



Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats FEK 581
VT 2003

Verksamhetsstyrning i goda och dåliga tider

En uppsats baserad på fyra chefers uppfattningar om sig själva
och sitt chefskap

Handledare:
Gösta Wijk

Författare:
Tove Holmberg
Maria Sedlenieks
Hanna Svensson

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 SYFTE	5
1.4 AVGRÄNSNING	5
1.5 MÅLGRUPP	6
1.6 DISPOSITION	6
2. METOD	7
2.1 VAL AV KVALITATIV METOD	7
2.2 ANGREPPSSÄTT	7
2.3 URVAL	7
2.3.1 KORT BESKRIVNING AV FÖRETAGEN	8
2.3.2 KORT BESKRIVNING AV REKRYTERINGSFÖRETAGET	9
2.3.3 URVAL AV RESPONDENTER OCH INFORMANT	9
2.4 FÖRFÖRSTÅELSE OCH FÖRDOMAR	9
2.5 LITTERATURSTUDIE OCH FÖRUNDERSÖKNING	10
2.6 ENKÄTSTUDIE	10
2.6.1 ENKÄTSITUATIONEN	10
2.6.2 ENKÄTGUIDE	11
2.7 METODKRITIK	11
3. TEORETISK REFERENS RAM	13
3.1 DEFINITIONER	13
3.1.1 GODA OCH DÅLIGA TIDER	13
3.1.2 MOGNADSSTADIET	13
3.1.3 VERKSAMHETSSTYRNING	14
3.2 TEORIER	14
3.2.1 MOGNADSSTADIET	14
3.2.2 KOTTERS TEORI KRING LEDARSKAP OCH MANAGEMENT	16
3.2.3 CHEF- DEN FORMELLA LEDAREN	17
3.2.4 ADIZES LEDARROLLER	17
3.2.5 LEDARSTILSMODELLER	20
TVÅDIMENSIONELLA LEDARSTILSMODELLEN	21
SITUATIONSANPASSADE LEDARSTILSMODELLEN – DEN TREDIMENSIONELLA LEDARSTILSMODELLEN	21
3.2.6 STRATEGISK SPRIDNING AV FÖRETAGEN	23
3.2.7 ANVÄNDNING AV TEORIER	24
4. EMPIRI	25
4. 1 FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	25

4.1.1 KARLSHAMNS AB	25
4.1.2 ADDTECH AB	25
4.1.3 SAAB AEROSPACE AB	26
4.1.4 FÖRENINGSSPARBANKEN AB	26
4.1.5 FÖRETAGSBESKRIVNING AV SIMS AB	27
4.2 SVAR PÅ LEDARENKÄTERNA	27
4.2.1 KARLSHAMNS AB	27
4.2.2 ADDTECH AB	28
4.2.3 SAAB AEROSPACE AB	30
4.2.4 FÖRENINGSSPARBANKEN AB	31
4.3 SVAR PÅ REKRYTERINGSENKÄT – SIMS AB	33
5. ANALYS	34
5.1 BRANDINGERS MODELL	34
5.2 VERKSAMHETSSTYRNING	36
5.2.1 LEDARSKAP	36
5.2.3 MANAGEMENT	37
5.3 ADIZES LEDARROLLER	38
5.4 LEDARSTILSMODELLER	39
5.5 GODA OCH DÅLIGA TIDER	40
6. AVSLUTNING	42
6.1 EGNA REFLEKTIONER	42
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	43
7. KÄLLFÖRTECKNING	44
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	44
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	44
7.3 MUNTliga KÄLLOR	45
8. BILAGOR	46
8.1 ENKÄTFORMULÄR- CHEFER	46
8.2 ENKÄTFORMULÄR- CHEFSREKRYTERARE	50

1. Inledning

I detta kapitel ges bakgrund till uppsatsen och dess problemområde. Syfte, målgrupp, avgränsningar och disposition presenteras.

1.1 Bakgrund

Företagsledarens personlighet har fått allt större uppmärksamhet samtidigt som kraven på resultat har blivit starkare. Företagens intressenter tappar fort tålamodet och om en chef inte driver företaget framgångsrikt, kan ett byte snabbt ske¹. Goda och dåliga tider anser vi vara en extern faktor som påverkar resultatet och därmed förutsättningarna för verksamhetsstyrning. Genom litteraturstudier varvat med en undersökning i enkätform till fyra chefer på utvalda företag samt till en extern chefsrekryterare har vi sökt förståelse kring hur verksamhetsstyrningen ser ut i goda och dåliga tider. Deskriptivt vill vi undersöka om chefer medvetet ändrar styrningen i dessa förhållanden och hur den i såna fall ser ut.

Vi utgår från fyra företag i en mogen livscykel fas utifrån ett strategiskt urval. Företagen i denna fas är enligt Grant utsatta för hård konkurrens och behöver kunna anpassa sig till rådande förutsättningar för att överleva.² Studien har utgångspunkt i teorin och de tillfrågades uttalanden analyseras utifrån vald litteratur inom ämnet verksamhetsstyrning.

1.2 Problemdiskussion

Näringslivet påverkas i stor utsträckning av dagens mediasamhälle då företagen och dess frontfigurer ständigt är granskade av journalister och analytiker. Fackuttrycken förändras snabbt i skiftande trender och det råder även trendhysteri kring konceptet om hur ett framgångsrikt företag är uppbyggt och agerar. Våra efterforskningar i media om ämnet visade att en rådande tendens hos företagschefer är vårdandet av personligheten.

Det existerar många human resource konsulter som ger synpunkter och råd kring olika ledarstilar och litteraturen inom ämnet är omfattande. Vissa hävdar att

”en börskurs kan styras av VDns dagsform i TV.”³

Samtidigt som chefer agerar varumärke för företagen, ökar fokus på kortsiktiga lönsamhetskrav.

Sverige tar alltmer efter USA: s företagsklimat med betoning på resultatkrav. Detta leder till att kraven på företagscheferna blir tuffare i och med den mer kortsiktiga aspekten. Det är chefen som agerar syndabock och får lämna organisationen om kraven inte uppfattas som uppnådda. Fenomenet har gett upphov till det i media myntade begreppet VD-karusellen och en VD uppskattas ha ett år och fem månader på sig att som nytilträd vända dåliga siffror till

¹ Wängelin, 2003, sid. 42

² Grant, 2002, sid. 311

³ www.di.se, 2003-04-29

det bättre. Den ökade tidspressen har skapat stress och ohälsa och ledarutvecklingskurser har hamnat på tapeten.⁴

Personlighetstrenden inom näringslivet väckte vår nyfikenhet då vi funderade på om trenden är en frukt av den rådande dåliga konjunkturen. I ”*Affärsvärlden*” (2003), påstås det nämligen att en chef i lågkonjunktur ska fokusera mer på ekonomiska frågor, jaga kostnader och avge löften som också ska hållas. Vidare menar samma källa att i goda tider, som under slutet av 1990-talet, är en chef som koncentrerar sig på varumärke och uppmärksamhet i media att föredra.⁵

Inför arbetet ställde vi frågor rörande vårt uppsatsämne till ett antal svenska företagschefer där de fick ge sin syn på huruvida ett förändrat chefskap är nödvändigt för en framgångsrik hantering av en svängande konjunktur. Vissa menade att ett långsiktigt arbetssätt med god kontroll över företaget möjliggör ett närapå identiskt arbete i alla typer av tider och att ett arbetssätt anpassat efter den rådande konjunkturen är akademiskt prat och förlegat. Andra hävdade att chefer måste förändra arbetssättet och anpassa sig till olika förutsättningar, alternativt menade de att chefen inte alltid har potential att styra företaget i skiftande tider och istället behöver bytas ut, vare sig de har kontroll eller inte.

Vi vill i denna uppsats ge en bild av hur verksamhetsstyrningen ser ut på fyra svenska börsnoterade företag i goda respektive dåliga tider. Eftersom chefskap är ett komplext och svårfångat fenomen ämnar vi komplettera chefernas synvinkel med en chefsrekryterares, som vi anser har ett annat perspektiv på undersökningsområdet. Då vi i båda fallen blir mycket beroende av att deras uttalanden är sanningsenliga och utförliga, har vi även valt att analysera resultatet av enkäterna tillsammans med vald litteratur inom ämnet.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur verksamhetsstyrningen på fyra företag förändras i goda respektive dåliga tider. Genom att samla in information från chefer på de fyra noggrant utvalda företagen samt från en extern chefsrekryterare önskar vi skapa förståelse för fenomenet som vi kopplar till vald teori. Vi ämnar därmed uppnå en helhetsförståelse för undersökningsområdet.

1.4 Avgränsning

I problemställningen utsätts vi för en påtvingad begränsning i form av de snäva tidsramar ett uppsatsarbete på c-nivå innebär. Syftet har därför tvunget blivit mer specifikt än det övergripande syftet vi först utgick ifrån. Antalet chefer som vi har tillfrågat och även antalet chefsrekryterare är därför reducerat till fyra respektive en. Vi har vidare begränsat frågeställningen och det fenomen vi ämnar studera till företag på den svenska börsen år 2003. Detta eftersom börsnoterade företag enligt lag måste lämna ut ekonomisk information och de kan även antas ha vissa gemensamma krav från aktieägarna och därmed påverkas i samma

⁴ www.di.se, 2003-04-26

⁵ Ibid

riktning⁶. Företagen i undersökningen befinner sig alla i mognadsstadiet enligt de kriterier Grant ställer upp⁷. Anledningen till att vi väljer företag i det stadiet är att det strategiska arbetet hos ledningarna då är av liknande karaktär.

Vi är medvetna om teamets betydelse för ledningsarbetet på ett företag men då det är svårare och mer tidskrävande att sortera ut alla nyckelpersoner och deras exakta roll har vi valt att endast undersöka chefskapet ur en chefs perspektiv på respektive företag⁸. Detta innebär givetvis att vi är mycket beroende av vad denna person väljer att berätta för oss och hur mycket. Det är också viktigt att ha i åtanke att de chefer som har ställt upp och besvarat enkäterna har valt att tacka ja och de som inte varit intresserade kan ha haft helt andra perspektiv och på grund av det inte velat delta. Det utgör en avgränsning i metodiken då vi hanterar problemet genom att kartlägga beteenden istället för att söka vara normativa.

Fokus ligger på ett formellt ledarskap där vi främst studerar hur kommunikation, motivation och riktledning sker samt olika personlighetstyper och ledarstilar enligt Adizes⁹. Management enligt Kotters definition är inte tyngdpunkten men då Kotter uppger att ledarskap och management är varandra ömsesidigt beroende och att det är svårt att isolera dem från varandra väljer vi att studera båda¹⁰. Denna avgränsning diskuteras vidare i den teoretiska referensramen. Dessa områden refereras i uppsatsen till som verksamhetsstyrning.

Slutligen bör det nämnas att vi utgår från vad cheferna och chefsrekryteraren berättar för oss och utgår därmed från verksamhetsstyrning i medvetandet snarare än i praktiken. Vi studerar det uttalade och inte konkreta handlingar.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig till ekonomistudenter med företagsekonomisk inriktning samt till företagschefer och yrkesmän som har ett intresse av det svenska näringslivet. Grundläggande kunskaper inom företagsekonomi krävs, främst kännedom kring hur teorier och begrepp samt kunskaper används.

1.6 Disposition

I metodkapitlet redogör vi för tillvägagångssättet i studien, beträffande val av företag och informationsinsamling. Vidare beskrivs den teoretiska ramen som har varit en stor del av det perspektivet vi tillämpat och vi redogör även för de resultat enkäterna har utmynnat i. Slutligen sammanfattar vi uppsatsen i en analys som ger upphov till hypoteser och dessa vidareutvecklas sedan tillsammans med egna reflektioner kring det studerade fenomenet.

⁶ www.omgroup.com, 2003-04-27

⁷ Grant, 2002, sid. 311

⁸ Lind & Skärvad, 1997, sid. 15-16

⁹ Adizes, 1979, sid. 9-10

¹⁰ Kotter, 1990, sid. 3-6

2. Metod

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en beskrivning över vald metod och angreppssätt för att öka förståelsen för tillvägagångssättet.

2.1 Val av kvalitativ metod

Utifrån vårt valda syfte och problembakgrund anser vi att en kvalitativ undersökningsmetod är passande. Anledningen är att vi önskar få en djupare förståelse kring hur en chef arbetar i olika tider och att vi anser att verksamhetsstyrning är ett komplext fenomen som näst intill är omöjligt att kvantifiera. Enligt Lundahl och Skärvad är en kvalitativ undersökningsmetod mer lämplig än en kvantitativ sådan då så kallad mjukdata såsom attityder och föreställningar ska undersökas.¹¹ Vi studerade därför få undersökningsenheter på djupet för att erhålla riklig information.

Inom kvalitativ forskning blir forskarens uppfattning och tolkning viktig, vilket också är anledningen till att vi väljer förutom enkäter med chefer och rekryterare även att ha en utgångspunkt i vald teori.¹²

2.2 Angreppssätt

Med enkäter hoppas vi kunna fånga verksamhetsstyrningen som fenomen och kunna tyda ett mönster i chefsarbetet. Dock önskar vi se det som en växelverkan mellan teori och empiri vilket kommer att resultera i en sammantaget abduktiv metod. Detta innebär att teori och empiri behandlas som en odelbar enhet. På en mer generell nivå använder vi oss av en teoretisk referensram som utgångspunkt, men i den mer specificerade frågan väljer vi en induktiv metod och utgår i huvudsak från empirin. Vi motiverar valet av abduktiv metod med att vi vill närma oss en överensstämmelse mellan teori och empiri. Vi hoppas att detta ska öka giltigheten i undersökningen.¹³ Målet är att deskriptivt kartlägga hur de fyra utvalda företagen hanterar goda och dåliga tider genom styrningen. Vi vill alltså visa på mönster, inte avgöra eller påvisa vad som är rätt och fel på ett normativt sätt.

2.3 Urval

Information till vår studie har genom indirekt metod hämtats från dokument av olika slag, det vill säga sekundärdata såsom Internet, tidningsartiklar och litteratur. Vi har även genom direkt metod fått information från människor i form av enkäter.¹⁴ Den valda teorin är hämtad utifrån perspektivet som vår frågeställning ger upphov till och enkäternas frågeinnehåll har sin

¹¹ Lundahl & Skärvad, 1992, sid. 82

¹² Holme & Solvang, 1997, sid. 76

¹³ Wigblad, 1997, sid. 31

¹⁴ Lundahl & Skärvad, 1992, sid. 77

utgångspunkt i teorin. Båda typerna av information ska tillsammans med metodiken resultera i en beskrivande undersökning¹⁵.

En stor skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod är enligt Holme och Solvang urvalet. Eftersom en kvalitativ undersökning med ett mindre urval resulterar i ett större djup än en kvantitativ undersökning, innebär det även att urvalet är av större betydelse.¹⁶

Fyra företag valdes ut enligt Brandingers modell över planeringssituationer¹⁷. Modellen hjälpte oss att få en systematisk spridning av företagen för att möjliggöra en bredare deskriptiv undersökning¹⁸. Detta schema illustreras och förklaras vidare i empirikapitlet.

Företagen befinner sig alla i mognadsstadiet enligt Grants kriterier och är etablerade på den svenska börsen år 2003. Anledningen till att vi väljer att begränsa oss till företag i detta stadie är att de står inför liknande utmaningar.¹⁹ En djupare förklaring av begreppet kommer längre fram i uppsatsen.

2.3.1 Kort beskrivning av företagen

Addtech AB producerar högteknologiska system och komponenter till ett flertal olika industrier. Branschen de verkar i är föränderlig och ostadig, något som företaget är väl införstådda med. Flexibilitet och lyhördhet krävs. Ett nära samarbete med kunderna är viktigt för snabb utveckling och teknologisk expertis är starkt kopplat till märket.²⁰

Karlshamns AB är en världsledande producent av vegetabiliska fetter. Företaget befinner sig i en omstruktureringsfas efter att ha insett att den valda strategin och tillvägagångssättet var i behov av förändringar. Företaget kan ändå sägas befinna sig på en marknad där affärsförutsättningarna är relativt stabila och förändringar slår igenom långsamt. Kundkretsen och det deras produkters användningsområden gör dem till förhållandevis immuna mot konjunktursvängningar.²¹

Saab Aerospace AB hör till en industri med sällanköp och är på så vis mer konjunkturkänsliga. Deras fokus ligger på produkter inom flyg, rymd och försvar. Då företaget konkurrerar med teknik och design krävs det att de håller sig à jour med det som gäller för närvarande.²²

Föreningssparbanken AB är en av Nordens ledande bankkoncerner och ett företag med lång historia. Branschen har tidigare kännetecknats av svårörlighet och är inte så utvecklingsbar. I dagsläget möter företaget dock en ny utveckling med nya hot men de konkurrerar med samma produkter som tidigare, vilket förenklar planeringen.²³

¹⁵ Lundahl & Skärvad, 1992, sid. 80

¹⁶ Holme & Solvang, 1997, sid. 76

¹⁷ Bengtsson & Skärvad, 2001, sid. 98

¹⁸ Holme & Solvang, 1997, sid. 104

¹⁹ Grant, 2002, sid. 311

²⁰ www.addtech.com, 2003-05-09

²¹ www.karlshamns.se, 2003-05-10

²² www.saab.com, 2003-05-14

²³ www.foreningssparbanken.se, 2003-05-15

2.3.2 Kort beskrivning av rekryteringsföretaget

SIMS AB är ett rekryteringsbolag som är ett de ledande bolagen inom Norden. Varje år genomför de cirka 200 rekryteringar med hjälp av elva konsulter och fyra medarbetare. Företaget tar fram lämpliga kandidater och är närvarande genom hela processen. De lägger även stor vikt vid uppföljningen av deras tjänst.²⁴

2.3.3 Urval av respondenter och informant

Genom en enkät ställer vi frågor till chefer som får utvärdera sig själva. I syfte att kompensera för risken att de kan vara självblinda eller motvilliga att uppge vissa sanningar angående deras chefskap, skickade vi även en enkät till en extern rekryterare. Denne kan med ett bredare paraplyseende tillföra oss observationer utifrån och därmed ge nya perspektiv. Den första kategorin tillfrågade refererar vi till som respondenter då de är delaktiga i den företeelsen vi ämnar studera och den sistnämnda kategorin är en informant då chefrekryteraren står utanför företeelsen.²⁵

Vid uppsatsens början hade vi som ambition att även tillfråga de personalansvariga på respektive företag. Detta för att erhålla rikligare information om företagen och deras attityder och metoder, men också för att kunna analysera verksamhetsstyrningen från ett annat perspektiv. Vi insåg dock snart att det skapade ett alltför starkt beroendeförhållande till företagen och att tidsbristen i vårt arbete inte tillät oss det. En ytterligare anledning är att de personalansvariga vi förde en dialog med inte var lika välvilligt inställda som cheferna med att besvara enkäten eftersom de uttryckte en oro över deras medverkan i vår studie. Vi anser att studien bygger på öppenhet och ärlighet därför valde vi att inte nyttja de svar vi fick in av dem.

2.4 Förförståelse och fördomar

Thurén poängterar att förförståelse påverkar vår uppfattning av i princip alla intryck vi får²⁶. Hur intrycken påverkas bygger på tidigare erfarenheter och inhämtad information. Således skiljer den sig åt för varje enskild person. På grund av detta bör självkritik ständigt finnas, något som kan vara svårt att lyckas med. Förförståelse kan försvåra tolkningen av den litteratur som ligger till grund för vår teoretiska utgångspunkt och enkätmaterial. Därför vill vi belysa att vi är medvetna om att tolkningen i vår uppsats kan vara vriden, men också framhålla att vi kommer att sträva efter att framställa det resultat vi kommer fram till på ett så sakligt sätt som möjligt.

²⁴ www.sims.com, 2003-05-14

²⁵ Holme & Solvang, 1997, sid. 104

²⁶ Thurén, 1991, sid. 53

Fördomar är uppfattningar som är socialt grundade och subjektiva²⁷. Dessa kan vi inte lösgöra oss ifrån, men i möjligaste mån försöka uppmärksamma och betänka. Vår utbildningsbakgrund är en sådan faktor och då samtliga tre uppsatsförfattare har likartade bakgrunder kräver det stor medvetenhet från vår sida angående problemet.

Teorier kommer tillsammans med vår förförståelse att utgöra grunden för den empiriska undersökningen.

2.5 Litteraturstudie och förundersökning

Efter att ha inringat undersökningsområdet valde vi att grunda arbetet med litteraturstudie. Syftet var att erhålla ett teoretiskt ramverk för huvudfrågan. Detta ansåg vi skapa förtrogenhet med området och vara nödvändigt för definitioner och klargörande av problembakgrunden.²⁸ Således tog vi del av tidigare forskning inom området samt gick igenom intressanta teorier som kunde stödja vår analys. Sammantaget innefattade detta dels litteratur inom området ledarskap och management, dels litteratur som definierade begrepp såsom chef och mognadsstadiet för ett företag. Resultatet blev att vi fick uppslag till nya idéer och angreppsvinklar. Därutöver hade vi samtal med företagschefer inom olika branscher för en bättre grund till undersökningen. Dessa gav oss goda råd genom att de fick fungera som testpersoner.

2.6 Enkätstudie

2.6.1 Enkätsituationen

Då vår frågeställning kräver att vi fångar ett komplext fenomen i bemärkelsen att vi studerar hur cheferna och rekryteraren uttalat uppger att de agerar, påverkas frågesituationen. För att erhålla så tillförlitliga och utförliga svar som möjligt från de tillfrågade krävs en förtroenderelation oss emellan²⁹. Därför är deltagandet i vår studie frivilligt. Efter att ha fått klartecken från företagen har vi skickat enkäter på mail till dem, som de har besvarat och skickat tillbaka. Vid frågor har de kontaktat oss per telefon och vi har också efter att ha mottagit deras svar kompletterat data via telefon.

I vår frågeundersökning har vi valt att använda oss av enkäter med öppna svar för att möjliggöra så fria tolkningar och svar som möjligt. Enkätformen har gjort att respondenterna och informanten själva har kunnat välja när de velat besvara frågorna, vilket bidrar till slutsatsen att atmosfären för samtliga delaktiga i enkätstudien har varit snarlik och på deras premisser. Dessutom har de i samtliga fyra företagsfall rört sig om chefer med hög befattning inom respektive organisation och deras scheman har varit relativt uppbokade och enkätformen har därför underlättat insamlingen av information.

²⁷ Holme & Solvang, 1997, sid. 95

²⁸ Wigblad, 1997, sid. 64

²⁹ Holme & Solvang, 1997, sid. 105

2.6.2 Enkätguide

Vi använder oss av enkäter med standardiserade frågor och öppna svarsalternativ vilket placerar oss mittemellan en hög- och lågstrukturerad metodik³⁰. Vi använder oss även av både en direkt- och en indirekt metod, vilket har diskuterats ytterligare i metoddelen angående urvalet. De enkäter som skickats ut till chefer respektive chefsrekryterare är uppdelade efter vissa teman, där vi går från generella frågor till frågor av mer specifik karaktär.

Frågorna är medvetet formulerade så att svaren ska vara utförliga och beskrivande. Med andra ord har vi sett till att undvika ”ja och nej-frågor”.

2.7 Metodkritik

Kvalitativ studie med öppna svar ger stor flexibilitet och mindre strukturering vilket har sina för- och nackdelar. Eftersom flexibilitet möjliggör anpassning har vi under undersökningens gång kunnat modifiera och förbättra vår metod. Detta tack vare att respondenterna och informanten har fungerat som subjekt och uppmärksammat oss på nya saker, vilket bidragit till en djupare förståelse för vårt undersökningsområde. I och med detta blir det troligen svårare att sammanställa data och jämföra informationen. En nackdel med flexibiliteten är att de svarande kan välja att lägga tyngden på olika saker. Detta beroende på deras befattning på företaget eller andra faktorer som påverkar perceptionen. Genom den låga struktureringen av enkätfrågorna har vi reducerat kontrollen över undersökningen och låtit de tillfrågade styra svarsresultaten. Vi hoppas dock att detta bidragit till en rikligare informationsmängd. För att motverka att respondenterna och informanten hade skilda uppfattningar av verksamhetsstyrningens betydelse då de besvarade frågorna, formulerade vi vår definition i enkäterna och bad dem utgå ifrån den.³¹

Enligt Holme och Solvang har inte reliabilitet och validitet lika stor betydelse i kvalitativa studier som i kvantitativa. Då vårt angreppssätt är en samverkan mellan empiri och teori, förlitar vi oss inte helt och hållet på enkätresultatet utan även på teorin. Fortfarande är de frågeformuleringar vi tagit fram avgörande för att nå en hög validitet och reliabilitet eftersom det är viktigt att frågorna kan resultera i svar som speglar den verksamhetsstyrning vi ämnar studera.³² Vi förlitar oss i undersökningen till att våra frågor på ett rättvisande sätt visar hur ledarna arbetar. Det finns dock en risk att de svarande förvränger verkligheten. Det kan ske i form av förfiningar, förenklingar eller andra sätt som tyder på svårigheter att objektivt återge sina personligheter i egenskap av verksamhetsansvarig. Vi inser även att det kan vara svårt för respondenterna att påtala brister hos företaget, speciellt då det rör sig om en process de själva är delaktiga i. Undersökningen har förlorat ett visst djup då vi inte kunnat undersöka de verksamhetsansvarigas arbete närmare än genom enkäter och telefonsamtal. Bristen på personlig direkt kontakt kan också ha medfört svagare reliabilitet och validitet³³. Vi har dock genom hela uppsatsen arbetat för en hög reliabilitet och validitet. Reliabiliteten förstärks i enkäterna då vi använder respondenter med en hög befattning. Detta tror vi leder till mindre

³⁰ Wigblad, 1997, sid. 76

³¹ Holme & Solvang, 1997, sid. 80

³² Ibid, sid. 94

³³ Ibid, sid.40

prestigebias då de inte behöver rättfärdiga sina svar för överordnade. En hög validitet är beroende av att enkätfrågorna speglar vårt undersökningsområde. Chefsrekryteraren som är informant drabbas inte av samma problematik då hon inte själv är delaktig i processen. Medvetenheten som finns hos oss, hjälper i sin tur till att vidhålla en hög reliabilitet och validitet.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet ger läsaren grundläggande definitioner och en teoretisk bakgrund för ökad förståelse kring problemdiskussionen, analysen och slutsatserna.

Vi kommer inledningsvis att definiera begrepp och klargöra för de modeller som finns kopplade till vår fråga. Därefter är teorierna upplagda så att de berör fenomenet verksamhetsstyrning samt chefernas egenskaper. Sedan fokuserar vi mer på ledarstilen och utövandet av chefskapet.

En modell är en förenkling av verkligheten och kan därför aldrig vara lika sanningsenlig som det den är tänkt att avbilda. Detta är både modellens styrka och svaghet eftersom förenklingen är lättare att förmedla men samtidigt inte lika korrekt.³⁴ Vi är medvetna om detta och använder modeller i vår uppsats främst för att förmedla vårt perspektiv till läsaren. Dessutom illustrerar de på ett överblickbart sätt den verklighet vi utgår från.

3.1 Definitioner

I detta avsnitt förmedlar vi kortfattat vårt sätt att använda uttryck och begrepp som kan anses viktiga för det valda perspektivet.

3.1.1 Goda och dåliga tider

Då vi insåg att företagen har olika konjunkturcyklar och därmed påverkas på olika sätt valde vi att låta företagen själva bestämma vad de lägger för värdering i dessa ord. De behöver därför inte besvara våra frågor utifrån speciella årtal eller konjunkturtermer. När ett företag anser sig ha goda tider vet de om det och besvarar frågorna ur ett sådant perspektiv, vilket underlättar för våra tillfrågade personer och för vår analys.

3.1.2 Mognadsstadiet

Gränserna för mognadsstadiet är inte knivskarpa, snarare är det en generell bedömning baserad på företagets upplevelse och vår uppfattning. Begreppet är inte kopplat till någon specifik bransch utan beskriver ett stadie för heterogena företag. Företagen i mognadsstadiet är generellt utsatta för hård konkurrens. Konkurrenterna är väl medvetna om varandras strategier och kunderna har fått god kunskap om de produkter som företaget erbjuder. Lönsamheten minskar ofta på grund av överkapacitet på marknaden och konsekvenserna blir i många fall kostnadsnedskärningar. Detta kan leda till att företag slås ut, alternativt köps upp

³⁴ Lundahl & Skärvad, 1992, sid. 61

eller slås ihop.³⁵ Vi anser att mognadsstadiet leder till vissa förutsättningar för verksamhetsstyrningen. Detta stadie redogör vi ytterligare för längre fram i teoridelen.

3.1.3 Verksamhetsstyrning

Ledarskap och management som fenomen kan förefalla komplexa och svårdefinierade. Ännu svårare blir de att sätta fingret på då teoretiker använder sig av olika definitioner.³⁶ I detta arbete använder vi oss av Kotters definitioner som grund för undersökningen. Han anser att orden ledarskap och management bör ges olika innebörd för att peka på flera aspekter. Därmed är det inte sagt att de två går att separera, utan de är varandra ömsesidigt beroende för att möjliggöra en god styrning av organisationen. Ledarskapets främsta syfte är värdeskapande förändringar för företagets helhet. Den mer kortsiktiga planeringen hänvisas till som management.³⁷ Som vi tidigare sagt kommer vi att använda oss av begreppet verksamhetsstyrning när vi hänvisar till de båda definitionerna tillsammans. Även detta ämne återkommer vi till i teoridelen.

3.2 Teorier

Syftet med våra teorier är att använda dem som analysverktyg då de enskilt belyser vissa aspekter hos chefen och i verksamhetsstyrningen.

Teorierna är använda som ett ramverk kring vår mer specifika frågeställning och de gav oss inledningsvis perspektiv att bygga vår empiri på. Syftet med användandet av teorierna är inte att testa deras sanningsgrad, utan de är främst ett hjälpmedel vid strukturering och analysering av empiri samt vid redogörelsen för begrepp och förförståelse. Teorier kan inte jämföras med sanningar då de snarare är påståenden byggda på erkänd vetenskaplig kunskap och erfarenhet, med andra ord vetenskaplig teori. De teorier vi i detta avsnitt redogör för kan därför ses som sedan tidigare framarbetade antaganden om sammanhang eller som mänskliga försök att förklara verkligheten.³⁸

3.2.1 Mognadsstadiet

Företagen i undersökningen kan alla sägas befinna sig i mognadsstadiet, ett påstående som grundar sig på många faktorer. De kan uppvisa en rad likheter strategiskt sett. Företagen och branscherna de befinner sig i kan generellt anses vara utsatta för hård konkurrens, vilket enligt Grant är ett kännetecken för mognad.³⁹ Vidare hävdar han att komparativa fördelar är svårare att bygga upp och bevara under detta stadie jämfört med under det föreliggande tillväxtstadiet.

³⁵ Grant, 2002, sid. 311

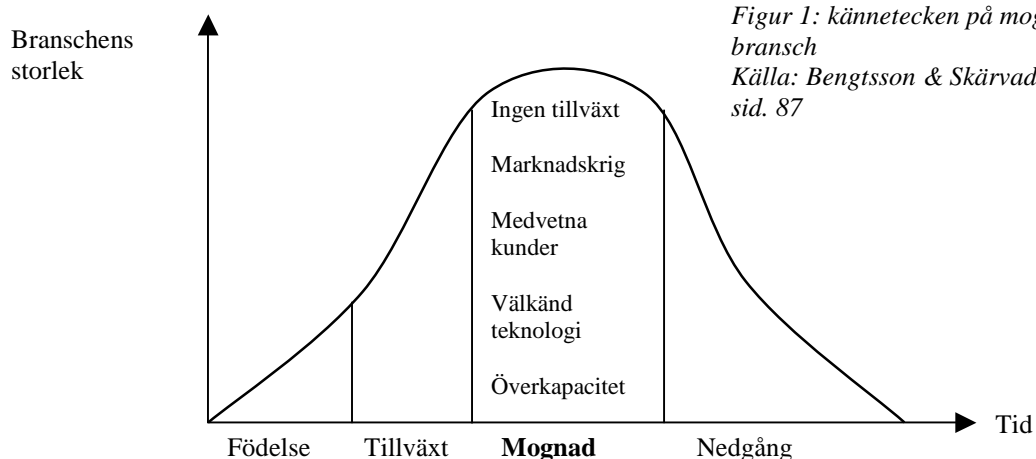
³⁶ Palmer & Hardy, 2000, sid. 228

³⁷ Kotter, 1990, sid. 4-5

³⁸ Ljung et al, 1986, sid. 80-81

³⁹ Grant, 2002, sid. 311

Företag i mognadsstadiet använder sig främst av en kostnadsledarstrategi.⁴⁰ Bengtsson och Skärvad kompletterar med att belysa problemet med avstannad marknadstillväxt och den påföljande kund- och konkurrentorienteringen hos företagen som agerar på marknaden. Utbudet av produkter ser i detta stadiet relativt homogent ut och den ofta påföljande priskonkurrensen har en tendens att slå ut de svagare företagen. Detta kan i sin tur leda till att fler företag väljer att slå sig samman eller köpa upp varandra.⁴¹



Företagen kan, enligt Grant, använda sig av tre innovationsprocesser, produkt-, process- och strategiska innovationer. Vilken eller vilka de använder sig av beror främst på deras resurser, förmågor och yttre förhållanden. Typiskt för företag i mognadsstadiet är att fokusera på innovationer kopplade till processer och strategier. Produktinnovationer består främst av inkrementaliska förändringar såsom nya versioner eller attribut medan processinnovationer består av förändringar i sättet att leverera en produkt eller tjänst på. Processinnovation är en typ av innovation som främst syftar till kostnadsbesparingar i den operationella verksamheten och uppnås genom en större processkänedom, något som ofta infinner sig ju längre en process har nyttjats i företaget. Då konkurrensen i mognadsbranschen är mycket hård är det ofta begränsat med möjligheter till produkt- och processinnovationer, vilket alltså gör att strategiska innovationer blir allt viktigare. Denna syftar till helt nya tankebanor och är mycket komplex till sin struktur, olik från fall till fall.⁴² Samtliga dessa företag har således möjlighet att undvika mognadsstadiets nedgång ifall de utvecklar och hanterar innovationer på ett skickligt sätt.

Grant uttrycker det som att de viktigaste succéfaktorerna är en effektiv operationell verksamhet kombinerat med innovationer och en känsla för marknadens behov. För att praktiskt kunna åstadkomma dessa faktorer behöver företaget arbeta med tre kritiska delar; Struktur, System och Ledarskap.⁴³ Istället för att titta på Grants uppdelning har vi valt att se till Kotter och redogöra för de delar han anser ingår i ledningen av ett framgångsrikt företag, ledarskap och management, detta då vi anser det vara en klarare och tydligare uppdelning.

⁴⁰ Grant, 2001, sid. 315

⁴¹ Bengtsson & Skärvad, 2001, sid. 86

⁴² Grant, 1998, sid. 300-302

⁴³ Ibid, sid. 304

3.2.2 Kotters teori kring ledarskap och management

Vi kommer i detta arbete använda oss av Kotters definition på vilka delar som ingår i att leda ett företag. Kotter menar på att det finns olika aspekter att ta hänsyn till när man ser till ledningen av ett företag. Dessa benämner han ledarskap och management, men det går inte att separera de båda från varandra. Det gäller att de samarbetar för att kunna tillgodogöra sig en så god styrning av företaget som möjligt. Ledarskapet har enligt Kotter tre mål; ge riktledning, få de anställda att känna konsistens med företagets mål samt motivera och inspirera. Ledarskapet vill med andra ord skapa förändringar som bidrar till höjt värde för hela företaget. En process som är svår att genomföra på ett bra och metodiskt sätt. Management är den mer kortsiktiga planeringen som främst inbegriper strikta budgetramar med detaljerade mål, organisatorisk struktur samt kontroll.⁴⁴

Management	Ledarskap
Planera och budgetera -detaljerade steg och tidsscheman för att uppnå specifika mål.	Skapa riktning -vision för framtiden och strategier för att nå denna.
Organisera och strukturera -delegera ansvar och befogenheter -skapa policies och system.	Skapa målkongruens -kommunicera riktning genom ord till alla vilkas samarbete kan behövas. -ge förståelse för vision och strategi hos alla i organisationen.
Kontrollera -mäta resultat emot målen.	Motivera och inspirera -sprida energi och eliminera hinder.
Skapa förutsägbarhet och ordning.	Skapar förändring och därmed ofta en ökad konkurrenskraft.

Figur 2: jämförelse mellan management och ledarskap

Källa: Kotter1990, sid. 6

Kotter hävdar att en användning av orden i hans bemärkelse gör att olika delar av företagsstyrningen kan belysas. Ledarskapet som åsyftas enligt Kotter och i vår undersökning är den process som mobiliserar de anställda och som genom motivation leder dem i den riktning som företagets strategier och visioner lutar åt. Ju mer förändring som skapas desto starkare ledarskap krävs. Trots den allmänna uppfattningen att visioner och strategier är abstrakta och svåra att genomföra kan ett effektivt utnyttjande av kommunikationskanaler tillföra tydliga riktlinjer för samtliga anställda i en organisation. Idealet är ett dynamiskt ledarskap kombinerat med ett kompetent management. Ett gott ledarskap utan ett gott

⁴⁴ Kotter, 1990, sid. 4-5

management kan resultera i kaos. Ett försvagat ledarskap kan alltså synas genom ett förstärkt management.⁴⁵ Detta är anledningen till att det i vår undersökning, där vi ser till ledarskapet och hur det påverkas av goda respektive dåliga tider, även kan vara intressant att se till företagens management. Detta då sammansättningen mellan dem båda kan påverkas av den situation företaget och dess omvärld befinner sig i. Intressant för oss är att se till hur balansen mellan de båda ändras i goda och dåliga tider.

3.2.3 Chef- den formella ledaren

Utövande av ledarskap och management kräver en position i organisationens verksamhet som medför vissa befogenheter. Vi är medvetna om problematiken kring vem som egentligen fungerar som ledare för en organisation. I vårt arbete väljer vi att se till de formella ledarna, detta då de har möjligheten att påverka managementområdet likväl som ledarskapsdelen. Enligt Ljung et al har denne blivit tillsatt uppifrån och får därigenom formella befogenheter till att fatta beslut.

En chef utses då varje organisation behöver en formell ledare för att kunna styra organisationen. De anställda begär av sin chef att han/hon kan sitt arbete, är rättvis, går att lita på, betar sig personligt och mänskligt.⁴⁶ Det finns flera olika sätt för en chef att bli accepterad som ledare. Viktigt för att organisationen skall kunna överleva är att den formella ledaren inte blir allt för outhärlig, annars riskerar hela organisationen att falla då chefen byts ut.⁴⁷

Organisationen kan också ha en informell ledare, vilken inte behöver ha några yttre maktbefogenheter. En informell ledares inflytande kan vara av flera olika sorter, långvarigt, kortvarigt, medvetet, diffust etcetera. Ledaren får makten därför att människorna i organisationen litar på dennes kompetens och omdöme. Dessutom har de förtroende för sin ledare och tror att denne kan leda företaget på bästa sätt.⁴⁸ Vi inser att sådana informella ledare kan finnas på de undersökta företagen men vi har valt att inte identifiera dem och deras roll i organisationen. Fortsättningsvis då vi använder oss av ordet ledare syftar vi till den formella ledaren -chefen.

3.2.4 Adizes ledarroller

I Ichak Adizes bok *”Ledarskapets fallgropar”* (1979) tas fyra olika ledarroller upp som en chef kan besitta. Dessa är nödvändiga för att en organisations styrning på sikt ska vara effektiv och kompetent. Adizes anser att hans efterforskningar lett till att det är omöjligt för en person att förfoga över alla rollerna samtidigt, detta då de fyra är motsatser till varandra. Egenskaperna som Adizes tagit fram är; produceraren (P), administratören (A), entreprenören (E) och integreraren (I). Vidare menar han på att om någon av dessa egenskaper saknas i företaget kommer det slutligen leda till nedgång. Hur de här rollerna förhåller sig till varandra i en person är ett bra sätt att få reda på ledarens effektivitet. Denna modell som benämns

⁴⁵ Kotter, 1990, sid. 4-8

⁴⁶ Ljung et al, 1986, sid. 9

⁴⁷ Ibid, sid. 10-11

⁴⁸ Ibid, sid. 9

(PAEI)- modellen av Adizes, kan användas för att se mönster, förutsäga människors uppförande samt säga vilken ledare som är att föredra i olika delar av företagets livscykel.

Produceraren (P)

En person som är hängiven sitt yrke och har den kunskap som krävs på området är omistlig för varje organisation. Han eller hon är flitig och produktiv. Som producerare (P) säljer, konstruerar, driver han produktionssystem eller fullbordar på ett effektivt sätt ett forskningsuppdrag. Han är inställd på att få jobbet gjort. Han kommer först på morgonen och går sist, besatt av att göra allting själv. En arbetsnarkoman. En chef som sätter sig emot delegering av makt och ansvar till sina underställda, vilket gör att de underställda blir understimulerade och behandlas som budbärare.

Administratören (A)

Administratören är den som håller ordning och reda på detaljerna. Han eller hon är välorganiserad och känner ansvar för att saker och ting följs upp. Hans strävan är att systemet ska fungera som det är tänkt att göra. Det är viktigt för alla organisationer att ha en effektiv administration. Bra administration betyder goda rutiner och god systematik. Om produceraren (P) svarar för effektivitet, så svarar administratören (A) för noggrannhet och kompetens. Att administrera innebär att se till att medarbetarna som valts ut arbetar på önskvärt sätt i överensstämmelse med tidigare bestämd arbetsordning och fördelning. Administratören (A) känns igen genom att han eller hon fäster stor vikt vid hur en sak genomförs istället för vad eller varför den genomförs. De underställda blir ja-sägare som inte vågar föreslå förändringar och organisationen stagnerar.

Entreprenören (E)

En entreprenör analyserar omgivningens inflytande i företaget. Han analyserar företagets styrkor och svagheter och identifierar vilket agerande som är bäst för att svara upp till förändringarna i omvärlden. Entreprenören (E) står för skapande och viljan att ta risker. Han eller hon delar ut nya uppgifter och väntar sig att medhjälparna ska ta itu med dem på en gång. Medarbetarna undviker entreprenören då han till skillnad från administratören ständigt ger dem nya uppgifter och de tidigare utdelade redan till fullo sysselsätter dem (något (E) redan glömt bort).

Integreraren (I)

Integreraren är den typen av företagsledare som betraktar människorna i företaget som viktiga och som vill få systemet att verka så att det passar de människor som ingår i det. Han eller hon kan lyssna på folk och ta fast på deras synpunkter, så de får vara med och påverka utformningen. En chef med enbart egenskapen av en integrerare (I), är den som följer och inte leder, den som anpassar sig. Han har inga egna idéer eller särskilda resultat som skall uppnås. Detta leder till en maktstrid mellan medarbetarna i företaget, eftersom de vet att de kan påverka hur besluten kommer att utformas.⁴⁹

Dessa typer är alla stereotyper, det som de representerar är inte till behov och beteende fullt utvecklade personer, de är begränsade och endimensionella. Om en chef inte behärskar någon utav dessa roller särskilt väl, blir han eller hon ett så kallat lik i lasten. Koden i (PAEI)-modellen blir då helt tom (----). Denna person är apatisk och kan varken producera, administrera, komma med idéer eller integrera. Inget denna person tar sig till blir särskilt bra.⁵⁰ En människa kan bli "ett lik i lasten" vid utbränning. En människa som är stereotypen

⁴⁹ Adizes, 1979, sid. 8-11

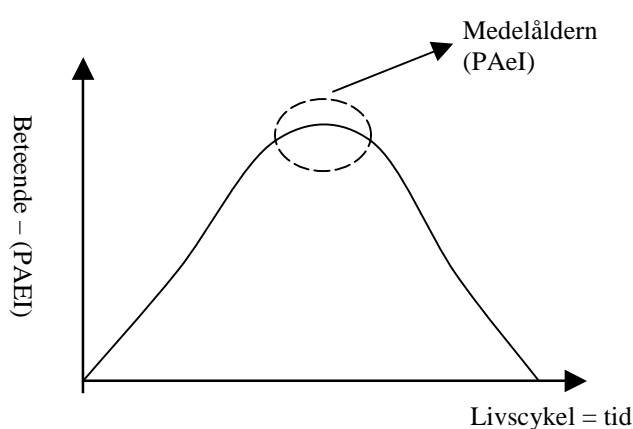
⁵⁰ Ibid, sid. 55-56

(P) och drabbas av utbränning på grund av för hårt arbete mister sina egenskaper och får en kod med bara streck (----).⁵¹

Det finns som vi tidigare nämnt enligt Adizes ingen perfekt ledare, det vill säga (PAEI). Dock kan en människa utveckla sina kunskaper och behärska någorlunda de andra egenskaperna. Dessa betecknas då i (PAEI)-modellen med små bokstäver, eftersom de inte är utvecklade till fullo. Ett exempel är (Paei). Det går även från detta tankesätt att säga hur en ledare bör vara i olika stadier av ett företags livscykel. Då vi i vår uppsats tittar på företag i mognadsstadiet, blir det Adizes teori om medelåldern, som blir intressant för oss.

Figur 3: organisationens livscykel

Källa: Adizes 1979, sid.72



Mognadsstadiet (PAeI)

När entreprenörsrollen i företaget bleknar, mognar företaget. Det är fortfarande inställt på resultat och på att fungera välorganiserat, däremot finns det mindre motsättningar än i tidigare stadier. I företaget har det uppstått en ökad trohet till traditionen och tilltro till de metoder som tidigare visat sig så bra, det har även en stabil tillvaro på sin marknad. Nyskaparanda och känsla av att det måste förbättras uppkommer då och då, men i kortare former och varaktighet. I detta stabila företag tillbringar de anställda mer tid med varandra än med kunder och försäljare, mindre pengar går till forskning och mer till utveckling. Det är den omedelbara lönsamheten som blir intressant, det vill säga ett mer kortsiktigt perspektiv.⁵² Adizes har för att komma åt problemen som uppstår med det mogna företaget utvecklat en metod han refererar till som A`S/M. Denna innebär att man försöker ändra organisationens självmedvetenhet genom att förändra dess aspirationer. Detta i sin tur vidgar synfältet och blir ett bra verktyg till ett lagarbete inom ledningen för att åstadkomma förändringar. Genom konstruktiv självkritik och lagarbete kan ledningen komma tillbaka till blomstringsstadiet. Kan man ta in en ledare med förmågan (E) kommer denna att lättare kunna möta framtiden. En ledare med (paEi) kommer att bemötas som annorlunda, men han eller hon kan fortfarande integreras i organisationen.⁵³

⁵¹ Adizes, 1979, sid. 58

⁵² Ibid, sid. 80-81

⁵³ Ibid, sid. 94

3.2.5 Ledarstilsmodeller

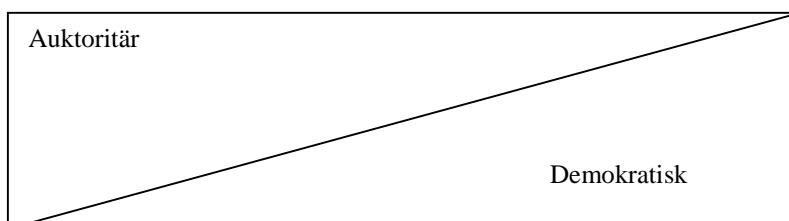
Utöver chefens roller anser vi det relevant att se till olika ledarstilar och därmed olika sätt att utöva verksamhetsstyrningen. Det finns enligt ”*Chefen och Ledarskapet*” (1986) tre olika förklaringar på modeller; endimensionell-, tvådimensionell- och situationsanpassad (tredimensionell) ledarstilsmodell. De representerar vart och ett olika sätt att utöva de befogenheter ledaren har. Vi kommer i detta stycke bygga upp förståelsen för den situationsanpassade ledarstilen genom att förklara de olika modellerna.

Endimensionell ledarstil

Denna modell utgår från ytterligheter. Den tar upp två motsatser, den auktoritära och den demokratiska ledarstilen. Den auktoritära personlighetens sidor visas i psykologiska uppslagsböcker som moraliserande, rigid och intolerant. Personen är misstänksam mot nya idéer och fientligt inställd till främlingar, samtidigt krävs obetingad lydnad och underkastelse av de underställda. Den demokratiska profilen kännetecknas å andra sidan av en demokratisk ledarstil som inte är moraliserande, utan däremot flexibel och tolerant, öppen och nyfiken på nya idéer. Ledarstilen i sig innebär att de anställda får reda på målen, kan delta i planering och uppmuntras till diskussion och kritik. Ytterligare en stor skillnad mot den auktoritära chefen är att med en demokratisk ledarstil kan de underställda påverka chefens beslut och få honom att ompröva dem. På senare tid har modellen kompletterats med en ledarstil som hamnar mittemellan, ”laissez-faire”. Detta är en låtgå- ledarstil, där chefen uppträder passivt och utövar minimal kontroll.

Undersökningar av de olika ledarstilarna har visat att den auktoritära ledarstilen ger bäst resultat när chefen är närvarande, de underställda vågar då inte ha en dålig produktion. När chefen inte är närvarande är det de två andra ledarstilarna som ger bäst resultat. Detta kommer av att den auktoritära ledaren ser de underställda som lata av naturen och ovilliga att arbeta. Denna person kan bara se vad som är bäst på kort sikt. Den demokratiska människosynen blir då den motsatta. Här ses inte människan som lat av naturen, men hon hatar omvägar. Hon strävar efter att motsvara förtroende och positiva förväntningar. Ansvarskänsla och förnuft kan utvecklas hos alla. Vidare ser den demokratiska chefen sig inte som en högre stående människa utan har som uppgift att samordna verksamhetens aktiviteter. Det intressanta i denna framställning är inte hur man ser på de underställda utan hur synen påverkar dem.

Modellen syftar till att etablera de båda användbara begreppen. Troligast är att cheferna har det auktoritära samt det demokratiska i sin verksamhetsstyrning, vilket skulle ge följande bild. Laissez-faire ingår inte i denna bild då det är ett chefskap som inte leder de anställda.

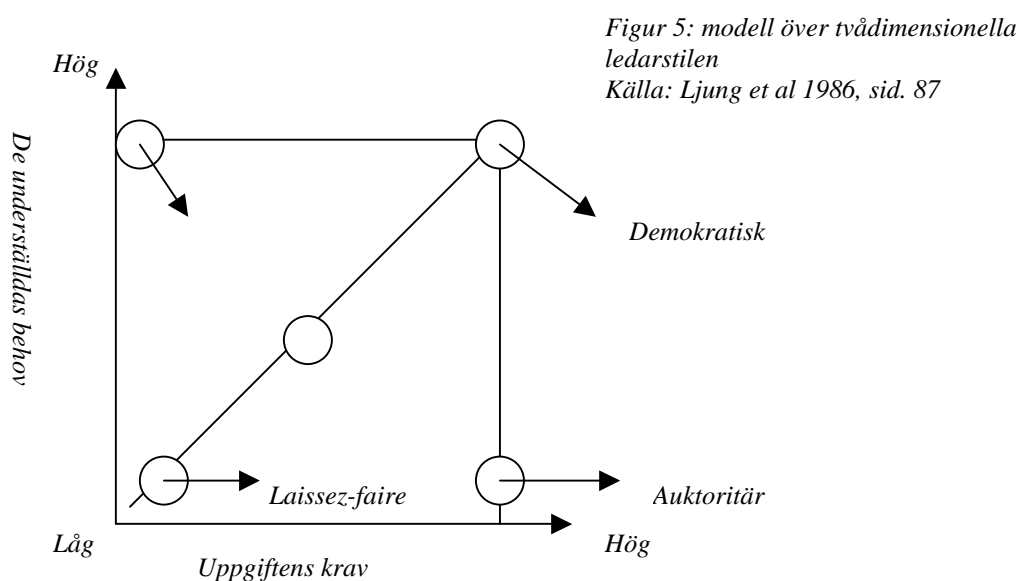


Figur 4: den endimensionella ledarstilsmodellen
Källa: Ljung et al 1986, sid. 86

Den endimensionella ledarstilsmodellen förklarar ledarstilen på ett tillräckligt sätt men inte hur den kombineras med uppgiftens krav. Detta blir därmed ett chefskap som inte tar hänsyn till verksamhetens uppgifter och mål utan personligheten hos cheferna.⁵⁴

Tvådimensionella ledarstilsmodellen

Denna modell försöker se till förhållandet mellan den uppmärksamhet chefen ger de underställdas behov och uppgiftens krav.



I denna modell kommer den personinriktade chefen in, det blir en variant av den demokratiska. Skillnaden är att denna chef inte kan överleva på lång sikt, för att klara sig kvar måste personen vara väldigt yrkesskicklig. Denna ledarstil leder i slutändan till förakt från de anställda, detta då de ser chefens omsorg om dem som fjäsk och brist på civilkurage. Vid konflikthantering är den demokratiska stilen att föredra, där inte åsikter och idéer trycks ner utan tas fram och ventileras.⁵⁵

Situationsanpassade ledarstilsmodellen – den tredimensionella ledarstilsmodellen

Denna modell utgår från den demokratiska chefen, då en chef med denna ledarstil tar hänsyn till både de underställdas behov och uppgiftens krav. Med andra ord är det den modell som verkar ha bäst förutsättningar för att bidra till ett fungerande klimat bland de underställda och samtidigt nå tillfredställande resultat. Den situationsanpassade ledarstilen har utvecklats för att visa på att chefskapet måste följa med i olika situationer för att framgångsrikt kunna leda och samordna verksamheten.

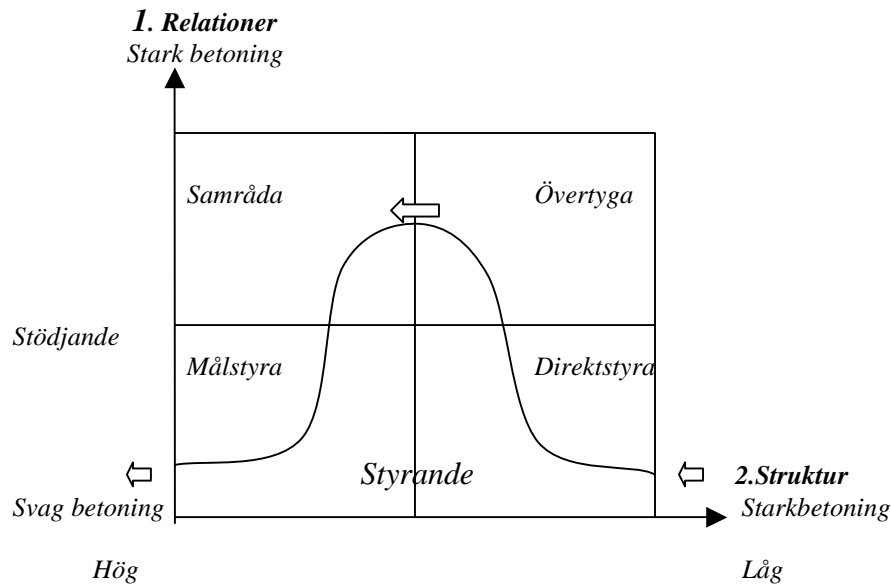
Modellen tar upp komponenterna situation, potential och attityd. Med situation menas det som är intressant ur styrningssynpunkt, de underställdas psykologiska situation. Det vill säga hur de klarar av sin aktuella uppgift i förhållande till deras mognad och potential. För att förstå innebörden av potential måste chefen se till kunskap och erfarenhet i förhållande till vad uppgiften kräver, engagemang för att lösa uppgiften samt vilja att ta ansvar för att uppgiften

⁵⁴ Ljung et al, 1986, sid. 82-87

⁵⁵ Ibid, sid 87-88

blir genomförd. Attityd ser till hur chefs inställning är till faktorerna strukturering och relationer. Strukturering innebär att administrera, ge order, styra, instruera, kontrollera och forma. Relationer syftar på det mänskliga såsom förtroende, respekt, uppskattning samt förmågan att lyssna, ta hänsyn, samarbeta, handskas med konflikter, ta tillvara på idéer, förstå psykologiska realiteter och även emotionella behov.

Förhållandet av dessa egenskaper framgår av figuren nedan.



3. Underställdas potential

Figur 6: den situationsanpassade ledarstilsmodellen
Källa: Ljung et al 1986, sid. 90

För framgång ska en chef kunna analysera rådande potential och attityd som motsvarar potentialen och därmed bästa sättet att lösa uppgiften på. Det är när en chef klarar av detta som det går att säga att personen har kompetens för en situationsanpassad ledarstil.

Med att övertyga menas att chefen måste börja intressera sig för sina underställdas tilltagande kompetenser och förmåga att ifrågasätta och argumentera, vilket gäller för övertygningsrutan. Håller chefen kvar sina anställda i direktstyrningsrutan får de inte utvecklas och kommer även i fortsättningen vara beroende av chefs närvaro och styrning. I samrådningsrutan är det fortfarande chefen som fattar relativt många beslut, men ambitionen här är att få de anställda att förstå att de besitter kompetens nog att kunna fatta egna beslut och föra fram egna idéer. För att komma hit krävs att chefen vågar låta sina underställda göra misstag och att de inser att han inte alltid kommer och "räddar" situationen. I målstyrningsrutan får de anställda i ännu större utsträckning sköta sina uppgifter själva, men chefen ska finnas där och visa dem ett vänligt och stimulerande intresse. I bästa fall är chefen här en auktoritet som man frågar tillråds i svåra fall och den som sätter upp kloka mål och riktlinjer. Detta är dock alltid chefs uppgift i organisationen.⁵⁶

⁵⁶ Ljung et al, 1986, sid. 88-92

Chefens roll och styrmedel visas i tabblån nedan.

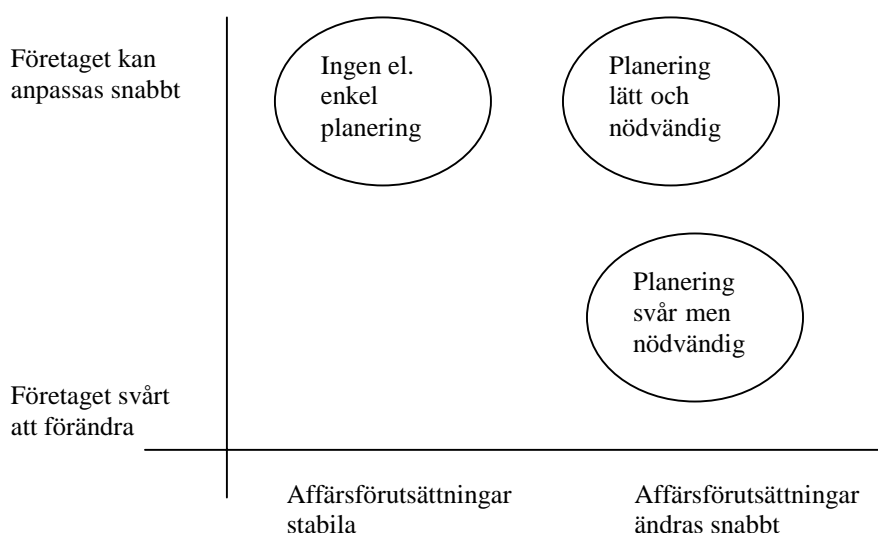
	<i>Direktstyra</i> (vid låg potential)	<i>Övertyga</i> Samråda (vid ökande potential)	<i>Målstyra</i> (vid hög potential)
<i>Chefens roll</i>	<i>Domare</i>	<i>Handledare</i> (Tränare)	<i>Auktoritet</i>
<i>Styrmedel</i>	<i>Belöning - bestraffning</i>	<i>Få individernas och org. mål att sammanfalla</i>	<i>Fastställa mål</i>
<i>Dominerande ”spänning”</i>	<i>Individen - chefen</i>	<i>Individen - arbetet</i>	<i>Individen – målet</i>
<i>Nyckelord</i>	<i>Makt</i>	<i>Hjälp</i> (aktiv)	<i>Resurs</i> (till hands)

Figur 7: tablå över chefens roll och styrmedel

Källa: Ljung et al 1986, sid. 91

3.2.6 Strategisk spridning av företagen

För att kunna dra så generella slutsatser som möjligt av våra teorier och empiri har vi valt att använda oss av Brandingers modell för att välja företagen. Dels bidrar den till avgränsningen och dels utgör den i sig en generell beskrivning av de undersökta företagen.



Figur 8: Brandingers modell över planeringssituationer

Källa: Bengtsson & Skärvad 2001, sid. 98

Enligt Brandinger krävs planering och parering av externa förändringar hos företagen för att de ska vara framgångsrika. Dock påpekar han att företagen har olika affärsförutsättningar och därmed är i behov av olika planeringsmetoder. Denna åsikt har vi tagit till oss och använt som grund för vår strategiska spridning av undersökningsföretagen. Modellen har på ena axeln "hur snabbt företaget kan anpassa sig" och på den andra "hur stabila affärsförutsättningarna är".⁵⁷

3.2.7 Användning av teorier

De teorier vi har presenterat kommer i analysen att användas som hjälpmedel för att förstå och utvärdera empirin. Teorierna och modellerna har valts för att komplettera varandra och ge en helhetsbild så nära verkligheten som möjligt. De utgör således det perspektiv med vilket vi angriper problemformuleringen. Teorier som har legat nära varandra eller varit snarlika har valts bort för att inte ge dubbla budskap eller förvirra läsaren. Dessa presenterade teorier kommer att fungera som analysverktyg då vi applicerar dem på den framtagna empirin, som introduceras i nästa kapitel.

⁵⁷ Bengtsson & Skärvad, 2001, sid. 97-98

4. Empiri

Vi väljer att beskriva vår empiri i form av mindre beskrivningar av varje företag samt återge svaren från våra enkätundersökningar så ozensurerat som möjligt.

4. 1 Företagsbeskrivningar

4.1.1 Karlshamns AB

Karlshamns huvudkontor och huvudsakliga produktion samt forskning och utveckling är beläget i Karlshamn. Företaget är en av de världsledande producenterna av vegetabiliska fetter och säljer sina produkter över hela världen. De är marknadsledande i Skandinavien och Östeuropa, varav Sverige är den enskilt största marknaden. Matindustrin uppges vara det största kundsegmentet. Företaget har funnits på Stockholmsbörsen sedan 1997 och har 731 anställda. I slutet av 2000 introducerades ett nytt ledningskoncept i företaget. Syftet med detta var att uppnå en global marknadsposition och utnyttja expertisen inom företaget i större utsträckning. De anställda skulle bli mer involverade i utvecklingsarbetet, få större ansvar och Karlshamns skulle även satsa på att arbeta mer målorienterat. Konceptet kommer inom tre år att resultera i en ny organisationsstruktur där företaget delas upp i tre affärsområden. De olika affärsområdena innebär bland annat att de inte behöver förlita sig till en enskild produkts försäljning utan kan väga nedgångar mot framgångar hos olika produkter.

Karlshamns önskar ett nära samarbete med sina kunder och anser sig satsa mycket på forskning och utveckling. Inköp sker globalt, främst från Rotterdam, Fjärran Östern och Chicago. Företaget är väletablerat och arbetar mycket med de konkurrensverktyg som kännetecknar företag i mognadsstadiet. Exempelvis förefaller tyngden hellre ligga på process och strategisk innovation än på produktinnovation. Kostnadsminskningar och förbättrad flexibilitet får stor uppmärksamhet.⁵⁸

4.1.2 Addtech AB

Addtech är en teknikhandelskoncern med utgångspunkt i högteknologiska industrikomponenter och system. Företaget har en lång historia, men introducerades på börsen först i september 2002. Huvudkontoret ligger i Stockholm. Koncernens 50 dotterbolag erbjuder produkter, som främst vänder sig till mekanik, telekom-, fordon- och elektronikindustrin. Företagets strategi är att bli ledande genom att vara nischade inom dessa områden. Detta sker i ett samarbete med både kunder och leverantörer för att skapa det mervärde kunden söker i sina produkter. Sättet att samarbeta med leverantörerna och kunderna leder till långsiktiga affärsrelationer. Addtech har en stor riskspridning, genom att vara aktiva i flera olika branscher samt att ingen av de stora kunderna står för mer än 5 % av omsättningen. Samtidigt försöker de möta goda och dåliga tider genom att befinna sig i olika faser av konjunkturcykeln. Dels genom olika branscher där känsligheten är olika hög men

⁵⁸ www.karlshamns.se, 2003-05-10

även genom att satsa på eftermarknaden, det vill säga teknik, service, support och förbrukningsmaterial.

Företaget anser sig ha en stark företagskultur, som präglas av entreprenörsanda. Genom hela organisationen finns en vilja att förändra och utveckla både verksamheten och personalen. Medarbetarna driver självständigt projekt och i Affärsskolan får de ta del av företagets visioner och mål. De långsiktiga planerna för företaget ligger även kvar i sämre tider. Det går relativt lätt att påvisa att Addtech befinner sig i den så kallade mognadsstadiet. Antalet aktörer på företagets marknader har minskat, vilket i sin tur gett en ökad konkurrens och prispress. Något som i sin tur gör det svårt för nya aktörer att slå sig in på marknaden. Addtechs strategi är att inte konkurrera med priset utan med den bästa lösningen och på så sätt vinna marknadsdelar. Vidare konkurrerar företaget med att utveckla de produkter de redan har i större utsträckning än att utveckla helt nya produkter.⁵⁹

4.1.3 Saab Aerospace AB

Saabgruppen startades 1937 och verkar idag med fokus inom områdena försvar, flyg och rymd. Gruppen anser att deras egen styrka och strategiska partnerskap gör det möjligt för företaget att konkurrera och utvecklas på den internationella marknaden. Saab Aerospace (Saab) ser hela världen som sin marknad men verkar till största delen, det vill säga med forskning, utveckling och produktion från svensk mark. Huvudkontoret finns i Linköping. Företagets internationella marknadsandel växer sig för varje år större och större. Detta tack vare att det är ett av världens ledande högteknologiska företag. För närvarande arbetar ungefär 14 000 människor för företaget. De anställda besitter en bred kompetens, men ännu viktigare är deras förmåga att lära och samarbeta. Detta krävs för att leva upp till de krav som finns på företaget och dess produkter. Rekryteringen av anställda fokuserar på dessa egenskaper.

Mognadsstadiet är det stadie som bäst stämmer in på företaget. Detta då det har utvecklat sig under en lång tid för att komma fram till kärnprodukterna. Företagets marknad är idag under hård konkurrens och antalet aktörer har på senare tid koncentrerats. För Saabgruppen kommer det hela tiden nya krav på den teknologi företaget producerar till sina kunder, vilka utgör en relativt begränsad krets. Nya aktörer lyckas sällan tränga in på de marknader Saab fokuserar på. Den begränsade kundkretsen innebär att marknadsandelar måste vinnas ifrån konkurrenter. Alternativet är att hitta nya marknader, vilket till exempel skulle kunna ske genom att vänta på att u-länder växer sig tillräckligt stora för att nyttja företagets tjänster.⁶⁰

4.1.4 Föreningssparbanken AB

Föreningssparbankens historia går tillbaka till 1820 och de är idag en av Nordens största bankkoncerner med huvudkontor i Stockholm. Det var dock först 1997 som dagens konstellation av banken börsnoterades på Stockholms Fondbörs. Föreningssparbanken är ett företag som vill erbjuda sina kunder ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Företagets kontorsverksamhet kompletteras med Internet, telefon, postkontor och

⁵⁹ www.addtech.com, 2003-05-09

⁶⁰ www.saab.com, 2003-05-14

butiker. Kunderna hos företaget är allt från privatpersoner till företag och staten. Föreningssparbanken har stärkt sin konkurrenskraft genom att etablera sig på flera marknader. I Norden finns flera samarbetspartners men företaget har även filialer utanför Norden såsom i New York, London, Tokyo etcetera. Antalet medarbetare uppgår till 16 000 stycken, varav 9 000 har sin bas i Sverige.

Det går att påstå att Föreningssparbanken befinner sig i mognadsstadiet. Detta då de gamla bankerna gått samman för att överleva och därmed har aktörer som kan betecknas "vanliga" banker minskat i antal. Samtidigt har antalet nischade banker ökat till exempel har de stora dagligvaruhandelskedjorna ICA och COOP startat sina egna banker. Dessa nischade banker erbjuder inte alla de tjänster som Föreningssparbanken gör, men konkurrerar med dem inom vissa områden. Något som lett till att företaget fått ändra sin policy och konkurrera med priser och räntor på ett sätt som inte varit praxis innan.⁶¹

4.1.5 Företagsbeskrivning av SIMS AB

SIMS är ett partnerägt konsultföretag som arbetar världstäckande genom executive search företaget Signium International, vilket SIMS ingår i. Företaget utvecklar och rekryterar nyckelpersoner samt medverkar vid cirka 200 rekryteringar per år till ett stort antal branscher. I Norden kan de ses som ett av de ledande företagen på området. Huvudkontoret ligger i Stockholm och etablerades 1981. Ytterligare två kontor finns i Göteborg och Malmö. Sammantaget har de tio stycken konsulter och fyra medarbetare. Vid en förfrågan om rekrytering inleder SIMS med en undersökning av kundens behov för en kravprofil. Därefter genomför en konsult tillsammans med en researcher en sökning efter lämpliga kandidater. Dessa kandidater kontaktas och intervjuas innan ett urval presenteras för kundföretaget. Företaget medverkar i det slutliga urvalet och anställning sker efter en sista kontroll och referenstagning. SIMS anställda är noggranna med uppföljningsarbetet för att säkerställa kundens belåtenhet.⁶²

4.2 Svar på ledarenkäterna

4.2.1 Karlshamns AB

Karlshamns befinner sig just nu i en omstruktureringsfas som har pågått i nästan två år. Detta är lika länge som Stefan Sjölin, vice VD samt Chief Financial Officer (CFO) har innehaft sin befattning. Omstruktureringen kommer att pågå i ytterligare två till tre år. Förändringen kom av ökad konkurrens, nya krav från ägare och kunder samt strukturförändringar. Karlshamns process går ut på att skapa insikt om att förändringar måste genomföras och sedan kunna genomföra de nödvändiga förändringarna. Av den enkät företaget besvarat går att utläsa att företaget anser förändringar viktiga när de behövs, det går inte att utläsa att de anser att det borde vara en naturlig del av verksamhetens arbete.

⁶¹ www.foreningssparbanken.se, 2003-05-15

⁶² www.sims.com, 2003-05-14

Företaget använder sig av olika mötesformer, sitt Intranät, externa artiklar et cetera för att ledningen skall kommunicera med resterande delen av företaget. Informella kanaler för att föra ut företagets visioner eller bearbetning av skvaller är inget som företaget uppmärksammar. För att sedan få feedback för att se ifall försöken att styra företaget med kommunikation av olika slag lyckats, används resultat. Ekonomiska nyckeltal används flitigt men Karlshamns försöker även använda sig av olika möten för att få en icke ekonomisk syn. De kommunikationskanaler som företaget brukar uppåt respektive nedåt i företaget är Management by objectives och budgets samt vissa strategiövningar. För att motivera de anställda att nå upp till de mål kanalerna sänder ut använder sig Karlshamns av bonus till alla sina anställda. Företaget försöker inte sporra de anställda med olika utnämningar eller officiella tävlingar.

Det chefskap vice VD och CFO använt sig av under sina två år på Karlshamns kan betecknas enligt följande. Han har arbetat aktivt för att få tillit och förtroende hos sina underställda. Han spenderar sin arbetsamma tid till cirka 30 % med personalrelaterat arbete för att möta uppsatta mål genom planering och organisering. Ytterligare 30 % spenderas på personalrelaterat arbete för att effektivt implementera företagets strategier och visioner genom coachning och motivering. De sista 40 % - en delas lika mellan att delta i olika möten samt andra aktiviteter.

För att beskriva sig själv som chef fick Stefan Sjölin rangordna vilka egenskaper som passade bäst in på honom enligt de chefsroller vi beskrivit i teoriavsnittet från Adizes. Främst ansåg han att sig som en Chef (P), där framträdande drag är att driva på och uträtta saker. Efter detta kom Chef (E), där idéer kläcks och nya grepp tas. Som tredje egenskap kom Chef (I), att arbeta för ett gott samarbetsklimat och till sist Chef (A), där viljan ligger i att sköta administrera sysslor, reglera och strukturera verksamheten. Dock ansåg Stefan Sjölin att det inte fanns någon av dessa egenskaper som stämde speciellt bra in på honom. Däremot menade han att han ändrar sitt chefskap beroende på personalens potential.

Beträffande verksamhetsstyrning i goda respektive dåliga tider kunde han inte se någon skillnad i chefskapet eller att det skulle vara någon skillnad i hur tiden allokerades mellan olika uppgifter, däremot anser han att aktiviteterna ändras beroende på situation. Han kunde inte heller se någon skillnad i hur tidshorizonten förändras utan vidhåller att det alltid måste finnas en långsiktig plan. I dåliga tider bör det finnas en bättre integration mellan management och ledarskap, de måste passa ihop på längre sikt och följa varandra. Det gick inte heller ansåg han att se några förändringar i kraven från sina överordnade i olika tider. Bara en skillnad på vad som skall göras.

4.2.2 Addtech AB

För Addtechs räkning har CFO på företaget Kennet Göransson svarat på vår enkät. Företaget har uppfattningen att ändringar sker relativt ofta och genomförs i och utanför företaget. Att hantera förändringar av olika slag har därför blivit en naturlig del av verksamhetens uppgifter. Varje ledningsmöte tar upp vilka som behöver göras och av vilket slag. Företaget benämner detta arbete som operativ rörlighet och det är ett ord som beskrivs på följande sätt.

”Operativ Rörlighet betraktar vi som ett av våra viktigaste verktyg. Att dessutom ha Förändringsvilja som ett nyckelbegrepp djupt ner i organisationen är avgörande i en omvärld med stora omkastningar och där nya situationer hastigt infinner sig. Att då ha möjligheten att snabbt och effektivt, utan att tappa tempo, anpassa verksamheten är oerhört viktigt.”

Det inarbetade begreppet gör att företaget anser sig kunna se positivare på det som leder till förändringar och vad som måste göras för att möta de nya förutsättningarna. Vidare vet företaget att ändringar är viktiga för att hålla sig vassade i konkurrensen och vinna marknadsandelar. De förändringar som påverkar företaget är av temporär samt konstant art och företaget försöker tydligt redovisa vilken situation som uppstått för att underlätta för sina anställda

Addtech använder sig av sin egen Affärsskola för att få organisationen att röra sig i rätt riktning. I denna kommuniceras företagsfilosofin och de grundläggande kraven på verksamheten. Vidare samlas VD: ar och andra chefer till regelbundna möten, det ges ut VD-brev och dylikt till resterande personal och slutligen försöker ledningen frekvent besöka olika delar av verksamheten och fika med medarbetare. Då företaget försöker upprätthålla en tät dialog med många lyckas de även fånga upp skvaller som hanteras på nödvändigt sätt. Det mesta lämnas dock utan hänseende. Företaget vill inte ge skvaller för mycket utrymme, eftersom det gärna då självdör. Ledningen i företaget får feedback om företagets kommunikation har fungerat genom dialoger med cheferna, bolagsbesök och feedback från Affärsskolan. Ett annat sätt att få feedback är att se på resultaten hur uppgifter har utförts. Kommunikationskanalerna i företaget går genom dialoger åt båda hållen. Däremot är den övervägande delen nedåt i organisationen, genom VD-brev samt styrelsearbete.

Inom Addtech är grundinställningen till motivering av anställda att människan är tämligen självmotiverande. Ledningen tror att de flesta vill lyckas i sitt arbete och att de själva driver på. Det finns dock även inom koncernen en del tävlingar, benchmarking mellan chefer och bolag. Dessa tävlingar är oftast av ekonomisk natur. Viljan att lyckas verkar räcka långt inom företaget, men det finns även ekonomiska incitament som bonus till säljarna samt i viss mån till samtliga i personalen i ett bolag beroende på utfallet.

Kennet Göransson har verkat som CFO på Addtech i två år. Han anser sig inte ha verkat särskilt aktivt för att vinna tillit och förtroende från sina underställda. Han anser sig ha fått förtroende av att han kan sina arbetsuppgifter, ekonomi och finans, bättre än de flesta. Tillit kan ha vunnits då vissa VD: ar har haft nytta av hans råd. Sin arbetstid spenderas till 40 % i form av konkret arbete med administrativa sysslor och 60 % spenderas i möten med ledningsgruppen, deltagande i Affärsskolan, styrelsemöten etcetera Vid rankning av sina egenskaper som chef kan Kennet inte ge något exakt svar. Däremot anser han att chefegenskaperna som tillhör Chef (P) och (E) i kombination kan passa speciellt bra in på honom. Som chef försöker han anpassa sitt chefskap efter personalens potential, men poängterar att då viljan saknas för att uppnå något blir tålamodet kort. Genomgående hos företaget prioriteras viljan att utföra något framför kunnandet. Detta då den som vill ofta går att stärka så att kunnandet kommer ikapp och på så sätt skapas bättre medarbetare.

Då företaget går mot dåligare tider anser Kennet att hans chefskap ändras, tålamodet för genomförande av saker blir kortare och åtgärder krävs snabbare. Detta leder i sin tur till att det blir mindre ledarskap i dåliga tider och mer management. Ledarskapet i form av visioner och mål ersätts av krav och konkreta planer. Koncernledningen tenderar att ange en detaljerad agenda ett bra stycke ner i organisationen i kärva tider. Ett exempel är att förorda ett byte av leverantör i förmån för någon annan. Även tidshorisonten för företagets planer blir kortare, det gäller att ta sig ur svackan så fort som möjligt. Detta visar tydligt på att kraven från ledningens sida gällande hur chefskapet i verksamheten ändras beroende på situation.

4.2.3 Saab Aerospace AB

Bengt Hergert anser att Saab nära följer den politiska utvecklingen för att tidigt kunna anpassa företaget till förändringar och för att de även ska kunna påverka kommande förändringar i främst försvarspolitik. Bengt menar att iveren att anpassa sig till förändringar ibland är så stor att affärsmässigheten inte tas till vara.

Det är viljan att genomföra tekniska förändringar som dominerar framför strävan efter verksamhetsförändringar. På Saab strävar de efter att fånga upp nya kundkrav tidigt. Generellt sett anser Bengt att förändringar är viktiga och bra ur flera perspektiv. Han anser nämligen att Saab har ett behov av att förändra och förbättra sig för att bibehålla konkurrenskraften. Vidare anser han att förändringar krävs för att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare och att utveckling inte räcker till i konkurrensen, utan att de även måste vara snabbare än konkurrenterna.

De externa förändringarna som påverkar Saab mest och leder till interna konsekvenser är försvarspolitiska förändringar i Sverige och i omvärlden. Andra faktorer är förändrade kundkrav, civilflygmarknadens utveckling exempelvis på grund av terrorism, SARS och omstruktureringen av flygindustrin (konsolidering).

Saab använder en pedagogisk och strukturerad modell (Balanced Scorecard) i affärsplaner på alla nivåer i företaget för att kommunicera företagets riktledning till samtliga i organisationen. Syftet med modellen är att försöka engagera medarbetare tidigt i visions- och målarbetet och resultatet blir att medarbetaren känner igen sig från år till år samt från en avdelning till en annan. Ledningen har vidare enligt Bengt en långt driven målstyrning som hänger ihop från visioner ner till operativa mål på gruppnivå.

Vissa befattningshavare på Saab har incitamentssystem som stödjer önskad inriktning och grupper har ett tydligt ansvar för sina mål och gör ett åtagande att uppnå målen. Ledningen på Saab strävar efter ett fåtal tydliga mål som är lätta att ta till sig och förstå. De har även omfattande ledarprogram där det talas mycket om värderingar och önskvärda beteenden och ett stort medarbetarutvecklingsprogram bedrivs också som syftar till att fokusera på önskvärda beteenden. Det existerar utvecklingssamtal samt planer för samtliga medarbetare och innehållet i dem är till för en styrning i företagets önskade riktning.

Bengt Hergert är av uppfattningen att Saab har väl fungerande informella kanaler. Han poängterar att deras arbetssätt i internationell jämförelse är resurseffektivt och att kontakter mellan funktioner inte är överadministrerade eller att man behöver gå tjänstevägen. Vidare säger han att

”nackdelen med informella kanaler är att de är svåra att kontrollera och att budskap kan förvanskas och bli motsägelsefulla och felaktiga. Vår policy är att förebygga detta genom tidig information i företagstidning och på vårt Intranät. Om skadan redan är skedd kommer kommentarer rättelser i nämnda medier.”

För att ledningen ska få vetskap om strategierna och visionerna implementerats i företaget görs enkäter ungefär vartannat år där vissa frågor berör målkännedom.

Det förs också en direkt dialog mellan medarbetare och ledningen genom exempelvis ledarprogram, mentorprojekt, personalträffar och via fackliga organisationer. Bengt poängterar att det finns mer att göra på detta område.

På Saab används ett Intranät med en nyhetssida där både extern information som berör företaget och intern information från företagsledningen redovisas kontinuerligt. En företagstidning kommer ut var fjortonde dag och medarbetare kan skicka frågor och insändare till både Intranätet och tidningen. Detta kan även göras till informationsavdelningen som sprider det vidare. Den viktigaste informationskanalen anser Hergert vara den så kallade linjevägen, men det finns även andra forum där röster kan göra sig hörda.

Genom målstyrning och insikt om att strategierna säkerställer företagets långsiktiga överlevnad motiveras de anställda för att företagets uttalade strategier och visioner ska fullföljas. Centralt finns det inga officiella tävlingar och utnämningar, eventuellt lokalt. Vidare har Saab ekonomiska incitament för ledningen baserat på resultat och på kompetensutveckling i verkstäderna.

Bengt Hergert har i nuläget en position på Saab som personalchef och har innehaft den i två år. Han har dock varit produktionschef för cirka 650 personer och besvarar enkäten utifrån den positionen. Hergert upplever att han aktivt arbetat för att skapa tillit och förtroende hos de anställda och anser att det är en viktig del av arbetet. Hälften av Bengts tid går åt till planering och organisering, en femtedel till dagliga möten, 10 % till motivering och coachning och slutligen en femtedel till övriga aktiviteter. Bengt beskriver sig själv som en chef med drivkraft och idéer (P) och (E). Han anser att han anpassar sitt chefskap beroende på personalens potential.

Angående en förändrad verksamhetsstyrning i goda och dåliga tider anser Bengt att exempelvis kortsiktiga aktiviteter tenderar till att prioriteras i dåliga tider. Det blir mer fokus på kostnadssidan än intäktssidan, vilket leder till ett mer inåtvänt ledarskap med många effektiviseringsprogram. Slutligen menar Bengt att management tar överhand i dåliga tider och att det blir mer resultatkrav och mindre utvecklingskrav från de överordnade.

4.2.4 Föreningssparbanken AB

Från Föreningssparbanken har Monica Månsson svarat på enkäten. Nyligen tillträdde hon en tjänst på huvudkontoret i Stockholm men har besvarat frågorna utifrån sin tidigare befattning inom företaget. Hon var då under flera års tid chef för företagets verksamhet i Askersund och Laxå.

Beträffande bemötandet av förändringar och hur de upplevs menar Monica att de har blivit en naturlig del i verksamheten. Företaget har lärt sig att anpassa sig till omgivningen och vidta de åtgärder som behövs för att kunna bemöta förändringar. Även personal har accepterat denna arbetsgång men välkomnar självklart inte alla med öppna armar. De förändringar som märks mest inom Föreningssparbanken är strukturella förändringar inom samhället, att det kommer nya aktörer och slår sig in på marknaden, att nya lagar och avregleringar på den finansiella marknaden tillkommer samt förändringar på aktie- och räntemarknaden.

Personligen anser Monica att förändringar är viktiga för att inte fastna i gamla mönster.

”Förändringar är viktiga för att omvärlden förändras och därmed förutsättningarna för den verksamhet man bedriver. Det är också viktigt att arbeta med förändringar för att man inte av slentrian ska fastna i gammalt som inte längre är bra. I förändringar analyserar och omprövar man vilket gör att man tydligare ser vad som är bra och vad som är mindre bra.”

Föreningssparbanken jobbar löpande med kommunikationen ut i företaget. Till exempel publiceras regelbundet omvärldsanalyser och de ser till att förtydliga de förutsättningar som finns för verksamheten på både lång och kort sikt i den årliga verksamhetsplaneringen. Ledamöter i bankledningen försöker så ofta som möjligt medverka i företagets informationskanaler och genom fysiska möten i de olika regionerna kommunicera vad som prioriteras och på så vis få till stånd en dialog med de anställda. För att ta reda på hur väl företaget har lyckats föra ut sina visioner och strategier till de anställda görs löpande mätningar i humankapitalet. Informella kanaler som skvaller ges varken hänsyn eller uppmärksamhet. Kommunikationskanalerna nedåt i företaget är tidningar, PC-baserat informationssystem, intern-TV samt fysiska möten. Uppåt förmedlas kunskap och idéer genom fysiska möten

För att motivera de anställda att nå till uppsatta strategier och visioner använder sig Föreningssparbanken av ett resultatandesystem samt bonus. Även tävlingar av olika slag utlyses för att göra arbetet lättare, roligare och mer motiverande. Främst används ekonomiska incitament men de anställda har även tillgång till andra förmåner, till exempel träningsanläggningar. Dessa är dock beständiga och till för de anställdas hälsa snarare än för att öka deras motivation för att nå uppsatta mål.

Under tio års tid var Monica chef för verksamheten i Askersund och Laxå. Under denna tid ansåg hon sig arbeta aktivt för att få förtroende från de anställda. I en kort beskrivning över hur hon allokerade sin tid på arbetsplatsen gick en fjärdedel åt till personalrelaterat arbete i form av planering och organisering för att nå de uppsatta målen. Ytterligare en fjärdedel spenderades på att effektivt försöka coacha och motivera de anställda till att adoptera företagets visioner och strategier. Fortsättningsvis användes 20 % av arbetstiden på möten av olika slag och de resterande 30 % - en på aktiviteter av annat slag.

När Monica ska beskriva sig själv enligt de stereotyper som Adizes tagit fram anser hon sig själv var främst drivande och besitta egenskapen att vilja få saker gjorda, Chef (P). Därefter tycker hon att rollen som en idégivare finns hos henne, med viljan att se till omvärlden och dess förändring, Chef (E). Efter dessa två kommer egenskapen att åstadkomma ett bra arbetsklimat, Chef (I) och sist av allt ser hon sig som en person med hjärtat i den administrativa delen, Chef (A). Hon framhäver dock i slutändan att det är den första egenskapen (P) som främst passar in. När det gäller personalens kompetens och potential tycker Monica att hon besitter förmågan att anpassa sin ledarstil så den bemöter personen i frågas kapacitet på ett bra sätt och ger de riktlinjer som behövs i det enskilda fallet.

Angående verksamhetsstyrning i goda och dåliga tider, tycker Monica att tiden spenderas på ett annorlunda sätt i goda tider än i dåliga.

”Fokus blir mer på att hålla nere kostnaderna i dåliga tider vilket gör att mer utav arbetstiden får läggas på planering och organisering som leder till att verksamheten blir effektivare. Vidare blir framförhållningen viktigare i dåliga tider när det gäller planer av olika slag. Tidshorizonten förlängs och man måste se längre än till nuet och de omedelbara effekterna.”

När det gäller att lägga tonvikten på management eller ledarskap anser Monica att ledarskapet blir viktigare i dåliga tider.

”Det är då det gäller att verkligen kunna motivera de anställda till att vilja nå de förändringar som sätts upp för att möta de dåliga tiderna. Det spelar ingen roll hur mycket tid som läggs ner på management om personalen inte vill leva upp till de mål som finns inom detta område.”

Uppifrån märker Monica att kraven på att nå resultaten blir starkare och att målen blir mer väldefinierade i dåliga tider än i de goda.

4.3 Svar på rekryteringsenkät – SIMS AB

Eva arbetar på SIMS som konsult och är delaktig i samtliga de steg som en rekryteringsprocess kräver. Hon uppfattar det som att ett chefsbyte kan vara ett led i förändringsarbetet på ett företag, men att det inte alltid är så. Andra orsaker till ett byte, menar hon, kan vara en stor förändring inom eller utanför företaget, till exempel en ersättningsrekrytering eller nya ägare. Ett chefsbyte uppfattas ofta som en handlingskraftig och vitaliserande åtgärd, men sker det alltför ofta anses det vara negativt för organisationen.

Vidare anser Eva att själva rekryteringsprocessen kan leda till att företaget får insikt om att nya behov för andra typer av ledare behövs. Angående chefsegenskaper och generaliseringar däromkring tycker Eva beror på situation, befattning och det som ska åstadkommas i framtiden. Hon upplever det dock som att det existerar stereotyper och att det råder trender bland de efterfrågade egenskaperna samt olika chefstyper. Idag finns det en efterfrågan av handfasta chefer med erfarenhet och förmåga att leda människor. Det verkar däremot inte finnas generaliseringar angående olika orsaker som leder till intern eller extern rekrytering. Slutligen upplyser Eva oss om att chefsegenskaperna skiljer sig åt i goda respektive dåliga tider och att hennes rekryteringsföretag drabbas av en mindre tjänsteefterfrågan i lågkonjunktur.

5. Analys

Empirin tillsammans med den valda teorin analyseras i detta kapitel. Inledningsvis placeras företagen i Brandingers modell utifrån enkätsvaren samt företagsbeskrivningarna. Därefter identifieras samband i chefskapet beträffande egenskaper och stil. Avslutningsvis analyseras hur goda och dåliga tider hanteras samt huruvida ett mönster kan påvisas. Detta sammanfattas i ett antal hypoteser.

5.1 Brandingers modell

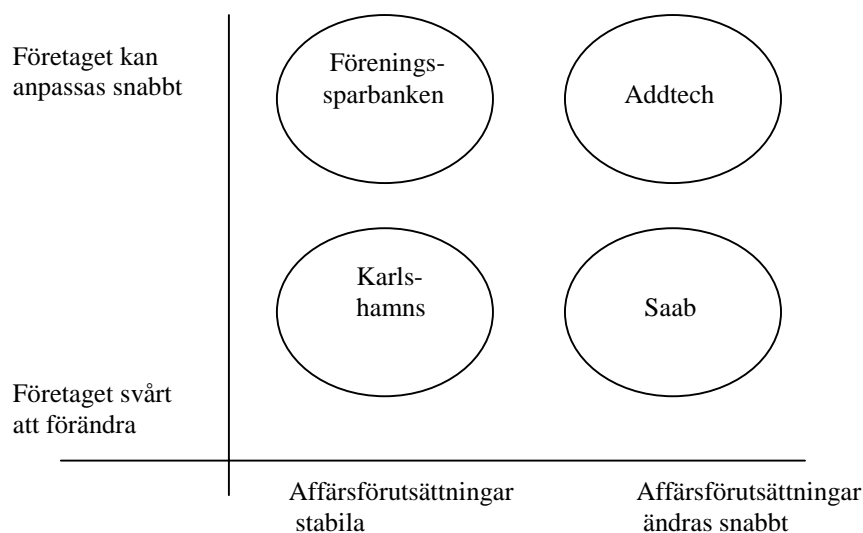
Föreningssparbanken upplever förändringar inom organisationen som nödvändiga. Förändringar inom branschen är påtagliga, exempelvis den senaste tidens nya bankföretag i form av nischade affärsbanker. Affärsförutsättningarna är relativt stabila och konservativa och de nya bankföretagsformerna har inte utkonkurrerat de traditionella bankerna, utan erbjuder istället ett annorlunda tjänsteutbud. Föreningssparbanken strävar dock ständigt efter att kontinuerligt vidta förändringar i mindre skala. I jämförelse med de övriga företagens branscher förefaller företaget ha mindre och långsammare förändringar. De påpekar att förändringar är naturliga, även om de inte alltid tas emot positivt av organisationen. Detta styrker deras placering i modellen som snabbföränderligt företag.

Addtechs affärsförutsättningar har en snabbare förändringstakt och de bemöter förändringar aktivt och offensivt. Deras snabbhet i förändringsarbetet är ett viktigt konkurrensmedel eftersom de utvecklar bästa möjliga tekniklösningar och måste således ständigt vara uppdaterade med det senaste på marknaden. Detta kan vara en bidragande orsak till att företaget ibland behöver genomföra förändringar innan de hinner informera sin personal. De anställda på Addtech förväntas vara flexibla, vilket möjliggör den påstådda föränderliga känslan som respondenten säger existerar långt ner i organisationen. Addtechs positiva atmosfär kring förändringar bidrar till deras snabba anpassningsförmåga.

Vidare har Saab också snabbföränderliga förutsättningar. Deras stora organisation är ett hinder för genomgripande förändringar, speciellt då den är utspridd både geografiskt och produktmässigt. Saabs humankapital är inte lika avgörande för resultatet som i Addtechs fall, trots att båda företagen är beroende av den tekniska utvecklingen. Saab är en så pass stor organisation att de jämförelsevis måste lita till färre produktutvecklare. Detta även eftersom ständiga stora förändringar i arbetsprocesserna skulle leda till alltför stora justeringar i tillverkningen, vilket borde vara mycket kostsamt. Sammantaget kan de uppfattas som ett svårföränderligt företag organisatoriskt sett men med snabbföränderliga affärsförutsättningar.

Karlshamns förändrar sig visserligen men tenderar att vilja avvakta tills det är nödvändigt. Företaget är noga med att inte ändra sig för snabbt utan vill först bygga upp de anställdas stöd. Deras omgivning förefaller sällan tvinga dem till drastiska förändringar och de verkar kunna ta den tid de önskar för att förankra sina planer hos personalen innan förändringar måste ske. Oviljan att göra drastiska förändringar märks också i chefens enkätsvar angående förändringar i verksamhetsstyrningen under olika tider. Intrycket är att företaget varken har lätt att förändra sig eller att det befinner sig i en speciellt föränderlig extern miljö.

Analysen av chefernas svar angående förändringar samt kunskap om respektive företag och bransch, leder till att vi kan placera dem i Brandingers modell. Denna placering ska inte tydas som exakt i detalj, utan mer som en illustration av företagens spridning enligt vår studie. Modellen är inte heller ritad efter skala och de enskilda avstånden kan inte jämföras.



Figur 9: företagen placerade i Brandingers modell
Källa: Bengtsson & Skärvad 2001, sid. 98

Företagen uppvisar alla egenskaper som motiverar deras placeringar i Brandingers modell. Addtech och Saab tvingas kontinuerligt att anpassa sig till nya möjligheter och begränsningar i omgivningen, på grund av deras tekniska affärsförutsättningar. Addtechs högre placering på den lodräta axeln motiveras med deras enklare och därmed snabbare organisatoriska och verksamhetsmässiga förändringar. Förenings-sparbankens miljö innebär vissa förändringar, dock kan de betraktas som mindre och långsammare än Addtechs. Karlshamns verkar ha större svårigheter att förändra sig än Förenings-sparbanken och Addtech då affärsförutsättningar är jämförelsevis stabila och det då naturligt inte upplevs som nödvändigt.

Modellen hjälper oss att se mönster som kan framträda kring det studerade ämnet. Vi är medvetna om att vi inte kan dra generella slutsatser genom användning av modellen. Däremot hjälper den oss att påvisa bredare hypoteser, detta tack vare att vi lyckats finna företag som går att placera i modellens fyra hörn och därmed bilda en ram kring samtliga företag i mognadsstadiet.

Är det så att ett företag som Karlshamns inte behöver ändra sitt chefskap lika radikalt som övriga företag?

5.2 Verksamhetsstyrning

5.2.1 Ledarskap

*För att företaget skall kunna genomföra förändringar krävs det att de lyckas föra ut företagets riktledning för att nå uppsatta mål. Vidare krävs även effektiva kommunikationskanaler.*⁶³

Företagen använder sig av olika tillvägagångssätt för att kommunicera i verksamheten. Samtliga företag använder sig av fysiska mötesformer samt låter VD och/eller ledning skicka ut nyhetsbrev. Tilliten är högre då informationen kommer uppifrån och personalen lägger således större vikt vid den. En stor del förmedlas genom företagets Intranät.

Saab och Addtech tar behovet att förmedla visionen och strategin ett steg längre, vilket tyder på att de anser kommunikation vara en viktig faktor i förändringsarbetet. Eftersom båda företagen befinner sig på teknikmarknaden med föränderliga affärsförutsättningar märks även hur väsentligt det är för företagen med förändringar. Addtech använder sig av sin egen företagsskola och har där ett flertal olika kurser som lär ut företagets filosofi och grundläggande krav på verksamheten. Saab har satsat på Balanced Score Card (BSC), ett styrverktyg för att ta med fler aspekter av företaget och inte endast ta hänsyn till ekonomiska mått⁶⁴. BSC i Saab bygger bland annat på att de anställda är delaktiga i företagets visioner och strategier redan i uppbyggnadsprocessen. Detta gör att organisationen lättare kan ta till sig de idéer som genereras av de anställda. Företaget satsar även på regelbundna utvecklingssamtal med personalen, vilket är ett effektivt sätt att fånga upp de som inte hittat rätt i organisationens verksamhet. Addtech och Saab lägger således större vikt än de andra företagen vid humankapitalet. Anledningen till detta torde vara att förändringar måste accepteras inom hela organisationen för att kunna genomföras och att människan då tvunget måste komma i centrum.

Kommunikationskanalerna inom Saab, Addtech och Föreningssparbanken är relativt lika nedåt i organisationen då de använder sig av möten, tidningar, Intranät och VD-brev. För att sprida åsikter uppåt i verksamheten hålls möten av olika slag. Karlshamns skiljer sig här från de andra, de lägger upp olika budgetar som inkluderar strategiövningar samt planering av mål för kommunikation till de anställda. Hur kommunikationen ser ut uppåt i företaget nämner de inte i enkäten.

För att mäta hur pass väl företaget levt upp till sina visioner och strategier använder sig Karlshamns av ekonomiska nyckeltal medan Föreningssparbanken gör mätningar av humankapitalet bland de anställda. Detta tyder på att Karlshamns inte lägger lika stor vikt vid kommunikation och de anställdas motivation, utan litar mycket på resultat och finansiella nyckeltal. Addtech däremot menar att de genom Affärsskolan får relevant feedback och kompletterar med dialoger mellan chefer och anställda. Saab i sin tur använder sig av enkla enkäter till de anställda varje kvartal och större vartannat år. Detta för att komma åt hur personalen förstår organisationens mål och hur pass väl de överensstämmer.

⁶³ Kotter, 1990, sid. 5

⁶⁴ Kaplan & Cooper, 1997, sid. 155

Samtliga företag i undersökningen erbjuder de anställda någon form av incitament för ett väl presterat arbete. Vid en jämförelse av företagens svar märks en tendens för Saab och Addtech som båda befinner sig i en miljö där affärsförutsättningarna ändras snabbt. I dessa företag finns en större tilltro till de anställda och deras förmåga att åstadkomma förändringar. Grundidén verkar vara att de anställda är självmotiverade och vill lyckas i sitt arbete. Detta märks i företagens beskrivningar av personalen.

Addtech beskriver på hemsidan att det finns en entreprenörsanda bland de anställda och att de självständigt driver olika projekt.⁶⁵ Kennet poängterar tydligt detta i enkätsvaren. Även Saab presenterar sin personal som självgående, att det är människor med stark vilja och kunskapspotential.⁶⁶ Bengt ger ytterligare en dimension då hans svar angående det viktigaste instrumentet för motivering är att skapa en insikt i vad som krävs för överlevnad på lång sikt. Tilltron till de anställda hindrar dock inte att incitament av olika slag förekommer. Inom Addtech sporras de anställda ytterligare genom benchmarking mellan de olika bolagen och beroende på resultatutfallen betalas bonus ut till säljare och i vissa fall till alla de anställda inom ett bolag. Saab däremot satsar på ekonomiska incitament till höga chefer och på kompetensutveckling för resterande anställda.

Föreningssparbanken och Karlshamns befinner sig båda enligt Brandingers modell i en situation där affärsförutsättningarna är relativt stabila. Detta kan bidra till att de båda företagen väljer att inte nämna sin personal och deras förmåga när vi frågar om hur de hanterar incitament. De lägger båda störst tonvikt på ekonomiska belöningar i form av resultatandelssystem och bonus. Karlshamns poängterar att de delar ut bonus till alla. Ser vi till vår användning av Brandingers modell kan detta bero på att de båda företagen befinner sig i en fas där planering inte är lika nödvändig och svår⁶⁷. Förutsättningarna är detsamma och det som behövs för att motivera de anställda till att vilja nå högre uppsatta mål är att de själva kan få en del av prestationen.

Syns ledarskapet tydligare i föränderliga företag?

5.2.3 Management

Management har enligt Kotter syftet att skapa förutsägbarhet och ordning i organisationen. Ett företag som behöver klara av snabb anpassning skapar ofta en lösare organisationsstruktur och friare planering och rapportering.⁶⁸

Bland undersökningsföretagen uppger speciellt Addtech och Saab att de vill se sina anställda arbeta relativt självständigt. Detta visar sig till exempel genom deras målinriktade arbetssätt och den tillit de säger sig ha till personalen. Anledningen är bland annat det faktum att de säger sig tro på människors egen vilja att göra ett bra jobb. Saab är omsorgsfull i sin planering, då företaget genom Balanced Scorecard förmedlar sina affärsplaner ut i organisationen. I denna ingår uppsatta mål för att olika nivåer ska arbeta i samma riktning. Karlshamns lägger istället större vikt vid detaljerad planering och resultatstyrning. Deras mål

⁶⁵ www.addtech.com, 2003-05-09

⁶⁶ www.saab.com, 2003-05-14

⁶⁷ Bengtsson & Skärvad, 2001, sid. 98

⁶⁸ Grant, 1998, sid. 148

är mera av ekonomisk karaktär och presenteras i de flesta fall som nyckeltal. Generellt är de också tydliga och långsiktiga. Föreningssparbankens respondent svarar att lika mycket tid läggs på management som på ledarskapsrelaterat arbete. Planeringen är även där fokuserad på ekonomiska mål vilka ska nås enligt vissa tidsscheman.

De företag som enligt Brandingers modell existerar i en mer föränderlig omgivning, det vill säga Addtech och Saab, uppvisar en lösare managementstyrning. För hårt hållen management resulterar enligt Kotter i god ekonomisk kontroll och effektivitet men riskerar också stelhet och slentrian, vilket motiverar dessa företags vilja att organisera sig som de gjort.⁶⁹

Utmärker sig managementdelen tydligare i mindre föränderliga företag?

5.3 Adizes ledarroller

Adizes menar att ett företag i mognadsstadiet kräver ett chefskap där entreprenörsandan inte försvinner utan ständigt möter förändringar som uppstår så att inte företaget går in i nedgångsstadiet. Skulle det gå att utveckla entreprenörsrollen kan företaget undvika att hamna i nedgångsstadiet.⁷⁰

Den största utmaningen för chefskapet är tilliten. Denna behövs för att motivera och samla personalstyrkan och faktorer som påverkar är exempelvis bakgrund, erfarenheter och rykte. Eftersom ledarskap i förhållande till management är en mer svårdefinierad och abstrakt roll finns det ett stort antal olika stilar. Enligt valda teorier uppfyller samtliga av våra respondenter kriterierna för vad som krävs för att en chef har full kontroll över både ledarskap och management samt rätten att titulera sig chef. De har alla aktivt arbetat med att få förtroende från sina underställda och de har ovanifrån tilldelats de befogenheter de behöver för att kunna sköta sitt arbete.⁷¹

Alla chefer rangordnade sina egenskaper på samma sätt, (P), (E), (I) och slutligen (A). Samtliga uppfattade sig som människor med viljan att uträtta saker och därefter att de var idésprutor. Enligt Adizes är just den rollen att ta tag i nya saker och se utanför företaget den roll som vanligtvis fattas i det mogna företaget.

Ytterligare ett mönster framträder för cheferna inom de snabbföränderliga branscherna. Båda cheferna har antytt att de skulle ha framträdande drag av både (P) och (E), vilket i enlighet med Adizes idéer ge dem stora (P) och (E) i deras (PAEI)- kod. (PaEi) är en god ledarstil då det inte finns några tomrum i koden och refereras till som grundaren, en människa som driver på och inte är rädd för att starta nya idéer och arbeta igenom dem.⁷²

Chefen på Föreningssparbanken, hävdar att hon kännetecknas av ett stort (P). En person med denna kod, (Paei), driver på och ser till att saker blir gjorda. Uppgiften för företagets chef blir i en miljö som Föreningssparbankens att jobba på och ligga steget före, då de stabila förutsättningarna inte kräver lika många nya idéer. Karlshamns respondent har samma

⁶⁹ Kotter, 1990, sid. 5-8

⁷⁰ Adizes, 1979, sid. 80-81

⁷¹ Ljung et al, 1986, sid. 9

⁷² Adizes, 1979, sid. 197

rangordning för sina egenskaper men anser inte att någon av egenskaperna är speciellt utmärkande för honom. Detta innebär att hans (PAEI)- kod enbart består av små bokstäver. Självklart finns det potential för Karlshamns chef att utveckla valfria och passande egenskaper, en möjlighet att bli det som behövs i en krävande situation. Då företaget enligt vår analys av Brandingers modell har en stabil tillvaro där verksamheten tillåts flyta på i samma mönster går det inte att utläsa av Adizes vilken egenskap som skulle kunna ge en fördel i ett klimat som detta.

Är företagen i mognadsstadiet så lika som vi har förutsatt strategiskt sätt, finns det en roll som är utmärkande för mogna företag?

Har cheferna i föränderliga företag lika mycket (P) som (E) i sin (PAEI)- kod och vad beror det på i sådana fall?

5.4 Ledarstilsmodeller

Det situationsanpassade ledarstilen utvecklas för att visa att chefen måste följa med i olika situationer för att kunna leda och samordna verksamheten på ett framgångsrikt sätt.⁷³

Vid en jämförelse av de olika svaren från våra respondenter förefaller de olika cheferna ha anpassat sig till den miljö de verkar i och de krav den ställer på dem. Kräver situationen inte att chefen kommer på nya projekt eller idéer trängs denna egenskap undan till förmån för någon annan egenskap.

Att de olika cheferna har egenskaper som passar in på deras rådande situation leder oss in på hur chefskapet hanteras samt deras egenskaper i samband med delegering av uppgifter. Alla respondenter anser sig använda den situationsanpassade ledarstilen, det vill säga den tredimensionella ledarstilen.⁷⁴ Detta då de tar hänsyn till de anställdas potential.

Cheferna vid Saab och Addtech vilka båda tidigare uttalade sin tilltro till sin personal och deras kunskap samt menade på att de självständigt kunde bedriva egna projekt, lägger inte lika mycket tid på coaching och motivering som Föreningssparbankens och Karlshamns chefer. Däremot ägnar cheferna vid Saab och Addtech den övervägande delen av deras arbetstid till planering och organisering av verksamheten. Saabs chef anger att endast 10 % av hans arbetstid går åt till att leda de anställda och Addtechs chef har inte tagit upp detta överhuvudtaget.

Vidare är det så att dessa chefer anpassar sin ledning i de planer de tar fram under all tid de lägger på planering och organisering. De målen som tas fram i dessa planer är individuellt anpassade för respektive anställd, vägen till målen har företaget en tilltro till att de lyckas nå på egen hand. I relation till den teori vi har inom detta område går det att referera till som målstyrning. Det ger innebörden att cheferna uppfattas som en auktoritet, deras sätt att styra de anställda i organisationen blir genom att ställa upp målen och sedan finnas tillhands för tips

⁷³ Ljung et al, 1986, sid. 88-92

⁷⁴ Ibid

och råd om det skulle tillstöta komplikationer för att nå dessa.⁷⁵ De visar genom denna styrningsform på stort förtroende för sina anställda och anser de besitta den kompetens som krävs för att kunna utföra uppgiften på ett tillfredställande sätt

Karlshamns och Föreningssparbankens chefer använder flera sorters styrning. Ser vi till den situationsanpassade ledarstilen hamnar de i alla rutorna. De bedriver mer direktstyrning, övertygning och samrådning än målstyrning. Under direktstyrningen blir chefen en domare, eftersom den anställda inte har någon högre kunskap inom det område som skall utföras. Ett sätt att motivera medarbetarna på blir genom de belöningar vilka uppkommer vid ett lyckat resultat. Vid övertygning och samrådning får chefen rollen som handledare och blir en hjälp i försöken att nå upp till de satta målen.⁷⁶ Målstyrning är inte lika vanligt inom dessa organisationer som det så tydligt är i Saab och Addtech, vilket kan falla tillbaka på att det inte finns en lika stor tilltro till de anställda och deras kompetens i Karlshamns och Föreningssparbanken. Självklart finns det undantag i dessa organisationer när vissa anställda har utmärkt sig och fått chefernas förtroende så det kan styra sig själva mer. Det mönstret som blir gemensamt för samtliga företag inom denna del är att alla cheferna oberoende på i vilken situation eller omvärld de befinner sig i arbetar de aktivt med att få tillit och förtroende från sina anställda.

Kan inte svårföränderliga företag utveckla målstyrning?

5.5 Goda och dåliga tider

Genom de förändringar som goda och dåliga tider kan medföra använder sig företagen av olika sätt att planera, organisera och kontrollera sin organisation.

Chefsrekryteraren anser att verksamhetsstyrningen förändras mellan goda och dåliga tider, men kunde inte ge oss ett konkret exempel på hur. Gemensamt för samtliga undersökningsföretag är de förändrade aktiviteterna, som chefen på Karlshamns uttrycker det. Saabs respondent förtydligar detta genom att poängtera att de kortsiktigare aktiviteterna prioriteras i större utsträckning i sämre tider. Alla företag utom Karlshamns har ytterligare exempel på vad som förändras i goda respektive dåliga tider när det gäller verksamheten.

Utifrån svaren från chefsenkäterna är det tydligt att Addtech, Saab och Föreningssparbanken generellt får större krav beträffande kostnadsminskningar i dåliga tider. Ofta sker detta i form av en ökad fokusering på kostnadssidan och således även minskat fokus på intäktssidan. Bengt på Saab menar på att det leder till ett chefskap som fokuserar mer inåt i företaget, vilket för med sig många effektiviseringsprogram. Även Föreningssparbankens respondent poängterar att effektiviteten i verksamheten blir viktigare i dåliga tider, företaget arbetar hårdare för att göra saker på rätt sätt och mer tid läggs på planering och organisering. Ledningarna visar kortare tålamod och kräver åtgärder och resultat snabbare. Samtidigt som att resultatkrav höjs läggs mindre energi på utvecklingskraven i sämre tider. Detta kan tydas som en del i att tidshorisonerna kortas av vilket resulterar i att målen därmed ska uppfyllas snabbare. Att klara det samtida affärsklimatet prioriteras mer än förberedelser för framtida

⁷⁵ Ljung et al, 1986, sid. 90

⁷⁶ Ibid

förhållanden. Monica på Föreningssparbanken anser dock att framförhållningen blir viktigare vad gäller tidshorizonten, de vill se bortom nuet för att planera för de långsiktigare konsekvenserna av sina handlingar och planer.

Samma tre företag upplever alla att ledarskapet i dåliga tider på många sätt får ge vika för management då visioner och långsiktiga mål ersätts av konkreta krav och konkreta planer. Addtechs respondent exemplifierar med ledningens mer detaljerade agenda som gäller långt ner i organisationen i kärva tider, vidare uppger de att ramarna för verksamheten snävas åt. Monica på Föreningssparbanken går emot detta då hon uppfattar ledarskapet som viktigare i dåliga tider. Respondenten anser att det är i de dåliga tiderna som ledarskapet med motivation bäst behövs. Utan motiverade anställda fungerar managementsatsningen dåligt. Dock verkar företaget ändå ha starkare och tydligare resultatkrav i dåliga tider än i goda, vilket innebär att både ledarskap och management får större betydelse för styrningen av de anställda. Ett sådant förhållande mellan de båda faktorerna tenderar till att skapa slitningar mellan chef och anställd. Det behövs mer målrelatering men samtidigt konstant uppmuntran till att motivera de anställda för att försöka lite till. Föreningssparbankens chef försöker med andra ord hålla sig i rutan för att övertyga de anställda enligt den situationsanpassade ledarstilen.⁷⁷

För Saab och Addtech som i vanliga fall är företag där målstyrning⁷⁸ prioriteras, får de dåliga tiderna en annan vändning. De svaren vi har fått pekar på att företagen går mer mot att övertyga och direktstyra sin personal. Grunden till denna analys ligger i att de båda lägger större vikt vid management, detta då ledningens krav skärps och tidsrymden krymper. Kraven leder till mindre utvecklingsbarhet och tålmod för att de anställda ska kunna använda sin kompetens för att själva nå de uppsatta målen. Ytterligare en grund för detta är att cheferna på Saab och Addtech i sina svar anger att ledarskapets del med visioner och strategier får stå tillbaka för att uppnå managementdelens kortsiktiga planeringar och hårda budgetar. Att gå från målstyrning till övertygning och direktstyrning, trots att personalen har samma potential som innan leder till en understimulerad arbetskraft vilka kanske inte alls känner någon motivation till att uppnå de nya kraven.

Kortfattat betyder detta att management blir viktigare i sämre tider och ledarskapet får en mer undanskymd roll förutom hos Föreningssparbanken. Detta företag lägger ner mer tid på sitt ledarskap för att hålla humöret på topp hos de anställda och på så sätt lättare få dem att uppnå de mål och besparingar managementdelen kräver för fortsatt överlevnad av företaget. De föränderliga företagen klarar inte längre av att målstyra sin personal utan går in på ett mer auktoritärt chefskap.

Får management större plats i dåliga tider?

Förändras verksamhetsstyrningen mer om företaget befinner sig i en föränderlig omvärld eller om företaget snabbt kan anpassa sig till nya situationer?

⁷⁷ Ljung et al, 1986, sid. 90

⁷⁸ Ibid, sid. 90

6. Avslutning

6.1 Egna reflektioner

Karlshamns är det enda av de tillfrågade företagen som hävdar att de inte ändrar sina tidshorisonter genom goda och dåliga tider. Föreningssparbanken säger sig till och med förlänga dem i dåliga tider. Detta kan tyda på att dessa två företag har lättare att bibehålla alternativt förlänga sina planer eftersom de har mer förutsägbara affärsförutsättningar enligt vår placering i Brandingers modell. Addtech och Saab, i de föränderligare branscherna, anser de sig däremot tvingade till att sätta kortare och mer översiktliga mål i dåliga tider. De fokuserar inåt och effektiviserar sina verksamheter. Eventuellt kan detta hänga samman med att de stabilare företagen inte upplever lika drastiska svängningar. Dessa anser sig alltid ha tid och möjlighet att kunna satsa på sitt chefskap, vilket de också tycker behövs då omständigheterna är tuffa.

Att Karlshamns inte aktivt ändrar sin verksamhetsstyrning nämnvärt i goda respektive dåliga tider kan dels grunda sig i att ett förändringsarbete i företaget är svårt att genomföra, dels att de inte upplever så stora svängningar och därför vinner på att invänta förändrade tider. Att vara ett jämförelsevis icke konjunkturkänsligt företag möjliggör en valmöjlighet beträffande tidpunkt för ändring. Ett exempel är det pågående förändringsarbetet, vilket beräknas ta fem år. Detta kan samtidigt stjälpas dem eftersom de kan välja att bortse från ändringar som i slutändan visar sig vara nödvändiga även för Karlshamns.

Generellt sett verkar det som om företag med en mer föränderlig omvärld, alternativt som har enklare att snabbt ändra sitt arbete, också tenderar att lättare förändra sin ledning. Dessutom förefaller det som om det är möjligt att som chef förflytta sig inom den situationsanpassade ledarstilsmodellen men inte ändra sina personliga ledaregenskaper. Eftersom det sistnämnda handlar om roller är det naturligt att det är svårare att förändra än styrning och bemötande av sin personalstyrka.

Samtliga chefer som ingick i vår studie verkar i företag i mognadsstadiet. Detta resulterar i liknande krav på företagen och därmed liknande krav på hur verksamheten ska styras. Vi blev därför inte förvånade över att chefernas uppfattningar om deras ledaregenskaper stämde överens. Vad som däremot inte stämde med våra förväntningar var att samtliga såg sig som människor med nya idéer och vidgade synsätt, det Adizes refererar till som ledaregenskap (E). Mycket kring Adizes forskning om företag i mognadsstadiet tar upp problemet med att cheferna i ett sådant företag ofta tappar egenskapen (E), vilket på sikt leder till att företaget går in i nedgångsfasen. Detta kan enligt oss bero på två orsaker. För det första kan de vara mycket medvetna om risken för nedgång i det stadie de befinner sig i och således vara observanta på att förhindra att det sker. För det andra var det så att två chefer var relativt nytillsatta på sina befattningar och därmed kan ha fått positionen inom företaget just i detta syfte om nydaning och entreprenörsanda. Som vi nämnde i vår avgränsning är vi beroende av vad respondenterna och informanten svarat oss och deras kopplingar till chefsegenskaper kan därför vara mer uttänkta än praktiserade. Det kan även vara så att Adizes ledaregenskapsteorier har spelat ut sin roll i ett modernt företagsekonomiskt perspektiv. Detta skulle inte vara förvånansvärt då de skrevs år 1979 och som vi nämnde i problemdiskussionen växlar teorier och deras tillämpningar snabbt.

Intressant är att de två cheferna i de snabbföränderliga branscherna vill hävda att de är lika mycket (P) som (E). Båda dessa egenskaper är viktiga för cheferna på Saab och Addtech eftersom de befinner sig i föränderliga branscher. Detta borde innebära att de kan bemöta utmaningar på ett skickligt sätt genom sina idéer. Positivt är att dessa egenskaper kan hjälpa dem att undvika nedgångsstadiet.

Alla de tillfrågade cheferna anser sig ha en situationsanpassad ledarstil⁷⁹. Vid närmare eftertanke uppkommer funderingar huruvida det kan upplevas så på grund av att de anställda har liknande bakgrund. Till exempel, om alla underordnade till en chef är civilingenjörer kan det kännas som om ledarskapet anpassas, fast egentligen behövs inte så mycket förändringar för alla har samma referensram. Vidare kan man fråga sig ifall detta påstående om situationsanpassad ledarstil är riktig då de olika cheferna spenderar olika mycket tid på att arbeta med de anställda. En chef som tillbringar mycket tid på golvet och tar sig tid att coacha och motivera har större anledning att påstå sig vara en chef som tar hänsyn till sina anställdas potential, än den som bara göra det då och då.

De företag som inte har stor tillit till de anställda ägnar sig mer åt ekonomiska incitament. Detta gäller Föreningssparbanken och Karlshamns. Utan incitament skulle de anställda bli uttråkade av samma arbetsuppgifter varje dag och till slut inte orka sträva efter bättre resultat. Dessutom vore det inte lönsamt för dessa företag att investera allt för mycket i humankapital som ändå inte ligger till grund för kärnverksamheten. De anställda skulle bli för kvalificerade för sina uppgifter och eventuellt söka sig till nya arbetsplatser.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vi anser att det hade varit intressant att basera undersökningen på ett större antal undersökningsenheter, eftersom detta hade möjliggjort ett säkrare resultat för generaliseringar. Vidare hade det varit givande att undersöka och analysera de verksamhetsansvarigas arbete med fler teorier vid analysen av empirin. Undersökningen hade kunnat bli djupare genom att se mer detaljerat på chefernas uttalade arbete. Exempelvis om vi hade kunnat observera chefskapet under en längre tid och mer ingående. Detta hade kunnat uppnås genom direkt kontakt med de tillfrågade.

En annan och kompletterande vinkling vore att undersöka hur övrig personal på företagen ser på verksamhetsstyrningen i goda och dåliga tider. Detta hade troligen gjort oss mindre beroende av den verksamhetsansvariges uttalanden. Vidare hade det kunnat fyllas ut med fler informanter som till exempel kunder och forskare.

⁷⁹ Ljung et al, 1986, sid. 88-92

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Adizes, I., 1979, *Ledarskapets fallgropar*, Upplaga 3:1, Liber AB, Malmö

Affärsvärldens årsbok 1999, *Affärsvärldens tjugotredje årsbok*, Affärsvärldens förlag AB, Stockholm

Bengtsson, L. & Skärvad P.-H., 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, Upplaga 3, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L.-T. & Wiedersheim-Paul F., 2001, *Att utreda och forska*, Upplaga 7:1, Liber Ekonomi, Malmö

Grant, R., 2002, *Corporate strategy*, Upplaga 4, Blackwell Publishers Inc., Oxford

Grant, R., 1998, *Corporate strategy*, Upplaga 3, Blackwell Publishers Inc., Oxford

Holme, I.M., & Solvang B.K, 1997, *Forskningsmetodik*, Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund

Kaplan, R.S. & Cooper, R., 1997, *Cost & Effect*, Harvard Business Press, Boston

Kotter, J., 1990, *A force for change*, The Free Press, New York

Lind, J.-I., & Skärvad, P.-H., 1997, *Nya Team i organisationernas värld*, Upplaga 1:1, Liber Ekonomi, Malmö

Ljung, L., et al, 1993, *Chefen och ledarskapet*, Almqvist och Wiksell Tryckeri AB, Uppsala

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H., 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Upplaga 2, Lund

Palmer, I. & Hardy, C., 2000, *Thinking about management*, Sage, London

Starkey, K., 1996, *How organizations learn*, Thomson Business Press, London

Thurén, T., 1991, *Vetenskapsteorier för nybörjare*, Upplaga 1, Liber AB, Malmö

Wigblad, R., 1997, *Karta över vetenskapliga samband*, Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund

Wängelin, J., 2003-04-22, *VD: arna går – ekonomicheferna består*, Dagens Industri, Stockholm

7.2 Elektroniska källor

Addtech, 2003-05-09

www.addtech.com

Dagens Industri, 2003-04-26 samt 2003-04-29

www.di.se

Föreningssparbanken, 2003-05-15

www.foreningssparbanken.se

Karlshamns, 2003-05-10

www.karlshamns.se

OM-gruppen AB, 2003-04-27

www.omgroup.com

Saab, 2003-05-14

www.saab.com

SIMS, 2003-05-14

www.sims.com

7.3 Muntliga källor

Edlund, E., rekryterare vid SIMS AB, Stockholm, 2003-05-22 (telefon- samt mailkontakt)

Göransson, K., CFO vid Addtech AB, Stockholm, 2003-04-29 (telefon- samt mailkontakt)

Hergert, B., produktionschef vid Saab Aerospace AB, Linköping, 2003-05-16 (telefon- samt mailkontakt)

Månsson, M., regionschef vid Föreningssparbanken AB, Askersund och Laxå, 2003-05-14 (telefon samt mailkontakt)

Sjölin, S., vice VD samt CFO vid Karlshamns AB, Karlshamn, 2003-04-29 (telefon- samt mailkontakt)

8. Bilagor

8.1 Enkätformulär- chefer

Med detta enkätformulär vill vi undersöka mönster i chefskapet under olika förutsättningar, i både goda och dåliga tider. Vi ämnar kartlägga skillnader i Din aktiva verksamhetsstyrning samt hur Dina egenskaper påverkar styrningen av Dina anställda. Slutligen har vi ett antal generella frågor som behandlar chefskapet genom hela företaget för att få en uppfattning om den generella atmosfären.

Frågeformuläret skickas till fyra företag som vi valt ut för att passa vår undersökning.

Vi hoppas att enkäten går att besvara relativt enkelt utan restriktioner. Vid eventuella frågor är Ni välkomna att kontakta oss. Vi hoppas även få återkomma om kompletteringar är nödvändiga.

Vid besvarandet av enkätformuläret vill vi gärna att vår definition på verksamhetsstyrning är utgångspunkt för svaren.

Antal sidor: 4 (inklusive denna)

Tack på förhand!

Definition

Ledarskapet som åsyftas i undersökningen är den process som mobiliserar de anställda och som genom motivation leder dem i den riktning som företagets strategier och visioner lutar åt. Den mer kortsiktiga planeringen som inbegriper kontroll genom främst strikta budgetramar, hänvisas till som management. Ledarskap och management är varandra ömsesidigt beroende och vi hänvisar till de båda som verksamhetsstyrning.

Generella frågor**Förändringar**

På vilket sätt anpassar sig Ditt företag till förändringar och hur bemöts de? Det primära är inställningen till förändringar, inte förändringens karaktär.

Anser Du att förändringar är viktiga och i så fall på vilket sätt?

Vilken typ av externa förändringar påverkar Ditt företag mest och som i många fall leder till någon sorts förändring på företaget?

Riktning

Hur arbetar ledningen för att företagets önskade riktning kommuniceras och artikuleras ut i hela organisationen?

Hur uppmärksammas de informella kanalerna, exempelvis ”skvaller”?

På vilket sätt får ledningen vetskap om hur väl företagets strategier och visioner har kommunicerats och förstås?

Motivation och kommunikation

Hur ser kommunikationskanalerna ut, uppåt respektive nedåt i företaget?

Hur motiveras de anställda för att företagets uttalade strategier och visioner ska fullföljas?

Existerar det några utnämningar och officiella tävlingar för prestationer?

Hur stor vikt läggs vid ekonomiska incitament i förhållande till incitament av mer självutvecklande karaktär?

Ditt chefskap

Hur länge har Du haft denna befattning?

Har Du arbetat aktivt för att få tillit och förtroende hos de anställda?

Hur uppfattar Du att Din tid på företaget spenderas? Uppskatta i procentandelar.

Personalrelaterat arbete för att möta uppsatta mål genom planering och organisering-
Personalrelaterat arbete för att effektivisera implementeringen av företagets strategier och visioner genom coaching och motivering-
Dagliga möten-
Övriga aktiviteter-

Forskning har tagit fram fyra olika stereotyper av chefer. Hur skulle du rangordna de fyra för att beskriva Dig själv?

Chef P: mest framträdande drag att vilja driva på, få något gjort

Chef A: har sitt hjärta i administrativa sysslor, att reglera och strukturera verksamheten.

Chef E. Idégivare, nydanare, har uppsikt utåt, tar nya grepp och ser till att man inte gräver ner sig i interna dagsproblem

Chef I: satsar mest på ett gott samarbetsklimat

Anser Du att någon av dem stämmer speciellt väl in på Dig som chef?

Anser Du att Du anpassar Ditt chefskap beroende på personalens potential?

Verksamhetsstyrning i goda och dåliga tider

Anser Du att chefskap skiljer sig åt i företagets goda och dåliga tider och i så fall hur då? Ge gärna konkreta exempel, exempelvis om Din tid allokeras på ett annorlunda sätt eller om Du upplever Dig förändra Din ledarstil.

Förändras tidshorisonten vad gäller exempelvis planer?

Upplever Du att sammansättningen mellan ledarskap (riktledning och coachning) och management (budgetplanering och kontrollfrågor) förändras?

Upplever Du att kraven från Dina överordnade är annorlunda i goda respektive dåliga tider?

Slut på frågeformuläret.

Tack för hjälpen!

8.2 Enkätformulär- chefsrekryterare

Med detta enkätformulär vill vi undersöka mönster i chefskapet under olika förutsättningar, i både goda och dåliga tider. Vi ämnar kartlägga skillnader i den aktiva verksamhetsstyrningen samt hur chefernas egenskaper påverkar hur de leder företaget.

Denna enkät skickas till en extern rekryterare och vi har tidigare skickat ut enkäter till fyra olika företag med liknande frågor. Alla är speciellt utvalda för att passa vår undersökning och i och med detta lyckas uppnå ett bredare perspektiv på chefskapet.

Vi hoppas att frågorna går att besvara relativt enkelt utan restriktioner. Vid eventuella frågor är Ni välkomna att kontakta oss. Vi önskar även få återkomma om kompletteringar är nödvändiga.

Vid besvarandet av enkätformuläret vill vi gärna att vår definition på verksamhetsstyrning är utgångspunkt för svaren.

Antal sidor: 3 (inklusive denna)

Tack på förhand!

Definitioner

Ledarskapet som åsyftas i undersökningen är den process som mobiliserar de anställda och som genom motivation leder dem i den riktning som företagets strategier och visioner lutar åt. Den mer kortsiktiga planeringen som inbegriper kontroll genom främst strikta budgetramar, hänvisas till som management. Ledarskap och management är varandra ömsesidigt beroende och vi hänvisar till de båda som verksamhetsstyrning.

Hur går Er rekryteringsprocess till? Vad ingår i Era tjänster, vilken roll spelar Ni och hur länge är ni med i processen?

Vilka är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

I vilken utsträckning uppfattar Du det som att företag byter chef som en del i ett förändringsarbete?

Ser Du något mönster i orsakerna till chefsbyte? Vilka företagsförändringar kan resultera i ett byte?

Hur upplever Du att Ditt arbete som extern rekryterare är en del av förändringsprocessen?

Vad är enligt Dig, generellt sett, positivt respektive negativt med ett chefsbyte?

Forskning har tagit fram fyra olika stereotyper av chefer. Finns det vissa egenskaper som Du uppfattar att företagen önskar på en viss befattning?

Koppla dessa stereotyper till vissa befattningar på ett typiskt företag (om möjligt).

Exempel: Att Chef A främst beskriver ekonomichefen.

Chef P: mest framträdande drag att vilja driva på, få något gjort

Chef A: har sitt hjärta i administrativa sysslor, att reglera och strukturera verksamheten.

Chef E: Idégivare, nydanare, har uppsikt utåt, tar nya grepp och ser till att man inte gräver ner sig i interna dagsproblem

Chef I: satsar mest på ett gott samarbetsklimat

Upplever Du det som att det finns stereotyper?

Går det trender i de efterfrågade chefsegenskaperna/chefstyperna? I så fall vilka trender upplever Du har förekommit och förekommer nu?

Uppfattar Du det som att de efterfrågade egenskaperna skiljer sig då företaget upplever goda respektive dåliga tider?

Upplever Du att efterfrågan på Era tjänster ökar respektive minskar i hög/lågkonjunktur?

Upplever Du det som att vissa orsaker till chefsbyte resulterar i extern respektive intern rekrytering?

Slut på frågeformuläret. Tack för hjälpen!