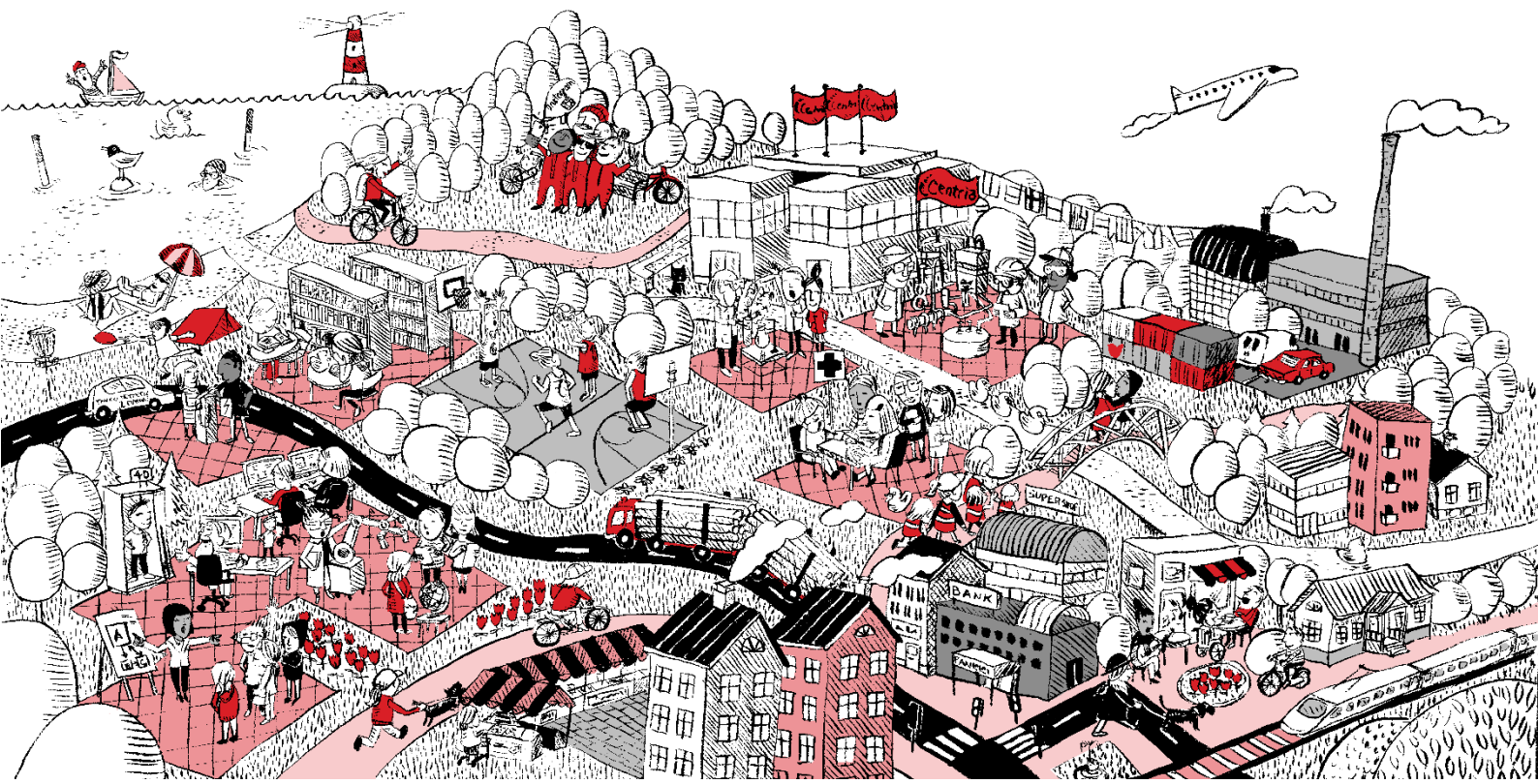


Anneli Bertell

## LEDARSKAP OCH SJÄLVLEDARSKAP

Examensarbete  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
December 2020



**SAMMANFATTNING AV EXAMENSARBETE**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Tidpunkt</b> December 2020	<b>Skriven av</b> Anneli Bertell
<b>Utbildning</b> Tradenom	<input checked="" type="checkbox"/> Yrkeshögskola  <input type="checkbox"/> Högre YH	
<b>Abetets namn</b> LEDARSKAP OCH SJÄLVLEDARSKAP		
<b>Arbetsledare</b> Johanna Österberg-Högstedt	<b>Sidantal</b> 28+4	
<b>Arbetslivsintruktör</b>		
<p>Den här examensarbetets tema är att ta reda på vilka egenskaper som en bra ledare önskas ha.</p> <p>Förutom detta sätts fokus på självledarskap, hur man som ledare kan leda sig själv – vilket har inverkan på det arbete man utför. Självledarskap är något som sätts mera fokus på i dagens läge och speciellt om man jobbar självständigt, eller i detta fall som ledare, behövs det självledarskap för att se skillnaden mellan arbete och fritid. Förstår man vikten av gränssättning som är viktigt för stresshantering då tappar man inte sin ork i arbetet så lätt och tänker på sitt välmående. Teman som ofta kommer upp inom självledarskap är sådant som kommer att behandlas. Så som hur man kan hålla sin motivation, vad man bör sätta sin fokus på och tänka på för att utvecklas med sitt självledarskap, gränssättning och självbelöning.</p> <p>I undersökningen blir det kvalitativa temaintervjuer med ledare inom olika positioner, allt från mellanchefer, enhetschefer, till högsta ledningen eller verkställande direktörer. Intervjuerna ordnas per telefon eller med tillräcklig distans nu i rådande Covid-19 pandemin. Resultaten påvisar att det som behandlas i teoridelen är teman som ledare tänker på i sin vardag.</p>		

Ledarskap, ledarskapsegenskaper, självledarskap.
--

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2020	<b>Author</b> Anneli Bertell
<b>Degree programme</b> Business economics		
<b>Name of thesis</b> Leadership and self-leadership		
<b>Instructor</b> Johanna Österberg-Högstedt		<b>Pages</b> 28+4
<b>Supervisor</b>		
<p>The theme of this dissertation is to find out what qualities are expected of a good leader. In addition to this, I will focus on self-leadership, how you as a leader can lead yourself – which has an impact on the work you do. Self-leadership is getting more attention today, and especially if you work independently, or in this case as a leader, you need self-leadership to stay aware of the difference between work and leisure. Understanding the importance of setting boundaries is important for stress management, so that you do not lose your energy at work and can think about your wellbeing. I will address themes that often come up in self-leadership, what you should focus on and think about to improve yourself. For example, how to motivate yourself and keep your focus to become better at self-leadership, boundary settings and self-rewarding.</p> <p>The research part consists of qualitative thematic interviews of leaders in various positions, ranging from middle managers, unit managers, top management or CEOs. The interviews will be arranged by telephone or with distance because of the current Covid-19 pandemic. The results show that what is dealt with in the theory part, are things that leaders think about in their everyday lives.</p>		
<b>Key words</b> Leadership, leadership qualities, self-leadership.		

**SAMMANFATTNING AV EXAMENSARBETE**  
**ABSTRACT**  
**INNEHÅLL**

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2 LEDARE .....</b>	<b>3</b>
2.1 Olika ledare .....	3
2.2 Utveckla ditt ledarskap .....	3
<b>3 EGENSKAPER SOM UPPSKATTAS BLAND LEDARE .....</b>	<b>5</b>
3.1 Motivera andra.....	5
3.2 Självförtroende och självkännetdom.....	6
<b>4 SJÄLVLEDARSKAP .....</b>	<b>8</b>
4.1 Håll balans .....	9
4.2 Värderingar .....	10
4.3 Ta vara på dina styrkor och bearbeta dina svagheter.....	11
4.4 Lyssna mer och var tacksam .....	12
<b>5 FOKUS .....</b>	<b>14</b>
5.1 Målsättning, sök ditt fokus .....	14
5.2 Håll ditt fokus.....	15
<b>6 STRESSHANTERING .....</b>	<b>17</b>
6.1 Koppla av .....	17
6.2 Självelöning.....	18
<b>7 UNDERSÖKNING .....</b>	<b>20</b>
7.1 Undersökningsmetod .....	20
7.2 Diskussion .....	21
7.3 Sammanfattning av resultaten .....	24
<b>8 SAMMANFATTNING.....</b>	<b>26</b>
<b>KÄLLOR.....</b>	<b>26</b>

## 1 INLEDNING

I detta arbete kommer jag kort beskriva om olika ledare i dagens läge. Jag har valt att använda ordet ledare, för att beskriva personer som har hand om andra människor, så som anställda eller stora grupper. Det kan även i affärsbranschen vara att man är verkställande direktör för ett företag och har förutom sina arbetare, kunder som man bör nå med sina produkter. Vi vet att i vårt samhälle finns det ledare inom olika områden, organisationer och positioner. Man brukar också skämtsamt säga att det är en egenskap som man kan se hos barn redan i sandlådan, vem som har mera ledarskapsegenskaper än andra. En ledare är oftast en människa som inte är rädd för att ta ansvar och ha ledarroll över andra personer. Jag kommer i min avhandling att ta fram sådana egenskaper som visat sig vara mest attraktiva bland ledare. Hur man som ledare kan uppnå dessa och även hur man kan förbättra dessa egenskaper och sitt ledarskap.

Som ledare behövs förutom att man bör ha sakkunnighet även flera andra talanger. En bra ledare bör vara kommunikativ och lyhörd. Som anställd bör man känna att det är lätt att tala med sin ledare och känna att ledaren lyssnar på det man har att säga. För att en ledare skall vara trovärdig bör det hen säger stämma överens med hens ansiktsuttryck eller kroppsspråk. Ledaren skall kunna ta tag i problem och inte vara rädd för att lösa problem även i konfliktsituationer. Genom att man går på kurser inom ledarskap, bollar tankar med andra ledare och skaffar sig en mentor som man öppet kan be om respons, hjälper en ledares utveckling. Även att utvecklas genom att man reser, träffar andra personer och tar del av kulturella tillställningar kan vidga ledarens syn och utveckla till en mer förstående ledare. Trots alla försök att vara så kompetent ledare som möjligt gör alla misstag, även ledare. I sådana situationer krävs det att man tar till sig tid att analysera det som gick snett och lära sig av misstag, för att kunna gå vidare som en bättre ledare.

För att en ledare skall kunna leda andra bra, är det viktigt att man kan leda sig själv och tänker på sitt självledarskap. Det är inte bara ledare, utan alla har nytta av att tänka på sitt självledarskap. Dock är självledarskap speciellt viktigt bland ledare, personer som arbetar ensamma inom olika positioner eller kanske jobbar som egenföretagare. I min undersökning har jag gjort intervjuer med personer i olika ledarpositioner. Sammanlagt har jag intervjuat 8 personer. Jag

ville veta hurdana egenskaper de anser att en bra ledare borde ha och vad de anser att självledarskap är. Frågor som om de har haft egna mentorer, hur man fått respons och hur man reagerar i konfliktsituationer. På vilket sätt ledarna hittar sin motivation och fokus till sina arbetsuppgifter intresserar även. Stresshantering och att ta hand om sig själv och sitt välmående är viktigt för att orka i längden och klara av sina dagliga arbetsuppgifter. Gränssättning och att utanför jobbet ta hand om sitt välmående har därför stor roll. Är man på topp efter ett åtta timmars arbete, finns produktiviteten kvar de resterande timmarna av arbetsdagen?

Mitt mål med min undersökning är att tydliggöra hur viktigt det är med att leda sig själv och bli medveten om hur man kan leda sig själv bättre och därmed prestera bättre i det man gör. Jag vågar påstå att de flesta av oss vill bli den bästa versionen av oss själva. Vi har drömmar vi strävar efter och till den processen hör att man gör tabbar, man tappar fokus och ibland gör man något helt fel. Det handlar om att resa sig även ur dessa situationer, lära sig av sina misstag och fortsätta framåt, starkare än tidigare. Vi kan alltid bli bättre och vi kommer aldrig kunna bli perfekta – men vi kan bli riktigt duktiga på det vi fokuserar oss och sätter vår energi på.

## 2 LEDARE

Söker man i Svenska Akademiens ordbok (1939) vad ordet ledare står för får man svar som att det är en som leder en eller flera i en viss riktning. Det står även att en ledare är en som har makt och myndighet eller har bestämmanderätt. Man utövar inflytande på en eller flera och står i spetsen för något. Ledarskap är ett brett område men jag kommer här kort att förklara några olika sorters ledare och vad de anser är viktiga inom de områden de är aktiva inom. Ledare inom olika områden har fokus på olika områden vad de anser är viktigt. Eftersom det finns ledare inom olika områden så finns de även olika sätt att se på ledarskap. Som exempel kan här nämnas några sorts ledare som finns idag.

### 2.1 Olika ledare

Inom offentliga sektorn betonas mer att personalen och medarbetarna skall vara glada nöjda och må bra och därav krävs att ledaren skall finnas till för sin personal samt se till att arbetsklimatet är bra. Man anser att ifall personalen mår bra så speglas det även i att man gör ett bättre resultat. Ledare inom näringslivet betonar att man måste ständigt utvecklas ha beslutskraft och inte vara rädd för att ta nya utmaningar för att uppnå bra resultat samt lönsamhet. Viktigt här är att man har god kontroll och tänker på hållbarhet och omvärlden. Ledare inom näringslivet bör ha god självinsikt, vara tydliga, ha stark beslutskraft med fokus på resultat och man föredrar individualiserat ledarskap. (Tollgerdt-andersson 2019, 116–120.) Politiska ledare bör engagera sig i det parti man tillhör och få människor engagerade i samhällsfrågor. (Ström, 2015). Sen menas även att ledare inom dessa olika områden borde tänka på ekonomin och inte sätta det bara på ekonomernas ansvar – utan allmänt vara ekonomist insatta. (Alenius, 2018). Vi märker alltså att ledare inom olika områden har olika mål och fokus på sin personal eller målgrupp, samt värderar olika vad som är viktigt inom ledarskap.

### 2.2 Utveckla ditt ledarskap

Vare sig man är ung eller mera erfaren inom ledarskap finns det egenskaper man bör jobba med för att bli en ännu bättre ledare. Först borde man tänka och reflektera över hurudan ledare

man vill vara, vad som stimulerar en att jobba med att lära känna sig själv. Inom vilka situationer blir jag irriterad eller frustrerad på mina medarbetare? Vilka tankar och känslor kan jag uppleva som ledare eller vilka situationer eller känslor får andra att göra som de gör. Att lära sig mer om psykologin kan göra oss till bättre ledare när vi får en bättre förståelse för hur vi fungerar eller reagerar och om mänskliga relationer med varandra. Förutom det vi säger har vårt kroppsspråk även stor betydelse, därav behöver vi tänka på vilket budskap vi kan ge eller tolkas av andra genom vårt ordlösa språk. Här kan det vara bra att fråga av en god vän som kan berätta för oss hur vårt kroppsspråk kan tolkas. Genom att samtala och reflekterar med andra ledare kan man bolla tankar och lära sig av andra. Att ha en egen mentor är även en bra idé. Man kan få höra andras erfarenheter och utveckla sin egen trygghet inom ledarskap. Viktigt att man kan känna att man har tillit och förtroende för de ledare man talar med. Därför kan de finnas skäl att tala med chefer inom andra områden för att man inte skall börja tävla om framtida karriärmöjligheter. (Tollgerdt-andersson 2019, 148–149.) Jobbar man tillsammans i ett team och man som ledare skall motivera andra, är det viktigt att visa passion. Har man tillsammans roligt när man jobbar motiverar det en bättre. Man jobbar bättre om man vill det än om man måste. Därför har ledarens ledarstil stor roll för att påverka sina medarbetare och motivationen. (Treier 2020.)

Kulturella upplevelser berikar och utvecklar även som ledare. Lyssna på musik, se på teater, filmer osv är bra underhållning men även kan det hjälpa att få en vidare syn på saker och ting. Att resa med ögonen öppna och möta olika människor med olika kulturer och erfarenheter vidgar även ens perspektiv vilket lär oss att det olika sätt tänka och handla. Framförallt bör varje ledare vara medveten om att det inte finns snabba lösningar eller kortkurser att gå i hur man blir en bra ledare, utan det tar tid. Genom erfarenheter, misstag, att reflektera över sig själv och utveckling tillsammans med andra gör att man blir klokare och mer erfaren som ledare. (Tollgerdt-andersson 2019, 148–149.)



### 3 EGENSKAPER SOM UPPSKATTAS BLAND LEDARE

Av ledare krävs förutom att de kan leda bra även en del egenskaper. Vad som ofta kommit fram som egenskaper som önskas hos ledare är till exempel att ledaren skall vara kommunikativ och tydlig. Med det menas att ledaren för ut sitt budskap på ett sätt som är lätt att förstå. Förutom detta behöver ledaren vara lyhörd och lyssna aktivt på sina medarbetare för att kunna få förtroende. Ledaren skall våga och kunna fatta beslut även i svåra situationer och inte vara rädd, utan vara fokuserad på vad man vill nå och har för mål. Något som nämns flera gånger är att ledaren skall ha god självinsikt, vara energisk samt fungera som förebild och ha intresse för sina medarbetare. Hög emotionell intelligens och ha bra relationer, vara tillgänglig, närvarande och synlig uppskattas av många. (Tollgerdt-andersson 2019, 117–118.)

#### 3.1 Motivera andra

En duktig ledare bör kunna motivera medarbetare, vilket har positiv inverkan på slutresultat i arbetet både för den enskilda arbetaren som för hela gruppen och resultatet som görs på arbetet. Motivationen i olika arbetsuppgifter, som även annars i vårt liv, bör besvara på frågan "varför"? Att frågan varför besvaras har påverkan på vår motivation, vad får oss att göra en arbetsuppgift till exempel. Varför är det viktigt att jag gör det här? Har man en stark motivation försöker man mer än andra man fokuserar mera på det man gör och orkar längre och det i sin tur gör att man gör sin uppgift bättre. Med en god motivation är man intensiv, man orkar längre, motivationen har påverkan på vilka uppgifter man gör och den goda motivationen syns även i slutresultatet. (Liukkonen 2017, 31.)

Hur skall man göra för att motivera sina anställda så att de är engagerade och vill nå de mål man har? Christoff Treier (2020) skriver i sin blogg, att ledarens egen roll har stor betydelse. Som ledare bör man visa sin passion för arbetet och ledarens ledarstil påverkar även arbetarna. Visar man glädje, strävar tillsammans till samma mål, upplever gemensam framgång och har roligt tillsammans, då påverkas alla i teamet positivt. Känslan av att man behövs, att hens insats är viktig. Att arbetaren vill, istället för måste, göra det som krävs av en är viktig motivationsfaktor. Arbetaren skall känna av varför man gör något, helst ett känslomässigt skäl som får en att motiveras. (Treier, 2020.)

### 3.2 Självförtroende och självkänedom

För att man skall vara en bra ledare bör man ha ett gott självförtroende. Det krävs ett bra självförtroende för att lyckas och speciellt som ledare. Man skall kunna vara stolt över sig själv på ett hälsosamt sätt på så vis att man leda situationer som är viktiga för sig själv. Ett gott självförtroende är inte att man tror att man är bättre än andra utan det är en drivkraft som för oss framåt. Har man gott självförtroende är man optimistisk och tror på att situationer löser sig och har tillit till att slutresultatet bli bra. Känslan av att man tryggt kan lita på sig själv och sina egenskaper. Genom beröm av de egenskaper man har, vid tillfällen när man lyckats och genom att ens sociala omgivning stöder när man vill lära sig någonting nytt har en positiv inverkan för självförtroendet. Vi har en tendens att värdera oss på hur vi hanterar och hur duktiga vi är på det som vi anser som viktiga livsområden och hur vi känner att vi behärskar vår innersta livshantering. Vårt självförtroende kan ha fått en bra eller dålig grund beroende av vår uppväxt men oavsett detta kan man förstärka sitt självförtroende. När man har ett bra självförtroende vågar man göra modiga beslut och man tänker optimistiskt på att även krävande situationer kommer att gå bra. Detta även fastän man är beredd på att det kan komma motgångar på vägen. Självöverskattning kan även göra att man vågar ta för sig mer i livet och då har man en större möjlighet att lyckas än de som inte ens försöker. (Jacquemot 2018, 30.) Självförtroende är att man är optimistisk, man tror på sig själv och litar att ens egenskaper är goda nog att klara av uppgifter. Man kan förbättra sitt självförtroende, vilket är viktigt för om man har gott självförtroende - då kan man bli framgångsrik i det man gör. Självförtroende är även en del, av många, som krävs för att man skall kunna vara en hel person. (Liukkonen 2017, 24.)

Har man en svag självkänsla besitter man inte självförtroende på sig själv. Självkänedom är det första man behöver ha i självledarskap. Självkänslan är grunden till hur vi värderar oss själva. Vår värdering på oss själva utgår oftast från hur kompetenta vi är i olika sammanhang så som inom den kunskap vi besitter, hur vi betar oss socioemotionellt eller i vilket skick vi är fysiskt. Ta reda på vad du är bra på, förmågor och talanger och utveckla sig själv så mycket som möjligt, man är aldrig färdig. Genom en god självkänsla har man grunden till att utveckla ett bra självförtroende. Gör vi någonting vi aldrig gjort förut och lyckas med det är det en sak som bygger upp vårt självförtroende eller om vi gjort något som är viktigt för oss själva. Dessa saker är något som dagens ledare också behöver ha i tankarna. Jobbar man i en miljö där man jämförs med andra arbetare kan det bli att arbetarna kan känna sig lätt mindre kompetenta eller att man är sämre än andra. I sådana fall kan det vara att självförtroendet lider och i värsta

fall kan det medföra psykiska problem eller att motivationen minskas i arbetet. Bättre skulle vara att man jobbar på ett sådant sätt där man jämför endast med sig själv. Ledarna vill motivera till att arbetarna göra sitt bästa och utvecklas själv vilket har en bra inverkan på hur man ser på sig själv. (Jacquemot 2018, 26–35.)

## 4 SJÄLVLEDARSKAP

För att kunna leda andra som ledare behöver man kunna även leda sig själv. Utöver detta vare sig man är ledare, arbetar självständigt eller överlag i vardagens situationer är det viktigt att kunna leda sig själv. För att kunna leda sig själv väl är det på sin plats att vid jämna mellanrum reflektera över sig själv. "Självreflektion är första steget till förändring" säger ett ordspråk från okänd källa. Genom självreflektion kan man få en förändring till det bättre, man bör begrunda vad man sätter sin tid på och hur man beter sig i olika sammanhang. Man bör alltså lyssna på sig själv. Att skriva ner sina tankar man kommer fram till vid självreflektioner är en bra idé och därav kan det vara på sin plats att man har med sig ett anteckningsblock som man kan skriva ner hur man tänker. Självreflektion gör att man lär känna sig själv bättre och kan synliggöra sina egna mål på bättre vis när man ser vad man sätter sin tid på till exempel. Genom självreflektion kan man bli bättre på att se vad som äter upp dyrbar energi och tid från sådant som inte når till sitt mål man satt upp för sig själv. Man blir bättre på att fokusera på det som är viktigast. Det kan till exempel vara i jobbtacken att man tackar nej till mindre projekt eller sådant som kräver onödigt mycket tid från det själva målet man har i siktet. (Odhage 2018, 9–13.)

Inom självledarskap och självkännedom handlar det mycket om att man förstår sig själv, känner sig själv, hur och varför man reagerar på ett visst sätt och hur man är tillsammans med andra i olika situationer. Man kan utveckla sin självkännedom genom att reflektera dagen, vad man varit med om och be till exempel om feedback av sådana man haft att göras med. Det kan till exempel vara kunder, sina undersåtar eller att man själv skriver dagbok över hur man lyckats eller annat man reflekterar över. Det att man tänker på hur man själv beter sig och tänker på sin själv i olika sammanhang borde inte skrämman oss. Förstår man att man kanske har något att jobba med borde man ta itu med det och förändra. Man lär på det här sättet känna sig själv bättre och inte bara av sådana sidor som man är stolt över. Har man hög självkännedom presterar man även bra i olika grupper så som på jobbet. Det här har att göra med att man känner sig själv och man förstår på vilket sätt man kompletterar varandra, förstår innebörden att olika personligheter och talanger behövs. Vi är bra på olika saker helt enkelt. (Jacquemot 2018, 33–35.)

För att öka sin självkännedom och förståelsen av sig själv kan man göra olika övningar. Övning som att skriva livsberättelser om sig själv. Genom att man skriver ner vad man varit med om

minns man och man blir mer medveten vem man är, vilka styrkor man har och vad man står för. Skriv ner sådant som är viktigt för dig, dina egna utvecklingsfaser, jobb och utbildning som kan ha format dig eller vad du gjort för dig själv eller andra. Livsavgörande händelser, sådant som fått dig att växa som människa och som du kan vara stolt över. En annan övning skulle kunna vara att fokusera på sina värderingar, vad man har för innersta drivkrafter. Våra värderingar styr vilka beslut vi gör och hur vi är i olika situationer och bland andra människor. Värderingarna vi har hjälper oss att tänka över vad som är rätt och fel samt fungerar som vägvisare i våra liv. Övning som att man kan fråga rakt ut, vad skulle andra säga om dig? Välj sådana som du har förtroende för, de kan i sin tur vara personer i olika roller. Var tydlig med hurudan feedback du önskar och ställ specifika frågor. Påpeka att du vill ha uppriktiga svar på frågor. Sen är det upp till dig att analysera de svar du fått. Fick jag kanske reda på något nytt om mig själv? (Jacquemot 2018, 33–35.)

#### 4.1 Håll balans

För att leda sig själv krävs att man har balans, balans till exempel mellan arbete och fritid. Man bör hålla balans mellan korta och långsiktiga mål och att man förstår innebörden vad olika aktiviteter har på inverkan av sina mål. I vissa fall kan kortsiktiga mål inverka negativt på långsiktiga mål. Vad sätter man sin tid på påverkar indirekt om man kommer närmare sina mål eller inte. Ingen har tid och energi i överflöd. Om man tänker på den tid vi har i vårt förfogande så har vi i veckan 168 timmar. Utav dessa bör vi sova 56 timmar, vi får betalt för ca 40 timmar och ca 35 timmar går åt att äta, duscha eller pendla. Det här ger oss ungefär 37 timmar kvar att använda. För att få en inblick i vad du sätter tiden på finns de skäl att utföra en tidslogg hur du använder din tid i två veckors tid, det kan vara en arbetslogg eller en fritidslogg. När du kollat igenom var du använt din tid på är det viktigt att reflektera vad du gjort. Finns det vissa aktiviteter som man kunde sluta upp med att göra eller åtminstone borde minska? Vilka aktiviteter kan man delegera åt andra eller eventuellt köpas av en annan som en tjänst. (Odhage 2018,17–21.)

Ta dig tid att stanna upp, låt hjärnan och ditt sinne att bara lugna ner. Använd dig av sådana metoder som hjälper dig i den saken. Kom ihåg att hjärnan är en färskvara som behöver få tid för återhämtning och likaså din kropp. Det här gäller alla, även just dig. (Rantala 2019, 92 - 93.) Blir man erbjuden någon trevlig uppgift kan de lätt bli att man genast vill tacka ja och ta

emot erbjudandet. Har man övat upp vanan att utöva självreflektion kan man ställa sig först frågorna: på vilket sätt påverkar det här mig i min situation, bidrar det här till att jag lättare når målen som arbetet har på oss anställda eller det mål som vi strävar efter? Är erbjudandet i samma linje som jag har och de livsmål jag strävar efter? Går det här erbjudandet ihop med jobbets värderingar eller med mina egna personliga värderingar? Självreflektion bör göras uppriktigt, för vilken idé är det att utöva självreflektion om du ljuger för dig själv, det kommer inte att hjälpa dig till att nå dina mål. Vid dagens slut vore det bra att ta sig en kvart att fundera över dagen som varit och skriva ner vad man kommer fram till. Frågor man skulle kunna ställa sig själv skulle kunna vara till exempel Vilka stunder under dagen gick bra idag och hur betedde jag mig då och även i motsatt riktning, vilka situationer gick inte så bra och hur betedde jag mig då? Påverkade jag någons känslor på ett eller annat sätt som var positivt eller negativt? Hur betedde jag mig i denna situation? Vad gjorde jag idag för att nå de mål som jag har? (Odhage 2018, 12.) Känn igen dina begränsningar, ingen har nytta av en ledare som är slutbränd. När man är trött är det lätt att man säger saker man inte menar, vilket kan vara svårt att ta tillbaka. Gör dig inte ovärderlig utan delegera uppgifter och få andra att känna att de klarar att jobba självständigt utan sin ledare med i allt. (Rantala 2019, 100.)

## 4.2 Värderingar

Albert Einstein lär ha sagt "Försök inte bli någon med framgång, försök hellre att bli någon med värderingar". Värderingarna som man har påverkar vår motivation och välmående, de är attityder, val och beteenden som vi har. Våra värderingar handlar om hur vi behandlar varandra i jobbet och i privatlivet. När vi ser oss själva i spegeln, hurudan person vill man se, vilken etik och moral besitter jag? Ser man någon som kan vara stolt över och som inger förtroende hos andra, då har man lyckats! För att begrunda några värderingar som man kan ha och hur de påverkas kan nämnas till exempel noggrannhet, då påverkas ditt beteende så att du vill ta reda på och ägnar tid till att hitta fakta. Är samarbete en viktig värdering för dig, då vill du gärna lösa problem tillsammans med andra. Vill du bestämma, då söker du tillfällen eller uppgifter där du får besluta vad som skall göras. Strävar du efter rättvisa, då söker man efter att uppnå överenskommelser som gynnar alla. Vi har alla olika värderingar och även här kan vår uppväxt påverka oss vilka värderingar som speglas mera starka senare i livet. För att få reda på vilka värderingar som är viktiga för dig kan man fråga sig: när är jag glad/arg, i vilka situationer är jag i då? Med vem är jag i dessa situationer? Var är jag när dessa känslor påverkar mig? Vad

är viktigt för mig och hur kan jag veta att det är viktigt för mig? När jag gör något som jag tycker är viktigt, hur känns det då inom mig och vad får jag ut av att göra sådant som jag anser är viktigt? I motsatt riktning, hur ändras mina värderingar och min moral när jag gör något som jag inte tycker är riktigt rätt? (Odhage 2018, 22–28.)

Konflikter uppstår när man inte kan förstå varandra eller inte kan se saker ur den andra partens perspektiv. Enda sättet att lösa detta är att man samtalar och lyssnar och vill försöka förstå även från motpartens synvinkel. Ifall man jobbar för en arbetsplats eller organisation som inte har likadana värderingar som du, mår man bra i detta sammanhang? Det viktiga är att man söker stöd i sådan situation så man kan säga rakt ut hur det känns till sådana som du litar på. Kommer du inte vidare med hur dina egna värderingar samt företagets eller arbetsplatsens värderingar strider mot varandra gör du bäst i att söka annat jobb. På det viset mår du bäst själv men även arbetsplatsen. (Odhage 2018, 29–31.)

#### **4.3 Ta vara på dina styrkor och bearbeta dina svagheter**

Vet du dina värderingar och känner dig trygg i dig själv, då har du det lätt att leva som du lär. Man blir en inspirationskälla för andra även då att göra likadant. För att bli trygg i sig själv handlar det om att man är medveten om sina styrkor och möjligheter, svagheter och utvecklingsområden. Är man trygg i sig själv då kan man vara stolt över sig själv och det man kan bidra med, man får också lättare andras förtroende. För att ta reda på sina styrkor och svagheter är det bra att göra en självgranskning över sig själv. Frågor man skulle kunna fråga sig är till exempel: Vad är jag bra på och vad är jag inte så bra på? Vilka positiva egenskaper har jag? Hur skulle jag beskriva mig själv inför andra? Hur skulle andra beskriva mig? Vilka är mina negativa egenskaper och mina utvecklingsområden? Efter att du begrundat själv på frågorna och eventuella svar, finns det all orsak att fråga andra. Du kan börja med att fråga dina närmaste och därifrån vidga ut till andra. Vissa kanske inte är helt uppriktiga eftersom de inte vill såra dig. När man frågar önskar man ju få höra både positiva och negativa saker om sig själv, men en del saker kan ta ont att höra. Det viktiga är att inte bli arg eller försöka försvara dig, tänk på att det de säger är hur de upplever dig och att det är ditt beteende som påverkar hur man upplever dig. Efter att du begrundat det du får höra är det din uppgift att ändra på ditt beteende och testa dig fram hur ditt beteende kan formas till det bättre. Det krävs mod, självreflektion och träning att kunna ta emot kritik. Med kritik menas att det man själv upplever om

sig själv inte är samma sak som hur andra ser på dig. Var ändå tacksam och tacka den information som du får, lyssna ödmjukt och se det som ett tillfälle att kunna utvecklas. (Odhage 2018, 32–38.)

För att en förändring i ditt eget beteende skall kunna uppnås krävs det stark motivation för det. Finns det inte motivation betyder det att du kommer att misslyckas i dina försök att förändra ditt beteende. Alla dina beteende behöver du knappast ändra på men med den information du får kan du snabbt få fram i vilka situationer ditt beteende kunde förbättras. Det här betyder att du vill få dina negativare sidor i styr, så att du kan lära att kontrollera ett otrevligt beteende. Genom att med jämna mellanrum be om feedback kommer du att märka vilka framsteg du gör. Ett gott råd skulle vara att skaffa sig en mentor eller någon coach eller förebild som inspirerar och utmanar dig. (Odhage 2018, 39–45.)

#### **4.4 Lyssna mer och var tacksam**

Det sägs att den som pratar till merparten av samtalet, har byggt upp ett törre förtroende till den personen som lyssnat större delen av samtalet. För att bygga upp förtroendet och komma till överenskommelse är det viktigt att andra parten känner att den blivit lyssnad. För att kunna lyssna behöver du vara tyst större tiden av samtalet och den övriga tiden bör du ställa frågor och sammanfatta det du precis har hört. Ifall det blir en lång tystnad i flera minuter så kan man ställa frågan "hur går dina tankar, jag märker att du är tyst" sen när motparten öppnar samtalet igen, se till att du lyssnar och försök förstå vad hen menar. Meningar som "förstod jag rätt, du menar alltså att.." eller "förstod jag situationen rätt?" När du lyssnar, skall du vara försiktig med att ge råd om inte den andra faktiskt bett om det. Varför det? Jo eftersom vi flesta är inte mottagliga för råd ifall vi inte själva söker efter det. När du lyssnar och märker att samtalet börjar gå på sidospår kan man säga: "Nu märker jag att vi hamnat lite utanför ämnet, hur var det nu igen ..." Förutom det du hör, sätt märke till den du lyssnar vilket kroppsspråk, miner och tonläge den använder men inte bara på motpartens utan även dig själv hur ditt non-verbala kommer sig i uttryck. Att komma ihåg är att inte ställa en fråga som man inte vill veta svaret på. Vill du inte på riktigt veta svaret till frågan så skall du inte ställa den eftersom ditt kroppsspråk kommer att visa att du inte vill ha reda på svaret och det i sin tur kommer att minska ditt förtroende för den andra parten. (Odhage 2018, 46–54.)



Istället för att berätta till stor del kan du fråga, vad vill andra höra. Det kan i jobbets tecken vara att man frågar av sina medparter eller undersåtar är det något de vill veta mera om, är det något som känns oklart till exempel. Som ledare är det här ett sätt att få andras förtroende. (Rantala 2019, 34 – 35.) När du strävar efter dina mål i livet, glöm inte orden som Moder Teresa sade "Det finns ingen större hunger i världen efter kärlek och uppskattning än vad det gör efter mat". Med detta menas att glöm inte de omkring dig, lyssna och försök förstå och välja att se det positiva hos andra. Kom ihåg att säga tack, visa det uppriktigt att du uppskattar den andre. När du visar din uppskattning för andra höjer det moralen och stärker banden till de du har omkring dig. (Odhage 2018, 55–57.)

Att vara tacksam är bra för stresshanteringen och hjälper en att vara lycklig. Det kan vara någon liten sak någon i din arbetsgrupp gör åt dig, eller du gör åt den. Kanske hämtar din kollega kaffe åt dig samtidigt som den hämtar åt sig själv till exempel. Har man ett mål som man märker man är nära att nå tillsammans i en arbetsgrupp då kan man även känna tacksamhet och en frid inombords som har positiv inverkan på hela gruppen. (Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014, 196 – 197.) Vi borde inte ta saker förgivna utan visa tacksamhet. Tacksamhet hjälper oss att få livsglädje och ger oss optimism även i svåra situationer. (Treier, 2020.)

## 5 FOKUS

Som ledare och inom självledarskap behövs fokus. Med fokus tänker man på vad man vill lägga sin tid på och vad man vill prioritera för att kunna fullfölja det man har sin fokus på. Det finns alltid faktorer som försöker distrahera vårt fokus, men man behöver ha strategier för att kunna hålla sitt fokus. För att jobba på bästa sätt, när har du din bästa fokus, vilken tidpunkt på dagen känner du att du är mest alert? Ta reda på när du är som mest alert och utnyttja den tiden. Man bör ha i sin åtanke att uppmärksamhet är begränsad. Den proaktiva uppmärksamheten är den tiden när man är som mest uppmärksam och kan ta till sig de svåraste uppgifterna. Den här tiden är endast två till tre timmar om dagen. Andra fasen, den aktiva uppmärksamheten då gör man kanske inte sitt yttersta men det är en tid när man är engagerad och uppmärksam. Sen kommer inaktiva uppmärksamheten, när man inte har sitt fokus och man är slut av sin energi. Kanske eftersom man redan har jobbat en hel del timmar. Av det här kan vi ju alltså förstå att man borde ta itu med de svåraste uppgifterna när man har den mest proaktiva tiden. (Jacquemot 2018, 95–97.)

När man tara sig itu olika arbeten och uppgifter bör man tänka över hur brådskande eller viktig en sak är. En brådskande uppgift är sådan som man bör ta tag i så snabbt som möjlig helst genast. Har man en viktig uppgift, tar den ofta tid eftersom den är mera långsiktig. Misstag man ofta gör i sitt tänkesätt är att man tänker att brådskande uppgift även viktig. Ur självledarskapets synpunkt, borde vi inte ha alltför många brådskande uppgifter som tar vår energi och där man inte kanske alltid tänker helt klart. Genom att minska dessa "bråttom uppgifter" kan du bli mer proaktiv och hålla fokuset på dina mål. Försök även att minska på multitasking, eftersom det har en negativ inverkan på din proaktivitet. Multitasking gör att vårt minne, inläring och fokus försämras. Därav är det att rekommendera att man gör en sak i taget och har sin fulla uppmärksamhet på det man håller på med. (Jacquemot 2018, 97–100.)

### 5.1 Målsättning, sök ditt fokus

Definition av mål vilka mål man har och att fokusera på det man vill uppnå istället för vad man inte vill. Mål utan plan är bara en dröm därför vore det bra att man tänker efter om det man gör just nu idag för en närmare sitt mål. Sätter man upp delmål känner man framgångsupplevelser

oftare vilket är viktigt för motivationen. Ta inte till bortförklaringar varför du inte ännu börjat eller uppnått något utan ta tag i saken och börja genast. Tillåt dig själv att vara framgångsrik. Ofta kan man själv vara den som har en fel självbild och ser på sig själv som en förlorare som inte är värd att lyckas eller har otur. De där tänkesättet bör man ändra på. Se sig själv istället som en vinnare, att man är värd att lyckas och har tur. Belöna dig själv eller som ledare uppmärksamma arbetarna när man når delmål eller lyckas nå huvudmål. Kom ihåg att ha roligt! Har man roligt är man motiverad. Om du tänker på ditt arbete, skulle du göra det om du inte skulle få pengar? Är svaret ja, då har man lyckats nå bra motivation. Var ändå inte rädd för att ta hjälp när de behövs. Försök hitta någon som skulle kunna vara din rollmodell och fungera som förebild. Eller tänk efter vem som kunde vara din mentor som kan hjälpa dig att hitta motivationen och påminna om vad som är viktigt i det du gör. (Treier 2020.)

I dagens läge är det mer och mer vanligt att man kanske inte är fast vid en viss arbetsplats, utan kan variera varifrån man jobbar. Kontorslandskap kan faktiskt påverka negativt på det sättet att man har svårare att koncentrera sig eller håller sitt fokus. På kontor kan det bli konflikter och att man kan känna att man inte får någonting gjort. I traditionella kontoret kan man även bli avbruten av sina kollegor och på så vis tappa sin fokus lättare. På kontor med flera inblandade är det också mera buller och därav får man sätta mer energi på att kunna koncentrera på sitt jobb. Fundera därför över i vilka ställen eller landskap du kunde jobba för att hålla ditt fokus bättre ifall det går att fixa. Man kan genom att förflytta sig till en helt annan omgivning känna sig mer inspirerad av att göra sitt jobb och hålla sitt fokus på topp. (Jacquemot 2018, 104–108.)

## **5.2 Håll ditt fokus**

Genom att du dagen innan förbereder din dag tydliggör du bättre vad du vill åstadkomma under dagen. På det här viset blir det även lättare att kunna koncentrera på sin arbetsdag. Innan du åker hem, eller slutar för dagen, bör du sätta upp mål för nästa dag. Du kan till exempel sätta upp tid för din mest viktiga uppgift för den dagen, tänka på mejl som borde bli skickade, planera in möten och även andra uppgifter för dagen. Hemma kan du ännu tänka på vilka kläder du sätter på dig nästa dag. För att kunna hålla sin fulla fokus behöver man vila och ge hjärnan tid att få ett mentalt andrum för att kunna tänka kreativt. Meditation har god inverkan och hjälper till med koncentrationen. (Jacquemot 2018, 109.)

Hur är det då med alla möten som kan ta tid? Finns de kanske mindre viktiga möten som man inte behöver sätta sin tid på som bara äter av ens tid eller energi. Alla möten är inte alltid effektiva, bara för att det finns en mötesstruktur betyder det inte att mötet är effektivt. Kanske man har bjudit in för mycket människor på möten som egentligen inte behöver vara med. Det kan lätt hända att vissa möten blir ineffektiva och tar bara viktig tid från sådant man borde ha satt sin tid på. Hur är det då med att vara nåbar hela tiden, behöver du finnas inom räckhåll hela tiden? Vågar man sätta bort mobilen som kan distrahera eller andra forum om man vill fokusera på sina uppgifter? Förstås kan det finnas tillfällen när man borde vara nåbar hela tiden, man kan dessa också dras ner? Om man säger till att, under den här och den här tiden är jag upptagen, vill ni något nås jag efter denna tidpunkt. Jobbar du även på din fritid? Är du nåbar i jobbets tecken även när du slutat för dagen, då kan det lätt bli att den tid du borde få koppla bort från arbetet äter energi från den tid du borde återhämta dig för dagen. (Jacquemot 2018, 100–104.)

Uthållighet betyder att man har långtidsfokus. Trots att det blir motgångar och ibland är jobbigare tappar man ändå inte blicken på målet. Man förstår innebörden i att inte ge upp och driva framåt trots att det inte alltid är enkelt. Det här märks till exempel med att man håller fast vid rutiner, kanske stiger upp en timme tidigare för att få gjort sådant som främjar till att nå sitt mål. Viljan skall finnas till att vela nå sitt mål, passion som för en framåt. Lär av dina misstag och träna upp ditt tålamod, hinder som kan komma på vägen är motgångar men inte stoppskyltar. Ha blicken fäst vid dina mål. Du bör inte heller utgå från att det finns genvägar. Om du jobbar som ledare kan du utveckla och sporra till uthållighet bland dina undersåtar. Det bästa sättet är att du själv är ett bra exempel och kan dela med av din energi. Annat skulle kunna vara att ge möjlighet till att utveckla sin kompetens genom utbildning eller knuffa arbetare till att stiga ur sin komfortzonen. Uppmuntra till att utveckla något de brinner för och utmana så att de anstränger sig lite extra. Pusha på genom att säga "det här klara du" eller bekräfta med "jag finns här ifall du behöver något". Med uthållighet menas inte att det inte skulle komma motgångar utan det handlar om att klara av de. (Jacquemot 2018, 149–168.)

## 6 STRESSHANTERING

Stress är inte alltid negativt, det kan vara det som krävs för att få den sparken på rumpan som man behöver ibland för att ta itu med saker. Stress blir negativt ifall den blir långvarig, och då kan man tappa självledarskap. Stress behöver inte komma från arbetet, men symtomen av stress kan lätt ses i arbetet. Känner man att man tappar kontrollen eller som att man inte kan påverka det man gör då är det vanligt att man blir stressad. Vanliga reaktioner inom stress kan bli att man får koncentrationssvårigheter, svårt att ta itu med problem och konflikter, svårigheter att jobba mot ett mål eller att jobba strukturerat. När man är stressad tappar man även sin kämpaglöd, är inte uthållig och ger lättare upp och tänker inte klart. Man känner att man har mindre energi, tappar sitt fokus och att minnet är försämrat. Kroppsliga symtom som värk i kroppen, man känner tryck mot bröstet är ångestfylld och kroppen är spänt. I början kan det hela även handla om att man haft svårigheter att sätta gränser och tagit på sig uppgifter som man känner att är svåra att föra till slut. Jämför dig inte med andra och håll dina krav på dig själv på rimlig nivå. Lär dig att säga nej. Är man bra på att leda sig själv ökar dock även stresshanteringsförmågan. (Jacquemot 2018, 125–134.)

### 6.1 Koppla av

Har man utmattat sig mentalt, kan det vara bra att koppla bort helt från det när man kan och istället göra någonting med kroppen för omväxlingens skull. Det kan vara att ta en promenad, vika kläder, dammsuga eller annat man vill göra fysiskt. Annat som man kan öva är mindfulness, att öva på medveten närvaro, försöka varva ner med hjälp av meditation eller yoga. Vila och ta pauser när du kan. Ge dig själv tid för att återhämta dig. Ät bra och med jämna mellanrum. Hitta en fritidsaktivitet som du gillar som får dig att tänka på annat. Sov tillräckligt och undvik alkohol. Prata om vad som gör dig stressad eller irriterad, försök att minska på att bära på ilska inombords. Finns det kanske något som du kan delegera åt någon annan? Kan du på något sätt minska omgivningens krav på dig? När man är inne i en stressad period kan det hjälpa att prata med sig själv genom att fråga: kommer det här att vara långvarigt? Det kan hjälpa en i stunden att härda den stressiga perioden, men även kan det bli en vägvisare. Ser man inget slut på stressen bör man tänka på vad man kan göra åt saken. Kommer man inte på någon lösning som man själv kan göra men känner att man har svårt att klara av stressen

bör man söka hjälp. Det kan vara att vända sig till arbetshälsovården eller hälsovårdscentralen. Det hör även till självkännedom att förstå när man inte klarar av utan behöver få hjälp. Bra att påminna sig även att arbetsgivaren har ansvaret för organisationen, men även att arbetsmiljön skall främja till hälsa på arbetet. (Jacquemot 2018, 134–146.)

Meditation påverkar oss positivt på flera olika sätt. Några är till exempel att man med hjälp av meditation blir man mer kreativ, får ett bättre minne, får lättare att somna och sover gott, minskar stress, minskar risk för att insjukna i depression, minskar att man får distraherande tankar, hindrar uppkomst av huvudvärk. Tiden man avsätter på att meditera behöver inte vara lång, en kort stund är bättre än att inte meditera alls. Vid meditation är det viktigt att man väljer en lugn plats och att man inte är trött. Ta den tid du avsatt för meditation. Sitt rak i ryggen, sätt fast dina ögon om du vill och håll huvudet upprätt. Sätt händerna på knäna och håll fokus på din andning, gör långa och lugna andningar. Andas in genom näsan och ut genom munnen. Ställ bort tankar och tänk på hur du andas, känn efter hur kroppsdel efter kroppsdel. Avsluta meditationen lugnt med långa djupa andetag och öppna ögon ifall de var slutna. (Odhage 2018, 14–16.)

## 6.2 Självbelöning

För att kunna utveckla sitt självledarskap behövs självbelöning. Unnar man sig själv kommer man att bli gladare. Det finns olika sätt där man kan belöna sig, det kan vara mentala sådana som "yes, det där klarade jag bra" eller "Wow, tänk hur bra jag är". Andra olika sätt att belöna sig kan vara nya träningskläder, någon annan sak man har velat ha eller att åka på en resa. Det kan också vara att man ser till att man får en hemmakväll ostört med sin partner och kan ha barnen hos någon annan vuxen som du litar på. Ibland kan det vara så att när man nått sitt mål, att målet är belöningen. (Jacquemot 2018, 175–186.) Vi behöver direkta belöningar som vi kan få genast till exempel beröm av bra gjort arbete, men även fördröjda belöningar som vi behöver vänta på och anstränga oss att få, något större mål till exempel. Jensen (2018) skriver att vi främst bör ha fördröjda belöningar i livet, medan avsaknad av belöningar och direkta belöningar behövs för att kompensera i vårt i liv. (Jensen 2018.)

Stanna upp när du nått ditt mål, njut och stanna upp i känslan ett tag. Se upp för att bli en måljägare som när man har nått ett mål fortsätter för att nå nästa mål. Det viktiga är att man

kommer ihåg att belöna sig själv och att uppmärksamma stunder där man har gjort bra ifrån sig eftersom det ger energi att orka framöver. Mår man bättre av att ge än att få, kan man ju med den principen tänka på att komma ihåg någon annan som är viktig för dig. Då förstås med det i åtanke att man inte förväntar sig något tillbaka i gengäld, utan man ger eftersom man själv vill det. (Jacquemot 2018, 175–186.)

## 7 UNDERSÖKNING

För att få en binda ihop det jag skrivit om i teoridelen behövs göras en undersökning som kan påvisa hur teoridelen sitter ihop med praktiken. När man gör en undersökning, i detta fall till mitt examensarbete, kan man välja mellan att ha en kvalitativ eller kvantitativ forskning. Skillnaden mellan dessa olika sätt är, att en kvalitativ forskning använder sig mer av ord och samtal medan en kvantitativ är mera baserad på siffror. I en kvantitativ forskning kan man göra mätningar i form av enkäter och forskaren behöver nödvändigtvis inte vara närvarande. Gör man kvalitativ forskning gör man intervjuer och man förstår hur den andra tänker. Forskningen i kvalitativ forskning är ett mer naturligt forskningssätt, till skillnad från en kvantitativ forskning som är ett styrt forskningssätt. (Bryman 2005, 322–323).

Vad jag ville få reda på var, hur ledare sätter fokus på saker som jag behandlat i mitt arbete - ifall jag hittar saker som är återkommande bland olika ledare, eller kunde jag få nya synvinklar till något som jag behandlat. Självledarskap är aktuellt bland arbeten där man jobbar självständigt eller om man jobbar som ledare för andra människor, därför frågade jag frågor som behandlade även de här sakerna. När man talar med folk med erfarenhet inom det som man teoretiskt skrivit om, ger det mer värde och det blir praktiskt hänvisat hur något ligger till i arbetslivet.

### 7.1 Undersökningsmetod

I min undersökning har jag valt att intervjua personer i olika ledarroller i en kvalitativ forskning. Frågorna som jag ställde utfördes som temaintervjuer till ämnen som jag tidigare skrivit om i min teoretiska del. Sammanlagt har jag utfört åtta intervjuer, flera lovade ställa upp men blev inte av på grund av olika omständigheter. Jag poängterade att de jag samtalar med inte kommer att bli igenkända på basen av sina svar och att jag inte nämner namn eller något annat som man skulle kunna känna igen de personer som jag utfört samtalen med. Efter att jag utfört intervjuerna förstörde jag de papper som jag hade skrivit upp frågorna och svaren i.

Samtalen som jag utförde var främst via telefon, men de jag samtalade med ansikte mot ansikte respekterade vi den rådande Covid-19 pandemin med tillräckliga avstånd från varandra.



Jag är tacksam för alla givande samtalsstunder och var roligt att få utbyta tankar med alla. Det var roligt att se att vissa saker kom fram som en röd tråd via intervjuerna, men även hade var och en fina tankar som visar på att alla har personliga åsikter inom olika områden. Intervjuerna löpte på bra och trots att jag hade frågor uppsatta som jag ville ha svar på, blev diskussionerna mera som samtal, där man utbyter tankar eller säger till om även annat som kommer i tankarna. Det var givande även att märka hur många gärna ville ställa upp i min kvalitativa forskning och tog sig tid för den. Vi hade i förväg kommit överens när intervjuerna skulle ske, så den jag skulle intervjua och jag, var förberedda när de så var dags för våra diskussioner.

## 7.2 Diskussion

Jag valde att samtala om saker som jag skrivit om i min teoridel. Till först bad jag att de som jag ställde frågorna åt skulle förklara för mig, hur de anser att en god ledare är och vilka egenskaper de uppskattar hos en ledare. Svaren jag fick var egenskaper som: empatisk, bestämd, konsekvent, motiverande, personlig (inte privat), ge god energi och vara energisk, kunnig, ge ansvar men inte operativt inblandad, ger friheter, tydlig i uppgifterna och i beslut, kan ta emot kritik utan att börja försvara sig själv. En bra ledare skall kunna jobba som ett team framåt och utnyttja anställdas kunnigheter så långt det går. Vara en som lyssnar kom fram flera gånger och att man är lyhörd och har bra kommunikationstalanger.

Vi talade om självledarskap, vad de förknippar med självledarskap. Sådant som de anser att är viktigt inom självledarskap. Svar jag fick var att organisera och kunna prioritera rätt. Dessa nämndes flera gånger. Att leda sig framåt även i svåra och jobbiga situationer. Att hålla sig uppdaterad, följa med i förändringar. Att analysera fel man gjort och lära sig av dem och sedan gå vidare. Att inte vara rädd. Att vara tålmodig och inte provoceras i jobbiga situationer. Att organisera sitt eget arbete, ha överblick över långsiktiga mål, skaffa tillräcklig information. Att kunna göra självreflektion och att koncentrera på det man är bra på, delge åt andra de uppgifter som man inte själv är så bra på.

Jag frågade ifall man haft någon mentor tidigare eller har en mentor idag. Det jag hörde var att man haft i början någon som väglett en i sitt arbete, men ganska få sa att de har någon mentor idag. De som sade att de har mentorer nämnde andra inom samma område som man kan bolla tankar med. Jag ville få fram om man hade någon som man kunde fråga om feedback.

Det nämndes att man kunde fråga respons av medarbetare eller kunder, för att få veta hur man kunde förbättras i något eller utveckla produkter för att ha nöjda kunder.

Vi kom in på mål och jag ställde frågor om hur man håller sitt fokus på att nå de mål man har på sitt arbete. Där fanns olika sätt som personer motiverades, men flesta svarade att sitt intresse för sitt arbete var drivkraften till sin motivation. Att se att man löst något problem eller kommer till slutet av en uppgift gav även flera tillfredsställelse. Viljan att utvecklas och att det kommer nytt hela tiden håller motivationen. Arbetsgemenskapen, att man kan få motivation av andra nämndes. För vissa är det så intressant arbete att det inte ens kändes som att de jobbade. Bonus och lönen är för en del en sak som motiverar, när man ett större projekt till slut får man bonus som motiverar att nå de här målen. Att kunna bolla saker med personer inom samma område hjälper även i situationer där man tänker på hur man tar sig vidare, att få prata av sig med andra. Utbildningar nämns också som motivationsdrivare och ger variation från sina dagliga uppgifter.

Är man förberedd över vad som kommer skall, håller man bättre fokus, men även att dagen innan kolla nästa dag, nämndes för att man skall vara fokuserad redan från morgon för nästa dag. För att hålla full fokus på det man gör, kan det vara bra med att använda "stör ej" på sina chatt-applikationer för att inte bli störd under fokuskrävande arbetsuppgifter. Viljan att utmana sig själv och modigt ta på sig olika uppgifter och att ha arbetstider som är flexibla nämndes men även att man på fritiden gör något helt annat. Att man under arbetsdagen tar pauser, för att sätta tankarna på annat, hjälper för att orka fokusera på jobbet igen.

Efter att vi talat om mål blev det som nästa att vi diskuterade om belöningar. Ifall man kom ihåg att belöna sig själv eller stanna upp när man nått ett mål. Här fick jag flera olika svar, men de flesta sa att det var man dålig på. Ibland finns inte tid att riktigt stanna upp, utan man hamnar att rusa vidare och i efterhand kanske man tänker tillbaka hur bra men klarade den uppgiften till exempel. Man kommer ihåg att berömma medarbetare och gläds i teamet, vilket enligt mig åsyn är trevligt att höra, att man kommer ihåg sitt team och gläds tillsammans. Man får en inre lugn, då man åstadkommit det man hade planerat. Exempel som att ta en halvdag ledigt och tar tid för sig själv eller så hittar man på något kul med familjen gavs bland annat som ett sätt att belöna sitt arbete. Någon enstaka sade att man kunde unna sig att köpa något nytt vad man vill till exempel med sina bonuspengar. Överlag blir min analys av frågan, att folk inte är så bekväma, eller hinner inte, stanna upp och berömma sig själv. Det bli kanske lätt så att man

rusar vidare och kan, i sådant fall, först i efterhand tänka hur kul det var att den saken gick så bra. Det sades dock även, att man kan glädjas med familjen av jobbresor och det låter ju förnuftigt, att man kan kombinera med jobbet även rekreation.

När jag frågade om konfliktsituationer ifall man kan sätta känslorna åt sidan och tänka objektivt sade de flesta ja – att man tänker objektivt. Det gläder ju en att höra, att vi har så bra ledare som kan sätta känslor åt sidan och se saker från olika synpunkter, att man inte tar åt sig eller provoceras av det man upplever. Några kunde nog säga att det kan kännas tråkigt och ibland tar känslorna lite styr på det viset att i vissa situationer kan saker sår på ett personligt plan, fastän man känner sig objektiv och behandlar saker sakligt. Inom affärsvärlden blev svaret logiskt, har man svåra kunder som inte betalar inom utsatt tid skulder – då behövs de inte mera. Det visar ju på att man kan sätta gränser vad som gäller.

Härifrån är det lätt att övergå till nästa fråga, gränssättning. Vilket inte alltid är så lätt om arbetet är något man brinner för. Det som kom fram hos de som kände sig bra på att sätta gränser var att man har konstaterat att man inte är på topp efter en lång dag, hjärnan är en färskvara som även behöver vila och därför behöver man sätta gränser. Det kan jag personligen underskriva, jag tror också det är så, och om man tänker på när man är som aktivaste, så tror jag inte att det är hållbart efter 8 timmars full-fokus jobbarbete att töja på timmarna mer utöver detta. Inom affärsvärlden är det dock ofta att vara tillgänglig när så behövs, vilket även uppskattas bland kunder. Det anser jag som förståeligt, det är viktigt att vara anträffbar när affärer önskas. Fick också höra att många ledare har ofta på telefonen på fritiden, men ifall man ser att meddelandet inte är akut då kan man återkomma med att svara först på arbetstid

Härefter har jag frågat ifall de kommer ihåg att ta hand om sig själv tillräckligt. Med det menar jag främst sömn, motion och kost. Varför? Jo, ifall man vill vara en bra ledare så är det bra att ta hand om sitt välmående för att kunna föra med sig mera i sitt arbete som ledare. Till ett välmående kan krävas mer än bara dessa tre saker, men jag valde i min intervju att beröra dessa. Det som uppkom var att man jobbar även på fritiden på grund av att man har deadlines som borde bli gjorda, att man i sådana fall tänker mera på sig själv när det är lugnare. Egentligen ingen inom ledarposition kunde bevisa mig, eller ärligt säga, att det här är jag bra på. Svar jag fick var till största del var nej, det hinner jag inte med, eller att det går i perioder. Man kanske såg till att man fick tillräckligt med sömn och man anser att det är viktigt att ta hand om

sig själv, men de var bara en liten del av de jag intervjuade, som kunde säga att man tog väl hand om sig själv.

Jag gav även chans till fritt ord, ifall jag inte hade behandlat något som skulle ha värde i min intervju eller överlag mitt examensarbete. Då gavs poängteringar om att som ledare behöver ha tålamod och självkontroll. Är man rädd som ledare syns det. I sådana fall kanske bättre att söka till en position där man är mer bekväm, detta har mycket att göra med självreflektion – att man inser sina starka sidor var de kommer bäst till uttryck. Man bör inte som ledare inom ekonomibranschen vara rädd för att möta kunder eller andra, utan att man ringer och tar kontakt ifall man inte hört av de på länge. Ledare bör även ha en sådan personlighet att man är företagsam och har ledarskapsintresse för att lyckas med sitt ledarskap.

### **7.3 Sammanfattning av resultaten**

Det som var intressant att se när jag gjorde mina intervjuer i form av kvalitativ forskning, var att ledare inom olika positioner eller områden har förstås saker och synpunkter som man anser är olika. Ändå kan man få en röd tråd genom intervjuerna att de som har en ledarposition inom något område är fullt medvetna om vad som är viktigt. Man sätter fokus på det man gör och förstår att inget blir gjort ifall man inte är organiserad och ser till att man prioriterar rätt med vilka saker som är viktigast. Ingen ledare förväntar sig ändå att allting alltid går smärtfritt, men man behöver analysera där man kunde ha gjort på annat sätt och ta sig upp igen från dessa stunder.

Som ledare får man också ta emot en del kritik och därav bör ledare kunna tänka objektivt vilket också har synts av i diskussionerna. Ingen är bäst på allt och med självreflektion kan en ledare delge uppgifter där man inte känner sig lika bekväm med. Det har även att göra med att man ser de man jobbar med, vad sina medarbetare är bra på och utnyttjar dessa talanger. Som ledare ger man mycket av sig själv, till sitt arbete/företag, medarbetare eller kunder. Man kanske ger mycket av sig för att man vill eller är så insatt i sitt arbete. För att orka i längden och som ledare är det viktigt att ta hand om sig själv, ingen har nytta av en slutkörd ledare. Vad som även kunde förbättras är att man ser till och stannar upp, när man når ett mål eller annars berömmar sig själv eller sitt team, när man åstadkommit det man strävat efter. Det här

mår ledaren och hela arbetsgruppen bra av när man tankar positiv energi och då är man mer på topp inför nya utmaningar.

Det som kan konstateras är att en ledare bör vara mångkunnig. Det är inte bara det att man kan sin sak inom det område man är ledare inom utan man behöver också ha en bra självkännedom och förstå sina starka och svagare sidor. En ledare behöver ha goda kommunikationsförmågor och vara lyhörd för människor runtomkring i sitt arbete. Att få och hålla sina anställda motiverade och förstå varför man gör något kan också ibland vara utmanande. Man bör inte vara rädd som ledare, det syns i ens arbete.

Gränssättning är viktigt för att man inte skall köra slut på sig själv med sitt arbete. För att hålla sin fokus uppe bör man även vara medveten om att vila och göra något annat mellan arbetet. Det här är viktigt trots att man kanske älskar sitt jobb och känner att man drivs att jobba så mycket som möjligt. Vad jag har också noterat under intervjuerna att man har kanske lättare som ung, eller ny inom en arbetsuppgift, att dras med av arbetet och då kan gränssättning vara svårt. Detta på grund av att man så gärna vill göra så bra arbete som det går, men som lätt kan bli en ond cirkel och äta av ens ork.

Fokus och driv kan man även hitta på olika sätt, att vara medveten om vilken tid på dygnet man är mest produktiv och hitta det sättet man själv jobbar bäst. Här kan vi ju konstatera att man i dagens läge har större möjligheter att jobba från olika ställen, gör för flera lättare att jobba bättre eller mer ostört kan koncentrera sig på sina arbetsuppgifter. Har man nått ett mål eller delmål är det önskvärdt att stanna upp i känslan att berömma sig själv eller teamet. Det är i de positiva stunderna som vi finner kraft och får energi att fortsätta framåt mot nya uppgifter. Att man bara inombords tar sig tid att tänka "det här klarade jag bra" kan vara tillräckligt men det kan också vara att man tar en dag eller halvdag ledigt från arbete för att ta energi från något helt annat än arbete. Vi kan helt bra vara på ett friskt sätt stolta över oss när vi utfört något bra, det behöver inte betyda att vi känner att vi är överlägsen någon annan.

## 8 SAMMANFATTNING

I den här examensarbete har jag tagit på ett kort sätt upp om ledarskap och självledarskap. Vad jag kan konstatera är att detta arbete kunde bli mycket längre, men jag har valt att beröra ämnen som jag ansåg var mest återkommande teman. För att vara en bra ledare för andra önskas att ledare har olika egenskaper som jag tagit upp i detta arbete. Egenskaper som önskas är att ledaren skall vara kommunikativ och lyhörd. Ledaren bör vara lätt tillgänglig och ha en hög emotionell intelligens. Vad som uppskattas är att ledaren är synlig och har intresse för sina medarbetare. För att man skall kunna vara en bra ledare bör man ha självförtroende och en bra självkänsla. Ledaren bör våga fatta beslut även i svåra situationer. Med sitt eget exempel kan ledaren motivera andra och uppskattas även om ledaren är energisk.

En ledare som leder andra bör även ha ett bra självledarskap. Till självledarskap hör till att man kan leda sig själv även genom jobbiga situationer. Självreflektion och att förstå sina styrkor och svagheter och fråga om respons är nyttigt för att kunna förbättra sig. Man ser framåt mot sitt mål och söker sin motivation och fokus där man kan nå den bäst. För att hålla sitt fokus hör till att man kan sätta gränser. Man förstår innebörden i att man inte kan vara tillgänglig hela tiden och tar hand om sitt välmående. Inom stresshantering betyder det att man tar tid till att återhämta sig och vila. Att koppla av på ett sätt som passar en bäst för att få energi till vardagen.

Med min kvalitativa undersökning vill jag se hur det som jag studerat om teoretiskt, hör ihop med praktiken. Jag gjorde intervjuer av ledare i olika positioner och diskuterade ämnen som jag berört. Vad som var intressant att se var hur ledarna nämnde samma saker som jag hade behandlat om i teoridelen. Till exempel om ledaregenskaperna nämndes sådana som att ledare bör vara lyhörd, lätt tillgänglig och målinriktad samt inte vara rädd att ta beslut. Ledarna gav fina exempel på hur man kan jobba målinriktad genom att se till att man har fokus på det man håller på med. De flesta ledarna sade också att motivationen för sitt arbete var högt och man var intresserad av de man gjorde. Ifall man kände att man behöver mer skolning, eller motivation, var man inte heller blyg för att gå på kurser. Förståelsen om att inte provoceras i konfliktsituationer utan att kunna sätta känslor åt sidan för att behandla saker, var ledarna även duktiga på.

Jag anser att jag i samarbete med mitt slutarbete har fått en större förståelse för vad som önskas och krävs av en ledare. Genom teorin och undersökningsdelen har jag förstått hur viktigt det är att en ledare skall kunna leda sig själv och därför har jag satt fokus på självledarskap också. Undersökningensresultaten visar även att ledare förstår innebörden av självledarskap. För att kunna leda andra bör en ledare i första hand kunna leda sig själv. Vi kan alla sträva till att bli bättre på det vi gör, eller som ledare, att bli en ännu bättre ledare.

## KÄLLOR

- Alenius, E. 2018. *Ledare borde bli bättre på att tänka ekonomi*. Stockholm School of Economics Executive Education. Tillgänglig: <https://exedsse.se/ledare-borde-bli-bättre-på-att-tänka-ekonomi/> hänvisat 23.11.2020.
- Bryman A. Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1 uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. *Valmenna onnistumaan. Nyt*. Saarijärvi: OY Imperial Sales AB.
- Jacquemot, N. 2018. *Självledarskap: konsten att hitta rätt i livet och på jobbet*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk.
- Jensen, M. 2018. *Belöningar*. Tillgänglig: <https://www vardagspsykologi.com/beloningar> hänvisat 23.11.2020.
- Liukkonen, J. 2017. *Psyykinen vahvuus. Mielen taitojen harjoituskirja*. Andra tryckningen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Odhage, A. 2018. *Bli ditt bästa jag*. Andra tryckningen. Norrköping: Eget förlag Sverige AB.
- Rantala, T. 2019. *Pieni kirja johtamisesta*. Litauen: BALTO print.
- Ström, P. 2015. *Politiskt ledarskap*. Tillgänglig: <http://ledarskap.eu/politiskt-ledarskap/> hänvisat 23.11.2020.
- Svensk Akademisk Ordbok. 1939. Tillgänglig: <https://www.saob.se/artikel/?seek=ledare&pz=1> hänvisat 23.11.2020
- Treier, C. 2020. *Så här motiverar du dig själv och inspirerar andra!* Tillgänglig: <https://treier.fi/blogg> hänvisat 23.11.2020.
- Treier, C. 2020. *Tacksamhet förbättrar ditt liv!* Tillgänglig: <https://treier.fi/blogg> hänvisat 23.11.2020.
- Tollgerdt-andersson, I. 2019. *Så vinner du slaget om de bästa. Handbok i ledarskap*. Falun: Scandbook AB.