



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för kultur-, religions- och utbildningsvetenskap

---

# Modernt ledarskap?

En utvärderingsstudie och fallstudie om hur ledarskap förstås på en svensk myndighet

Benny Andersson

2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Pedagogik  
Pedagogik C: Vetenskaplig uppsats

Handledare: Daniel Pettersson  
Examinator: Peter Gill

---

## Abstrakt

**Andersson, B. (2014). *Modernt Ledarskap. C-uppsats i Pedagogik. Högskolan i Gävle, akademien för utbildning och ekonomi***

Den undersökta myndigheten uttrycker sig sträva mot att utveckla ett modernt ledarskap och genom detta strävar myndigheten mot att bli utsedd till Sveriges modernaste myndighet vilket är en utmärkelse som samtliga statliga myndigheter kan erhålla. I teorier om ledarskap uttrycks vanligtvis att ledarskapet är en viktig faktor för en väl fungerande organisation. Det transformella- och kommunikativa ledarskapet, samt Big Five-modellen valdes efter en genomförd litteratursökning av nyare forskning om ledarskap som exemplifieringar av det som beskrivs som ett modernt ledarskap. Detta jämfördes sedan i studien gentemot hur personal på myndigheten själva uttryckte sin syn på ett modernt ledarskap med hjälp av en insamlad enkät. Syftet med studien var att undersöka om myndighetens ledarskap är ”modernt” i den meningen att den har likheter med de ledarskapsteorier som beskrivs som moderna i nyare ledarskapslitteratur.

Metoden var huvudsakligen kvantitativ i form av en enkät med kvalitativa inslag där fritextfält kopplades till utvalda frågor. Enkäten skickades ut till 200 chefer med personalansvar.

Svarsfrekvensen blev cirka 46 procent där respondenterna svarade på ett antal frågor kring rådande chefspolicy, samt vilka färdigheter och egenskaper de menar att ett modernt ledarskap innehåller. Urvalet av respondenter begränsades till en specifik svensk myndighet och de medarbetare som där är chefer med personalansvar.

Resultatet av undersökningen antyder att rådande chefspolicy har visst stöd i modernare ledarskapsforskning (exemplifierat genom likheter och skillnader gentemot det transformella- och kommunikativa ledarskapet, samt Big Five-modellen). Cheferna känner till den rådande policyn. Cheferna på myndigheten pekar på aspekter som att kunna kommunicera, ta beslut, skapa dialog och delaktighet, stötta och skapa entusiasm samt ge feedback som de viktigaste färdigheterna för det de kallar ett modernt ledarskap. De personliga egenskaperna som lyfts fram som de viktigaste är att vara stöttande/coachande, ha självinsikt och en positiv människosyn. Både färdigheterna och egenskaperna har tydliga kopplingar till de valda moderna ledarskapsteorierna som myndighetens personals åsikter jämfördes gentemot.

Nyckelord: Ledarskap, Big Five-modellen, myndighet, modernt ledarskap, transformellt ledarskap, kommunikativt ledarskap

## Innehåll

Inledning.....	4
Bakgrund .....	7
Begreppen chef och ledare.....	7
Styrdokument för chefer i staten.....	8
Utmärkelsen Sveriges modernaste myndighet.....	9
Det moderna ledarskapet enligt nutida ledarskapslitteratur .....	10
Färdigheter och personliga egenskaper.....	12
Big Five-modellen.....	13
Transformellt ledarskap.....	13
Kommunikativt ledarskap.....	14
Problemformulering .....	14
Syfte.....	15
Avgränsningar.....	15
Metod.....	15
Val av metod.....	15
Utformning av enkäten.....	16
Urval.....	17
Genomförande .....	17
Bortfall.....	18
Etiska överväganden och förförståelse.....	18
Resultat och analys .....	19
Forskningsteori - Chefspolicy .....	19
Allmänna frågor.....	19
Chefernas kännedom om och syn på chefspolicyn.....	21
Chefernas definition av modernt ledarskap .....	23
Resultatdiskussion .....	28
Kännedom om och relation till myndighetens rådande chefspolicy .....	28
Färdigheter och egenskaper för modernt ledarskap .....	29
Metoddiskussion.....	29
Avslutande sammanfattning .....	30
Förslag till vidare forskning.....	30
Avslutningsvis .....	30
Referenser.....	32
Bilaga 1.....	36
Missiv.....	36
Bilaga 2.....	37
Enkätfrågor.....	37

## Inledning

I Sverige finns en utmärkelse som heter Sveriges modernaste myndighet. Myndigheter har möjlighet att anmäla sig och delta för att utses till det som kallas den ”modernaste” myndigheten. När jag funderade på mitt examensarbete kom jag att tänka på det som ofta brukar anses som det viktigaste i en organisation, nämligen ledarskapet. Eftersom jag själv arbetar inom den undersökta statliga myndigheten började jag fundera i vilken mån ledarskap är en del i det som betecknas vara det ”moderna” i myndigheters organisationssätt och tjänsteutövande. Forskningen de senaste tjugo åren pekar vanligtvis på en koppling mellan effektiviteten i en organisation och dess chefer. Inom ledarskapsforskning sägs regelbundet att chefers påverkan mäts tydligast på lägre nivåer och att det är väldigt svårt att mäta dessa fenomen på organisationsnivå. Detta eftersom chefen själv inte uppnår resultat, det är organisationens medarbetare som levererar resultat (Kaiser et al., 2008).

Bland de fyra kriterier som ingår för att utse det som kallas Sveriges modernaste myndighet, finns inte ledarskapet specifikt som ett kriterium, vilket förvånar mig i relation till hur ledarskap i ett flertal ledarskapsteorier betonas vara en framgångsfaktor. När jag därför läste de delar som ingår för att kora som den ”modernaste” myndigheten ser jag inte någon direkt koppling till ledarskapet, vilket förvånade mig. En välvillig tolkning är att ledarskapet speglas i alla punkter och att tanken är att ett bra ledarskap leder till bra resultat och en mer modern myndighet, men vad är då en modern myndighet om inte ledarskapet ingår? Kanske är det svårt att mäta ledarskapet och därför ingår det inte på ett helt tydligt sätt i mätningen. Även om denna studie inte är en direkt utredning av hur en specifik myndighet ska uppnå utmärkelsen som Sveriges modernaste myndighet så cirklar resonemanget kring just denna mätning då den tillmäts så stor betydelse i myndighetens interna arbete, men fokus ligger inte på hur man konkret ska vinna utmärkelsen, snarare ligger fokus på hur ledarskap definieras och formuleras hos den undersökta myndighetens personal och vad myndighetens chefer menar karakteriseras som ett modernt ledarskap. Detta jämförs sedan med hur ledarskap formuleras i några teorier som i nyare ledarskapsforskning oftast beskrivs som det moderna sättet att se på ledarskap. Frågeställningen vinner sin relevans utifrån att myndigheten i sitt interna arbete så pass tydligt fokuserar på utmärkelsen samtidigt som ledarskapet betonas. I detta ser jag vissa potentiella konflikter vilka är av intresse att studera närmare.

Olika typer av ledarskapsmätningar finns det gott om, som exempel kan nämnas att myndigheten som studeras i denna uppsats själva mäter medarbetarskapet vart annat år, där tyngdpunkten ligger på effektivitet, ledarskap och målkvalitet, vilket alltså inte löper helt friktionsfritt gentemot den stora betydelsen som utmärkelsen som Sveriges moderna myndighet ges i det dagliga arbetet för att förbättra myndigheten.

Myndigheter har som regel ett flertal olika policys och riktlinjer, syftet med dessa är att de ska vara lättillgängliga dokument att hålla sig till vid sitt myndighetsutövande.

Företag och organisationer sätter av tid och arbete för att skapa de här dokumenten som sedan är tänkta att efterföljas. Den här undersökningen fokuserar specifikt på de medarbetare som är chefer och den chefspolicy som formulerats och förväntas efterföljas. För alla nya chefer finns ett chefsprogram ”Ny som chef” där cheferna går igenom olika delar i chefskapet. Utifrån detta kan det sägas att det finns en medvetenhet inom myndigheten om ledarskapets betydelse, men hur och på vilket sätt relaterar detta till det som studeras och mäts för att vinna utmärkelsen som Sveriges modernaste myndighet är mer oklart och behöver problematiseras.

Övriga frågor av relevans blir frågor som om cheferna känner till chefspolicyn och upplever de i så fall ett stöd av den? Vilken uppfattning har de redan rekryterade chefer om de som de själva definierar som ett modernt ledarskap och vilka färdigheter och personliga egenskaper menar de att detta innehåller och går dessa deras uppfattningar i linje med chefspolicyn som är rådande på den undersökta myndigheten?

Det här är frågor jag funderat på dels utifrån att jag ska skriva en uppsats, men också utifrån att vara medarbetare med chefsansvar inom den undersökta myndigheten och därför kommer jag att undersöka detta i den här studien. Det är dels en utvärderingsstudie där jag försöker dra slutsatser om dagens chefspolicy är uppdaterad och modern såsom det framkommer i den senare vetenskapliga forskningen om ledarskap, men också hur väl chefer känner till den rådande chefspolicyn. Jag undersöker också vilka färdigheter och personliga egenskaper chefer tror behövs för att kunna utöva ett modernt ledarskap. Man kan säga att undersökningen består av två delar. En där den teoretiska delen kring det som kallas ett modernt ledarskap jämförs med organisationens rådande chefspolicy. I den andra delen undersöks i vilken utsträckning chefer känner till chefspolicyn samt hur de ser på ett modernt ledarskap vad gäller färdigheter och personliga egenskaper. Detta jämförs sedan återigen med det som i nyare ledarskapsforskning definieras och uttrycks som varande mer moderna teorier. Slutligen problematiseras den uppmärksamhet som tävlingen Sveriges

modernaste myndighet ges i myndighetens interna arbete samtidigt som det kan sägas att denna utmärkelse i ringa grad studerar/mäter ledarskapets betydelse för effektivitet och modernitet.

## Bakgrund

Forskning om ledarskap tycks ha en stor samstämmighet i att ledarskap handlar om påverkan. Utan påverkan existerar med andra ord inte ledarskap (Yukl, 2002).

Ledarskap är ett väl studerat område inom forskningen. I detta framkommer en ganska vanlig syn om att man ser det som att ledare är individer som pekar ut en riktning för en grupp individer, försöker skapa engagemang från gruppens medlemmar och motiverar dem att nå ett önskat resultat (Conger, 1992). Denna uppfattning kan kombineras med att samhället de senaste åren alltmer utvecklats gentemot ett mer kunskapsintensivt samhälle. Ledarskapet har också förändrats från att varit mer auktoritärt och styrande, till det moderna idealet som numer präglas av flexibilitet, frihet och i viss mån en ökad grad av ”gränslöshet” (Yukl, 2002). Detta har getts många namn, till exempel målstyrt-, coachande- eller idébaserat ledarskap. Inom ledarskapslitteraturen talas det ofta om idéstyrning, där verksamheten leds genom visioner och värderingar och inte genom det traditionella sättet via regler och kontroll. Detta tycks allt mer framträda i dagens organisationsformer (Alvesson, 1997; Rendahl, 1997).

### *Begreppen chef och ledare*

I uppsatsen skriver jag om chefpolicy och ledarskap, det kan vara på sin plats att beskriva forskningens syn på begreppen chef och ledare. Att vara chef respektive att vara ledare är två begrepp med olika betydelse som kan tolkas olika. I uppsatsen används begreppen synonymt. En beskrivning av begreppen chef och ledare är att chefer styrs av sin omgivning medan ledare bemästrar sin omgivning (Bennis, 1990). Det finns även andra beskrivningar där olika funktioner betonas inom chefs- respektive ledarrollen och att det då vanligtvis handlar om olika personlighetstyper. Ledare fokuserar målen, söker efter nya miljöer och har nära relationer med sina medarbetare. Chefer däremot är mer intresserade av att uppnå målen och tenderar ha en mer yttlig relation till sina medarbetare (Zaleznik, 1977, 1989). Ledarskap har också beskrivits som något som karakteriserar en individ och chefskapet blir då något som karakteriserar en yrkesroll (Bass, 1990). I detta bör man dock skilja mellan vanligt chefsarbete och aktivt ledarskap, där planera, budgetera, organisera, bemanna samt kontrollera och lösa problem hör till chefsarbetet (Kotter, 1990). Det aktiva ledarskapet, som är en kompletterande chefsuppgift, omfattar att utveckla en vision för framtiden, att ena medarbetare om handlingslinjer för att arbeta i enighet med företagets vision samt att motivera och inspirera. Till chefskapet kommer skyldigheter och ansvar, att leva upp till

krav enligt flera lagar, men organisationen ställer också krav på sina chefer att leva upp till policys som chefspolicy och kvalitetspolicy (Granberg, 2008).

### *Styrdokument för chefer i staten*

Arbetsgivarverket som är normgivande för chefer i staten, skriver i sitt styrdokument – *Chef i staten*, att du som chef förväntas ta ansvar för din verksamhet, men också ha en helhetssyn och se till myndighetens bästa. Chefen företräder arbetsgivaren och är en god ledare. Genom att leda, styra och utveckla verksamheten – utifrån ekonomiska ramar och befintligt regelverk – möjliggör du att verksamheten når de mål som myndighetsledningen fastställt (Arbetsgivarverket, 2009). Det ställs höga krav på chefer i staten och för att uppfylla förväntningarna behöver dessa förväntningar kommuniceras på ett bra och pedagogiskt sätt. Det är också viktigt att kommunicera på ett tydligt sätt och skapa bra förståelse för medarbetare. En förutsättning för att arbetsgivarrollen ska vara tydlig är att du som chef kontinuerligt stämmer av att du och dina medarbetare har en gemensam uppfattning om verksamhetens uppdrag, mål, behov och förutsättningar (Arbetsgivarverket, 2009).

Utifrån Arbetsgivarverkets beskrivning av chefer i staten har den studerade myndigheten utformat en chefspolicy med syftet att skapa en gemensam ”ledstjärna” i det vardagliga arbetet. Policyn ska användas vid rekrytering till chefsbefattningar, uppföljning av chefskapet, men också utgöra underlag i chefsutveckling- och chefsförsörjningsprogram, uttrycks det i interna policytexter. Här redovisas tre punkter på de generella krav myndigheten ställer på sina chefer:

- Som chef i myndigheten både har och tar du ansvar för verksamhet, ekonomi och personal samt organiserar verksamheten så att uppsatta mål uppnås. För detta krävs att allas personlighet, kunskaper, initiativkraft och förmågor tas tillvara och nyttjas
- Som chef präglas ditt ledarskap av dialog och delaktighet och du utgår alltid från myndighetens värdegrund. Du skapar en organisationskultur som präglas av ansvarstagande, samverkan och arbetsglädje
- Som chef gör du det möjligt för andra att lyckas. Du värderas inte i första hand efter vad du själv presterar, utan efter resultat och kvalitet på det arbete



arbetsplatsen åstadkommer (Chefspolicyn för den undersökta myndigheten, 2008)<sup>1</sup>.

Vid rekrytering av chefer beaktas särskilt ledarförmågan. Inför rekrytering ska det även definieras vilken typ av ledarskap som eftersträvas. Det erbjuds även en form av introduktion och stöd till nya chefer (Chefspolicyn för den undersökta myndigheten, 2008).

### *Utmärkelsen Sveriges modernaste myndighet*

Vinnova – Verket för innovationssystem - har till uppgift att främja hållbar tillväxt genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem (Vinnova rapport VR 2008:15).

Kvalitétsmässan tillsammans med Vinnova, arrangerar vart annat år ”tävlingen” Sveriges modernaste myndighet. Syftet är att man ytterligare vill stärka utvecklingsandan och förbättringsivern hos myndigheter.

Kvalitétsmässan har även samarbete med bland andra Regeringskansliet, Statens offentliga utredningar, E-delegationen och Riksdag & departement, där de bland annat bjuder in till utmärkelsen ”Sveriges modernaste myndighet” vart annat år. Senast en myndighet utsågs till Sveriges modernaste var 2013 då Skatteverket utsågs.

De tävlande myndigheterna bedöms utifrån fyra olika huvudkriterier:

- kvalitet, enkelhet och effektivitet
- engagerade och kompetenta medarbetare
- förnyelse och innovation
- hållbar och miljömedveten utveckling

(<http://www.kvalitetsmassan.se/utmärkelserna/sveriges-modernaste-myndighet/vinnare-av-sveriges-modernaste-myndighet/>)

Det centrala kriterieområdet – kärnvärdena för den moderna statliga myndigheten – är att utföra uppdraget från riksdag och regering med hög kvalitet och en hög grad av enkelhet. Det ska vara så enkelt som möjligt för så många som möjligt.

---

<sup>1</sup> Den undersökta myndigheten anonymiseras i denna undersökning varför det inte framgår vilka som är utgivare av den refererande källan. Vill ni ta del av den aktuella policyn ombeds ni kontakta författaren till denna uppsats, eller handledaren till uppsatsen.

Andra kriteriet pekar på att det finns stora rekryteringsbehov i framtiden. Konkurrensen ökar om de kompetenta medarbetarna och de skickliga ledarna. Hur gör myndigheten för att rekrytera och behålla kunniga och väl motiverade medarbetare?

Tredje kriteriet handlar om förnyelse och innovation där myndigheterna behöver finna nya sätt att lösa uppgifterna så att kostnaderna kan anpassas och kvaliteten på tjänsterna kan öka.

Hållbar och miljömedveten utveckling som är det fjärde kriteriet handlar om att myndigheterna har ett systematiskt miljöledningsarbete som omfattar såväl direkt som indirekt miljöpåverkan. Förnyelse och innovation, att tänka i nya banor. I tider när förändringstakten är relativt hög behöver cheferna ha förmågan att kunna och våga testa egna vägar. Det sista kriteriet som handlar om hållbar och miljömedveten utveckling kräver att miljötanket medvetandegörs och hålls levande, vilket ligger på cheferna.

Skulle det vara möjligt att föra in en punkt där det kommunikativa ledarskapet mäts?

Fanns en egen punkt för det kommunikativa ledarskapet skulle beteenden som strukturera, utveckla, interagera samt representera kunna mätas (Johansson, Miller & Hamrin, 2011). Det förvånar mig att inte ledarskapet finns med som ett eget kriterium eftersom det i teorier om ledarskap vanligtvis uttrycks att ledarskapet är en viktig faktor för en väl fungerande organisation. Detta rimmar också dåligt med de erfarenheter som finns inom den undersökta myndighetens arbete med att förstärka just ledarskapet. Trots detta des den beskrivna ”tävlingen” stor uppmärksamhet inom den undersökta myndighetens interna arbete.

### *Det moderna ledarskapet enligt nutida ledarskapslitteratur*

Det finns flera olika typer av ledarskap som framkommer inom ledarskapsforskningen såsom tjänarledarskap, teamledarskap, transaktionellt- och transformellt ledarskap, samt kommunikativt ledarskap. Det karismatiska- och det transformella ledarskapet beskrivs till exempel som det ”nya” ledarskapet (Bass, 2008). Det finns de som menar att karismatiskt- och tranformellt ledarskap är samma sak och föredrar att kalla ledarskapet karismatisk/transformellt ledarskap (House, 1995; Hunt, 1999). En gemensam definition har gjorts där empati, mål och vision, delaktighet, självsäkerhet, mission och att bekräfta den kollektiva effektiviteten är gemensamma delar i det karismatiskt/transformella ledarskapet (Behling & McFillan, 1996). Ledarskapet kanske främsta uppgift är att analysera omvärlden och utifrån analysen formulera visioner och mål (Arvonen, 1989).

Burns (1978) var bland de första att skriva om det transformella ledarskapet och föreslog definitionen - transformellt ledarskap uppstår när en eller fler personer som är engagerade på så sätt att ledare och följare höjer varandra till högre nivåer av motivation och moral. Det ansågs även viktigt att ledarskapet skapade glädje (Burns, 2003). Det fanns andra delar i det transformella ledarskapet som vision, inspiration, värdebaserat och ändringsorienterat ledarskap. Det här kom att kallas det nya ledarskapet (Bryman, 1992). Det finns ytterligare delar som de transformella ledarna ansågs kunna, som att öka självförtroendet hos medarbetare, höja medarbetares förväntningar, uppmuntra beteendeförändringar och motivera medarbetare till högre personliga prestationer (Bass, 1985). Att "leva som man lär" där beteenden och de signaler ledaren sänder ut till personalen är viktiga, ledaren behöver föregå som gott exempel till organisationens vision och mål (Arvonen, 1989). Ledarnas tro på visionen är en förutsättning för engagemang och hos medarbetarna (Beckérus & Edström, 1988).

Forskare blir allt mer intresserade av att kunna utvärdera ledarskapet och det läggs mycket tid på hur man kan utvärdera ledarskapet (se bl.a. Perren och Burgoyne, 2001; Rodgers et al, 2003). Så sent som 2012 gjordes en studie i kommunikativt ledarskap där en av rapporterna tagit fram en modell för att analysera kommunikativt ledarskap genom medarbetarenkäter (Johansson, Miller & Hamrin, 2012). En välutvecklad analysprocess bereder vägen för medarbetarnas deltagande och förbättringar av ledares kommunikation. Analysmodellen som föreslås bygger på den teori om ledares centrala kommunikativa beteenden som utvecklats inom forskningsprojektet: Strukturera, Utveckla, Interagera och Representera (Johansson, Miller & Hamrin, 2011).

Kommunikationen mellan ledare och medarbetare är alltså en grundförutsättning för att kunna bygga effektiva organisationer och framgångsrika företag (Johansson, Miller & Hamrin, 2012). Analyser som görs av ledares kommunikation utgör en grund för förbättringar, där förbättringar kan göras på individers kommunikationsbeteende, kommunikationen i grupper och i organisationen som helhet (Hargie & Tourish, 2009). Genom omfattande och noggranna analyser av kommunikationen i en organisation uppnår man följande fördelar. Den strategiska planeringen underlättas, kartläggning av attityder främjar realistiska bedömningar, ny information samlas in kontinuerligt, ny feedback-process etableras, standardiserade mätningar ger rättvisande jämförelser, organisationens medlemmar uppmärksammar kommunikationsfrågor, utbildningsnivån höjs och deltagarna kan påverka sin organisation (Downs & Adrian, 2004). Det finns

därför en ansenlig mängd forskning om ledarskap som under senare år tycks ha en samstämmighet i hur man uttrycker ”modernt” ledarskap i nutida ledarskapslitteratur. I detta har jag specifikt valt ut två teoribildningar vilka får stå modell för det som definieras i uppsatsen som det ”moderna” ledarskapet. En mer noggrann beskrivning av dessa följer nedan.

### *Färdigheter och personliga egenskaper*

Färdigheter och personliga egenskaper, två begrepp som används i studien och kan behöva lite närmare förklaring.

Begreppen färdighet, förmåga, kunskap och kompetens har definierats av Swedish standards institute, SIS, där definitionen lyder:

Kompetens är en förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.

”Förmåga” byggs upp av erfarenhet, omdöme och förståelse. ”Vilja” omfattar attityd, engagemang, mod och ansvarstagande. ”Kunskap” handlar om fakta och metoder, att veta hur. ”Färdigheten” är att kunna utföra i praktiken, att göra (Swedish Standards Institute, 2007).

I denna studie har begreppet färdighet använts för att undersöka vad cheferna definierar som värdefullt att kunna utföra i det moderna ledarskapet.

Personliga egenskaper ses mer som informell kompetens där social förmåga, motivation, samarbetsförmåga och förmåga att lösa specifika problem nämns (Skorstad, 2011). Big Five-modellen tas med i denna studie dels för att ytterligare beskriva de personliga egenskaperna och dels med anledning av att den undersökande myndigheten använder sig av den.

Utifrån den ovan redogjorda ledarskapsforskningen är det framförallt tre olika modeller som vanligtvis diskuteras i termer av ”nyare” och mer ”modern” ledarskapsforskning. Nedan följer en genomgång av vad som kännetecknar de olika modellerna. Dessa kommer sedan att jämföras gentemot hur ledarskapet framkommer i myndighetens olika policy samt hur medarbetarna själva i en enkätstudie definierar ledarskap.

## *Big Five-modellen*

Big Five-modellen används på den undersökta myndigheten och ligger till grund för tester vid ledarrekrytering och ledarutveckling. Flera forskare har ansett att personliga egenskaper avgör hur en ledare agerar och arbetar. Big Five är en modell som studerats mycket. Enligt Bass (2008) validerades modellen som vetenskapligt bevisad under 1990-talet. Big Five-modellen beskriver de viktigaste socioemotionella personlighetsegenskaperna. Som namnet på modellen antyder består den av fem dimensioner, neurotisk, extrovert, öppenhet, sympatiskhet och samvetsgrann. Nedan följer en kort förklaring till dimensionerna.

Neurotisk - benägenhet för ångest, depressiva reaktioner, ilsken fientlighet, impulshandlingar, sårbarhet och stresskänslighet.

Extrovert - sällskaplighet, självsäkerhet, värme i relationer till andra, spänningssökande, positiva känslor.

Öppenhet - intresse och mottagande för fantiserande, konstupplevelser, känslonyanser, aktiviteter av olika slag, nya idéer och nya värderingar.

Sympatiskhet - Inriktning på rättframhet, tillit till och förtroende för andra, hjälpsamhet, samarbetsvilja och medkänsla.

Samvetsgrann - Noggrannhet, prestationsvilja, självdisciplin, ordningsamhet, plikttröhet och förtänksamhet.

## *Transformellt ledarskap*

Burns (1978) var bland de första att skriva om det transformella ledarskapet och föreslog definitionen - transformellt ledarskap uppstår när en eller fler personer som är engagerade på så sätt att ledare och följare höjer varandra till högre nivåer av motivation och moral. Det ansågs även viktigt att ledarskapet skapade glädje (Burns, 2003). Det fanns andra delar i det transformella ledarskapet som vision, inspiration, värdebaserat och ändringsorienterat ledarskap och det kom att kallas det nya ledarskapet (Bryman, 1992). Det finns ytterligare delar som de transformella ledarna ansågs kunna bidra till, som att öka självförtroendet hos medarbetare, höja medarbetares förväntningar, uppmuntra beteendeförändringar och motivera medarbetare till högre personliga prestationer (Bass, 1985). Det transformella ledarskapet där de mest framstående delarna och det som kännetecknar det ledarskapet är att ledaren motiverar och inspirerar medarbetare till högre prestationer, där även arbetsglädje betonas som en viktig del.

## *Kommunikativt ledarskap*

Begreppet kommunikativt ledarskap har inte haft någon definition tidigare och det har varit oklart vad det innebär att vara en kommunikativ ledare. I rapporten kommunikativt ledarskap: Definition, teori och centrala beteenden (2011) ges en första definition av kommunikativt ledarskap (Johansson Miller & Hamrin., 2001)

”En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande.”

2012 gjordes en studie i kommunikativt ledarskap där slutsatsen bekräftar de tidigare forskningsresultat som visar att ledares kommunikation ger positiva effekter när det gäller förändringsbenägenhet, ökat engagemang och effektivitet i organisationen (Johansson, Miller & Hamrin, 2012). Genom att analysera kommunikationen i en organisation kan man uppnå följande fördelar. Den strategiska planeringen underlättas, kartläggning av attityder främjar realistiska bedömningar, ny information samlas in kontinuerligt, ny feedback-process etableras, standardiserade mätningar ger rättvisande jämförelser, organisationens medlemmar uppmärksammar kommunikationsfrågor, utbildningsnivån höjs och deltagarna kan påverka sin organisation (Downs och Adrian 2004). Det som karakteriserar det kommunikativa ledarskapet är just att det utgår från en öppen dialog mellan ledare och medarbetare där ledaren uppfattas som öppen och närvarande.

## Problemformulering

Myndigheter i Sverige har möjlighet att ansöka om att bli nominerad till Sveriges modernaste myndighet via en ”tävling” som äger rum vartannat år. Den undersökta myndigheten strävar efter att vara en modern myndighet där det betonas att ett modernt ledarskap är en förutsättning för att bli en mer modern myndighet och vill därför göra en undersökning om ledarskapet på myndigheten. Studien syftar till att se förutsättningarna för det som diskuteras i termer av ett modernt ledarskap och vilka färdigheter och egenskaper cheferna anser finns i det som diskuteras i dessa termer. I detta bör det särskilt uppmärksammas det faktum att ”tävlingen” som beskrivits ovan egentligen inte använder ledarskap som en parameter, men spelar en avgörande roll i det interna arbetet gentemot att förbättra arbetsprocesser och ökad effektivitet inom myndigheten samtidigt som faktiskt också ledarskapet betonas som en framgångsfaktor. I detta ser jag en potentiell motsättning, eller åtminstone ett moment av ”skav” vilket jag menar är av intresse att fördjupa sig i.

## Syfte

Studien undersöker relationerna mellan en specifik rådande chefpolicy och relevant nutida forskning som framhäver ledarskapets betydelser för fungerande organisationer. Vidare avser uppsatsen att studera hur väl myndighetens chefer känner till eller menar sig relatera till den rådande chefpolicyn samt vilka färdigheter och egenskaper de själva lyfter fram som viktiga för ett modernt ledarskap samt hur dessa relaterar till det som framkommer som mer modernt ledarskap i nyare forskning om ledarskap. Utöver detta önskar jag också problematisera den potentiella motsättning som finns vad det gäller att samtidigt betona ledarskapets betydelse samtidigt som myndigheten strävar gentemot att komma väl ut i tävlingen Sveriges modernaste myndighet.

### Frågeställningar:

- Följer myndighetens chefpolicy det som lyfts fram som vetenskaplig forskning kring ett modernt ledarskap?
- Hur väl känner myndighetens chefer till den rådande chefpolicyn?
- Vad anser myndighetens chefer om den rådande chefpolicyn?
- Vad anser myndighetens chefer karakteriserar ett modernt ledarskap och hur relaterar detta till det som nutida forskning beskrivs i termer av modernt ledarskap?

### *Avgränsningar*

I den här studien har jag valt att avgränsa mig till en specifik myndighet, myndighetens chefpolicy och de medarbetare som där är chefer. Dessutom sker en avgränsning av den forskning som bedriver ledarskapsstudier genom att endast tre olika teorier väljs ut och diskuteras i termer av att vara dominerande.

Jag vill dock betona att det är viktigt vad medarbetarna tycker om ledarskapet och att studien skulle bli en mer heltäckande undersökning om de hade varit delaktiga i större omfattning.

## Metod

### *Val av metod*

Studien syftade till att ta reda på hur många av myndighetens chefer som kände till rådande chefpolicy, samt vilka färdigheter och egenskaper de ansåg karakteriserar ett

modernt ledarskap. Denna studie är en utvärderingsstudie och men också en fallstudie som är baserad på ett uppdrag från den undersökta myndighetens personalenhet. En utvärderingsstudie innebär att det genomförs en värdering av något på ett systematiskt och genomtänkt sätt (Sandberg & Faugert, 2012). Det här är en utvärderingsstudie då det handlar om att utvärdera myndighetens chefspolicy och kopplingar till de valda representationerna av det moderna ledarskapet som det framställs i nyare ledarskapsforskning. Undersökningen är även en fallstudie då relationen till chefspolicyn diskuteras och problematiseras, samt hur cheferna ser på ett modernt ledarskap som det framkommer i nyare forskning. Fallstudien har som syfte att man ska komma fram till en helhetsinriktad förståelse av de enheter man studerar och att man ska kunna utveckla generella teoretiska påståenden om regelbundenheter i den sociala strukturen och det sociala skeendet (Becker, 1986). Metoden som användes för att tillmötesgå syftet var huvudsakligen kvantitativ i form av en enkät. Man kan hävda att enkäter alltid är av huvudsakligen kvantitativ natur i den meningen att man exempelvis vill kunna säga hur många procent som tycker eller gör på ett visst sätt (Trost, 2007). För att tillmötesgå syftets intentioner behövdes också en kvalitativ del där respondenterna kunde lämna kommentarer. Den kvalitativa delen, kommentarerna, var kopplade till de frågor där respondenterna antogs behöva utrymme att uttrycka sig i text. Kvantitativa och kvalitativa studier är lika mycket värda och ofta kan de användas i kombination med varandra (Trost, 2007).

### *Utformning av enkäten*

Grundtanken med utformningen av enkäten var att den skulle vara enkel att fylla i och enkel att förstå. Om respondenterna upplevde att enkäten var enkel, lätt att förstå och intressant, har syftet med enkäten lyckats. Att konstruera en enkät kan vara problematiskt eftersom frågorna lätt kan missuppfattas, det är viktigt med längden och utformningen på frågorna (Trost, 2007). Meddelandet som gick ut med enkäten finns under Bilaga 1. Frågorna som valdes av mig anses utifrån den redovisade forskningen i studien ha mer eller mindre påverkan på ledarskapet, se bilaga 2.

Enkäten består av tre delar, en del där frågorna är av allmän karaktär som kön, antal år som chef, organisationstillhörighet med mera.

Den andra delen av enkäten undersöker hur väl cheferna känner till den chefspolicy som finns på myndigheten, hur de har fått information om den och om den fungerar som stöd i det dagliga arbetet.



I den tredje delen används sexton begrepp för färdigheter respektive personliga egenskaper hämtade från de vanligast förekommande inom den forskningslitteratur jag tagit del av, där respondenterna får välja vilka fem de tycker är viktigast för det som de definierar som ett modernt ledarskap.

Svarsalternativen som användes krävde att respondenterna tog ställning, det fanns inget mittenalternativ (Trost, 2007). Det fanns samtidigt en så kallad fritext ruta till flera av alternativen för att skapa en möjlighet för respondenterna att själva lägga till begrepp, förklarande text, och utveckla svarsalternativen.

För att undersöka hur cheferna upplever rådande chefspolicy ställdes ett antal frågor kring denna. Den sista delen i enkäten innehåller ett antal frågor som undersöker vilka tankar cheferna har kring färdigheter respektive personliga egenskaper, som de karakteriserar som ett modernt ledarskap.

## *Urval*

Undersökningen är begränsad till en specifik myndighet i Sverige, där urvalskriteriet var alla medarbetare, kvinnor som män, med chefsposition på myndigheten, totalt 200 stycken. Med chefsposition menas alla chefer med personalansvar. Fördelningen mellan män och kvinnor är ungefär 60 procent män och 40 procent kvinnor.

## *Genomförande*

Enkäten skickades ut till 200 chefer på myndigheten varav 93 fullföljde enkäten, sju började men fullföljde den inte. Det betyder att de tabeller som presenterar resultatet kan variera i antal respondenter. Detta eftersom enkäten tillåter respondenten att dels börja svara och dels att inte svara på enkätfrågorna. Respondenter som valt att svara på några frågor och av någon anledning inte fullföljt och avslutat enkäten, kommer inte att räknas till de 93 som fullföljde enkäten.

Validiteten i enkäten kräver bra förberedelse med väl avvägda frågor och var därför ute på remissrunda hos flera medarbetare på myndighetens personalenhet. Det var tänkt att enkäten skulle ligga ute i två veckor med en påminnelse efter en vecka. Men en vecka efter att enkäten skickats ut hade 93 respondenter fullföljt enkäten, sju respondenter hade bara svarat på vissa enkätfrågor, men inte alla. Eftersom undersökningen genomfördes under en för myndigheten hektisk period ville inte personalenheten ”störa” organisationen med en påminnelse och sätta mer press på cheferna. Personalenheten ansåg ändå att det kommit in ett tillräckligt bra underlag för undersökningen.

## *Bortfall*

De 46 procent som kom in är relativt lågt, enkäter genererar oftast mellan 50 – 75 procent svar. Vid intervjuer ökar vanligtvis svarsfrekvensen till 75 – 80 procent (Trost, 2007). Detta påverkar naturligtvis resultatets tillförlitlighet vilket bör beaktas vid tolkningen av resultaten från enkäten. En förklaring till bortfallet kan vara att det upptäcktes att hundra respondenter fått enkäten i sin inkorg, medan 100 enkäter hamnade i skräpposten. När det kom en ström mejl från samma avsändare ansåg myndighetens mejlserver att någon försökte ”spama” myndigheten, varpå alla mejl över hundra gick i mottagarnas skräppostlåda. Det här är inte helt säkra uppgifter, de behöver säkras med myndighetens IT-säkerhetsansvarige. Det finns både ett externt bortfall eftersom flera av enkäterna skickades till respondenternas skräppost och ett internt bortfall då samtliga respondenter inte svarade på alla enkätfrågor. Detta är naturligtvis olyckligt, men när man genomför en studie i samverkan med en myndighet bör man ta hänsyn till deras önskemål och i detta fall var det bara att rätta sig efter deras önskemål. Det bör dock påtalas eftersom det har påverkan på tillförlitligheten i resultatet.

## *Etiska överväganden och förförståelse*

Utgångspunkten för undersökningen var att respondenterna behandlades anonymt. Anonymiteten tar bort rädslan för påföljder, speciellt när både chefer och medarbetare i en organisation svarar (Antonini, 1994). Syftet med undersökningen var att få en övergripande bild av hur medarbetarna på chefspositioner inom myndigheten resonerar kring sitt ledarskap, inte att genom uppföljningar gå vidare och fördjupa diskussionerna med enskilda medarbetare, vilket torde vara svårt då jag själv är kollega till den undersökta gruppen. Mina dubbla roller som både den som genomför undersökningen och den som ingår i urvalet innebär att särskild försiktighet med materialet måste beaktas (Vetenskapsrådet, 2011). Min strävan har därför varit att det som presenteras i undersökningen inte går att koppla till någon individ. Hänsyn har också tagits till det konfidentiella kravet där endast jag och min handledare haft tillgång till de data som samlats in. Data som är insamlade kommer endast att användas i forskningssyfte enligt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011).

## Resultat och analys

### *Forskningsteori - Chefspolicy*

Det finns som tidigare nämnts mycket forskning om ledarskap, den litteratur som använts i den här uppsatsen tar utgångspunkt i det transformella ledarskapet som det moderna, med delar som empati, mål och vision, delaktighet och arbetsglädje. Även det kommunikativa ledarskapet ses i uppsatsen som modernt där strukturera, utveckla, interagera och representera är ingående delar. Detta kan naturligtvis problematiseras och ifrågasättas att jag väljer att peka ut en specifik teoribildning som den moderna. Syftet med detta är inte att ta ställning i frågan utan det handlar bara om att denna teoribildning är den som i ljuset av senare forskning framträder som den mest samtida och den som tydligast tar ställning i frågan om att ledarskapet måste förändras när samhället förändras och ställs inför nya utmaningar.



Myndighetens chefspolicy menar att ledarskapet ska präglas av dialog och delaktighet, utgå från myndighetens värdegrund samt skapa en organisationskultur som präglas av ansvarstagande, samverkan och arbetsglädje. Som chef gör du det möjligt för andra att lyckas och värderas inte i första hand efter det du själv presterar, utan efter resultat och kvalitet på det arbete arbetsplatsen åstadkommer. I praktiken innebär det att alla chefer följs upp tre gånger per år, där ekonomi- och verksamhetsresultat synliggörs i myndighetens ledningssystem.

### *Allmänna frågor*

Det fanns ett avsnitt med allmänna frågor, bakgrundsfakta, för att få en generell bild av respondenterna, fördelningen kvinnor och män, deras ålder och utbildningsbakgrund.

Av totalt 200 chefer på myndigheten fullföljdes enkäten av 93 stycken. Svarsfrekvensen blev därför så låg som 46 procent av det totala urvalet, där 56 procent var kvinnor och 44 procent var män. Anledningen till att antalet är 94 stycken, är att någon respondent som inte fullföljt hela enkäten har svarat på denna fråga. Sammanställt i en tabell ser det ut enligt följande.

Tabell 1: Andelen kvinnor och män i procent.

	Antal	Procent	
Kvinna	53	56%	
Man	41	44%	
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	

På frågan om vilken ålder cheferna har blev fördelningen väldigt jämn i intervallerna 31-40 år, 41-50 år och 51-60 år. En tredjedel av cheferna återfinns i respektive intervall. Det totala antalet svarande blev här 95 stycken vilket betyder att två respondenter som inte fullföljde enkäten har svarat på denna fråga.

Tabell 2: Åldersfördelningen på cheferna.

	Antal	Procent	
20 - 30 år	1	1%	
31 - 40 år	31	33%	
41 - 50 år	30	32%	
51 - 60 år	30	32%	
61 eller äldre	3	3%	
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>	

Enligt undersökningen har de flesta chefer på myndigheten, 85 procent Högskole- eller universitetsutbildning. Vad gäller antalet svar, gäller här samma sak som föregående fråga.

Tabell 3: Högsta utbildningen i procent.

	Antal	Procent	
Teoretisk gymnasiumutbildning	5	5%	
Yrkesutbildning på gymnasienivå	6	6%	
Högskola/Univesritet	81	85%	
Annat, nämligen...	3	3%	
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>	

71 procent av cheferna har arbetat som chef mindre än sex år. Svaren visar att fördelningen mellan kvinnor och män är jämn, liksom fördelningen mellan åldersgrupperna. Samtidigt är andelen chefer som arbetat högst sex år hög, vilket skulle kunna anses som att huvuddelen av cheferna är relativt oerfarna. Här kan det därmed finnas en möjlighet för myndigheten att låta de erfarna cheferna fungera som mentorer åt de oerfarna, samtidigt som de kan inspireras av de nyare chefernas ofärgade syn på chefskapet. Drygt hälften av respondenterna har inte svarat varför man får vara försiktig med att tolka svaren från enkätundersökningen.

## *Chefernas kännedom om och syn på chefspolicy*

Av de svarande var det 93 procent som kände till att myndigheten har en chefspolicy och drygt hälften, 57 procent anser att de är ganska- eller mycket väl insatta i chefspolicy.

Tabell 4: Hur har cheferna tagit del av chefspolicy.

	Antal	Procent	
Gått en kurs	10	12%	
Själv tagit reda på informationen	59	72%	
Annat, nämligen...	13	16%	
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	

Tabellen ovan visar att de flesta chefer själva har tagit reda på informationen om chefspolicy, hela 72 procent. Det kan tyda på att myndigheternas chefer är ambitiösa och engagerade i sitt arbete, samt att de tar egna initiativ för att få den information de behöver. Men å andra sidan kan man säga att det finns utrymme för tydligare information på de kurser som myndigheten anordnar för nya chefer, samtidigt som chefspolicy behöver kommuniceras med jämna mellanrum. Det kan vara svårt att komma ihåg policy om den presenteras en gång och sedan inte tas upp mer. Just de orden fanns också med i fritextsvaren där flera respondenter pekar på vikten av att alla känner till chefspolicy och att den behöver tas upp vid flera tillfällen. Den här frågan fick dock ett bortfall på 11 stycken, antal svarande var 82.

Cheferna fick svara på vad de tycker om chefspolicy – vilka är de viktigaste punkterna, är policy modern och upplever de att policy ger ett stöd i chefskapet?

### *De viktigaste punkterna i rådande chefspolicy*

Resultaten av de drygt femtio fritextsvar som kom in visar att de viktigaste punkterna enligt respondenterna är delaktighet, att utvecklas och att skapa ett bra klimat.

Delaktighet och att skapa bra klimat tas upp i litteratur om det transformella ledarskapet (Burns, 2003). Av fritextsvaren framgår också att chefskapet handlar mycket om att göra det möjligt för medarbetarna att lyckas, medan det transformella ledarskapet dessutom talar om att ledare och följare höjer varandra (Burns, 1978). Den här undersökningen studerar bara cheferna, vilket gör att vi inte kan säga något om medarbetarnas vilja att göra det möjligt för cheferna att lyckas.

Som en exemplifiering av hur cheferna resonerade kring chefspolicyns viktigaste punkter följer här några citat:

”Att göra det möjligt för medarbetarna att lyckas. Att de befogenheter jag har som chef möjliggör ovan. Att driva och initiera förändringsarbete i linje med de övergripande målen.”

”Att jag som chef gör det möjligt för mina medarbetare att lyckas och skapa en utvecklingsbar verksamhet. Att jag som chef jobbar aktivt med kompetensutveckling av mina medarbetare. Att jag är engagerad och lever efter värdegrunden. Det är väldigt viktigt att leva som man lär. Att som chef få stöd och återkoppling.”

”Ett ledarskap präglad av dialog och delaktighet Göra det möjligt för andra att lyckas”

### *Upplever cheferna på myndighetens chefspolicy som modern*

Ungefär hälften av respondenterna tycker att chefspolicy är modern och knappt 40 procent har svarat att de inte vet om den är modern. Bara en tiondel av respondenterna svarar att policy är omodern.

I fritextsvaren framkommer i första hand synpunkter om policyns form och att den behöver ses över. Exempel på sådana kommentarer är ”klyschig”, ”stolpig” och ”fluffig”. Flera svar lyfter dessutom fram att policy efterlevs dåligt och att den skulle behöva diskuteras i organisationen.

### *Upplever cheferna stöd i chefspolicy*

Nära hälften, 49 procent, av respondenterna upplever ett stöd i policy. Samtidigt är det knappt en tredjedel som säger sig inte veta, medan knappt en fjärdedel säger att de inte upplever stöd av chefspolicy. Hälften av cheferna känner alltså stöd i policy, men återkommer i fritextfälten med påståenden som att alla behöver känna till policy och att den behöver implementeras bättre, göras mer levande och mer regelbundet återkommande.

Det är tydligt att cheferna vill ha och behöver mer vetskap om policy – man vill arbeta med den, känna till den och ”leva chefspolicy”.

Till den här frågan fanns det också en fritextruta. Här lyfts några ut som exemplifieringar av vad som framkom.

”Tror det är viktigt att den verkligen är känd av ALLA chefer och att den tas upp årligen vid någon form av möte där chefer träffas. Kan exempelvis vara regionmöten.”

”Gör om, djupimplementera och gör den levande och ständigt återkommande”

”En policy är bra att ha med sig - sedan finns en verklighet att förhålla sig till.”

Chefspolicyn är känd av de flesta, hela 93 procent känner till den, även om de flesta tagit reda på informationen i policyn på egen hand.

### *Chefernas definition av modernt ledarskap*

Efterföljande del i enkäten undersöker hur cheferna själva definierar det moderna ledarskapet – vilka färdigheter respektive personliga egenskaper lyfter de själva fram för ett modernt ledarskap?

För att söka svar på den frågan användes de sexton begrepp för färdigheter respektive egenskaper som är de mest förekommande i den ledarskapslitteratur som jag tagit del av för att formulera enkäten. Respondenterna uppmanades att välja de fem färdigheter respektive egenskaperna de ansåg var de viktigaste. Möjlighet fanns också att lägga till begrepp i de fritextfälten som var kopplade till frågorna. De sexton begreppen valdes ut dels från Big Five-modellen, dels andra vedertagna begrepp hämtade från samtida ledarskapslitteratur. Begreppen blandades för att utröna om respondenterna valde begrepp mestadels från Big Five-modellen eller de andra vedertagna begreppen.

Tabell 5: Antal svarande och procent per färdighet.

	Antal	Procent	
Ekonomiskt tänkande	4	4%	
Förmåga att ge feedback	41	46%	
Strukturerat arbetssätt	12	13%	
Kunna hantera konflikter	22	25%	
Vara resultatriktad	17	19%	
Tänka/agera rättvist	4	4%	
Vara uthållig	9	10%	
Vara närvarande	33	37%	
Kunna kommunicera	62	70%	
Tänka/agera strategiskt	18	20%	
Kunna fatta beslut	56	63%	
Kunna skapa dialog och delaktighet	51	57%	
Vara kreativ och idérik	3	3%	
Kunna ta ansvar	20	22%	
Ha en tydlig och klar vision	15	17%	
Vara driven	5	6%	
Kunna skapa lagkänsla	28	31%	
Kunna stötta och skapa entusiasm	44	49%	

De färdigheter respondenterna tyckte var viktigast för ett modernt ledarskap var att kunna kommunicera, fatta beslut, skapa dialog och delaktighet, stötta och skapa entusiasm samt ge feedback.

Vid en jämförelse med Big Five-modellen ser man tydliga, om än inte exakta, likheter mellan begreppen. Exempelvis kan ”kommunicera” sorteras in under Big Five-modellens kategori ”extrovert”. Begreppen ”dialog och delaktighet” kan sorteras in under kategorin ”öppenhet” på samma sätt som ”stötta och entusiasmera” samt ”feedback” kan sorteras in under ”sympatiskhet”.

Att kunna fatta beslut anses vara en annan viktig färdighet i ledarskapet. Ur ett perspektiv kan de färdigheten ses som en del av ett hårdare och mer auktoritärt ledarskap, men ur ett annat perspektiv kan färdigheten ingå i det som beskrivs som det moderna, transformella ledarskapet. Det transformella ledarskapet utgår ju från att chefen behöver skapa delaktighet, ett ömsesidigt ansvarstagande och arbetsglädje. Därmed kanske färdigheten att kunna fatta beslut inte behövs – beslutet kan växa fram av sig självt i gruppen och ledaren behöver därmed bara sammanfatta det gruppen resonerat sig fram till.

Av de tjugofem svar som gavs i fritextfältet gavs kommentarer som att leva som man lär, ha tid att lyssna på medarbetare och att det behövs fler än fem färdigheter för ett modernt ledarskap. Nedan redovisas några citat som exemplifierar vad som framkom.

”Föregå med gott exempel det vill säga ”Leva som man lär””

”Att ta sig tid till att lyssna och bry sig om medarbetarna”

”Svårt att plocka ut exakt fem färdigheter, för mig handlar det nog mer om en kombination av det mesta som är uppräknat. De som jag valt är ändå det som jag tycker känns viktigast för att kunna fungera som ledare.”



Tabell 6: Antal svarande och procent per personlig egenskap.

	Antal	Procent	
Självisikt	58	66%	
Självförtroende	2	2%	
Grundtrygghet	38	43%	
God lyssnare	22	25%	
Känslokontroll	2	2%	
Samarbetsförmåga	28	32%	
Positiv människosyn	45	51%	
Coachande/stöttande	65	74%	
Öppen	14	16%	
Lyhörd	27	31%	
Pålitlig	34	39%	
Empatisk	6	7%	
Fantasifull	0	0%	
Humoristisk	2	2%	
Stödjande	11	13%	
Fokuserad	5	6%	
Positiv attityd	28	32%	
Flexibel	23	26%	
Orädd	16	18%	
Ödmjuk	14	16%	

De personliga egenskaper respondenterna tyckte var viktigast för ett modernt ledarskap var att ledaren behöver vara coachande/stöttande, ha självinsikt och en positiv människosyn. Av dessa tre egenskaper kan ”coachande/stöttande” och ”ha självinsikt” sorteras in under Big Five-modellens kategori ”extrovert” på samma sätt som ”positiv människosyn” sorteras in under ”sympatiskhet”.

Begreppet stöttande fanns med såväl bland färdigheter som personliga egenskaper, i det ena fallet kopplat till entusiasm och i det andra fallet kopplat till coachande. Det hade möjligen varit bättre att använda endast ett begrepp, eftersom det kan vara svårt att veta vilket begrepp som respondenterna reagerade mest på. Begrepp som coacha, stötta och skapa entusiasm verkar ändå vara viktiga parametrar enligt respondenterna, vilket väl stämmer in på det moderna ledarskapet.

Tio fritextsvar gavs i svarsalternativen. Drivande, samarbetsförmåga och strukturerad var några ord som nämndes. Drivande och strukturerad skulle kunna härledas till Big Five-modellens kategori samvetsgrann, med det underliggande begreppen prestationsvilja och ordningsamhet, vilket skulle kunna tolkas som modernt ledarskap. Samarbetsförmåga återfinns i kategorin sympatiskhet med samarbetsvilja som underliggande begrepp. Samarbetsförmåga är också en viktig del i det transformella

ledarskapet. Respondenterna angav även några andra begrepp i fritextfältet som prestigelös, tillitsfull och ärlig.

Till sist fick cheferna även svara på några frågor som handlade om hur de utvecklar sitt eget ledarskap, om de anser att det ställs särskilda krav på det statliga ledarskapet och vad de upplever som utmärkande för ledarskapet på myndigheten. Dessa frågor har ingen direkt koppling till syftet med uppsatsen, men för att få en bredare bild av cheferna på myndigheten togs de ändå med i uppsatsen.

Hur utvecklar myndighetens chefer sig i sitt ledarskap?

Tabell 7: Antal svarande på frågan hur cheferna vidareutvecklar sig.

	Antal	Procent	
Genom kurser som myndigheten erbjuder	47	54%	
Läser böcker/tidskrifter om ledarskap	22	25%	
Genom privata kurser	0	0%	
Annat, nämligen....	18	21%	
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

Hälften av cheferna vidareutvecklar sig genom kurser som myndigheten erbjuder, en fjärdedel läser böcker och tidskrifter om ledarskap och en femtedel har svarat annat som praktiskt arbete, att ha en mentor och att reflektera på sitt ledarskap.

På frågan om myndighetens chefer anser att det statliga ledarskapet ställer särskilda krav på ledarskapet blir svaren ganska jämt, drygt hälften svarar att de tycker ledarskapet ställer särskilda krav medan knappt hälften svarar att de inte upplever några särskilda krav.

Sextio svar på frågan om det utmärkande för ledarskapet på myndigheten kom in och där finns de som tycker att ledarskapet är väldigt bra och där andra svarat att det otydligt och långsamt till beslut. Några citat tycker jag är värda att lyfta ut och som representerar många av svaren.

”Svårt att säga då synen på ledarskap inom myndigheten har ändrats rätt mycket under de senaste 10-15 åren. Från början var det specialisten som blev chef sen var det fokus på bra ledare. Idag är min känsla att myndigheten strävar efter chefer med fokus på resultat, struktur och process.”

”Ganska fritt att agera som man själv vill. Ibland kan jag uppleva att man inte tagit tag i de svåra frågorna utan mera haft en kultur att det löser sig - vilket har skapat lite av en kultur att medarbetarna får styra lite för mycket. Det blir då svårt när vi börjar agera på sådant som gällt under en längre period men som faktiskt inte är ok längre. Sedan tycker jag att det är positivt att man som chef inom myndigheten får både mandat och förtroende att agera inom sitt eget område tillsammans med andra berörda. På så sätt känner jag att jag får leverera och använda mig av min kompetens som ledare. Ibland kan jag sakna en mera tydlig uppföljning av mål - men inser nog att det skiljer sig väldigt inom organisationen.”

”Jag skulle vilja att det vore att ledarskapet skulle ha en vilja att jobba tillsammans till ett gemensamt mål, men jag upplever inte att vi kommit dit än. Det är fortfarande många som gärna vill styra och ställa själva och hitta egna lösningar och inte samverka, jobba enhetligt. Jag skulle vilja att ledarskapet vore tydligt för medarbetarna, med tydliga roller där vi litade på varandra och slapp dubbelarbete/kontroller. Men medarbetarna litar inte alltid på ledarna och ledarna litar inte alltid på sina kollegor. Leva som vi lär...”

## Resultatdiskussion

I denna studie undersöks om den specifika myndigheten har förutsättningar att bli det som i en tävling utses till Sveriges modernaste myndighet. Detta trots att just ledarskapet är något som inte specifikt mäts i denna "tävling". Tanken var att ledarskapet är centralt för en organisation och om ledarskapet fungerar bra och är modernt, kan myndigheten ha förutsättningar att bli Sveriges modernaste då just ledarskapet implicit torde vara en viktig komponent i de delar som uppmärksammas. Meningen var att följa den röda tråden från forskning kring modernt ledarskap vidare till myndighetens chefpolicy och till vad cheferna på myndigheten definierar som modernt ledarskap.

Vad är då modernt ledarskap enligt modernare ledarskapsteorier?

Det transformativa ledarskapet beskrivs som det "nya" ledarskapet (Bass, 2008), varför det valdes som en del av att det moderna ledarskapet i denna studie. Även det kommunikativa ledarskapet valdes som representant för det "nya" som menar att kommunikationen mellan ledare och medarbetare är en förutsättning för effektiva organisationer och framgångsrika företag (Johansson, Miller & Hamrin, 2011).

Ledarskap är ett väl utforskat område med en stor mängd ledarskapslitteratur och det kan självklart ifrågasättas om vad som är modernt ledarskap. Big Five-modellen valdes för att den ligger till grund när myndigheten rekryterar nya chefer och att den beskriver de viktigaste personliga egenskaperna (Bass, 2008).

Finns det kopplingar mellan myndighetens rådande chefpolicy och det som uppsatsen lyfter fram som definitionen av ett modernt ledarskap? Om den kopplingen finns, känner då cheferna på myndigheten till policyn?

Det som framkom i undersökningen antyder att den rådande chefpolicyn har visst stöd i forskningen, cheferna känner till den, men antyder också den behöver följas upp. Det empiriska materialet samlades in från chefer med personalansvar som utgör cirka 10 procent av organisationen. Det skulle vara intressant att ställa frågorna även till de medarbetare som inte är chefer. Vilka resultat skulle då komma fram om chefskapet på myndigheten?

### *Kännedom om och relation till myndighetens rådande chefpolicy*

Nästan alla chefer känner till den rådande chefpolicyn, men de flesta har tagit reda på informationen själv. Det finns en utmaning för myndigheten att kommunicera chefpolicy dels tydligare, men också återkommande. Flera av fritextsvaren antyder att de vill ha en mer levande policy och att den blir en del i det dagliga arbetet. Några vill

att man gör om policyn och implementerar den på nytt. Samtidigt säger hälften av cheferna att chefspolicyn är ett stöd i deras vardag. Kanske är det uppföljningen av chefspolicyn som behöver förbättras. Ofta görs ett bra arbete när ett policydokument skapas, när den är skapad börjar arbetet med att implementera den. Det kan vara så att implementeringen är den svåra delen och när den inte är implementerad kanske den också är svår att följa upp.

### *Färdigheter och egenskaper för modernt ledarskap*

Det kan vara svårt att välja just fem viktiga färdigheter och egenskaper, vilket framkom av fritextsvaren. Samtidigt som det kan vara svårt med ett begrepp som färdighet eftersom det kan tolkas olika för olika personer. En definition av chefen med de viktigaste färdigheterna och egenskaperna enligt respondenterna skulle då kunna vara – en person med självinsikt som är duktig att kommunicera, fatta beslut och skapa dialog samt har ett coachande förhållningssätt och positiv människosyn.

Den färdighet som fick flest röster av de färdigheter som fanns med som svarsalternativ var, att kunna kommunicera. Studien om det kommunikativa ledarskapet ser det kommunikativa som en viktig del i ledarskapet.

## Metoddiskussion

Metodvalet för datainsamlingen var huvudsakligen kvantitativ, med kvalitativa inslag. Den metoden valdes för att få in många svar som möjligt från cheferna i organisationen, som sitter runt om i landet. Man skulle kunna tänka sig att göra intervjuer med representanter från olika delar av organisationen, vilket antogs ta mer tid, men samtidigt skulle den metoden kunna ge mer utförliga svar. För vissa individer kan det möjligen vara lättare att beskriva något verbalt, i stället för i textform.

Efter att ha arbetat med uppsatsen funderar jag om begreppet färdighet var bra att använda i enkäten, kanske tolkas det olika av olika respondenter. Vid rekrytering av personal till den undersökande myndigheten används begreppen färdighet och förmåga, varför färdighet valdes. Det finns även ett annat begrepp, kunskap, med liknande betydelse som skulle kunna använts och då kanske tolkningen varit lättare för respondenterna. Det här är bara spekulationer och kanske är det så att det inte spelar så stor roll vilket av begreppen som används, svarsalternativen kanske ändå är så tydliga så att respondenterna vet vad de ska svara.

## *Avslutande sammanfattning*

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att myndigheten har ambitiösa och engagerade chefer, de flesta har högskola eller universitetsutbildning, får de inte informationen serverad tar de reda på informationen de behöver och mer än hälften av respondenterna anser att de är väl insatta- eller mycket väl insatta i chefpolicyn.

Samtidigt tycker fyra av tio chefer att de är ganska dåligt insatta- eller mycket dåligt insatta i chefpolicyn, vilket styrker de fritextsvar om att policyn behöver göras mer levande och att den behöver tas upp med jämna mellanrum.

Studien antyder att myndighetens chefpolicy har kopplingar till det som idag diskuteras i termer av det transformella- och det kommunikativa ledarskapet, som i den här undersökningen definieras som det moderna ledarskapet.

De flesta chefer känner till chefpolicyn, hälften tycker att den är modern och känner stöd av den. Sju av tio chefer har själv informerat sig om chefpolicyn och flera har kommenterat att de vill ha återkommande information om policyn.

## *Förslag till vidare forskning*

Ett intressant område för vidare studier skulle kunna vara att fråga medarbetarna som inte är chefer, om de anser att deras chefer har förutsättningar att leda på ett modernt sätt. Hur cheferna än svarar på frågan om vad som är bra eller modernt ledarskap är det ändå medarbetarnas upplevelser som är avgörande för ledarskapets kvalitet. Kanske svarar cheferna det de vet att de borde svara, men agerandet upplevs på ett annat sätt. För att få en mer fullständig uppsats kunde intervjuer göras som ytterligare komplement till de kvalitativa delarna.

## *Avslutningsvis*

Avslutningsvis bör det dock sägas något om tävlingen Sveriges modernaste myndighet och hur detta inom myndigheten relateras till ledarskapet. Hela arbetet tog sin början i en nyfikenhet kring den betydelse som denna ”tävling” gavs både i det interna arbetet och som ett slutmål. Från min sida fanns det en förvåning att detta gavs så pass mycket uppmärksamhet trots att ”tävlingen” i sig bara implicit mäter ledarskap och ledarskapets roll för en väl fungerande myndighet. För mig blev det därför av vikt att studera om förklaringen i detta låg i att det arbete som inom myndigheten bedrevs gällande ledarskapets betydelse låg i linje med hur ledarskap formulerades i denna ”tävling”. Min studie visar att dessa två viktiga interna processer – ledarskapet och målet att komma ut bättre i ”tävlingen” – på ett övergripande plan kan te sig som två parallella processer,

men utifrån hur modernare ledarskapsteorier formuleras och beskrivs kan det ändå konstateras att myndighetens arbete med att arbeta med ledarskapet mycket väl kan visa sig bli en framgångsfaktor för att komma bättre ut i denna ”tävling”.

## Referenser

Antonini, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*

Alvesson, M. (1997). Att samordna föreställningar: Företagskultur och ledarskap. I Å. Sandberg (red) *Ledning för alla – Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). *Ledarskap – hjältemyter och inflytandeprocesser*. I M. Alvesson & S. Svenningsson (Eds.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsgivarverket. (2009). *Chef i staten – din roll som arbetsgivare*. Stockholm: Arbetsgivarverket

Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36

Bass, B.M (2008). "Concepts of leadership" in *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.

Becker, H.S. (1968). Social observations and social case studies. I *International Encyclopedia of the social sciences*. Vol 11. Cromwell, New York.

Beckérus, Å.; Edström, A.; Edlund, C.; Ekvall, G.; Forslin, J. & Rendahl, J-E. (1988). *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag

Behling, O. & McFillen, J. M. (1996). *A syncretical model of charismatic/transformational leadership*. *Group & Organizational management*



- Bennis, W (1990). Managing the dream: Leadership in the 21<sup>st</sup> century. Training: *The magazine of human resource development*, 27(5), 44-46
- Bryman, A. (1992). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Grove Press
- Conger, J.A (1992). *Reflections on leadership and spirit, Conference on leadership and Spirit*, Boston
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication. Strategic communication audits*. New York, NY: The Guilford Press
- Granberg, M. (2008). "Local Governance in 'Swedish': Globalization, Local Welfare Government and Beyond" *Local Government Studies*, vol. 34(3), 363-377
- Harge, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. London: Routledge
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. I A. Howard (ed), *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Hunt, M. (1999). Leading with vision and values. *Leader to leader*, 1999(12), 11.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2011). *Communicative leadership. Theories, concepts and central communication behaviors*. Demicom rapport nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2012). *Kommunikativt ledarskap rapport 2. Metod och process för utvärdering*. Sundsvall: Mittuniversitetet.

- Kaiser, R. B.; Hogan, R.; Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American psychologist*, 63, 96-110
- Kotter, J.P (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press
- Perren, L. and Burgoyne, J. (2001). *Management and leadership abilities: An analysis of texts, testimony and practice*. London: Council for excellence in management and leadership.
- Rendahl, J. E. (1997). *Att förändra och leda I morgondagens arbete*. Stockholm: VIS STRATEGI AB
- Rodgers, H., Frearson, M., Holden, R. and Gold, J. (2003). *The Rush to Leadership*. Presented at Management Theory at Work conference, Lancaster university
- Sandberg, B. & Faugert, S. (2012). *Perspektiv på förändring*. Lund: Studentlitteratur
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Swedish Standards Institute (2007) *Standard för ledningssystem för kompetensförsörjning*. Stockholm: Swedish Standards Institute
- Trost, J (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet. (2011) *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vinnova. (2008). *Chefskapets Former och Resultat*. Stockholm: Vinnova
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall International Inc.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are they different?* Harvard Business review

Zalesnik, A. (1989). *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*, New York: Harper & Row

## Bilaga 1

### *Missiv*

Hej,

HR genomför en undersökning med syftet att ta reda på om myndighetens chefer känner till chefspolicyerna samt hur de ser på ett modernt ledarskap.

Enkäten tar cirka 7 minuter att svara på.

Svaren är värdefulla, anonyma och behöver komma in senast den 4:e april.

<https://reply.surveymethods.com/go.aspx?U=16241iBZpRdWqLdcagPc7>

Tack för din medverkan!

## Bilaga 2

### Enkätfrågor

#### Bakgrundsfakta

**Kön:** Man  Kvinna

**Ålder:** 20-30  31-40  41-50  51-60  61-

**Hur många syskon har du och vilken plats i syskonskaran har du:** Antal syskon .....  
Plats i syskonskaran .....

**Vilken utbildning har du:** yrkesutbildning  Högskoleexamen  gymnasiet

**Vilken organisation tillhör du:** UIT  Övriga stödenheter

Fastighetsbildning  Fastighetsinskrivning  Informationsförsörjning

**Hur många år har du arbetat på myndigheten:** 0-5  6-10  11-20   
21-

**Hur länge har du vart chef på myndigheten:** 0-5  6-10  11-20   
21-

**Hur många medarbetare ansvarar du för:** 0-5  6-10   
11-20  21-

**Har du arbetat som ledare ideellt:** Ja, inom ..... Nej

### *Chefspolicyn*

**Känner du till att myndigheten har en chefspolicy:**

Ja

Nej

**Hur väl känner du till chefspolicyn:**

Inte alls  I ganska låg grad

I ganska hög grad

I mycket hög grad

**Hur har du fått ta del av den:**

Kurs

Eget intresse

**Vilka anser du är de viktigaste punkterna i chefspolicyn:**

**Hur upplever du chefspolicyn:**  
åsiikt

Modern

Behöver förnyas

Ingen

**Känner du stöd av chefspolicyn:**

Ja

Nej

*Vilka anser du är de fem viktigaste färdigheterna för ett modernt ledarskap*

- Ekonomisk
- Ge feedback
- Strukturerad
- Konflikthantering
- Resultatnriktad
- Rättvis
- Uthållig
- Närvarande
- Kommunikativ
- Strategisk
- Beslutsam
- Skapa dialog och delaktighet
- Kreativ och idérik
- Ansvarstagande
- Tydlig och klar vision
- Drivande

*Vilka anser du är de fem viktigaste egenskaperna för ett modernt ledarskap*

- Självkänedom
- Självförtroende
- Känslomässig kontroll
- Samarbetsförmåga
- Positiv människosyn
- Coachande
- Öppenhet
- Lyhörd
- Pålitlig
- Empatisk
- Fantasifull
- Humoristisk
- Stödjande
- Fokuserad
- Positiv attityd
- Flexibel

*Övrigt*

**Hur ser kompetensutvecklingen ut för dig:**

böcker i ämnet

Privata kurser

Kurser på arbetet

Läser

**Har du något spontant att säga angående chefpolicyn:**

**Vad tycker du karakteriserar ledarskapet i organisationen:**

**Anser du att det statliga uppdraget ställer särskilda krav på ledarskapet:**

**Tack för din medverkan!**