

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Hötterminen 2008

Praktisk ledarskapserfarenhet – ändrar det prioriteringen av ledarskapsfärdigheter?

– En fallstudie av studentorganisationen AIESEC.

Av: Emelie Gustafsson & Pero Khasrow Hamid
Handledare: Göran Grape

Sammanfattning

Enligt rapporten "Akademi eller Verklighet?" skriven av Svenskt Näringsliv saknar många akademiker en god kontakt med arbetslivet under sina studier. Rapporten poängterar att svenska universitets och högskolors samverkan med arbetslivet är bristande och är i behov av förbättring. Detta då bristande arbetslivskontakt under studier kan resultera i att akademiker inte anses vara lika attraktiva på arbetsmarknaden som de akademiker som anser sig ha haft god kontakt med arbetslivet under sina studier.

Att akademiker som upplevt en god samverkan under sina studier gör dem mer eftertraktade på arbetsmarknaden tyder på att en positiv förändring sker hos en person som har upplevt en god kontakt med arbetslivet och fått praktisk erfarenhet i ett yrke.

Denna uppsats ämnar analysera huruvida en förändring sker i studenters prioritering av ledarskapsfärdigheter efter att praktiskt fått utöva ledarskap i form av en yrkespraktik. Uppsatsen har vidare som ansats att analysera huruvida de eventuellt ändrade prioriteringarna kan härledas till specifika situationer som upplevts under praktikperioden.

Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt synsätt och är en fallstudie då uppsatsen har som avsikt att djupgående beskriva och analysera det generella undersökningsproblemet genom att kvalitativt studera studentorganisationen AIESEC. Detta genom att sex intervjuer med studenter som alla besitter ledarskapspositioner, i form av en yrkespraktik, inom organisationen genomfördes. Undersökningen har även en kvantitativ ansats då en enkätundersökning bland studenter som saknar erfarenhet inom ledarskap genomförts för att kunna jämföra prioriteringen av ledarskapsfärdigheter hos studenter som saknar och studenter som praktiskt utövar ledarskap i form av en yrkespraktik.

För att kunna analysera data erhållen genom undersökningen samt kunna besvara undersökningsfrågan valdes teorier inom området lärande genom erfarenhet samt en modell angående ledarskapsfärdigheter. David Kolbs teori *Experiential Learning* och teorin *Action-Observation-Reflection Model* är två teorier som författarna av denna uppsats har utgått ifrån för att bättre kunna förklara den eventuella förändringen och härledningen av denna. Teorierna användes även när enkäten och intervjuguiden konstruerades. Vidare användes även ett antal ledarskapsfärdigheter som Hughes, Ginnett och Curphy beskriver i boken *Leadership – Enhancing the Lesson of Experience* som stöd för undersökningen.

Efter att undersökningens insamlade data analyserats kunde det tydas att en förändring i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter tycks ske då en yrkespraktik inom ledarskap genomgås. Undersökningen tyder på att de studenter som saknar praktisk erfarenhet inom ledarskap prioriterar färdigheten lyhördhet högt medan de studenter som praktiskt utövar ledarskap i form av en yrkespraktik istället tycks prioritera färdigheten motivation. Trots att även likheter i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter påträffades mellan studenter som saknar och studenter som praktiskt utövar ledarskap i form av en yrkespraktik tyder bland annat härledningen av prioriteringen av ledarskapsfärdigheter som studenter som praktiskt utövar ledarskap gör att deras prioritering har påverkats av erfarenheten som yrkespraktiken erbjuder. Undersökningen visade att studenters prioritering av ledarskapsfärdigheter tycks kunna härledas till situationer som upplevts eller upplevs i deras ledarskapsposition inom AIESEC samt till tidigare ledares bristande respektive lyckade ledarskap.

Nyckelord: Ledarskapsfärdigheter, prioritering, praktisk erfarenhet, yrkespraktik.

Abstract

According to the report "Akademi eller Verklighet?" written by the Confederation of Swedish Enterprise do many academics lack good contact with the working life during their studies which has resulted in the problem of academics not being desired by employers. The fact that academics that have had a good contact with the working life during their studies are more desired by employers than those academics who did not consider themselves to have a good contact with the working life during their studies shows that a positive change seems to occur when someone undergoes a practical experience within a profession.

This Bachelor thesis has the purpose to analyze whether a change occur in students prioritization of leadership skills due to a practical experience of leadership in terms of an internship. The thesis aims further to analyze whether one can derive the possible change in students prioritization of leadership skills to situations experienced during the internship in the field of leadership.

The thesis proceeds from a hermeneutic view and is a qualitative case study since the thesis has the purpose to analyze and describe the research question by studying the student organization AIESEC. The research consists of one questionnaire study among students that lack practical experience in the field of leadership and six interviews with students that practice leadership within the student organization AIESEC. This enables a comparison between the prioritization of students that lack practical experience of leadership and students that practice leadership in terms of an internship.

The theories *Experiential learning* and *Action-Observation-Reflection Model* and a model regarding leadership skills were used when the questionnaire and the interview guide were constructed and when the information received from the research were analyzed. The theories where also used when the research question was answered.

After the information received from the research had been analyzed one could interpret that a change in the prioritization of leadership skills seems to occur due to an internship in the field of leadership. One could also interpret from the study that the prioritization of leadership skills derives from situations experienced during the practical experience of leadership and also from previous leaders lacking or successful leadership.

Keywords: Leadership skills, prioritization, practical experience, internship.

Förord

Författarna önskar att tacka alla de som på olika vis har gjort denna uppsats möjlig.

Ett särskilt stort tack riktas till uppsatsens informanter som visat ett stort intresse och behjälplighet. Utan er hade inte denna uppsats varit möjlig.

Ytterligare ett stort tack riktas till vår handledare Göran Grape som genom sitt visade engagemang varit oss motiverande.

Vi önskar även att tacka våra opponenter samt övriga gruppmedlemmar som har givit oss värdefulla åsikter och kommentarer under uppsatsskrivandets gång.

Tack,

Emelie Gustafsson & Pero Khasrow Hamid

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problem och Problemdiskussion.....	10
1.3 Syfte.....	10
1.4 Avgränsningar.....	11
1.5 Tidigare forskning.....	11
2. METODVAL.....	12
2.1 Uppsatsens karaktär.....	12
2.2 Val av fall.....	12
2.3 Insamling av data.....	13
2.3.1 Intervjuer.....	13
2.3.2 Testenkät.....	14
2.3.3 Enkätundersökning.....	15
2.3.4 Genomförande av enkät.....	16
2.4 Metodkritik.....	16
2.5 Validitet.....	17
2.6 Reliabilitet.....	18
3. TEORI.....	19
3.1 Introduktion - man lär genom att göra.....	19
3.2 Experiential Learning.....	19
3.3 The Action-Observation-Reflection Model.....	20
3.3.1 Single- and Double-Loop Learning.....	21
3.4 Leadership skills.....	21
3.4.1 Färdigheten att lära från erfarenhet.....	22
3.4.2 Kommunikationsförmåga.....	22
3.4.3 Aktivt lyssnande.....	22
3.4.4 Självsäkerhet.....	22
3.4.5 Ge konstruktiv feedback.....	23
3.4.6 Effektiv stresshantering.....	23
3.4.7 Relationsskapande.....	23
3.4.8 Definiera mål.....	23
3.4.9 Delegering.....	24
3.4.10 Konflikthantering.....	24
3.4.11 Förhandlingsförmåga.....	24
3.4.12 Problemlösningsförmåga.....	24
3.4.13 Team Building.....	24
3.4.14 Utvecklingsplanering.....	25
3.4.15 Bemyndigande.....	25

3.5 Val av teori.....	25
4. EMPIRI.....	27
4.1 Organisationsinformation.....	27
4.2 Enkätundersökning.....	28
4.3 Intervju 1.....	31
4.3.1 Presentation av informant.....	31
4.3.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	31
4.3.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	31
4.4 Intervju 2.....	32
4.4.1 Presentation av informant.....	32
4.4.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	32
4.4.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	33
4.5 Intervju 3.....	33
4.5.1 Presentation av informant.....	33
4.5.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	33
4.5.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	34
4.6 Intervju 4.....	34
4.6.1 Presentation av informant.....	34
4.6.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	35
4.6.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	35
4.7 Intervju 5.....	36
4.7.1 Presentation av informant.....	36
4.7.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	36
4.7.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	37
4.8 Intervju 6.....	38
4.8.1 Presentation av informant.....	38
4.8.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC.....	38
4.8.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	39
5. ANALYS.....	41
5.1 Analys av enkätundersökning.....	41
5.1.1 Respondenternas prioritering av ledarskapsfärdigheter.....	41
5.2 Analys av intervjuer.....	42
5.2.1 Motivation.....	42
5.2.2 Kommunikation och Lyssna.....	43
5.2.3 Team Building & färdigheten att se till individen.....	44
5.2.4 Delegering och Bemyndigande.....	45
5.2.5 Informanternas prioritering av ledarskapsfärdigheter innan erfarenhet erhållits.....	45
5.3 Prioritering av ledarskapsfärdigheter – före och efter praktisk erfarenhet.....	46
6. RESULTAT & SLUTSATS.....	48

6.1 Resulterar en yrkespraktik inom ledarskap till ändrad prioritering av.....	48
ledarskapsfärdigheter?	48
6.2 Hur ändras prioriteringen av ledarskapsfärdigheter i och med en yrkespraktik?	49
6.3 Slutsats	50
7. AVSLUTANDE DISKUSSION	51
7.1 Slutdiskussion	51
7.2 Vidare forskning	51
7.3 Kritisk insikt.....	52
Referenslista.....	53

Bilageförteckning

Bilaga 1. Intervjuguide.....	
Bilaga 2. Testenkät.....	
Bilaga 3. Enkätundersökning	
Bilaga 4. Sammanställning av enkätundersökning	

Figurförteckning

Figur 1 Kolb's Experiential Learning Cykle	20
Figur 2 The AIESEC Experience.....	28
Tabell 1 Respondenternas rangordning av angivna ledarskapsfärdigheter.....	29
Tabell 2 Prioritering av ledarskapsfärdigheter (de tre mest angivna per prioriteringsgrad).....	30

1. INLEDNING

I detta kapitel följer en bakgrund om uppsatsens ämne och en problemdiskussion som ligger till grund för det problem som uppsatsen ämnar besvara. Vidare förklaras uppsatsens avgränsningar, det vill säga att uppsatsens ramar definieras. Kapitlet avslutas med en diskussion om tidigare forskning kring uppsatsens ämne.

1.1 Bakgrund

Som källa till kunskap har universitet och högskolor som huvudsaklig uppgift att "bedriva utbildning och forskarutbildning samt samverka med det omgivande samhället".¹ Universitet och högskolor kan utföra den tredje uppgiften, samverka, på olika sätt men de mest förekommande sätten för svenska universitet och högskolor att samverka är genom *praktik, arbetslivsanknutna projekt och examensarbeten* samt *fadderföretag*.²

Enligt Svenskt Näringslivs rapport "Akademi eller Verklighet?" innebär en praktik att studenter får tillbringa en viss tid av sin utbildning på en arbetsplats för att därav få möjligheten att erhålla arbetslivserfarenhet, kontakter samt möjligheten att upptäcka möjliga arbetsroller och arbetsplatser för framtiden. Arbetslivsanknutna projekt är arbeten som studenter gör i samarbete med företag medan examensarbeten nödvändigtvis inte sker i samarbete med företag utan studenten fördjupar sig då inom ett valt område och använder sig mer av en forskande metod. Examensarbeten kan också ske på en arbetsplats. Slutligen ämnar fadderföretag ge studenter en tidig anknytning till arbetslivet då studenten erhåller kunskap om olika yrken som dess utbildning ger kompetens till.³

Rapporten "Akademi eller Verklighet?" syftar till att beakta det att Sveriges universitets och högskolors samverkan med arbetslivet idag är bristande⁴ och är därmed i behov av förbättring. Att många akademiker saknar god kontakt med arbetslivet under sina studier utgör ett problem då de inte anses vara lika attraktiva på arbetsmarknaden som de akademiker som har haft god kontakt med arbetslivet.⁵ Rapporten "Akademi eller Verklighet?" redogör för att akademiker som anser sig ha upplevt en bra kontakt med arbetslivet under sina studier har 42 % större sannolikhet att få anställning och 55 % större sannolikhet att erhålla kvalificerade arbeten efter sina studier än de akademiker som anser sig ha saknat kontakt med arbetslivet under sina studier. Detta efter att hänsyn har tagits till olika

¹ <http://www.hogskoleverket.se/densvenskahogskolan.4.539a949110f3d5914ec800056443.html> 2008-11-28 kl. 17:57

² Hjortzberg, Kolsrud & Larsson. Rapporten: *Akademi eller verklighet?* 2008:7-9.

http://www.svensknaringsliv.se/multimedia/archive/00012/Akademi_eller_verkli_12365a.pdf 2009-01-12 kl. 19:55.

³ Ibid.

⁴ Hjortzberg, Kolsrud & Larsson. 2008:3.

⁵ Ibid.

huvudämnnens förutsättningar.⁶ Följaktligen, är en bra kontakt med arbetslivet under studier av stor vikt för att akademiker ska förberedas inför framtida arbeten och karriär.

Problemet att akademiker saknar praktisk erfarenhet poängteras även i Mikaela Almeruds artikel "Anställningsbarhet ska styra resurstilldelning" där Poolias regionchef i Stockholm, Åsa Edman Källströmmer, påpekar att ". . . nyexaminerade saknar arbetslivserfarenhet och praktiska erfarenheter vilket är en stor nackdel när de ska ut på arbetsmarknaden"⁷. Det står även skrivet i artikeln att arbetsgivare anser att "utbildningarna idag är dessutom alltför teoretiska vilket leder till att anställningsbarheten bland studenter minskar"⁸. Sofia Larsen, ordförande i riksdagens utbildningsutskott, poängterar också i artikeln "Högskolornas kvalitet bör höjas" skriven av Ulf Storm att ". . . arbetsgivare vill ha studenter som har god utbildning plus erfarenhet /---/ Jag förstår inte att inte fler lärosäten har praktik i utbildningen. Det finns absolut inget i dag som hindrar detta."⁹

Ett sätt för akademiker att erhålla erfarenhet och därmed också bli mer eftertraktade på arbetsmarknaden¹⁰ är genom en god samverkan mellan studier och arbetsliv genom exempelvis praktikplatser, traineeprogram, och fadderföretag där akademikers teoretiska kunskap får utövas i praktiken¹¹. Ytterligare ett sätt att erhålla erfarenhet är genom en så kallad kvalificerad yrkesutbildning som ämnar att "ge studenterna den erfarenhet de saknar"¹². Artikeln "KY kan rädda arbetslösa akademiker" skriven av Peter Bagge beskriver att kvalificerade yrkesutbildningar "har nära anknytning till arbetsmarknaden, en tredjedel av tiden är man knuten till en arbetsplats och arbetsgivarna är också med hela vägen från det att utbildningen skapas"¹³. Artikeln beskriver även det att erfarenhet värderas högt på arbetsmarknaden då artikeln poängterar att en student inte erhållit ett arbete trots att denne besitter dubbla examen och att denne därför nu istället satsar på en kvalificerad yrkesutbildning.¹⁴ Följaktligen, leder saknad erfarenhet till svårigheter att tillträda arbetsmarknaden.

Att det råder brist i universitets och högskolors samverkan med arbetslivet kan resultera i problem vid utbildandet av ledare, då ledarskap till viss del är något som utvecklas genom erfarenhet¹⁵. Somliga anser till och med att det endast är genom erfarenhet som ledare skapas, det vill säga att ingen är född

⁶ Hjortzberg, Kolsrud & Larsson. 2008:20-21.

⁷ Almerud, Mikaela. *Anställningsbarhet ska styra resurstilldelning*. 2008-11-18.

<http://www.svensktnaringsliv.se/skola/article65455.ece?csref=RSS> 2008-12-04 kl. 16.53.

⁸ Ibid.

⁹ Storm, Ulf. "Högskolornas kvalitet bör höjas". JUSEK TIDNINGEN. Nummer December 10/2008:10.

¹⁰ Hjortzberg, Kolsrud & Larsson. 2008:3.

¹¹ <http://www.hogskolekvalitet.se/Oportunities.aspx> 2008-12-01 kl. 12.44.

¹² http://figureskate2008hb.svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=55212&a=639712&lid=senasteNytt_616104&lpos=rubrik_639712 2008-12-14 kl. 19.41.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Hughes R., Ginnett R. & Curphy G., 1999:19, *Leadership Enhancing the lessons of experience*, 3rd edn., McGraw- Hill Book Co., Singapore.

till ledare.¹⁶ Att ledarskap är något som både är medfött och förvärvat genom erfarenhet påstår Hughes, Ginnett och Curphy i sin bok *Leadership – Enhancing the Lessons of Experience*. De anser att ledarskapet till viss del är medfött men där så kallade ledarskapsfärdigheter är färdigheter som kan övas, läras och därmed också utvecklas.¹⁷ Denna syn på ledarskap bekräftas i beskrivningen av Mercuri International Sverige AB:s ledarskapsutbildning "Ny som chef – nya krav och utmaningar" där det står att man som ny ledare bemöter situationer som aldrig tidigare har upplevts och att man därför är i behov av ". . . nya kompetenser och praktiska redskap".¹⁸ Vidare poängteras det "att vara en framgångsrik ledare som accepteras av medarbetarna är inte något som kommer av sig självt, men det är något du kan lära dig".¹⁹

1.2 Problem och Problemdiskussion

Att samverkan mellan utbildning och arbetsliv i Sverige är i behov av förbättring²⁰ utgör ett problem då behovet av förbättring tyder på att akademiker idag inte erhåller tillräckligt med praktisk erfarenhet i och med sina studier. Detta utgör ett problem då praktisk erfarenhet är förberedande inför arbetslivet samt att avsaknaden av detta försvårar akademikers inträde på arbetsmarknaden. Att en god samverkan är något som gör akademiker mer eftertraktade på arbetsmarknaden²¹ tyder på att en positiv förändring tycks ske hos en person som har haft god kontakt med arbetslivet och erhållit praktisk erfarenhet i ett yrke. Därför utgör faktumet att akademiker saknar praktisk erfarenhet också ett problem vid utbildandet av just ledarskap. Detta då det, som redan påpekats, i alla fall delvis krävs praktisk erfarenhet av ledarskap för att kunna utveckla de färdigheter och kunskaper som krävs för att kunna leda och bemöta situationer som kan komma att behöva konfronteras i yrket. Det vill säga att en annan kunskap och förståelse om ledarskap tycks erhållas av att praktiskt leda.

1.3 Syfte

Denna uppsats ämnar analysera huruvida *en yrkespraktik inom ledarskap kan resultera till ändrad prioritering av ledarskapsfärdigheter?* Vidare analyseras hur en eventuell förändring i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter har uppstått i och med den praktiska erfarenheten.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Hughes R., et al, 1999:19-20,483.

¹⁸ http://www.utbildning.se/Ny_som_chef_steg_1_2_51285.htm 09-01-20 kl. 22.27.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Hjortzberg, Kolsrud & Larsson. 2008:1.

²¹ Ibid.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats är avgränsad till att endast undersöka huruvida studenters prioritering av ledarskapsfärdigheter förändras i och med en praktisk erfarenhet inom ledarskap i form av en yrkespraktik. Uppsatsen kommer inte att belysa den faktiska prioriteringen i sig utan hänsyn kommer enbart att tas till prioriteringen i ett jämförande syfte.

1.5 Tidigare forskning

Det har tidigare forskats inom ledarskapsfärdigheter och exempel på det är den artikel som senare berörs i denna uppsats, nämligen artikeln "The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels" skriven av Mumford, Campion och Morgeson, som bland annat diskuterar olika kategorier av ledarskapsfärdigheter och hur dessa anses vara av olika betydelse i olika nivåer av utövande av ledarskap.²² I Leadership Quarterly resonerar Mumford M.D. i artikeln "Development of leadership skills: experience and timing" kring utveckling av effektivt ledarskap och ledarskapsfärdigheter samt huruvida utvecklingen sker genom erfarenhet.²³

Teorier finns angående inläring genom praktisk utövning, bland annat David Kolbs teori *Experiential Learning*²⁴ och teorin *Action-Observation-Reflection Model* som sätter teorin Experiential Learnings idéer i ett ledarskapssammanhang.²⁵

De artiklar som nämns ovan handlar om ledarskapsfärdigheter vilket denna uppsats också gör och den process om lärande genom att göra som Kolb beskriver i sin teori berörs även i denna uppsats. Det har även tidigare forskats om en kombination av dessa, ledarskapsfärdigheter och lärande genom att göra, då artikeln "Development of leadership skills: experience and timing" handlar om självaste utvecklingen av ledarskap och nödvändiga färdigheter genom erfarenhet. Trots att det tidigare har forskats om både ledarskapsfärdigheter och lärande genom att göra samt de båda i en kombination, har ingen tidigare forskning påträffats om huruvida synen på ledarskap förändrats genom att praktiskt få leda och då specifikt huruvida prioriteringen av ledarskapsfärdigheter förändras av att praktiskt utöva ledarskap i form av en yrkespraktik.

²² Mumford T.V & Michael A. Campion & Frederick P. Morgeson: "The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels" I: The Leadership Quarterly. Vol. 18 (2007) (https://www.msu.edu/~morgeson/mumford_campion_morgeson_2007.pdf) 2008-10-11.

²³ Lerner, R.M., & Tubman, J.G, 1989, *Conceptual issues in studying continuity and discontinuity I, n personality development across life*, Journal of Personality, sid. 57, 343-374; Mumford, M.D., *Individuality in adult development*. In R. Kastenbaum (Ed.), the encyclopedia of adult development, sid 229-236, Phoenix, AZ: Onyx Press, 1992 cited in Mumford, M.D., *Development of leadership skills: experience and timing*, Leadership Quarterly, vol. 11, no. 1 2000:22.

²⁴ Kolb, David.1984. A. *Experiential Learning*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

²⁵ Hughes R., et al,1999:79-82.

2. METODVAL

I detta kapitel följer först en motivering av det fall som undersökningsfrågan har valts att studeras utifrån. Detta följs av en redovisning av de tillvägagångssätt som har använts för att erhålla information och data nödvändig för att kunna studera uppsatsens undersökningsfråga. Vidare resoneras det kring möjliga brister i de använda tillvägagångssätten och slutligen diskuteras undersökningens validitet och reliabilitet.

2.1 Uppsatsens karaktär

Denna uppsats är av karaktären fallstudie²⁶, då den har till avsikt att djupgående beskriva och analysera det generella undersökningsproblemet utifrån studentorganisationen AIESEC. Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt synsätt vilket betyder att uppsatsen inte syftar till att generalisera de empiriska resultaten utan avsikten med resultaten är istället att generera en fördjupad förståelse om ämnet.²⁷ Vidare har uppsatsen en deduktiv ansats, det vill säga uppsatsens ansats är "en avledning från det generella till det konkreta"²⁸.

2.2 Val av fall

Valet att studera undersökningsfrågan utifrån studentorganisationen AIESEC Stockholm är ett strategiskt val som motiveras med att den praktik som organisationen erbjuder är typisk gällande definitionen av praktik som "praktisk övning i ett yrke"²⁹. AIESEC förmedlar praktikplatser till olika företag utomlands samt erbjuder möjligheter att utveckla sig själv och sin potential som ledare genom att aktivt arbeta för organisationen. Trots att organisationen inte själv benämner arbetet inom organisationen som en praktikplats är det fortfarande en "praktisk övning i ett yrke"³⁰. Därför är det den aktivitet som valts att studeras för att besvara uppsatsens undersökningsfråga. Att AIESEC i sig är en ideell studentorganisation är inte av betydelse då det arbete som utövas fortfarande är av karaktären praktisk övning. Det är medlemmarna inom AIESEC Stockholm som själva driver organisationen.

Utöver det faktum att den praktik som erbjuds inom AIESEC är typisk i sin karaktär, underlättades valet av fall av det intresse att medverka i undersökningen som de kontaktade medlemmarna inom organisationen visade. Det vill säga att valet av fall också delvis var ett så kallat bekvämlighetsurval.

²⁶ Denscombe Martyn, 1998:41, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Open University Press, Buckingham & Philadelphia.

²⁷ Lindblad Inga-Britt, 1998:25, *Uppsatsarbete En kreativ process*. Studentlitteratur, Lund.

²⁸ Johannessen, Asbjørn och Tufte, Per Arne, 2002:35, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber.

²⁹ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O284494, 2008-12-16, kl. 11:46.

³⁰ Ibid.

2.3 Insamling av data

För att skapa kunskap och förståelse om det skildrade undersökningsproblemet inhämtades information genom att studera olika vetenskapliga artiklar som både generellt berörde ämnet ledarskap samt mer specifikt om just ämnet inläring genom praktik. Genom att grundligt läsa litteratur införskaffades kunskap om inläring och ledarskap. Utöver detta, har mer aktuella tankar kring ämnet studerats genom att läsa nyligen skrivna artiklar.

Empiriskt material erhöles från både en enkätundersökning samt från 6 intervjuer. Intervjuerna som en kvalitativ metod syftade till att generera mer djupgående information om hur personer som utövar ledarskap i och med en praktikplats prioriterar ledarskapsfärdigheter medan enkätundersökningen som är en kvantitativ metod avsåg att inhämta data från studenter som saknar praktisk erfarenhet av att utöva ledarskap. Denna information syftar till att kunna jämföras med den information som intervjuerna genererade. Följaktligen, tjänade enkätundersökningen ett jämförande syfte medan intervjuerna ämnade generera mer djupgående information att använda för att kunna besvara och beskriva den undersökningsfråga som uppsatsen syftar att besvara.

2.3.1 Intervjuer

För att kunna åstadkomma en mer ingående analys samt att kunna förklara istället för att endast besvara undersökningsfrågan anser författarna att den bästa metoden att inhämta data är genom intervjuer. Då denna uppsats ämnar undersöka huruvida en förändring sker i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter av praktisk erfarenhet av ledarskap i form av yrkespraktik, har intervjuer valts att göras med majoriteten av AIESEC Stockholms projektledare samt dess vice president som alla är studenter som utövar ledarskap inom olika områden inom organisationen.

Valet av informanter är ett strategiskt val, av författarna, där informanterna är typiska för det som uppsatsen ämnar undersöka.³¹ Informanterna anses vara lämpliga informanter till denna undersökning eftersom att alla är studenter som besitter ledarskapspositioner inom organisationen AIESEC och eftersom den praktik som genomgås överrensstämmer med den praktik som undersökningsfrågan innefattar.

Den information som erhöles av studenter med erfarenhet av en ledarskapsposition anses vara av störst vikt för uppsatsen då den ämnar undersöka huruvida ledarskapsfärdigheter prioriteras annorlunda efter att en praktik inom ledarskap har genomgåts. Dessa personer kan någorlunda själva bidra med information om den eventuella förändringen i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter då de

³¹ Johannessen, Asbjørn och Tufte, Per Arne, 2002:84-85, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber.

upplevt både att sakna praktisk erfarenhet inom ledarskap samt att genom en yrkespraktik praktiskt få utöva ledarskap.

Intervjuerna är *delvis strukturerade intervjuer* vilket innebär att intervjuerna baserades på en intervjuguide. En intervjuguide listar teman och generella frågor samt underfrågor till dessa som ska behandlas under intervjuerna. Denna typ av intervjuer är en kombination av typerna strukturerade och ostrukturerade intervjuer och beroende på hur intervjuguiden är formulerad blir intervjuerna mer eller mindre strukturerade. En fördel med att använda en intervjuguide vid intervjuer är att svaren på frågorna som ställs under intervjuerna kan jämföras informanterna emellan³².

En intervjuguide (Bilaga1) användes som underlag till intervjuerna men denna följdes inte strikt utan intervjuerna var mer i form av samtal. Intervjuguiden har tre huvudområden där först mer generella frågor om informanternas bakgrund presenteras för att sedan leda in till frågor rörande deras ledarskapsposition. Informanterna fick under intervjuerna berätta om deras bakgrund för att kunskap om deras tidigare praktiska erfarenhet inom ledarskap skulle erhållas. Det framkom att en informant av de totalt 6 stycken hade mer omfattande erfarenhet i att utöva ledarskap. Därav behandlades den genom denna intervju insamlade data med en medvetenhet om att tidigare praktisk erfarenhet fanns när frågorna besvarades. Slutligen, leder intervjuguiden in på frågor om uppsatsens specifika ämne, det vill säga prioritering av ledarskapsfärdigheter. För att underlätta sammanställningen och analysen av insamlad data spelades intervjuerna efter informanternas godkännanden in.

2.3.2 Testenkät

Den 31 oktober 2008 genomfördes en testenkät med syfte att få åsikter och tips angående enkätens utformande och dess frågor. Vidare syftade testenkäten att ta reda på huruvida enkätens frågor genererar svar som kan användas för att besvara uppsatsens undersökningsfråga. Testenkäten var utformad på engelska då det först var planerat att genomföra enkätundersökningen bland AIESEC:s internationella nyrekryterade medlemmar. På grund av bristande tillgänglighet togs beslutet att istället genomföra enkätundersökningen bland studenter. Detta påverkade inte testenkätens funktion och därav togs den feedback och de lärdomar som testenkäten genererade till hänsyn vid utformandet av den slutgiltiga enkäten. Bland annat så utvecklades enkätens inledande text och frågan om huruvida respondenten har eller har haft någon ledarskapsposition formulerades om (Bilaga 2 och 3).

³² Johannessen och Tufte, 2002:97-99.

2.3.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningens syfte var att inhämta information om prioriteringen av ledarskapsfärdigheter hos studenter som saknar praktisk erfarenhet av ledarskap för att möjliggöra den jämförelse som krävs för att kunna besvara uppsatsens undersökningsfråga. Enkätundersökningens population innefattar studenter som saknar praktisk erfarenhet av att utöva ledarskap och enkätundersökningen gjordes bland 100 slumpmässigt utvalda studenter vid Södertörns högskola. Ett så kallat sannolikhetsurval gjordes.³³

Enkäten bestod av tre sakfrågor³⁴, *ålder*, huruvida respondenten är *studerande* samt huruvida respondenten *har eller har haft någon ledarskapsposition*. Någon stor hänsyn togs inte till bakgrundsvariabeln *ålder* vid sammanställningen av de svar som enkätundersökningen genererade men däremot avgjorde bakgrundsvariabeln om huruvida respondenten var studerande eller ej om dess svar inkluderades i sammanställningen av enkätundersökningens resultat eller ej. Detta då icke studerande inte tillhör undersökningens population. Vidare avgjorde även den tredje bakgrundsvariabeln huruvida respondenternas svar skulle tas till hänsyn vid sammanställningen av enkätundersökningens resultat då enkätundersökningen syftade till att inhämta information från studenter utan praktisk erfarenhet av ledarskap. Om respondenten angivit att denne har eller har haft en ledarskapsposition ombads denne att definiera eller förklara denna ledarskapsposition då förklaringen sedan skulle motivera om respondentens svar skulle inkluderas i sammanställningen av enkätundersökningens resultat trots att de angivit att de har eller har haft en ledarskapsposition. Då enkätundersökningen genererade ett tillräckligt stort antal svar från respondenter som saknade erfarenhet av en ledarskapsposition togs inte något svar från respondenter som angivit att de har eller haft en ledarskapsposition till hänsyn vid sammanställningen av enkätundersökningens resultat. Det vill säga oberoende av hur den angivna ledarskapspositionen definierades av respondenten. Detta resulterade i att de enkäter där respondenten hade angett att denne antingen inte var student eller att denne har eller har haft en ledarskapsposition inte togs i beaktning vid sammanställningen av enkätundersökningens resultat.

Enkäten bestod utöver de tre sakfrågorna även av två attitydsfrågor³⁵ angående informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter vid utövande av ledarskap. Den första attitydsfrågan var en öppen fråga där respondenten ombads att ange den ledarskapsfärdighet som denne ansåg vara av störst vikt när ledarskap skall utövas. Syftet med denna fråga var att erhålla information rörande respondentens prioritering utan någon påverkan av angivna alternativ. I den andra attitydsfrågan ombads

³³ Johannessen & Tufte. 2002:134.

³⁴ Trost, Jan. 2001:63-67, *Enkätboken*. 2:a uppl., Studentlitteratur. Lund.

³⁵ Trost. 2001:67-69.

respondenten att rangordna de fem ledarskapsfärdigheter som denne prioriterade främst bland angivna ledarskapsfärdigheter, där 1 var den ledarskapsfärdighet av störst vikt. De angivna ledarskapsfärdigheterna är färdigheter som Hughes, Ginnett & Curphy i boken *Leadership – Enhancing the Lessons of Experience* har angett som viktiga ledarskapsfärdigheter.³⁶

2.3.4 Genomförande av enkät

Enkätundersökningen genomfördes den 24 november 2008 under lunchtid i Södertörn högskolas lokaler samt i högskolans bibliotek. Enkäten besvarades av 100 slumpmässigt utvalda respondenter som var intresserade att medverka i enkätundersökningen. Närmare hälften av respondenterna, det vill säga 45 respondenter, angav att de har eller har haft någon ledarskapsposition och därför beaktas inte dessa svar vid sammanställning och analys av enkätundersökningen. Detta då syftet med enkätundersökningen endast är att undersöka hur ledarskapsfärdigheter prioriteras av studenter som inte har eller har haft någon ledarskapsposition. Undersökningen genererade 3 stycken bortfall då dessa enkäter var felaktigt ifyllda.

2.4 Metodkritik

Det ideala tillvägagångssättet för denna undersökning vore att samla in data både innan och efter att en yrkespraktik inom ledarskap genomgått, det vill säga att intervjua informanter först då ingen erfarenhet av att praktiskt utöva ledarskap finns och sedan ytterligare en gång efter det att informanterna genomgått en yrkespraktik inom ledarskap. Detta är dock inte möjligt i denna studie då tiden inte tillåter.

Vid insamlandet av data genom intervjuer kan olika faktorer ha kommit att påverka informanternas svar. Exempelvis kan informanternas svar ha påverkats av intervjuarna själva, det vill säga att hur informanten uppfattar intervjuarna samt intervjuarnas beteende. Vidare påverkas intervjuens kvalitet av hur frågorna ställs. Vid genomförandet av intervjuerna kan intervjuarnas uppmuntranen och reaktioner samt formulering av frågor omedvetet ha påverkat informanternas svar.³⁷

Vidare ställer sig författarna något kritiskt till inspelning av intervjuer då detta kan ha en något hämmande effekt på informanterna vid besvarande av frågor samt att informanternas icke-verbala reaktioner inte tas upp av inspelningen.³⁸

³⁶ Hughes R., et al, 1999:483, 485.

³⁷ Johannesen & Tufte. 2003:100.

³⁸ Denscombe Martyn. 1998:148.

2.5 Validitet

Undersökningens validitet avser hur väl undersökningens data representerar det undersökta fenomenet.³⁹

Att informanterna vid intervjuerna fick besvara frågan huruvida dessa ansåg sig ha utvecklat några specifika ledarskapsfärdigheter under sin praktik innan de fick besvara frågan huruvida de ansåg sig prioritera vissa ledarskapsfärdigheter efter att de praktiskt fått utöva ledarskap, kan ha kommit att påverka undersökningens validitet negativt. Detta då den första frågan angående utveckling av ledarskapsfärdigheter kan ha kommit att påverka informanten då denne skulle besvara frågan angående dennes prioritering av ledarskapsfärdigheter. Då det är frågan om prioritering av ledarskapsfärdigheter som är av väsentlighet för studiens syfte bör denna fråga ha ställts före den fråga angående utveckling av ledarskapsfärdigheter.

De ledarskapsfärdigheter angivna i enkätundersökningens andra attitydsfråga kan ha kommit att påverka respondenternas svar på den första attitydsfrågan då respondenterna kan ha sett de angivna ledarskapsfärdigheterna under fråga två och därefter angivit en färdighet på fråga ett (Bilaga 3), det vill säga att vissa respondenter kanske inte följde frågornas ordningsföljd och angav därav inte en ledarskapsfärdighet på fråga ett oberoende av de angivna färdigheterna under fråga två.

Vidare kan benämningen av vissa ledarskapsfärdigheter ha påverkat respondenternas rangordning av färdigheterna då de eventuellt kan ha missförstått eller inte förstått alls. Exempelvis tros respondenterna ha misstolkat färdigheten *utvecklingsplanering*, då de tros ha uppfattat färdigheten som planering av anställdas utveckling och inte ledarens utveckling som Hughes, Ginnett och Curphy förklarar färdigheten. Ledarskapsfärdigheten *bemyndigande* är ett ord som i sig som inte används i vardagligt språk och därmed kan denna färdighet ha varit svår för respondenterna att förstå. Faktumet att denna färdighet även var angiven sist bland de 15 angivna färdigheterna kan också ha kommit att påverka respondenternas val av att rangordna just denna färdighet.

Respondenternas rangordning av de angivna ledarskapsfärdigheterna kan ha kommit att påverkas av att färdigheterna *relationsskapande* och *team building* är något överlappande. Detta kan ha påverkat data på så vis att respondenterna kan ha förväxlat färdigheterna med varandra, vilket kan ha gynnat den ena framför den andra. Det samma gäller för färdigheterna *delegering* och *bemyndigande*.

³⁹ Johannesen & Tufte. 2003:47.

2.6 Reliabilitet

Med undersökningens reliabilitet menas huruvida bland annat undersökningens data, insamlingsätt och bearbetning av data är tillförlitlig.⁴⁰

Faktumet att undersökningen främst genomfördes i form av intervjuer av informanter som genomgår en praktik inom ledarskap kan ha påverkat undersökningens tillförlitlighet. Detta då informanternas svar på frågorna angående deras prioritering av ledarskapsfärdigheter i det förgångna kan ha kommit att omedvetet påverkats av de erfarenheter informanten därefter har erhållit i och med deras yrkespraktik inom ledarskap.

Undersökningens tillförlitlighet gynnas av faktumet att intervjuerna spelades in. Detta då inspelning av intervjuer är mer tillförlitligt än intervjuarnas minne samt att inspelning av intervjuerna möjliggör för andra att kontrollera insamlad data.⁴¹

⁴⁰ Johannesen & Tufte. 2003:28.

⁴¹ Denscombe, Martyn. 1998:144–145.

3. TEORI

I detta kapitel redovisas de teorier som ligger till grund för uppsatsarbetet och sist i kapitlet motiveras valet av dessa teorier. Det är dessa teorier som låg till grund för val av metod och formulering av enkäter och intervjuguide. Slutligen används även de teorier som redovisas i detta kapitel som stöd vid analysen av den genom undersökningen insamlad data.

3.1 Introduktion - man lär genom att göra

Att erfara består, enligt John Dewey, både av en aktiv och en passiv del. Man både gör erfarenheter genom att "pröva på och försöka"⁴² samt genomgår en erfarenhet genom att man "utstår och finner sig i."⁴³ Det är alltså inte enbart handlingen som utgör erfarenheten utan det är genom ett samspel mellan handling, dess konsekvenser och reflektion som en lärorik erfarenhet skapas. Att lära genom att erfara innefattar alltså en process där man reflekterar över en handling och dess konsekvenser som upplevs – man lär genom att göra.⁴⁴

3.2 Experiential Learning

Teorin *Experiential Learning* beskriver idén om erfarenhet som källa till lärande och utveckling.⁴⁵ *Experiential Learning* förklaras genom tre modeller om lärande: Lewins, Deweys och Piagets inlärningsmodell. Tillsammans utgör dessa tre personers inlärningsmodeller ett perspektiv på inläring och utveckling som hävdar att kunskap kontinuerligt utvecklas och testas genom erfarenhet.⁴⁶

Enligt teorin *Experiential Learning* är idéer inte fasta och oföränderliga tankar utan istället anses idéer formas och formas om genom erfarenhet. Två tankar är därmed aldrig lika eftersom att erfarenhet alltid påverkar dessa. I det närmaste vet man vad som förväntas hända, men emellanåt möts man bland annat av oförutsedda situationer och missförstånd. Det är genom ett samspel mellan dessa förväntningar och erfarenheter som inläring, enligt *Experiential Learning*, uppstår.⁴⁷

De tre ovannämnda modellerna om inläring överensstämmer även med idén att inläring sker genom en spännings- och konfliktfylld process där personen i fråga öppet och utan fördomar måste involvera sig i nya erfarenheter. Personen i fråga måste även kunna reflektera och se över erfarenheter från olika synvinklar och utifrån detta kunna definiera och skapa begrepp till vad man kan benämna en teori. Med

⁴² Dewey J., 1985:183, *Demokrati och utbildning*, the Board of Trustees, Southern Illinois University.

⁴³ Ibid.

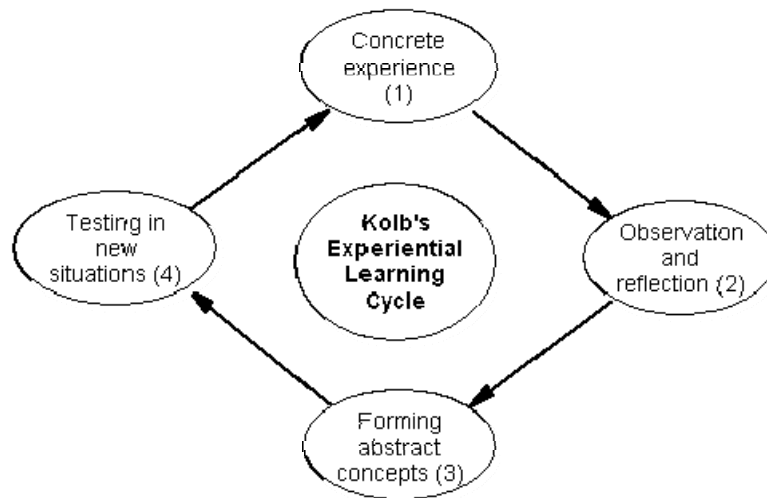
⁴⁴ Dewey J., 1985:183-196.

⁴⁵ Hughes R., et al, 1999:79.

⁴⁶ Kolb D., 1984:21-27 *Experiential Learning*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

⁴⁷ Kolb D., 1984:26-30.

hjälp av teorin kan personen sedan fatta beslut och lösa framtida problem.⁴⁸ Denna process om inläring följer den så kallade *Experiential Learning Cycle* (Figur 1).



Figur 1 Kolb's Experiential Learning Cykle⁴⁹

3.3 The Action-Observation-Reflection Model

The Action-Observation-Reflection Model är en modell som relaterar de ovannämnda idéerna angående lärande utifrån erfarenheter i ett ledarskapssammanhang. Modellen beskriver hur förmågan att leda utvecklas om erfarenheter genomgår faserna *action* (handling), *observation* (observation) och *reflection* (reflektion). För att kunna lära av sina erfarenheter förklarar modellen att man måste observera handlingars konsekvenser samt reflektera och fundera kring dess betydelse och mening.⁵⁰

Utöver de tre nämnda faserna spelar även individens *perception* (uppfattning) en väsentlig roll i inlärnings- och utvecklingsprocessen. Modellen poängterar att det inte är själva händelsen i sig som är signifikant utan att det istället är ledarens uppfattning av händelsen som är av betydelse. Detta eftersom att det är utifrån uppfattningen som reflektion och sedan mening och lärande skapas. Att alla individer inte uppfattar en situation på samma vis är därför av stor betydelse vid lärande eftersom att det influerar både hur man handlar samt hur man observerar och reflekterar kring handlingen och dess konsekvenser.⁵¹

Boken *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* av Hughes, Ginnett och Curphy hävdar att reflektion är den fas av störst betydelse i A-O-R modellen. Det är genom reflektion som en ledare kan

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ <http://www.learning-theories.com/experiential-learning-kolb.html> 2008-11-17 kl. 13:52

⁵⁰ Hughes R., et al, 1999:79.

⁵¹ Hughes R., et al, 1999:82-86.

finna olika sätt att se på situationer och lösa problem samt att bättre förstå anställda, det vill säga att utvecklas som ledare.⁵²

3.3.1 Single- and Double-Loop Learning

Argyris teori *single-* och *double-loop learning* beskriver ytterligare hur lärande sker genom reflektion⁵³ där *single-loop learning* är det lärande som uppstår när en persons reflektioner kring sina handlingar och tankar inte är särskilt omfattande, utan att personen endast söker information i sin omgivning som är tillräcklig för att sammanföra till tankar och handlingar.⁵⁴

Double-loop learning innefattar till skillnad från *single-loop learning* en mer omfattande reflektion kring handlingar och tankar. Vid denna typ av lärande önskar personen att söka information att sammanföra till problem och välkomnar information och förslag från andra. Teorin om *double-loop learning* poängterar betydelsen av att vara mottaglig för andras idéer då ett samarbete kan generera bättre och mer effektiva sätt att definiera och lösa problem.⁵⁵

3.4 Leadership skills

Utveckling av färdigheter är beroende av den kunskap som individen utvecklar i interaktion med sin omvärld⁵⁶. Färdigheter som efterfrågas av ledare har i tidigare studier delats in i fyra olika kategorier; *kognitiva-*, *sociala-*, *affärs-* och *strategiska* färdigheter. Där *kognitiva* färdigheter omfattar de förmågor som är grundläggande såsom förmågan att hantera information, kommunicera, uttrycka sig, lära sig och anpassa sig. Den *sociala* kategorin innefattar förmågor som hjälper en ledare i dess arbete med omgivningen och anställda, vilket inkluderar förmågan att förhandla. Att kunna hantera olika komplexa resurser som till exempel personal utgör en del av en ledares ansvar och ingår i den tredje kategorin av ledarskapsfärdigheter, *affärsfärdigheter*. Ytterligare ett exempel på en färdighet som ingår i kategorin *affärsfärdigheter* som förväntas besittas av en ledare är analys- och orienteringsförmåga vid tilldelning av olika resurser. Slutligen, räknas de förmågor som krävs av en ledare för att kunna förstå, bedöma och identifiera organisationen och dess eventuella brister till de *strategiska* färdigheterna.⁵⁷

⁵² Hughes R., et al, 1999:86-87.

⁵³ Hughes R., et al, 1999:87-88.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Lerner, R.M., & Tubman, J.G, 1989, *Conceptual issues in studying continuity and discontinuity in personality development across life*, Journal of Personality, sid. 57, 343-374; Mumford, M.D., *Individuality in adult development*. In R. Kastenbaum (Ed.), the encyclopedia of adult development, sid 229-236, Phoenix, AZ: Onyx Press, 1992 cited in Mumford, M.D., *Development of leadership skills: experience and timing*, Leadership Quarterly, vol. 11, no. 1 2000.

⁵⁷ Mumford, Campion & Morgeson, *The leadership skills strataplex: Leadership skill requirement across organizational level*, The Leadership Quarterly Vol. 18, 2007:155.

I boken *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, av Hughes, Ginnett och Curphy listas färdigheter som anses vara viktiga och efterfrågade av ledare när ledarskap ska utövas.

3.4.1 Färdigheten att lära från erfarenhet

Ledare behöver feedback för att kunna utöka lärandet utifrån sina erfarenheter. För att åstadkomma detta är det viktigt att ledare framstår som mottagliga och öppna för kritik. Genom att villigt ta emot feedback, anstränga sig för att utvecklas som ledare, vara villig att lära av andra genom att bland annat fråga och observera, föra dagbok där denne reflekterar kring olika aspekter av ledarskap samt att definiera mål och strategier för sin självutveckling.⁵⁸

3.4.2 Kommunikationsförmåga

Att effektivt kunna kommunicera anses vara en av de mest viktiga förmågor som en ledare måste besitta för att lyckas leda andra. Effektiv kommunikation innebär att den avsedda informationen med hög sannolikhet överförs mellan en avsändare och en mottagare.⁵⁹

För att som ledare kunna minimera missförstånd samt förmedla idéer, effektivt argumentera, övertyga och lyckas motivera andra, är god kommunikationsförmåga ett måste. Vidare bidrar en god kommunikationsförmåga till ökad tillgång på information vilket underlättar fattande av beslut.⁶⁰

3.4.3 Aktivt lyssnande

Att lyssna aktivt betyder att uppmärksamma det som någon försöker att kommunicera, det vill säga att fullständigt ta emot ett budskap genom att observera *icke verbala signaler*, försöka förstå det som sägs samt att även själv förmedla icke verbala signaler. Att aktivt lyssna innebär också att visa att man faktiskt lyssnar till det andra har att säga. Mycket av den information som ledare erhåller kommer från att observera och lyssna på det som sker i dess omgivning och därav är förmågan att aktivt kunna lyssna viktig att besitta som ledare.⁶¹

3.4.4 Själsäkerhet

Själsäkerhet innebär förmågan att stå för sina eller en grups åsikter på ett sätt som uppmuntrar andra att göra det samma. En ledare måste veta när samt till vilken nivå som det lämpar sig respektive

⁵⁸ Hughes R., et al, 1999:487-492.

⁵⁹ Hughes R., et al, 1999:492.

⁶⁰ Hughes R., et al, 1999:549-552.

⁶¹ Hughes R., et al, 1999:497-498.

inte lämpar sig att bete sig på ett självsäkert sätt. Det är viktigt att ledare beter sig självsäkert på ett sätt som inte uppfattas som aggressivt.⁶²

3.4.5 Ge konstruktiv feedback

Med *feedback* menas utbyte av åsikter och uppfattningar gällande en persons beteende eller prestation. Anställdas utveckling är delvis beroende på huruvida ledaren kan erbjuda konstruktiv feedback. Med detta menas att den feedback som ges måste vara flexibel och specifik samt vara av både positiv och negativ karaktär. Feedback måste komma i rätt tidpunkt och ha till syfte att vara till hjälp för personen ifråga.⁶³

3.4.6 Effektiv stresshantering

Begreppet stress syftar i detta sammanhang till det tillstånd som upplevs i situationer som anses vara hotande eller utmanande vilket ofta är situationer som uppfattas som alltför komplexa, utmanande eller ovissa. En viss nivå av stress kan vara motiverande och leda till effektivitet men överskrids denna nivå anses den inte längre vara bra. En ledare har till uppgift att identifiera den stressnivå där anställdas effektivitet börjar minska och där stressen istället blir ohälsosam. Det är sådan stress som en ledare måste kunna förebygga.⁶⁴

3.4.7 Relationsskapande

När en ledare har goda relationer till sina anställda kommer mindre konflikter att upplevas och det blir lättare att delegera och vinna stöd hos andra. Dessutom är relationen mellan ledare och överordnade eller jämlika arbetskamrater väsentlig eftersom ledaren är beroende av dess hjälp och stöd. Det vill säga, för att kunna utöva ledarskap på ett effektivt sätt måste starka gruppallianser utvecklas.⁶⁵

3.4.8 Definiera mål

För att lättare kunna nå uppsatta mål måste ledare skapa mål som är specifika, tydliga, realistiska, uppnåeliga men dock utmanande. För att målen ska vara av någon betydelse måste ett engagemang finnas och det sägs att det är mest troligt att mål nås då alla organisationsnivåer är engagerade att nå dessa.⁶⁶

⁶² Hughes R., et al, 1999:500-506.

⁶³ Hughes R., et al, 1999:507-513.

⁶⁴ Hughes R., et al, 1999:513-518.

⁶⁵ Hughes R., et al, 1999:523-527.

⁶⁶ Hughes R., et al, 1999:529-530.

3.4.9 Delegering

Delegering innebär att ledare ger anställda ansvarsområden samt ansvar för att genomföra specifika aktiviteter. Genom delegering kan ledare spara tid samt bidra till utveckling av anställda. Delegering uppskattas ofta av anställda och kan leda till ökad prestationsnivå hos anställda och arbetsgrupper. Trots detta förbises och används inte metoden särskilt ofta bland ledare.⁶⁷

3.4.10 Konflikthantering

En konflikt uppstår då två parter har olika intressen, åsikter eller mål. Konflikter är något som ständigt uppstår och därmed är de omöjliga att undvika i en ledarskapsposition. Därför anses förmågan att kunna hantera konflikter vara en väsentlighet vid ett effektivt ledarskap.⁶⁸

3.4.11 Förhandlingsförmåga

Med hjälp av förhandling kan uppkomna konflikter hanteras och lösningar förhandlas fram. Ledare förväntas att förhandla fram långsiktiga lösningar och försöka att skapa en stabil arbetsmiljö där samarbete och ömsesidigt förtroende mellan anställda fortsätter även efter förhandling.⁶⁹

3.4.12 Problemlösningsförmåga

En kritisk del av problemlösning består av identifieringen av det aktuella problemet. Det är viktigt att de inblandade eller anställda får medverka i definitionen av problemet eftersom att det i annat fall kan resultera i att vissa aspekter av situationen eller problemet bortses. Efter att problemet har identifierats är nästa steg att finna problemets orsak för att sedan diskutera fram möjliga lösningar. När den mest lämpliga lösningen har valts måste dess verkan och konsekvenser tas till hänsyn.⁷⁰

3.4.13 Team Building

På arbetsplatser fokuseras det mer på grupparbete än individuellt arbete. En ledare förväntas att besitta förmågan att utifrån en situation kunna avgöra om en grupp eller endast en individ behövs för att hantera en specifik uppgift. Det är av stor vikt för en grupps prestation att samtliga i gruppen får ta del av ansvar även i situationer där det förekommer press eller tidsbrist. Det är därför viktigt att ledaren

⁶⁷ Hughes R., et al, 1999:540-541.

⁶⁸ Hughes R., et al, 1999:545-546.

⁶⁹ Hughes R., et al, 1999:552-557.

⁷⁰ Ibid.

inte går tillbaka till den traditionella lösningen att lägga ansvaret endast på den person utan som har det högsta ansvaret i gruppen.⁷¹

3.4.14 Utvecklingsplanering

Med utvecklingsplanering menas förmågan att utveckla kunskap och erfarenhet. Ledare förväntas att utvecklas och ändra beteenden som anses ha negativ påverkan på anställda. Detta genom att utvärdera sina egna resultat och organisationens prestationskrav. Detta följs av att ledaren fastställer den utveckling som efterfrågas och sedan säkerställer att utvecklingen har realiserats.⁷²

3.4.15 Bemyndigande

Empowerment eller bemyndigande som det benämns i svenskan, är när en ledare delegerar ner ledarskap samt beslutsfattande till anställda. Detta eftersom det är de anställda som ofta möter de problem som uppstår i en organisation. Med bemyndigande måste utveckling ske och därav måste en ledare som önskar bemyndiga sina anställda att fastställa vad de anställda är kapabla till, utöka dessa förmågor samt att ge dessa personer ökad auktoritet och ansvar.⁷³

En ledare har en viktig roll vid bemyndigande att handleda under utvecklingen av de anställda samt att utöka dess ansvarsområden allt eftersom de anställdas förmåga ökar. Vidare skall ledaren utgöra en förebild för de anställda när det kommer till ledarskap och bemyndigande bör implementeras som en av organisationens strategier.⁷⁴

3.5 Val av teori

De teorier som presenterats i detta kapitel har valts då dessa är av relevans till uppsatsens ämne och till hjälp då uppsatsens undersökningsfråga ska besvaras. Teorierna *Experiential Learning*, *Action-Observation-Reflection Model* är två modeller som beskriver processen att en lärare erfarenhet sker genom reflektion över en handling och dess konsekvenser, det vill säga att lärande sker genom att göra (s.19). *Action-Observation-Reflection Model* är en modell som applicerar denna idé på just ämnet ledarskap. Valet av dessa teorier motiveras genom dess relevans för uppsatsens ämne då uppsatsen ämnar undersöka huruvida en förändring i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter sker av att praktiskt utöva ledarskap i form av en yrkespraktik.

⁷¹ Hughes R., et al. 1999:564-569.

⁷² Hughes R., et al. 1999:573-579.

⁷³ Hughes R., et al. 1999:592-598.

⁷⁴ Ibid.

Hughes, Ginnett och Curphy beskriver i boken *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* viktiga ledarskapsfärdigheter hos ledare. Då uppsatsen syftar till att undersöka huruvida en praktisk erfarenhet i ledarskap leder till ändrad prioritering av just ledarskapsfärdigheter anses dessa färdigheter lämpliga att använda i denna uppsats. Valet av de ledarskapsfärdigheter som utgjorde uppsatsens teori om ledarskapsfärdigheter samt låg till grund för den rangordning som undersökningens respondenter ombads att göra baserades på artikeln "The leadership skills strataplex: Leadership skill requirement across organizational level" skriven av Mumford, Campion och Morgeson. Som redan beskrivits under rubriken *Leadership skills*, delas färdigheter som efterfrågas av ledare in i kategorierna *kognitiva-*, *sociala-*, *affärs-*, och *strategiska* färdigheter och det var utifrån dessa som urvalet av de färdigheter som Hughes, Ginnett och Curphy beskriver i deras bok gjordes till uppsatsens teoridel. De färdigheter som valdes ansågs av författarna återfinnas i någon av artikelns fyra kategorier och antalet av urvalet baserades på vad författarna ansåg vara ett lämpligt antal för undersökningens omfattning. Vidare är den färdighet som i teoridelen omnämns som *relationsskapande* en sammanslagning av vad Hughes, Ginnett och Curphy i deras bok beskriver i de två färdigheterna *Building Effective Relationships with Superiors* och *Building Effective Relationships with Peers*. Vidare är även färdigheten *team building* en sammanslagning av vad Hughes, Ginnett och Curphy i deras bok benämner *Team Building for Work Teams* och *Team Building at the Top*. Dessa sammanslagningar gjorde uppsatsens författare då färdigheterna ansågs likna varandra.

4. EMPIRI

I detta kapitel följer först en presentation av den organisation som undersökningsfrågan har valts att studeras utifrån. Vidare följer en redovisning av den genom en enkätundersökning insamlad data och kapitlet avslutas med en redovisning av data erhållen från ett antal genomförda intervjuer.

4.1 Organisationsinformation

Organisationen AIESEC grundades 1948-1949 i Stockholm med målet att främja "friendly relations" mellan organisationens medlemsländer.⁷⁵ AIESEC är idag världens största studentorganisation och är verksam i över 105 länder.⁷⁶ AIESEC beskrivs på deras hemsida som "the international platform for young people to discover and develop their potential so as to have a positive impact in society"⁷⁷. Varje år arrangerar organisationen ungefär 350 konferenser, 4450 praktikplatser utomlands samt 7500 ledarpositioner till medlemmar inom organisationen.⁷⁸

AIESEC är en studentorganisation som bedrivs ideellt av studenter och nyexaminerade. Organisationen erbjuder sina medlemmar möjligheten att arbeta och leda olika projekt samt möjligheten till praktik på både nationell och internationell nivå.⁷⁹ AIESEC ger sina medlemmar en möjlighet att praktiskt utöva teoretisk kunskap.⁸⁰

AIESEC har olika så kallade lokala kommittéer världen över som ansvarar för rekrytering av nya medlemmar till organisationens lokala delar. Som nyrekryterad medlem börjar arbetet inom organisationen genom att engagera sig i en av organisationens olika projekt. Varje projekt bedrivs av en projektledare och projektens storlek varierar men de flesta har mellan 6-7 projektmedlemmar. Projektmedlemmarnas huvudsakliga uppgift består av att finna nya praktikplatser hos företag inom projektets område, det vill säga sälja AIESEC till företag. Projektmedlemmarna ska även arbeta mot projektets övriga mål som kan variera projekten emellan.⁸¹

⁷⁵ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/history/> 2009-01-12 kl. 20:17

⁷⁶ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/> 2009-01-12 16:30.

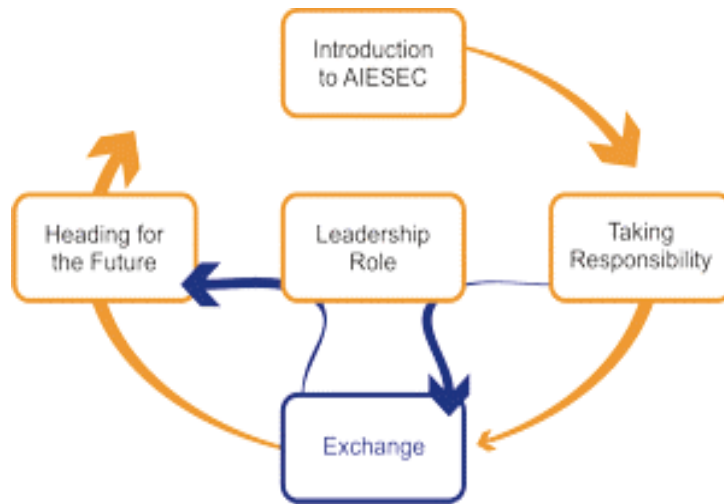
⁷⁷ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/history/> 2008-12-01 kl 20:55.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/index.html> 2008-11-16 kl. 13[0]:41.

⁸⁰ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/experience/> 2009-01-12 kl. 16:37.

⁸¹ Muntlig källa. Anonym 1. AIESEC Stockholm. 2008-10-23.



Figur 2 The AIESEC Experience⁸²

Som figur 3 visar, har en projektmedlem, efter att denne har tagit ansvar i sitt arbete inom organisationen, möjligheten att antingen söka en praktikplats utomlands, inta en ledarroll inom organisationen eller båda två. Det sista steget som en medlem inom AIESEC tar är steget att positivt påverka samhället med sina kunskaper och kontakter erhållna från AIESEC, det vill säga "head for the future".⁸³

Efter att data erhållen från enkätundersökningen har redovisats följer en sammanställning av de intervjuer som har genomförts med fem av AIESEC Stockholms projektledare samt deras vice president.

4.2 Enkätundersökning

Enkätundersökningens respondenter är födda mellan 1976-1989 och samtliga är studerande. Dessa studenter, vars svar har tagits i beaktning, vilket är 52 stycken, har alla angivit att dessa varken har eller tidigare har haft någon ledarskapsposition. De övriga respondenter vars svar ej har tagits i beaktning angav att de har eller har haft en ledarskapsposition eller hade felaktigt fyllt i enkäten. När respondenterna ombads att ange den ledarskapsfärdighet som ansågs vara av störst vikt då ledarskap ska utövas angavs varierande svar men vissa färdigheter angavs av fler än en respondent. Den färdighet som angavs av flest respondenter, sammanlagt 10 stycken, som viktig vid utövande av ledarskap var *lyhördhet*. Utöver denna färdighet angav 6 respondenter färdigheten *kommunikationsförmåga* som högst prioriterad vid utövande av ledarskap. Vidare angav fler respondenter än en även *självssäkerhet*, *kompetens*, *delegering*, *problemlösningsförmåga*, och *färdigheten att lyssna* som färdigheter av stor vikt vid utövande av ledarskap (Bilaga 4).

⁸² <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/experience/> 2008-12-02 kl. 07:59

⁸³ <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/experience/> 2008-12-02 kl. 10:04

I fråga två ombads respondenterna att rangordna de angivna ledarskapsfärdigheterna mellan 1-5, där prioriteringsgraden 1 var den färdighet som ansågs vara av störst vikt vid utövande av ledarskap. Vid sammanställningen av denna fråga framkom det att de färdigheter som prioriteras vid utövande av ledarskap varierar respondenterna emellan. Detta visas i spridningen av de olika ledarskapsfärdigheterna per prioriteringsgrad, det vill säga att de flesta färdigheterna förekommer på samtliga prioriteringsgrader (Tabell 1). Ur tabell 1 kan det exempelvis tydas att ledarskapsfärdigheten *problemlösning* har av ett flertal respondenter rangordnats men till olika prioriteringsgrad och därav förekommer *problemlösning* på samtliga prioriteringsgrader men i varierande frekvens.

Ledarskapsfärdigheter	Prioriteringsgrad					Total
	1	2	3	4	5	
Relationsskapande	3	2	0	3	4	12
Problemlösning	4	5	8	8	6	31
Förhandlingsförmåga	1	1	4	3	5	14
Kommunikationsförmåga	12	14	5	3	0	34
Utvecklingsplanering	0	1	5	4	3	13
Lära från erfarenhet	1	5	1	1	1	9
Aktivt lyssnande	5	4	3	4	6	22
Självssäkerhet	10	6	5	5	3	29
Ge konstruktiv feedback	2	1	3	4	11	21
Effektiv stresshantering	1	1	1	0	0	3
Definiera mål	3	2	5	6	2	18
Delegering	2	1	1	2	1	7
Konflikthantering	1	2	4	4	1	12
Team building	3	3	3	1	5	15
Bemyndigande	0	0	0	0	0	0

Tabell 1 Respondenternas rangordning av angivna ledarskapsfärdigheter

Trots att ledarskapsfärdigheterna rangordnats olika av respondenterna särskiljer sig vissa ledarskapsfärdigheter då de valts att rangordnas av ett flertal respondenter. Bortsett från prioriteringsgrad har färdigheterna *kommunikationsförmåga*, *problemlösning* samt *självssäkerhet* förekommit i flest respondenters rangordning. Kommunikationsförmåga har valts att rangordnas av sammanlagt 34 respondenter varav 12 stycken har prioriterat färdigheten som den med störst vikt vid utövande av ledarskap och 14 respondenter har rangordnat färdigheten som andra prioritet. Färdigheten *problemlösning* valdes att rangordnas av 31 respondenter där färdigheten har rangordnats på prioriteringsgraderna 3 och 4 av 8 respondenter i respektive prioriteringsgrad. Vidare rangordnades färdigheten av 4, 5 och 6 respondenter i respektive prioriteringsgrad 1, 2 och 5. Slutligen, framkom det av sammanställningen att 10 respondenter prioriterade färdigheten

självssäkerhet som den färdighet av störst vikt då ledarskap ska utövas. Denna färdighet rangordnades även av relativt många respondenter i prioriteringsgraderna 2, 3 och 4.

Utöver de ovannämnda färdigheterna har *aktivt lyssnande* rangordnats av relativt många respondenter, 22 stycken. Respondenternas rangordning av färdigheten är relativt jämnt fördelad över prioriteringsgraderna.

En färdighet som vid respondenternas rangordning skiljer sig från de övriga är *bemyndigande* då inte någon respondent valde att inkludera denna färdighet i sin rangordning. En annan färdighet som inte har valts att rangordnas av många respondenter är *effektiv stresshantering* då den endast rangordnades av tre respondenter (Tabell 1).

Ledarskapsfärdigheter	Prioriteringsgrad				
	1	2	3	4	5
Relationsskapande					
Problemlösning			8	8	6
Förhandlingsförmåga			4		5
Kommunikationsförmåga	12	14	5		
Utvecklingsplanering			5		
Lära från erfarenhet		5			
Aktivt lyssnande	5				6
Självssäkerhet	10	6	5	5	
Ge konstruktiv feedback					11
Effektiv stresshantering					
Definiera mål			5	6	
Delegering					
Konflikthantering			4		
Team building					5
Bemyndigande					

Tabell 2 Prioritering av ledarskapsfärdigheter (de tre mest angivna per prioriteringsgrad)

I ovanstående tabell illustreras de tre mest angivna färdigheterna per prioriteringsgrad för att underlätta översikten av respondenternas prioritering av ledarskapsfärdigheter. Tabell 2 tydliggör faktumet att *kommunikationsförmåga* är den färdighet som flest respondenter anser vara av störst vikt vid utövandet av ledarskap. *Självssäkerhet* är även en färdighet som prioriteras högt av fler respondenter då ledarskap ska utövas. Vidare illustrerar tabellen ovan det som tidigare nämnts att *problemlösning* är en förmåga som flest gånger har rangordnats av respondenterna som prioritet nummer 3 och 4. Utmärkande är även att färdigheten att *ge konstruktiv feedback* har rangordnats av 11 respondenter som prioritet 5 medan endast ett fåtal respondenter har rangordnat färdigheten på högre prioriteringsgrader (Tabell 1).

4.3 Intervju 1

Första intervjun gjordes med Informant 1 den 6 november 2008 på AIESEC:s huvudkontor på Studentpalatset i Stockholm.

4.3.1 Presentation av informant

Informant 1 är en student och är Projekt Manager inom ett av AIESEC Stockholms projekt. Informanten engagerade sig inom organisationen då AIESEC kunde förverkliga informantens planerade projektidé. Arbetet inom projektet innefattar rekrytering av studenter samt söka företag villiga att ta emot AIESEC:s praktikanter.

4.3.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

Under sin tid inom AIESEC har Informant 1 lett ett projekt genom att rekrytera medlemmar, deltagit i olika konferenser och ledarskaps- och försäljningsutbildningar inom AIESEC.

Informanten utgör en ledarroll inom projektet och berättar att en huvudsaklig uppgift är att förmedla projektets vision och mål till medlemmarna då dessa måste förstå, tro samt ha motivationen att arbeta mot projektets mål och vision. Att vägleda och visa projektets medlemmar vad som ska göras genom att tilldela dessa specifika arbetsuppgifter utefter deras förutsättningar är ytterligare en uppgift som informanten har. Informanten poängterar också att en stor del av ledarskapet utgörs av att motivera och engagera medlemmarna inom projektet. Vidare innefattar informantens ledarskapsposition målsättning och planering av vidareutbildning av projektets medlemmar.

Informanten har under sina studier inte tidigare haft någon teoretisk utbildning i ledarskap eller någon klar ledarskapsposition men efter att denne engagerade sig i AIESEC anser denne sig ha erhållit en insyn i yrket ledarskap. Detta genom att denne lärt sig att inte bara motivera andra men även sig själv.

4.3.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

När informanten får frågan att nämna ledarskapsfärdigheter som denne finner viktiga vid utövandet av ledarskap svarar denne att utöver kommunikation och motivation som tidigare nämnts anser denne att man som ledare även ska vara en förebild för andra.

Informanten förklarade att anledningen till att denne anser just motivation och kommunikation som viktiga ledarskapsfärdigheter baseras på situationer som bemötts inom AIESEC. Faktumet att

medlemmarna inom AIESEC är från olika länder har enligt informanten visat att kommunikation är av stor vikt vid utövande av ledarskap. Informanten förklarade vidare att skapandet av motivation är en viktig ledarskapsfärdighet särskilt då AIESEC är en ideell organisation som inte motiverar sina medlemmar med betalning. Informanten förklarade att anledningen till att denne anser att ledare även måste vara en förebild för sina anställda är av mer praktiska skäl då, som informanten förklarade, de inte praktiskt vet vad som skall göras.

På frågan vad informanten ansåg vara viktiga ledarskapsfärdigheter innan dennes praktiska erfarenhet av ledarskap svarade informanten att ge order var den färdighet som denne mestadels prioriterade. Vidare förklarade informanten att denne med detta menade att vägledning skulle ske genom direkta order.

4.4 Intervju 2

Den 11 november 2008 genomfördes en intervju med Informant 2 på AIESEC:s huvudkontor på Studentpalatset i Stockholm.

4.4.1 Presentation av informant

Informant 2 blev verksam i AIESEC på grund av dess internationella utbyte och möjligheten att utveckla sig själv. Medlemskapet inom AIESEC påbörjades som aktiv i ett projekt där informanten arbetade med att knyta kontakter mellan AIESEC och olika företag. Informantens nuvarande position innefattar rekrytering av nya medlemmar, marknadsföring, coaching och utveckling av medlemmar inom organisationen.

4.4.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

Informanten fortsätter att förklara att denne genom sin praktik inom AIESEC anser ha lärt sig ledarskapets process och vad ledarskap praktiskt innebär. Informanten berättar att det bland annat var detta som informanten önskade sig att lära då denne var "intresserad inom området men visste inte riktigt, hur gör man?" Utöver detta förklarade informanten även att denne fått utveckla sin kommunikationsförmåga och informanten poängterar vikten av kommunikation, speciellt i en internationell organisation som AIESEC där alla kommunicerar på olika sätt. Vidare diskuterar informanten att något som denne tidigare såg som svårt nu i och med den praktiska erfarenheten inom ledarskap "inte känns lika oövergripigt."

4.4.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

På frågan vilka ledarskapsfärdigheter som denne prioriterar främst då ledarskap ska utövas svarade informanten att förmågan att se och "behandla människor individuellt i den mån det går." Informanten poängterar även sin prioritering av att en ledare måste "se till människors förmågor istället för begränsningar." Detta är något som upplevs som viktigt då exempelvis medlemmar möter motgångar med sitt arbete inom organisationen. Att det är viktigt att man som ledare "inte bara ser till resultaten utan kanske se till vad det är som leder till resultaten."

När frågan om vilka ledarskapsfärdigheter som informanten prioriterade innan denne fick praktisk erfarenhet inom ledarskap i och med sin praktikplats inom AIESEC ställdes, förklarade informanten att det är svårt att säga men att denne tror sig ha prioriterat färdigheten att "lyssna på alla och att kunna vara objektiv." Till sist förklarar informanten att denne anser att de ledarskapspositioner som prioriterades innan den praktiska erfarenheten inom ledarskap överrensstämmer med vilka ledarskapsfärdigheter som nu prioriteras men att skillnader också finns.

4.5 Intervju 3

Intervjun med Informant 3 ägde rum den 24 november 2008 på AIESEC Stockholms huvudkontor beläget i Studentpalatset i Stockholm.

4.5.1 Presentation av informant

Informant 3 är studerande och har grundat ett projekt inom AIESEC Stockholm. Som projektets projekt manager har informanten varit den som strukturerade projektets projektplan. Det var möjligheten och utmaningen att få starta och driva ett nytt projekt som gjorde att informanten blev aktiv inom organisationen.

4.5.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

Informant 3 leder ett antal internationella medlemmar i projektet som syftar att få främst företag som arbetar inom projektets område att bli intresserade av att erbjuda praktikplatser till AIESEC:s medlemmar samt att medverka på olika seminarier och konferenser.

Något som informanten poängterar är att de i projektet arbetar med konceptet *self-development* då informanten anser det viktigt att dennes medlemmar känner att de utvecklas. Därför arbetar informanten som projekt manager mycket med att coacha medlemmarna med gruppsamtal, säljträning

och det vad informanten kallar "one-to-one samtal". Vidare förklarar informanten att denne vid ett gruppsamtal uppmuntrar medlemmar att utbyta erfarenheter istället för att "tänka competitive" AIESEC:s projekt emellan.

Då AIESEC är en internationell organisation anser informanten att det främst är det kulturella utbytet men även den språkliga övningen som har varit utvecklande. Informanten tror sig ha lyckats med att få en bra grupp som arbetar bra tillsammans och att denne också har lyckats motivera sina gruppmedlemmar. Att informanten har lyckats skapa motivation är något som denne anser sig nu ha upptäckt i och med sin praktiska erfarenhet. Informanten förklarar vidare att denne kanske trodde att det skulle vara svårare att leda en grupp än vad denne nu erfarit.

4.5.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

På frågan vilken eller vilka ledarskapsfärdigheter som denne nu prioriterar högt vid utövande av ledarskap svarade informanten att det är "otroligt viktigt" att man "måste skapa en känsla av engagemang från medlemmarna /.../ man ska aldrig tvinga folk mot ett mål utan man ska få dem att känna att dem vill åt samma håll som jag, /---/ man ska kunna motivera sina medarbetare." Vidare förklarar Informant 3 att man som ledare måste "ha ett driv, /---/ man själv måste stå för mycket energi." Informanten säger även att "alla måste ju bidra för annars kommer man inte komma någonstans."

Då informanten ombads att tänka tillbaka på vilka ledarskapsfärdigheter denne prioriterade innan denne fick utöva ledarskap inom AIESEC svarade denne att "ledarskap det var, vart ganska diffust kanske innan" och att denne kanske ansåg att man som ledare "ska behöva va en stark auktoritet än man behöver va." Informanten förklarar detta med att denne kan vara "mjuk i gruppen men ändå behålla min status som projektledare". Informanten nämner dock att denne tror att detta kan variera roller och organisationer emellan.

4.6 Intervju 4

Den 25 november 2008 genomfördes en intervju med Informant 4 på AIESEC:s huvudkontor beläget i Studentpalatset i Stockholm.

4.6.1 Presentation av informant

Informant 4 är projekt manager för en av AIESEC Stockholms projekt. Anledningen till att informanten valde att engagera sig inom AIESEC var att denne såg möjligheten att utveckla sig själv genom att "använda det som jag lär mig i teorin och sätta det i praktiken".

4.6.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

Det projekt som informant 4 leder omfattar ett antal medlemmar där projektet syftar till att kontakta företag för att sälja AIESEC:s *internship program* det vill säga att erbjuda företag möjligheten att ta emot praktikanter. Vidare förklarar informanten att sin roll som projekt manager innefattar att leda gruppen genom att anordna olika möten samt att delta i konferenser. Informanten utvecklar vad denne menar med att leda sin grupp genom att poängtera att "det viktigaste är ju att veta vad motivationen för de är och va med i organisationen /.../ och vad de vill i sina liv". Har man vetskapen om detta förklarar informanten att man då kan leda dessa i rätt riktning genom att "man pushar lite mer för vissa saker och inte göra det för vissa för det kan ju finnas de som inte gillar sales".

Av att ha fått utöva ledarskap berättar informanten att det har fått denne att inse att denne besitter ledarskapsfärdigheter och att ledarskapet "ger mig något". Informanten poängterar även att man som ledare "ska vara en bra människokännare". Vidare förklarar informanten att denne ser att projektgruppen ska arbeta tillsammans och att det därför är viktigt att dela med sig av ansvar.

4.6.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

Då informanten fick frågan om denne prioriterar vissa ledarskapsförmågor högre än andra erhöles svaret att allt det som tidigare sagts är viktigt då "de går så hand i hand. Man kan inte, inte motivera människor och fortfarande vara ett team och om man motiverar så är man inte är ett team, det går inte ihop, man måste liksom kunna ha en balans mellan alla de här olika sakerna. Delegerar man inte så får man inte den motivationen som man vill ha från dem och att de motiveras på rätt sätt." Detta förklarar informanten att man som ledare måste ge sina medarbetare utrymme att utöka sin roll och lita på deras förmåga. Detta är något som informanten har erfart i sin roll som projekt manager då denne gav medlemmar en chans att engagera sig i projektet innan beslutet togs att utesluta dessa från organisationen. Informanten ansåg att en stor del av ledarskap är motivation, men även att försöka finna arbetsuppgifter som passar medarbetares förmåga samt att "skapa en teamkänsla". Informanten tror att dessa färdigheter är viktigt vid utövande av ledarskap över lag och inte bara inom AIESEC eftersom att dessa färdigheter är några som denne tidigare har påträffat i böcker.

Anledningen till varför de ovannämnda färdigheterna prioriteras tror sig informanten till viss del kunna härledas till dennes tidigare ledares ledarskap som informanten ansåg vara bristande. Vidare, "innan min projekt ledare så hade jag en tanke om hur en ledare skulle va, en chef skulle va också, vilket passar ihop med det som jag gör nu".

Då intervjun går vidare till frågan om vilka ledarskapsfärdigheter som informanten prioriterade främst innan dennes erfarenhet svarade informanten att denne inte tror att denne ansåg att delegering utgjorde en så stor del av ledarskap som denne idag anser att det gör. Informanten berättar att motivation var något som denne ansåg vara viktigt redan innan sin erfarenhet som projekt manager då denne gjort ett arbete om motivationsteorier i skolan. Som ledare måste man finna det som motiverar individen, det vill säga "hitta de rätta punkterna för vad som är rätt för den här personen och nästa person är helt unik". Detta anser informanten vara något som denne visste redan innan teori och praktik erhållits, men att både teorin och praktiken stärkte dennes uppfattning.

4.7 Intervju 5

Den 27 november 2008 genomfördes en intervju med Informant 5 på AIESEC:s huvudkontor på Studentpalatset i Stockholm.

4.7.1 Presentation av informant

Informant 5 är studerande och har inte haft någon större ledarposition innan denne blev aktiv inom AIESEC. Informanten började sitt engagemang i AIESEC som medlem och är nu projekt manager för ett av AIESEC Stockholms projekt. Då informanten var den som startade projektet var det denne som konstruerade dess "business plan och liksom fundera ut vad finns det för företag därute och vilka behov har de". Informanten ansvarar för projektets internationella medlemmar och konkret innebär arbetet inom projektet att kontakta företag för att sälja AIESEC, det vill säga att projektet ämnar finna praktikplatser på företag inom projektets område.

Anledningen till att informanten blev engagerad inom AIESEC var det internationella utbytet som organisationen erbjuder. Informanten förklarar vidare att det internationella utbytet dock inte var anledningen till varför denne har fortsatt sitt arbete inom organisationen utan att det istället är det utvecklande arbetet "att bygga upp organisationen". Informanten anser detta arbete som extra utvecklande då denne som projekt manager får utveckla så kallade "soft skills" medan denne i sin utbildning läser mer tekniska kurser.

4.7.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

"Innan jag gick in i AIESEC såg jag aldrig mig själv som en, jag trodde aldrig att jag skulle kunna se mig själv som en ledare", då denne inte är någon som "syns och hörs mest i en grupp med människor som man traditionellt sätt brukar se som den stereotypa ledaren". Vidare förklarade informanten att den ledarroll som denne besitter idag har fått denne att inse "hur kul det är och hur mycket man lär sig av

att utmana sig själv på det sättet /.../ man känner att man växer som människa". Informanten berättar även att dess erfarenhet inom AIESEC har gått utöver dennes förväntningar då organisationen ständigt "ifrågasätter ditt ledarskap, ifrågasätter dig som person, ifrågasätter varför, hur tänker du nu, hur kan du utveckla dig själv, hur kan du göra det här bättre". Informanten berättar att det är genom den ledarroll som informanten har inom AIESEC som denne nu kan tänka sig att i framtiden inta en ledarposition, har fått större självförtroende samt känner sig mer bekväm med att tala inför grupp.

Då informanten får frågan om vilka ansvarsområden denne har som projekt manager förklarar denne att denne "jobbar exakt likadant som någon annan med enda skillnaden att jag är med och hjälper till och koordinerar liksom när vi ska ses, våra mål och hur det går och försöker liksom att samla ihop teamet." Vidare förklarar informanten att denne som projekt manager har utvecklingssamtal, ser till att alla trivs och tilldela medlemmar roller att utvecklas i. Informanten ser sitt ledarskap "mer som koordinering, motivering".

4.7.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

På frågan om informanten anser sig prioritera vissa ledarskapsfärdigheter högre än andra nu när denna har erhållit praktisk erfarenhet inom ledarskap svarar informanten "soft skills, /---/ att vara lyhörd, öppen, att inspirera, motivera, att lyssna, med liksom betoning på lyssna". Informanten förklarar vidare att denne tror sig härleda denna prioritering till sina två tidigare chefer som denne ser som "öppna, lyhörda, ser till individerna, ser varje person i projektet, inspirerande människor".

När informanten ombads att se tillbaka till tiden då denne saknade praktisk erfarenhet inom ledarskap och försöka minnas vilka ledarskapsfärdigheter som denne då prioriterade svarade denne att denne kanske såg "en väldigt så här stereotyp ledarskap som enda sättet utav ledarskap. Väldigt mycket auktoritet, väldigt mycket så här peka med rak arm". Vidare förklarar informanten att denne inte kunde identifiera sig med denna bild av ledarskap men har nu i och med sin erfarenhet insett att "det finns inte bara en typ av ledare utan att man kan vara ledare på så himla många olika sätt beroende på vem du är som person".

4.8 Intervju 6

Den sjätte och sista intervjun genomfördes den 12 december 2008 på AIESEC Stockholms huvudkontor beläget i Studentpalatset i Stockholm.

4.8.1 Presentation av informant

Informant 6 är student och anledningen till att denne engagerade sig i organisationen var att informanten fick bli projekt manager till ett av AIESEC Stockholms projekt. Informant 6 har tidigare erfarenhet av ledarskap då denne i tidigare arbeten "alltid har liksom kommit upp i någon ansvarigroll ganska snabbt, vad jag än har gjort".

4.8.2 Informantens ledarskapsposition inom AIESEC

I början av medlemskapet inom AIESEC genomgick informanten en projektledarutbildning där informanten fick lära sig "allting från rekrytering till allmän ledarskap, försöka liksom hur man får igång ett bra teamwork och så vidare".

Att det är annorlunda att utöva ledarskap i en ideell organisation förklarar informanten då denne poängterar att man "på nått sätt måste man ju göra folk lite mer entusiastiska på ett helt annat sätt eftersom att det inte finns liksom det incitamentet att man väl får pengar, en lön för det som man gör". Informanten förklarar vidare att man kan skapa detta genom att "man får försöka se till att skapa en bra, bra, vad heter det, lagkänsla".

I sammanhang med organisationens internationella karaktär poängterar informanten att "det är en väldig stor skillnad mellan hur liksom folk vill bli ledda eller hur dom vill göra det, oftast är det den svenska den här lite mer demokratiska modellen går inte alltid riktigt hem hos alla människor även om det är väldigt bra att blanda".

Att inspirera människor är den färdighet som informanten anger som den färdighet som denne främst har utvecklat under sin tid inom organisationen. Time management och kommunikation är andra färdigheter som informanten anger.

Som tidigare nämnts har Informant 6 tidigare erfarenhet inom ledarskap då denne inom tidigare arbeten bland annat har ansvarat över ungefär tio personer. Informanten beskriver att dennes första erfarenhet inom ledarskap karaktäriserades av mycket stress då "man inte var säker i rollen".

4.8.3 Informantens prioritering av ledarskapsfärdigheter

När informanten får frågan angående dennes prioritering av ledarskapsfärdigheter svarar denne "definitivt kommunikationen". Informanten förklarar vidare att det är viktigt att ha en bra kommunikationsförmåga med projektets medlemmar samt dess intressegrupper. Informanten berättar även att "det är mycket rapportering som ska upp och ner i liksom organisationen men inom projektet så är det väl som sagt kommunikation absolut det viktigaste /.../ om man inte har den klar så får folk väldigt vaga, en vag syn på vad man gör egentligen och hur man gör det". Prioriteringen av färdigheten kommunikation tror sig informanten gälla allmänt inom ledarskap då "jag tror att det är så som man får folk att känna sig delaktiga också".

Informanten härleder denna prioritering av färdigheten kommunikation till svårigheter som denne har bemött inom organisationen. Exempelvis berättar informanten svårigheten att lyckas att samla alla medlemmar till möten och få svar på e-post.

När informanten fick frågan om dennes prioritering av ledarskapsfärdigheter innan dennes erfarenhet inom AIESEC berättar informanten att "det var väl ganska snarlikt just att, att få med sig och skapa en lagkänsla".

Då informanten har haft ledarskapspositioner även innan dennes medlemskap i AIESEC ombads informanten att tänka tillbaka till tiden då denne saknade erfarenhet inom ledarskap och vilka ledarskapsfärdigheter denne då prioriterade. På denna fråga svarade informanten att denne såg ledare som någon "man kan förlita sig på /.../ den personen som ska veta allting". I detta sammanhang förklarar informanten vidare att "man försöker ju liksom utveckla det som man tycker fungerar och det som är viktigt /.../ när jag har jobbat under nån så om jag tycker att det här fungerar sjukt bra för mig och märker att det fungerar i de teamen liksom, så vill jag gärna ta med det och utveckla det själv och bli bra på den delen. Så det är därför jag har mina prioriteringar".

Då informanten får frågan om dennes prioritering av färdigheter har stärkts i och med erfarenheten inom AIESEC svarar denne "det har nog förstärkts i AIESEC". Informanten förklarar att medlemmarna i AIESEC är "i ens egen ålder som är väldigt, väldigt villiga att hjälpa en och bolla problem med en, säga om sina egna erfarenheter". Informanten förklarar att man på så vis vidgar sitt synsätt. Informanten utvecklar detta genom att berätta att "förut så var time management inte riktigt nåt, var inte den här stora grejen för mig men när man väl märker hur ineffektivt det blir". Med detta menar informanten att denne genom sin erfarenhet inom AIESEC har lärt sig att använda time management på ett mer effektivt sätt. Poängterar gör även informanten att anpassningsförmåga är något viktigt vid utövande av ledarskap.

Informanten avslutar med att säga att "ju mer man gör det desto bättre, desto mer liksom erfarenhet får man /.../ det är viktigt att vara ganska lyhörd också och märka, känna av lite om saker fungerar /.../ se lite till sig själv".

5. ANALYS

I detta kapitel analyseras insamlad data med stöd av uppsatsens valda teorier då empirin tolkas genom att sammankopplingar görs till uppsatsens teorier. Detta kapitel inleds med en analys av empirin erhållen från den genomförda enkätundersökningen och sedan analyseras den empiri som intervjuerna genererade. Slutligen analyseras även empirin i en jämförelse mellan empirin som enkätundersökningen genererade och den empiri som erhöles genom intervjuerna gällande prioritering av ledarskapsfärdigheter.

5.1 Analys av enkätundersökning

Den genomförda enkätundersökningen bidrog till data från studenter som saknar praktisk erfarenhet inom ledarskap angående deras prioritering av ledarskapsfärdigheter när ledarskap ska utövas. Svaren som enkätundersökningen genererade varierade respondenterna emellan men vissa mönster kunde tydas i respondenternas prioritering av ledarskapsfärdigheter (Tabell 1).

5.1.1 Respondenternas prioritering av ledarskapsfärdigheter

Den ledarskapsfärdighet som flest respondenter angav som färdigheten av störst vikt vid utövande av ledarskap i enkätens öppna fråga (Bilaga 3) var *lyhördhet*. Denna färdighet anges inte direkt i teorin som en viktig ledarskapsfärdighet men då ordet "lyhörd" definieras som någon "som lätt uppfattar och tar hänsyn till"⁸⁴ något, kan denna färdighet återfinnas i delar av andra ledarskapsfärdigheter som omnämns som viktiga i teorin. Innebörden av lyhördhet kan bland annat återkopplas till färdigheten *att lyssna aktivt* då ledare genom att observera och lyssna på det som sker i dess omgivning erhåller mycket av sin information. Att aktivt lyssna innebär enligt teorin att ledare ska uppmärksamma det vad andra kommunicerar (s. 22). Färdigheten att aktivt lyssna valdes av relativt många respondenter (Tabell 1) att rangordnas, det vill säga att relativt många respondenter prioriterade färdigheten som en av de fem viktigaste färdigheterna bland de 15 angivna färdigheterna. Vidare kan färdigheten lyhördhet även återfinnas i delar av färdigheten *effektiv stresshantering* som i teorin benämns innebära ledarens uppgift att identifiera den stressnivå där anställdas effektivitet minskar och där stressen istället börjar bli ohälsosam (s.23).

Ytterligare en färdighet som inte direkt omnämns i teorin men som angavs av fler respondenter som viktig då ledarskap ska utövas är *kompetens*. Färdigheten *kompetens* återfinns något i teorins beskrivning av färdigheterna *utvecklingsplanering* samt färdigheten *att lära från erfarenhet*. Färdigheten *utvecklingsplanering* benämns i teorin som ledares förmåga att utveckla sin kunskap och erfarenhet. I

⁸⁴ <http://www.ne.se/artikel/O233352/O233352/lyhörd> 2008-12-03 kl. 16:37

teorin beskrivs det även att färdigheten att lära från erfarenhet innebär att ledare själva måste söka feedback för att kunna lära från sina erfarenheter. Teorin poängterar i och med dessa två färdigheter vikten av att ledare måste utveckla sina kunskaper och lära från erfarenhet. Vikten att ledare ska vara kunniga visades genom enkätundersökningen då färdigheterna "kompetens", "att ledaren ska vara kunnig" och "kunskap" angavs som högst prioriterade ledarskapsfärdigheter.

Vidare visade enkätundersökningen att färdigheterna kommunikationsförmåga, problemlösningförmåga, självsäkerhet samt färdigheten att lyssna är högt prioriterade färdigheter då ledarskap ska utövas då dessa valdes av fler respondenter att rangordnas som en av de fem mest prioriterade färdigheterna. Dessa färdigheter är samtliga omnämnda i teorin som viktiga ledarskapsfärdigheter.

Färdigheten kommunikationsförmåga var den färdighet som flest respondenter valde att rangordna och var även den färdighet som flest respondenter valde att rangordna på prioriteringsgraderna 1 och 2. Som tidigare nämndes är färdigheterna problemlösningförmåga och självsäkerhet två andra färdigheterna som relativt många respondenter valde att rangordna i sin prioritering av ledarskapsfärdigheter.

Värt att nämna är även det att ingen respondent valde att rangordna färdigheten *bemyndigande* i sin prioritering av ledarskapsfärdigheter samt att den påminnande färdigheten *delegering* var en utav de färdigheter som valdes av minst respondenter till sin rangordning av ledarskapsfärdigheter.

5.2 Analys av intervjuer

De genomförda intervjuerna har genererat data, som analyseras nedan, från de 6 informanter som alla besitter en ledarskapsposition angående deras prioritering av ledarskapsfärdigheter då ledarskap ska utövas.

5.2.1 Motivation

Utav 6 angav 4 informanter ledarskapsfärdigheten *motivation* som en färdighet som de prioriterar högt då ledarskap ska utövas. Informant 3 poängterade i intervjun att ledare "måste skapa en känsla av engagemang /---/ man ska kunna motivera sina medarbetare" och Informant 4 förklarade i intervjun att man som ledare måste "hitta de rätta punkterna för vad som är rätt för den här personen och nästa person är helt unik," det vill säga hitta det som motiverar individen.

Även informanterna Informant 1 och Informant 5 nämnde färdigheten motivation som en färdighet som de prioriterade högt då ledarskap skall utövas. Informant 5 nämnde att denne prioriterar så kallade "soft skills" högt där bland annat färdigheten motivation ingick. Färdigheten motivation återkom då Informant 1 förklarade de arbetsuppgifter som denne har som projektledare och förklarade även att denne ansåg motivation som en särskilt viktig färdighet då ledarskap utövas i en ideell organisation där medlemmarna inte motiveras med betalning. Alltså, faktumet att motivation är en stor del av de arbetsuppgifter som Informant 1 utför kan detta komma att tros vara en anledning till varför denne prioriterar motivation högt vid utövandet av ledarskap. Detta kan kopplas till teorin *Experiential Learning* som påstår att idéer och tankar ständigt formas och formas om genom erfarenhet och att tankar alltid påverkas av erfarenhet (s. 19-20).

Då informanterna är verksamma som ledare i en ideell studentorganisation kan färdigheten motivation komma att framträda som extra väsentlig, som Informant 1 berättat, eftersom medlemmar då måste motiveras på andra sätt än genom betalning.

Då Informant 4 berättade om sin ledarskapsposition förklarade denne att denne leder sin grupp och att "det viktigaste är ju att veta vad motivationen för de är och va med i organisationen /.../ och vad de vill i sina liv". Det vill säga att Informant 4, liksom Informant 1 har motivation som en del i sitt arbete. Däremot återförde även Informant 4 sin prioritering av motivation till ett skolarbete om motivationsteorier samt tidigare erfarenhet av en vad denne ansåg vara en bristande ledare, det vill säga att Informant 4 tycks ha ändrat sin prioritering av ledarskapsfärdigheter av en tidigare ledares bristande ledarskap. Detta kan återföras till teorin *Action-Observation-Reflection Model* som beskriver att ledare utvecklas genom att observera sina handlingars konsekvenser samt reflektera kring dess betydelse och mening (s.20-21). Informant 4 tycks ha genomgått detta men genom att istället för att observera sina egna handlingars konsekvenser har denne observerat och reflekterat kring sin tidigare ledares handlingars konsekvenser.

Motivation är en färdighet som inte är benämnd i teorin och då 4 av 6 informanter fritt har angett och motiverat denna färdighet som högt prioriterad vid utövande av ledarskap kan avsaknaden av denna i teorin komma att vara ett förslag till att teorin bör utökas med denna.

5.2.2 Kommunikation och Lyssna

Kommunikation och lyssna är två färdigheter som omnämns i teorin om ledarskapsfärdigheter. Dessa två färdigheter omtalades av vissa informanter under de genomförda intervjuerna.

Gemensamt för tre informanter var att färdigheten kommunikation omnämndes under intervjuerna. Informant 1 poängterade genomgående under intervjun dennes prioritering av kommunikation vid utövning av ledarskap. Informant 1 berättade i intervjun att dennes prioritering av färdigheten kommunikation främst baseras på faktumet att AIESEC består av medlemmar från olika delar av världen. Även Informant 2 poängterade under sin intervju vikten av färdigheten kommunikation och förklarade att detta är särskilt viktigt i en internationell organisation som AIESEC där inte alla kommunicerar på samma sätt. Informant 6 var en tredje informant som angav av denne prioriterade färdigheten kommunikation vid utövande av ledarskap då det är viktigt att åstadkomma en bra kommunikation med både projektets medlemmar samt projektets intressegrupper. Informanten härleder sin prioritering av kommunikation till situationer som denne bemött inom organisationen där inte kommunikationen alltid fungerat på bästa sätt. Kommunikation är något som informanten anser vara viktigt vid utövande av ledarskap rent allmänt och inte bara i organisationen AIESEC. Sammanfattningsvis, kan informanternas erfarenhet inom organisationen vara en anledning till att de prioriterar färdigheten kommunikation som en viktig del i ledarskap. Som ovan beskrivits kan detta förklaras i teorin *Experiential Learning* som påstår att tankar och idéer påverkas av det som erfarits (s.19-20).

Färdigheten att lyssna omnämndes av en informant under intervjuerna. Då Informant 5 får frågan angående dennes prioritering av ledarskapsfärdigheter svarar denne att denne prioriterar så kallade "soft skills /.../ och då med betoning på lyssna". Anledningen till att informanten anser färdigheten att lyssna som viktigt är, som informanten förklarade, att två av dennes tidigare ledare besatt bland annat denna färdighet och utövade ett ledarskap som informanten såg upp till. Det vill säga att även detta kan återföras till teorin *Action-Observation-Reflection Model* där ledarskap utvecklas genom att ledare handlar för att sedan observera och reflektera kring handlingarnas konsekvenser (s.20-21). Detta kan återkopplas till att informanten genomgått dessa faser genom att observera och reflektera över dennes tidigare ledares handlingars konsekvenser istället för informantens egna. Informant 5 diskuterar även under intervjun att organisationen AIESEC ständigt "ifrågasätter ditt ledarskap, ifrågasätter dig som person, ifrågasätter varför, hur tänker du nu, hur kan du utveckla dig själv, hur kan du göra det här bättre" vilket kan tolkas som att fasen *reflektion* i teorin *Action-Observation-Reflection Model* uppmuntras inom AIESEC. Det vill säga, lärandet genom erfarenhet skyndas på.

5.2.3 Team Building och färdigheten att se till individen

Gemensamt för tre av de sex informanterna är att färdigheten som teorin benämner *Team Building* är av stor vikt då ledarskap ska utövas. Informant 4 poängterade vikten att ledare ska kunna "skapa en teamkänsla" och Informant 3 berättar att "alla måste ju bidra för annars kommer man inte komma någonstans" vilket tyder på att informanten anser det viktigt att gruppen som helhet ska prestera. Även

Informant 6 poängterade under intervjun att skapandet av en lagkänsla är något viktigt när man ska leda en grupp.

En färdighet som angavs av tre av de sex informanterna är en ledares färdighet att se till individen, det vill säga att ledare enligt Informant 2 måste "behandla människor individuellt i den mån det går /---/ se till människors förmågor istället för begränsningar". Informant 4 förklarade även i sin intervju att en stor del av ledarskap består av att hitta arbetsuppgifter som passar medarbetares förmågor vilket kan tolkas att ledare skall finna uppgifter som passar den individuella medarbetaren.

Informant 5 nämnde färdigheten att se till individen indirekt i den genomförda intervjun då denne berättade om två tidigare ledare som denne såg upp till då dessa två bland annat, enligt Informant 5, sett till individen. Färdigheten att ledare skall besitta färdigheten att se till individen är inte en färdighet som omnämns i teorin.

5.2.4 Delegering och Bemyndigande

Delegering och bemyndigande är färdigheter som förekommer som viktiga ledarskapsfärdigheter i teorin och dess vikt vid utövande av ledarskap poängteras även av Informant 4 under den genomförda intervjun. Informanten förklarar att det är viktigt att dela med sig av ansvar då hela gruppen ska arbeta tillsammans samt att *delegering* är viktigt för att som ledare kunna skapa motivation. Informanten poängterar även att *bemyndigande* är en viktig färdighet då ledarskap ska utövas då denne under intervjun säger att man som ledare måste ge utrymme åt sin medarbetare att bredda sin roll samt att ledare måste lita på medarbetares förmågor. Informant 5 påpekade även detta under intervjun då denne berättade att denne tilldelar sina medlemmar roller som är utvecklande.

Informant 4 sade i intervjun att de färdigheter som denne prioriterar vid utövandet av ledarskap kan komma att till viss del härledas till dennes tidigare ledare vars ledarskap, enligt informanten, var bristande. Alltså, kan även detta kopplas till teorin *Action-Observation-Reflection Model* (s.20-21). Vidare berättade informanten i intervjun att denne redan innan dennes tidigare ledare hade "en tanke om hur en ledare skulle va" vilket tyder på att informanten påverkats av tidigare lärdomar. Att tankar och idéer inte är oföränderliga utan istället formas och omformas genom erfarenhet beskrivs i teorin *Experiential Learning* (s.19-20).

5.2.5 Informanternas prioritering av ledarskapsfärdigheter innan erfarenhet erhållits

På frågan vilka färdigheter informanten prioriterade innan dennes erfarenhet inom ledarskap svarade tre informanter, Informant 1, Informant 3 och Informant 5, att de tidigare prioriterade att "ge order", "ska behöva va en stark auktoritet", "våldigt mycket auktoritet, väldigt mycket såhär peka med rak arm".

Informant 2 förklarade under intervjun att denne tror sig ha prioriterat färdigheten "lyssna på alla och att kunna vara objektiv". Medan Informant 4 anser sig inte ha prioriterat färdigheten delegering på samma sätt tidigare som denne gör idag. Dessa färdigheter är färdigheter som informanterna prioriterade innan de praktisk fick erfara ledarskap och fick erhålla en lärorik erfarenhet som teorin om att lära genom att göra beskriver sker genom ett samspel mellan handling, dess konsekvenser och reflektion (s.19-20). Därav kan skillnaden mellan de färdigheter som nu prioriteras, i och med att ledarskap praktiskt har utövas, och de som informanterna anser sig prioriterat innan erfarenhet erhållits förklaras i erfarenheten. Detta är något som informanterna 1, 2 och 3, själva berättar i intervjuerna. De berättar att de har erhållit en annan syn på ledarskap än tidigare. Informant 1 förklarade att denne erhållit en insyn i yrket, Informant 2 anser ha lärt sig ledarskapets process och vad ledarskap praktisk innebär och Informant 3 berättade att "ledarskap det var, vart ganska diffust kanske innan".

Vidare förklarar Informant 4 att denne prioriterade färdigheten *motivation* redan innan denne praktisk fick utöva ledarskap. Informanten anser att denne tidigare har varit medveten om vikten av färdigheten men poängterar att denna medvetenhet har stärkts genom både teorin och praktiken.

Under intervjun med Informant 6 berättade informanten att denne inte prioriterade *time management* högt innan dennes erfarenhet av ledarskap inom AIESEC.

5.3 Prioritering av ledarskapsfärdigheter – före och efter praktisk erfarenhet

På enkätens öppna fråga var som beskrivits ovan färdigheten *lyhördhet* den färdighet som flest respondenter angav vara av störst vikt vid utövandet av ledarskap. Färdigheten *lyhördhet* återfinns även i det vad Informant 2 anser sig ha prioriterat innan denne praktiskt fått utövat ledarskap, "... att kunna lyssna på alla...". *Lyhördhet* nämndes endast av en informant, Informant 5, som en ledarskapsfärdighet som prioriteras nu efter att praktisk erfarenhet erhållits då denne anser sig prioritera så kallade "soft skills" där färdigheten *lyhördhet* samt färdigheten att lyssna, som i teorin påminner om lyhördhet, ingick. Då lyhördhet var den färdighet som flest respondenter, som saknar praktisk erfarenhet inom ledarskap, angav som färdigheten av störst vikt vid utövande av ledarskap visades det istället att färdigheten *motivation* var en färdighet som majoriteten av informanterna, som praktiskt utövar ledarskap, ansåg vara av störst vikt då ledarskap skall utövas.

Som beskrivits ovan angavs färdigheten kommunikationsförmåga av 6, utav 52, respondenter i enkätens öppna fråga som den färdighet av störst vikt då ledarskap skall utövas samt valdes även av flest respondenter att rangordna. Vikten av kommunikation när ledarskap skall utövas poängterades även av fyra av de 6 informanterna som praktiskt utövar ledarskap. Alltså, är kommunikationsförmåga en färdighet som angavs som viktig när ledarskap skall utövas av både studenter som saknar och studenter som har erfarenhet av att praktiskt utöva ledarskap.

Färdigheten delegering, som omnämns i teorin, är också en färdighet som nämndes av både studenter som saknar och studenter som har erfarenhet av att praktiskt utöva ledarskap. Två respondenter angav att dessa prioriterade denna färdighet högst vid utövning av ledarskap och en informant poängterade under intervjun vikten av färdigheten då ledarskap ska utövas. Självsäkerhet är också en färdighet som angavs av fler än en respondent.

6. RESULTAT & SLUTSATS

I detta kapitel redovisas undersökningens resultat med sammankoppling till uppsatsens undersökningsfråga och syfte. Kapitlet avslutas med att undersökningens slutsats redovisas och då med sammankoppling till uppsatsens redovisade problem.

6.1 Resulterar en yrkespraktik inom ledarskap till ändrad prioritering av ledarskapsfärdigheter?

Utifrån denna undersökning kan ingen markant likhet urskildas i de prioriterade färdigheterna angivna av studenter som saknar praktisk erfarenhet och studenter som utövar ledarskap i form av en yrkespraktik. Detta tyder på att en förändring sker i och med att praktisk få utöva ledarskap i form av en yrkespraktik.

Det som framkommit ur denna undersökning tyder på att studenter som saknar praktisk erfarenhet inom ledarskap prioriterar färdigheten *lyhördhet* som en ledarskapsfärdighet av hög vikt då ledarskap ska utövas samt att studenter med erfarenhet av att praktiskt utöva ledarskap genom en yrkespraktik istället prioriterar ledarskapsfärdigheten *motivation*. Denna skillnad talar för att en förändring i prioritering av ledarskapsfärdigheter faktiskt sker som resultat av att praktiskt erfara ledarskap i form av en yrkespraktik.

Färdigheten *lyhördhet* angavs även av en informant i sammanhanget att denne nu, i och med sin erfarenhet av ledarskap, prioriterar så kallade "soft skills" däribland *lyhördhet*. Detta tyder på att färdighetens vikt vid utövande av ledarskap uppmärksammas oavsett om praktisk erfarenhet inom ledarskap finns eller ej. Men denna undersökning visar ett tydligt mönster att färdigheten prioriteras främst av de studenter som saknar praktisk erfarenhet av ledarskap.

Undersökningen visar även att färdigheten kommunikation är en färdighet som både studenter som saknar och studenter som har praktisk erfarenhet inom ledarskap anser vara av stor vikt då ledarskap skall utövas. Men då informanterna poängterade vikten av färdigheten kommunikation vid utövande av ledarskap i ett sammanhang med AIESEC och dess internationella karaktär tycks deras erfarenhet att praktiskt leda ha påverkat deras prioritering av färdigheten kommunikation. Det vill säga att prioriteringen av kommunikation tycks ha påverkats av den erfarenheten som erhållits inom AIESEC samt av att AIESEC är av internationell karaktär. Det vill säga att trots denna likhet, respondenter och informanter emellan, tycks en förändring ha skett i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter bland de informanter som praktiskt genomgår en yrkespraktik i ledarskap.

Vidare angavs färdigheten delegering av ett fåtal studenter som saknar praktisk erfarenhet av ledarskap samt av endast en student som praktiskt utövar ledarskap. Av störst relevans angående färdigheten *delegering* är dock att informanten under intervjun berättade att denne inte tidigare ansåg delegering som en lika stor del av ledarskap som denne nu gör, efter att praktiskt fått utöva ledarskap.

Ytterligare ett belägg på att en förändring tycks ske i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter av att praktiskt få utöva ledarskap är att tre informanter angav att de innan de fick praktiskt utöva ledarskap prioriterade färdigheten att "ge order" och auktoritet, vilket inte alls återkom i deras nuvarande prioriteringar. Detta styrker att en förändring av ledarskapsfärdigheter faktiskt sker i och med att praktiskt utöva ledarskap i form av en yrkespraktik. Tre av de totalt 6 informanterna berättar även själva under intervjuerna att de erhållit en annan syn på ledarskap av att de praktiskt får utöva ledarskap i och med yrkespraktiken. Som tidigare nämnts, förklarade Informant 1 att denne erhållit en insyn i yrket, att Informant 2 nu anser sig ha lärt sig ledarskapets process och vad ledarskap praktisk innebär och Informant 3 berättade att "ledarskap det var, vart ganska diffust kanske innan".

6.2 Hur ändras prioriteringen av ledarskapsfärdigheter i och med en yrkespraktik?

Förändringen i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter i och med en yrkespraktik som tycks ske kan enligt denna undersökning härledas till egna arbeten och upplevelser som erfarits i och med yrkespraktiken samt till egna tidigare ledares lyckade respektive bristande ledarskap. Härledningen till egna arbeten och upplevelser i och med yrkespraktiken återkommer under intervjuerna då informanterna förklarar vikten av färdigheter genom att exemplifiera situationer specifika för organisationen AIESEC där yrkespraktiken genomgås. Som tidigare nämnts berättade exempelvis Informant 1 att färdigheten motivation är av stor vikt vid utövande av ledarskap och särskilt inom AIESEC vars medlemmar arbetar ideellt och därav inte motiveras av någon betalning. Informanterna 1 och 2 förklarar även under deras respektive intervjuer att kommunikation är en färdighet av stor vikt vid utövande av ledarskap och då särskilt inom AIESEC som är en internationell organisation. Informant 6 poängterade också vikten av färdigheten kommunikation när ledarskap skall utövas men härleder dennes prioritering till situationer som denne bemött som projektledare inom AIESEC när kommunikationen inte fungerat. Två informanter förklarade deras prioriteringar delvis i tidigare ledares bristande samt lyckade ledarskap. Informant 4 förklarar under intervjun vikten av färdigheten motivation vid utövande av ledarskap och härleder detta bland annat till en tidigare ledares bristande ledarskap medan Informant 5 härleder under intervjun sin prioritering av så kallade "soft skills" till dennes två tidigare ledares lyckade ledarskap.

Den förstnämnda härledningen förklaras i teorierna om lärande genom att göra, *Experiential Learning* som hävdar att tankar ständigt påverkas av nya erfarenheter och *The Action-Observation-Reflection*

Model som beskriver att lärande av erfarenheter sker genom observation och reflektion av ens egna handlingar samt dess konsekvenser. Värt att nämna är även att den senare härledningen som undersökningen presenterar tyder på att lärande även kan ske genom erfarenheter men då genom att observation och reflektion görs av andras handlingar och dess konsekvenser.

6.3 Slutsats

Som nämndes tidigare i uppsatsen är akademiker med praktisk erfarenhet inom ett yrke mer eftertraktade av arbetslivets arbetsgivare än de akademiker som saknar praktisk erfarenhet. Följaktligen, tycks en förändring ske hos personer som praktiskt har fått utöva en profession och de resultat som denna undersökning har genererat tycks ge stöd för detta.

Att praktiskt få utöva ett yrke i form av en yrkespraktik innebär att situationer och händelser som hör yrket till upplevs och detta tycks påverka tankar och idéer rörande professionen. En förståelse av vad ledarskap är tycks erhållas och därav den förändring som tycks ske i det vad som anses vara viktiga ledarskapsfärdigheter när ledarskap skall utövas. Denna förändring är något som visades i undersökningen och bekräftades av samtliga informanter under intervjuerna genom deras engagerade, positiva och uppmuntrande inställning gentemot den praktik inom ledarskap som de genomgår. Att en förändring tycks ske i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter exemplifierar det att praktisk utövning av en profession tycks generera en förändring hos personer som praktiskt får utöva yrket.

7. AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel redogörs författarnas åsikter kring undersökningen i en slutdiskussion för att sedan presentera rekommendationer till vidare forskning. Avslutningsvis redogör författarna deras kritiska insikt gentemot den egna undersökningen.

7.1 Slutdiskussion

Värt att nämna trots att endast en informant, Informant 1, har nämnt detta är den att ledare bör vara en förebild för andra. Informant 1 sade under intervjun "show an example to the people and show that this is the way how to do it." Denna färdighet framkommer inte direkt i teorin men färdigheten bemyndigande tar upp det att ledare skall utgöra en förebild för andra. Vidare definieras färdigheten självsäkerhet i teorin som färdigheten att stå för sina eller en grupps åsikter på så vis att andra uppmuntras att göra likadant (s.22-23). Därav kan det vad informanten menar med att vara förebild till viss del kopplas till färdigheterna bemyndigande och självsäkerhet. Då undersökningen visade att prioriteringen av ledarskapsfärdigheter förutom den praktiska erfarenheten även påverkas av tidigare ledares ledarskap anser författarna att det vad Informant 1 belyste under sin intervju, att en ledare bör vara en förebild, är något värt att uppmärksamma. Då ledare med sitt ledarskap påverkar medarbetare anser författarna att man som ledare bör sträva efter ett ledarskap som medarbetare ser upp till och önskar att ta efter. Därför är ett förslag från författarna att teorin angående viktiga ledarskapsfärdigheter bör utökas med denna då den nu inte direkt omnämns i teorin.

Något som tycks vara en förändring i prioriteringen av ledarskapsfärdigheter när ledarskap ska utövas är något som författarna anser vara något som även belyser att en förändrad syn på ledarskap erhålls genom att praktiskt få utöva professionen. Då prioriteringen av ledarskapsfärdigheter delvis härleds till situationer och upplevelser som erfarits i och med den praktiska erfarenheten anser författarna att prioriteringen därmed har anpassats till verkligheten. Det vill säga att författarna anser att de studenter som utövar ledarskap i form av en yrkespraktik upplever det som till situationen är en viktig färdighet och därför prioriterar denna högt – prioriteringen blir verklighetsbaserad.

7.2 Vidare forskning

Då omfattningen av denna undersökning har begränsats till att undersöka huruvida deltagandet i en yrkespraktik kan resultera till en förändrad prioritering av ledarskapsfärdigheter samt att ingen tidigare forskning har påträffats angående huruvida synen på ledarskap förändras genom att praktiskt få utöva professionen, uppmuntrar författarna till vidare forskning inom detta område.

För att åstadkomma en djupare insyn i olika aspekter av huruvida en praktisk erfarenhet inom ledarskap leder till en förändrad syn på ledarskap är en rekommendation att först studera synen på ledarskap innan praktisk erfarenhet har erhållits för att sedan studera samma personers syn på ledarskap ytterligare en gång men då efter att en praktisk erfarenhet har erhållits. Den praktiska erfarenheten inom ledarskap behöver nödvändigtvis inte vara i form av en yrkespraktik utan det vore även av intresse att undersöka huruvida synen på ledarskap förändras och påverkas av att vara en ledare till yrket, det vill säga huruvida synen på ledarskap förändras under tiden som ledare.

Ytterligare ett förslag till vidare forskning av denna uppsats berörda områden är att undersöka varför somliga färdigheter prioriteras högre än andra. Det vill säga att förklara rangordningen av ledarskapsfärdigheterna. Det skulle exempelvis vara intressant att finna anledningen till varför färdigheten att ge konstruktiv feedback rangordnades av ett flertal respondenter på prioriteringsgraden 5 men endast av ett fåtal på de högre prioriteringsgraderna.

7.3 Kritisk insikt

Då denna uppsats baseras på en fallstudie där sex intervjuer och en enkätundersökning har genomförts kan inte undersökningens resultat generaliseras och antas vara allmänt gällande. Detta då de svar som erhållits från enkätundersökningen och intervjuerna inte är av tillräckligt antal för att kunna anses vara representativa för hela populationen.

Faktumet att de olika informanterna är individer med olika bakgrunder och erfarenheter påverkar deras syn på ledarskap respektive prioritering av ledarskapsfärdigheter, det vill säga att förändringen även kan ha påverkats av faktorer som dessa och inte bara av erfarenheten i sig.

Som tidigare nämnts i denna uppsats poängterar teorin *Experiential Learning* att tankar är föränderliga och påverkas av erfarenheter. Denna teori har skänkt författarna en medvetenhet om att prioriteringen som informanterna angivit under intervjuerna nu kan ha kommit att förändrats då nya situationer och händelser har erfärits under den tid som gått sedan intervjuerna genomfördes.

Referenslista

Skriftliga källor:

Denscombe Martyn, 1998, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press, Buckingham och Philadelphia.

Dewey John, 1985, *Demokrati och utbildning*, the Board of Trustees, Southern Illinois University, (1997. Bokförlaget Daidalos AB).

Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, *Leadership Enhancing The Lessons of Experience*, 3rd edn., McGraw-Hill Book Co, Singapore.

Jackson Terence, 2002, *International HRM: a Cross-Cultural Approach*, Sage Publications.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, 2002, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*, Liber.

Kolb, David A., 1984, *Experiential Learning*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kolb, David A, 1984, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Lerner, R.M., & Tubman, J.G, 1989, *Conceptual issues in studying continuity and discontinuity I, n personality development across life*, Journal of Personality; Mumford, M.D., *Individuality in adult development*. In R. Kasttenbaum (Id.), the encyclopedia of adult development, Phoenix, AZ: Onyx Press, 1992 cited in Mumford, M.D., *Development of leadership skills: experience and timing*, Leadership Quarterly, vol. 11, no. 1 2000.

Lindblad Inga-Britt, 1998, *Uppsatsarbete En kreativ process*. Studentlitteratur, Lund.

Williams, Chuck., 2007, *Management*, 4th edn., Thomson South-Western.

Elektroniska källor:

AIESECs hemsida:

<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/> 2009-01-12 kl. 16:30.

<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/history/> 2008-12-01 kl. 20:55, 2009-01-12 kl. 20:17.

<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/index.html> 2008-11-16 kl. 13[0]:41.

<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/experience/> 2008-12-02 kl. 07:59, 2008-12-02 kl. 10:04, 2009-01-12 kl. 16:37.

Högskolekvalitets hemsida:

<http://www.hogskolekvalitet.se/Oppportunities.aspx> 2008-12-01 kl. 12.44.

Learning- Theories:

<http://www.learning-theories.com/experiential-learning-kolb.html> 08-11-17 kl. 13:52

Nationalencyklopedins hemsida:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O284494, sökord: *praktik*, 2008-12-15 kl. 11.46.
<http://www.ne.se/artikel/O233352/O233352/lyhord>, sökord: *lyhörd*, 2008-12-03 kl. 16:37.

Svenskt Näringslivs hemsida:

Hjortzberg, Kolsrud & Larsson Rapporten: *Akademi eller verklighet?* Mars 2008.
http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00012/Akademi_eller_verkli_12365a.pdf, 2009-01-12 kl. 19:55.

Almerud, Mikaela. *Anställningsbarhet ska styra resurstilldelning*. 2008-11-18.
<http://www.svensktnaringsliv.se/skola/article65455.ece?csref=RSS> 2008-12-04 kl. 16.53.

SVT:s hemsida:

http://figureskate2008hb.svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=55212&a=639712&lid=senasteNytt_616104&lpos=rubrik_639712, 2008-12-14 kl. 19.41.

The Leadership Quarterly:

Mumford T.V & Michael A. Campion & Frederick P. Morgeson: *“The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels”* I: The Leadership Quarterly. Vol. 18, 2007, https://www.msu.edu/~morgeson/mumford_campion_morgeson_2007.pdf, 2009-01-12 kl. 20:07.

Utbildning.se:

http://www.utbildning.se/Ny_som_chef_steg_1_2_51285.htm, 09-01-20 kl. 22.27.

Muntlig källa:

Anonym 1, AIESEC Stockholm, 2008-10-23.

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide

1. Presentation

- Ålder.
- Utbildning.
- Hur länge har du varit medlem (praktiserat) inom AIESEC?
- Hur kom det sig att du sökte dig till AIESEC?
- Att få utöva ledarskap eller var det organisationen i sig som tilltalade dig?

2. Berätta om din ledarposition som du har inom AIESEC?

Allmänt:

- Hur länge?
- Område
- Vad har du för ansvarsområden?
- Omfattning, dvs. hur många personer ingår i din projektgrupp?

Ledarskap:

- På vilka sätt har din erfarenhet inom AIESEC varit *utvecklande* (personlighet, ledarskapsförmågor etc.)?
- Vilka förmågor anser du dig ha utvecklat under din praktik?
- *Anser du att några specifika förmågor är av större betydelse än andra vid utövande av ledarskap?*
- Om vi ser till det arbete du gjorde inom AIESEC innan du blev *project manager*, på vilka sätt var det utvecklande?
 - På vilka sätt fick du då utöva ledarskap?

Ca 20min

3. Har du haft någon annan ledarskapsposition innan du gick med i AIESEC?

- Om ja, förklara dess omfattning.
- Praktik eller som yrke?

Om vi återgår till tala om ledarskapet i sig:

4. Anser du **nu** när du praktiskt har och faktiskt utövar ledarskap att du prioriterar vissa ledarskapsförmågor högre än andra? ("Som du tidigare nämnde...")
 - Förklara varför du anser dessa förmågor vara av högsta prioritet?
→ Kan du kanske härleda dessa förmågor till situationer som du har fått uppleva i och med din ledarposition?

5. Kan du minnas om du ansåg någon/några förmågor som särskilt viktiga innan du praktiskt själv fick utöva ledarskap (i och med din praktik på AIESEC?)
 - Överensstämmer dessa med de som angavs som viktiga nu?
 - Om inte, varför?
 - Om ja, har prioriteringen kanske förändras i *grad*?

Slutligen,

6. Kan du rangordna de fem förmågor som du prioriterar högst när ledarskap ska utövas, där 1 är den förmåga som du prioriterar högst.

Ca 15min

Har du något som du önskar tillägga innan vi avslutar?

Tack så mycket för din hjälp.

Bilaga 2. Testenkät

A study in the field of Leadership

We are two students who write Bachelor-thesis in the field of leadership at Södertörn University. Your answers are of great value to our study and we appreciate your participation. This survey is anonymous and the answers will only be used in this specific study.

Do You have any kind of experience in practicing any kind of leadership?

Yes

No

Unsure

(If you have answered *yes* or *unsure* on the question above, we thank you for your participation.)

When are You born? 19__

Are You

Female

or

Male

1. Please name the skill that You prioritize the most when leadership is to be practiced: _____

2. Rank the five skills that you prioritize the most when leadership is to be practiced among the ones mentioned below. Rank 1-5, where you consider 1 as the most prioritized one.

__ Learning from experience

__ Communication

__ Listening

__ Assertiveness

__ Providing constructive feedback

__ Relationship building

__ Setting goals

__ Delegating

__ Managing conflict

__ Negotiation

__ Problem Solving

__ Development planning

__ Empowerment

__ Team building

Thank you for your time and participation!

/Emelie Gustafsson and Pero Hamid

Bilaga 3. Enkätundersökning

Enkätundersökning – prioritering av ledarskapsfärdigheter.

Vi är två studenter på Södertörns högskola som skriver Kandidatuppsats inom området ledarskap. Denna undersökning är en del av vår studie som syftar till att besvara huruvida en yrkespraktik inom ledarskap resulterar i en ändrad prioritering av ledarskapsfärdigheter. Era svar är av stort värde för vår studie och vi uppskattar Ert deltagande. Samtliga svar behandlas anonymt och kommer endast att användas i denna studie.

När är du född? 19_____

Är du studerande? Ja Nej
(Som *studerande* räknas du oberoende av din studietakt.)

Har eller har Ni haft någon ledarskapsposition? Ja Nej

Om Ni svarade *Ja* i den ovanstående frågan, beskriv och definiera den position Ni har/har haft: _____

1. Ange den ledarskapsfärdighet som Ni anser vara av störst vikt då ledarskap ska utövas:

2. Var snäll och rangordna de fem ledarskapsfärdigheter av de nedanstående färdigheterna som Ni prioriterar högst då ledarskap ska utövas. Rangordna 1-5, där 1 är den färdighet som Ni anser vara av störst vikt.

__ Problemlösning

__ Kommunikationsförmåga

__ Lära från erfarenhet

__ Självsäkerhet

__ Effektiv stresshantering

__ Definiera mål

__ Konflikthantering

__ Bemyndigande

__ Förhandlingsförmåga

__ Utvecklingsplanering

__ Aktivt lyssnande

__ Ge konstruktiv feedback

__ Relationsskapande

__ Delegering

__ Team building

*Tack för Er tid och Ert deltagande!
/Emelie Gustafsson och Pero Hamid*

Bilaga 4. Sammanställning av enkätundersökning

Sammanställning av data erhållen från enkätundersökningen

Fråga 1. Ange den ledarskapsfärdighet som Ni anser vara av störst vikt då ledarskap ska utövas.

Sammanställning av de ledarskapsfärdigheter som angavs mer än en respondent som högst prioriterade när ledarskap ska utövas:

	Antal
"Lyhörddhet"/"lyhörd"/"öppen för förslag"/"att vara lyhördig"/	10
"Kommunikations- förmåga/skicklighet"/	6
"Självsäkerhet"/"vara säker i sin ledarskapsroll"/"självförtroende"	4
"Kompetens"/"att ledaren ska vara kunnig"/"kunskap"	3
"Delegering"/"att kunna delegera på ett bra och effektivt sätt"	2
"Att problem löses"/"kontrollera olika problem och lösa dem skickligt och på bästa sätt"	2
"Bra på att lyssna"/"kunna lyssna"	2
"Arbetsmiljö"	2

Fråga 2. Var snäll och rangordna de fem ledarskapsfärdigheter av de nedanstående färdigheterna som Ni prioriterar högst då ledarskap ska utövas. Rangordna 1-5, där 1 är den färdighet som Ni anser vara av störst vikt.

Sammanställning av samtliga respondenters rangordning av de angivna ledarskapsfärdigheterna:

Ledarskapsfärdigheter	Prioriteringsgrad					Total
	1	2	3	4	5	
Relationsskapande	3	2	0	3	4	12
Problemlösning	4	5	8	8	6	31
Förhandlingsförmåga	1	1	4	3	5	14
Kommunikationsförmåga	12	14	5	3	0	34
Utvecklingsplanering	0	1	5	4	3	13
Lära från erfarenhet	1	5	1	1	1	9
Aktivt lyssnande	5	4	3	4	6	22
Självsäkerhet	10	6	5	5	3	29
Ge konstruktiv feedback	2	1	3	4	11	21
Effektiv stresshantering	1	1	1	0	0	3
Definiera mål	3	2	5	6	2	18
Delegering	2	1	1	2	1	7
Konflikthantering	1	2	4	4	1	12
Team building	3	3	3	1	5	15
Bemyndigande	0	0	0	0	0	0

:

Sammanställning av de tre mest angivna ledarskapsfärdigheterna per prioriteringsgrad:

Ledarskapsfärdigheter	Prioriteringsgrad				
	1	2	3	4	5
Relationsskapande					
Problemlösning			8	8	6
Förhandlingsförmåga			4		5
Kommunikationsförmåga	12	14	5		
Utvecklingsplanering			5		
Lära från erfarenhet		5			
Aktivt lyssnande	5				6
Självssäkerhet	10	6	5	5	
Ge konstruktiv feedback					11
Effektiv stresshantering					
Definiera mål			5	6	
Delegering					
Konflikthantering			4		
Team building					5
Bemyndigande					