fall ser det som sin uppgift att ha övergripande kunskaper och ansvar för att på så sätt ha möjlighet att underlätta

för medarbetarna på bästa sätt. Om utvecklingen fortsätter i samma riktning kommer det i framtiden ställas högre krav på ledaregenskaper och samspelet med medarbetarna hos kandidater som söker ledarroller, i enlighet med postheroismen.

7.2. Framtida studier

Ledarskapsforskningen behöver ta hänsyn till det faktum att alla ledarskapsteorier har börjat som ett organisatoriskt mode, en praxis som sprider sig från organisation till organisation, till att bli en teori. Det är trenderna i samhället som styr hur kommande ledarskapsteorier kommer ta sig till uttryck. Därav är det intressant att studera hur de organisatoriska modena skapas och av vem. Insikt i vad som ger upphov till det organisatoriska modet ökar förståelsen för samhällets sociala konstruktioner såväl som hur information sprider sig och kommuniceras mellan organisationer.

Den postheroiska ledarskapsteorin utmanar den väletablerade idén om att ledaren har den centrala rollen i ledarskapsteorin. Istället betonas efterföljarens avgörande roll för ledarskapet och ledarskapet beskrivs istället som ett samspel mellan ledaren och efterföljaren. Därför är det av intresse att undersöka hur efterföljaren uppfattar och beskriver ledarskap. Både ledare och organisationer kan dra nytta av att få en inblick i efterföljarens syn på ledarskap som koncept.

Referensförteckning

- Ahrne, G. och Svensson, P., (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Arvonen, J. och Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness”, *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112.
- Bass, B. och Riggio, R., (2006). *Transformational Leadership* (2 uppl.). New York: Psychology Press.
- Blake, R. och Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bondas, T. (2006). Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 332-339.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Crevani, L., (2012). *Att skapa handlingsutrymme: Mot nya sätt att utveckla ledarskap i organisationer*. Stockholm: Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Kungl. Tekniska högskolan.
- Crevani, L., Lindgren, M. och Packendorff, J. (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.
- Denscombe, M. (2016) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaper* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Drysdale, L., Bennett, J., Murakami, E., Johansson, O. och Gurr, D. (2014). Heroic leadership in Australia, Sweden, and the United States, *International Journal of Educational Management*, 28(7), 785-797.
- Fairhurst, G. och Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210.
- Fletcher, J. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
- Hersey, P. och Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behaviour - Utilizing Human Resources* (3 uppl.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. och Curphy, G. J., (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5 uppl.) Boston, MA: McGraw-Hill.

- Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ledarna. (2016). *Critical Trends for Leadership in the Future*. Hämtad 2019-05-02, från <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/critical-trends-210316.pdf>.
- Lewin, K. (1997). When Facing Danger (1939). I Lewin, K. *Resolving social conflicts and field theory in social science* (116-121). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Manning, G. och Curtis, K. (2007). *The Art of Leadership* (2 uppl.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 76(6) 140-148.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data - Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Stockholm: Liber AB.
- Padilla, A., Hogan, R. och Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Rost, J. C., (1993). *Leadership for the Twenty-First Century* (ny uppl.). Santa Barbara: Praeger Publishers Inc.
- Statistiska Centralbyrån. (2017). *Trender och Prognoser 2017*. Hämtad 2019-06-05, från https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, s. 35-71.
- Sveningsson, S. och Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Thompson, G. och Vecchio, R. (2009). Situational Leadership Theory: A test of three versions. *The leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
- Wright, P. L. (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge.
- Yin, K. R., (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.