



Det Goda Ledarskapet

- En studie om det personliga ledarskapets påverkan på det professionella ledarskapet

Tove Hydén

Handledare: Stefan Lagrosen

Examinator: Akbar Khodabandehloo

Kandidatuppsats i företagsekonomi 180 p

Institutionen för ekonomi och informatik

Högskolan Väst

Vårterminen 2010

Title: The good leadership - a study of the personal leaderships impact on the professional leadership

Author: Tove Hydén

Department: Department of Economics and Informatics, University West

Supervisor: Stefan Lagrosen, Professor of Business Administration

Examiner: Akbar Khodabandehloo, PhD in Business

Period: Spring 2010

Pages: 40

Key words: EQ, trust, self – awareness, leadership, courage, human interest, momentum

Abstract: Leadership theory provides much of the manager's role in the organization's success. However, there is less written about the connection between the leader as a person and his success in profession. Many people get into a leadership role due to great skills in what they do but they are unsuitable as a leader, while many people do a fantastic job as leader. Leadership is not a profession that you are able to leave at desk; leadership is a lifestyle or a personality. Leadership ability can be developed in many ways if the leader has the driving force, courage and willingness to develop, in essence it is all grounded in the individual's self-image and self esteem. The study aims to highlight the personal leadership's impact on the professional leadership and based on eight interviews with people who have extensive experience of leadership at the professional level, and also in one way or another work with or have lectures on personal development and leadership. The result is dealing with questions about; good leadership, personal leadership, the link between these and development of leadership. The subject is linked to the theories about Transformational Leadership and Authentic Leadership; conclusions are then drawn from it. In the current situation the understanding about the importance of personal leadership for the professional leadership is increasing, but research on the subject is inadequate. Words like; courage, human interest and insight are a constant factor in the empire, but not in the theory, this indicates that those factors need more research.

Titel: Det goda ledarskapet - en studie av det personliga ledarskapets påverkan på det professionella ledarskapet

Författare: Tove Hydén

Sektion: Institutionen för ekonomi och informatik, Högskolan Väst, Trollhättan

Handledare: Stefan Lagrosen, Professor i Företagsekonomi

Examinator: Akbar Khodabandehloo, Ekonomie Doktor i Företagsekonomi

Tid: Vårterminen 2010

Sidantal: 40

Nyckelord: EQ, tillit, självinsikt, ledarskap, mod, människointresse, drivkraft

Sammanfattning: Inom ledarskapsteori skrivs det mycket om ledarens roll vad gäller organisationens framgång. Däremot finns det mindre skrivet om kopplingen mellan ledaren som person och dennes framgång i ledarskapet. Många människor hamnar i en ledarroll till följd av stor skicklighet inom det de gör men är olämpliga som ledare, många människor gör samtidigt ett fantastiskt jobb som ledare. Ledarrollen är inte en yrkesroll som går att kliva i och ur utan ett förhållningssätt som personen lever med. Ledarskapsförmågan går dock att utveckla på många sätt om ledaren har drivkraft och mod att vilja utvecklas. I grunden handlar det om individens självbild och självkänsla. Studien syftar till att belysa det personliga ledarskapets påverkan på det professionella ledarskapet och baseras på åtta samtal med människor vilka alla har lång erfarenhet av ledarskap på professionell nivå. Idag arbetar samtliga med eller föreläser om personlig utveckling och/eller ledarskap på ett eller annat vis. Resultatet behandlar frågor om; gott ledarskap, det personliga ledarskapet, kopplingen där emellan och utveckling av ledarskap. Ämnesområdena är kopplade till teorierna; Transformativt ledarskap och Autentiskt ledarskap, slutsatser är sedan dragna från det. I dagsläget ökar förståelsen för betydelsen av personligt ledarskap för ett bra ledarskap i arbetslivet, men forskningen inom ämnet är bristfällig. Ord som mod, människointresse och insikt är ständigt återkommande i empirin. Dock inte i teorin och är därmed faktorer som behöver mer efterforskning.

Innehållsförteckning

1. Introduktionskapitel	1
1.1 Disponering	1
1.2 Bakgrund	1
1.4 Problemdiskussion	2
1.5 Syfte	3
1.6 Forskningsfrågor	4
1.7 Ordbeskrivningar – begreppsramar	4
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Transformativt ledarskap	5
2.1.1 Karismatiskt ledarskap	6
2.1.2 Inspirerande motivation	6
2.1.3 Intellectuell stimulering	6
2.1.4 Personlig omtanke	7
2.2 Autentiskt ledarskap	7
2.3 Teori sammanfattning	9
3. Metod	10
3.1 Vetenskapssyn	10
3.2 Val av metod	10
3.2.1 Kvalitativ metod	11
3.2.2 Primärdata	12
3.2.3 Sekundärdata	12
3.3 Motiv för val av metod	12
3.4 Alternativa metoder	13
3.5 Kritisk granskning av metoden	13
3.5.1 Validitet	13
3.5.2 Reliabilitet	13
3.6 Metodkritik	14
3.6 Avgränsningar	14
4. Empiri/Egen undersökning	15
4.1 Transformativt ledarskap	15
4.1.1 Karismatiskt ledarskap	15
4.1.3 Intellectuell stimulering	17
4.1.4 Personlig omtanke	19
4.2 Autentiskt ledarskap – att leda genom sig själv	20
4.2.1 Självkännedom	20

4.2.2 Egenintresse	21
4.2.3 Säkerhetskänsla	21
4.2.4 Risk tolerans	22
4.2.5 Självtämdighet	22
4.2.7 Fokus på detaljer/ helhet	23
4.2.8 Beständighet	23
4.2.9 Behov av att prestera.....	24
4.2.9 Maktbehov.....	24
4.2.10 Integritet	25
4.3 Hinder.....	26
4.4 Ordförklaringar.....	27
5. Analys/ Tolkning	28
6. Slutsatser	31
7. Rekommendationer för fortsatt forskning	32
8. Referenser.....	35
9. Bilagor.....	39
9.1 Intervjuguide.....	39

"Great leaders move us. They ignite our passion and inspire the best in us. When we try to explain why they are so effective, we speak of strategy, vision or powerful ideas. But the reality is much more primal. Great leadership works through the emotions"

– Daniel Goleman (2009, p.9)

1. Introduktionskapitel

1.1 Disponering

Studien inleds med en inledning och bakgrund till det studerade området som sedan leder fram till en problemdiskussion. Studien har utgått från ett par teorier och i nästa del presenteras dessa teorier för att skapa en förståelse kring det studerade området. Därefter följer resultatdelen och analysen där teori och empiri kopplas samman för att till slut resultera i en diskussion kring det som kommit fram.

1.2 Bakgrund

Ledarskap är ett av de mest undersökta ämnena inom organisationsvetenskap, ändå är förståelsen kring ledarskapets hela komplexitet bristfällig (Yukl et al. 2002). Vikten av ledarskap och dess påverkan har funnits med i decennier och under hundratals år har det bästa sättet att leda diskuterats (Weierter, 1999). Som svar på dagens globaliserade och ekonomiska omvärld utvecklar organisationer mer och mer ny teknologi och satsar mer och mer för att hänga med när trenderna svänger (Yukl, 2001) och ledaren har då en nyckelfunktion i alla organisationer. Att ledarskapet spelar en stor roll för framgångsrika medarbetare och en framgångsrik organisation finns det inte mycket tveksamheter till, och ej heller till att en ledare som är tydlig, rättvis, ger medarbetarna möjlighet att påverka sin arbetssituation och få gruppmedlemmarna att jobba bra tillsammans, det är en ledare som får både ett framgångsrikt företag och en frisk och motiverad personal (Nyberg, 2009). Nyfikenhet, tydlighet och mod är ledaregenskaper som krävs för att vara framgångsrik i dagens komplexa värld. Det anser Martha Maznevski, professor i Organizational Behavior and International Management vid IMD, en internationell managementskola med säte i Schweiz. (Personal & Ledarskap, 2009).

Undersökningar visar att mer än 70 % av hur medarbetare uppfattar det organisatoriska klimatet går direkt att koppla till ledarens beteende och moral vilket i sin tur genast påverkar moral, känslor och beteenden hos medarbetarna (Momeni, 2009). Framgångsrika ledare är medvetna om detta och jobbar ständigt med att:

- Utveckla och förbättra kommunikationen med medarbetarna, ge tillräckligt med information och att bevisa sin trovärdighet genom ärlighet och god moral.

- Visa omsorg och respekt för medarbetarna genom att uttrycka uppskattning, tacksamhet och förståelse för medarbetarnas problem vilket skapar möjlighet att få medarbetare engagerade, mottagliga för nya idéer vilket i sin tur skapar kreativitet när organisationen ställs inför problem.
- Vara rättvis både när det gäller löner, förmåner och beteende. Detta visas exempelvis genom opartiskhet vid rekrytering och befordran och genom att hantera kritik på ett seriöst och opartiskt sätt.
- Göra jobbet meningsfullt för medarbetarna bland annat genom att uppmuntra och underlätta samarbete vilket skapar en känsla av stolthet och vilja att samarbeta inom organisationen. Genom uppriktighet och medkänsla höjs de anställdas lojalitet mot organisationen (Momeni, 2009).

Som uppmärksammats tidigare är ledarens sinnesstämning och beteende det mest inflytelserika av alla de faktorer som påverkar slutresultatet i organisationer. Ledarens humör påverkar klimatet i hela organisationen. En ledare som mår dåligt och visar dålig hänsyn gentemot sina medarbetare skapar en organisation fylld med negativa medarbetare som arbetar under sin förmåga och ignorerar möjligheter (Nyberg, 2009). En inspirerande ledare skapar på samma sätt ett positivt klimat och ger medarbetarna vilja och mening i att prestera över förväntan (Goleman, 2009). Ledarskap är inte heller något konstant utan det går alltid att utveckla och förnya (Zachary & Fishler 2010). För att vara en framgångsrik ledare är det alltså viktigt att vara en välmående människa i balans då vad individen förmedlar och presterar grundar sig i personligheten (Shultz, 1994). För ledare och deras ledarskapsförmåga är personlighet och personligt välmående fundamentalt.

1.4 Problemdiskussion

Ledarens personlighet är alltså avgörande för kvalitén på ledarskapet och klimatet i organisationen, trots det hamnar många ledare i toppen för att de är bra på det de gör. Det gör dem dock inte till bra ledare och ofta misslyckas de inspirera sina medarbetare på grund av bristande förståelse och emotionell intelligens (Online News, 2005, Momeni, 2009). Ett dåligt ledarskap kan förstöra mycket inom en organisation. De egenskaper hos ledaren som påverkar särskilt negativt är: att agera diktatoriskt, tvinga på sina egna värderingar på medarbetarna, vara

oärlig och ovänlig eller dra sig ifrån medarbetarna (Nyberg, 2009). Alla de här faktorerna är personliga egenskaper som borde gå att förändra och jobba på. Samtidigt är faktum att vi lever i en värld som ständigt förändras och där organisationerna, för att vara konkurrenskraftiga måste följa utvecklingen, placera sig strategiskt på marknaden och uppmärksamma förändringar i efterfrågan (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009), organisationen måste alltså rikta fokus både internt och externt. Varje kris i omvärlden driver fram ny utveckling inom samhället och näringslivet, varje omvärldsförändring har stor betydelse för vilka komponenter som gör ett ledarskap framgångsrikt. Även inom marknadskommunikationen belyses vikten av en organisation där varje del i organisationen och varje medarbetare står för den värdegrund och moral som organisationen kommunicerar till marknaden för att ge slutkonsumenten ett förtroendeingivande intryck (Fill, 2009). Frågan som uppstår med den här vetskapen är om det då inte är ännu viktigare att skapa ett bra ledarskap och få människor i organisationen att sträva mot ett gemensamt mål? Det finns inget recept för hur ledarskap ska bedrivas på bästa sätt utan det är individuellt från organisation till organisation, från individ till individ, men det finns en del gemensamma faktorer. Exempelvis är en bra ledare trygg även i motgångar och har större vilja att se möjligheter i motgångarna (O'Connel & Larrere, 2010). För att ha möjlighet att skapa den här typen av ledarskap bör det rimligtvis krävas en individ med balans och stark självkänsla. Hur individer ser på, och känner inför sig själva utgör grunden för samspelet med andra människor, självbilden påverkar känslorna, känslorna påverkar beteendet och beteendet påverkar de resultat vi uppnår (Shultz, 1996). Så självkänedom, till vilken grad en individ förstår sina starka och svaga sidor är oerhört viktigt för ett bra ledarskap (Fletcher & Baldry, 2000), men ändå tycks det finnas väldigt lite vetenskapliga kopplingar däremellan. Finns det då ett samband mellan ledarens förmåga att leda sig själv och dennes förmåga att leda andra? Behöver inte ledaren vara lika medveten om sig själv, sitt personliga ledarskap och sin personliga utveckling som organisationen och dess utveckling? Och om nu självkänedom är en så viktig, hur kan en ledare utveckla denna? Problemet ligger i att den vetskap som kännetecknar ett gott ledarskap, till stor del saknar paralleller dragna till ledaren som individ, vilka individuella faktorer som påverkar den professionella rollen och huruvida det går att utvecklas som person för ett bättre ledarskap.

1.5 Syfte

Den här studien syftar till att studera ledarskap utifrån ledarens personlighetsfaktorer. Att utröna hur ledares förmåga att leda sig själva i livet påverkar det professionella ledarskapet och hur en ledare utvecklar sig som person för att skapa ett bra och trovärdigt ledarskap.

1.6 Forskningsfrågor

- Vilka personliga faktorer är avgörande för en bra ledare?
- Hur leder en person sig själv till att vara en bra ledare?
- Hur utvecklar individen ett bättre ledarskap genom sin personliga utveckling?

1.7 Ordbeskrivningar – begreppsramar

Ord som är betydande för studien och som det därmed är viktigt att ha en förförståelse kring.

Ledarskap – det finns en mängd olika definitioner av ledarskap och ingen är riktigt fastställd, men Northouse, professor i kommunikation definierar det så här:

“Leadership is defined as a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” (2007, p3.)

EQ – förkortning för *Emotional Quotient*, "emotionell kvot" är ett mått på en persons förmåga när det gäller att kunna handskas med egna och andras känslor, ha relationer, motivera sig själv och vara empatisk. Benämns även som social kompetens/social intelligens (Momeni, 2009).

Självkännedom – eller självinsikt; den grad som en person är medveten om sin egen identitet, identitetens olika delar och till vilken grad personens självbild stämmer överens med andra människors uppfattning av denne (Avolio & Gardner, 2005). Självkännedom är en persons förmåga att vara medveten om självets alla komponenter och förmågan att observera detta på ett objektivt sätt (Silvia & Duval, 2001).

2. Teoretisk referensram

Teorierna kring ledarskap är många och varierande och har med tiden utvecklats i olika riktningar. För att på bästa sätt fånga in det studerade området har teorier kring Transformativt ledarskap och Autentiskt ledarskap använts. Båda teorier fokuserar ledaren som person men med olika vinkling, vilket kommer förklaras tydligare längre ner i texten. Detta ger studien en mer

nyanserad bild av ledarskapet. I resultatdelen kopplas resultatet sedan till teorin genom samma struktur och uppdelning som teorikapitlet har.

Historiskt sätt så har ledarskap alltid funnits på olika sätt och med olika definitioner. Organisatoriskt har det också funnits med, på 70 – talet började japanerna gå ifrån maskintänkandet kring organisationer och började istället ta med andra faktorer i beräkningen såsom; beteende, kunskap, uppfattningar, värderingar och mål vilket visade sig ha enorma fördelar på marknaden (Tourish & Pinnington, 2002). Den ledarskapsteori som idag visat sig mest framgångsrik i mening att skapa motiverade medarbetare och ett långsiktigt produktivt, positivt klimat är transformativt ledarskap. Transformativt ledarskap är en motiverande ledarstil som innebär att ledaren visar tydliga mål och vision och inspirerar sina medarbetare att jobba gemensamt mot detta med sann motivation. Ledaren skapar goda kontakter med sina medarbetare, förstår dem och får dem därigenom att prestera med full potential. Det transformativa ledarskapet har visat sig ha starka positiva effekter inte bara på medarbetare utan även på ledaren själv. Ledare som använder sig av den här ledarstilen löper mindre risk att drabbas av utmattning och depressionssymptom (Zopiatis & Constanti, 2010). Det har också visats att de ledare som skapar ett bra transformativt ledarskap är de ledare som har en hög EQ och en god självinsikt (Fitzgerald & Shutte, 2010). Inom transformativt ledarskap fokuseras inte ledaren som person i första hand, det handlar mer om vad denne gör. Autentiskt ledarskap däremot har fokus på individen.

Autentiskt ledarskap är en relativt ny teori som fick uppmärksamhet på 90 – talet, teorin innebär att förtroende från medarbetarna skapas om ledaren leder genom sitt sanna jag, handlar utefter sina värderingar och är medveten om sina starka och svaga sidor (Ladkin & Taylor, 2010).

De här två teorierna har valts i rapporten för att få en nyanserad bild av ledarskapet och ledaren som person då de komplimenterar varandra på ett utifrån syftet bra sätt.

2.1 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap bygger på fyra hörnstenar:

1. Karismatiskt ledarskap

2. Inspirerande motivation
3. Intellectuell stimulering
4. Personlig omtanke

Transformativa ledare är starka förebilder, har en stark moral, och en stark känsla för sin identitet. De är visionärer och självsäkra. De vill lyssna på sina medarbetare, litar på dem och får dem att visa tillit. De förmedlar och förespråkar förändring i organisationen (Northouse, 2003). I praktiken innebär det att få medarbetarna att identifiera sig med chefen och dela hans/hennes vision om vad de ska någonstans. Den chef som kan lyckas med det får i gengäld motiverade medarbetare som ser mening i att sträva mot organisationens mål och vision (Fitzgerald & Schutte, 2009).

2.1.1 Karismatiskt ledarskap

Medarbetarna respekterar, beundrar och litar på sin ledare och efterliknar dennes beteende, tar till sig dennes värderingar och jobbar för att nå upp till dennes vision. Även om visionen föds ur ledaren så uppmuntras den av de ledda, framgången bygger på att medarbetarna köper ledarens syn. Ledaren visar engagemang, förmedlar meningsfullhet och hyser förtroende för medarbetare. Inger dem en känsla av att kunna påverka sin situation. Den transformativa ledaren har en stark känsla av moral och etik.

2.1.2 Inspirerande motivation

Ledaren inspirerar med entusiasm och optimism för att skapa en vision av framtiden, och främjar därmed liknande känslor hos anhängare. Ledaren håller sig till sig till vision samtidigt som mål och förväntningar är tydligt kommunicerade och realistiska vilket skapar ett förtroende hos medarbetarna. Ledaren är en social arkitekt som navigerar säkert i arbetet med människor och grupper.

2.1.3 Intellectuell stimulering

Ledaren värdesätter de leddas intellektuella förmåga och som uppmuntrar innovation och kreativitet samtidigt som de är öppna och frammanar tillit och förtroende. Andra uppmuntras att omformulera problem, använda ett holistiskt perspektiv för att förstå problem, ifrågasätta problem och strategi från olika vinklar, vilket skapar beredskap för förändringar och utvecklar förmågan att lösa nuvarande och framtida problem.

2.1.4 Personlig omtanke

Innebär att ledarens förmåga att hitta de ledda på deras nivå för att fastställa deras behov av ytterligare utveckling. Den individualiserade behandlingen innebär också att ledaren fungerar som en mentor; ger personlig uppmärksamhet, lyssnar på andras problem, och ger feedback, råd, stöd och uppmuntran. Ledaren hittar dessutom lämpliga strategier för att utveckla enskilda personer för att nå bättre nivåer av motivation, potential och prestanda, samtidigt får de ledda kontinuerligt stöd. Det här gäller även ledaren själv som vet om sina styrkor och svagheter och kan förstärka sina positiva egenskaper (van Eden, Cilliers & van Deventer, 2008, Glanz, 2007) . Transformativt ledarskap syftar mycket till att hitta det perfekta sättet för en ledare att vara, men desto mindre belyser det ledaren som person. Därför kan man dra paralleller till det autentiska ledarskapet som mer fokuserar ledaren som individ.

2.2 Autentiskt ledarskap

Autentiska ledare är de ledare som leder genom sin egen person, beslutar utefter sina värderingar och står för sina handlingar, en person som är väl medveten om sina styrkor och svagheter vilket ingjuter förtroende i medarbetarna (Klenke, 2007). Effektiva ledare överför bra känslor till människorna de leder, de skapar en positivitet som frigör det bästa i människor. Att ha en hög emotionell intelligens är därför oerhört viktigt för en bra ledare (Goleman, Boyatzis & Mc Kee, 2009).

För att vara en autentisk och balanserad ledare finns det en del personlighetsaspekter som behöver vara i balans (Bacon, 2008), dessa kan man sammanfatta i följande punkter:

Självkänedom – vet om sig själv och uppmärksammar sina tankar, intuitioner och känslor

- Egenintresse – en balans mellan intresse för sig själv och för andra
- Säkerhetskänsla – balanserat behov av säkerhet
- Risk tolerans – tar sig an risker på ett beräknat sätt
- Självständighet – är självständig men inte för den sakens skull vara samarbetsovillig
- Balans mellan rationalitet och känslor – använder sig av både logik och känslor vid

ställningstagande

- Fokus på detaljer/ helhet – integrerar abstrakt och konkret tänkande
- Beständighet – är konsekvent och pålitlig
- Behov av att prestera – ser behovet av prestationer och tillhörighet
- Maktbehov – vet om vikten av sitt eget inflytande utan att behöva behärska varje situation
- Integritet – talar sanning, har starka, positiva värderingar, hög acceptans och betar sig etiskt och moraliskt.

Det här är punkter som mer eller mindre kommer tillbaka i många sammanhang där man talar om ett bra ledarskap. Vetskapen av vilka personlighetsfaktorer som medför ett bra ledarskap har länge varit känt, redan i början på 1900 – talet identifierades hög energi, stresstolerans, integritet, känslomässig mognad och självförtroende som nyckelfaktorer i ledarens personlighet som kan relateras till ledarskapets effektivitet och framsteg (Church & Waclawski 1998). Trots det är det många ledare som når toppen med hjälp av teknisk kunskap och inlärd kunskap, men många av de här misslyckas med att inspirera och stimulera sina medarbetare på grund av bristande EQ - Emotionall Quote (Momeni, 2009). Det som tenderar vara en avgörande faktor är ledarens EQ vilket är starkt kopplat till självinsikt och självmedvetenhet. Självmedvetenhet skapar äkthet och därigenom tillit, människor kommer då också vara villiga att göra ett bra jobb (Lott, 2010). Vars och ens självinsikt och självkänsla påverkar individens framgång men är också central för hela organisationens framgång (Cervin, 2005). Dålig självinsikt leder också det till att lite tid läggs på själviakttagelse och personlig utveckling (Bacon, 2008), vilket i sinom tur skapar en otrygghet på arbetsplatsen.

Att kunna skapa tillfredställelse hos medarbetarna är också en gemensam indikator för ledarskapets effektivitet i en organisation. Detta är logiskt eftersom nöjda anställda bidrar till större arbetstillförlitlighet, lyhördhet och kvalitet till en organisation, vars resultat återspeglas i att lönsamheten ökar (Yukl, 2008). För att få nöjda anställda och ett bra ledarskap är belöning,

erkännande och respekt. Tre delar som visat sig viktiga för de ledda (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007). Det här är ledaregenskaper som grundar sig i ledarens egen person och välmående. De flesta människor känner av och påverkas av ledarens humör vilket snabbt påverkar omgivningen, men det är få som pratar om känslor trots att de ligger till grund för humöret. De bästa ledarna hittar effektiva sätt att förstå och förbättra sättet de hanterar sina egna och andras känslor (Goleman, Boyatzis & McKee, 2009).

Utvecklingskraften finns i människorna – hos cheferna och hos medarbetarna. Både ledarskap och medarbetarskap bygger på förmågan att använda sig själv i samspelet med andra. Självkännedom, förmåga att lyssna, integritet och mod är nyckelord både för goda ledare och goda medarbetare (Cervin, 2005). Självkännedom och självkänsla är avgörande för att kunna skapa väl fungerande relationer med sina medarbetare och lyckas som ledare (Cervin, 2005, Grundelius, 2008). Självkännedom, ömsesidighet och frivillighet hos de ledda ger ett bra samarbete och en ledare som är stabil och mår bra, både fysiskt, psykiskt och har kreativitet i sitt ledarskap, skapar i sin tur en kreativ kultur. Den här typen av ledare förmedlar tillit vilket skapar förtroende hos de anställda (Crother – Laurin, 2006). Ett bra ledarskap skapas av människor som är sanna mot sig själva och skapar förtroende då de arbetar utifrån sin egen moral och sina värderingar. De är människor med stark integritet och vilja att se sina medarbetare utvecklas (Klenke, 2007). Ledare som förmedlar äkthet är individer som är djupt medvetna om vad de tänker och hur de beter sig och hur de uppfattas av andra. De är medvetna om sina egna och andras värderingar, moraliska perspektiv, kunskaper och styrkor och det sammanhang de själva är en del av. Ledaren är säker, hoppfull, optimistisk, motståndskraftig och har en hög moral (Avolio, 2004). En balanserad ledare skapar ett balanserat ledarskap.

2.3 Teori sammanfattning

En ledare som uppfattas som framgångsrik i sitt ledarskap är alltså enligt Transformativt ledarskap en karismatisk person som förmedlar en energi och karisma. Detta får medarbetare att vilja sträva mot ledaren och organisationens vision. Ledaren blir en person medarbetare beundrar samtidigt som denne visar engagemang och förståelse för sina medarbetare.

En god ledare är då:

- En motiverande person som jobbar med optimism och tydlighet mot organisationens vision vilket även får medarbetare att känna likadant

- En person som värdesätter kreativitet och den intellektuella förmågan hos sina medarbetare, ifrågasättande och reflektion uppmuntras.
- En person som har förmågan att hitta sina medarbetare på deras nivå och genom de individuella motivationsfaktorerna får dem att prestera över förväntan.

För att göra en bra insats som ledare krävs det dessutom enligt det autentiska ledarskapet att ledaren som person har en hög EQ och självinsikt. Detta skapar en förmåga att se sig själv och medarbetarna med en objektiv syn och det är troligare att ledaren jobbar utifrån sina egna möjligheter och värderingar vilket i sin tur skapar bilden av en balanserad, förtroendeingivande person. Den autentiske ledaren har stark integritet och vilja att se sina medarbetare utvecklas och dennes energi smittar av sig i hela organisationen. Transformativt ledarskap och autentiskt ledarskap har olika perspektiv på ledarskapet och ger en nyanserad bild av det utforskade området.

De här två teorierna är den teoretiska referensram som använts för att utforska de personliga faktorer som är viktiga för ett gott ledarskap och hur dessa kan utvecklas. Med en tolkning utefter dessa teorier besvaras sedan rapportens forskningsfrågor.

3. Metod

Metodkapitlet inleds med en beskrivning av vilka metoder och synsätt som använts. Därefter följer en presentation av intervjupersonerna och till slut ifrågasätts metoden med diskussion kring alternativa metoder och kritik av den valda metoden. Det hela knyts ihop med en förklaring kring vilka avgränsningar som har använts i studien.

3.1 Vetenskapssyn

Uppsatsen grundar sig i en hermeneutisk utgångspunkt vilket innebär att tolkningen är den främsta forskningsmetoden. Detta för att kunna tolka den data som kommer fram i samtal och koppla till forskningsfrågan. Hermeneutiken ger utrymme för tolkning som kan visa samband mellan det personliga ledarskapet och det professionella ledarskapet. Fokus ligger på tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring (Gustavsson, 2004).

3.2 Val av metod

För att uppnå syftet är ansatsen deduktiv, experimentell. Deduktiv innebär att dra slutsatser utifrån antaganden. I denna studie innebär det att ett antal hypoteser har ställts upp utifrån teorin. Med hjälp av resultatet har det sedan gjorts en deduktiv slutledning där det även har funnits plats för den experimentella delen för att kunna undersöka nya samband.

3.2.1 Kvalitativ metod

Fokus ligger på den kvalitativa undersökningen, ett fåtal områden har studerats för att få fram meningar och innebörder istället för endast kvantitativ fakta. Åtta öppna individuella intervjuer har genomförts, vilket innebär att intervjuerna har genomförts som ett samtal med en vanlig dialog (Jacobsen, 2002). Detta för att förstå meningar och betydelser i intervjupersonernas kulturvärld. Öppen individuell intervju grundar sig i viljan att få fram subjektiv data och de personliga känslorna och åsikterna (Gustavsson, 2004). Sju intervjuer har genomförts på telefon och en har genomförts vid personligt möte, detta på grund av geografisk omöjlighet att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte.

Det har använts en intervjuguide med fasta teman och fast ordningsföljd men intervjun har ändå varit öppen för att skapa plats för reflektioner och associationer. Intervjuerna har spelats in för att minska den subjektiva bedömningen av det framkomna, därefter har de kodats för att skapa struktur och möjlighet att se samband. Intervjupersonerna är eller har varit ledare på hög professionell nivå i många år och jobbar eller/och föreläser utöver det på ett eller annat sätt om ledarskapsutveckling eller personlig utveckling. De som har valts har gjort det på grund av den bakgrund och erfarenhet de har.

Intervju personer

Christer Bäckman - Har i 18 år jobbat med marknadsföring och säljstrategier bl.a. på TV4, SF Bio/Media och ÖP Maximedia. Varit VD för två bolag, numer delägare i Samba Marknad och ansvarig för säljskolan som kombinerar mental träning, fysisk träning och sälj träning.

Gerd Levin Nygren – Har jobbat i 35 år inom koncernen Notes Elektronik fabrik, sista tiden som VD och hon blev utsedd till årets chef av tidningen Chef år 2004. Har efter det föreläst mycket om ledarskap och drar många paralleller mellan ledarskap och ridsport .

Janne Paulsson - Sammanlagt 20 års chefserfarenhet från bland annat chef för SR Västerbotten och SVT- Umeå. Personalchef vid SVT- Nord under 7 år och numera ledarskapskonsult.

Lars Hornborg - Har i över 20 år jobbat som företagare och ledare inom IT branschen. Är nu utvecklingskonsult inom flera olika områden. Däribland organisation och ledarskapsutveckling.

Markus Amanto - Har i över 15 år jobbat med ledarskapsutveckling för organisationer, ledare och individer i Asien, Europa och USA. Driver nu företaget Altaleda AB, ledarskapsutbildningar för företag.

Mats Kallmyr – Chef/ledare i över 20 år på bl.a. Saab Automobile AB, Norsk Hydro och Ericsson. Har lång och gedigen erfarenhet av ledarskap och att bygga team både i Sverige och världen. Jobbar enligt "Utvecklande Ledarskap, (UL)" och föreläser bl.a. om ledarskap, kundservice och effektivitet i Sverige och utlandet."

Roger Lindberg – Många års erfarenhet av ledarskap och ledarskapsutveckling med start inom det militära, har jobbat mycket med krishantering och bland annat medverkat bakom kulisserna vid tsunamin, diskoteksbranden i Göteborg och efter mordet på Anna Lindh. Jobbar numer som utvecklingskonsult för ledare och organisationer i förändrings och krissituationer.

Thomas Lundqvist – Thomas är f.d. VD för Junibacken som i flera sammanhang rankats som en av Sveriges bästa arbetsplatser i kombination med mycket god lönsamhet. Han var nominerad två år i rad som årets chef i Sverige. (2005, 2006). Han är författare till böckerna Det biologiska ledarskapet (2008), Biologisk försäljning – så får du hjärnan att vilja köpa (2010), samt boken JA – en bok om positivt tänkande (2010).

3.2.2 Primärdata

- Samtal

3.2.3 Sekundärdata

- Journaler
- Tidningar
- Litteratur

3.3 Motiv för val av metod

För att se sambandet mellan individens förmåga att leda sig själv och hur detta påverkar ledarskapet av andra så krävs det djupare intervjuer och inte endast kvantitativ data. Relativt få enheter har undersökt och därmed har öppen individuell intervju lämpat sig bra (Jacobsen, 2002) Det fanns i början av undersökningen ett par klart definierade teorier och frågeställningar som

syftade till att i efterhand bevisas eller motbevisas, därför används en deduktiv experimentell ansats (Gustavsson, 2004). Urvalet av intervjupersoner har skett med tanken att hitta individer med mycket erfarenhet för att styrka trovärdigheten i studien.

Den hermeneutiska vetenskapssynen innebär att verkligheten är konstruerad av människor och därför måste studeras genom att undersöka hur människor uppfattar verkligheten (Jacobsen, 2002). Då detta är syftet med intervjuerna har hermeneutisk vetenskapssyn använts.

Samtalen har skett med övervägande antal män, endast av den anledningen att män är starkt överrepresenterade inom den här yrkeskategorin.

3.4 Alternativa metoder

Studien har gett plats för empirisk ansats för att ge plats för samband som inte förutsetts.

3.5 Kritisk granskning av metoden

3.5.1 Validitet

- Mätningens förmåga att fånga in det studerade begreppet.

För att få fram sanningsenlig fakta kring det studerade så är frågorna i samtalen är ställda på ett sådant sätt att de inte ska upplevas som känsliga frågor av intervjupersonerna.

Det har varit väldigt viktigt att hålla sig tydligt till avgränsningen då det studerade ämnet är av en svårsmädd karaktär (Gustavsson, 2004).

3.5.2 Reliabilitet

Uppreppningsbarhet; att resultatet blir det samma vid en ny mätning eller om någon annan gör samma mätning. Punkter som kan ha påverkat reliabiliteten:

- En intervjuare med en deduktiv ansats har själv en förutbestämd uppfattning och kan därmed påverka intervjusituationen omedvetet, detta kan alltså påverka reliabiliteten då studien har utförts av en enskild person.
- Det kan ske en förändring i uppfattningar beroende på trend. Går vi mot en mer och mer relationsbaserad arbetsplats? I sådana fall kan det påverka reliabiliteten.
- Om samtalen genomförs med samma personer igen kommer troligtvis reliabiliteten vara relativt hög. Om de däremot genomförs av andra personer i samma sats eller samma yrke kan reliabiliteten minska något då svaren kommer vara subjektiva. Däremot finns det ett

antal faktorer som är ständigt återkommande i studiens alla samtal vilket innebär att chansen att få samma svar vid en ny studie av ledare är hög.

- Den hermeneutiska forskningsansatsen innebär att det inte finns något absolut rätt svar (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2001) vilket också gör resultatet mer odefinierbart och svårsmätt vid en upprepade mätning.
- Att endast ha en kvalitativ metod innebär att denna kan ha lägre replikerbarhet och reliabilitet än den kvalitativa forskningen (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2001), alltså kan reliabiliteten påverkas av detta.

3.6 Metodkritik

De samtal som har gjorts är med personer med stor erfarenhet och kunskap, däremot är det få kvinnor. Detta beror enbart på att det har varit oerhört svårt att få tag på kvinnor med samma bakgrund och nuvarande position. Det finns en risk att detta påverkar validiteten, men av det som går att utläsa i materialet som finns skiljer sig åsikterna inte nämnvärt i det manliga respektive det kvinnliga ledarskapet.

Intervjuerna har till störst del genomförts över telefon. Det finns då en risk för intervjuareffekt och frågor kan missförstås på ett annat sätt än vid personligt möte på grund av att kroppsspråket inte kan läsas. Däremot ligger styrkan i att frågor då går att följa upp och fördjupa till skillnad från enkäter (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 2006).

Den hermeneutiska ansatsen syftar till att få fram subjektiva verklighetsbilder och tolka dessa, vilket gör att reliabiliteten försämras. Om samma studie genomförs med andra respondenter, eller av en annan person kan resultatet vara något annorlunda utefter den subjektiva bedömningen. Däremot har intervju svaren i mångt och mycket varit samstämmiga vilket tyder på en relativt hög reliabilitet.

3.6 Avgränsningar

Avgränsningen är gjord för att medvetandegöra vad som studeras likväl som det som inte studeras (Jacobsen, 2002). Den här rapporten är avgränsad till att studera begreppet ledarskap utifrån ledaren som individ och hur individen påverkar ledarskapet i sig, vilka personliga egenskaper som är viktiga för ett lyckat ledarskap och hur dessa egenskaper utvecklas. Det är alltså ett val att inte titta på andra faktorer som kan påverka hur ledarskapet fungerar och

uppfattas. Detta är gjort för att fokusera på det enskilda ämnet. Respondenterna är geografiskt avgränsade till Sverige och är demografiskt avgränsade ledare som utöver sitt ledarskap, uttalat arbetar med personlig utveckling av andra ledare och individer. Respondenterna har alla mångårig erfarenhet av ledarskap på hög professionell nivå.

4. Empiri/Egen undersökning

Undersökningen som har gjorts har i det här avsnittet kopplats till de teorier som rapporten har sin vetenskapliga tyngd i. Viss del av empirin handlar om ledarskap i stort men då är de personliga egenskaperna knutna till detta. I dem delar inom ledarskapet som det fokuseras på i Transformativt ledarskap och Autentiskt ledarskap bevisas tydligt att de personliga egenskaperna har stor betydelse för ledare. Mycket stämmer överens med teorierna och vissa delar är ganska starkt fokuserade i empirin, men desto mer sällan återkommande i teorin. Betydelsen av mod, insikt, vilja att utvecklas och reflektion är kontinuerligt återkommande faktorer som det inte läggs mycket tyngd vid i teorin, häri ligger därmed bidraget till forskningen inom ledarskap.

Empirin är här strukturerad på samma sätt som teorin med samma rubriker för att göra kapitlet överskådligt, i analysen kopplas sedan teori och empiri ihop och ifrågasätts.

4.1 Transformativt ledarskap

4.1.1 Karismatiskt ledarskap

Karisma handlar om att människor låter sig påverkas, är ett påstående som både empiri och teori är överens om. En karisma som påverkar på ett positivt sätt kräver också en relation, vilket ledarskap till stor del bygger på vilket flera av intervjupersonerna är överens om. Bra ledare bygger relationer där de får stort förtroende från medarbetare, detta genom att vara öppen och ärlig i sin ledarroll. Det är enda sättet att få en långsiktigt hållbar relation. En intervjuperson förklarar också att förtroende och att delegera ansvar är ofta förknippat med att släppa på kontrollen vilket kan vara skrämmande. För att skapa en god relation krävs det även att ledaren vågar släppa på kontrollen och vågar vara personlig. Personlig men inte privat och därmed våga lära känna sina medarbetare och dela med sig av sig själv. De ledare som inte har en relation till

sina medarbetare kan omöjligt veta vad som driver dem och hur de fungerar och man kan inte räkna med att medarbetarna ska dela med sig av sig själva om inte ledaren delar med sig lite av sig själva.

En karismatisk ledare har en energi som smittar av sig på medarbetare, en person som vågar dela med sig av sig själv och vara öppen. Karismatiska ledare påverkar sitt sätt att vara, genom att förmedla glädje och inspiration lägger de grunden till en positiv kultur. För ledaren är detta viktigt att komma ihåg i alla situationer, även de stressiga där människor hanterar situationen annorlunda och att tydligheten blir än viktigare.

Intervjupersonerna är lite oeniga om karismans påverkan, beroende på hur man ser på det kan karismatisk påverkan vara både positiv och negativ, människor kan låta sig påverkas av rädsla; rädsla att förlora jobbet, rädsla för kritik, rädsla för ovissheten om vad det innebär att inte följa. De kan också låta sig påverkas då karisman och övertalningsförmågan kan missleda medarbetarna och de finner sig själva lurade i slutändan. Den här typen av påverkan är kortsiktig och skapar ingen inre motivation hos medarbetarna. Empirin ger en mer nyanserad bild av karisma än teorin då teorin ger en entydigt positiv bild utan reflektioner kring de negativa sätt en karismatisk ledare kan påverka.

4.1.2 Inspirerande motivation

Ledarskap är i grunden ett förhållningssätt till ögonblicket, alla situationer där något händer erbjuder ett handlingsalternativ för ledaren för att något ska hända, då handlar det ofta om att välja vilken grad av kontroll som behövs, så uttrycker en intervjuperson en definition på ledarskap, vidare är intervjupersonerna till stor del överens om de motivationsskapande faktorerna. Vissa gånger behöver ledaren peka med hela handen, men ofta hittas motivationen hos medarbetarna genom att ge dem ansvar, delegera utan att befalla och vara tydlig i mål och förväntningar. Varje människa har en inre motivation som en bra ledare kan hitta för att sätta personen på sin rätta plats i gruppen. Så ledaren får hela tiden anpassa sitt ledarskap till situationen; ibland vara bestämd, ibland vara coach, ibland biktfader. Det här kräver en öppenhet för situationen och det mänskliga i relationen, ledaren måste vara närvarande och inte gömma sig bakom titel och skrivbord. Det är en svår balansgång och många chefer bestämmer antingen alldeles för mycket; management by fear, eller vågar inte bestämma alls; lazzie- fair management. Det här ger gentemot teorin en än tydligare bild av hur en ledare behöver agera för att skapa motivation inom organisationen.

Strävan mot god kommunikation är oerhört viktigt i ett gott ledarskap är något en annan intervjuperson pratar kring. Att som ledare vara tydlig och klar med förväntningar och samtidigt förstå sina medarbetare skapar trygghet hos dem och de vill bli ledda. Att informera och att kommunicera är två skilda saker vilka båda spelar en viktig roll. Vissa övergripande saker kan inte kommuniceras med varje individ i ett stort företag, men alla kan däremot ha rätten att göra sin röst hörd och påverka genom andra kanaler för att skapa en känsla av delaktighet även i de övergripande besluten.

Så tydlighet och ärlighet är viktigt, men även spontan uppskattning och fokus på det positiva istället för problemfokusering är också väldigt viktigt. Människan hamnar lätt i en negativ spiral, men en ledare med god självinsikt kan se det komma och då vara speciellt noga med uppskattning gentemot sina medarbetare för att istället vända spiralen uppåt.

Som ledare är det viktigt att förmedla sitt tänk och sin vision samtidigt som fokus ligger på medarbetarna. När mål och värdegrund tas fram tillsammans med medarbetarna skapas det meningsfullhet och motivation i arbetssituationen vilket är något intervjupersoner och teorin är överens om. Ledaren får även jobba för att möjliggöra för medarbetarna i deras strävan mot mål och vision. Att möjliggöra kan vara att ge medarbetarna rätt verktyg för sin uppgift, men det kan också handla om att ta bort organisatoriska hinder eller andra påverkbara hinder. Möjliggöra kan också vara att genom olika medel hjälpa människor att riva de personliga murarna och istället skapa möjligheter, få dem att använda sin fantasi och kreativitet. Här är en ständig balansgång; att jobba konkret mot det mål och syfte som organisationen ska uppfylla samtidigt som det inte får glömmas att människorna bygger organisationen och det är människorna som föder framgången. En bra ledare bör se utvecklingspotentialen i varje människa, men framförallt i gruppen. Ingen är mer än en del i gruppen, inte heller ledaren.

4.1.3 Intellektuell stimulering

En annan intervjuperson definierar ledarskap som: förmågan att kunna påverka och samla individernas gemensamma kapacitet på ett sätt som gör att människor vill följa, de som vill följa tar själva ansvar för sina handlingar och presterar över förväntan, de jobbar med motivation och kreativitet. Här kan man se skillnaden på ledarskap och chefskap; ledarskap förtjänar man, chefskap kan man bli tilldelad. Det här kan man koppla till både intellektuell stimulering och karismatiskt ledarskap i teorin om transformativt ledarskap.

Som ledare behöver man också vara med i verksamheten, att vara delaktig utan att lägga sig i. Att

vara intresserad och hjälpsam men inte försöka detaljstyra sina medarbetares jobb, men inte heller distansera sig till det som händer och sker utan istället vara delaktig och närvarande. Närhet och relation skapar positiv inställning hos medarbetarna, ju mer kontakt desto bättre. Samtidigt behöver ledaren vara medveten om att det inte går att påverka en enskild person mot ett bättre resultat, det måste inbegripa hela gruppen.

En organisation möter inte bara medgångar utan också mer eller mindre motgångar då förmågan att motivera och kommunicera med tydlighet blir än viktigare. En ledare som i motgångar flexibelt anpassar sig till rådande omständigheter och hanterar situationen utefter den faktiska verkligheten kan på ett tryggt och förtroendeingivande sätt leda sina medarbetare även i motgångar, omstruktureringar och i utvecklingsfaser. I det senare behöver medarbetarna tydligare ramar och mer vägledning. Att kommunicera är då viktigare än någonsin, att våga stå upp och sätta tydliga ord på problemet konkretiserar det och skapar lättnad. Kommunikation är en nyckelfaktor vilket alla intervjupersoner är överens om, vilket det även trycks på i teorin. Situationen skapar då också en möjlighet till diskussion och positiv utveckling. I kommunikationen bör ledaren också ta hänsyn till människors olika referensramar vilket gör det oerhört viktigt med tydlighet och att få bekräftelse på att det förmedlade också har blivit mottaget på tillämpligt sätt.

För ledare är det inte bara viktigt att kommunicera, utan kommunicera på ett lämpligt sätt. Ge medarbetarna en uppgift att lösa istället för att beordra hur lösningen ska se ut. En uppgift som ska lösas främjar kreativiteten och känslan av meningsfullhet medan det som beordrats skapar ett tvång och hindrar både kreativitet och motivation. Slutprodukten blir då sällan lika bra. Ifrågasättande kan vara en del av företagskulturen, att förstå vad man gör och varför, vad som verkligen är källan till problemet istället för att bara bota symptomet. Idealt är när ledare och medarbetare vill sträva framåt men samtidigt ifrågasätta varför de går i den riktningen de gör och varför saker fungerar som de gör.

”Det är skillnad på det som får bägaren att fyllas varje dag och droppen som

får bägaren att rinna över” – (Intervju med Thomas Lundqvist, 8/5-2010)

Ofta fokuseras den där droppen som fick bägaren att rinna över istället för att fokusera på orsakssamband och härleda vad det egentligen är orsaken till konsekvensen. Vad som dagligen fyller bägaren.

4.1.4 Personlig omtanke

Nyfikenhet och öppenhet gentemot människor är grundstenar i ett väl fungerande ledarskap vilket framkommer som viktigt i både teori och intervjuer. En nyfikenhet och vilja att lära av människor och situationer skapar en öppen, ärlig kultur där kommunikation och feedback gör att relationen mellan medarbetare och ledare stärks. Vet medarbetarna om att de får vara delaktiga i det som händer och att det alltid kommuniceras på ett ärligt sätt skapar det en trygghet hos individen.

En annan grundpelare i ledarskapet är insikt, insikt om de egna förmågorna och begränsningarna, insikt om verkligheten för att kunna sätta realistiska mål och förväntningar. Det här är återkommande i intervjuerna men dock inget som nämns vidare i teorin, grunden till att kunna visa andra personlig omtanke. Människor har olika styrkor och en bra ledare banar väg för att de här styrkorna ska få användas, människor har kapacitet, men för att kunna ta ansvar måste ledaren också våga tilldela dem ansvar.

Ödmjukhet gentemot sig själv och andra ger ledaren förståelse för och en mer nyanserad bild av olika människorna med olika erfarenheter och synsätt runt omkring med olika erfarenheter och perspektiv. Förmågan att lyssna på ett sant sätt, lyssna med en vilja att förstå och lära av den andra individen är viktigt för ett bra ledarskap, förståelsen för att många människors perspektiv och åsikter rimligtvis leder till ett bättre resultat än den enskildes perspektiv.

Förmågan att känna med en person, att förstå dennes känslor se vad som motiverar och driver dem framåt; att hitta varje person där den är. Vissa behöver trygghet samtidigt som andra behöver total frihet för att må bra och kunna prestera på topp. Olika människor agerar olika när de mår bra och när de mår dåligt så för en ledare är det viktigt att fråga sig; hur agerar och interagerar mina medarbetare i olika situationer? Hur tar jag tillvara på de olika personlighetstyperna för en mer dynamisk arbetsplats? Att möta en person på dennes plan är väldigt viktigt för en ledare är tydligt framkommande i intervjuerna, något som Kierkegaard har formulerat på detta sättet:

” Om jag vill föra en människa mot ett bestämt mål, måste jag först finna henne där hon är och börja just där.” (Kierkegaard, 2002).

Det här kan också vara svårt förklarar en intervjuperson, ett vanligt förekommande beteende är

att ledaren distanserar sig när situationen blir jobbig, varken problemet eller personen släpps in på livet vilket kan kännas lättare men är förödande för förtroendet. Att förstå och känna med en annan person kan också gå till överdrift om ledaren sympatiserar på det viset att denne väljer att hjälpa till med medarbetarnas uppgifter av medlidande och själv blir lidande i slutändan.

4.2 Autentiskt ledarskap – att leda genom sig själv

När intervjuerna struktureras utefter de komponenter som autentiskt ledarskap består av framkommer en annan vinkel av det studerade området.

4.2.1 Självkänedom

- Vet om sig själv och uppmärksammar sina tankar, intuitioner och känslor

Intervjupersonerna är överens om att förmågan att kunna leda sig själv är grundläggande för att kunna leda andra och för att utvecklas som ledare krävs först och främst en bra självbild, en ärlig och nyanserad bild av vem man själv är vilket i sin tur kräver mod och en stor portion insikt säger en intervjuperson. Varje individ har olika personlighetsdimensioner som bör stämma överens för att skapa en enhetlig bild av personen. Dimensionerna förklaras vidare som:

Jaget – vem är jag?

Spegel jaget – hur uppfattar andra mig?

Önskade jaget – hur vill jag vara?

En människa med dissonans mellan personlighetsdimensionerna uppfattas som obalanserad och för en ledare inger det inget förtroendeingivande intryck.

Alla människor har också olika delpersonligheter vilket innebär att olika situationer frammanar olika roller hos individen. För att skapa sig en bra självbild behöver ledaren förstå alla delar av sig själv och därmed också förstå sina egna reaktioner och ageranden i olika situationer. Den här insikten kan vara svår att skapa sig och framförallt är vägen mellan tanke och handling stor.

En annan intervjuperson betonar de genetiska personlighetsdrag som underlättar för att vara ledare, eller som rentav kan vara avgörande. Att vara väldigt introvert kan exempelvis vara

oerhört energikrävande i en yrkesroll som kräver mycket relationer och kommunikation. Med en god självinsikt slipper den introverte personen helt hamna i en ledarskapsroll vilket är bättre både för individ och organisation.

4.2.2 Egenintresse

- En balans mellan intresse för sig själv och för andra

Som tidigare har tagits upp är nyfikenhet för människor en grundpelare i ledarskapet, detta gäller även gentemot den egna personen vilket framkommer i flera intervjuer. En autentisk ledare har ett genuint intresse och förståelse för sina medarbetare, men även för sig själv. De egna positiva och negativa sidorna, de egna drivkrafterna och känslorna vilket även styr agerande. En förståelse och reflektion kring den egna personligheten såväl som kring andra personer skapar utveckling och lärande.

En intervjuperson pratar även om vikten av intresse för eget fysiskt välmående för ett fungerande ledarskap. För att skapa ett bra ledarskap finns det flera dimensioner av personen själv som först behöver stämma överens; fysiska, psykiska och livsåskådningsrelaterade; man mår bra i kropp, själ och reflekterar över det. Den fysiska hälsan är viktig för stresstålighet, kreativitet, inre lugn och generellt välmående, den psykiska och mentala hälsan behövs för att ge sinnen tid för stillhet och mental återhämtning. De här delarna är minst lika viktiga som något annat förklarar intervjupersonen, en ledare blir förebild för sina medarbetare och skapar en bild av en sann och balanserad person endast om denne känner sig så.

För att kunna syresätta andra måste man först och främst syresätta sig själv.

4.2.3 Säkerhetskänsla

- Balanserat behov av säkerhet

Mod och rädsla är de ord som är mest frekvent återkommande i samtalen. Att som ledare både i jobb och i vardag våga ta kritik, våga vara personlig, våga fråga om råd, våga erkänna brister och svagheter och våga ta tag i de problem som faktiskt finns. Rädslan finns alltid där, skillnaden är om den hanteras genom förträngande eller accepterande.

Ofta finns en rädsla i att tappa kontrollen eller i att hamna utanför vilket kan leda till överdrivet maktbehov eller tvärt om, totalt ifrånsägande av ansvar, en bra ledare lyckas hantera sina rädslor och skapa en balans.

4.2.4 Risk tolerans

- Tar sig an risker på ett beräknat sätt

Risker finns hela tiden i omgivningen och många måste tas för att också kunna vinna något. När det handlar om personen i sig handlar detta också om rädsla och mod vilket nämns ett flerstal gånger under intervjuerna. Grunden ligger i självkännedom, om det går att erkänna hur situationen ser ut istället för att förneka. Rädsla kan i vissa fall leda till en gradvis ökande förnekelse och konsekvenserna kan växa sig enorma.

4.2.5 Självständighet

- Är självständig men inte för den sakens skull vara samarbetsvillig

Ordet mod återkommer i intervjuerna även när det gäller detta ämnet; Att leda utan att stå i vägen handlar också mycket om mod, att ledaren vågar träda tillbaka och låta medarbetarna komma fram i rampljuset utan att för den sakens skull känna sig otillräcklig och hotad. Men finns drivkraften att få andra att utvecklas i grunden så ses medarbetarnas och gruppens framgång även som personlig framgång för ledaren.

4.2.6 Balans mellan rationalitet och känslor

- Använder sig av både logik och känslor vid ställningstagande

Ofta står organisationer inför förändringar och utveckling, det gäller då även människorna. I de situationerna är det viktigt att utvecklingen börjar med ledaren, att som ledare hela tiden jobba på sin personliga utveckling och vara öppen för feedback från omgivningen. Reflektion är också något som återkommer i alla samtalen; för att kunna utvecklas behövs det tid till reflektion. Både över vem man är, hur man är och i vilken situation man är. Ledare är inte en roll som det går att kliva i och ur; därför behövs den personliga utvecklingen. Man behöver förstå vilka delar av livet är man nöjd med och vilka delar är man mindre nöjd med för att sen kunna jobba med dem. Det kan vara lätt att ta beslut som ter sig rationella, men de bottenar i individens känslor och kan vara totalt orationella för omgivningen.

Det här handlar till stor del om förmågan att se verkligheten som den är, våga ta kritik och ta beslut utefter den faktiska situationen istället för att ta beslut utefter en kanske bekvämare, men inbillad verklighet.

En intervjuperson beskrev det på detta viset:

*”föreställ dig att du står med ett par skridskor på fötterna och ska ta dig till
en plats 100 meter bort. Så plötsligt visar det sig att det inte är is du har
under fötterna, det är grus. Det vill säga; den verklighet du klamrar dig
fast vid stämmer inte. Det är inte is, det är grus! Då kommer ditt ledarskap
av dig själv fram till den här platsen bli rätt ömkligt då du försöker stappla
fram på skridskorna istället för att ha rätt grejer på fötterna”*

(Intervju med Lars Hornborg, 4/5-2010)

För bra beslutstagande är reflektion oerhört viktigt, både på personligt och professionellt plan.

4.2.7 Fokus på detaljer/ helhet

- Integrerar abstrakt och konkret tänkande

Att vara ledare är ett stort ansvar, men ansvaret innebär inte att personen ska ha kunskap om allt sägs i en intervju. Fortsatt pratar personen kring att när ledaren vågar fråga om de områden som ligger utanför den egna kompetensen, ger det rum för det mänskliga och man förebygger en passivitet hos medarbetare som kan ske om allt ansvar läggs på chefen. Istället kan det utvecklas ett resonemang och en insikt om hur problemet egentligen ser ut. Är man ledare är inte uppgiften att ha detaljkunskap inom ett speciellt område, man måste förlita sig på att de som jobbar med det är specialisterna de som kan mest och ledaren själv får styra det övergripande.

Det här kan även vara viktigt när det kommer till stoppklossar inom organisationen, eller nejsägare. Det är viktigt att inte fullt fokusera på fallgroparna som kan uppstå, men även viktigt att inte nonchalera nejsägarnas åsikter. Deras åsikter skapas ofta av erfarenheter och ett stort säkerhetstänk som är en viktig tillgång inom organisationen.

4.2.8 Beständighet

- Är konsekvent och pålitlig

En intervjuperson förklarar vikten av förtroende, en människa som handlar utefter sina värderingar och åsikter, är medveten om effekten detta får på omgivningen och kan stå för den effekten, det är en människa som upplevs som förtroendeingivande. Om man däremot har ett önskat jag som är långt från jaget och spegel jaget, kan detta resultera i orimligt höga förväntningar på sig själv och ständig jakt på bekräftelse vilket påverkar omgivningen. Det som händer inom personen avspeglas på utsidan och en obalanserad människa blir heller ingen bra förebild för medarbetare.

4.2.9 Behov av att prestera

- Ser behovet av prestationer och tillhörighet

Drivkraft och motivation är något gemensamt för goda ledare, ett intresse av att skapa förutsättningar för människor att göra ett bra jobb. Men ett starkt driv kan också bli för starkt och de andra delarna i livet och i arbetet blir lidande. Som ledare går det alltid att fortsätta utvecklas, och då är det bästa sättet att kommunicera, våga ta reda på vad andra tycker att man har presterat bra och dåligt, att själv reflektera över sig själv och sitt beteende och ha ett öppet sinne mot andra. Att gå in med en prestigelös inställning ger möjlighet att lära av alla möten och situationer. Drivkraft i att se människor lyckas är dock något som inte går att träna, det finns ledare som älskar makt och möjligheten att påverka, men de blir inga bra ledare.

En intervjuperson visar på de paralleller inom ledarskap som kan man dra till sport, för att bli bättre krävs träning, talang räcker inte. Det gäller både det professionella och det personella ledarskapet; de med vilja att utvecklas och som inte är rädda för att ta hjälp på vägen är de som når längst. Det kan handla om så enkla saker som att ha ett personligt bollplank, en annan individ att bolla idéer och åsikter med.

Viktiga punkter för ett utvecklande ledarskap är därmed;

- Få feedback
- Reflektera
- Öppet sinne
- Träna

4.2.9 Maktbehov

- Vet om vikten av sitt eget inflytande utan att behöva behärska varje situation

låt gå

överkontrollerande



Det framkommer att graden av maktbehov bygger även de i grunden på känslorna rädsla och trygghet. En låt gå ledare gör det av rädsla för konflikter, för att hamna utanför gruppen eller av andra rädslor. På samma sätt är den överkontrollerande ledaren rädd för vad som skulle hända om denne själv inte har full kontroll. Makt är något som en formell ledare blir tilldelad och kan använda sig av på ett bra sätt, men att missbruka makten skapar aldrig framgång. Den goda ledaren får försöka hitta en balans mellan bestämmande och att låta medarbetarna ta sitt eget ansvar, skapa en kultur där både medarbetare och ledare vågar vinna och vågar göra misstag.

4.2.10 Integritet

- Talar sanning, har starka, positiva värderingar och accepterar och betar sig etiskt och moraliskt.

Här kan man gå tillbaka till intervjun där det togs upp faktorer som kännetecknar en förtroendeingivande person; en person som handlar utefter sina värderingar och står upp för effekten av sina handlingar. Om ledaren däremot inte betar sig konsekvent kan det bero på olika saker, vilket tas upp i en av intervjuerna; Denne kanske inte vet vad som är fel och vågar inte heller ta reda på det, vet vad som är fel med vågar inte ändra på det i rädsla för vad som då kan hända, eller kanske ändrar på det som är fel men vågar inte se konsekvensen handlingen. Exempelvis om organisationen behöver en förändring, ledaren genomför förändringen men vågar inte fråga om feedback för rädsla att det inte blev bra. Insikt är också ett ord starkt kopplat till integritet och självbild, insikt om att som ledare behöver man må bra, genom sin person visa vägen och inge förtroende. Att vara en förebild som sätter normen för den kultur som råder i organisationen.

Integriteten handlar också om att handla utefter sig själv och inte utefter inbillade förväntningar säger en intervjuperson. Det finns många förutfattade meningar om hur en chef och ledare ska vara, kanske inte minst av allt hos chefen själv.

Samma sak är det när det kommer till det personliga ledarskapet. Att handla utefter vem man är och vilka förutsättningar man har istället för att handla utefter en person man skulle vilja vara. Att

våga ifrågasätta och reflektera över sitt eget beteende för att hitta sina egna styrkor och svagheter.

4.3 Hinder

De hinder som kan stå i vägen för ett bra fungerande ledarskap kan vara många och varierande. Dock läggs väldigt lite vikt vid detta i teorin trots att det är en avgörande att ha förståelse för. I empirin finns det däremot en hel del reflektioner kring vad som kan påverka ledarskapet negativt.

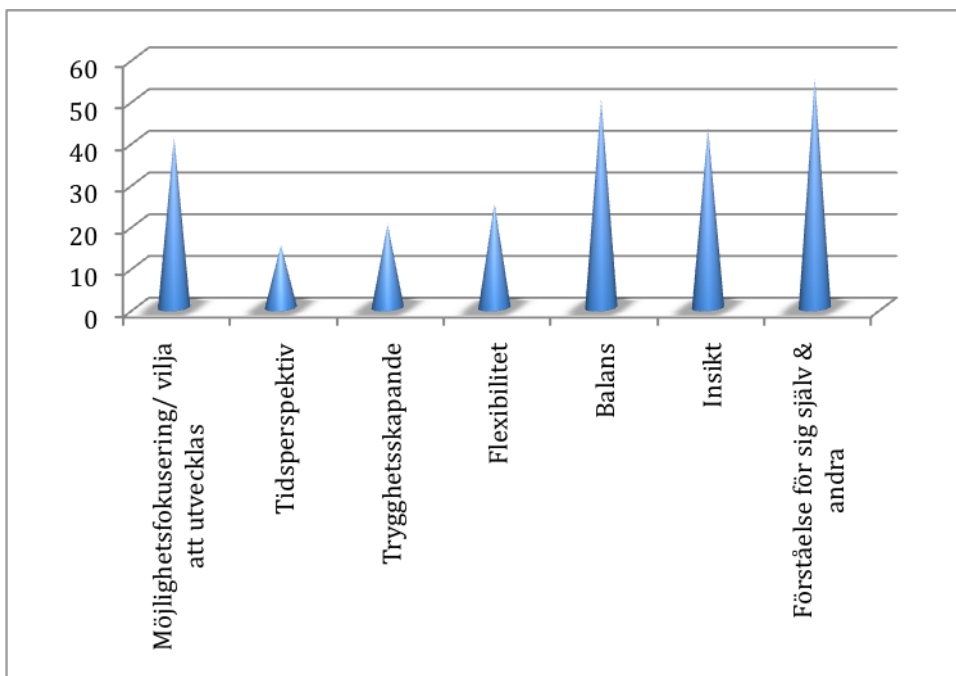
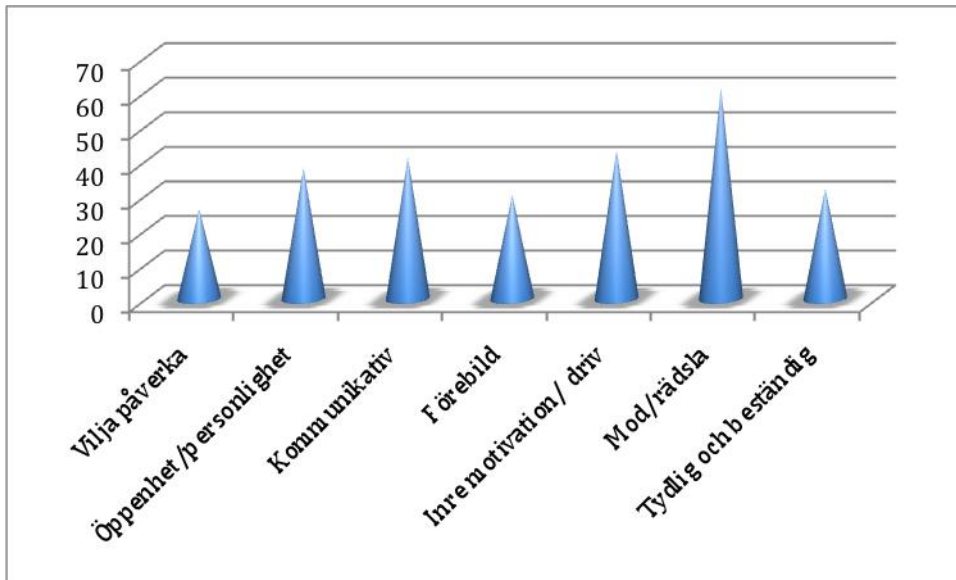
Det framkommer att ledare ofta har en föreställning om hur ledarskapet ska se ut, ledaren ska kunna allt, vara auktoritär och framgångsrik. Det mesta av det här tänket grundar sig i rädsla och skapar förutom osäkerhet hos ledaren själv, även osäkerhet och orimliga krav på medarbetarna som svarar med att lägga tid och energi på onödiga uppgifter av rädsla för att få kritik för det de inte gjort .

En annan vanlig företeelse som nämns flera gånger är att den som är duktig på sitt jobb blir befordrad till chef utan att för den sakens skull få med sig verktygen till att leda. Eller att en person tar ett chefsjobb för den ekonomiska fördelen eller statusen, men i själva verket inte alls passar personen inte alls som ledare vilket kan resultera i en dålig situation både för individen och för organisationen.

Kulturen som finns i verksamheten kan också vara ett hinder, en djupt rotad kultur kan motarbeta ett öppet sätt att leda. Även ekonomin kan sätta hinder, företag lever i en värld där det som mäts räknas och kortsiktiga resultat belönas. För att kunna värdesätta de mer ”mjuka” värdena krävs det att även dessa är mätbara.

Så sammanfattningsvis kan ledarrollen vara påfrestande och många hinder kan dyka upp, och ledare är något man är, ett förhållningssätt man lever med. Därför är det så viktigt att grunda sitt ledarskap i att kunna leda sig själv.

Diagram över personlighetsdrag som påverkar ledarrollen och vikten av dessa i förhållande till varandra



4.4 Ordförklaringar

Flexibel påverkan – Behov av makt, kunna vara auktoritär när det behövs och delegerande när det behövs

Öppenhet och personlighet – Att vara öppen i sig själv och våga dela med sig av sin personlighet

Kommunikativ – Förmåga att ge och ta feedback på ett tydligt sätt

Förebild – Att genom sitt sätt att vara motivera och sätta normer och värderingar

Inre motivation/ driv – Vilja att se andra utvecklas som personer och i grupp. Drivkraften ligger i att skapa framgång genom människor.

Mod/ rädsla – Att våga i många bemärkelser. Bland annat våga förbättra självinsikten, ta beslut, möta andra, ha verklighetsinsikt.

Tydlig/ beständig - Leva som man lär och stå för åsikter och beslut.

Möjlighetsfokusering/ utvecklingsvilja – Se möjligheter ur ett helhets perspektiv, se hur saker påverkar varandra. En vilja att främja utveckling både personlig och organisatorisk.

Tidsperspektiv - Förmåga att se långsiktigt

Vara trygg – Balans och tydlig självbild i kombination med acceptans av självet skapar en trygg individ

Flexibilitet – Förmåga och vilja att anpassa sig till situationen

Balans – Fysisk, mental och psykisk, balans mellan faktorer i livet

Insikt – Att kunna se objektivt på situationer och människor

Förståelse för sig själv och andra – Kunna och vilja förstå människor där de är, även sig själv

5. Analys/ Tolkning

I empirin är mod, reflektion, vilja att utvecklas och insikt ord som återkommer gång på gång, samtidigt som de inte återkommer lika frekvent i teorin. Många av de personlighetsfaktorer som även i teorin visat sig vara bra för en ledare kan genom empirin härledas till grundkänslorna mod och rädsla.

Undersökningens resultat har gett mycket svar som förutom det personliga ledarskapet även inbegriper ledarskap i stort. Det gör att resultatet går något över studiens syfte. Dock ger det en bra grund i förståelsen för ledarskap som ämne vilket gör att det ändå ses som relevant.

Som tidigare nämnt finns det saker som inte lagts större vikt vid i undersökningen men som ändå har varit återkommande i empirin. Mycket handlar om mod, mod att se verkligheten som den är och mot att ta beslut när det behövs. Ledarskap handlar mycket om relationer, men när organisationen växer går det inte längre att bygga framgång på endast relationer utan formella strukturer och regler behöver implementeras för att skapa tydlighet och möjlighet för alla att

jobba mot samma mål (Mol & Birkinshaw, 2009). Ledarskapet som profession är alltså mer komplext och går på många sätt utanför de teorier som har använts i denna studie. Det finns inte heller någon övergripande sanning, även att många modeller och teorier som försöker fånga ”sanningen” (Sjödén, 2010), men det som är återkommande i både teori och empiri är balans. Balans är något av det mest fundamentala för att i slutändan skapa effektivitet. Balans både i jobb, vardag och personlighet (Bacon, 2008), både fysiskt och psykiskt.

Den transformativa ledarstilen är starkt kopplad till långsiktiga framgångsrika organisationer och även kopplat till minskad risk för stress och depression, både hos ledare och medarbetare (Zopiatís & Constanti, 2010). Delar som framkommer i empirin såsom; självinsikt, öppenhet för situation och människor, och balanserat intresse för sig själv och andra är alla delar som är viktiga för ett transformativt ledarskap, men också är oerhört viktiga delar för vilken person som helst för att må bra i vardagen.

En människa i balans har större chans att naturligt utöva ett transformativt ledarskap och har mindre risk för stress och depression. Undvikande och avståndstagande ledare däremot har större risk att drabbas av stress och depression (Zopiatís & Constanti, 2010). Det här påståendet kan man också vända på, människor som från början mår dåligt och är i obalans har logiskt sätt mycket svårare att utföra ett transformativt ledarskap. En människa i obalans och med dålig självkänsla och självinsikt borde också med större sannolikhet leda på ett avståndstagande sätt.

För en ledare sägs det i teorin att karisma, eller förmågan att vara en förebild är viktigt. Detta med innebörden att karismatiska ledare uppvisar övertygelse, tar ställning i frågor, förmedlar vilka värden de anser är betydelsefulla, handlar etiskt och betonar vikten av engagemang. Det här blir en ledare som beundras (Bass, 1997). Påståendet stämmer delvis med studiens resultat; att vara förebild är viktigt men ordet karisma ses inte nödvändigtvis som något positivt. Karisma kan vara ett sätt att manipulera människor så att de i slutändan känner sig lurade. Karismatiska ledare kan vara personer med ett stort behov av att kunna påverka, de är självsäkra vilket också kan resultera i en strävan efter att få människor att följa även om det går emot individernas egentliga vilja, detta för att kunna uppnå personliga mål (Weieter, 1999). I grunden är dessutom ordet karisma infört av Max Weber för att beteckna personliga egenskaper som påverkar andra människor och ger auktoritet, vilket är grunden för ett karismatiskt ledarskap (Nationalencyklopedin, 2003), problematiken som finns här är att man kan se både Hitler och Dalai Lama som karismatiska ledare (Tourish, 2002). Ett karismatiskt ledarskap är alltså inte samma sak som ett gott ledarskap,

det kan vara bra, men det beror på definitionen av ordet.

Beständighet sägs också vara en viktig egenskap för en ledare (Bacon, 2008). Beständiga ledare har ett starkt engagemang både för sin organisation och för sig själva. De är mer benägna att tro att de kan styra och påverka händelser omkring dem och de ser utmaningar istället för hinder (Bartone et al. 2009). Empirin talar till viss del emot det här påståendet. Att vara en beständig människa som vill kunna styra händelser skapar mer ett chefskap med kortsiktigt tänkande än ett ledarskap, det hämmar kreativiteten hos medarbetarna att vara styrande och bestämmande istället för delaktig och delegerande. Att kunna släppa på kontrollen och våga delegera är en viktig faktor enligt empirin. Dock finns det en viss poäng i beständighet och beslutsfasthet då en viktig egenskap i ledarskapet är att våga ta beslut och ansvar när det behövs, på ett mer strategiskt sätt och inte endast ett relationsfokuserat ledarskap (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009).

Vad som i flera intervjuer återkommer är betydelsen av reflektion och viljan att se den verkliga orsaken till problem, orsakssamband. I teorin om transformativt ledarskap omnämns detta till viss del då intellektuell stimulering framhävs, men det finns dock ingen stark koppling till teorin. Däremot går detta tänket att härleda till Lean metoden som grundar sig i Toyota och i The Toyota Production System. Fokus inom denna teori är ständigt sökande efter små förbättringar och reducering av delar som sinkar processen (Pepper & Spedding, 2009). Lean översatt till ledarskap handlar om att föda en kultur där ifrågasättande och vilja att förbättras finns med i vardagen (Mann, 2009). Det här går även att applicera på ledaren som person, en vilja och förmåga att ifrågasätta och utveckla sig själv i sitt ledarskap är minst lika viktigt som att utveckla organisationen.

Autentiskt ledarskap visar vilka personlighetsfaktorer som är viktiga hos ledaren och som gör det möjligt för denne att utvecklas i sitt ledarskap, samtidigt har teorin också sina svagheter. Teorin är relativt ny och det finns ingen tydlig definition av vad som karaktäriserar ett autentiskt ledarskap. Forskningen berör alltså inte hur mycket av personlighet och underliggande moral som bör uppvisas för att visa äkthet (Fields, 2007). Förmågan att vara autentisk kan också användas på ett manipulerande sätt. Exempelvis Hilary Clinton som rördes till tårar när hon vann valet 2008. Mot publiken visas då en sann och autentisk människa, andra kan identifiera sig med henne. Men detta kan också vara en väl medveten strategi för att få sympati och medhåll (Ladkin & Taylor, 2010).

Olika ledarstilar finns med och olika människor vill ha olika typer av ledare, just därför är det så

viktigt för ledaren att ha självkännedom och förmåga att sätta sig in i en annan persons situation, människor lever olika och leder också utefter sin livsstil (Frey et al. 2009).

6. Slutsatser

Sammanställning av de åtta intervjuerna utifrån de givna frågeställningarna har kopplats till empirin. Slutsatserna redovisas under varje frågeställning.

- Vilka personliga faktorer är avgörande en bra ledare?

- Här är självinsikt, mod, vilja att utvecklas och se sig själv centrala begrepp. Drivkraften hos goda ledare ligger i att vilja se andra människor utvecklas. Att ledaren själv har ett driv att utvecklas och lära sig av människor och omgivning är också viktigt. En bra ledare blir en förebild; genom sitt sätt att vara, sina värderingar och genom att leva som de lär blir de här personerna någon som medarbetare ser upp till. Om ledaren samtidigt genom ett tydligt sätt skapar förståelse och meningsfullhet i situationen ökar motivation och arbetsglädje hos medarbetare. Förståelse handlar även om att dels ha självinsikt och dels förstå andra. Att acceptera varje individ som denne är, inklusive den egna personligheten.

- Hur leder en person sig själv till att vara en bra ledare?

- Balans ligger i fokus här, balans mellan olika delar i livet; balans både fysiskt, psykiskt och mentalt. Detta skapar en äkta och förtroendeingivande person som medarbetare ser som en förebild. Mycket handlar om att våga; ta ett steg tillbaka och se objektivt på både situation och personlighet och sen våga göra det bästa av den situation som är. Ett gott ledarskap grundar sig i en ledare som först och främst lyckas leda sig själv. Ledaren blir då en trygg individ vilket återspeglar sig i organisationen.

- Hur utvecklar individen ett bättre ledarskap?

- Det mest framträdande i den här frågan är reflektion, reflektion kring både yttre och inre faktorer och en förståelse för att det yttre och inre påverkar varandra. Att jobba mot ett holistiskt tänk för att förstå både varje individs påverkan på helheten och se hur saker påverkar varandra även i ett längre perspektiv. När individen skapar en insikt om sina egna starka och svaga sidor och samtidigt vågar erkänna dessa, både för sig själv och sin omgivning, då öppnas många

möjligheter till utveckling både som person och ledare. Som ledare börja med att reflektera och ifrågasätta sig själv är en bra start. Saker att fundera över kan vara:

Hur vill jag ha mitt liv idag?

Hur skapar jag balans?

Hur fungerar jag i olika situationer? När jag mår bra, när jag är ledsen, när jag känner mig stressad och när jag är osäker?

Vad är det som driver mig? Och vilka strategier använder jag mig av för att nå mitt mål? – makt, vädjar till medlidande, retorik eller ärlighet?

Att utifrån dessa frågeställningar sedan reflektera vidare över hur detta påverkar den dagliga arbetsinsatsen fungerar utvecklande för ledarskapet.

Så alla ledare borde ta ett steg tillbaka, reflektera och ifrågasätta sig själv och sin omgivning. Se sig själv med helt ärliga ögon, vilket kanske är lättare sagt än gjort. Men likväl som att utveckla produkter och sina system, likväl behöver ledaren utveckla sig själv; sin kompetens och sin självbild.

7. Rekommendationer för fortsatt forskning

Tydliggöra Autentiskt ledarskap – det skulle krävas en djupare studie av vad autentiskt ledarskap verkligen innebär och vilka faktorer som det inbegriper. För att som ledare kunna utvecklas krävs en tydligare målbild.

Kulturella aspekter - Som tidigare nämnts ökar globaliseringen och ledarskapet får följa utvecklingen. Att flera olika nationaliteter som ska fungera tillsammans är ingen ovanlighet, men fungerar det likadant i andra kulturer? Troligtvis inte exakt, exempelvis krävs det en större portion av kontroll i Kina då kulturen där är mer kontrollerande än Sverige. Det gör att människor har större behov av säkerhet och ledarskapet måste också anpassas till detta. I Japan är intrycket av en annan människa oerhört viktigt vid förhandlingar och ett beslut tas aldrig förhastat. Det här är också något svenska ledare måste ta med i beräkningen i sitt ledarskap (Dowling, 2007). Appliceringen av teorin får då anpassas till den situation som råder.

Genus problematik - föreställningen om kvinnligt och manligt kan ofta sätta käppar i hjulet för både män och kvinnor i ledarroll. Att en bra ledare använder sig av mycket ”mjuka” värden kan många gånger kopplas till genus.

Ledarskap vs ridsport – ridsport har nämnts i ett av samtalen och ridsport har också flera gånger varit uppe på tapeten när det gäller positiv påverkan på ledare. En vilja att jobba, vara bestämd och samtidigt ödmjuk mot detta stora djur är något som ganska direkt går att överföra från ridsporten till ledarskapet.

Jantelagens problematik – i Sverige drivs många människor av jantelagen, en plikt-känsla som på många sätt försvårar i ledarskapet. Vilka föreställningar om måsten är egentligen jantelagen grund till?

8. Referenser

- Anonymys, (2009) *Integration is the name of the game*, Medical Marketing and Media, New York, Vol. 44, Iss. 2
- Anonymys, (2005) *Online news*, Training Journal, Jun, pg 11.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bacon, Terry. (2008) *Balanced Leaders*, *Leadership Excellence*, Vol. 25, Iss. 6;
- Balmer; J.M.T. (2008) *Identity based views of the corporation; Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image*, *European Journal of Marketing*. Bradford, Vol. 42, Iss. 9/10
- Cervin, Leif, (2005), *The Human Element i Praktiken*, Studentlitteratur AB
- Crother-Laurin, Cyndi, (2006) *Effective Teams: A Symptom of Healthy Leadership*, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 29, Iss. 3
- Develle, Lotta; Skagert, Katrin; Vilhelmsson, Rebecka, (2007) *Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2- year effect on long term work attendance*, *European Journal of Public health*, Vol. 17 Iss. 5
- Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, Vol. 23, Iss. 3
- Fill, Chris, (2009) *Marketing Communications – Interactivity, Communities and Content*, Pearson, 5th edition
- Frey, Michele; Kern, Roy M; Snow, Jason; Curlette, William L, (2009), *Lifestyle and Transformational Leadership Style*, *The Journal of Individual Psychology*, Vol. 65, Iss. 3

- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E; Mc Kee, Annie (2009) *Primal leadership*, Leadership Excellence, Vol. 26, Iss 10_
- Grundelius, Eva, 2008, *Helt överens – handbok i riktigt bra kommunikation*, BOD International AB, Visby
- Gustavsson, B (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 3:rd edition, Studentlitteratur,
- Jacobsen; Dag, Ingmar, (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur Lund,
- Jolly, Anne; Ratzel, Marsha; Elmendorf, Douglas; Córdova, Juan; Ferlazzo, Larry; Brown, LaQuanda; Marshall, Kathie; Pitton, Debra; Bischoff, Susan; Bertram, Vince; Graham, Susan. (2009) Insights from Leaders, *Educational Leadership*, Vol. 67 Iss. 2
- Kierkegaard, Sören (2002). Antingen – eller. I: ett livsfragment. Kommenterad utgåva/ Sören Kierkegaard: sv.övers. Stefan Borg. Guldsmedshyttan: Nimrod, cop.
- Klenke, Karin. (2007) Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity , *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, Iss.1
- Lott, Annya M, (2010) Taking It to the Next Level, *Black Enterprise*, Vol 40, Iss 9
- Mintzberg; Henry, Lampel; Joseph, Ahlstrand; Bruce, (2009) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, 2:nd edition
- Mol; Michael. J & Birkinshaw; Julia, (2009) *Ledarskapets milstolpar . de 50 viktigaste managementmetoderna*, 1th edition, Liber AB
- Momeni, Nona (2009) The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create, *Public Personell Management*, Vol. 38, Iss. 2
- Nationalencyklopedin (2003)
- Northouse, P G. (2007) *Leadership theory and practice*. (4th ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage publication.

- Northouse, P. G. (2003) *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- O'Connell; Patricia, Larrere; John, (2010), Develop Great Leaders, *Leadership Excellence*, Vol. 27, Iss. 4
- Nyberg, Anna (2009), *The Impact of Managerial leadership on stress and health among employees*. Doctoral Thesis, Stockholm: Karolinska institutet
- Pepper; M.P.J, Spedding; T.A, (2010) The evolution of lean Six Sigma, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, Iss. 2
- Van den Bosch; Anette, Elving, Wim. J. L, de Jong; Menno D (2006) *The impact of organisational characteristics on corporate visual identity*, *European Journal of Marketing*. Bradford: 2006. Vol. 40, Iss. 7/8
- Schalm, Rebecca (2009) *We need fewer leaders, better managers* , ABI/INFORM Global,
- Shultz, Will (1996) *Self-Esteem: The Key To Productivity*, *Business Consultants Network*, Inc., South San Francisco, California
- Silvia, P & Duval, T. (2001) Objective self – awareness: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5
- Sjödén, Lars, (2010), *Ledarskapets 4:e dimension: att leda från tanke till handling med känsla*, 1: th edition
- Shultz. W, (1997), *Den goda organisationen – en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*, Natur och Kultur
- Tourish; Dennis, Pinnington, Ashly, (2002), Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm, *Human Relations*, Vol. 55. Iss
- Weierter, Stuart J. M, (1999), The Role of Self- Awareness and Self – Monitoring in Charismatic Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29 Iss. 6
- Zachary, Lois J.; Fischler, Lory A, (2010), Those Who Lead, *Mentor* Vol. 64 Issue 3,

Zopiatis; Anastasios, Constantini; Panayiotis, (2010), Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Iss. 3

Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002), “A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: integrating a half century of behaviour research”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 Iss. 1

Yukl, G.A. (2001), *Leadership in organizations*, Prentice – Hall, Upper Saddle River, NJ

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide

Ledarskap från grunden

Jag skriver en C – uppsats om ledarskap och rollen av personligt ledarskap för att på ett bra sätt kunna leda andra. Jag vill att det blir ett öppet samtal kring frågorna och kommer inte ställa några ja eller nej frågor.

Jag kommer att spela in intervjun för att inga efterkonstruktioner ska uppstå. Men studien kommer att basera sig på ca 8 olika intervjuer. Jag använder högtalartelefon.

Vad innebär bra ledarskap för dig? – inledning på samtalet för att skapa referensram

Vilka personliga faktorer är avgörande för en bra ledare?

- Påverkan
- Skillnader i bra och dåligt ledarskap

Hur leder man sig själv till att vara en bra ledare?

- Psykiskt
- Fysiskt
- Mentalt

Hur utvecklar individen ett bättre ledarskap genom sin egen utveckling?

- Hur gör du för att få veta hur ditt ledarskap uppfattas?
- Hur jobbar du för att förbättra olika delar?

Högskolan Väst

Institutionen för ekonomi och informatik

461 86 Trollhättan

Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99

www.hv.se