



Institutionen för ekonomi

Titel: *”Jakten på det perfekta ledarskapet”*

Författare: Anna Frick
Matilda Milton

Examensarbete nr:

Kurspoäng: 10 Poäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

Förord

Vi vill tacka de tre intervjupersoner som medverkat i vår studie, för deras engagemang och stora intresse. Utan er insats hade inte denna studie varit möjlig. Vi vill även passa på att tacka vår handledare Pär Vilhelmsson för hans engagemang och för att han alltid ställt upp och bollat idéer.

Abstract

What do we really mean when we are talking about the perfect leadership? Does a leadership like that really exist in the world we live in today? Being perfect is something that many people are longing for, but that is hard to achieve. In school, in families and at work: the longing for perfectionism is everywhere. Being a leader is a tough goal to master, being the perfect leader is something impossible. Many managers in Sweden today all want to be successful and perfect at what they do, many of them don't have the time to reflect over how the perfect leadership should be characterized. So why not give them a helping hand to show them how to achieve their goal as a perfect leader?

Summary

Companies and organizations in society today all have a mutual factor, the people in the leading positions that practise a personal leadership. For a student in economics, several courses in leadership point out the importance of a well functioning leadership. The ambition towards perfectionism is among the leaders of companies today a high goal. For that reason we wanted to explore if the "perfect leadership" is possible to achieve. The purpose of this paper is therefore to investigate how the "hunt towards the perfect leadership" will look like.

We have done unorganized interviews in order to give the person we interviewed the chance to develop his/her answers for the way they fits his/her situation, which also gave us the chance to develop more questions. We have interviewed three people, two leaders/managers and one consultant in leadership. The interview with the consultant was really important to us in order to get an objective point of view on how a leader works and functions in his/her daily life, and which qualities that are important to have as a leader in order to develop a perfect leadership. Since the terms manager and leader often are used as synonyms we have chosen to put a sign of equality between these two terms. We have chosen to focus on what qualities the leader in his/her profession within the leadership should have in order to practice the "perfect leadership".

You can learn how to lead, but how a leader performs leadership also depends on a person's personality and character. You can not learn how to be a good leader without having some of those qualities in your blood even before you have began being a leader. To be a perfect leader as a person you have to have an interest in working with people, be able to understand other people and put yourself in their situation. A perfect leader has to be open and honest, and in a respectful way be able to communicate with his/her co-workers. As a perfect leader you also have to be able to listen and be good at reflecting impressions. A good leader is able to be seen, coach and plan strategically in order to achieve success.

We believe that the perfect leader is not bound to any line of business, if you are a good enough leader you should be able to enter any business and still be able to lead and getting people to do a good job. All persons can learn how to be a good manager, but not a perfect leader. You should as a leader be able to acknowledge your flaws and admit them, and delegate the assignments you know someone else could do better to another co-worker. A really important quality a perfect leader should have is the ability to know his/her qualities and limits.

So how should a leader be to be able to perform the "perfect leadership". Our conclusion is that the "perfect leadership" arises when you as a leader have the capability to balance management and leadership. The "perfect leader" is characterized by his/her ability to shift between several businesses and at the same time having the ability to change his/her leadership to fit in to the business he/she works in at the moment, which is very important since different businesses demand different leadership. In order to practise a "perfect leadership", some qualities are very important to have as a leader. Some of them are for example liking to work with people, communicating clearly and being willing to lead people. The most important one is being able to see the company from above and watching every part of the company.

Sammanfattning

Företag och organisationer i dagens samhälle har alla en gemensam faktor, nämligen de människor på ledande positioner som var och en utövar ett högst personligt ledarskap. Som ekonomistuderande läser man flera kurser där vikten av ett bra ledarskap mycket tydligt poängteras. I dagens samhälle finns ett ständigt eftersträvande efter perfektionism. Kanske i synnerhet för personer på ledande positioner som vill vara så bra som möjligt på sitt yrke. Av den anledningen väcktes för oss frågan om det perfekta ledarskapet är möjligt att uppnå? Syftet med detta examensarbete är att studera om det finns något perfekt ledarskap och hur detta i så fall ser ut. Vi vill också undersöka vilka egenskaper en bra ledare ska ha.

Vi har använt oss av ostrukturerade intervjuer för att ge intervjupersonen chansen att själv utveckla sina svar på det sätt som mest efterliknar hans/hennes situation. Denna intervjumetod gav oss även möjligheten att ställa följdfrågor. Vi har intervjuat tre personer: två ledare och en ledarskapskonsult. Intervjun med ledarskapskonsulten ansåg vi var extra viktig då vi fick en inblick i hur ledare i allmänhet arbetar och vilka egenskaper som generellt sett är viktiga för att vara en bra ledare. Vi har valt att fokusera på hur ledaren i sin yrkesroll inom ledarskapet ska vara för att utöva ett perfekt ledarskap.

Empirin såväl som teorin beskriver att man kan lära sig att leda, men att det inte alls är självklart. Att vara ledare hänger samman med en människas personlighet och karaktär. Man kan inte lära sig att bli en god ledare utan att redan innan man blir ledare ha med sig speciella ledaregenskaper i blodet. Vidare visar vi i empirin att man som person för att vara en perfekt ledare behöver vara empatisk, ha ett intresse för att arbeta med människor, kunna förstå andra och på ett lätt sätt kunna sätta sig in i andra människors liv. En perfekt ledare måste vara öppen och ärlig och även rakt och tydligt kunna kommunicera med sina medarbetare. Som en god ledare måste man också kunna lyssna, ta intryck och ha stor empati. En perfekt ledare är inte bunden till någon speciell bransch, är man en tillräckligt bra ledare ska man kunna gå in i vilken bransch som helst och få människor att arbeta bra. Alla människor kan lära sig att bli en bra chef, men inte att bli en perfekt ledare. Det är viktigt att i sin ledarroll inte bara sitta bakom ett skrivbord. En ledare ska kunna hantera balansen mellan att synas, coacha och att tänka långsiktigt och strategiskt. Empiri och teori stämmer överens då de båda delarna tar upp de väldigt viktiga egenskaperna som man bör ha för att uppnå ett perfekt ledarskap: personlig mognad och självinsikt. Man bör vara klok och ha en insikt om sina brister och kunna erkänna dem.

Hur ska man vara som ledare för att uppnå det perfekta ledarskapet? Vår slutsats drog vi med hjälp av analysen där vi kom fram till att det perfekta ledarskapet uppkommer då man kan balansera rollen som chef och ledare på samma gång. Den ”perfekta ledaren” kan behärska olika ledarstilar utifrån olika företags vilja att leda. Det krävs som vi tidigare kommit fram till i analysen vissa egenskaper för att bli en ”perfekt ledare”. Även om dessa egenskaper är viktiga finns det en som är extra viktig, nämligen att kunna se företaget ur ett helikopterseende.

Innehållsförteckning

1 Inledning	8
1.1 Finns det perfekta ledarskapet?.....	8
1.2 Syfte.....	8
1.3 Avgränsning.....	8
2 Metod	9
2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod.....	9
2.2 Val av datainsamling.....	10
2.2.1 Intervjumetod.....	10
2.2.2 Litteraturstudie.....	10
2.3 Val av intervjupersoner.....	10
2.4 Kritisk granskning.....	11
3 Empiri	12
3.1 Personfakta.....	12
3.1.1 Hur har ni nått den ledarskapsposition ni har idag (hur kom ni dit)?.....	13
3.1.2 Hur är ni som ledare.....	14
3.1.3 Vilka mål har ni med er chefsroll?	14
3.1.4 Hur tycker ni att en ledare ska vara?.....	15
3.1.5 Vilka fördelar och nackdelar finns det med att vara ledare?.....	16
3.1.6 Kan man lära sig att bli en ledare?.....	17
3.1.7 Vad anser ni är de viktigaste frågorna som påverkat er i livet?.....	17
3.1.8 Hur tror ni att framtidens ledarskap kommer att se ut?.....	17
3.2 Hur en ledarskapskonsult ser på det ”perfekta ledarskapet”.....	18
3.2.1 Hur når man sin position som ledare och hur behåller man den?.....	18
3.2.2 Chefernas utbildning.....	18
3.2.3 Brister i dagens ledarskap.....	18
3.2.4 Hur en ledare ska vara i dagens samhälle.....	19
3.2.5 Hur en bra ledare ska vara.....	19
3.2.6 Fördelar och nackdelar med ledarskap.....	19
3.2.7 Kan man lära sig att bli en ledare?.....	20
3.2.8 Framtidens ledarskap.....	20
4 Teori	21
4.1 Begreppet ledarskap.....	21
4.2 Skillnaden mellan chef och ledare.....	21
4.3 Varför blir någon ledare?.....	22
4.4 Kan man lära sig leda?.....	22
4.5 Hur en ledare ska vara.....	23
4.6 Hur en framgångsrik ledare ska vara.....	23
4.7 Viktiga egenskaper en ledare ska ha.....	24
4.8 Vilka egenskaper ska den ”perfekta” ledaren ha?.....	25
4.9 Vilka krav har företagen på ledare?.....	26
4.10 Vilka olika ledarstilar skall ledare kunna behärska?.....	26
4.11 Olika sätt att utöva ledarskap.....	28
4.11.1 Auktoritärt ledarskap.....	28
4.11.2 Demokratiskt ledarskap.....	28
4.11.3 ”Låt gå”- ledarskap	29
4.12 Framtidens chefer.....	29
5 Analys	30
5.1 Enskild analys av varje intervjuperson.....	30

B. Huzell.....	30
J. Hugg.....	32
A. Udd.....	33
5.2 Slutdiskussion.....	34
6 Slutsats.....	35
Källförteckning.....	36
Bilaga 1.....	37

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att presentera varför vi valt att skriva denna uppsats och vilka problemformuleringar vi valt. Sedan kommer vi att beskriva syftet och avsluta med arbetets avgränsningar.

1.1 Finns det perfekta ledarskapet?

Den värld vi lever i idag präglas av ett ständigt eftersträvande av perfektionism. Cheferna är en av de viktigaste personerna i företagen idag. Företag och organisationer i dagens samhälle har alla en gemensam faktor, nämligen de människor på ledande positioner som var och en utövar ett högst personligt ledarskap. Det skrivs många artiklar och böcker om ledarskap idag och det publiceras t.o.m. särskilda tidskrifter i ämnet. Det är ett hett ämne som cirkulerar i dagens samhälle. Som ekonomistuderande läser vi flera kurser där vikten av ett bra ledarskap mycket tydligt poängteras. Ur dessa studier har vårt intresse för ”jakten på det perfekta ledarskapet” väckts. Vi vill nu undersöka om dessa teorier stämmer överens med verkligheten och om det verkligen finns ett perfekt ledarskap. Eftersom vi själva i framtiden vill nå höga positioner inom näringslivet vill vi undersöka om det finns möjligheter att uppnå det perfekta ledarskapet och hur vägen dit i så fall ser ut.

Idag finns det många olika slags ledare, med lika många sätt att leda. Inom näringslivet finns det många olika slags företag där olika typer av ledarskap praktiseras. Något som gör det ännu svårare att upptäcka det perfekta ledarskapet. De problemformuleringar vi har valt att fokusera på är:

- Finns det perfekta ledarskapet?
- Om det finns, hur ser det ut?
- Vilka egenskaper ska en ledare ha?

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att studera om det finns något perfekt ledarskap och hur detta i så fall ser ut. Vi vill också undersöka vilka egenskaper en bra ledare ska ha.

1.3 Avgränsning

Ledarskap är ett väldigt brett område därför har vi valt att avgränsa oss till att studera ledaren inom ledarskapet. Vi har valt att studera två chefer och en ledarskapskonsult som är verksamma i olika branscher. Vi kommer alltså inte att jämföra olika ledarskap inom samma bransch. Vi kommer heller inte att se på ledarskapet i andra länder utan avgränsar oss till Sverige.

2 Metod

I detta kapitel beskriver vi hur vi gått tillväga och vilka metoder vi använt oss av för att sammanställa vårt examensarbete.

Vi satt redan våren 2006 och funderade över vad vi skulle skriva om i examensarbetet. Vi bollade idéer fram och tillbaka tillsist kom vi båda fram till att det skulle vara väldigt intressant att se om det finns ett perfekt ledarskap. När vi började studierna på hösten så började tankarna snurra mer intensivt. Vi började tänka på hur vi skulle gå till väga med arbetet. Vi ville gärna intervjua personer som är framgångsrika ledare och ur deras synvinkel se på hur det perfekta ledarskapet ser ut. Vi ville ha en objektiv syn på ledarskap och därför valde vi att ta kontakt med en ledarskapskonsult. Vi valde att intervjua två chefer och en ledarskapskonsult för att dessa tre personer befinner sig i olika branscher och på olika nivåer men alla utövar ledarskap.

När vi skulle skriva intervjufrågorna så valde vi direkt ur hjärtat de som vi tyckte var intressant och viktigt att ta reda på. Till grund för dessa val ligger kunskap om ledarskapsteori som vi insamlat under vår studietid. Därför kände vi att de frågorna som vi till slut valde att fokusera på kändes mest viktiga. Vi hade många frågor med oss på intervjuerna, men under intervjuerna använde vi inte alla utan hade dem mer som ett stöd. Vi tyckte att detta gav en bättre kommunikation där dialogen flöt på ett bra sätt. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna så valde vi att spela in dem på band, vilket även underlättade för oss.

Vi valde att ha empirin före teorin därför att vi ville att läsaren skulle få en bild av praktiken och med dess hjälp få se om teorin stämmer.

2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Man kan på flera sätt bearbeta det material som man samlar in för att kunna analysera och sedan komma fram till en slutsats. De metoder man kan använda sig av är dels statistiska metoder, varvid man analyserar siffermässigt materiel. Dels metoder där man tolkar material genom texter eller intervjuer. Behandling av texter/intervjuer kallas kvalitativa metoder och bearbetning av statistiska metoder kallas kvantitativa metoder.¹

Den kvantitativa metodens betydelse är att den är mätbar och analyserar information i numerisk form. Forskaren använder sig av systematiserade svarsalternativ, till exempel i form av enkäter till en stor grupp. Slutsatsen som kan dras från denna metod är generaliserbar eller statistisk.²

I kvalitativa metoder kan resultatet inte mätas eftersom man försöker beskriva egenskaper hos något eller hur något är utformat.³ Syftet med den kvalitativa metoden är att skaffa en annan och djupare kunskap än den uppdelade kunskap som ofta fås när vi använder kvantitativa

¹ Andersen, H., 1994, *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*, sid. 70

² Andersen, H., 1994, *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*, sid. 70

³ Wiedersheim.Paul F., & Eriksson, L-T., 2006, *Att utreda, forska och rapportera*, sid. 120

metoder. Ambitionen är att försöka förstå och analysera helheten. När man gör en kvalitativ bearbetning arbetar man ofta med ett textmaterial till exempel när vi genomfört intervju och skall bearbeta den utskrivna texten. Man kan även göra kvalitativa bearbetningar av andras texter till exempel en artikel. Det går också att kvalitativt bearbeta och analysera en ljudinspelning.⁴

Vi valde att använda oss av en kvalitativ intervjumetod för att kunna ställa djupare och fler frågor. Materialet vi fått från intervjuerna analyserade vi sedan och jämförde med den teori vi studerat för att med hjälp av detta komma fram till en slutsats. Vi använder oss alltså inte av några numeriska undersökningar.

2.2 Val av datainsamling

2.2.1 Intervjumetod

Intervjusituationen är en kommunikationsprocess där personerna påverkar varandra.⁵ Vi valde att använda oss av bandspelare som hjälpmedel under intervjuerna, för att skapa en dialog mellan oss och intervju personerna och få ut det mesta av intervjun.

För att söka svar på våra frågor så intervjuade vi tre personer med ledarskapserfarenhet. Vi ansåg att tre personer var ett rimligt antal eftersom vi valt en kvalitativ metod som är väldigt djupgående och vi var tvungna att begränsa arbetet. Vi intervjuade två chefer och en ledarskapskonsult.

2.2.2 Litteraturstudie

Vi har både skaffat oss litteratur genom högskolebiblioteket i Gävle och andra högskolor och universitet. Vi har även införskaffat litteratur genom råd från intervju personerna. När vi sökte efter böcker valde vi titlar och innehåll som rörde ledarskap. Vi sökte på ord som ”perfekt ledarskap”, ”ledarskap” och ”ledare”. Vi har också använt oss av olika sökmotorer på Internet för att hitta intressanta hemsidor.

2.3 Val av intervju personer

Vi valde att intervju tre personer, två ledare och en ledarskapskonsult. Skälet till att vi intervjuade ledarskapskonsulten var att vi ville få en objektiv åsikt om ledarskap. Anledningen till att vi inte valde en större grupp att intervju var därför att vi ville göra djupare intervjuer med fler frågor. Dessutom ville vi skapa en personlig kontakt med intervju personerna för att på så sätt få oss en tydligare bild av vilka personerna bakom svaren vi var. Vi anser att det var till stor nytta att träffa intervju personerna ”öga mot öga”.

⁴ Patel, R. & Davidson, B., 1991, *Forskningsmetodikens grunder*, sid. 99 f

⁵ Andersen, H., 1994, *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*, sid. 80

För att få en bild av hur det är att vara ledare i Sverige idag, intervjuade vi två ledare. Vi valde att intervjua Bob Huzell, inköpschef på Sandrew Metronome, och Jan Hugg, Verkställande Direktör på det kommunala fastighetsbolaget Gavlegårdarna. Anledningen till att vi inte valde två chefer på samma nivå var, trots att det inte var syftet, att jämföra om de svar vi fått av ledarna stämde överens trots att ledarna inte befann sig på samma nivå inom företaget. För att få höra en objektiv persons åsikter om hur perfekta ledare bör vara, intervjuade vi ledarskapskonsulten Anki Udd som arbetar på ledarnas eget fackförbund. Med hennes hjälp fick vi även reda på vilka frågor och problem som ledare ofta kommer med till henne.

2.4 Kritisk granskning

Om vi valt att hålla intervjupersonerna anonyma så hade vi kanske fått mer ärliga svar. Vi har inte intervjuat människor som arbetar för dessa ledare. De hade kanske haft andra åsikter om hur deras chefs ledarkompetens är. Vi tror även att vi hade fått ett bättre och bredare resultat om vi haft tid och möjlighet att intervjua fler personer än vad vi gjort i detta arbete.

3 Empiri

Sedan vi börjat skriva detta examensarbete har vi tyckt att det varit intressant att se om den teori som vi läser om ledarskap stämmer överens med den verklighet som ledare lever i och arbetar i idag. Vi har därför valt att intervjua tre personer.

Vi ville ha bilden av hur ett ”perfekt ledarskap” ser ut och pratade därför med två chefer, Bob Huzell som är inköpschef på Sandrew Metronome och Jan Hugg som är VD för Gavlegårdarna. För att få ett bredare synsätt på hur det ”perfekta ledarskapet” i Sverige ser ut så intervjuade vi även Anki Udd som är konsult på ledarnas eget fackförbund www.ledarna.se.

Vi börjar med att se på chefernas syn på det ”perfekta” ledarskapet. Vi avslutar med Anki Udds tankar om det perfekta ledarskapet ur en konsults perspektiv. Vi väljer att presentera materialet fråga för fråga.

3.1 Personfakta

B. Huzell

Bob Huzell är 43 år och jobbar som inköpschef på Sandrews metronom som distribuerar film. Han har sex anställda under sig. Bob huzell har varit ledare i 15 år, han började som säljledare blev sedan försäljningschef och nu är han chef på försäljningsavdelningen. Inom kort ska han bli VD för ett nytt företag.

J. Hugg

Jan Hugg är 55 år och jobbar som VD på Gavlegårdarna som är ett kommunalt fastighetsbolag. Han har varit ledare i 33 år. Jan Hugg har 210 anställda under sig.

A. Udd

Anki Udd är 42år och jobbar som ledarskapskonsult på ledarna.se som är ett fackförbund för ledare och som även hjälper ledare med att bolla idéer. Ledarna hjälper ledare på alla slags nivåer inom företag. Udd har arbetat på ledarna i ca två år. Att ha en ledarroll i grunden innan man arbetar på ledarna krävs för att på ett bra sätt kunna sätta sig in i ledarnas situationer och hjälpa dem på rätt sätt. Framför allt arbetar Udd med utvecklingsaktiviteter för deras medlemmar, såsom utvecklingsdagar och seminarier för att stärka ledarrollen. Ledarna kan även erbjuda juridisk hjälp och de frågor som kan komma upp i samband med juridiska tvister. Ledarna åker även ut till företag och hjälper de på plats. Udd har i grunden en utbildning som personalvetare. Hon har arbetat som personalansvarig och även varit direkt chef för en serviceenhet.

3.1.1 Hur har ni nått den ledarskapsposition ni har idag (hur kom ni dit)?

B. Huzell

Huzell har en treårig akademisk ekonomutbildning i grunden. Han har under sin tid som chef gått utbildningar för att utveckla sin ledarroll varav tre år på IHM (IHM Business School erbjuder verklighetsbaserade och praktiskt inriktade affärsutbildningar inom marknadsföring, ledarskap med fler), och en ettårig utbildning på IFL (Institutet för Företagsledning, är ett utbildningsföretag för näringslivet med utbildning för högre chefer inom företag och organisationer). Sin position har han nått genom att arbeta med det som han tycker är kul och på så sätt haft det lättare att bevisa att han är duktig på det han gör, vilket även uppmärksammas av hans omgivning. Han har ofta fått erbjudanden om ledarroller ”på vägen”. På detta sätt valde inte Huzell att bli chef utan det kom av sig själv, tack vare de erbjudanden som dök upp.

För att behålla sin position tror Huzell att det gäller att ”göra ett bra jobb på jobbet”. Hur pass mycket pengar man genererar spelar även det en stor roll. Det är enligt honom viktigt att man som ledare kan skapa ett kompetent och drivet team som är självständiga och kan ta egna initiativ. Det krävs även att man kan delegera ut en del arbetsuppgifter på sina medarbetare, men samtidigt att kontrollera så att arbetet löper som det ska. Genom att delegera arbetet på det sättet verkar man som ledare genom flera personer, och kan även ge dem en chans att växa.

J. Hugg

Hugg har ingen akademisk utbildning bakom sig, men vad han tycker har hjälpt honom mycket är hans utbildning inom det militära. Han har en teknisk utbildning på gymnasienivå och han har även av eget intresse tagit några företagsekonomiska kurser. Hugg började som föreståndare på kungsberget som är en skidanläggning, sedan blev han marknadschef på Högbo bruks utbildningscentrum, näringslivschef i Gävle, VD på Gävle trafik och VD på hyresbostäder. Hugg har aldrig riktigt sökt arbete, utan de arbeten han har nått har skett genom kontakter samt att människor som varit intresserade av honom sett vad han har gjort och tyckt att det varit bra. På liknande sätt som Huzell har Hugg aldrig valt att bli ledare, utan det var något som han blivit erbjuden på vägen. Hugg har aldrig haft som mål att bli VD, utan anledningen till att han blev föreståndare hos Kungsberget var att han tyckte om att åka skidor.

För att kunna behålla sin position som ledare tror Hugg att det krävs en förmåga till distans och att ha ett bra familjeliv. Hugg tror att det visserligen säkert finns de personer som är utmärkta ledare som lever ensamma, men att det är viktigt med en plattform i livet utanför företaget. Det är även viktigt att ha intressen för att få distans till ledarskapet. På det sättet tror han att man blir bättre som ledare.

3.1.2 Hur är ni som ledare

B. Huzell

Huzell anser sig vara rak och tydlig. Han tycker det är viktigt att berömma medarbetarna när något är bra och säga till när något skulle ha kunnat göras bättre. Huzell anser att det är hans uppgift att säga till om någon lyckas utföra en arbetsuppgift på ett bra sätt och tacka för en bra insats. Samtidigt kan någon prestera dåligt pga. problem hemma eller dåligt ledarskap, men då får man tala om det sinsemellan. Huzell anser själv att han till stor del delegerar ut mycket av arbetsuppgifterna, han tror på idén om att ge uppgiftens ansvar till den person som skall utföra uppgiften, men allt efter som att arbetet löper känns det viktigt att ”checka upp” hur det går, *”det är det min uppgift som ledare att göra”*. Ju mer folk tar för sig och prövar sina vingar desto bättre blir det. Medarbetare kommer även med sina problem om lösningar på arbetsuppgifter till Huzell, varvid han anser det vara viktigt att ge medarbetarna utrymme för att pröva sina egna idéer på lösningar, vilket ofta visar sig vara bra förslag. På så sätt växer personen som människa. Det är även viktigt att ha ett mål med arbetet, så man vet vad man vill.

J. Hugg

Hugg anser sig vara väldigt mycket av en kommunikatör, och har en förmåga att trovärdigt förmedla hur han tror att saker och ting ska vara längre fram, till sina medarbetare. Vilket leder till att människor är mer benägna till att lyssna på honom, Hugg tror att det krävs en dos av auktoritet. En ledare är betjänt av ett mått av auktoritet, även om det inte är det som styr ledarskapet så kan det vara till nytta säger Hugg. Han försöker lyssna och resonera väldigt mycket med sina medarbetare, vara bland de anställda, kanske inte lika mycket som han vill men tillräckligt för att visa dem att han är en synnerliggen vanlig *”bonntjuv”*, en människa som inte har några fasoner. Som ledare sänder man ut starka signaler, vad man än gör och säger, hur man än är så avlyssnas man som ledare på ett sätt som kan vara jobbigt, vilket Hugg försöker tänka på. Man är ju alltid chef. Gavlegårdarna gör en hel del undersökningar om hur personalen uppfattar sina chefer. Huggs syn på sitt ledarskap stämmer ganska bra överens med anställdas syn på honom som ledare.

3.1.3 Vilka mål har ni med er chefsroll?

B. Huzell

Huzell menar att han vill ha *”kul och kulor”*, alltså både ha roligt på arbetet men även att man ska kunna tjäna pengar genom att ha kul på sin arbetsplats. Vilket också leder till att man kan utföra ett bra arbete menar Huzell. Han menar på att det är oerhört viktigt att en ledare är glad och positiv, och peppar sina medarbetare både i medgångar och motgångar. Som ledare spenderar man så pass mycket tid på arbetet så det är oerhört viktigt att man kan ha roligt på arbetet. När det är allvar så ska alla kunna arbeta för att företaget ska kunna tjäna pengar, på så vis menar Huzell att man både kan tjäna pengar och ha kul.

J. Hugg

Att vara ledare är i sig en specialkompetens, menar Hugg. Det vill säga en god ledare är inte bunden till någon speciell bransch, är man en tillräckligt bra ledare menar Hugg att man kan gå in i vilken bransch som helst och få människor att arbeta bra. Hugg tycker att målet som ledare är att skaffa sig ett chefsgäng som har samma enhetsbild som han om hur företaget ser ut om 5-7 år. Om man klarar av detta är man på god väg att lyckas som en bra ledare. Om både chefsgänget och VD ser samma bild och mål och tycker att det är dit man ska komma är det en enorm styrka.

3.1.4 Hur tycker ni att en ledare ska vara?

B. Huzell

Huzell anser att en bra ledare skall kunna se individer och inte se personer som maskiner som endast jobbar och ska ha ett visst ansvar, utan även entusiasmera och låta dem växa. Om medarbetarna har roligt på jobbet så är Huzell övertygad om att de kan producera mera. Dessutom är det viktigt att ha en arbetsplats som man längtar att gå till på söndag kväll. Huzell pekar även på det han tidigare nämnt om hur viktigt det är att kunna delegera och dela upp arbetsuppgifter på sina anställda.

Det som krävs av en bra ledare är tålamod, man måste kunna bearbeta olika personliga problem som man på grund av arbetet får ta del av. Man måste vara duktig på att rensa bort allt man hör. Vissa gånger blir man orättvist behandlad av kollegor eller folk på avdelningen och eftersom det ofta kan bildas tävlingar mellan ledare måste man tåla att jämföras med andra. Som ledare måste man tåla att bli ifrågasatt av andra. Huzell påpekar att då man får skäll så får man skäll som representant för företaget och inte som privatperson. Det är viktigt med empati och att försöka förstå varför människor beter sig som de gör. En ledare måste vara lite hårdhudad, ibland bär det ju emot att kanske behöva avskeda en person som man tycker mycket om, då gäller det att skilja på sig själv som ledare på jobbet och som privatperson säger Huzell.

En perfekt ledare anpassar sig efter den verksamhet han/hon befinner sig i, alla organisationer kräver sitt särskilda ledarskap och alla stilar fungerar inte överallt säger Huzell. Det beror även på hur många som man ansvarar för. Anpassat ledarskap är viktigt, konsten att kunna se på situationen och utifrån företagets inriktning och den personal som befinner sig där se vad som behöver göras.

J. Hugg

Inom ledarskapet finns det många klyschor så att säga, varje ledare har sina egna. Hugg noterade ett uttryck han fått från ledarnas fackförbund som beskriver vad som är utmärkande för en bra VD. Det är *”att mejlkorgen är tom och vidarebefordrar- knappen är väldigt sliten”*. Man ska som ledare kunna ha förmågan att kunna skaffa sig en överblick och ha förmågan att inte låta sig överbelastas med operativt arbete utan att man kan ha tid och möjlighet att tänka framåt det vill säga tänka strategiskt. *”Vad händer runt hörnet, vad händer runt nästa hörn? ”Så man kan förmedla det så att säga, att tänka och att ha fokus på vad som händer bortom bortom i tid”*, det vill säga ett företag som inte har perspektiv och inte

tittar framåt får ju naturligtvis väldigt svårt att överleva. En god ledare ska kunna se marknadsutveckling, annan utveckling och se företagets utveckling utifrån det som händer i omvärlden och de företagsledare som inte har den förmågan blir ju naturligtvis hopplöst efter. Det tror Hugg är en slags egenskap man har som ledare, man är lagd på ett visst sätt. Men sen är det många fler egenskaper en bra ledare ska ha. Det är viktigt att synas i ledarskapet, det är lätt att fastna vid sitt skrivbord och endast ägna sig åt operativa uppgifter, även om det till en viss del hör till ledarskapet. En balans mellan att synas, coacha och att tänka långsiktigt delvis strategiskt tror Hugg är högst väsentligt. Det är inom ledarskap viktigt med förtroende, även om man kan mycket om framtiden, strategier, och om du syns mycket, spelar det ingen roll om dina anställda inte har förtroende för dig och vill följa din väg. Det är högst väsentligt att som ledare få sina medarbetare med sig. Som en bra ledare är det viktigt att man ska kunna hantera pressen annars kommer man gå in i väggen

3.1.5 Vilka Fördelar och nackdelar finns det med att vara eldare?

B. Huzell

Huzell menar att vissa känner mer för sin ledarroll än andra och tycker att det är ”superkul” att ta tag i saker och medverka till förändringar, medan andra har arbetet endast för att försörja familjen. De som inte brinner för företaget bör inte heller bestämma så mycket över företagets framtid, utan överlämna den uppgiften till den personen som är mer lämpad att se till så att alla medarbetare kan arbeta tillsammans för att nå ett och samma mål. Det krävs någon med empati och engagemang som kan peka vägen och visa vart man ska. Har man inte engagemang som ledare så tror Huzell inte heller att man kan leda. Huzell tycker att fördelen med att vara ledare är att få lyfta fram människor och se deras självförtroende växa. Få använda den energi som man har till något bra. En annan nackdel med ledarrollen är att man har väldigt mycket att göra och har stort ansvar men det behöver inte alltid vara negativt.

J. Hugg

Fördelen med att vara ledare anser Hugg är att det är en rolig uppgift att få vara ledare, det är roligt att få vara uppmärksammad och utveckla saker samt att ge uttryck för det som man själv känner. Ingen annan bestämmer över hur man ska gå tillväga. Det är kul att vara ledare för det innebär att man har svängrum och att man ha stort handlingsutrymme och man bestämmer sin tid i högre utsträckning. Nackdelarna med att vara ledare tycker Hugg är att man alltid är i tjänst, *”det finns ingen tid som heter att klockan fem stänger jag av strömbrytaren och går hem”*. Är man VD så är man VD 365 dagar om året dygnet runt. Man är aldrig fri från sitt ansvar. Distriktscheferna på Gavlegårdarna har samma sorts ansvar. En annan nackdel med att vara ledare är att man blir relativt igenkänd på gott och ont, vilket kan skapa en rörelsehindrad känsla. Man har ingen anställningstrygghet som VD, kommer du inte överens med styrelsen så kan man få gå samma dag. Fördelen med att man inte har anställningstrygghet är att man ofta blir kompenserad i form av högre lön. Pressen är alltid påtaglig och uppenbar, man har alltid kniven på strupen för det behöver inte alltid vara att man har mycket att göra.

3.1.6 Kan man lära sig att bli en ledare?

B. Huzell

Huzell anser att man inte kan lära sig att bli en god ledare utan att ha med sig speciella egenskaper i bagaget. Han menar att man ska vara empatisk som person, man ska tycka om att arbeta med människor, ha lätt att förstå andra och sätta sig in i andra människors liv. Om man har dessa egenskaper tror Huzell att man kan lära sig att bli en god ledare.

J. Hugg

Hugg tror definitivt att man kan lära sig att bli en chef, däremot tror han att man inte kan lära sig att bli en god ledare. Man kan slipa på och förbättra ledarskapet, har man däremot ingen grundläggande egenskap, drift eller vilja tror Hugg att det kan vara svårt att bli en fungerande ledare. Han tror även att det handlar om vilken bakgrund man har, exempelvis om man fått ta hand om sig själv när man var liten.

3.1.7 Vad anser ni är de viktigaste frågorna som påverkat er i livet?

B. Huzell

Familjen har påverkat Huzell till en stor del i livet. Han anser att familjen är mycket viktig och stöttande som hjälpt honom till att bli den han är idag. Huzell tror att man måste ha en otrolig lust till livet för att bli en god ledare. Den otroliga energi som Huzell innehar har påverkat honom i livet.

J. Hugg

Militärutbildningen är den som har påverkat Hugg i livet som lett till att han befinner sig där han är idag. Den empatiska frågan är det andra som har påverkat mig i livet. Hugg ser det som en tillgång att ha empati då det skapar en förmåga att fånga in stämningar i luften och bättre kan lyssna till vad människor har att säga. Att inte bara ha en förmåga för ord utan även kunna fånga upp signaler från människor överhuvudtaget har påverkat mitt ledarskap.

Hugg har även blivit påverkat av sitt prestationstänk genom att alltid sikta högre har han kommit dit han befinner sig idag.

3.1.8 Hur tror ni att framtidens ledarskap kommer att se ut?

B. Huzell

Huzell hoppas på att man kan ha de värderingar som finns idag. Man ska behålla sin empati, drivkraft, entusiasm och att fortsätta måla upp en gemensam väg som man ska gå, på detta sätt ska man leda sig in i framtiden. Huzell säger att många tror att det kommer bli hårdare i framtiden men det hoppas och tror han inte.

J. Hugg

Hugg tror inte det är självklart hur framtidens ledare kommer att se ut. Han tror att det kommer gå i den riktning att det effektiva ledarskapet så att säga medarbetsskapet är det framtida ledarskapet. Det lyssnande ledarskapet så som coachande ledarskapet där det inte är så långt mellan chef och medarbetare. Men det är inte säkert att det såkallade amerikanska ledarskapet (hierarkiskt ledarskap) är ineffektivt det pendlar lite i tiden säger Hugg.

3.2 Hur en ledarskapskonsult ser på det ”perfekta ledarskapet”

3.2.1 Hur når man sin position som ledare och hur behåller man den?

Udd anser att om man har ett gott ledarskap spelar det ingen roll vilken verksamhet man driver, men det finns undantag. Du ska som ledare leda människor som utför jobbet, är du ledare på heltid är du inte operativ i den specifika verksamheten. Man måste kunna ha förståelse för den verksamhet man driver. Däremot finns det arbetsgrupper som har svårt att acceptera ledare som inte har yrkeskompetensen, yrken med starka specialiseringar såsom sjukvårdare eller jurister där man förväntar sig att chefen ska vara bättre än sig själv. Generellt tror Udd att om man lyckas se ett helhetsperspektiv och vara väldigt drivande och ta beslut att man som ledare kan vara lyckosam inom väldigt många områden.

3.2.2 Chefernas utbildning

Udd säger att man ofta börjar med att vara specialiserad inom sin egen bransch, för att sedan avancera och växa till chef, men nu för tiden finns det även färdiga managementprogram. Udd tror att det är svårt att bara utbilda sig till manager, hon tror att man ska vara specialiserad inom ett visst område. En större del av cheferna idag har akademisk utbildning. Väldigt många organisationer och företag har ledarskapsprogram, i stora koncerner finns det ofta ledarskapsprogram inom företaget. Udd tycker det är viktigt att ständigt utveckla sig som chef, man blir aldrig färdig som chef, det är ett livslångt lärande. Genom att utveckla sig som ledare kan man gå på utbildningar som rör ledarskap men man kan även ha mentorskap och andra typer av utveckling för att utveckla sig.

3.2.3 Brister i dagens ledarskap

Udd säger att alla chefer har sina brister. Hon tror att det svenska ledarskapet går ut på att man är oerhört mån om att nå konsensus, man vill ha alla med på tåget. Men det kan också resultera i att det går för långt ibland. Man kan ha svårt för att sätta ner foten, tydligheten saknas, vi förväxlar tydlighet med auktoritärt ledarskap även om det inte alls är samma sak. Chefer har svårt för att ge tydliga direktiv på grund av att de är rädda för att ”stampa någon på tårna” och vill vara kompis med alla. Cheferna är inte tillräckligt tydliga och har inte tillräckligt insikt om sina brister, mognaden finns inte där tillräckligt.

3.2.4 Hur en ledare ska vara i dagens samhälle

En ledare ska ha personlig mognad och självinsikt tycker Udd. Har man klokskap och insikt om var man har sina brister och kan erkänna dem, så har man kunskapen att lägga uppgifter man inte kan utföra själv på sina anställda. På så vis kan man som ledare koncentrera sig på det man kan bäst själv och på sin ledarroll. På grund av de ökade uppgifter en chef idag ska göra är det alltid personalrelaterade frågor som får ”stryka på foten”. Såsom att hantera konflikter, röra sig mellan sina anställda och ta sig tid att prata med dem, rätt och slätt det vardags sociala.

3.2.5 Hur en bra ledare ska vara

Hur en bra chef ska vara finns det inget facit för men det finns fyra punkter som Udd tycker är viktiga att uppfylla för ett gott ledarskap:

- *Reflektion* - Gemensamt för fungerande chefer är dels att dom tar sig tid att själva reflektera över sig själv och sin ledarroll, något ytterst få ledare gör idag. Tid är en kritisk faktor. Reflektion är jätteviktigt. Man måste kunna reflektera över när man gjort något bra eller dåligt; Vad var det som gick bra eller dåligt? Varför? Hur kan man göra nästa gång?
- *Tydlighet* - Det är ytterst viktigt att ge mycket feedback till sina anställda och precis som de behöver ha klara uppdrag behöver även en chef ha det. Frihet under ansvar är viktigt. Som chef måste man även vara väldigt tydlig med att tala om för sina medarbetare när det går bra respektive dåligt.
- *Kommunikation* – Det är en faktor som är mycket väsentlig för att klara av rollen som ledare.
- *Lust att leda människor* – Som ledare måste man tycka om att arbeta med människor annars är man inte ämnad att vara en ledare.

3.2.6 Fördelar och nackdelar med ledarskap

Udd anser att det absolut finns fördelar och nackdelar med att vara ledare. Arbetstempot är väldigt högt och många chefer är stressade, vissa går in i väggen på grund av att dom är oerhört ambitiösa och tyvärr inte orkar med ledarskapet. Småbarnsföräldrar som är ledare har ständigt dåligt samvete för att de kanske inte klarar av att vara chef 40 timmar i veckan. Livsbalansen riskerar om du inte själv sätter gränser, att ätas upp. Som ledare finns det hur mycket som helst att göra. För att vara effektiv gäller det att sätta egna gränser. Man är som ledare en del av ledningen vare sig man vill eller inte, man kan inte alltid bestämma vilka beslut som ska tas utan det handlar om att genomföra och vara lojal mot ledningen. Som ledare är det inte alltid trevliga beslut man ska ta. Det kan handla om nedskärningar, säga upp anställda och så vidare. Trots dessa svåra beslut får man ändå tåla dem, det är medaljens baksida.

Det positiva med att vara en ledare anser Udd är att man får vara med och påverka utvecklingen i verksamheten. Du får som ledare arbeta med människor det är därför viktigt att ha det intresset. Många ledare uttrycker att det är fantastiskt att få lyfta och utveckla människor.

3.2.7 Kan man lära sig att bli en ledare?

Udd tror att de flesta personer kan träna och lära sig att bli chefer, men det finns alltid vissa som har en naturlig begåvning, vilket man kan se ganska tydligt om man har en förmåga att få människor med sig utan att bli ifrågasatt. För att bli en bra chef ska man ha ett drivande engagemang.

3.2.8 Framtidens ledarskap

Utvecklingen går långsamt tycker Udd, förutsättningen är att företag och arbetsgivare måste skapa förutsättningar för ledarskapet. Vi är inga övermänniskor utan kräver rimlig tid för att kunna utföra ett bra arbete. Arbetsgrupper på exempelvis 80 personer är meningslöst. Det krävs mycket resurser för att man ska ha tid att leda. Villkoren måste ändras, bland annat skulle stödfunktioner underlätta ledarskapet så som att chefen inte ska behöva ägna sig åt annat än sitt ledarskap exempelvis behöva kopiera. Utan sätta in andra som kan göra det jobbet åt chefen.

4 Teori

Vi kommer i detta kapitel att redogöra för hur författarna till den litteratur vi valt ser på ledarskap. Sedan går vi vidare med varför någon blir ledare och om man kan lära sig att leda. Vi betonar även hur en framgångsrik ledare bör vara och de krav företagen ställer på ledarna. För att stärka empirin så tog vi med vilka egenskaper den perfekta ledaren bör besitta. För att förstå sig på vad företagen vill ha för slags ledare så tog vi med vilka krav företagen ställer på ledare. Idag finns det många olika ledarstilar en ledare ska behärska som även vi tycker är en väsentlig del av ledarskapet. Avslutningsvis så tar vi upp hur framtidens ledarskap kanske kommer att se ut.

4.1 Begreppet ledarskap

Begreppet ledarskap är i sig sammansatt och det finns också olika uppfattningar om hur ledarskap bör definieras. Det finns många olika slags myter om ledarskap alltifrån att en individ skulle vara född till ledare, till en övertro på ledarskap. Idag anser de flesta forskare att ledarskapet måste betraktas som en situationsbestämd händelse.⁶

Att vara ledare innebär att stå i fokus, det är en väldigt utsatt position. Bergengren menar att man som ledare kan räkna med att ständigt bli granskad. För att klara av trycket från omgivningen behöver ledaren ha uthållighet, styrka, kunskap om sig själv och det man arbetar med. Dessa egenskaper ger ledaren en känsla av trygghet och kontroll, vilket ökar möjligheten för bra prestationer. Det krävs även att man litar på sina egna resurser och har gott självförtroende för att känna sig trivsamt i rollen. Ledaren behöver även kunskap och intresse för andra människor, man ska kunna uppmuntra medarbetare, man behöver även ha förmåga att kunna balansera medarbetarens individuella behov mot de krav som verksamheten ställer.⁷

4.2 Skillnaden mellan chef och ledare

Benämningarna är många i samband med ledarskap, i våra arbetsorganisationer används mestadels begreppet chef. Innebörden av att vara chef är inte samma sak som att vara ledare. En ledare har vissa kännetecken som skapar en ledare på ett informellt sätt, medan en chef kännetecknas av att han/hon formellt är utsedd till ledare. En chef behöver inte alltid vara en ledarmänniska, trots att han/hon i rollen som chef har det ansvaret. Likaså behöver inte ledaren inneha en chefsbefattning.⁸ Man kan säga att chefen får makten uppifrån och ledaren får den nedifrån.

En chef som inte också är ledare är ingen bra chef, att vara chef kan man få bevisat på ett papper, men att vara en ledare handlar om att få respekt och stöd från de anställda på ett naturligt sätt. En chef måste man följa medan en ledare vill man följa. För att vara en god chef gäller det att man även är en ledare.⁹

⁶ Andersson, C., 1998, *Organisationsteori*, sid. 120

⁷Bergengren, M., 2000, *Organisation och ledarskap*, sid. 123

⁸ Blom, A.P., 1994, *kommunalt chefskap*, sid. 26 ff

⁹ Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, sid. 9 f

4.3 Varför blir någon ledare?

Bjerkseth menar att det finns olika skäl till varför någon blir ledare. Många tror att det handlar om makt, att han eller hon tar arbetet som ledare bara för att man gillar att styra. Det behöver inte vara något fel bara för att man vill ha makt. Men om enda anledningen till att man blir ledare är makten så är det inte rätt. Alla människor har olika anledningar till att bli ledare. Några exempel är position, status, bli accepterad i en social miljö, inkomst, att göra en insats, en önskan om att utveckla andra och sig själv, utmaning och att vilja ha ansvar.¹⁰

4.4 Kan man lära sig leda?

Man kan lära sig leda, men det är inte så självklart. Att vara ledare hänger direkt samman med en människas personlighet eller karaktär, attityder och egenskaper som dels är ärvda och utvecklas i ganska unga år menar Bjerkseth. Personligheten kan förändra sig i viss grad men de grundläggande personlighetsdragen en människa har kan vara svårare att förändra. Vissa av de personlighetsdrag en människa har kan vara väl lämpade för att bli en ledare, medan andra drag kan vara i motsatt riktning¹¹

Man kan genom träning lära sig att bli en ledare, en del har ledarsinne inom sig, vissa har mycket av den varan och behöver alltså inte så mycket träning och insikt för att bli en kompetent ledare. Andra kräver träning, noggrann instudering av teori och praktik samt en disciplinerad inställning till arbetet för att utvecklas som ledare. Bäst lyckas de som då och då stannar upp för att lära och utvecklas av sina erfarenheter påpekar Ahlthorp.¹²

Under barndomen och ungdomen får ledaren sina grundvärderingar som sedan byggs på under vuxenlivet. Dessa grundvärderingar anser Andersson att ledaren bär med sig och de kommer att i många avseenden påverka ledarstilen. Personligheten är en kombination av medfödda samt förärvda egenskaper. Som vuxen människa kommer ledaren att mer eller mindre använda sin personlighet i ledarskapsutövande¹³

¹⁰ Bjerkseth, A., *Ledarskap och självinsikt*, sid. 18

¹¹ Bjerkseth, A., *Ledarskap och självinsikt*, sid. 27

¹² Ahlthorp, B., *Rollmedvetet ledarskap*, sid. 43

¹³ Andersson, C., 1998, *Organisationsteori*, Studentlitteratur, sid. 125

4.5 Hur en ledare ska vara

Mossboda m.fl. anser att en av chefens viktigaste uppgifter är att effektivt arbeta för sina medarbetares kompetensutveckling. Kompetensutveckling innebär bland annat att medarbetarna gradvis kan överta mer och mer kvalificerade arbetsuppgifter. Det är viktigt att man som chef har förmågan att både stödja och handleda på ett flexibelt sätt i sitt ledarskap.¹⁴

En god ledare har förmåga att både ha en bra relation i förhållande till medarbetarna, vara stöd på ett mänskligt sätt, men också kunna vara tydlig, ge ut uppgifter och styra medarbetarna mot ett önskvärt sätt att utföra sina arbetsuppgifter. Det är viktigt att en chef har förmåga att både stödja och ge anvisningar på ett flexibelt sätt i sitt ledarskap.¹⁵

En bra chef kan vara på många olika sätt, det beror på vilket yrke det handlar om, hur man är som person och det beror också på vilken företagskultur man strävar efter att ha osv. menar Mossboda. En bra chef för oss är en person som är en bra organisatör, gör uppföljningar på uppgifter, delegerar ut arbetsuppgifter, har en god samarbetsvilja, kan prioritera, leder sina medarbetare till målet, är närvarande, kan lita på sin personal, kan visa omtanke till andra människor och framförallt har en god självkänedom.¹⁶

En god ledare med en sund självinsikt har en förmåga och vilja att reflektera över sitt eget och andras beteende. En sådan ledare har en förmåga att aktivt lyssna, visa lyhördhet och respektera medarbetarnas synpunkter och förslag säger Rubenowitz. Han/hon kan också leva sig in i hur viktigt det framför allt är för medarbetarna att de får ett positivt erkännande för ett väl utfört arbete. Det är viktigt att som ledare ha en positiv människosyn, och på olika sätt vara beredd att ge medarbetarna positiva signaler. Det är även viktigt att en god ledare har en allmänt god intelligens.¹⁷

En chef som saknar egna mål och visioner har också mycket svårt att sätta mål för en organisation. Risken är att man blir en ”nickedocka” som säger ja till allt som överordnade chefer och organisationen kräver. Det är viktigt att en chef vet sina egna mål och hur man tar sig dit för att på så sätt kunna sätta mål för en organisation.¹⁸

4.6 Hur en framgångsrik ledare ska vara

För att vara en framgångsrik ledare krävs de egenskaper som nämndes i 4.5 ”Hur en ledare ska vara” trots detta finns det en rad fler egenskaper som krävs för ett framgångsrikt ledarskap. En ledare har förmågan att på olika vis ge uttryck för de övergripande målen, vart man är på väg och hur man skall ta sig dit. Man ska vara en entusiasmerande och inspirerande person, som får människor med sig även i motgångar och som har förmågan att ge energi och arbetsglädje i en arbetsgrupp. Man ska vara en god kommunikatör. Framgångsrika ledare

¹⁴ Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, sid. 43

¹⁵ Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, sid. 43

¹⁶ Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, sid. 43

¹⁷ Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, sid 127 ff

¹⁸ Larsson, A., 2005, *Från ledarskap till vinst*, sid. 26

lever som de lär och är förebilder genom sina handlingar. Man kan konsten att måla med ord.¹⁹

Grunden för ledarskap är att ”se verkligheten som den är och handla snabbt och beslutsamt utifrån det”. Jack Welchs ledde General Electric, som VD och syrelseordförande, från 1981 till 2001. Han säger att det inte finns någon hemlig framgångsformel för ledarskapet, men man kan komma långt genom att studera ”mästarna”. Han har 29 budskap som han tycker är viktiga för ett gott ledarskap. De budskapen vi anser är de mest värdefulla är:

- *Att leda mindre är att leda bättre.* Man ska inte ha för stor kontroll på sina medarbetare utan ha tillit till dem.
- *Skapa en vision och håll dig sedan ur vägen.* Man ska inspirera med en klar vision om hur saker ska bli bättre. Ledarens jobb är att rekrytera de bästa människorna.
- *Ta till er de bästa idéerna, varifrån de än kommer.*
- *Släpp loss de anställdas energi.* Låt de anställda själva komma med idéer och fatta beslut.
- *Lyssna på dem som gör jobbet.*
- *Träd fram och besvara de anställdas frågor.*
- *Sikta högre än dit du vet att du når.*²⁰

4.7 Viktiga egenskaper en ledare ska ha

En ledares viktigaste uppgifter är att se helheten i verksamheten, ha fokus på arbetslaget, vara den som uppmuntrar till nya arbetssätt och nya idéer, stötta de anställda i sin utveckling och tillvarata deras kompetens, allt för att få en bättre verksamhet. En god chef ska ha god självkännedom, vara trygg i sig själv och ha en positiv människosyn. Goda ledare måste tro på att alla människor har möjlighet att utveckla sig om de bara får rätt stöd och uppmuntran. En bra chef låter de anställda använda hela sitt kunnande och hela sin förmåga. Det gäller att satsa på en positiv spiral där människor hela tiden växer, för då växer också organisationen i styrka. Människor som får positivt och uppmuntrande stöd kan med största sannolikhet möta motgångar på ett för dem bättre sätt menar Elisabeth Brolin ombudsam på levbättre.se.²¹

De som utgår från antagandet om medfödda anlag hävdar att framgångsrika ledare innehar vissa personliga egenskaper som mindre framgångsrika ledare saknar. Det finns vissa egenskaper och personlighetsdrag som man sett bland framgångsrika ledare så som:

- En positiv människosyn
- Social mognad och tålmod
- God intelligens
- Prestationsmotivation²²

¹⁹ Ahlthorp, B, *Rollmedvetet ledarskap*, sid 161 f

²⁰<http://produktionsutveckling.egetforum.se/viewtopic.php?p=174> ” Jack Welchs” 2006-11-15

²¹ <http://www.levbättre.nu/levbkronikapajobbet/levbkronikapajobbet.cfm?artikel=7182> Titel: En klok chef är guld värd författare: Elisabeth Brolin 2006-11-27

²² Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, sid. 126

4.8 Vilka egenskaper ska den ”perfekta” ledaren ha?

En perfekt ledare ska ha de egenskaper som nämndes innan i 4.7 ”Viktiga egenskaper en ledare ska ha” men det finns så många fler egenskaper som en perfekt ledare ska inneha. Det finns vissa egenskaper som Rubenowitz pekar på som en chef borde inneha för att bli en så bra chef som möjligt:

Han/hon hyser förtroende för de anställdas vilja och förmåga att delta i beslut rörande deras eget arbete. Han/hon är primärt produktionsinriktad - men undviker att tillämpa sådana ledarprinciper, som på kort tid kan öka produktionen men som påverkar attityderna negativt och i längden sannolikt också produktionen, bland annat genom ökad personalomsättning och frånvaro menar Rubenowitz. Man är klart medveten om att en organisations primära mål är att producera varor och tjänster, och att man som chef är beredd att ta sitt ansvar för detta. Chefen har kunskapsauktoritet och vinnlägger sig med andra ord som att man kan behärska sitt yrkesområde, så att man som chef betraktas av sina anställda som en rationell auktoritet som på ett positivt sätt kan hjälpa dem i arbetet, när det behövs.²³

Rubenowitz säger att man som chef ska ha förmåga att målleda arbetet inom sitt företag eller sin enhet, och har som chef en samordnad självinsikt samt en stabil administrativ princip. Detta innebär att chefen på grund av företagets övergripande vision utvecklar konkreta mål för sitt område, att man har förmåga att bryta ner dessa klara delmål för de olika anställdas arbetsgrupper eller individuella anställda. Man har en god självinsikt och en inre trygghet då det som chef gäller att ha en förmåga att kunna ta konflikter och stå för vad man tycker. Man har en sund men inte överkompensatorisk självkänsla. Att man som chef försöker verka för god inbördes sammanhållning och lojalitet bland de anställda. Chefen är medveten om arbetsgemenskapens och lagandans enorma betydelse både för produktiviteten och för arbetslagets medlemmar menar Rubenowitz. Man bör vara konsekvent, ge ärliga besked och ha förmåga att inge trygghet. Man bör som chef ha vilja och förmåga att utbilda och stödja ersättare och medarbetare. En god ledare är medveten om att medarbetarna är en organisations viktigaste resurs. Satsning på utveckling av medarbetare är en av de mest angelägna och lönande investeringarna inom en organisation.²⁴

Rubenowitz säger att förståelse för att kommunicera nedifrån och uppifrån är lika viktig och väsentlig som kommunikation uppifrån och nedifrån i organisationen, och att man klarar av att skapa en sådan anda av enighet, att relevant information lämnas. Man använder kontrollen på ett konstruktivt sätt som chef delvis som ett medel för att kunna avläsa i vilken utsträckning de uppställda målen nåtts, så att riktlinjer för det fortsatta arbetet kan dras upp. Med andra ord kan man säga att chefen inte använder kontrollen för att sätta fast syndabocker.²⁵

Ahltopp menar på att det finns många olika önskvärda egenskaper en god ledare ska ha såsom att vara rättvis och kunna medla i konflikter. Det är även viktigt att vara rak mot sina anställda och ge dem en ärlig bild av vad man som ledare anser är bra och mindre bra med deras arbete. Något som gör att arbetet flyter smidigare är om man är vänlig mot sina anställda lika väl som att tycka om människor och se till så att man har en trevlig arbetsplats. En ledare uppskattas även för den hjälp som han/hon ger sina anställda då de kommer med problem de inte riktigt

²³ Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, sid. 148 fff

²⁴ Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, sid. 148 fff

²⁵ Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, sid. 148 fff

har ett svar på.²⁶ Vidare menar Ahlthorp att en ledare även bör kunna koncentrera sig på sina egna uppgifter utan att beblanda sig med de anställdas arbete. Precis som vad många personer anser så är det viktigt att ledaren ska kunna mest om det arbetet som ska utföras, om inte riskerar den respekt som de anställda har för honom/henne att gå förlorad. Ledaren ska också kunna försvara sin egen avdelning gentemot andra ledare ”uppifrån”. Som chef ska man ge klara besked och alltid vara ärlig, ha civilkurage och kunna säga ifrån då något är fel. Ett sista krav som krävs av en ledare är att alltid vara rakryggad och stå för sitt ord, även om den egna tjänsten är i fara samt att ta sitt ledarskap på allvar, inte bara chefsrollen.²⁷

4.9 Vilka krav har företagen på ledare?

På senare år har synen på ledarskapet tydligt förändrats. Inom kunskapssamhället används nu för tiden sällan det auktoritära ledarskapet, trots att det stundvis gäller att visa vem som är ledare och ”peka med hela handen”, så förekommer det sällan. Det finns många undersökningar kring vilka ledarskapskrav som en bra chef ställs inför. Resultaten av dessa studier är samstämmiga och kan sammanfattas i fem meningar enligt Sandström²⁸:

1. Han måste vara professionellt kompetent, handlingskraftig och resultatinkriktad.
2. Han måste visa vägen, vara ett föredöme, och ställa minst samma krav på sig själv som på sina medarbetare.
3. Han måste vara öppen, ärlig och orädd och kunna kommunicera rakt och tydligt både uppåt och nedåt.
4. Han måste ha förmågan att lyssna, ta intryck, ha empati och vara prestigefri.
5. Han måste kunna inspirera och entusiasmera medarbetarna och få dem växa.²⁹

Ledare som lyckas följa mönstret som skapas genom dessa krav verkställer ett ledarskap som är stärkande både för sig själv som för sina medarbetare.

4.10 Vilka olika ledarstilar skall ledare kunna behärska?

Ett gott ledarskap inom en organisation behöver inte vara bra i en annan organisation.³⁰ För att kunna möta de skiftande behoven hos medarbetarna behöver chefen kunna variera sin ledarstil och vara flexibel. Det innebär att smidigt kunna växla mellan olika ledarstilar och att behärska alla ledarstilar. Det finns enligt Mossboda m.fl. fyra olika ledarstilar att kunna behärska som chef utifrån fyra vanliga situationer:

- **Instruera** - Denna ledarstil innebär att man som chef ger medarbetarna tydliga instruktioner. Det existerar i huvudsak genom envägskommunikation. Som chef beslutar man vad som skall göras, talar om när uppgiften ska vara klar, säger hur arbetsuppgiften ska utföras och vilka ramar som gäller. Chefen ska regelbundet följa

²⁶ Ahlthorp, B., *Rollmedvetet ledarskap*, sid. 199

²⁷ Ahlthorp, B., *Rollmedvetet ledarskap*, sid. 198

²⁸ Sandström, B., *Att lyckas som operativ ledare*, sid. 11

²⁹ Sandström, B., *Att lyckas som operativ ledare*, sid.

³⁰ Larsson, A., 2005, *Från ledarskap till vinst*, sid. 16

upp resultatet. Denna stil utmärks i hög grad av instruktioner i arbetsmomenten och i relativt låg grad av stöd. Chefen har hög fokus på arbetsuppgiften.

- **Coacha** – Denna stil präglas av att medarbetarna i viss grad är delaktiga i beslutfattande om hur arbetsuppgiften skall lösas. Här existerar i huvudsak tvåvägskommunikation. Chefen ger aktivt stöd och styrning med fokus på arbetsuppgiften. Chefen ber om förslag och skildrar till det önskade resultatet. Man förklarar och inspirerar, ger kanske råd och visar exempel, men chefen fattar besluten. Denna stil är mindre instruerande än den föregående och har i högre grad stöd i relationen.
- **Stödja** – Här talar chefen om vad målet är och inspirerar medarbetarna att själva fatta beslut och lösa eventuella problem. Här råder det tvåvägskommunikation mellan chefen och medarbetarna. Här har medarbetarna chefens fulla stöd och han/hon fungerar mer som ett bollplank och delar gärna med sig av sin stora kunskap. Chefen lyssnar och ställer frågor, röjer undan hinder för att nå målet. Chefen berömmar sina medarbetare för att på så sätt öka medarbetarnas självförtroende och motivation. Denna stil utmärks i hög grad av stöd i relationen och i mindre grad av anvisning eftersom medarbetarna själva väljer hur uppgiften skall lösas.
- **Delegera** – Här beskriver chefen målet, de ramar som gäller och ger samtidigt medarbetarna på ett tydligt sätt ansvar och befogenheter. Chefen överlåter förtroende åt de anställda att själva fatta beslut. Det är viktigt att man som chef visar uppskattning och signalera att man finns där för dem. Man ska även uppmuntra de anställda att utmana sig själva för en ökad prestation. Denna stil utmärks av att samarbetet mellan chefen och de anställda präglas av en liten grad av instruktion om hur uppgiften bör lösas som stöd i relationen, eftersom medarbetarna är självgående.³¹

Ledarskap innefattar många uppgifter, Bjerkeseth har olika definitioner på hur man som ledare ska kunna behärska olika ledarstilar:

- **Att få människor att arbeta bra** - Den här delen fokuserar på den administrativa delen av en ledares arbete. För att få människor att arbeta på ett så effektivt och bra sätt som möjligt krävs det att man schemalägger detta. Bjerkeseth menar på att målet med schemat är att ta hänsyn till olika krav och på underlag av detta framställa ett system som utnyttjar kapaciteten hos alla anställda så slagkraftigt som möjligt, samtidigt som det medför bra och praktisk organisering av medarbetarnas tid på företaget.³²
- **Se till att företaget når sina mål** - Denna uppgift gör ledaren till ett verktyg för styrelsen. Styrelsen använder ledaren för att uppnå organisationens mål. Ledaren ska i denna uppgift först och främst utreda vad styrelsen vill, även vilka mål organisationen har på kort och lång sikt. Därefter gäller det att följa styrelsen restriktioner för att uppnå de mål som skall uppnås.³³
- **Att få med sig sina anställda** - Här arbetar ledaren och dom anställda tillsammans som ett team. Den här definitionen skapar en helt annan bild av både de anställda och

³¹ Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, sid. 47 ff

³² Bjerkeseth, A., *Ledarskap och självinsikt*, sid. 14

³³ Bjerkeseth, A., *Ledarskap och självinsikt*, sid. 15

ledaren, varje individ vill uppnå ett så bra resultat som möjligt. Det vill säga att lyckas med de uppgifter man själv ansvarar för. Även om de gäller egna prestationer kan dom inte uträttas utan en lag insats. De andra lagmedlemmarna måste vara med att stötta och uppmuntra inte minst ledarens funktion avgörande. Ledaren letar efter alla oprövade möjligheter hos den enskilde, försöker framhäva dem och arbetar på att ta bort svagheter.³⁴

4.11 Olika sätt att utöva ledarskap

En ledares sätt att utöva sin roll och sitt ledarbeteende kan anta olika stilar. En stor del av forskningen som finns inom ledarstilar har koncentrerats kring tre huvudtyper av former den auktoritära, den demokratiska och ”låt gå”- ledaren.³⁵

4.11.1 Auktoritärt ledarskap

Den auktoritära ledaren fattar själv beslut och ger sedan andra i uppdrag att utföra bestämda arbetsuppgifter, kommunikationen sker i huvudsak uppifrån och ner menar Bruzelius.³⁶ Som chef är man enligt Bakka dominerande och styr genom order och direktiv. Gruppens arbete är chefens personliga ansvar och som chef ger man personlig kritik till de enskilda gruppmedlemmarna. På det personliga planet håller man ett visst avstånd mellan sig själv och de anställda.³⁷ Den auktoritära ledaren grundar sin makt på det faktum att han/hon är chef och innehar en särskild position inom organisationen. Ledarstilen karaktäriseras av ett dominerande sätt det är krav på lydnad och underkastelse. Chefen tar här på sig ett stort personligt ansvar och utåt sett ger stilen ett mycket säkert intryck. Denna stil gör att medarbetarna blir ovana att agera på egen hand. Det ger ingen personlig utveckling för anställda eftersom chefen ska kontrollera det mesta. Det finns nästan inget förtroende till de anställda, dessutom blir de beroende av ledarens fysiska närvaro eftersom alla frågor skall gå genom honom.³⁸

4.11.2 Demokratiskt ledarskap

Den demokratiska ledaren konfererar med sina medarbetare och fattar beslut tillsammans med dem. Kommunikationen går i båda riktningarna, uppifrån och ned och nedifrån och upp.³⁹ Här utövar chefen ett grupporienterat ledarskap och dennes makt är beroende av både interna och externa faktorer. Här arbetar man mot gemensamma mål och detta sker genom självständig medverkan av alla medarbetare. Det gäller även planering av arbetet. Som chef är man saklig och objektiv i sin kritik och uppfattar sig själv som en del av gruppen enligt Andersson.⁴⁰ Den demokratiska ledaren menar att utan gruppens hjälp kan man inte producera något. Här anser chefen att han/hon är mer en rådgivare än att gå runt och bossa. Denna stil ger mer frihet och

³⁴ Bjerkeseth, A., *Ledarskap och självinsikt*, sid. 17

³⁵ Bakka, J. F., Fivelsdal & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori: Struktur- Kultur- processer*, sid. 214

³⁶ Bruzelius, L och Skärvad, P-H, 2004, *Integrerad organisationslära*, sid. 372

³⁷ Bakka, J. F., Fivelsdal & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori: Struktur- Kultur- processer*, sid. 214

³⁸ Andersson, C., 1998, *Organisationsteori*, sid. 121 f

³⁹ Bruzelius, L och Skärvad, P-H, 2004, *Integrerad organisationslära*, sid. 372

⁴⁰ Bakka, J. F., Fivelsdal & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori: Struktur- Kultur- processer*, sid. 214

möjlighet till lärande och eget ansvarstagande för de anställda. Här går beslutsprocessen långsammare eftersom alla skall ge sina åsikter och det blir ordentligt genomdiskuterat. Konflikter och motsättningar kan uppstå på grund av att klimatet är tillåtet. Då är ledarens roll att fungera som medlare och konfliktlösare påpekar Bruzelius.⁴¹

4.11.3 ”Låt gå”- ledarskap

”Låt gå”- ledaren avsäger sig tronen och medarbetarna får själva fatta beslut och sköta sig själva.⁴² Här utövar chefen ett passivt ledarskap, man deltar mycket lite i gruppens arbete och försöker inte stimulera eller organisera arbetet. Chefen kritiserar eller kommenterar inte gruppens arbete.⁴³

4.12 Framtidens chefer

Ahltorp anser att chefer måste i framtiden bli modigare än vad de hittills varit. De måste våga ha en idé och de måste våga uttala denna idé på ett tydligt sätt, trots risken att idén inte visar sig bärkraftig.⁴⁴ Att vara personligen stark, att kunna stå emot grupstryck och att ha civiltkurage är viktigt för att uppnå den trovärdighet som krävs för framgångsrikt ledarskap i framtiden.⁴⁵

⁴¹ Andersson, C., 1998, *Organisationsteori*, sid. 122

⁴² Bruzelius, L och Skärvad, P-H, 2004, *Integrerad organisationslära*, sid. 372

⁴³ Bakka, J. F., Fivelsdal & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori: Struktur- Kultur- processer*, sid. 214

⁴⁴ Ahltorp. B, *Rollmedvetet ledarskap*, sid. 21

⁴⁵ Ahltorp. B, *Rollmedvetet ledarskap*, sid. 24

5 Analys

I detta avsnitt ska vi ställa samman den utredande delen med den teoretiska delen av arbetet och med hjälp av dessa delar se om det ”perfekta ledarskapet” finns. Vi kommer att utreda varje intervjuperson för sig och sedan göra en slutdiskussion där vi sammanställer analysdelen.

5.1 Enskild analys av varje intervjuperson

B. Huzell

Under vår intervju med Huzell på Sandrew Metronomes kontor i Stockholm uppfattade vi honom som en mycket varm person som man gärna ville lyssna på. Det han sa var väldigt intressant. En person med mycket energi, glädje och vilja att stötta och leda sina medarbetare. Under intervjun var han mycket avslappnad och lätt att kommunicera med. Han var öppen för att svara på alla våra frågor. Under ytan märkte vi dock att han hade mycket att stå i. Huzell visste inte i förväg vilka frågor som vi skulle ställa men han svarade med utförliga och eftertänksamma svar. Vi anser att Huzell är en så nära perfekt ledare som man kan komma att bli, detta för att han som ledare har ”hoppat” mellan ett flertal branscher med olika karaktär. Detta stödjer vi även med att vi anser att Huzell är en god ledare som trots sin höga position och kompetens bryr sig om sina medarbetare och vill se dem växa. Han kan även anpassa sitt eget ledarskap för att passa in på olika företag landet runt. För att kunna möta de skiftande behoven hos medarbetarna behöver chefen kunna variera sin ledarstil och vara flexibel. Det innebär att smidigt kunna växla mellan olika ledarstilar och att behärska alla ledarstilar menar Bjerkeseth.⁴⁶ Huzell säger att en perfekt ledare anpassar sig efter den verksamhet man befinner sig i, alla organisationer kräver sitt särskilda ledarskap, alla ledarstilar fungerar inte överallt.⁴⁷

Frågan om det för att vara en perfekt ledare behövs mycket utbildning som man kan visa upp som erfarenhet och kunskap, råder det delade meningar om. Huzell har en treårig akademisk ekonomutbildning i grunden samt att han gått flera utbildningar för att utveckla sin ledarroll. Huzell har nått sin position genom att arbeta med det som han har tyckt varit kul och genom att omgivningen uppmärksammat hans positiva arbetssätt.⁴⁸ Bjerkeseth menar på att man kan lära sig att leda, men att det inte är självklart. Att vara ledare hänger samman med en människas personlighet och karaktär.⁴⁹ Huzell anser att man inte kan lära sig att bli en god ledare utan att ha med sig speciella egenskaper i bagaget. Han menar att man som person behöver vara empatisk, tycka om att arbeta med människor, ha lätt att förstå andra och ha lätt att sätta sig in i andra människors liv. För att lära sig att bli en god ledare tror huzell att dessa egenskaper är bra att ha.⁵⁰

⁴⁶ Kap. 4.10

⁴⁷ Kap. 3.1.4

⁴⁸ Kap. 3.1.1

⁴⁹ Kap. 4.4

⁵⁰ Kap 3.1.6

Vi tror att det är positivt med en grundläggande utbildning i ledarskap i ryggsäcken. Trots detta tror vi att man som ledare kommer långt om man har en medfödd ”fingertoppskänsla” för hur man ska agera för att nå ett bra resultat. Detta är nödvändigt för att på ett bra sätt knyta an till sina medarbetare och leda dem mot ett och samma mål.

Huzell ser sig själv som en rak och tydlig chef. Han ser det som en positiv egenskap att berömma sina medarbetare då något är bra och säga till när något hade kunnat göras bättre. Huzell tycker själv att man som ledare, för att vara så effektiv som möjligt, måste kunna delegera ut arbetsuppgifter på sina anställda för att ge ansvaret till den personen som i slutändan ska utföra uppgiften.⁵¹ Mossboda m.fl. menar att en viktig uppgift för en ledare är att arbeta för sina medarbetares kompetensutveckling. Kompetensutveckling innebär bland annat att de anställda kan överta mer och mer kvalificerade arbetsuppgifter. En god ledare ska även kunna vara tydlig, ge ut arbetsuppgifter samt leda medarbetarna mot ett önskvärt sätt att utföra sina arbetsuppgifter.⁵² Ahltorp menar att man som ledare ska vara en entusiasmerande och inspirerande person, som får med sig människor även i motgångar och som har förmågan att ge energi och arbetsglädje i en arbetsgrupp.⁵³ Huzell anser att en bra ledare ska kunna se individen och inte se personen som en maskin som bara är till för att jobba och även ha ett visst ansvar, utan även entusiasmera och låta personer växa. Det är viktigt med empati och att försöka förstå varför människor beter sig som de gör.⁵⁴

Vi anser att Huzell genom att konferera och fatta beslut tillsammans med sina medarbetare utmärker sig som en demokratisk ledare. Huzell utövar ett team -orienterat ledarskap där han vill ”få med sig alla på tåget” för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Vi ser inga drag av auktoritärt ledarskap, då han inte tycker om att bossa och ta alla beslut själv. Vi ser heller inga drag av ”låt gå”- ledarskap, då han inte är en passiv ledare.

Vi har märkt att mycket av det som Huzell anser att ett perfekt ledarskap ska innefattas av, stämmer överens med vad företagen enligt de teoretiska efterforskningar vi har gjort vill ha. Huzell menar att en bra ledare måste vara öppen och ärlig, kommunicera med sina medarbetare rakt och tydligt. Han tycker även att man som god ledare måste kunna lyssna, ta intryck och ha en stor känsla för empati. Att kunna inspirera och entusiasmera sina medarbetare och få dem att växa tycker Huzell är en otrolig kick. Likaså stämmer dessa punkter in på vad Sandström bedömer att företagen har för krav på ledare i kap. 4.9.

I framtiden hoppas Huzell att ledarskapet behåller de värderingar som finns idag. Han hoppas på att ledarna behåller sin empati och entusiasm, och genom att sätta upp gemensamma vägar för att kunna nå sina mål ska framtidens ledarskap kunna uppnås.⁵⁵ Att ha en stark personlighet, kunna stå emot gruppsyck och ha civilkurage kommer att bli en betydande viktig egenskap för att få ett framgångsrikt ledarskap i framtiden.⁵⁶

⁵¹ Kap. 3.1.2

⁵² Kap. 4.5

⁵³ Kap. 4.6

⁵⁴ Kap. 3.1.4

⁵⁵ Kap. 3.1.8

⁵⁶ Kap. 4.12

J. Hugg

Vi blev väl bemötta av Hugg, men vi märkte redan när vi skulle bestämma intervjuetid att han har ett mycket häktiskt schema där vi fick ändra tid ett antal gånger. Han var dock väldigt intresserad av vårt arbete och ville gärna ställa upp. Hugg tyckte våra frågor var mycket intressanta och visste inte vilka frågor vi skulle ställa. Hugg tog sig tid att tänka över de svar han gav oss, men vissa frågor hade han svårt att svara på. Vår uppfattning av Hugg är att han är en mycket jordnära person som bryr sig om sina medarbetare. Vi anser att även Hugg har nått måttet att bli en så nära ”perfekt ledare” som går eftersom även han har varit Chef/VD i olika branscher under livets gång. Så vi tror att han har de kvalifikationerna som krävs.

Hugg ser sig själv som väldigt mycket av en kommunikatör, han har förmågan att trovärdigt förmedla hur han tror saker och ting ska vara längre fram till sina medarbetare. Han tror att det krävs en liten dos av auktoritet i hans ledarskap. Hugg försöker i sitt ledarskap att lyssna och resonera väldigt mycket med medarbetarna, och vara ibland de anställda.⁵⁷

Hugg anser att det är en specialkompetens att vara ledare. En god ledare är inte bunden till någon speciell bransch, är man en tillräckligt bra ledare menar Hugg att man kan gå in i vilken bransch som helst och få människor att arbeta bra.⁵⁸ Hugg tror att man definitivt kan lära sig att bli en chef, däremot tror han inte man kan lära sig att bli en god ledare. Han tror även att det handlar om vilken bakgrund man har exempelvis om man tagit hand om sig själv under sin barndom.⁵⁹ Under barndomen och ungdomen får ledaren sina grundvärderingar som sedan byggs på under vuxenlivet menar Andersson. Dessa grundvärderingar har ledaren alltid med sig och påverkar omedvetet ledarstilen.⁶⁰

Som en god ledare behöver man ha förmågan att kunna skaffa sig en överblick och att inte överbelastas med operativt arbete. Man behöver ha tid och möjlighet att tänka framåt, det vill säga tänka strategisk, säger Hugg. En god ledare ska kunna se marknadsutveckling, annan utveckling och företagets utveckling utifrån det som händer i omvärlden. Han anser att det är viktigt att synas i rollen som ledare och inte bara sitta bakom ett skrivbord. En ledare ska ha balansen mellan att synas, coacha och att tänka långsiktigt delvis strategiskt. Det är även viktigt med förtroende för de anställda. Det är högst väsentligt att som ledare få sina anställda med sig och man ska kunna hantera pressen man har på sig som ledare.⁶¹

Vi anser att de resonemang Hugg för utmärker honom till en demokratisk ledare med lite auktoritet i sig. Den auktoritära bilden av hans ledarskap får vi från att Hugg själv anser sig ha en del auktoritärt ledarskap i sig. Bakka beskriver hur den demokratiska ledaren arbetar tillsammans med sina medarbetare genom självständigt arbete mot gemensamma mål som vi även ser i Huggs ledarskap.

Ingenting är självklart när det gäller framtidens ledarskap menar Hugg. Han tror dock att det pekar mot att det medarbetsledarskapet är det framtida ledarskapet. Han tror att det i framtiden inte kommer att vara så stora klyftor mellan chefen och medarbetaren, utan att dessa två kommer att jobba väldigt nära inpå varandra. Det amerikanska (hierarkiska)

⁵⁷ Kap 3.1.2

⁵⁸ Kap 3.1.3

⁵⁹ Kap 3.1.6

⁶⁰ Kap 4.4

⁶¹ Kap 3.1.4

ledarskapet kan också komma att användas menar Hugg, man vet aldrig hur det skiftar och om några år kanske ledarskapet fungerar bättre på det sättet.⁶² I framtiden tror Ahlthorp att chefer måste bli allt mer modigare än vad de hittills varit. Framföra de idéer som de bär på och kunna stå för dem, istället för att pga. rädsla för att de inte visar sig vara bärkraftig inte berätta för sina medarbetare, tycker Ahlthorp.⁶³

A. Udd

Vi träffade Anki Udd på Ledarnas kontor i Stockholm. Udd var väldigt vänlig och vi fick snabbt en känsla av att hon tyckte att det var kul att vi var intresserade av ledarskapsfrågor, och att hon tyckte att det var kul att vi var där. Hon var mycket villig att besvara våra frågor och även om hon inte sett dem innan vi kom så tänkte hon noggrant efter innan hon svarade för att ge oss ett så korrekt svar som möjligt. Det märktes att hon var villig att hjälpa oss med våra frågor. Vi fick känslan av att hon hade mycket erfarenhet av ledarskapsfrågor och att det var hennes stora intresse. Anledningen till att vi ville intervjua Udd var att vi ville få en objektiv syn på ledarskap från en ledarskapskonsult, och vi blev mycket nöjda med vårt besök hos Udd.

Även Udd tror som Huzell och Hugg att det då man har ett gott ledarskap inte spelar någon roll på vilket företag man befinner sig och inom vilken bransch. Trots detta ska man ha förståelse och kunskap om den bransch man befinner sig i för att inte begå misstag för att man introducerar arbetssätt som inte fungerar i alla branscher. Det finns yrkesgrupper som är starkt kritiska mot detta tankesätt, yrkesgrupper som förväntar sig att den ledare man har kan mer om verksamheten än vad man själv gör. Exempel på sådana yrkeskategorier är jurister och sjukvårdare. Generellt menar Udd att då man lyckas med att se helhetsperspektiv och genom detta ta framgångsrika beslut, kan bli en väldigt lyckosam ledare inom ett flertal områden.

En viktig egenskap en ledare bör ha är enligt Udd personlig mognad och självinsikt. Liksom Rubenowitz talar om hur man som perfekt ledare ska vara i kap.4.8, bör man vara klok nog och ha en insikt om sina brister och kunna erkänna dem, för att på så sätt kunna lägga de uppgifter man inte kan utföra själv på sina anställda. På så sätt kan man som ledare koncentrera sig på sin ledarroll och fokusera på det som kan bäst själv.⁶⁴ Vidare menar Udd att det är viktigt att reflektera över sig själv och hur man är i sin ledarroll. Man bör vara tydlig mot sina medarbetare och ge dem positiv och negativ feedback genom bra kommunikation när det behövs. Udd håller med teorin och Huzell om att det är viktigt att tala om för sina medarbetare när det går bra respektive dåligt. Det är även viktigt att känna lusten till att leda människor.⁶⁵

Udd anser att de flesta människor kan lära sig att bli chefer men alla har inte den speciella förmågan att få människor med sig utan att bli ifrågasatt, som utmärker ledare som har en naturlig förmåga att leda. Dessutom tror Udd att man som en bra ledare bör ha ett drivande engagemang.⁶⁶

⁶² Kap. 3.1.8

⁶³ Kap. 4.12

⁶⁴ Kap. 3.2.4

⁶⁵ Kap. 3.2.5

⁶⁶ Kap. 3.2.7

Utvecklingen för ledarskapet går långsamt menar Udd. Förutsättningen för att ledarskapet ska förbättras är att arbetsgivare och företag måste skapa förutsättningar för ledarskapet. Det krävs rimliga resurser för att ha tid att leda, vi är inga supermänniskor som kan prestera bra och utföra ett bra arbete på minimal tid. I framtiden tycker Udd att resurser som skulle underlätta ledarskapet och ledarens roll bör sättas in. Att ledaren får vara ledare och inte behöver göra en massa extrauppgifter som stjälar tid från hans/hennes ledarskap, skulle underlätta väldigt mycket för alla chefer och ledare.⁶⁷

5.2 Slutdiskussion

Hur man utövar ett perfekt ledarskap anser vi beror på den bransch man arbetar i och de arbetsuppgifter som man blir tilldelad. En perfekt ledare anpassar sig efter den verksamhet han/hon befinner sig i. Alla organisationer kräver sitt särskilda ledarskap, alla ledarstilar fungerar inte överallt. Detta håller intervjupersonerna och författarna till den teori vi använt oss av och även vi med om.⁶⁸

Precis som författarna till den teori vi använt oss av menar alla intervjupersoner att man kan lära sig att bli chef men att det är svårt att lära sig att bli en fullfjädrad ledare. Som perfekt ledare krävs det att man har vissa egenskaper som är svåra att lära in, men som man kan lära sig ändå. Frågan är om man utan att ha dessa i ryggraden kan utföra ett perfekt ledarskap? Bra egenskaper att ha i bagaget för att utöva ett bra ledarskap är enligt författarna till den teori vi använt oss av och intervjupersonerna: Att vara empatisk, tycka om att arbeta med människor, ha lätt för att förstå andra och sätta sig in i andra människors liv, ha en drift och vilja, ha en naturlig begåvning att kunna få med sig människor, ha en positiv människosyn, inneha social mognad och tålmod, ha en god intelligens och en hög prestationsmotivation. Även saker som påverkat människor under deras barndom såsom uppfostran kan spela en stor roll för hur man betar sig som ledare.

För att uppnå ett perfekt ledarskap anser vi att det för det första krävs att man som människa uppfyller de egenskaper som vi listat upp i föregående stycke. Men även att man kan uppnå ett helikopterseende för att på så sätt utöva en ledarroll med en överblick över det mesta i organisationen.

⁶⁷ Kap. 3.2.8

⁶⁸ Kap. 3.1.4

6 Slutsats

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vår slutsats utifrån de frågeställningar vi gjort i inledningen. Vi kommer att väva samman de slutsatser vi kommit fram till under arbetets gång, samt en kritisk granskning.

Syftet med detta examensarbete var att studera om det finns något perfekt ledarskap och hur detta i så fall ser ut. Vi ville också undersöka vilka egenskaper en bra ledare ska ha.

Hur ska man egentligen vara för att uppnå det perfekta ledarskapet? Vi anser att det perfekta ledarskapet finns då man både är chef och ledare på samma gång. För att vara en ”perfekt ledare” utmärker man sig genom att kunna förflytta sig mellan olika branscher och kunna förändra sitt ledarskap så att det passar den bransch man befinner sig i just då, eftersom olika branscher kräver olika ledarstilar.

Det krävs för ett perfekt ledarskap vissa egenskaper av en ledare, en del av dessa egenskaper har vi konstaterat bör vara medfödda. De egenskaper vi kommit fram till att en perfekt ledare ska inneha är en positiv människosyn, social mognad och tålamod, god intelligens, prestationsmotivation, empati, tycka om att arbeta med människor, ha lätt för att förstå andra och sätta sig in i andra människors liv, vara tydlig med sin kommunikation, ha en drift och sannolikt vilja att leda, ha en naturlig begåvning att kunna få med sig människor, vara rättvis, kunna medla i konflikter, stå emot gruppsyck och ha civilkurage. Även saker som påverkat människor under deras barndom såsom uppfostran kan spela en stor roll för hur man beter sig som ledare. Det är viktigt att man som ledare har egenskaper som att synas, coacha och att tänka långsiktigt. Men en av de allra viktigaste egenskaperna är att kunna skaffa sig förtroende och även kunna se företaget ur ett helikopterseende. Utöver dessa egenskaper finns det ytterligare egenskaper en ledare bör ha, men de egenskaper vi tagit upp tycker vi är de viktigaste.

Källförteckning

Litteratur

- Ahltopp, B, 2002, *Rollmedvetet ledarskap*, upplaga 1:4, Liber Ekonomi
- Andersson, C., 1998, *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, H., 1994, *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bakka, J. F., Fivelsdal & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori: Struktur- Kultur- processer, fjärde upplagan*, Liber AB
- Bruzelius, L och Skärvad, P-H, 2004, *Integrerad organisationslära*, nionde upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bergengren, M, 2000, *Organisation och ledarskap*, Bonnier utbildning
- Bjerkseth, P.A., 1990, *Ledarskap och självinsikt*. Studentlitteratur, Lund.
- Blom, A.P., 1994, *kommunalt chefskap*. Dialogs AB, Lund
- Larsson, A., 2005, *Från ledarskap till vinst*, KFS i Lund AB, Lund
- Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I., 2005, *Att vara chef och ledare*, fjärde upplagan, ScandBook AB, Falun
- Patel, R. & Davidson, B., 1991, *Forskningsmetodikens grunder*, studentlitteratur Lund
- Rubenowitz, S., *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur Lund
- Sandström, B., 2004, *Att lyckas som operativ ledare*, Industrilitteratur i samarbete med Forum för affärsutveckling
- Wiedersheim. Paul F., & Eriksson, L-T., 2006, *Att utreda, forska och rapportera*, åttonde upplagan, Korotan Ljubljana, Slovenien

Internet

<http://www.levbattre.nu>

<http://produktionsutveckling.egetforum.se>

Intervjuer

Anki Udd, Ledarskapskonsult hos Ledarna.se
Bob Huzell, Inköpschef hos Sandrew Metronome
Jan Hugg, Verkställande direktör hos det kommunala fastighetsbolaget Gavlegårdarna

Bilaga 1

Intervju frågor ”Jakten på det perfekta ledarskapet”

- Hur gammal är ni?
- Har ni någon utbildning/tagit någon kurs som behandlar# ledarskapsfrågor?
- Hur många år har ni varit chef?
- Hur har ni nått eran ledarskapsposition ni har idag (hur kom ni dit)?
- Vilken chefsbefattning har ni?
- Hur är ni som ledare? (hur tycker ni en ledare ska vara?)
- Hur tror ni att personalen uppfattar er som ledare?
- Hur många anställda har ni under er?
- Varför valde ni att bli chef?
- Vilka mål har ni med er chefsroll?
- Vad försöker ni få ut av ert ledarskap?
- Hur fattar ni era beslut både större/små?
- Hur tycker ni att en bra chef/ledare ska vara?
- Vad krävs för ett bra ledarskap/chefsroll?
- Vad anser ni är viktigt med er roll som chef?
- Hur arbetar ni i ert ledarskap gentemot era underordnande?
- Tror ni att det finns fördelar respektive nackdelar med ledarskap?
- Hur behåller man sin position och vad krävs?
- Vad tycker ni utmärker det perfekta ledarskapet?
- Vad anser ni är det tre viktigaste frågorna som påverkat er i livet?
- Anser ni att det för ett lyckat ledarskap är viktigt att ta hänsyn till genusfrågor?
- Hur tror ni att framtidens ledarskap kommer att se ut?

Frågor till Ledarna.se

- Kommer cheferna med sina problem till er?
- I så fall vad för slags problem?
- Vilka är de mest vanliga respektive största problemen?
- På vilket sätt hjälper ni cheferna?
- Hur kommer det säg att ni ville jobba med att hjälpa chefer?
- Varför tror ni att cheferna behöver hjälp med sitt ledarskap?
- Vilka egenskaper tycker du att en chef ska ha?
- Är det några egenskaper som är viktigare än någon annan?
- Kan ni ge några exempel på vanliga brister som råder hos chefer som kan medverka till ett svagt eller dåligt ledarskap?

