



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Vägen till toppen

Vilka faktorer har betydelse för att nå en ledarposition?

Ida Backman
Victoria Kurt

2012

Examensarbete, C-nivå, 15hp
Företagsekonomi
Examensarbete i företagsekonomi kandidatkurs
Ekonomprogrammet

Handledare: Stig Sörling
Examinator: Lars-Torsten Eriksson

ABSTRACT

Titel: Vägen till toppen; Vilka faktorer har betydelse för att nå en ledarposition?

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Ida Backman & Victoria Kurt

Handledare: Stig Sörling

Datum: 2012 - Maj

Syfte: Syftet med detta examensarbete är att belysa faktorer som har betydelse för att nå ledande positioner inom företag och organisationer. Finns det exempelvis något samband mellan personer med ledarposition vad gäller personliga egenskaper och utbildning? Är det något som är medfött hos ledaren och är en del av dennes karaktär, eller något människan kan lära sig att utveckla? Vår strävan är att belysa olika metoder, utbildningar och bearbetade strategier/teorier som kan bidra till att en person lyckas gå långt som ledare. Finns det något recept att följa eller beror det helt på slumpen? Eller är det kanske så att människan under uppväxten formas till en framgångsrik ledare?

Metod: Studien bygger på ett hermeneutiskt synsätt och vi använder våra tankar och intryck vi får tillsammans med den kunskap vi har för att förstå och tolka det vi studerar. I vår studie intervjuar vi fem personer med ledarbefattning, vi ställer öppna frågor för att få reda på så mycket som möjligt om deras bakgrund. Ämnet studerar vi även i litteratur, uppsatser och vetenskapliga artiklar. Utifrån dessa grunder drar vi sedan paralleller och slutsatser.

Resultat & slutsats: Slutsatsen i studien är att personliga egenskaper är något som är av stor vikt. På denna punkt framträder ett tydligt samband mellan teori och praktik. *Inre drivkraft* är en personlig egenskap som i detta arbete identifieras som en viktig framgångsfaktor. Även utbildning är enligt vår slutsats av stor betydelse för att nå framgång som ledare. Slutligen konstaterar vi att det finns skillnader beroende på vilken generation ledaren tillhör. Den yngre generationen som idag är i 30 årsåldern har ofta en mer medveten karriärplan i förhållande till den äldre generationen.

Förslag till fortsatt forskning: Det finns inte så mycket forskning kring hur människor konkret går tillväga för att nå en chefsposition. Ett förslag till framtida forskning är att djupare studera fenomenet inre drivkraft. Det är svårt att hitta vetenskapliga artiklar, litteratur och andra studier inom detta område. Inre drivkraft är ett område som enligt denna studie är av stor vikt för att nå en chefsposition.

Uppsatsens bidrag: Studien bidrar till en förståelse för hur viktigt det är med utbildning och kompetens för att nå ledande positioner samt att hårt arbete inte går obemärkt. Det krävs drivkraft och självförtroende och även "rätt" egenskaper för att nå toppen.

Nyckelord: Utbildning, drivkraft, ledaregenskaper, självförtroende.

ABSTRACT

Title: The way to the top: what factors are significant to reach a leadership position?

Level: C-essay in the subject of business

Author: Ida Backman & Victoria Kurt

Supervisor: Stig Sörling

Date: 2012 - May

Aim: The purpose of this essay is to identify what it takes to achieve leadership positions in organizations. For example, is there a relationship between education and leadership qualities? We also want to find out if good leadership is something that is inborn or can be developed. We want to examine methods, educations and theories that help a person to become a successful leader. Is there a certain recipe to follow or is it all about chance?

Method: The study is based on a hermeneutic approach. We have in our study interviewed five people with leadership positions. We asked open questions to find out as much as possible about their background. We have also reviewed preview studies on the subject. On these bases, we have drawn parallels and conclusions.

Result & Conclusion: What we have found in our study is that personal qualities are something that proves to be of great importance, we see a clear link between theory and practice on this point. *Inner motivation* is a personal attribute that we have identified as a key success factor. We have further concluded that education is vital for success as a leader. Finally, we note that there are differences depending on which generation you belong to. The younger generation around 30 years old has a more conscious career plan than the older generation.

Suggestions for future research: There is not much research about how to concretely go about to reach a management position. A proposal for future research is to more deeply study the phenomenon of *Inner motivation*. It is difficult to find scientific articles, literature and other studies in this area. This is an area that we have found to be very important to reach managerial positions.

Contribution of the thesis: The study has contributed to an understanding of the importance of education and skills to reach senior positions, and that hard work does not go unnoticed. It takes energy and confidence, and even the "right" personality to reach the top.

Keywords: Education, motivation, leadership skills, self-confidence.

Innehåll

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	1
1.3	Frågeställning.....	1
1.4	Avgränsning	2
2.	Metod	3
2.1	Vetenskaplig ansats.....	3
2.1.1	Tolkande tradition.....	3
2.1.2	Hermeneutik	3
2.1.3	Aktörssynsätt	4
2.1.4	Abduktiv.....	4
2.1.5	Kvalitativ	5
2.2	Tillvägagångssätt.....	6
2.2.1	Primär- och sekundärdata	6
2.2.2	Urval	6
2.2.3	Genomförande av intervju	7
2.3	Käll- och metodkritik.....	8
3.	Teoretisk referensram	10
3.1	Ledarskap som studiefält.....	10
3.2	Ledarskapsteorier	10
3.2.1	The universal process approach.....	10
3.2.2	The operational approach.....	11
3.2.3	The behavioral approach.....	12
3.2.4	The system approach	13
3.2.5	The contingency approach.....	13
3.3	Andra ledarskapsteorier.....	14
3.4	Vilken ledarstil fungerar bäst?.....	15
3.5	Varför blir en människa ledare?.....	15
3.6	Utbildning - Kan en person lära sig att leda?	16
3.7	Personliga egenskaper	17
4.	Empiri.....	19
4.1	Utbildning.....	20
4.1.1	Högskola/universitet.....	20
4.1.2	Interna och externa utbildningar	22
4.1.3	Övriga utbildningar.....	23
4.2	Personliga egenskaper	23
4.2.1	Inre drivkraft.....	23
4.2.2	Personlighet	26
4.3	Omgivningens stöd	27
4.3.1	Föräldrar	27

4.3.2 Partner och barn	28
4.4 Slumpen/tajming	29
4.5 Kontakter	30
4.6 Förebilder	30
5. Analys	32
6. Slutsats	37
6.1 Inre drivkraft	37
6.2 Utbildning	37
6.3 Generationstillhörighet	37
6.4 Övriga kommentarer	38
6.5 Förslag till framtida forskning	39
7. Källförteckning	40
7.1 Artiklar	40
7.2 Intervjuer	40
7.3 Litteratur	41
7.4 Uppsatser/avhandlingar	42

1. Inledning

Det inledande kapitlet ger läsaren en överblick av ämnesområdet genom en beskrivning av bakgrunden. Vidare bidrar det till förståelse för valet av ämne genom frågeställning och syfte samt visar hur arbetet är avgränsat.

1.1 Bakgrund

Det finns mycket skrivet inom ämnet ledarskap. Enligt Kreitner (1989) var det först på 1900-talet som sådana studier på allvar tog fart. Forskare inom bland annat psykologi, sociologi, kulturanthropologi, matematik, filosofi, statistik, ekonomi och historia har studerat ämnet. Varje grupp av forskare eller praktiker har tolkat och omformulerat ledarskap utifrån sina egna perspektiv. Med varje nytt perspektiv har det kommit nya frågor och antaganden och teorier. Det finns mycket litteratur gällande hur en person blir en bra ledare och även om hur just kvinnliga ledare når toppositioner.

I denna studie intresserar vi oss för frågan om *hur* ledare tar sig till toppen. Genom att belysa olika vägar framgångsrika ledare har tagit, oavsett om de är man eller kvinna, vill vi ta reda på vilka faktorer som har haft betydelse för att nå toppen. Om det exempelvis finns ett samband mellan dessa personer gällande personliga egenskaper och utbildning. Är det något som är medfött hos ledaren och är en del av dennes karaktär, eller något människan kan lära sig att utveckla? Finns det specifika egenskaper, förutsättningar och aktiviteter som leder till toppositioner?

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att belysa faktorer som har betydelse för att nå ledande positioner inom företag och organisationer.

1.3 Frågeställning

Vår strävan är att skapa förståelse för vilka faktorer påverkar och leder till toppen. Både praktiskt och teoretiskt vill vi belysa olika metoder, utbildningar och bearbetade strategier/teorier som bidrar till att en person lyckas gå långt som ledare. Finns det något recept att följa eller beror det helt på slumpen? Eller är det kanske så att människan under uppväxten formas till en framgångsrik ledare?

1.4 Avgränsning

I studien intervjuar vi fem oberoende personer inom olika branscher som befinner sig på olika typer av chefspositioner. Gällande teorin avgränsar vi oss till att endast behandla de mest frekvent återkommande påverkansfaktorerna som vi får fram via intervjuerna och vi avser inte att göra en fullständig genomgång av teorierna på området. När det gäller empirin intervjuar vi endast personer som har eller har haft en hög chefsposition.

2. Metod

I metodkapitlet beskriver och motiverar vi de metodval som vi gör i studien. Metodkapitlet består av två delar och vi börjar med vetenskaplig ansats för att belysa vilka vetenskapliga synsätt som genomsyrar vår studie. I den andra delen som vi valt att rubricera tillvägagångssätt beskriver vi konkret hur vi går tillväga under genomförandet av studien. Varför vi valt att börja med vetenskaplig ansats beror på att vi anser det viktigt att skapa en bild av vårt resonemang kring vetenskapligt synsätt innan vi presenterar tillvägagångssättet, för att läsaren skall förstå våra val vid genomförandet.

2.1 Vetenskaplig ansats

2.1.1 Tolkande tradition

I denna studie använder vi oss av tolkande tradition, en syn som även kallas interpretativism och som bygger på förståelse och tolkning. Den tolkande traditionen grundar sig enligt Bryman & Bell (2005, s.29) i tanken om att vi bör ta hänsyn till skillnader mellan samhällsvetenskapens studieobjekt, människor, och naturvetenskapens studieobjekt. De menar att det krävs en annan strategi för forskningsprocessen och att det inte går att tillämpa en naturvetenskaplig syn vid studier av den sociala verkligheten, utan det krävs att vi speglar det som är speciellt för människor. Att vi lyckas fånga den subjektiva innebörden av social handling. Eftersom att vi i denna studie intervjuar ledare för att få fram deras syn på vad som tog dem till den ledarbefattning de har idag, anser vi att ett tolkande synsätt är lämpligt att använda. I studien använder vi oss av respondenternas egna uppfattningar och tolkningar av vilka faktorer som har påverkat dem på resan mot ledarpositionen, och sätter in dessa i en teoretisk referensram. Dessa tolkningar försöker vi sedan tolka, vilket leder till en dubbel tolkning. Dessutom tolkar vi i vår tur även de teorier och begrepp som litteraturen framställer vilket gör att även en tredje tolkningsnivå (Bryman & Bell 2005, s. 32) innefattas.

2.1.2 Hermeneutik

Lindholm (1999) menar att det i huvudsak finns två olika kunskapsteoretiska inriktningar; hermeneutik och positivism. Hermeneutik tar sin grund i tolkning och förståelse och positivism beskrivs som motsatsen, grundstenen i den ansatsen är att vi bör begränsa oss till verklig kunskap, som är tillgänglig för våra sinnen och vårt förnuft.

I denna studie använder vi oss av ett hermeneutiskt synsätt vilket enligt Patel & Davidsson (2011, s. 29) innebär att tolka och försöka förstå. De tankar och intryck vi får tillsammans

med den kunskap vi har använder vi för att tolka och förstå det vi studerar. När vi startar vår studie vet vi inte vilka svar vi får under arbetets gång, vi arbetar utifrån de empiriska data vi får fram via intervjuerna och bygger med stöd mot dem upp teorierna. Detta genom att tolka de svar vi får från respondenterna. Det finns som sagt inga sanningar utan vi använder oss endast av tolkningar, däremot har vi gjort kopplingar mot befintliga teorier från litteratur och artiklar. Men det är inte teorier som kan bekräftas genom uträkningar eller liknande. Vår åsikt är att ett hermeneutiskt sysätt är att föredra eftersom att vi anser att det passar denna studie då den endast är av tolkande karaktär och inte bygger på kunskap som kan bekräftas av våra sinnen.

2.1.3 Aktörssynsätt

Arbnor och Bjerke (2008, s. 65) i sin tur menar att det inom ämnet företagsekonomi finns tre olika metodsynsätt; analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt. Det analytiska är det äldsta synsättet och kommer från den klassiskt analytiska filosofin. Synsättet bygger på att helheten är summan av delarna och att kunskapen skall följa en viss logik och vara oberoende av individens upplevelse.

Systemsynsättet i sin tur är enligt Arbnor & Bjerke (2008, s. 66–67) systemberoende och utgår ifrån att verkligheten är arrangerad så att helheten avviker från summan av delarna. Nyckeln ligger i att förstå delarna utifrån helhetens egenskaper. Aktörssynsättet är det vi använder oss av i denna studie och det bygger på att helheten förstås utifrån delarnas egenskaper. Det finns inget förklaringsintresse utan vi arbetar utifrån att förstå den sociala helheten utifrån de enskilda aktörerna. Genom att kartlägga betydelse och innebörd skapar vi enligt Arbnor & Bjerke (2008, s. 68) en bild av verkligheten, en social konstruktion.

Aktörssynsättet innebär att alla är aktörer och att vi tillsammans konstruerar världar utifrån vad vi har med oss sedan tidigare. Utifrån de empiriska data vi får fram av intervjuerna försöker vi förstå och se samband mellan de olika aktörernas egna tolkningar.

När vi inleder studien har vi en förförståelse som vi tar med oss och som vi sedan bygger på med ny kunskap. Vår förförståelse grundar sig i både teoretiska och praktiska erfarenheter som vi samlat på oss under livets gång, vi båda har studerat ekonomi med inriktning mot ledarskap och har även flera års erfarenhet från arbetslivet.

2.1.4 Abduktiv

Härledning är viktigt inom vetenskap, hur vi ska relatera teori och verklighet till varandra. Det talas ofta om tre olika angreppssätt: deduktiv, induktiv samt abduktiv. Abduktiv är enligt Patel

& Davidsson (2011, s. 23-24) en kombination av de två första och där vi pendlar mellan teori och empiri för att uppnå förståelse. Deduktion beskrivs av Lindholm (1999, s. 46) som vägen uppifrån och ned, att vi följer bevisandets väg. En redan befintlig teori avgör vilken information som samlas in, hur den skall tolkas och hur vi skall relatera resultaten till den befintliga teorin. En fara med detta kan enligt Patel & Davidsson (2011, s. 23-24) vara att den befintliga teorin påverkar forskningen så att nya upptäckter förbigås. Induktion beskrivs av Patel & Davidsson (2011, s. 23-24) som vägen nedifrån och upp, vi följer upptäckandets väg; gör observationer och formulerar en teori utifrån den insamlade empirin. Risken med detta är enligt samma författare att vi baserar teorin på ett empiriskt underlag som kanske inte är generellt eller har tillräcklig räckvidd.

I denna studie använder vi oss av abduktiv ansats, eftersom att vi växlar mellan deduktiv och induktiv ansats. Först utför vi en litteraturstudie där vi identifierar gemensamma nämnare för framgångsrika ledare. Sedan utför vi en empirisk undersökning bestående av intervjuer, vi får då fram gemensamma påverkansfaktorer. Slutligen jämför vi empirin, teorin och det analyserade utfallet.

2.1.5 Kvalitativ

Inom samhällsvetenskapen finns det två olika forskningsmetoder gällande insamling av data; kvantitativ och kvalitativ metod. Beteckningarna syftar enligt Patel & Davidsson (2011, s. 13) till hur vi väljer att generera, bearbeta och analysera insamlad data. Vi bedömer det som mest passande att använda oss av kvalitativ metod i denna typ av studie eftersom att vi inte hanterar siffror utan mer mjuka värden. Kvalitativ metod kännetecknas av att vi inte använder oss av siffror eller tal, vilket enligt Backman (1998, s. 31) är karaktäristiskt för den kvantitativa metoden. Istället ligger enligt Patel & Davidsson (2011, s. 14) fokus på mjuka data i form av till exempel kvalitativa intervjuer och tolkande analyser. Enligt Backman (1998, s. 47) ser vi subjektivt på verkligheten och han menar att den är en individuell, social och kulturell konstruktion. I denna studie studerar vi hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten, till skillnad från den kvantitativa metoden där vi istället observerar och mäter verkligheten utifrån numeriska värden, fransktill från vad individen upplever. Vad som avgör vilken typ av forskning vi väljer att genomföra är enligt Patel & Davidsson (2011, s. 14) hur vi har byggt upp problemformuleringen, vad det är vi vill studera.

Eftersom att vår studie syftar till att tolka och förstå människors upplevelser för att se underliggande mönster använder vi oss därför av kvalitativ forskningsmetod. Då alla övriga

studier utom de med numeriska uppgifter brukar ses som kvalitativa. Den kritik som enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, s. 87) brukar riktas mot denna metod är att språket ger utrymme för nyanser och lägre precision, vilket kan göra att informationen uppfattas olika från person till person.

2.2 Tillvägagångssätt

För att på bästa sätt belysa och skapa förståelse för vilka faktorer som påverkar ledare på dess väg till toppositioner utför vi en kvalitativ undersökning. En litteraturstudie utförs, där vi får fram olika påverkansfaktorer som tidigare forskning framställer. Totalt fem intervjuer med ledare i olika befattningar genomförs, vilket utgör vår empiri. Ett antal gemensamma påverkansfaktorer identifieras, som vi bygger upp vår rapport kring. Empirin och teorin analyseras utifrån dessa olika teman för att på ett tydligt sätt koppla ihop teori och empiri. Även empiri och empiri jämförs, vi försöker identifiera avvikelser och gemensamma nämnare mellan respondenterna. Slutligen analyserar vi det material vi får fram för att dra avslutande slutsatser.

2.2.1 Primär- och sekundärdata

Datainsamling är en viktig del av processen och vid datainsamling pratas det om två olika typer av data; primär- och sekundärdata. Patel och Davidsson (2011, s. 69) beskriver att ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar benämns primärkällor, övriga sekundärkällor. Primärdata är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, s. 88) benämningen på data som vi samlar in själva, medan sekundärdata är uppgifter som redan finns insamlade. I denna studie studerar vi både primär- och sekundärdata. Primärdata samlar vi in från respondenterna genom att genomföra fem intervjuer. Sekundärdata används i form av böcker, tidskriftsartiklar och uppsatser, för att bygga upp det teoretiska ramverket utifrån tidigare forskning.

2.2.2 Urval

När det gäller de empiriska undersökningarna väljer vi ut fem respondenter som vi anser vara intressanta för studien, på grund av att de har en ledarbefattning. Eftersom att varken ekonomiska eller tidsmässiga ramar tillåter oss att välja på bästa sätt använder vi oss av en så kallad tillgänglig grupp (Patel & Davidsson 2011, s. 59). På grund av att vi inte gör någon större undersökning kan vi därför inte generalisera de resultat vi får fram.

Några intervjupersoner som vi tycker är intressanta på grund av deras ledarposition väljs ut. Och för att få fram dem utgår vi från egna kontakter men söker också inspiration i aktuella tidningsartiklar. En av respondenterna är okänd för oss sedan tidigare, två är vi bekanta med privat och de övriga två har vi kommit i kontakt med genom gemensamma bekanta. De tilltänkta respondenterna kontaktas via telefon eller mejl, beroende på vilka kontaktvägar vi har tillgängliga. Sedan utför vi besöksintervjuer, vilket vi känner är det bästa alternativet vid denna typ av intervju. För att få ut så mycket information som möjligt anser vi det viktigt att få en personlig kontakt. Det hade aldrig varit möjligt att genomföra denna typ av intervju via till exempel mejl eftersom att vi anser det mest passande att endast använda en öppen fråga och sedan ställa sonderande frågor beroende på de svar vi får.

2.2.3 Genomförande av intervju

Patel och Davidson (2011, s. 81-82) beskriver att kvalitativa intervjuer allra oftast har en låg grad av strukturering. De beskriver vidare att den mest öppna formen av kvalitativ intervju innebär att intervjun har formen av ett samtal, vilket stämmer mycket bra in i vårt fall. En öppen intervju där vi använder en igångsättningsfråga: *"Hur har du nått den ledarbefattning du har idag?"* bedömer vi som det mest lämpligt att använda oss av. Därefter fortsätter vi med sonderande frågor (Gillham 2008, s. 47) av olika slag för att få fram den information vi intresserar oss av.

Både graden av standardisering och strukturering är låg. Eftersom att vi är två personer som utför intervjuerna på olika håll och endast har igångsättningsfrågan gemensam tar intervjuerna lite olika vinklingar och får olika omfattning. Främst beroende på respondenternas förmåga och vilja att öppna sig och berätta om dess karriärer, men också beroende på intervjuarens val av frågor. Eftersom att vi själva formulerar alla frågor utom igångsättningsfrågan under intervjuens gång skulle vi nog vilja gå så långt att vi kallar dem för ostandardiserade intervjuer (Patel & Davidsson 2011, s. 76). Genom att använda oss av ostrukturerad intervju (Patel & Davidsson 2011, s. 75) ger vi intervjupersonen nästintill fritt utrymme att svara på frågorna. Varför vi använder oss av ostrukturerad och ostandardiserad intervju beror på att vi inte riktigt vet vilka svar vi kommer att få. Inriktningen är respondenternas egna livsberättelser och upplevelser, vilket enligt Gillham (2008, s. 73) gör det svårt att förutbestämma svarsalternativ. Vår strävan är att samla in information på bred front för att identifiera olika gemensamma faktorer (Patel & Davidsson 2011, s. 23) att bygga upp vårt teoretiska ramverk kring.

Intervjuerna spelas in för att både underlätta vårt arbete med att sammanfatta och även för att kunna dela intervjuerna mellan varandra, då vi inte befinner oss på samma ort under arbetets gång. Genom att de spelas in får vi även under transkriberingen (Gillham 2008, s. 125) chansen att lyssna igenom intervjuerna flera gånger för att urskilja nyanser och tolka svaren, vilket hade varit svårt om vi endast noterar dem. För att även kunna fylla i om det är något som inte går att uppfatta är vi noga med att utföra transkriberingen så snart som möjligt efter intervjun. Sedan gör vi en tematisk analys (Gillham 2008, s. 175) utifrån de svaren vi får för att urskilja vilka gemensamma faktorer som de olika ledarna tar upp under intervjuerna. När vi identifierat olika teman bygger vi upp vår teoretiska referensram kring dessa.

2.3 Käll- och metodkritik

Eftersom att vi utför en studie av tolkande tradition med ett hermeneutiskt synsätt genomsyrar förståelse och tolkning hela vår rapport. Något som enligt vår mening gör denna studie komplex, då det inte finns några ”rätt” eller ”fel”. I studien tolkar vi respondenternas personliga åsikter av vad som har påverkat dem under vägen mot ledarrollen. Studien bygger alltså inte på kunskap som kan bekräftas av våra sinnen, vilket gör att det kan vara svårt att avgöra tillförlitligheten. Läsaren bör ha grundstenarna i aktörssynsättet i beaktning när denne tolkar vår studie. Beroende på vad varje människa bär med sig från tidigare erfarenheter i livet tolkar vi saker och ting olika. Vår text kan tolkas olika utifrån vad läsaren bär med sig och har för förkunskaper.

En annan aspekt som kan göra att studien uppfattas olika från person till person är att den är kvalitativ. Kvalitativ forskning kritiseras enligt Backman (1998, s. 31) för att vara subjektiv och inte lika pålitlig som kvantitativa studier då kvalitativa studier ger utrymme för nyanser och tolkningar samtidigt som de oftast inte framställer några numeriska resultat. Men vi anser att det är lämpligast att använda oss av kvalitativ studie då vi är ute efter respondenternas personliga upplevelser.

Eftersom att vi använder oss av öppen intervjumetod där vi endast har en igångsättningsfråga och sedan styr intervjun genom sonderande frågor anser vi att ett personligt möte är att föredra. Då respondenterna varierar i öppenhet och vi som intervjuare även är olika som personer tar intervjuerna lite olika vinklingar och har olika omfattning, vilket gör att intervjuerna har låg grad av både standardisering och strukturering. Något som läsaren kan

rikta kritik mot. Intervjuerna spelas dock in och dessutom diskuterar vi respondenternas svar när vi tillsammans tolkar intervjuerna, allt för att öka tillförlitligheten.

På grund av att vi i inledningen av studien inte vet vad vi kommer att få för svar anser vi att intervjumetoden som vi använder oss av är den mest lämpliga. Vill ha en så öppen intervju som möjligt för att kunna identifiera påverkansfaktorer. Om vi utför ett större antal intervjuer är detta upplägg mindre lämpligt då det tar mycket tid i anspråk. Men vi anser att det är viktigt att genomföra personliga besöksintervjuer för att få en personlig kontakt och möjligheten att tyda respondentens signaler som till exempel kroppsspråket. Det känns viktigt för oss att få en så bra bild som möjligt av respondenten för att sedan kunna göra en bra tolkning utifrån det.

Möjligen kan läsaren rikta kritik mot urvalsmetoden, då vi använder oss av s.k. tillgänglig grupp. Andra tidsmässiga eller ekonomiska ramar hade gett oss en möjlighet att använda en annan urvalsmetod, men i denna situation anser vi att denna metod är den bästa.

Det går inte att dra generella slutsatser av denna studie då vi inte genomför enkäter eller mer omfattande intervjuer. Dock anser vi som sagt att vårt metodval är rimligt med tanke på kursens omfattning och tillgängliga resurser. Det är enligt vår åsikt inte möjligt att genomföra fler personliga intervjuer och vi anser det inte lämpligt att istället genomföra ett större antal enkäter då vi i inledningen av studien inte kan svara på vilka påverkansfaktorer som kommer att framträda. Dock skulle vi som utveckling av denna studie, utifrån de påverkansfaktorer vi får fram, kunna utföra en enkätstudie till ett större antal respondenter för att få fram mer generella svar på vad som är de allra mest betydande påverkansfaktorerna. Men då blir det en kvantitativ studie.

Gällande de data som vi samlar in hämtar vi primärdata från de fem respondenterna. Som vi nämnt ovan är det deras tolkningar som vi själva tolkar i studien. Gällande övriga data består den av tidigare forskning inom ämnet, alltså sekundärdata, som vi samlar in genom vetenskapliga artiklar, uppsatser och litteratur. Ett stort antal källor används, data som vi kritiskt granskar och går igenom för att kunna leverera ett trovärdigt resultat.

3. Teoretisk referensram

I teorikapitlet redogör vi för vad som anses vara bra ledarskap och vad som krävs av en ledare. Kapitlet inleds med att vi beskriver teorier om hur ledarskap bör utövas för att sedan komma in på olika anledningar till att en person vill bli ledare. Sedan belyser vi teorins svar på frågan om det går att utbilda sig till ledare och avslutar med att belysa vad som kännetecknar en god ledare utifrån bland annat personliga egenskaper och kompetens.

3.1 Ledarskap som studiefält

Ledarskap som ett område för akademiska studier är en ganska ny företeelse. Det praktiska utövandet av ledarskap har dock enligt Kreitner (1989) existerat i tusentals år. De egyptiska pyramiderna utgör enligt samma författare ett exempel på den gamla världens förmåga att utöva ledarskap. Det tog tjugo år för över 100 000 människor att bygga den stora Cheopspyramiden. Författaren skriver också att ett sådant bygge inte kom till av en olycka eller genom tur; det var resultatet av ett systematiskt ledarskap. Många av de problem som ledarna i det gamla Egypten möttes av är aktuella även för dagens ledare. På samma sätt som dagens ledare var de tvungna att planera, att mobilisera människor och materiella resurser, hålla ordning på framskridandet av arbetet och rätta till fel när det behövdes.

3.2 Ledarskapsteorier

”Kraven på våra ledare är höga. Det räcker inte med enbart yrkesskicklighet. Att vara marknadsorienterad och resultatinriktad blir allt viktigare egenskaper i ledarrollen. Samtidigt ska en ledare ha visioner och inspirera andra till en helhjärtad insats.”
(Bergengren, 2003)

Det finns som vi nämnt mycket skrivet om olika ledarskapstilar och vad som krävs av en ledare. För att få en förståelse av vad som kännetecknar bra ledarskap och vilka olika teorier som finns inom området väljer vi att redogöra för de mest relevanta sett till vår frågeställning. Det finns ingen enskild ledarskapsteori som är universellt accepterad. I den följande framställningen återger vi några framträdande inriktningarna inom ledarskapsteori enligt författaren Kreitner (1989). Dessa inriktningar är följande: *The universal process approach*, *The operational approach*, *The behavioral approach*, *The system approach* och *The contingency approach*.

3.2.1 The universal process approach

The universal process approach är enligt Kreitner (1989) den äldsta och en av de mest populära inriktningarna inom ledarskapsteori. Denna inriktning är också känd som *The universallist* eller *Functional approach*. Enligt denna inriktning kräver alla organisationers ledarskap samma rationella process, oavsett storlek. Inriktningen är enligt samma författare baserad på två huvudsakliga antaganden. Det första antagandet är att även om olika organisationer har olika syften, till exempel företag, myndigheter eller skolor, antas det finnas en kärna av ledarskapsprocess som är genomsam inom alla organisationer. Framgångsrika ledare är därför utbytbara mellan olika typer av organisationer. Det andra antagandet är att den universella ledarskapsprocessen kan brytas ner till ett antal separata funktioner och principer.

Grundaren till denna ledarskapsinriktning anses enligt Kreitner (1989) vara Fayol som gav ut sitt kända verk inom ämnet år 1916. Fayol ansåg att ledarens jobb kan indelas i fem funktions- eller ansvarsområden. Dessa fem funktioner är planering, organisering, att ge order, koordinera och kontrollera. Han ansåg att dessa fem funktioner var mycket viktiga för ett framgångsrikt ledarskap. Författaren menar att Fayols teorier fortfarande är populära tack vare deras breda tillämpningsområde och att de än idag återkommer i de flesta ledarskapskrifter. Fayols huvudsakliga bidrag till studierna om ledarskap är att han visade hur den komplexa ledarskapsprocessen kan delas upp i oberoende ansvarsområden eller funktioner. *The universal process approach* har dock blivit kritiserad för att beskriva ledarskapet som en mer rationell och systematisk process än vad det egentligen är. *The universal process approach* beskriver vad en ledare ska göra medan de ledarskapsinriktningar som vi ska studera nedan beskriver varför och hur ledare utför sina funktioner.

3.2.2 The operational approach

Kreitner (1989) menar att termen *The operational approach* är en beskrivning av det produktionsorienterade området inom ledarskap som syftar till att förbättra effektivitet. Syftet är att kombinera människor och maskiner i system så effektiva som möjligt. Historiskt sett har *The operational approach* varit mer teknisk, kvantitativ och objektivt vetenskaplig än de andra inriktningarna inom ledarskapsteori.

Enligt Kreitner (1989) var Taylor, som anses som fadern till *The operational approach*, arbetsledare på ett företag inom tillverkningsindustrin. Han upptäckte att arbetarna och ledarna knappt samarbetade med varandra. Arbetet kännetecknades av ineffektivitet och slöseri med resurser. Dåligt utrustade och otränade arbetare lämnades typiskt sett ensamma att

själva avgöra hur de skulle utföra sina jobb. Taylor började studera hur han skulle kunna förbättra sättet att leda arbetet.

Det bidrag som *The operational approach* har lämnat till omvärlden är enligt Kreitner (1989) att den främjar produktionseffektivitet och motarbetar spill. Att arbeta med att hitta "ett bättre sätt" är viktigare än någonsin idag med tanke på den ojämna produktivitetsökningen och bristande resurser. Kritikerna till *The operational approach* har dock anklagat denna inriktning för att betrakta arbetare som ekonomiska ting som endast är intresserade av att tjäna mer pengar. De menar vidare att detta vetenskapliga ledarskap har avhumaniserat människor genom att få dem att bete sig som själlösa maskiner.

3.2.3 The behavioral approach

Kreitner (1989) menar att företrädare för denna inriktning understryker att människor förtjänar att vara i fokus inom organisationer. De tror på att framgångsrikt ledarskap i stor utsträckning beror på förmågan att förstå och arbeta med människor som har olika bakgrund, behov, uppfattningar och mål. *The behavioral approach* växte fram genom en rörelse som kallas *The human relations movement*. Denna rörelse syftade till att göra ledare mer lyhörda för sina anställdas behov.

Samma författare beskriver att Parker-Follett var en managementkonsult som var starkt övertygad om att en ledare måste vara medveten om att varje anställd är en komplex sammansättning av känslor, uppfattningar, attityder och vanor. För att få de anställda att jobba hårdare ansåg hon att ledare måste identifiera vad det är som motiverar en enskild person. Hon menade alltså att ledarskapet skulle motivera fram prestationerna snarare än att bara kräva det av den anställde.

Enligt Bergengren (2003) beskrev McGregor i sin bok "*The human side of enterprice*" från 1960 ett antal mycket optimistiska antaganden om människans natur. McGregor såg den typiska anställda som en energisk och kreativ person som kunde uppnå stora saker om han eller hon fick tillfället. Han kallade denna uppsättning av positiva antaganden för Teori Y. Dessa jämförde han med vad han kallade de traditionella antagandena om anställda, Teori X. Teori X bestod av en rad negativa antaganden om den anställda. Han menade att de negativa antagandena i Teori X är förlegade och att de inte stämmer.

Författarna Kreitner (1989) och Bergengren (2003) menar på att budskapet inom *The behavioral approach* är att människan är nyckeln till produktivitet. Teknologi och arbetsregler garanterar inte en bra prestation. Istället beror framgång på motiverade och skickliga individer

som är hängivna åt organisationsmål. Endast en ledares lyhördhet inför individens behov kan skapa en riktigt produktiv organisation.

3.2.4 The system approach

Ett system är en sammansättning av delar som arbetar tillsammans för att uppnå ett gemensamt syfte, beskriver Kreitner (1989) och menar att forskare inom denna inriktning antar att helheten är större än summan av de olika delarna som helheten/systemet består av. Samma författare menar att Barnard etablerade en ny inriktning inom ledarskap baserad på sina erfarenheter som högt uppsatt chef. Enligt Barnard är viljan att tjäna, graden av kommunikation och ett gemensamt syfte de huvudsakliga elementen i en organisation. Han ansåg att en organisation inte existerade om inte dessa tre element fanns och arbetade tillsammans. Barnard ansåg att kommunikation var en källa till den energi som överbryggade den naturliga klyftan mellan individens vilja att tjäna och organisationens gemensamma syfte.

Kreitner (1989) menar att tack vare *The system approach* har ledare idag en större förståelse för vikten av att se helheten. Detta tänkande förhindrar ledaren från att inrikta sig på en enskild aspekt av ledarskapet samtidigt som han eller hon ignorerar andra organisationsinterna eller organisationsexterna realiteter. Till exempel måste en företagsledare beakta tillgången på råvaror, den teknologiska utvecklingen och marknadstrender när en vara eller tjänst ska produceras och säljas. En annan positiv aspekt av *The system approach* är att denna inriktning försöker att integrera flera ledarskapsteorier.

Författaren skriver även att det finns kritik mot denna inriktning. Vissa kritiker menar att denna inriktning är svår att verifiera och att den har brister när det gäller praktiska råd. *The system approach* kan snarare ses som ett sätt att tänka än en samling av slutliga svar på hur en ledare ska utföra sitt ledarskap.

3.2.5 The contingency approach

Företrädarna för denna inriktning försöker att ta ett steg bort från tanken om universellt applicerbara principer inom ledarskap och fokuserar på vad som är lämpligt i en viss situation. *The contingency approach* syftar enligt Kreitner (1989) samt Pierce & Newstrom (2011) till att avgöra vilken typ av ledarskap och ledarskapsteknik som är lämplig i specifika situationer. Olika situationer kräver olika typer av ledarskap. Denna inriktning har blivit synonym med situationsanpassat ledarskap som vi redogör för nedan. Framgången hos en viss ledare och dennes ledarskapsteknik är beroende av situationen.

Samma författare menar att vissa ledarskapsforskare är intresserade av *The contingency approach* eftersom det är en funktionell kompromiss mellan *The system approach* och vad som kan kallas ett renodlat *Situationsperspektiv*. *The system approach* kritiseras ofta för att vara för generell och abstrakt medan det renodlade *Situationsperspektivet*, som antar att varje situation i livet kräver en unik approach, har betraktats som hopplöst specifikt. Företrädare för *The contingency approach* syftar till att kombinera båda dessa två.

3.3 Andra ledarskapsteorier

Frågan är om det verkligen är så att de personer som har höga resultat i exempelvis intelligenstest och har gott självförtroende samt starkt prestationsbehov alltid är bättre ledare än övriga? Enligt Fiedler & Garcia (1987) visar undersökningar att olika ledares framgång varierar mycket med vad som kännetecknar situationen. Exempelvis visar en studie att oerfarna ledare fungerar bättre än erfarna ledare i situationer som kännetecknas av låg stress. Allteftersom stressen ökar, sker en förändring. De erfarna ledarna blir mer och mer effektiva. Författarna menar att förklaringen till detta är att människan under stress inte har tid att närmare analysera situationen utan använder sig av inlärd sätt att hantera den. Sådana inlärd sätt att hantera en situation hittas bara hos ledare som är erfarna. En motsvarande variation har enligt samma författare kunnat påvisas avseende sambandet mellan intelligens och ledningsresultat. Hög intelligens ger bra resultat i situationer med låg stress medan hög intelligens visar sig vara ett hinder för effektivitet i situationer av hög stress.

Enligt Bergengren (2003) presenterade Hersey och Blanchard i slutet av 1980-talet sin modell för situationsanpassat ledarskap. Den visar att det inte finns någon ledarstil som alltid är bäst i varje situation. Samma författare berättar att forskare har tagit fram en modell som ska vägleda ledaren att bli framgångsrik genom att förstå vilka krav som ställs på ledarskapet vid olika situationer. Modellen ska bringa vägledning i hur mycket styrning och känslomässigt stöd som ledaren behöver utöva i ett specifikt tillfälle. Bergengren (2003) beskriver att Hersey och Blanchard anser att ledarens beteende måste anpassas efter medarbetarnas mognhetsnivå. Enligt det situationsanpassade ledarskapet förändras ledarstilen när mognaden hos medarbetarna stärks. Medarbetare med låg mognadsnivå kräver mer styrning än medarbetare med hög mognadsnivå.

3.4 Vilken ledarstil fungerar bäst?

En variant inom ledarskapsteorin fokuserar på hur en grupp kan nå stora prestationer genom att ha olika ledarstilar inför den. Enligt en annan teori gällande ledarstilar finns det en viss stil som ger bästa resultat oavsett situation. Tyngdpunkten ligger i relationen mellan ledaren och den underordnade. Genom flera empiriska studier har två olika ledarstilar identifierats; (Jacobsen & Torsvik, 2008 samt Forslund, 2009)

1. *Demokratisk* eller *relationsorienterat ledarskap*. Denna ledarstil går ut på att skapa bra relationer till sina underordnade. Detta kan ske bland annat genom att vara lyhörd, stödjande och att involvera de som berörs i beslutsfattandet. Ledaren tar sig tid att diskutera problem med medarbetarna och rådfrågar dem i besvärliga frågor.
2. *Auktoritär* eller *uppgiftsorienterat ledarskap*. Denna ledare är till största del intresserad av produktion och effektivitet samt att strukturera sin och medarbetarnas roll för att nå målen. Här involveras inte medarbetarna i beslutsfattandet utan det liknar mer en kommunikation där ledaren lämnar order till medarbetarna.

Bergengren (2003) beskriver att enligt Douglas McGregors teorier från 1960-talet vilar ledarbeteendet på vilken människosyn ledaren har. Enligt honom är den synen avgörande för tillämpande av auktoritär eller demokratiskt ledarskap. Enligt McCartney och Campbell (2005) finns det ingen specifik ledarskapsstil som är generellt överlägsen utan olika ledarstilar kan vara olika framgångsrika i förhållande till olika anställda.

Dagens forskning ser ledarskapet mer som ett samspel mellan ledaren och medarbetarna. Den socialpsykologiska synen på ledarskap ser det mer som ett perspektiv på hur medarbetare fungerar tillsammans. Ahltorp (2003) beskriver ”*Chefsfunktionen att leda definieras som processen att påverka människor så att de kommer att bidra till organisations- och grupp målen.*”

Bergengren (2003) menar att det inte finns något enkelt recept på hur en ledare ska vara för att lyckas i sitt ledarskap. Varje organisation och situation kan vara unik. Generellt har de personliga egenskaperna hos en ledare fått allt större tyngdpunkt.

3.5 Varför blir en människa ledare?

Det finns olika anledningar till varför en person väljer att bli en ledare. Det kan vara att denne vill utveckla andra, ta ansvar eller möta utmaningar. Bjerkeseth (1990) ställer upp följande

lista i sin bok *"Ledarskap och självinsikt"*: Position, makt, status, bli accepterad i en social miljö, omgivningen räknar med att personen vill bli ledare, inkomst, göra en insats, en önskan om att utveckla andra, utmaning, en önskan om att utveckla sig själv, ett steg eller toppen på karriären, vill ha ansvar, har varit duktig på tidigare arbeten.

3.6 Utbildning - Kan en person lära sig att leda?

Kan människan genom utbildning bli en framgångsrik ledare och få alla de egenskaper och den kompetens som ledarskapet kräver?

Wallander (1990) skriver i sin bok, *Ledarskap*, att han tror att det är något vi föds med, att det sitter i generna. Han tror dock att det är lärorikt med ledarskapsutbildningar och att vi kan få viktig kunskap och erfarenhet den vägen, men inte de grundläggande egenskaper som bland annat tålighet, utstrålning och sunt förnuft. Bjerkeseth (1990) svarar tvärt emot Wallander ja på den ställda frågan i sin bok *"Ledarskap och självinsikt"*. Han är av samma inställning som Wallander (1990) när han säger att ledarens personlighet, karaktär och egenskaper är av stor betydelse. Men Bjerkeseth (1990) hävdar att personligheten faktiskt kan förändras. Men att det kan vara svårare att förändra väldigt grundläggande personlighetsdrag.

"If leaders are born not made – and if no one can teach anyone else to improve – let's start investigating leadership in the biology lab rather than in the business world".

Elmuti, Minnis och Abebe (2005) understryker i sin studie att rätt utbildning kan bidra positivt till att utveckla ledarskapsegenskaper. En del tror att vissa faktorer inte går att lära ut, som exempelvis att utstråla självförtroende och skapa relationer. Möjligtvis kan människan utveckla dessa egenskaper genom erfarenhet eller praktik. Författarna tycker att dagens ledarskapsutbildningar bör utvecklas och bli bättre, mer förberedande inför ledarrollen genom bland annat praktik och handledning.

Den slutsats som återkommer i ett stort antal studier (se t.ex. Drouillard & Kleiner, 1996 jmf Silbergh & Lennon, 2006) är att ett framgångsrikt ledarskap till en viss del beror på medfödda egenskaper hos en person och en viss del kan utvecklas under barndomen. Men att den allra största delen beror på kvaliteter som kan läras in. Människor kan förändras, lära sig och växa.

Granath och Konsten (2011) skriver i sitt examensarbete, *Att klara sig på toppen*, att de vanligaste färdigheterna som chefer upplever att de behöver är chefskompetens, kunskap inom verksamhetsområdet för att kunna arbeta operativt och för att få legitimitet bland medarbetarna samt att kunna leda människor. Med chefskompetens menar de att ledaren ska ha vanan inne och förmåga att kunna hantera budget och personaladministrativt arbete samt

att denne ska vara strukturerad och tydlig. Förmågan att leda människor anses vara särskilt viktig för att få alla medarbetare att styra mot samma håll.

3.7 Personliga egenskaper

Ett vanligt perspektiv på ledarskap utgår enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) från ett antagande om att goda ledare har vissa egenskaper som skiljer dem från andra personer. Denna typ av teori kallas *ledardragsteorier* så kallade *Trait theories*. Teorierna syftar till att utröna huruvida det finns speciella personlighetsdrag som kännetecknar goda ledare. Forskningen inom området är omfattande och slutsatserna är att det finns vissa egenskaper som skiljer goda ledare från andra. Bland de egenskaper som oftast lyfts fram kan nämnas följande: (Jacobsen & Thorsvik, 2008, Baack, Carr-Ruffino & Pelletier, 1994 samt Washington, Sutton & Field, 2006)

1. Hög aktivitetsnivå, personen arbetar mycket och snabbt. Goda ledare visar mycket mer energi än andra människor.
2. Intelligens, normalt sett bestämt genom IQ-test eller andra psykologiska mätmetoder. Ledare hamnar i regel långt över genomsnittet vid sådana tester.
3. Självförtroende, vilket innebär att ledare även tror att de kan och kommer att få inflytande och nå de mål som de sätter upp för sig själva.
4. Maktorientering kombinerad med makthämning. Detta betyder att ledarpersonligheter vill ha makt men att de även är återhållsamma med att använda den makt de får. Därigenom balanderas letandet efter makt av förmågan att låta bli att missbruka makten.
5. Starkt prestationsbehov. Detta betyder att ledare i princip alltid har högt ställda mål för sig själva och lägger ner all sin energi på att nå dessa mål.
6. Utåtriktning och säkerhet i sociala situationer. Detta innebär att goda ledare normalt sett är engagerade i sina ansträngningar att uppnå inflytande. De vill verkligen få sina medarbetare med sig.

Baack, Carr-Ruffino & Pelletier (1994) menar också att de måste kunna förstå och tillfredsställa kunderna för att kunna uppnå goda resultat. Ledare måste sätta upp mål och ha en plan. De ska vara problemlösare och beslutsfattare. De ska dessutom våga ta risker och ha en uppfattning om det önskade resultatet, samt förstå när och hur de ska agera. De måste våga agera för att uppnå resultat.

På senare tid har forskningen även börjat intressera sig för det som kallas för *social intelligens*. Denna typ av intelligens avser förmågan till självinsikt och till att kunna hantera olika sociala relationer till andra människor. Flera studier har påstått att bra ledare har en högre social intelligens än andra. Mot bakgrund av empiriska studier har gjorts en uppdelning av de ledaregenskaper som i detta sammanhang är relevanta. Whetten & Cameron (1999) delar in dessa egenskaper i tre huvudgrupper; personliga färdigheter, mellanmännsliga färdigheter och grupporienterade färdigheter. De personliga färdigheterna avser självinsikt, förmåga till problemlösning, kreativitet samt stresshanteringsförmåga. Kategorin mellanmännsliga färdigheter avser förmågan att kommunicera med andra människor, att lyssna och stödja andra, att motivera och påverka andra samt att hantera konflikter. Grupporienterade färdigheter avser förmågan att delegera befogenhet och att bygga upp väl fungerade arbetsgrupper.

I sitt examensarbete, *Vägen till ledarskap*, har Hegestad och Östlund (2011) intervjuat två personer med ledarbefattning. De drar paralleller till dessa intervjuer utifrån den teori de presenterar i sin forskning. De menar att familjen är viktig för det personliga utvecklandet om huruvida en människa får ledaregenskaper med sig eller inte. Författarna upplever intervjupersonerna som ledare i blodet, att ledare är något som personerna är. Vidare uppfattar författarna dem som personer som är mycket trygga i sig själva, och att de känner sig själva väldigt bra. Personerna i fråga har själva inte aktivt sökt sig till ledartjänster, utan blivit tillfrågade.

Andra personer som blivit intervjuade enligt Lindskogs (2005) examensarbete säger sig ha varit tydliga med vad de vill, både mot sig själva och mot andra i sin omgivning. Gemensamt även för dessa personer är att de inte har haft som mål att hamna på toppositioner. De har sökt sig till arbeten som varit givande, stimulerande och utmanande. De har inte velat bli styrda utan strävat efter att få vara med och delta i beslutsfattandet. Lindskog skriver också om undersökningar som gjorts som har kunnat visa på samband mellan karriärframgång och personliga egenskaper såsom intelligens, tron på sig själv, prestation, ansvarstagande och vilja. Det är dock enligt forskaren inte möjligt att visa på något helt tydligt samband på detta påstående. Att tillhöra rätt nätverk och ha goda kontakter sägs också kunna ha stor påverkan och kunna gå före kompetens vid tillsättning av en tjänst.

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi vår empiriska studie, vi börjar med en kort presentation av respondenterna och dess karriärer. Vidare beskriver vi de gemensamma påverkansfaktorer vi identifierat, samtidigt som vi belyser skillnader.

Jörgen, 56 år

Jörgen arbetar idag med att försöka få internationella investerare att etablera sig i Norrbotten. Ingen klassisk ledarposition, mer informellt leder han Norrbottens kommuner för att få dem att samarbeta mot samma mål. Han har tidigare arbetat som administrativ chef för en institution på Luleå tekniska universitet, som klubbdirektör för Luleå Hockey och även som utvecklingschef på Luleå Kommun. Parallellt med den civila karriären har han spelat fotboll på elitnivå, varit fotbollstränare på senior-, ungdoms- och förbunds nivå och är nu även vice ordförande i Svenska fotbollsforbundet.

Christina, 31 år

Christina har idag en vice regionchefsposition inom ett stort företag i finansbranschen. Hon har tidigare arbetat som vikarielärare på heltid under studietiden och vägen till hennes nuvarande tjänst började som administratör på företagets HR service partner.

Anne, 58 år

Arbetar som myndighetschef sedan 2011, vilket innebär att hon är relativt ny i sin roll. Hon har en jur. kand. examen och en traditionell domarutbildning. Efter utbildningen blev hon assessor i Hovrätten i Göteborg. Hon har sedan dess även tjänstgjort i justitiedepartementet och som justitiekansler samt på Högsta Domstolen. Hon har även tidigare arbetat som hyresråd och ordinarie domare.

Ulrika, 33 år

Ulrika började sin yrkeskarriär på Statoil. Till en början arbetade hon extra som säljare och avancerade sedan till ställföreträdande anläggningschef vilket efter något år resulterade i att hon blev anläggningschef. Hon blev sedan kvar inom handeln, men bytte koncern när hon tog jobbet som varuhuschef på Åhléns. Idag är Ulrika VD för Luleå & co, ett företag som arbetar med utveckla centrumhandeln i Luleå.

Göran, 58 år

Göran startade sin yrkeskarriär med att läsa juridik och 1973 tingsmeriterade han vid Stockholms tingsrätt. Några år senare jobbade han som fiskal vid Hovrätten i Stockholm. Vid det här laget ställde han sig frågan om han skulle fortsätta på domarbanan eller på advokatbyrån som han jobbat extra vid. Beslutet blev att fortsätta på domarbanan och efter drygt tio år blev Göran assessor. Därefter blev han förordnad som rådman vid Södra Roslags tingsrätt och jobbade tio år som rådman vid Stockholms tingsrätt. Han blev senare chefsrådman och idag jobbar Göran som lagman vid Norrtälje tingsrätt sedan februari 2011.

4.1 Utbildning

4.1.1 Högskola/universitet

Den största gemensamma nämnaren för dessa ledare är helt klart utbildning. Alla våra 5 respondenter har utbildning på högskolenivå. Dock skiljer sig tanken bakom utbildningsvalet mellan de olika respondenterna. Jörgen, Anne och Göran uttrycker inte någon speciellt anledning till valet av studier. Men Göran nämner redan i inledningen av intervjun vikten av utbildning. Han studerade vidare efter gymnasiet, vilket inte var lika vanligt på hans tid. Han fick den supporten från föräldrahemmet. Att han läste juridik var mest en tillfällighet då han egentligen velat läsa vid Handelshögskolan i Stockholm. Jörgen studerade ekonomi på universitetet i Luleå parallellt med sin idrottsliga karriär och Anne har en juridikkandidatexamen och en traditionell domarutbildning.

Både Christina och Ulrika har haft en väl uttänkt plan bakom sina studieval. Christina ville till en början bli psykolog men berättar:

”Efter att ha, bokstavligen, knackad dörr hos olika psykologer och fått en mer inblick i det så kände jag att det inte var riktigt det jag ville göra.”

Efter dialog med sina föräldrar förstod hon att hon kunde jobba med psykologi men på annat sätt och valde därför arbetsvetenskapsprogrammet. Hon har studerat i sex år och läste inriktningarna arbetsrätt, pedagogik, projektledning, organisationspsykologi samt ekonomi. Christina beskriver att hon hade en plan med hela studieupplägget. Hon valde bland annat att läsa projektledning för hon förstod att alla uppdrag som ingår inom ett yrke är en form av projekt, och ekonomi valde hon att läsa för att det kändes som att det alltid är aktuellt.

”Jag kände att jag ville kunna ”prata språket” och ha förståelse inom de olika inriktningarna som jag läste.”

Ulrika är den respondenten som sticker ut mest vad det gäller studievalet. Ulrika har valt väg efter sin drivkraft att bli chef. På gymnasiet var hon av uppfattningen att hon måste börja med ekonomi, att det var grundstenen för chefskap. Detta ledde till att hon valde samhällsekonomisk linje med ledarskap och marknadsföring som inriktning. När hon sedan gick ut gymnasiet kändes det helt självklart för henne att fortsätta på den ekonomiska banan och hon höll fast vid tanken om att en chef måste kunna ekonomi. Ulrika började plugga vid Luleå Tekniska Universitet direkt efter gymnasiet och berättar att hon valde inriktning mot organisationsmanagement och motiverar valet med att hon alltid har känt sig som en mjuk chef. Inte konkret, hårt med fokus på siffror, utan mer fokus på ledarskap och organisationen i sig.

”Jag valde hela tiden kurser utifrån vad jag tänkte mig att en chef behöver kunna, det var den strategin jag hade allt igenom.”

Hon beskriver att det vid den tiden var mycket fokus på EU och då resonerade hon att om hon skulle bli chef behöver hon nog också kunna tyska, vilket ledde till att hon valde att läsa ett år i Tyskland. Ulrika kunde inte tyska särskilt bra innan, men visste att hon var tvungen att kunna det om hon skulle bli en chef i Europa exempelvis. Detta ledde till att hon åkte till Tyskland och läste ett år där och kom hem till Luleå igen och sökte en hel del jobb. Vid den tidpunkten hade hon kunnat plocka ut en kandidatexamen, men fick inte några jobb. Det fanns nästan bara ekonomjobb som hanterade siffror ute på arbetsmarknaden och hon beskriver sig inte vara någon sifferekonom. Hon ville ha organisationsjobben, men märkte att hon måste ha ledaregenskaper från första början, att hon inte kunde komma in som en förändringsagent eller en ledare i en organisation utan att ha tre till fem års erfarenhet.

Ulrika hade mycket problem att hitta rätt, fortsatte därför att plugga och tog en master i Elektronisk handel. Hon beskriver att detta var första gången hon valde någonting bara för att sitta av tiden och invänta bättre läge på arbetsmarknaden, hon menar att det egentligen inte har bidragit någonting till hennes karriär.

”Det var första gången jag var i en situation där jag inte tänkte att det här kan en chef behöva kunna, utan det lät spännande, var nytt och jag hakade på det.”

4.1.2 Interna och externa utbildningar

De flesta av våra respondenter har någon gång under karriären tagit del av en intern eller extern utbildning i ledarskap. Det tolkar vi som att många större bolag uteslutande använder sig av interna utbildningar. Ulrika beskriver att hon både på Statoil och Åhléns fick ta del av internutbildning, både i ledarskaps och i personalfrågor, men också ekonomi.

”Internutbildningarna som bolagen själva har för sina anställda är fantastiska och att det är där jag har lärt sig absolut mest.”

En anledning till detta anser hon vara att det är lätt att relatera ämnena till den direkta verksamheten medan det på universitetet är så abstrakt att det är svårt att riktigt veta vad det handlar om. Ulrika beskriver att hon både på Statoil och Åhléns utbildades väldigt mycket i situationsanpassat ledarskap och att det är någonting som har följt med henne hela karriären. Någonting som hon har en trygghet i när hon själv leder och är ledare, att hon vet att det finns en teori i bakgrunden som hon kan lita sig mot vid situationer där hon inte alltid vet hur hon ska agera.

Anne beskriver att hon via arbetsgivaren har gått kurser i ledarskap där hon har fått lära sig att förstå vad ledarskap innebär. Det handlade också om att skaffa sig självkänedom och om hur hon som person reagerar och agerar.

Även Jörgen har under sin yrkeskarriär fått ta del av en mängd formella ledarskapsutbildningar, första gången han kom i kontakt med dessa var via arbetet på universitet. När han sedan påbörjade sitt arbete som klubbdirektör för Luleå Hockey erbjöds han en mycket omfattande extern ledarskapsutbildning via IFL i Stockholm. En utbildning som Jörgen beskriver som fantastisk bra. Han beskriver att föreläsningar varvades med egna arbeten samtidigt som deltagarna arbetade parallellt. Vilket gjorde att de inom utbildningsgruppen kunde utbyta erfarenheter gällande faktiska situationer i arbetslivet då alla hade ledarpositioner. Även i arbetet som utvecklingschef fick han ytterligare ledarskapsutbildningar, men inte i samma omfattning som den via IFL.

Ulrika beskriver att hon på sin nuvarande position som VD för Luleå & co inte har några resurser till utbildning. Men att hon istället har börjat utbilda sig själv, bland annat via Ledarna som är den chefsorganisation som hon är med i. Hon beskriver att Ledarna erbjuder väldigt bra utbildningar, men att de inte är branschspecifika eller skräddarsydda. Eftersom att hennes tjänst är väldigt unik, då det vanligen endast finns en person i varje kommun som jobbar med det samma som hon gör, är det väldigt svårt att hitta samma underlag i utbildning.

4.1.3 Övriga utbildningar

Jörgen är noga med att belysa vikten av den praktiska utbildningen han har fått via idrotten. Både som spelare och då lagkapten, men också som tränare på olika nivåer. Han menar att den har varit mycket givande för hans civila karriär. Tack vare idrotten har han bland annat blivit mycket resultatfokuserad. Han beskriver att idrotten är speciellt på det sättet att ledarna jobbar otroligt nära människor för att få ut maximala resultat, vilket inte fungerar på samma sätt i arbetslivet. Han anser att det är viktigt att försöka hitta andra motivationsfaktorer, men att det i stort sett i grundtanken är likadant.

”Idrotten bygger mycket på att man känner lust och på en arbetsplats måste man också försöka känna lust. Även om man måste försöka känna att man gemensamt driver mot ett gemensamt mål.”

4.2 Personliga egenskaper

4.2.1 Inre drivkraft

Christina beskriver det som en tuff resa att vara 27 år och ge råd till äldre män, vilket blev hennes uppgift när hon 2006 tillträdde som administratör på HR service partner. Hon anser att hon hade tur som hade en chef och kollegor som såg vad hon var bra på. Hon hade ett mål, att bli HR chef i Sverige inom företaget.

”Det som driver mig framåt är att ha mål och triggers.”

Göran pratar om drivkraft och engagemang som andra faktorer som påverkat hans framgång. Han säger också att han har visat framfötterna genom åren och som han själv uttrycker sig:

”Jag har en förmåga att få saker ur händerna”.

Han ser sig själv som en självständig person som inte vill ha någon som säger till honom vad han ska göra.

Ulrika har en otrolig drivkraft, vilken i grunden har påverkat valet av utbildning. Hon har hela tiden vetat att hon ville bli chef. När hon var liten och andra barn drömde om specifika yrken, såsom brandman och polis eller liknande drömde Ulrika om att bli chef. Hon berättar att det inte har spelat särskilt stor roll i vilken bransch och liknande utan hon har bara vetat att hon har velat bli chef. Fast under intervjun avslöjar hon att det egentligen började med att hon ville bli rik, det var där drivkraften låg.

”Jag hade fått för mig att är man chef så är man rik och tjänar bra med pengar, vilket ledde till drömmen om en chefsposition.”

Ulrika berättar att det inte var en mer avancerat tanke än så till en början, men att det sedan blev en fråga om ansvar. Hon beskriver att hon ville ha ett ansvar, vilket hon motiveras väldigt mycket av. Att få delegerat till sig, att hennes insatser värderas och uppskattas blev till en inre drivkraft.

”Det initiala, att jag ville tjäna mycket pengar och vara chef byttes ut av att jag ville vara ansvarig för de bra prestationerna, att de går att härleda till mig. Det är vad som motiverar mig numera.”

Det Ulrika beskriver som *”nyckeln”* och vad som genomsyrade hennes sätt för att bli den ledaren som hon ville bli i slutändan var att hela tiden göra sig själv oumbärlig.

”Att alltid vara bäst, att alltid ställa upp mest och att jag skulle vara den naturliga som man tänkte på efter chefen.”

Och hon tror att det också gjorde att det blev ett ganska lätt steg för hennes medarbetare när hon gick från att vara en vanlig säljare till att bli chef på samma station. Hon tror att den övergången blev så pass bra därför att hon hela tiden hade varit den informella ledaren och nu blev det bara formellt. Ulrika menar att hon egentligen alltid hade varit ansvarig. Och alltid ställt upp, vilket givetvis var på gott och ont. Hon beskriver att hon inte har varit ledig någon julafton eller nyår innan hon blev chef, att hon har offrat väldigt mycket för att vara den

självlära efterträdaren och det lönade sig. Men vill också poängtera att det var ett sådant tillfälle i livet som hon kunde göra det, hon hade inte familj och barn eller liknande utan det var bara full fokus på karriären. Nyckeln var att hon hela tiden strävade efter att vara outhärlig.

Vi får inte känslan av att Jörgen saknar en inre drivkraft, tvärtom är han en mycket energifull och inspirerande människa. Men dock skiljer han sig nämnvärt på en punkt. Han är inte karriärdriven på samma sätt som både Christina och Ulrika beskriver sig.

”Jag har hoppat vidare hela tiden, men aldrig haft någon tanke på någon karriär.”

Jörgen beskriver att han blivit tillfrågad allt eftersom och landat på varje ställe utan någon plan på att flyga vidare. Han beskriver att det bara är vid konkreta förfrågningar han har släppt in tanken på att prova någonting annat. Han berättar vidare att det var en fascinerande tid för honom när han gick ledarskapsutbildningen via IFL, det var enormt karriärdrivna människor som gick utbildningen tillsammans med honom. Han beskriver att de andra hade karriärstegen utpekade, de var stensäkra på att de inom några få år skulle vara VD, koncernchef eller sitta i koncernstyrelser. Och Jörgen var den ende som absolut inte hade några sådana ambitioner, han har alltid lyckats ta sig vidare på grund av förfrågningar. Detta var en mycket lärorik insikt för Jörgen, vars enda mål var att göra ett bra jobb och ha kul på vägen.

När Jörgen ser tillbaka på sin karriär är han otroligt nöjd över den väg han har gått, han tycker sig ändå kunna se ett mönster trots att han aldrig haft en utstakad väg.

”Häftigt att jobba på universitetet eftersom att universitetet är så viktigt för Norrbotten, fantastiskt häftigt att få jobba med Luleå Hockey som är Norrbottens kanske starkaste varumärke, enormt inspirerande att jobba för Luleå som är min stad och jobba med utveckling och framtid där. Och så nu få växla upp och göra någonting för Norrbotten, det känns riktigt stort. Samtidigt som jag får göra någonting för Sverige när det gäller fotbollen.”

Men han menar samtidigt att dessa nivåer känns alldeles tillräckliga. Nästa steg skulle i sådant fall vara att jobba internationellt, men Jörgen har aldrig varit sugen på att flytta.

Jörgen berättar vidare att han har haft förmånen att få fler förfrågningar än vad han har tackat ja till. Och berättar att han varje gång har funderat mycket och aldrig gjort något förhastat. Vilket han även tycker har skapat en trygghet, att han inte har drivits av att prova på, utan mera av viljan att påverka och velat göra beslut där han bestämmer sig för att vara. Han menar att han alltid har gått in helhjärtat i allt som han har tagit sig för.

4.2.2 Personlighet

Jörgen tror att det i grund och botten börjar med personligheten:

”Att man har drivkraften, att man vill påverka, man vill utveckla och man vill göra bättre resultat. Och på det sättet har jag hamnat i ledarskapssituationer.”

Han tror att det beror på hans eget driv, att det nog inte bara har varit slumpen utan att han på något sätt har sökt de situationerna, tack vare att han velat påverka och driva utveckling.

Jörgen berättar vidare att han tror att hårt arbete är själva nyckeln i livet på något sätt. Egenskapen att vara beredd att kämpa, slita, jobba för att känna att han påverkar och får saker att hända framåt. Han beskriver att han alltid har gillat arbeta hårt. Ett personlighetsdrag som han utan tvekan har gemensamt med både Ulrika och Christina, även om de har haft en annan drivkraft.

Christina är uppfostrad med både dansk och svensk kultur. Hon känner att hon har fått med sig styrkan, självkänslan och förmågan att föra en rak dialog från den danska kulturen. Aspekter som hon haft och har tillgodo i arbetslivet. Hon beskriver att hon till exempel kan ge rak och ärlig feedback.

”Från den svenska kulturen har jag med mig ödmjukheten och förmågan att skapa gemenskap och passa in i en grupp.”

Sedan ett år tillbaka arbetar Christina som vice regionchef inom samma företag som hon började jobba vid 2006. När hon tog sig an detta uppdrag visste hon att det innebar att kliva utanför sin egen komfortzon, eftersom att hon visste att hon inte skulle vara bäst inom området. En utmaning som hon tog sin an. Några aspekter som Christina tycker är viktiga att reflekterar över är hur hon ”bygger” runt omkring sig själv. Detta för att skapa självkänsla, ha kul och kunna vara sig själv.

”Man får inte glömma bort vad det är som utmärker en själv som person, då det är unikt och en del av det man kan bidra med till gruppen. Det är nog lätt hänt att man gärna vill smälta in och missar att vara sig själv.”

Christina beskriver sig själv som väldigt disciplinerad och strukturerad. Hon bestämde sig för vissa saker, hade alltid ett mål. Hon visste vad hon ville, och såg till att ta sig dit.

4.3 Omgivningens stöd

4.3.1 Föräldrar

Föräldrarnas påverkan varierar det mellan respondenterna. Jörgen beskriver att hans föräldrar aldrig har varit i ledande befattningar i arbetet. Men att de däremot har haft ett bra ledarskap hemma:

”Mycket kärlek och mycket gränser. Mycket tillit och mycket förtroende och att man är sedd och uppmärksammas och så vidare. Det är ju en klockren bas, en kanonbra miljö att utvecklas i.”

Christina växte upp med två föräldrar inom läkaryrket. Hon beskriver att hennes föräldrar har haft en stor inverkan på henne. Hennes mamma kunde vid middagsbordet efter en dag på jobbet säga:

”Idag har jag varit fantastisk.”

De har även hjälp och stöttat henne när hon 1992 bodde i ett litet samhälle som inte ville satsa på damfotbollen. Då startade de upp ett fotbollslag där hennes pappa var med i klubben. Christina beskriver dem som engagerade föräldrar som satsar och hon har känt en trygghet i sin uppväxt, vilket har format henne som person.

Vid frågan om Annes uppväxt och omgivning beskriver hon genast sin mamma som en självständig och stark person som vågar stå för sina åsikter, något som hon har med sig i arbetslivet.

När vi talar med Ulrika om familjens påverkan berättar hon om sin tvillingsyster som till skillnad från henne läst bara av eget intresse, saker som hon tycker är roligt medans hon själv har läst sådant som gynnar hennes karriär. Något som gör dem väldigt olika. Hon beskriver att föräldrarna har stöttat henne under hela karriären och att de är hennes största ”fans”.

4.3.2 Partner och barn

Jörgen var trettio år när det första av hans tre barn föddes. På grund av barnen gjorde han också tydliga val i karriären.

”Jag fick förfrågan att bli allsvensk fotbollstränare och det tackade jag konsekvent nej till eftersom att jag inte ville flytta med mina barn.”

På det sättet har han tackat nej till ledarskapsuppdrag tack vare att han har valt att prioritera barn och familj.

Annes man har också han en ledarroll som rektor vid en skola. Anna beskriver att hon trivs väldigt bra i sin nya roll på arbetet på grund av att hon känner gott stöd från familjen, hon har ett starkt stöd i sin man och sina vänner vilket betyder mycket för henne. Det var även en bidragande orsak till att hon överhuvudtaget sökte tjänsten som chef, efter uppmuntran från familj och vänner.

För Ulrika har som vi nämnt tidigare alltid fokus varit på att göra karriär och bli chef. När hon blev varuhuschef på Åhléns kände hon för första gången att det var en arbetsplats hon kunde stanna på. Hon kände att hon hade nått en topp i sin karriär, hon var varuhuschef i en stor organisation med en väldigt stor omsättning och en personalstyrka på ca 20 personer och lärde sig samtidigt väldigt mycket. Då hade hon även träffat sin blivande man och kände att hon var redo för sin personliga karriär, familj, barn, gifta sig och likande.

”Jag hade hela tiden tänkt att jag ville nå till en nivå där jag tyckte att det kändes okej att vara föräldraledig. Att jag inte hade den där strävan kvar.”

Den känslan inföll 2007 när hon var på Åhléns. Hon gifte sig 2008 och beskriver att hon var nöjd, det kändes bra och var komplett både privat och yrkesmässigt.

Ulrika menar att hon, sedan hon fick barn, definitivt har förändrats som ledare. Hon beskriver att det viktigaste inte längre är karriären utan det är att hon mår bra och får ihop livspusslet. Hon menar att om hennes livspussel inte skulle gå ihop i den roll hon har idag hade hon inte behållit den rollen.

4.4 Slumpen/tajming

Jörgen är helt övertygad om att slumpen spelat in under hans karriär, men han menar även att det gäller att vara öppen när möjligheterna ges, precis som Ulrika hävdar.

”Att man har ett öppet sinne och funderar. Man tänker till lite, överväger för och nackdelar innan man tar ett beslut, det är inget man gör bara sådär.”

När vi frågar Göran vad som har bidragit till att han hamnat där han är idag svarar han att chefs erfarenheter och förmågan att vara på rätt plats vid rätt tid är starka påverkansfaktorer. Han har själv skapat sig denna kompetens genom åren bland annat genom att leda en förstärkningsenhet och extraavdelning vid tingsrätten.

Anne menar på att det kanske bara är tillfälligheter att hon har hamnat där hon är idag. Hon hade själv inte tänkt tanken att ansöka chefs tjänsten som hon har idag.

”Det var en uppmuntran från min man att söka chefs tjänsten. När jag även fick starkt stöd från mina vänner och min omgivning så bestämde jag mig för att söka till tjänsten, något jag är glad för idag.”

Ulrika nämner god tajming som en påverkansfaktor i hennes väg mot toppen. Under perioden då hon sökte och fick tjänsten som ställföreträdande anläggningschef hade ledningen inom Statoil börjat prata om att tänka nytt, det fanns någon ny chef på någon högre position som tänkte lite annorlunda. De ville se mer kvinnor som ledare då det var väldigt mansdominerat samtidigt som de efterfrågade medarbetare med akademisk utbildning. De ville gärna bli en intressant och attraktiv arbetsgivare. När Ulrika tog ut examen blev det ledigt en tjänst som ställföreträdande anläggningschef och då sökte hon den. Och i och med att hon hade de egenskaperna som de numera efterfrågade, alltså akademisk utbildning och kvinna, var det mycket som talade för henne. Hon fick tjänsten och beskriver det som riktigt bra tajming. Men att hon också tog chansen och att hon efter flera års hårt arbete hade sett till att hon skulle vara det självklara valet efter den befintliga chefen var givetvis starkt bidragande faktorer.

Ulrika har sedan dess hållit sig till handeln, detaljhandeln. Hon trivs med kundbemötande och de situationer som uppstår, den miljön. Men det var egentligen bara en slump att hon hamnade i handeln i och med att hon extra jobbade på Statoil.

”Jag har inte valt detaljhandeln som bransch utan det blev så, men däremot har jag valt att bli chef.”

Det blev liksom den branschen hon skulle bli chef inom, helt slumpmässigt.

4.5 Kontakter

Jörgen har genom idrotten skaffat sig en hel del kontakter och relationer, vilket han tror väger tungt när en person blir erbjuden nya befattningar och positioner.

”Tack vare idrotten knöt jag kontakter som gjorde att jag blev tillfrågad om jobb och kom in i arbetslivet.”

Sedan dess har kontaktnätet utvidgats under hela karriären och detta har lett till att han hela tiden tagit sig vidare genom jobberbjudanden.

Även Ulrika beskriver kontakter som en viktig påverkansfaktor under vägen mot toppen. Hon berättar att hon hade väldigt bra kontakt med regionchefen på Statoil som var en bekant till bekanta. Detta gjorde att de hade en spontan, vänlig kontakt förutom den affärsmässiga. Hon berättade för regionchefen vad hon gjorde, vad hon ville, att hon läste ekonomiprogrammet och att hon ville bli chef. Och då tyckte han att hon skulle satsa på en karriär inom Statoil. Men hon fortsatte att plugga och sen när hon tog examen så blev som vi nämnt ovan en tjänst på Statoil som ställföreträdande anläggningschef ledig. Så viss inverkan hade även kontakter för hennes karriär.

4.6 Förebilder

Jörgen berättar att det finns två stora ledare som har inspirerat hans eget ledarskap. Den ena är Staffan Larsson som var ordförande i Luleå Hockey när han jobbade där. Jörgen beskriver att Staffan på ett fantastiskt ödmjukt sätt, men ändå med en tydlighet, drev sina ledarskapsfrågor.

”Han var mycket noga med att alltid skulle ställa sig utanför och titta in och fatta besluten, samtidigt som man också skulle kunna motivera och stå upp för besluten. Det tycker jag var en fantastisk egenskap han hade och det har jag burit med mig.”

Den andra är Lars-Åke Lagrell som har varit Svensk fotbolls ordförande i 21 år och som Jörgen haft förmånen att arbeta med i tre år. Jörgen berättar att han inte trodde att en människa kunde jobba så mycket och så hårt men ändå ha en sådan fantastisk kärlek till det han gör och ändå göra det med en sådan stor empati. Och göra det på ett så osjälviskt sätt, aldrig fatta ett beslut som är lite lättsamt, så att han klarar sig undan massmedialuppvaktnig.

Anne nämner också bra ledare och förebilder som bidragande faktor. Hon berättar att hon trivs idag med sin tjänst och är glad för att hon själv haft bra ledare och förebilder. Dem beskriver hon som ödmjuka och inte rabiata utan att de tog tillvara på medarbetarnas kompetens. Dessa erfarenheter har fått Anne att ha bra förhållning inför hennes nuvarande roll.

5. Analys

I detta avsnitt jämförs våra empiriska data med den teoretiska referensramen som presenterats. Olikheter och likheter blir belysta. På samma sätt gör vi även jämförelser mellan empiri och empiri.

Det finns många olika sätt att ta sig till ”toppen”, till en chefsposition. Enligt vår åsikt skulle vi nästan kunna sträcka oss så långt att vi säger att det finns lika många vägar som antalet ledare. I denna studie belyser vilka faktorer som har betydelse för att nå ledande positioner. Den största gemensamma faktorn för våra respondenter är att alla har akademisk utbildning. I litteraturen råder det delade meningar om en person genom utbildning kan bli en framgångsrik ledare. Wallander (1990) anser att det är egenskaper människan har medfött, men påpekar samtidigt att utbildning är positivt för ledarutveckling. Bjerkeseth (1990) menar att en person genom utbildning kan bli en framgångsrik ledare men han å sin sida poängterar vikten av lämpliga grundläggande personlighetsdrag. Enligt vår åsikt är detta mycket tvetydigt. Dock får vi uppfattningen att det generellt i litteraturen anses att människor kan förändras och utvecklas till goda ledare genom utbildning. Något som vi kan styrka med att samtliga av våra respondenter har akademisk utbildning.

En av våra respondenter framhåller starkt betydelsen av intern utbildning och menar att det är den absolut bästa utbildningen. Två andra respondenter nämner endast i förbifarten att de vid något tillfälle deltagit i internutbildning, men lägger ingen större vikt på dess betydelse. Detta anser vi mycket intressant och tolkar det som att både graden av kvalitet och omfattningen av internutbildning varierar stort från företag till företag. Detta kan vara en anledning till att det endast tas upp som en stark påverkansfaktor av en av respondenterna. I litteraturen nämns inte specifikt vilken typ av utbildning det gäller utan det pratas generellt om att utbildning bidrar till utveckling oavsett om det är akademisk utbildning, intern eller externa utbildningar som arbetsplatsen erbjuder.

Kreitner (1989) hävdar att det inte finns någon universellt accepterad ledarstil, något som framstår som ett rimligt påstående eftersom att alla människor är olika och fungerar olika både som ledare och i situation att bli ledd av andra. Av de fem inriktningarna som samma författare framställer ser vi många likheter mellan ledarnas inställning och författarens beskrivning av *The contingency approach*, en inriktning som innefattar situationsanpassat ledarskap. En av de intervjuade nämner att hon under internutbildningar utbildats i

situationsanpassat ledarskap, en ledarskapstil som hon lutar sig mot och känner en trygghet i. Men vi kan även se en nyans av samma ledarstil i en av de andra respondenternas beskrivning av en av sina förebilder. Han beskriver förebildens sätt att hela tiden ställa sig utanför situationen och titta in, för att fatta rätt beslut. Detta är något som har inspirerat hans ledarskap och som vi tolkar som ett situationsanpassat ledarskap. Samtidigt ser vi även en likhet mellan denna inställning och Kreitner (1989) och Bergengrens (2003) beskrivning av *The behavioral approach*. Respondenten beskriver att en ledare måste identifiera vad som motiverar en person och att de anställda på en arbetsplats måste känna lust samtidigt som de driver mot ett mål, ledaren kan inte bara kräva prestationer. På samma sätt beskriver författarna att framgång beror på motiverade och skickliga individer som är hängivna organisationsmålen. Denna inställning menar den intervjuade att han har fått med sig från idrotten som har präglat hans liv enda från uppväxten.

Erfarenhet är en viktig påverkansfaktor, något som en av de intervjuade bittert fått erfara. Efter avslutade studier insåg hon att hon inte får något chefsjobb hon söker utan 3-5 års erfarenhet. Något vi även kan tolka utifrån en av de andras berättelse, men från en annan vinkel. Han berättar att han hela tiden fått förfrågningar och på så sätt gått vidare i arbetslivet. Vårt antagande är att detta grundar sig i att han, allt efter åren gått, har skaffat sig erfarenheter som gör att arbetsgivare uppmärksammat och erbjudit honom arbete som han är kvalificerat för tack vare sina erfarenheter. Denna empiri kan på ett vis kopplas ihop med Fiedler & Garcias (1987) teori, där de anser att erfarna ledare fungerar bättre under stress. Vilket kan uppfattas vara anledningen till att en erfaren ledare väljs före en oerfaren. Att de vill ha någon som står tryggt och gör ett bra arbete även i stressande situationer.

Gällande frågan varför en person vill bli ledare kan vi se att många av respondenters svar går att finna i Bjerkeseths (1990) lista på anledningar till att en person vill bli ledare. Någon vill till exempel ha ansvar och tjäna pengar, något som finns med på Bjerkeseths lista. Dock saknar vi i den listan några anledningar som vi kan se i intervjuaren. Ett exempel är att en av de intervjuade vill vara självständig och inte ha någon som säger vad han skall göra. En annan vill göra ett bra jobb och ha kul på vägen, vilket saknas i Bjerkeseths lista. Två anledningar som vi tror stämmer in på fler ledare än dessa.

Några av våra respondenter anser att det är slumpen som har påverkat deras karriärutveckling, men vi frågar oss om slumpen verkligen har så stor inverkan som de tror? I ett fall har

personen aldrig haft någon strävan mot att bli chef utan det har bara blivit så. Det är på ett sätt en slump, men å andra sidan hade han aldrig blivit ”drabbad” av slumpen om han inte hade haft en stark drivkraft och ett driv att vilja påverka och arbeta hårt. Två av de intervjuade poängterar vikten av att ta chanserna när de dyker upp. Vår tro är att människan skapar sina egna möjligheter, att det går att påverka sin situation genom att arbeta hårt och göra sig outhärlig, då finns chansen att arbetsgivaren tar initiativet för en befordring före slumpen gör det. Givetvis är det slumpen som påverkar om det kommer ut lediga tjänster för arbetslösa, men när det handlar om att gå från en ”vanlig” befattning till chefsposition anser vi att det ofta är något som folk själva kan påverka genom att göra ett gott arbete och ta chanserna.

Faktorn påverkan från omgivningen, såsom föräldrar, partner, vänner och familj beskriver våra respondenter som mycket viktig. Alla nämner på något sätt att de fått stöd eller stöttning som de anser vara av stor vikt. Uppväxtens påverkan har också haft betydelse för några av dem. Idrotten har präglat uppväxten hos en av de intervjuade, vilket han hävdar har gett honom en naturlig utbildning inom ledarskap. En av de andra beskriver att den danska kulturen som präglat hennes uppväxt starkt har bidragit till den person hon är idag, främst genom att hon har god självkänsla och besitter förmågan att föra en rak dialog. Gällande alla dessa påverkansfaktorer som handlar om omgivningen och uppväxtens påverkan finns mycket lite skrivet om i litteraturen. Vilket gör det svårt för oss att analysera kopplingar, samma gäller vikten av förebilder.

Ett samband kan identifieras mellan två av våra respondenter som skiljer sig markant mot övriga. De beskriver sig själva som mycket målmedvetna i valet av studier. De valde efter vad de ansåg sig behöva kunna för att göra karriär och nå chefsposition. En av dem lade tanken på familjeliv helt åt sida och hade fullt fokus på karriären till den dagen hon hade nått sitt mål. Båda arbetade parallellt med sina universitetsstudier och vi uppfattar dem som mycket ambitiösa och målinriktade. På ett helt annat sätt än övriga tre som mest ansåg sig ha hamnat i ledarpositioner av en slump. Vår misstanke är att detta är en generationsfråga. Dessa två kvinnor är relativt nya i arbetslivet jämfört med övriga och har en helt annan inställning och drivkraft, de är karriärinriktade på ett sätt som inte syns hos övriga respondenter. Vår analys av detta är att de tillhör en generation där det är större fokus på karriären, något som kanske inte präglade övriga respondenter så starkt under deras uppväxt och utbildningsår. Även det faktum att en av de intervjuade har fått förfrågningar och inte sökt på det sättet som de två karriärinriktade har gjort, skulle kunna vara en generationsfråga. Vår tro är att det beror på att

de är relativt nya i arbetslivet samtidigt som de är av en annan generation, där fler personer är mer karriärdrivna och därför söker sig vidare, inte väntar på att förfrågningar skall dyka upp.

Ett samband mellan våra analyser och tidigare studier kan vi se. Lindskog (2011) beskriver att hennes respondenter på samma sätt som några av våra, *inte* haft en tanke på karriär. De har sökt sig till arbeten som varit givande, stimulerande och utmanande. Vidare beskriver hon att de, på samma sätt som en av våra respondenter, inte har velat bli styrda utan strävat efter att få vara med och delta i beslutsfattandet. De respondenter som medverkar i hennes empiriska studie är i åldern 44-62 år, något som styrker vår tes om att karriärdrivet är en generationsfråga.

Det fenomen som en av de intervjuade beskriver, att han hela tiden blivit tillfrågad om nytt arbete tolkar vi som en vanlig väg att gå till ledarpositioner. Detta påstående styrker vi med en studie gjord av Hegestad och Östlund (2011), där även deras respondenter menar att de inte sökt sig till ledarpositioner utan de har blivit tillfrågade. I deras studie framkommer inte åldern på respondenterna, något som hade varit intressant för oss då vi intresserar oss för om även det är en generationsfråga.

Vår upplevelse är att alla respondenter i vår studie har en stark inre drivkraft. Dock finner vi inga grunder för den inre drivkraften i litteraturen. Den inre drivkraften är något som respondenterna själva framhåller som en stor påverkansfaktor. Den inre drivkraften kan dock tolkas som personlighetsdrag om vi vill försöka finna motstycke i litteraturen. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att goda ledare har egenskaper som skiljer sig från andra personer och bland de egenskaper som oftast lyfts fram finns bland annat hög aktivitetsnivå, självförtroende och starkt prestationsbehov. Dessa anser vi vara egenskaper som kan beskriva personer med en stark inre drivkraft. Detta grundar vi i respondenternas beskrivning av sig själva och vilka val de gjort i karriären. Även om inte litteraturen tar upp inre drivkraft tolkar vi att den karaktäriseras av de egenskaper vi nämner ovan.

Kontakternas påverkan för karriären anser vi gå hand i hand med teorierna kring social intelligens då de handlar om att kommunicera med andra människor. Studier visar enligt Whetten & Cameron (1999) att ledare har högre social intelligens än andra. Några av respondenterna anger kontakter som en viktig påverkansfaktor, en aspekt som bidrar till att en person blir erbjuden nya befattningar och även kan bli tipsad om tjänster som finns att söka. Av egna erfarenheter tror vi att förmågan att skapa ett stort kontaktnät är en viktig faktor för

framgång, vi har samtidigt svårt att se en framgångsrik ledare utan social intelligens vilket gör att vi av egna upplevelser drar slutsatsen att social intelligens är av allra största vikt för en ledare.

6. Slutsats

I det sista kapitlet presenterar vi vilka slutsatser vi drar av denna studie. Våra slutsatser visar vi upp under olika underrubriker samtidigt som vi återknyter till studiens syfte. Slutligen ger vi även förslag på framtida forskning.

Syftet med vår studie är att belysa de faktorer som krävs för att nå ledande positioner inom företag och organisationer. Genom att studera litteratur och utföra en empirisk studie drar vi ett antal intressanta slutsatser rörande bland annat egenskaper, förutsättningar och de aktiviteter som krävs för att nå ledarposition.

6.1 Inre drivkraft

Personliga egenskaper är något som i vår studie visar sig vara av stor vikt, vi ser ett tydligt samband mellan teori och praktik på den punkten. Respondenterna pratar om en *inre drivkraft* något som vi ser ett visst samband med den teoretiska beskrivningen av *ledardragsteorier* som vi finner i litteraturen, att ledare har vissa egenskaper som skiljer dem från andra personer. Dock saknar vi i litteraturen just den specifika egenskapen inre drivkraft, något som vi ser som ett bidrag från vår studie. Samtliga respondenter har en stark inre drivkraft men motiveras av olika saker, dock delar det strävan efter att göra ett bra jobb och arbeta hårt för att nå sina mål.

6.2 Utbildning

Den empiriska delen av studien visar att utbildning är en viktig påverkansfaktor, något som inte framställs lika starkt bidragande till framgång i litteraturen. Givetvis nämns att utbildning kan bidra positivt till att utveckla ledarskapet, men det hävdas inte att det är en av de viktigaste aspekterna för framgång. Detta anser vi vara något som är möjligt att dra lärdom av från vår studie då samtliga av våra respondenter har akademisk utbildning.

6.3 Generationstillhörighet

Det tredje och sista kunskapsbidraget vi anser att denna studie genererar är generationens påverkan. Enligt vår åsikt har vissa av respondenternas svar och inställning har att göra med vilken generation de tillhör. Två av dem är i 30-årsåldern och är mycket målmedvetna och karriärdrivna. Båda har arbetat parallellt med sina studier och gjort noga uttänkta studieval med tanke på karriären. En har låtit karriären komma i första hand och skaffade inte familj förrän hon hade nått sina mål. Båda är nya i arbetslivet och har en inställning till karriären

som vi av egna erfarenheter upplever är vanlig i den generationen de tillhör. Vår uppfattning är att de tre övriga respondenterna är drivna av att göra ett bra jobb, men inte har haft samma karriärtänk. De har arbetat hårt och därför nått den position de befinner sig på, utan att ha en uttänkt plan att göra karriär. Det råder brist på information om detta i litteraturen, detta är ett mönster vi sett i samband med analys av empirin och finner mycket intressant.

6.4 Övriga kommentarer

I vår rapport tar vi upp och beskriver de mest frekvent återkommande påverkansfaktorerna som våra respondenter tar upp under intervjuerna och i analysen kopplar vi ihop dem med den teori vi finner genom studier av litteratur i ämnet. Enligt vår åsikt uppfyller vi vårt syfte och får samtidigt ta del av fem otroligt intressanta livsberättelser.

I inledningen ställer vi oss bland annat frågan om ledaregenskaper är något som är medfött hos ledaren, något som formar en under uppväxten eller om det är något som människan kan lära sig att utveckla. Vår slutsats är att människor kan utveckla sin förmåga att leda samtidigt som de även bör ha vissa personliga egenskaper såsom till exempel social intelligens, målmedvetenhet och ett gott självförtroende. Men de kan även under uppväxten till viss del formas till ledare, detta påpekar två av våra respondenter. Båda poängterar vikten av att under uppväxten ha ett klimat hemma som skapar goda förutsättningar, en bra miljö att redan som liten utvecklas i.

På frågan vi ställer oss angående om det finns något recept att följa eller om det helt beror på slumpen anser vi att slumpen sällan har särskilt stor inverkan. Under denna studie får vi uppfattningen att människan skapar sina egna förutsättningar genom hårt och bra arbete och därför gör sig förtjänt av att nå en ledarposition, även om god tajming ofta bidrar. Precis som en av respondenterna beskriver gäller det att göra sig outhärlig, att göra sig till det naturliga valet när det är dags för att utse en ledare. Ett recept som någon som vill bli ledare skulle kunna följa utifrån de slutsatser vi drar av intervjupersonernas livsberättelser är: *skaffa en utbildning, arbeta hårt, var målmedveten och ha kul på vägen!* Samtidigt vill vi dock poängtera att alla inte är födda till ledare och besitter inte heller de personlighetsdragen som enligt litteraturen utmärker goda ledare. Saknas den inre drivkraften kan det vara svårt att motiveras och orka kämpa mot toppen. Men det finns stora möjligheter att genom utbildning utvecklas.

6.5 Förslag till framtida forskning

Under studiens gång upptäcker vi att det finns ganska lite forskning, vetenskapliga artiklar och litteratur inom detta område. Det finns mängder skrivet om specifikt kvinnligt ledarskap och även olika ledarskapsmetoder som är framgångsrika. Men det finns inte så mycket forskat kring hur en person konkret går tillväga för att nå en chefsposition. Ett förslag till framtida forskning skulle kunna vara att djupare studera fenomenet inre drivkraft. Det är svårt att hitta vetenskapliga artiklar, litteratur och andra studier inom detta område. Ett område som vi i vår studie finner vara av stor vikt för att nå chefsposition.

Och som vi nämnt tidigare skulle vi, som utveckling av denna studie, kunna utföra en enkätstudie till ett större antal respondenter för att få fram mer generaliserbart svar på vad som är den allra mest betydande påverkansfaktorn. Utifrån de faktorer vi fått fram i denna studie skulle vi kunna utföra en omfattande kvantitativ studie för att få fram siffror att tolka och kunna dra generella slutsatser.

7. Källförteckning

7.1 Artiklar

Baack, J., Carr-Ruffino, N. & Pelletier, M., 1994, Making It to the Top: Specific Leadership Skills: A Comparison of Male and Female Preceptions of Skills Needed by Women and Men Managers. *Librarian Career Development*, vol 2, nr 1, s 16-22.

Drouillard, S.E. & Kleiner, B.H., 1996, Good Leadership. *Management Development Review*, vol 9, nr 5, s 30–33.

Elmuti, D., Minnis, W. & Abebe, M., 2005, Does education have a role in developing leadership skills? *Management Decision*, vol 43, nr 7/8, s 1018-1031.

McCartney, W.W. & Campbell, C.R., 2005, Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 27, nr 3, s 190-202.

Silbergh, D. & Lennon, K., 2006, Developing leadership skills: online versus face-to-face. *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, nr 7, s 498-510.

Washington, R. R, Sutton C. D. & Field, H. S., 2006, Individual differences in servant leadership: The roles of values and Personality. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, nr 8, s 700-716.

7.2 Intervjuer

Anne, 2012-04-03

Christina, 2012-04-03

Jörgen, 2012-04-04

Ulrika, 2012-04-16

Göran, 2012-05-07

7.3 Litteratur

Arbnor, I. & Bjerke, B., 2004, *Företagsekonomisk metodlära / [Elektronisk resurs]*. Studentlitteratur, Lund.

Backman, J., 1998, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Bergengren, M., 2003, *Organisation & ledarskap: 1+1=3: om organisationen och dess människor*. 2. uppl. Bonnier utbildning, Stockholm.

Bjerkeseeth, P. A., 1990, *Ledarskap och självinsikt*. Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F., 2011, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB, Malmö.

Fiedler, F. E. & Garcia, J. E., 1987, *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. Wiley, New York.

Forslund, M., 2009, *Organisering och Ledning*. 1 uppl. Norstedts akademiska, Stockholm.

Gillham, B., 2008, *Forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Studentlitteratur, Lund.

Kreitner, R., 1989, *Management*. 4. uppl. Houghton Mifflin, Boston.

Lindholm, S., 1999, *Vägen till vetenskapsfilosofin*. Academia adacta, Lund.

Patel, R. & Davidson, B., 2011, *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.

Pierce, J. L. & Newstrom, J. W., 2011, *Leaders and the leadership process*. 6. uppl. McGraw-Hill Higher Education, New York.

Wallander, J, 1990, *Ledarskap: teorierna och verkligheten*. Bonnier, Stockholm

Whetten, D. A., Cameron, K. S. & Woods, M., 1994, *Developing management skills for Europe*. [European ed.] HarperCollins, London.

7.4 Uppsatser/avhandlingar

Ahltopp, B. 2003, *Ledarskap ur ett ledningsperspektiv*. Akademisk avhandling, Lunds Universitet.

Granath, D. & Stümer, M., 2011, *Konsten att klara sig på toppen*. Examensarbete kandidatnivå, Göteborgs Universitet.

Hegestad, H. & Mattsson-Österlund, E., 2011, *Vägen till ledarskap – två yrkesverksamma ledares livsberättelser*. C-uppsats, Högskolan i Gävle.

Lindskog, M., 2005, *Att vara kvinna på toppen*. Examensarbete, Göteborgs Universitet.