

## SAMMANFATTNING

av Birgitta Ahltorps avhandling ISBN 91-628-5763-0

### Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv - teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter

Här studeras ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv och ur ett modellperspektiv. RONS-modellen var länge ett praktiskt verktyg i min verksamhet som ledarutvecklare. RONS är ett test som ursprungligen konstruerats och använts för att ringa in ledningsstilar. RONS bygger på de fyra grundkaraktärerna Resultatjägare, Organisatör, Nyttänkare och Samordnare och det är kombinationerna av dessa grundkaraktärer som utgör grunden för beskrivningarna av olika ledningsstilar. Detta blev senare utgångspunkten för beskrivningen av ledningsstilar inom ramen för den rollorienterade modellen.

Den rollorienterade modellen beaktar inte bara olika ledarbeteenden som formar olika ledningsstilar, utan även olika kommunikationssätt som i sin tur formar olika kommunikationsstilar. Den rollorienterade modellen undersöks med ett instrument som kallas FLIS och som ringar in sex ledningsstilar och tre kommunikationsstilar. (FLIS = Feedback för Ledare i Samverkan). Kommunikationsstilarna varierar utifrån graden av ytkontakt eller djupkontakt som chefen har i sitt sätt att interagera med sina medarbetare.

Studien bygger på insamlade formulär för självskattning från 572 chefer och bedömningar från totalt 3722 medarbetare. I denna studie undersöks också om de klassiska modellerna för ledarskap håller och om det kanske finns flera faktorer än de klassiska tvåfaktorteorierna, 'strukturering' och 'konsideration', som på senare år genom svensk forskning utökats med en tredje faktor: 'förändringsinriktning'.

Det insamlade materialet undersöks statistiskt, vilket visar att sex faktorer på ett meningsfullt sätt kan svara för en stor del av variansen i såväl chefernas självskattningar som i medarbetarnas bedömningar. Dessa sex faktorer kan grupperas i två kategorier, som ger upphov till antagandet om en faktormodell. Denna faktormodell innehåller fyra relevanta faktorer: teambyggande, förändringsinriktning, nätverkande och strukturering.

Detta är alltså dels en undersökning om olika modeller för ledarskap, dels en undersökning om ledningsstilar. Med ledningsstilar avser jag de olika sätt att leda som chefer har beroende på att de har olika personligheter. I denna studie jämförs hur chefer beskriver sitt eget sätt att leda och kommunicera jämfört med hur medarbetarna ser på dem.

### Olika ledningsstilar

När jag beskriver olika sätt att leda brukar jag dela in sätt och beteenden i grupper som sedan formar olika typer av ledningsstilar. Dessa blir ganska grova karaktäriseringar och generaliseringar men i praktiken, i mitt arbete med chefer på utbildning, har de olika karaktäriseringarna visat sig fungera tämligen väl. När jag säger "fungera" menar jag att de varit bra underlag för diskussioner och att de varit relevanta utgångspunkter för att få cheferna själva att beskriva sitt sätt att agera i olika situationer och sammanhang. På så sätt har min målsättning i arbetet att utveckla chefernas självinsikt kunnat förverkligas.

Studiens första del handlar främst om de olika instrumenten som använts. FLIS är ett s k 360°-instrument. Detta betyder att chefen bedöms av medarbetare som finns i chefens närhet. Det är ett frågeformulär som innehåller 68 frågor som cheferna får ta ställning till. Detta gör de genom att på en femgradig skala ange hur typiskt de anser att ett visst beteende är. FLIS fångar hur chefer beskriver sig själva när det gäller sätt att leda och kommunicera. Cheferna besvarade FLIS och delade ut motsvarande formulär till sina medarbetare. Varje chef fick in frågeformulär från i genomsnitt drygt sex medarbetare.

Jag utgår i den här undersökningen alltså från två modeller som visat sig fungera i praktiken, dels RONS-modellen, dels den rollorienterade modellen. I RONS-modellen beskrivs olika ledningsstilar. Dessa karaktäriseringar har vuxit fram under en lång tid. De grupper av beteenden som här beskrivs har efter hand mejslats fram i de samtal som jag haft med chefer i olika utvecklingsprogram. Allt för att åskådliggöra och illustrera och få igång en dialog om hur var och en ser på sig själv i sin egen ledarroll.

### 1. *Den operative genomföraren.*

Detta är en ledningsstil som betonar tydlighet och klarhet beträffande mål och planering. Chefer med denna ledningsstil följer upp beslut och behandlar sina medarbetare med respekt. De är utpräglat uppgiftsorienterade i sitt sätt att fungera. En fallgrop, som extrema operativa genomförare kan råka ut för, är att de av medarbetarna kan uppfattas som slavdrivare och att de i sin otålighet att snabbt nå resultat kan uppfattas som auktoritära och dirigerande. De är markerat uppgiftsorienterade i sitt sätt att arbeta och leda.

### 2. *Den lagspelande coachen.*

Denne är ofta en chef som vill stå på kamratlig fot med sina medarbetare. Han eller hon är alltså helst en i gänget som ser till gruppens bästa och som bidrar till att en god anda råder i gruppen. Den lagspelande coachen är generös med beröm och ser till att framgångar uppmärksammas. Han eller hon ställer upp för andra men har hela tiden ett öga på vad andra behöver för att fungera väl och utvecklas i sina arbeten. En fallgrop för den lagspelande coachen är att han eller hon har svårt att säga nej och i extremt pressade arbetssituationer kan det bli så att den lagspelande coachen tar på sig alltför många uppgifter. Han eller hon riskerar då att ta ut sig för mycket och kan alltså ha svårt med att sätta gränser.

### 3. *Den mänskliga förvaltaren.*

Är ofta en principfast men samtidigt mänsklig person, som är lyhörd för andras synpunkter men som är kompetent i sitt sätt att agera. Den mänskliga förvaltaren är bra på att ställa upp delmål för sig själv och andra. Chefer med denna ledningsstil kan vara krävande när det gäller kvalitet och "finish" men de har oftast lika höga krav på sig själva som på andra. Den mänskliga förvaltaren är något av en "trädgårdsmästare" som ser till att rätt miljö skapas så att medarbetarna kan utvecklas. En fallgrop vid ökad press är att man värnar för mycket om det man har byggt upp och alltså blir mindre förändringsbenägen, än vad situationen kanske kräver.

### 4. *Den drivande entreprenören.*

Detta är en ledningsstil som präglas av experimentlusta och förändringsambitioner. Chefer med denna ledningsstil vet vad som ligger i tiden, är orädda och går ofta sina egna vägar. De är bra på att starta upp nya projekt. De uppfattas ofta också av andra som snabba, drivande och ambitiösa men de kan också i sina ledarroller uppfattas som arroganta, nedlåtande och okänsliga. Just snabbheten och iveren att få igenom egna idéer gör att entreprenörspersonligheterna kan ha svårt att hantera sin ledarroll. De är ofta mycket frånvarande, alltså inte särskilt synliga i sina chefsroller, men ändå utövar de ett starkt inflytande på medarbetarnas situation. En fallgrop för entreprenörerna är att de kan vara alltför otåliga och alltså att de inte ger sig den tid och det tålamod som det tar att sätta andra in i vad de vill uppnå. Entreprenörerna riskerar att bli ensamutvecklare i sina ledningsstilar och de behöver hjälp med att bli mera teamtänkande.

### 5. *Den sociale visionären.*

Denna ledningsstil kännetecknas av förmågan att skapa engagemang för framtida mål. Att i ett helhetsperspektiv diskutera framtida visioner och att staka ut strategier i stora drag. Chefer med denna ledningsstil lägger tid och engagemang på att diskutera verksamhetens framtid med medarbetarna. Detta gör att de ofta skapar entusiasm för kommande projekt. Inte sällan är det här eldsjälar som är sämre på detaljer. De sociala visionärerna är inga handlingsinriktade eller dirigerande personer utan de anger riktningen i stora drag och låter sedan medarbetarna finna de sätt på vilka de anser är bäst att ta sig till målet. En fallgrop för den sociale visionären kan vara att han eller hon uppfattas som alltför vag och obeslutsam då nya idéer kommer på kollisionkurs med redan uppgjorda planer.

### 6. *Den analytiske strategen.*

Chefer med denna ledningsstil strukturerar förändringar och skapar underlag för beslut. En rationell och disciplinerad inställning till arbetet gör att denna ledningsstil är utredande och faktaorienterad till sin karaktär. Den analytiske strategen vill ha kontroll på förändringar. Han eller hon har ett uttalat ordningssinne, planerar för kommande eventualiteter och tycker illa om improvisationer. Den analytiske strategen är ofta något av en vanemänniska som ser till att vara förberedd på allt. Ofta är detta skickliga förhandlare. De ser runt hörnet men kan i och med detta också uppfattas som målinriktade och extremt uppgiftsorienterade. Kyliga specialister kan lätt förekomma i denna skepnad. Fallgrop i en ledarroll är att han eller hon kan uppfattas som alltför okänslig och specialistorienterad.

### 7. *Den extreme resultatjägaren.*

Detta är en chef som alltid är aktivt igång, ständigt i färd med att uträtta saker och ting. Det är chefen som anser att varje minut är viktig och att man måste använda tiden på ett effektivt sätt. Ständigt sysselsatt, som Resultatjägaren är, får han eller hon ofta svårt att delegera uppgifter till andra. Många Resultatjägare blir i

chefsställning därför lätt ensamvargar som arbetar mest av alla och som har svårt för att stanna upp. Detta innebär ett högt tempo från morgon till kväll och kan också innebära en svårighet att prioritera i uppgifters viktighetsgrad. Resultatjägaren parerar ofta sin händelserika omvärld och sätter sig alltså sällan ner för att reflektera över vad man har uppnått och hur man skall gå vidare, vilket kan utvecklas till en svaghet när situationen kräver nya angreppssätt.

#### 8. Den extreme organisatören.

Som chef är den extreme Organisatören ofta formell och välplanerad i sin framtoning. Organisatören är konsekvent och principfast, ofta traditionell i sitt sätt att betrakta omvärlden. Han eller hon är också analytisk och uppgiftsorienterad i sin inställning till arbetet. Organisatörer är ofta tydliga i sitt sätt att kommunicera men samtidigt kan de vara distanserade i sättet att relatera till andra. En uttalad specialistorientering brukar vara typisk för extrema Organisatörer. Sinne för detaljer, finslipande, noggrannhet och kvalitetsmedvetenhet utmärker också många extrema Organisatörer. En fallgrop kan vara att den formella uppgiftsinriktningen och därmed sammanhängande faktaorienteringen gör ledarskapet alltför opersonligt och instrumentellt.

#### 9. Den extreme nytänkaren.

Som chef är den extreme Nytänkaren spontan, impulsiv och ständigt på språng för att knyta nya kontakter eller förverkliga något av sina infall. Nytänkaren är som chef sällan på plats i medarbetarnas ögon. Det är också sällan som Nytänkaren sitter ner och pratar förtroligt med sina medarbetare. Nytänkaren ger medarbetarna stor frihet, såvida han eller hon inte kräver deras engagemang och uppmärksamhet för just det som intresserar Nytänkaren för stunden. Förändring är viktigt för Nytänkare. De engagerar sig snabbt för saker och ting, men lika lätt som entusiasmen kan blossa upp, lika lätt kan intresset svalna. De tröttnar lätt och har svårt att inordna sig i rutiner. Därför uppfattas de av medarbetarna ofta också som otydliga, nyckfulla och inkonsekventa. De blir lätt också okänsliga för hur andra tänker och känner i och med sin självupptagenhet och sin iver att ständigt upptäcka eller göra nya saker.

#### 10. Den extreme samordnaren.

Som chef är den extreme Samordnaren ofta välmenande och mänsklig i sitt sätt att se på arbetet. Medarbetare som har en Samordnare till chef upplever sig ofta vara väl omhändertagna. Det är något av en kurators sätt att relatera till andra som är typiskt för Samordnaren. Han eller hon bryr sig om medarbetarna, har stor tolerans för olikheter och vill gärna vara den som tar emot förtroenden. Samordnaren är alltså lyhörd och lyssnande till sin natur och han eller hon är mån om att anpassa sig till vad andra tycker och tänker. Ibland kan lyhördheten resultera i att Samordnaren får svårt att fatta beslut som innebär att medarbetare kommer i kläm. Många extrema Samordnare är konfliktundvikande till sin karaktär och strävar alltså efter att i första hand uppnå harmoni och samförstånd i arbetsgruppen. Detta kan göra att de uppfattas som vaga och otydliga i sina direktiv.

### Undersökning av den rollorienterade modellen

För att kunna undersöka om den rollorienterade modellen håller, inte bara praktiskt utan även statistiskt, konstruerades FLIS. Inom ramen för den rollorienterade modellen finns sex typiska ledningsstilar (se ledningsstilarna 1-6 ovan) Utöver detta beskrivs i FLIS-frågorna ett antal olika kommunikationssätt vilka bildar tre kommunikationsstilar: *den externe nätverkaren*, *den interne teambyggaren* och *den personligt engagerade ledaren*. Dessa tre kommunikationsstilar innebär olika grader av ytkontakt, resp djupkontakt.

Den rollorienterade modellen undersöks genom faktoranalys och på så sätt studeras alla de insamlade synpunkterna i FLIS-materialet, dels från cheferna, dels från medarbetarna. Faktoranalys är en statistisk metod som kan sägas rensa i data och som på ett förenklat sätt anger vilka underliggande grupperingar i materialet som förklarar sambanden mellan frågorna. I stället för 68 olika frågor kommer det genom faktoranalys fram ett antal grupper, faktorer, som på ett förenklat sätt förklarar sambanden mellan beteendebeskrivningarna i materialet.

Det visade sig att beskrivningarna av de sex ledningsstilarna stämde tämligen väl med resultaten av faktoranalysen på chefernas självskattningar i FLIS-svaren. När medarbetarnas bedömningar analyserades visade det sig att de inte lika tydligt såg alla de nyanser som cheferna själva hade med i sina egna bedömningar, men att medarbetarna såg skillnader på chefer som hade tre olika sätt att leda: Strukturera, förändringsinriktande eller berömande. Man kan säga att medarbetarna såg cheferna på ett mera tydligt sätt än vad cheferna själva gjorde. Kommunikationsstilarna visade sig också, i såväl chefernas självskattningar som i medarbetarnas bedömningar, skilja sig åt med avseende på ytkontakt- och djupkontakt.

Genom att studera FLIS-bedömningarnas samband med RONS fann jag att de tre RONS-variablerna Organisatör, Nytankare och Samordnare mycket väl överensstämde med beskrivningarna i FLIS. Resultatjägarvariabeln är inte lika tydlig men på det stora hela kan man säga att RONS har en god validitet. Detta innebär att testet på ett bra sätt mäter vad det konstruerades för att mäta. Likaså kan FLIS, med sina 68 frågor som grupperades i sex ledningsstilar och tre kommunikationsstilar, anses ha en god validitet. Dess reliabilitet, det vill säga dess mätsäkerhet, kan också anses vara god. Det är nämligen en förhållandevis god samstämmighet mellan chefernas självskattningar och medarbetarnas bedömningar i FLIS. Den rollorienterade modellen, med sin indelning i sex ledningsstilar och tre kommunikationsstilar, visade sig alltså vara, inte bara praktiskt, utan även statistiskt, relevant och användbar.

### **Chefernas bilder av sig själva**

Medan den första delen av studien främst behandlar de olika mätinstrumentens säkerhet och konsistens handlar den följande delen främst om hur cheferna beskriver sig själva. Och hur medarbetarna beskriver dem. Vad anser cheferna är typiskt för sitt eget sätt att leda och kommunicera och vad anser de vara mindre typiskt? Och hur väl stämmer dessa bilder med vad medarbetarna anser?

Här framtonar följande bild: Cheferna anser sig vara respektfulla och de anser sig inte kräva mera av andra än av sig själva. De anser att de ser möjligheter i förändringar och att de är mänskliga i sättet att se på verksamheten. De anser sig också vara lyhörda för andras synpunkter.

De hittar inte på sätt att fira framgångar i större omfattning och de experimenterar ogärna, relativt sett. De gör inte långsiktiga mål tydliga för medarbetarna och de är inte heller så inställda på att dela upp arbetsuppgifter och projekt i delmål. De bryter inte mot invanda mönster och ställer bara ibland tydliga mål för sina medarbetare.

Den allmänna bilden blir att cheferna inte tillskriver sig några ytterligheter. Man håller sig till vad som skall göras, går inte utanför de givna ramarna genom att bryta mot invanda mönster. Samtidigt anser man sig inte heller vara särskilt tydlig beträffande målen, vare sig de är kortsiktiga eller mera långsiktiga. Cheferna framstår som försiktiga och kanske lite vaga, men respektfulla och mänskliga när de beskriver sig själva.

När det gäller chefernas egen syn på hur de kommunicerar ser de sig som dialogskapare och öppna för andras idéer. De uppmuntrar andra att säga vad de tycker och tänker och de delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. De är i sina egna ögon kontaktskapare utåt.

Lågt skattade, relativt sett, när det gäller hur chefer ser på sitt sätt att kommunicera, är förmågorna att hålla engagerande, inspirerande och intressanta föredragningar eller presentationer.

Återigen förstärks bilden av att cheferna inte anser sig vara några entusiastiska eldsjälar. Tydligt är också att man som chef ser rollen som störningshanterare som något som relativt sett är mindre välutvecklat. Att ge och ta emot kritik, att ge svåra besked, hantera känsliga situationer, anser cheferna vara mindre vanligt. Detta är alltså chefernas egen bild.

### **Medarbetarnas bilder av cheferna**

Medarbetarna ser cheferna som betydligt mer disciplinerade än vad cheferna själva gör. Cheferna anser att de berättar för gruppen när de gjort något bra i större utsträckning än vad medarbetarna upplever det. Medarbetarna anser att cheferna vet vad som ligger i tiden i större utsträckning än vad cheferna själva gör. Cheferna upplever sig diskutera sina visioner med medarbetarna i större utsträckning än vad medarbetarna uppfattar att de gör. Detta gäller också för i vad mån cheferna delar med sig av hur de ser på verksamhetens framtid. Cheferna anser att de gör detta i större utsträckning än vad medarbetarna uppfattar.

Cheferna anser att de uppmuntrar andra att säga vad de tycker och tänker i betydligt större omfattning än vad medarbetarna gör. Cheferna tycker att de frågar efter andras åsikter mera än vad medarbetarna gör. Likaså anser de att de sätter sig in i hur andra tänker och känner i större omfattning än vad medarbetarna upplever. Cheferna anser sig också vara mera lyhörda för människors reaktioner i större utsträckning än medarbetarna anser.

Här framtonar alltså bilden av genomsnittschefen som en som är mer distanserad och isolerad från hur medarbetarna, på ett lite djupare plan, upplever sin vardag. Cheferna tenderar att underskatta sitt sätt att informera och presentera saker och ting. Här upplever medarbetarna uppenbart en större tydlighet hos cheferna än vad cheferna själva gör.

Sammanfattningsvis kan sägas om cheferna att de underskattar sin egen disciplin och tydlighet medan de har en benägenhet att överskatta sin egen lyhördhet, empati och förmåga till dialog med medarbetarna.

Cheferna uppfattas av medarbetarna vara mera informerade än vad cheferna själva anser. Enligt min erfarenhet är det ofta också så att medarbetarna uppfattar sina chefer som viktigare informationsbärare än vad cheferna själva gör. Cheferna är sannolikt också i sina självbeskrivningar mera självkritiska, när det gäller hur det upplever sig ha tillgång på information. Det är min erfarenhet att chefer ser sina egna tillkortakommanden när det gäller kunskapsbrister och informationsluckor i större utsträckning än vad de visar upp för medarbetarna. Medarbetarna, i sin tur, brukar alltså tro att chefer vet mera, än vad de faktiskt gör.

Det är också min erfarenhet att chefer lätt överskattar sitt sätt att kommunicera. Åtminstone tror många chefer att innehållet i det de kommunicerar når fram och uppfattas av medarbetarna i större utsträckning än vad som verkligen sker. Det råder alltså delade meningar om, i vad mån det som cheferna kommunicerar verkligen når fram till och förstås av medarbetarna.

Enligt min erfarenhet är också många chefer ganska ovetande om mycket som händer bland medarbetarna, just därför att de, ibland felaktigt, utgår från att allt kommer fram i de dialoger chefen har med dem. Det finns en hel del chefer som inte är varse det faktum att positionen och chefsbefattningen i sig kan innebära att det läggs ett filter mellan chefen själv och medarbetarna. Auktoriteten i chefsrollen uppfattas naturligtvis olika i olika företagskulturer. Medarbetares auktoritetsberoende är emellertid en faktor att räkna med och där den finns hindrar den, enligt min erfarenhet oftare än man anar, en del medarbetare från att dela med sig av sina innersta tankar till chefen.

### **Chefers förbättringsområden**

Majoriteten av de chefer som ingår i studien har jag haft personliga samtal med då de fått tillbaka sina resultat. FLIS har ju använts som ett underlag för planeringen av varje chefs personliga utveckling i ledarrollen. FLIS-data insamlades i sammanhang som innebar att cheferna gick på utbildning och då det var möjligt genomförde jag ett personlig samtal med varje chef. Syftet var att med FLIS-resultaten i fokus mejsla fram en personlig utvecklingsplan för varje chef.

Ett antal förbättringsområden som är vanliga för chefer har under datainsamlingens gång kommit fram och dessa är följande:

- Bli bättre på att ge beröm.
- Bli bättre på att ge kritik, hantera konflikter och föra känsliga samtal.
- Bli bättre på att lyssna och föra en dialog.
- Bli tydligare i sättet att leda.
- Bli bättre på att göra långsiktiga mål tydliga.

- *Bli bättre på att ge beröm!*

Det är vanligare att chefer får höra att de skall ge mera beröm än att de får höra att de är bra på att ge beröm. De förklaringar som ges har ofta att göra med att man utgår från att man skall vara rättvis. I avsaknad av alla fakta i målen så säger man sig hellre avstå från att ge beröm i stället för att riskera att berömma någon som inte är värd berömmet. Olika personligheter har också olika lätt för att utstråla den entusiasm och det engagemang som ofta kännetecknar positiva eldsjälar. De chefer som genom sitt beteende utstrålar optimism och förtjusning upplevs också av medarbetarnas som mer berömmande än de chefer som är mer sammanbitna och fokuserade på uppgiften.

En del uppgiftsorienterade chefer, som får mycket av dessa synpunkter i sina FLIS-resultat, brukar jag ha diskussioner med utifrån aspekterna hur mycket de egentligen tillåter *sig själva* att vara nöjda med vad de har uträttat. Många chefer, män som kvinnor, är enligt min erfarenhet så upptagna av att göra rätt och det också fort att de inte ens hinner belöna sig själva med uppskattande tankar som att "det gjorde vi bra idag!" De har ofta ännu svårare för att tänka "det gjorde jag bra idag".

*- Bli bättre på att ge kritik, hantera konflikter och föra känsliga samtal!*

Min erfarenhet är att många chefer har svårt att vara raka och ärliga när de skall komma med obehagliga besked. En del gömmer sig bakom en slags felriktad omtanke, vilket utpräglade samordnarpersonligheter kan göra. "Jag vill inte ge honom detta att tänka på nu. Han har så mycket annat som tynger honom". Andra har stora obehag inför att ge kritik, t ex att berätta att en kund framfört klagomål, som är så allvarliga att man måste göra något åt det i form av omplacering bort från kundintensiva uppdrag. Orsaken kan vara en rädsla för att få kritik tillbaka av den som kritiserar. Det kan också bero på att man vet med sig att man som chef borde ha tagit tag i den besvärliga kunden långt tidigare. En sådan insikt om att man själv felat i sin chefsroll och bidragit till den svåra situationen, gör att den negativa kritiken blir inlindad och vag.

Konflikträdsla kan ligga bakom många av de situationer då chefen borde bli bättre på att ge kritik eller ta i tråkiga situationer. Det är svårt för chefer som samtidigt skall vara och vill vara entusiasmerande, att då och då tvingas ta tag i och förmedla negativa besked till medarbetarna. Det krävs civilkurage för att göra det och en del blir, i sin oro inför sådana situationer, rent av alltför raka i sina besked och därmed okänsliga.

*- Bli bättre på att lyssna och föra en dialog!*

Detta är den företeelse som vid analysen av materialet i denna studie visade på störst differens mellan medarbetares syn och chefernas. Svaret på min fråga "varför lyssnar du inte på dina medarbetare?" blir oftast att man säger sig helt enkelt inte ha tid. En del chefer vet vad medarbetarna vill ha av chefen i hans eller hennes roll som ledare men avstår medvetet från att leva upp till dessa förväntningar av ren tidsbrist. Chefen prioriterar att göra andra saker.

Tidsbrist uppges av de flesta vara orsaken till att man inte lyssnar eller för en mera uttalad dialog med medarbetarna. Chefer idag har i allmänhet stora krav på sig att delta i möten, sköta externa kontakter, ta fram statistik för olika ändamål, administrera och skriva rapporter. Tiden som går åt för själva ledandet, som ju innebär att samverka med dem man är satt att leda, på ett eller annat sätt, begränsas.

En del, dock, har i sina personliga talanger inte förmågan att föra inlevelsefulla dialoger även om de ger sig tid. Detta ser jag när jag utbildar chefer i medarbetar- och utvecklingssamtal. Olika personligheter tacklar dessa uppgifter på olika sätt. De mest uppgiftsorienterade cheferna har svårt att på ett avspänt eller autentiskt sätt hantera den situation som innebär att man för ett mera personligt samtal, öga mot öga, med en medarbetare.

*- Bli tydligare i sättet att leda!*

I arbetet med materialet och i mina FLIS-samtal har allt som oftast FLIS-resultaten kunnat tolkas som att medarbetarna faktiskt önskar sig ett mera styrande och dirigerande sätt i chefers sätt att leda. Detta är anmärkningsvärt i en tid och i ett land med verksamhetskulturer där man är stolt över att en gång i tiden ha skapat en "saltsjöbadsanda" och där man har MBL som ett redskap för samråd och samverkan. Allmänt talas det ju om att vi i Sverige på många sätt fokuserar på konsensus mer än på direktiv. Dock är det min erfarenhet att ett ökande antal medarbetare önskar sig mera av direktiv och fasta regler från sina chefer. Att vara "gränssättare" är en chefsroll som jag uppfattar som efterfrågad. Detta innebär att chefen ibland är den som säger att "nu räcker det" och definierar hur en normalprestation skall se ut.

På många arbetsplatser uppskattas ett vagt och tillåtande ledarskap av en del, men det kan också vara destruktivt. Det ledarskap som signalerar att medarbetarna får mandat att göra hur mycket som helst på hur kort tid som helst är naturligtvis slitsamt för många. För högpresterande resultatjägare kan en sådan situation, om den dessutom innebär sådana utmaningar som resultatjägarpersonligheterna lockas av, däremot medföra att medarbetare antar alla utmaningar och att de alltså arbetar långt utöver vad som kan anses vara normalt och hälsosamt.

Chefers roll som gränssättare kan inte heller nog betonas i verksamheter som expanderar snabbt. I de starkt växande företagen under IT-boomen behövde många högpresterande medarbetare just en gränssättare. Dock är chefer ju också utsatta för en press uppifrån, antingen det är aktieägare, styrelse, ledningsgrupp, högre chefer eller helt enkelt kraven från marknaden, kunderna, patienterna, som styr. Det är inte lätt att vara gränssättare när man själv arbetar obegränsat och försöker fånga alla de bollar som rör sig. Ändå tror jag att detta är en aspekt värd att beakta då långtidssjukskrivningstalen skjuter i höjden. Omedvetna chefer och högre beslutsfattare förefaller kalkylera med att "går det så går det", varpå man sliter ut sina medarbetare.

Tydlighet i sättet att leda är att vara planerande, uppföljande och klar beträffande målen. Det handlar också om att vara tydlig när det gäller att staka ut vars och ens enskilda mål i arbetet. Bristande struktur kan från chefens sida bero på en ren oförmåga att vara tydlig i det egna arbetet men det kan också bottna i en rädsla för att vara alltför auktoritär. "Jag vill inte vara den som pekar med hela handen", säger en del chefer som svar på frågan varför man inte blir tydligare och sätter upp delmål i större utsträckning än vad många medarbetare, som besvarat FLIS-enkäterna, önskar.

*- Bli bättre på att göra långsiktiga mål tydliga!*

Det finns två aspekter på en sådan önskan. Den ena har att göra med om chefen faktiskt själv har klart för sig vilka de strategiska målen är. Den andra aspekten har att göra med hur chefen är till sin personliga natur. Den första aspekten är klassisk som ett dilemma för alla mellanchefer. Hur agera som ledare och vara strategisk och långsiktig när man själv inte vet eller fått information om vart ledningen och styrelsen anser att verksamheten är på väg? Hur skall cheferna i en turbulent tid kunna ge besked om saker som ligger i framtiden när de själva inte vet så mycket om vartåt allt lutar?

Å andra sidan är det varje chefs plikt, att, oavsett nivå, förmedla en riktning och en känsla av vart man är på väg till medarbetarna. Detta gör chefer med olika personligheter på olika sätt. Det finns de chefer som till sin natur är framtidsorienterade och styrda av en blandning av förhoppning och övertygelse vilket gör att de fungerar som entusiasmerande vägvisare. Andra chefer är mer jordnära. Realister om man så vill. De vill inte och kan inte lova mer än de med säkerhet kan hålla. Och därför blir de inte heller särskilt bra på att göra långsiktiga mål tydliga.

Har en chef självinsikt och en ambition att driva förändring kan han eller hon göra det som är det allra viktigaste för ledare i vår tid: Att leda olikheter. Och att hantera mångfald. I denna uppgift ingår bland annat att förklara varför förändring är nödvändig, trots att man själv inte i detalj, eller ens i stora drag, vet vart förändringarna kommer att leda.

### Undersökning av några klassiska modeller för ledarskap

I den senare delen av studien prövas om två klassiska modeller för ledarskap håller. De två klassiska modellerna är 'strukturering' och 'konsideration', två dimensioner som forskare i Michigan och i Ohio fann var väsentliga faktorer för att beskriva ledarskap. En framstående svensk ledarskapsforskare, Lennart Lennerlöf (1981) kommenterar Ohio-forskarnas termer 'konsideration' och 'strukturering' som följer:

"Med strukturering avses den grad varmed en ledarskaphandling bidrar till att skapa god struktur i gruppen, i arbetsgruppens eller arbetsorganisationens fall en god arbetsstruktur. Strukturering kan alltså innebära att man organiserar arbetet, att man planerar, att man utformar beslutsregler eller administrativa rutiner men också att man förbättrar arbetsgruppens utrustning och miljö.

Med konsideration avses den grad varmed ledarskapet tar hänsyn till gruppens (eller organisationens) medlemmar, till deras kunnande och kapacitet lika väl som till deras känslor och personliga mål. Medan det svenska uttrycket 'att ta hänsyn till' i första hand har associationer till vänlighet (och kanske till undfallenhet), så har det engelska verbet 'consider' mera innebörden av att man överväger eller försöker förstå. Den försvenskade termen 'konsideration' skall då uppfattas på motsvarande sätt. De uttrycker inte en yttlig 'klappa-på-ryggen' vänlighet, utan ett försök till djupare förståelse och respekt för andra personer."

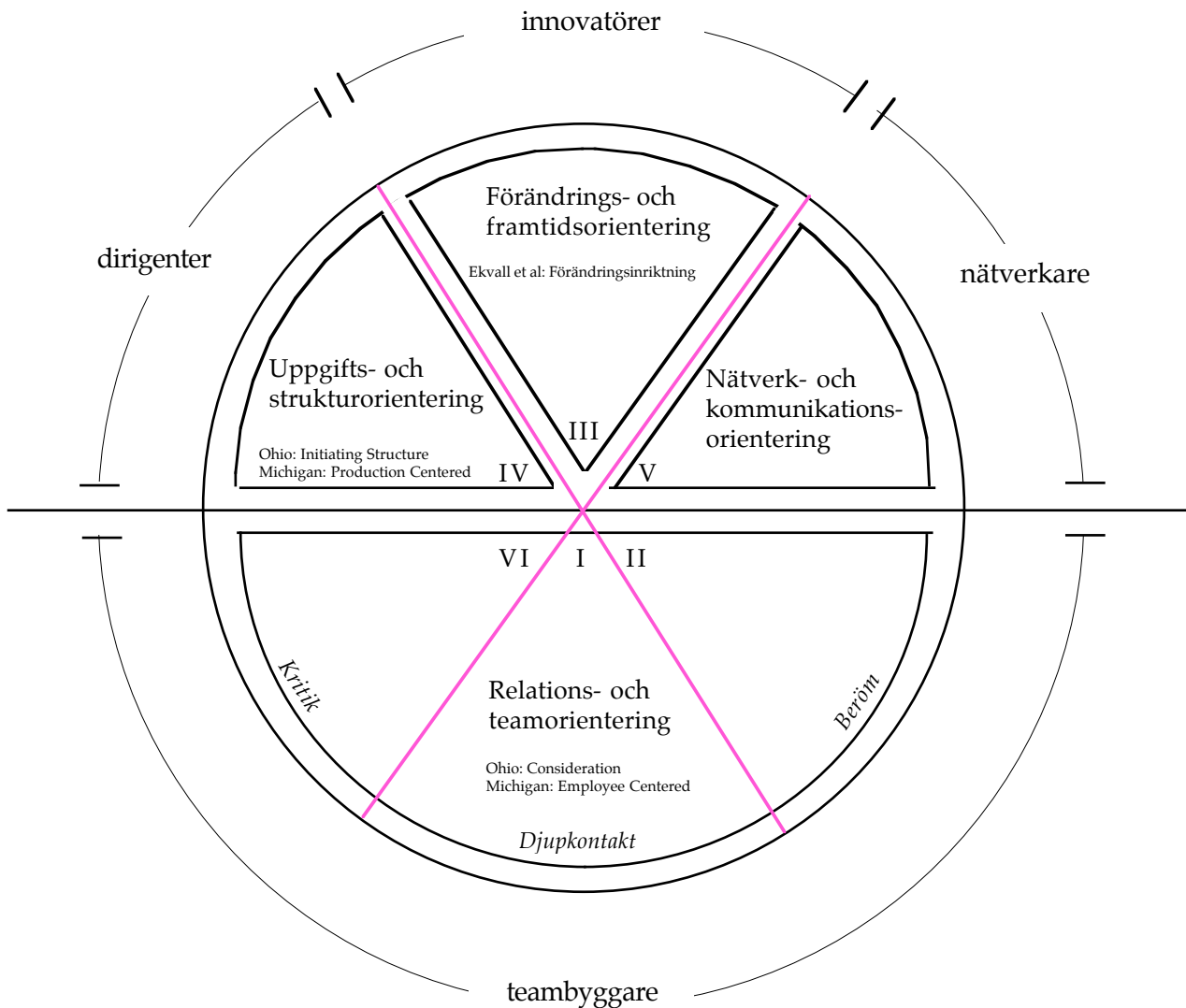
Strukturering och konsideration kan alltså en chef ha olika mycket av i sitt sätt att arbeta och leda och det är kombinationerna av dessa båda företeelser som kan sägas forma chefens ledningsstil. Många forskare och konsulter har också byggt modeller för ledarskap utifrån dessa två faktorer. Svenska forskare (Göran Ekvall et al) har kommit fram till att det finns en tredje faktor, förändringsinriktning som också är en dimension att beakta då man beskriver olika ledningsstilar. Med förändringsinriktning avses en kreativ och förändringsinriktad ledningsstil. Det förändringsinriktade, entreprenöriella ledarskapet, beskrivs alltså som den tredje ledarskapsdimensionen, utöver strukturering och konsideration.

När jag studerade hela materialet med hjälp av faktoranalys kom det fram sex faktorer, både när det gällde analysen av chefernas självskattningar och analysen av medarbetarnas bedömningar. Dessa sex faktorer framgår av uppställningen nedan:

Jämförelse mellan faktormönstren beträffande alla item i chefers självskattningar jämfört med dem som erhållits vid faktoranalys av alla item i medarbetares bedömningar.

| Chefers självskattningar<br>6 faktorer                              | Medarbetarbedömningar av cheferna<br>6 faktorer                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faktor                                                              | Faktor                                                                                                             |
| I DJUPKONTAKT<br>Lyhördhet.<br>Dialogskapande kommunikation.        | I ÖPPENHET<br>Den <i>mänskliga dialogskaparen</i> med en<br>tillåtande, lyhörd öppenhet.                           |
| II BERÖM<br>Positiv förstärkning och erkänsla.                      | IV SUPPORT<br>Den <i>teambyggande coachen</i> som ger beröm, positiv<br>feedback och uppskattning.                 |
| III FÖRÄNDRINGSORIENTERING<br>Framtids- och omvärldsorientering.    | III FÖRÄNDRINGSINRIKTNING<br>Den <i>drivande eldsjäl</i> som är<br>framtidssinriktad och omvärldsmedveten.         |
| IV MÅLSTYRNING<br>Systematisk styrning och<br>målinriktning.        | II STYRNING<br>Den <i>dirigerande struktureraren</i> som är tydlig<br>i kommunikationen och systematisk i arbetet. |
| V YTKONTAKTSKAPANDE<br>Nätverksbyggande och<br>envägskommunikation. | V KOMMUNIKATION<br>Den <i>representative nätverkaren</i> som är<br>kommunikativ och ytkontaktskapande.             |
| VI KRITISK KOMMUNIKATION<br>Rak störningshantering.                 | VI KRITIK<br>Den <i>kritiske sanningssägaren</i> som är rak i<br>kommunikationen och kan påpeka fel och brister.   |

Dessa sex faktorer, som återfinns i såväl chefers självskattningar som medarbetares bedömningar, ger underlag för antagandet om en faktormodell som beskriver vad som karaktäriserar chefskap och ledarskap. Dessa sex faktorer antar jag vara de företeelser som chefer i ledande roller på olika sätt måste hantera. De kan beskrivas i termer av egenskaper men också i termer av aktiviteter och beteenden. Faktornumren i figuren nedan följer de faktorer som kom fram i chefernas självskattningar, alltså kolumnen till vänster ovan. I följande figur framgår hur de sex faktorerna kan grupperas i fyra kategorier.



### Antagandet om en fyrfaktormodell för chefskap och ledarskap

Figuren ovan kan liknas vid en uppstigande sol. Ovan horisonten finns tre uppgiftsorienterade faktorer. Dessa tre kategorier rimmar väl med olika typer av förhållningssätt och aktiviteter, som chefer på olika sätt måste hantera och engagera sig i: Att målstyra och strukturera, att driva förändring och att skapa kontakter. I termer av roller, som i vissa avseenden förenklar kommunikationen, i alla fall i dialog med praktiker, skulle man kunna benämna den chef som har mest betoning på målstyrning som "dirigenten". Den chef som i sitt sätt att arbeta och leda har mest betoning på omvärlds- och framtidsorientering, skulle kunna kallas "innovatören" och den chef som i sina dagliga aktiviteter lägger mest tid och energi på att informera utåt, kommunicera till stora grupper och knyta kontakter, skulle kunna benämnas "nätverkaren".

De tre faktorer som i figuren finns under horisontlinjen, är samtliga företeelser som beskriver olika typer av närkontakt med medarbetare. Alltså är alla tre definitionsmässigt aspekter som går in under rubriken konsideration och relationsorientering. Jag ger här dessa tre faktorer tillsammans benämningen "teambyggaren". I min definition av ledarskap (i motsats till chefskap), är ledarskap mera att hänföra till dessa tre faktorer än till de övriga. Dock ser jag själva ledandet i praktiken mera som en kombination av de två uppgifterna att vara chef och ledare. Ingen är enbart det ena eller det andra, utan de aktiviteter och förhållningssätt som ryms inom uppgiften att vara chef, respektive att vara ledare, löper i praktiken parallellt, om än med betoning på det ena eller det andra.

Av de sex faktorerna kan några betraktas som underordnade och detta ger upphov till hypotesen om en fyrfaktormodell, där ytkontaktskapande föreslås vara ytterligare en faktor i raden av strukturering, konsideration och förändringsinriktning. En enda faktoranalys bekräftar naturligtvis inte dessa rön. För att en ny stabil faktor skall kunna anses bekräftad måste den kunna återupprepas i ett stort antal olika studier och på

ett stort antal olika material. Resultaten här får ses som tentativa och ytterligare forskning behövs för att förkasta eller bekräfta hypotesen om att det kan finnas en fjärde faktor, utöver de två faktorerna uppgiftsorientering och relationsorientering samt den tredje faktorn, förändringsinriktning, som tidigare ringats in. En fjärde dimension för att på ett fullödigt sätt beskriva vad chefer och ledare gör, kan alltså antas vara en faktor som innebär nätverkande och ytkontaktskapande kommunikation.

### **Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter - alla behövs!**

En fyrfaktormodell för ledarskap kan beskrivas i termer av fyra roller, teambyggaren, innovatören, nätverkaren och dirigenten. De har tydliga särdrag enligt följande:

*Teambyggarna* är de som ger sig tid att lyssna, berömma, stötta och utveckla medarbetarna. Här finner vi coacherna, patriarkerna, kuratorerna. De som månar om de anställda och som ger sig tid för alla slags samtal. De räds inte att gå i personlig clinch med medarbetarna och de trivs med att ha en personlig relation till dem de arbetar tillsammans med. Teambyggarna månar om de sina och är sällan ute på fältet. De delegerar dessa uppgifter till andra och ser till att vara tillstädes även när det krävs att de är på annat håll. De har mobiltelefonen på och håller sin dörr öppen. De ser till att vara tillgängliga för att besvara alla frågor som kan dyka upp.

*Innovatörerna* är omvärlds- och framtidsinriktade. De är ofta kontaktskapande som entreprenörer men de behöver inte alls vara det. De kan vara nybyggare och uppfinnare, stigfinnare och nydanare, som ser möjligheter i kombinationer av gammalt och nytt, nya tekniska lösningar och uppgifter för företagen. Det kan vara analytiska omvärldsstrateger som finner nya vägar genom att på ett listigt sätt knyta ihop gamla företeelser så att de bildar något nytt. De skapar nya produkter och ser nya affärsmöjligheter som ingen annan sett. Det kan vara personer som läser tidningar och följer trendanalyser eller skapar sina egna metoder att finna bärkraftiga prognoser för framtiden. Dessa är kanske inte alls några kontaktskapare men väl kunniga inom breda fält och inte begränsade av en enda specialinriktning. Innovatörer, som är vana att ge sig ut i det okända och att driva förändring på okänd mark, är emellertid ofta chefer som sällan tar sig an sina medarbetare på hemmaplan. Och om bara medarbetarna är självgående och inte i så stort behov av direktstyrning, så kan det fungera bra.

*Nätverkarna* har ökat i antal i och med att marknadskommunikation och framför allt bearbetningen av nya marknader har kommit att betonas i allt högre grad. I en del fall kan dessa uppgifter naturligtvis delegeras. Men i en del kulturer är kontaktskaparens status viktig, varför det t ex är betydelsefullt att högste koncernchefen åker till Kina för att knyta vänskapsband och affärsrelationer där. Nätverkare behövs emellertid på alla nivåer i företagen. Behovet att finna nya marknader, som har den sortens mångfald och olikhet som bottnar i etnisk bakgrund, har t ex fått allt större betydelse för konkurrenskraft och framgång, även om det fortfarande i Sverige, när detta skrives i början på 2000-talet, är mera på diskussionsplanet än på det faktiska handlingsplanet. Uppgiften kan formuleras som en nödvändighet för chefer i ledande roller att knyta kontakter med kulturer och språkområden som hittills förbisetts. Nätverkarnas roll framöver blir än mer viktig, lokalt som globalt.

*Dirigenterna* är de chefer som styr med fast hand. De lägger upp rutiner och policies. Ser till att planer följs och de ger medarbetarna direktiv om avrapporteringar av olika slag. Dirigenter styr upp verksamheter med hjälp av nyckeltal och de inkräver gärna vecko- eller månadsrapporter av sina medarbetare. Ibland kan det ske utan att man dessförinnan har förankrat detta hos medarbetarna. Dirigenterna frågar inte efter andras åsikter utan lägger ofta upp sina strukturer och planer på egen hand och de är på det sättet mycket tydliga i sina krav. "Det som inte går att mäta, finns inte" kan vara en devis som passar en typisk dirigent.

I likhet med tidigare resonemang om ledningsstilar, har en chef naturligtvis inte bara en av dessa fyra föreslagna roller eller stilar utan han eller hon visar prov på olika mycket av dessa beteenden, dels beroende på hans eller hennes personlighet men också beroende på den situation som chefen befinner sig i.



Jag tolkar mina resultat så att man kan anta en fyrfaktormodell för ledarskap och föreslår alltså att de tre hittills funna faktorerna utökas med en fjärde faktor: nätverks- och kommunikationsorientering.

Likaså föreslår jag att fortsatt forskning sker för att utröna vad konsideration, eller teambyggande, som jag här kallar det, egentligen består av. En uppgift för fortsatt forskning blir att mera i detalj studera vad relations- och teamorientering innebär. De tre komponenter som jag funnit i denna studie, kritisk kommunikation, beröm och djupkontakt kan vara utgångspunkten för en fördjupad forskning om ledares kommunikation i närkontakt med medarbetare. Jag menar att om man undersöker samspelet mellan chefer och medarbetare i närkontakt, så kan de tre faktorer som jag här fått fram och som jag här valt att behandla som underfaktorer till faktorn konsideration - kritisk kommunikation, djupkontakt och beröm - vara utgångspunkten för en mera nyanserad syn på vad en teambyggare gör, när han eller hon interagerar med sina medarbetare.

I denna studie har jag alltså utgått från två modeller för ledarskap vilka studerats med hjälp av ett stort material insamlade data vad gäller chefers självbilder och medarbetares bedömningar. Såväl RONS-modellen som beskriver personliga stilar i form av grundkaraktärer och kombinationer av dessa, som den rollorienterade modellen, som utöver ledningsstilar beaktar olika kommunikationsstilar hos cheferna, har visat sig vara valida och relevanta, inte bara i praktiken utan även statistiskt. De klassiska tvåfaktorteorierna och den tredje faktorn förändringsinriktning bekräftas i och med denna studie men ytterligare en faktor, nätverks- och kommunikationsorientering, föreslås alltså utgöra ytterligare en faktor för att beskriva ledarskap.