



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats, FEKK01

Företagsekonomiska institutionen
Höstterminen 2007

Formellt ledarskap i kunskapsföretag

- en fallstudie

Handledare:
Jens Rennstam

Författare:
Marta Golowkin
Martin Korczak
Daniel Norrstam

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition.....	8
2 Metod	10
2.1 Val av metod.....	10
2.2 Val av forskningsansats	11
2.2.1 Intervjuer.....	12
2.3 Källkritik.....	13
2.4 Användbarhet.....	13
2.4.1 Validitet	13
2.4.2 Reliabilitet.....	14
3 Teori	15
3.1 Kunskap – en definition och en diskussion	15
3.2 Kunskapsföretag	16
3.3 Knowledge management	17
3.4 Management vs leadership	17
3.5 Chefskapets former	18
3.6 Ledning i kunskapsföretag.....	18
3.7 Organisationskulturens betydelse	19
3.8 Makt och ledarskap i samverkan med organisationskultur.....	20
3.9 EQ – Emotional Intelligence	21
3.9.1 Självkänedom.....	21
3.9.2 Självreglering.....	21

3.9.3 Motivation.....	21
3.9.4 Empati.....	22
3.9.5 Social färdighet	22
4 Empiri	23
4.1 Bakgrund.....	23
4.2 Ägarförhållande	25
4.3 Anställda	25
4.3.1 De anställdas drivkrafter	26
4.4 Organisationsstruktur.....	27
4.5 Informella ledare.....	28
4.6 Organisationskultur.....	30
4.7 Uppköpta av Koncernen	30
4.8 Den formella ledningen	31
5 Analys	32
5.1 Inledning	32
5.2 Management vs. leadership	32
5.2.1 Management.....	32
5.2.2 Leadership.....	33
5.2.3 Slutsats management vs. leadership.....	34
5.3 Organisationskultur.....	35
5.4 Diskussion.....	35
5.5 Tonårings-metaforen.....	37
6 Sammanfattning	39
Litteraturförteckning	40
Bilaga 1	42

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Ledarskap i ett kunskapsföretag – en fallstudie
Seminariedatum:	2008-01-18
Ämne/kurs:	FEKK01 Examensarbete på kandidatnivå, 15 hp.
Författare:	Marta Golowkin, Martin Korczak, Daniel Norrstam
Handledare:	Jens Rennstam
Fem nyckelord:	kunskapsföretag, ledarskap, chefskap, emotional intelligence, organisationskultur
Syfte:	Undersöka om effekterna av den formella ledarens ledarskap motsvaras av de effekter som kan förväntas efter applicering av befintliga ledarskapsteorier. Vidare vill vi förstå och förklara den diskrepans som råder mellan de anställdas och vår uppfattning om det formella ledarskapet.
Metod:	En fallstudie genomförd med hjälp av semi-strukturerade intervjuer och skriven med en deduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Ledarskapsperspektiv.
Empiri:	Författarna intervjuade fem anställda på varierande positioner i organisationen. Författarna observerade även ett stort möte på företaget.
Resultat:	Anställda i det studerade kunskapsföretaget verkar undervärdera vikten av det ledarskap den formelle ledaren utövar. Detta har vi illustrerat med en egenhändigt konstruerad ”tonåringsmetafor”. Vidare har vi kommit till slutsatsen att informella ledare och en stark företagskultur är faktorer som på ett framgångsrikt sätt kan komplettera ovan nämnda ledarskap.

Abstract

Title: Leadership in a knowledge intensive company- a case study.

Seminar date: 2008-01-18

Course: FEKK01 Bachelor thesis, 15 ECTS.

Authors: Marta Golowkin, Martin Korczak, Daniel Norrstam

Advisor: Jens Rennstam

Key words: knowledge intensive company, leadership, directory, ,
emotional intelligence, organizational culture

Purpose: Examine if the effects of the leadership used by the formal leader corresponds to the effects that can be expected from using existing leadership theories.

We will also attempt to understand and explain the discrepancy that exists between the employee's and our view on the formal leadership.

Methodology: The study is a deductive case study. The data was gathered through semi- structured interviews and observations.

Theoretical perspectives: Leadership perspective.

Empirical foundation: The empirical foundation is based on interviews with the personnel and one observation of a meeting.

Conclusions: The employees in the knowledge-intensive company seem to underestimate the importance of the leadership practised by the formal leader. We have illustrated this with a metaphor of our own design, the "teenager metaphor". We have also come to the conclusion that informal leaders and a strong company culture can complement the formal leadership in a successful way.

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras varför vi har valt att skriva vår uppsats inom ämnet kunskapsföretag och ledarskap. Tanken är även att ge läsaren en övergripande uppfattning om vad kunskap och kunskapsintensiva företag är.

1.1 Bakgrund

Att vi i den industrialiserade världen lever i ett samhälle som i allt större utsträckning präglas av välutbildade individer med allt mer specialiserade kompetenser är ett vedertaget faktum. En nästintill explosionsartad teknologisk utveckling ställer nya och höga krav på kunskap och dess tillgodogörande i samhället i allmänhet och i näringslivet i synnerhet. Antalet kunskapsintensiva arbeten och företag ökar därför starkt i dagens samhälle.

Termerna ”kunskap”, ”kunskapsföretag” och ”kunskapsarbete” verkar vara väldigt omtalade men men otydligt definierade begrepp. Gång på gång stöter man på dessa uttryck vilka används flitigt och ofta utan en närmare eftertanke vad gäller deras egentliga betydelse. För oss är det därför viktigt att vi, innan vi tar ett ytterligare steg närmare analysen, klarlägger begreppens betydelse och litteraturens åsikter om detta. För vår uppsats är dessa begrepps innebörd och placering i sitt rätta sammanhang av essentiell betydelse.

Något som har varit föremål för våra diskussioner är även den snarast explosionsartade utvecklingen av helt nya tekniker och en mera precis och detaljerad forskning in på mikroskopiska delar av världens materia. Nya inriktningar på vetenskapliga utbildningar skapas och kunskapen, den djupa och den breda, har blivit allt viktigare. Det kan till och med påstås att kunskapsarbetet och kunskapsflödet har fått sin form långt innan det fick sitt namn (Alvesson, 2004).

Organisationer som präglas av kunskapsintensitet karaktäriseras av analytiska och intellektuella arbetsuppgifter och frångår således alltmer rutinmässiga arbetsuppgifter. ”*Kreativitet och förmågan att anpassa sig till nya omständigheter*” (Alvesson, s.9) anses, enligt Alvesson, vara de särskiljande grunddragen för kunskapsföretagens personlighetskrav.

Det kan dock ses som problematiskt att styra och leda en grupp individer vilka karakteriseras av hög kunskapsnivå och en långtgående medvetenhet om sin färdighet (Alvesson, 2004). Ett annat problem är att som en företagsledare agera på ett sätt som gör att de anställda vill fördjupa sina kunskaper inom sitt specialområde och samtidigt stanna inom företaget. En problematisk fråga som oftast påträffas inom litteraturen är om det överhuvudtaget går att styra kunskap.

Problemet är begreppet "kunskap" i sig. Att på ett lämpligt och inspirerande sätt kunna inspirera individer till aktivt kunskapsutbyte och kunskapsanpassning är krävande och invecklat. I litteraturen ställer man sig även frågande till om det inte är så att det är kunskap som styr företaget snarare än företaget som styr och förvaltar kunskap (Alvesson, 2004). De senaste årens forskningsresultat visar ett flertal lämpliga sätt att styra kunskapsföretagen på, något som med en mer modern term kallas knowledge management. Styrinstrumenten delas in i vertikala och horisontella, men indelningen påpekas inte vara alldeles självklar. Till de vertikala styrinstrumenten hör exempelvis management by objectives, standardisering av färdigheter samt normativ styrning. De vertikala styrmekanismerna karakteriseras av chefer som lednings- och styrningskälla. Till de horisontella styrmekanismerna räknas teamwork, mutual adjustment och en så kallad professional control (Rennstam, 2007). Vår uppsats kommer att kretsa kring de vertikala styrformerna. Eftersom styrning i sig är ett mycket brett och omfattande område kommer vi att hålla oss till ämnet ledarskap, som är en del av den vertikala styrmekanismen. Ledarskap är enligt vår uppfattning en mycket viktig fråga för ett företag. Speciellt relationen mellan ledaren och de anställda är intressant. Vi anser att ledarskapet kan ha en betydande inverkan hur ett kunskapsföretag fungerar varför vi kommer att inrikta oss på just detta.

1.2 Syfte

Vi har valt att inrikta oss på det ledarskap som utövas av den formelle ledaren. Vi vill undersöka om effekterna av detta ledarskap motsvaras av dem som kan förväntas efter applicering av befintliga ledarskapsteorier.

Vidare har studier av vårt fallstudieföretag (hädanefter Företaget) visat oss att det råder en diskrepans mellan den nivå av ledarskap som de anställda uppger att den formelle ledaren

utövar, och den nivå som vi tycker oss observera. Detta är givetvis ett intressant faktum som vill undersöka vidare.

1.3 Problemformulering

Varför verkar resultatet av det ledarskap som den formelle ledaren utövar klart överträffa det resultat som kan förväntas efter en analys av ledarskapet enligt befintlig teori?

Varför finns det en diskrepans mellan vår och de anställdas uppfattning om skickligheten i den formelle ledarens ledarskap?

1.4 Avgränsningar

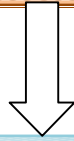
Vi kommer att fokusera oss på ledarens roll och ledarskapets betydelse för ett kunskapsföretag. I vår undersökning kommer vi att studera VD:ns möjligheter att leda de anställda. Men eftersom styrning inte behöver komma från ledningens håll och inte heller gör det i vissa organisationer ska vi även utreda hur styrning, som inte kommer från ledningen, påverkar och definierar arbetet i den berörda organisationen. Vår studie kommer dock inte att undersöka huruvida en styrning är möjlig och effektiv i de undersökta organisationerna. Vi kommer inte heller att försöka klarlägga de inneboende mekanismer vilka ”styr” i bolaget och vilka som är starkare än VD:ns egna styrförsök (Alvesson, Svenningsson 2007). Ledarskap utövat av informella ledare kommer inte att vara en direkt fokus för denna uppsats, även om det kommer att beaktas till viss del. Att identifiera och ingående studera informella kräver av naturliga skäl klart större resurser och mer tid än för formella ledare, vilket tyvärr inte har funnit tillgängligt för oss.

1.5 Disposition

Nästa kapitel kommer att behandla vårt tillvägagångssätt för studiens genomförande. I kapitel tre kommer vi att presentera de teorier som vi senare kommer att använda oss av i vår analys. Kapitel fyra presenterar en sammanställning av det empiriska materialet. I kapitel fem kommer vi att försöka besvara vår problemformulering genom att analysera empirin med hjälp av valda teorier. Kapitel sex är en sammanfattning av analysen och andra mera övergripande slutsatser från hela utredningen. Dispositionen av uppsatsen kan framställas på följande sätt:

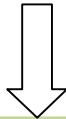
Inledning

Här presenterar vi vårt ämne, och varför vi har valt att skriva om det. Kapitlet innehåller tillika problemdiskussion, syfte och avgränsningar.



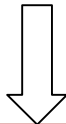
Metod

Avsnittet presenterar vårt valda tillvägagångssätt för undersökningen, och beskriver samt motiverar valet av metod-, forskningsansats och intervjuteknik.



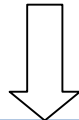
Teori

Här presenterar vi teorier inom området ledarskap. Dessa teorier kommer vi senare att applicera på empirin för att skapa en analys av de delar av Företaget vi studerar.



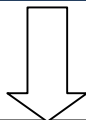
Empiri

I empiriavsnittet presenterar vi de anställdas, ledningens och vår egen uppfattning om Företaget. Underlaget består av intervjuer och våra observationer av ett stort möte på Företaget.



Analys

I analysdelen kommer vi att granska och analysera empirin utifrån de tidigare presenterade teorierna. Avsnittet innehåller även våra egna funderingar kring den aktuella problematiken.



Sammanfattning

Den sammanfattande diskussionen kommer att ge en sammanställning över slutsatserna och mynna ut i en begreppsutveckling.

2 Metod

Syftet med metodavsnittet är att visa på vilka forskningsansatser vi använder i vår uppsats och hur väl dessa, enligt vår mening, kan bidra till att göra uppsatsen trovärdig och givande. Vidare diskuteras källornas trovärdighet samt det insamlade datamaterialets validitet och reliabilitet.

2.1 Val av metod

Föremålet för vår studie är ett kunskapsföretag och den ledarskapsstil som råder inom detta företag. Ledarskap är ett väldigt omfattande område. Därför kommer enligt vår uppfattning en deduktiv ansats att vara mest lämpad för genomförandet av vår utredning, då det är av väsentlig betydelse att ha en förankring i den teoretiska sfären när undersökningen genomförs. Tack vare teorierna kommer vi att kunna finna lämpliga undersökningsstrukturer och bilda oss en uppfattning om relevanta frågeställningar. En annan anledning är att hypoteser som härstammar ur en teori har en mera avgränsat träffområde. Därför kommer resultatet med större exakthet att vara inriktat på och ligga inom det önskade området. Syftet är inte att skapa absoluta ramar för undersökningen, det viktigaste för oss är att inte bara se på bredden och på djupet, utan även att skapa en klarhet och struktur i arbetet.

En annan fördel med den deduktiva ansatsen är att denna gör det möjligt att finna teories verklighetsförankring och fylla dess eventuella luckor (Reinecker, Joergensen, 2002). Vårt mål är att pröva de existerande teorierna på området ledarskap och finna ledarskapets lämpliga utformning inom kunskapsföretag. Även om detta tillvägagångssätt leder oss från det abstrakta till det konkreta, vilket tekniskt sett är svårt, kommer teories riktlinjer att hjälpa oss att med direkt verkan utvärdera sanningshalten i de beprövade teorierna.

Att finna skillnaden mellan en kvalitativ och en kvantitativ forskningsmetod kan för somliga vara en enkel medan för andra en svår fråga. En klar skillnad är dock att en kvalitativ studie fokuserar på en mera tolkande och beskrivande tillvägagångssätt, medan en kvantitativ fokuserar till stora delar på att kvantifiera resultatet (Bellman, Bell, 2005). Avsikten med vår uppsats är att samla in data och tolka denna utifrån teorier. Vi kommer således att fokusera på tolkning och tonvikten kommer att ligga på ord som förklaringsredskap. Det kvalitativa tillvägagångssättet kan delas in i sex viktiga steg, som väldigt väl avspeglar vår forskningsprocess (Bryman, Bell, 2005:300):

Steg 1: Generella frågeställningar: vi utgick först och främst från våra generella uppfattningar om ämnet och vår tidigare förvärvade kunskaper. Detta hjälpte oss också att formulera ett relevant frågeschema.

Steg 2: Val av relevanta platser och undersökningspersoner: som ett nästa steg har vi valt ut lämpliga personer på Företaget och platsen för intervjuerna och observationer, vilket blev Företagets kontor.

Steg 3: Insamling av relevant data: nästa steg i undersökningen var att genomföra de empiriska undersökningarna och sammanställa dessa.

Steg 4: Tolkning av data: efter att det mesta av empirin hade samlats in kunde vi urskönja ett viktigt tema vilket var ledarskap. I detta steg insåg vi vad som var en relevant och intressant fråga inom företaget, och försökte att avgränsa vår vidare undersökning till denna.

Steg 5: Begreppsligt och teoretiskt arbete: i detta skede har vi utifrån teorierna försökt att skapa oss en förståelse för det empiriska materialet. Dessutom har vi försökt att ytterligare specificera våra tidigare frågeställningar och syftet. En ytterligare datainhämtning var nödvändig i denna fas.

Steg 6: Att skriva en rapport om forskningen och dess resultat: det sista steget omfattade analysering, systematisering och utredning och datamaterialets innebörd och avstämning med de utvalda teoretiska perspektiven. Vår ambition var att finna vissa handlingsmönster och finna luckor och brister i teorierna.

2.2 Val av forskningsansats

För genomförande av studien har vi valt att göra personliga intervjuer med de anställda på företaget. Vid genomförandet av en fallstudie är det svårt att observera individers tankar och uppfattningar. Det finns självklart alltid en risk att individer som vet om att de blir studerade inte uppför sig som de normalt skulle ha gjort. Enligt vår uppfattning ligger det i den mänskliga naturen att i ett sådant läge försöka framställa sig själv på ett visst sätt., vilket givetvis kan leda till att det blir svårt för oss som observatörer att se en rättvisande bild av den rådande situationen. En del av informationen, om inte de största delarna, finns inbyggda i de

anställdas uppfattningar och upplevelser. Dessa är väldigt individuella och svåra att observera eftersom de sällan externaliseras (Bryman, Bell, 2005). Vår tanke var att tillvägagångssättet skulle främja denna externalisering. Vi önskade att få tillgång till den inneboende informationen som var och en av individerna på företaget besitter.

2.2.1 Intervjuer

Vi har intervjuat sex personer på olika positioner i Företaget. Dessa har haft delvis olika arbetsuppgifter och dessutom har de utgjort en mix av delägare och icke delägare. Antalet intervjuer står i direkt relation till den tid vi har haft till vårt förfogande, och vi har prioriterat djupare, mer kvalitativa intervjuer framför ett större antal, grundare intervjuer. Detta beror på att vi anser att de uppgifter vi behöver för vår undersökning är relativt komplexa och ofta svåra för den vi intervjuar att uttrycka koncist. Detta är ofta fallet med ett så pass svårgreppbart ämne som ledarskapsteori.

För våra intervjuer har vi bestämt oss för att genomföra så kallade semi-strukturerade intervjuer där vi till stor del har låtit den intervjuade själv beskriva sin uppfattning inom olika områden vi har frågat om. Istället för att systematiskt följa ett på förhand i detalj konstruerat frågeformulär så har intervjuerna haft formen av ett djuplodande, relativt fritt, samtal där vi övervägande har pratat om olika ”områden” snarare än specifika frågor. Tanken bakom valet av intervjuteknik kan motiveras med att vår önskan var att kontexten för samtliga intervjuer skall vara densamma så att varje respondent möter samma ”frågestimuli” (Bryman, Bell, 2005).

Idealiskt hade givetvis varit att ingående intervju alla anställda. Tyvärr fanns det inte tid och resurser till en så omfattande studie inom ramen för denna uppsats. Dessutom fanns det inte heller möjlighet att medelst slump välja ut de som skulle intervjuas (eventuellt efter att dessa hade delats upp i grupp baserat på faktorer som position, delägarskap och så vidare) eftersom inte alla anställda fanns tillgängliga inom den tidsperiod som vi hade till vårt förfogande för att genomföra intervjuerna. Trots detta tror vi att en relativt god grund för att skapa oss en meningsfull empiri över Företaget har skapats genom detta tillvägagångssätt.

Efter att vi genomfört intervjuerna har vi dessutom närvarat vid och iakttagit ett så kallat ”varannan-fredagsmöte” där hela företaget deltar. Detta för att försöka få en uppfattning av

hur interaktionen mellan de anställda, ledarna (formella och informella) och avdelningarna fungerar.

2.3 Källkritik

Litteraturen som vi använt oss av är i de allra flesta fall forskningsbaserad och skriven av författare med specialkunskap inom områdena ledarskap och styrning. Den enda invändningen som egentligen kan anföras är att det har förflutit en viss tid sedan forskningsresultaten presenterades vilket kan leda till att all teori inte ligger i tiden. Forskningen om kunskapsföretag är en relativt ny gren inom ekonomin och nya rön kommer vi att försöka spåra genom studier av vetenskapliga artiklar.

Det enligt vår uppfattning viktigt att behandla varje kunskapsföretag som ett unikt fall. Man har hela tiden att göra med olika sorts organisationer och individer. Dessutom kan kunskapsnivån och kunskapsarten påverka hur ett företag skall bedrivas. En slutsats är att vi kommer att tillämpa de vedertagna teorierna med försiktighet och med fokus på det enskilda fallet. Vi kommer därför att analysera Företaget genom att se teorier som ett ledljussnarare än en absolut bestämningsfaktor.

2.4 Användbarhet

I både kvalitativ och kvantitativ forskning bör det insamlade materialet och resultatet av studien utvärderas. För detta ändamål använder man sig av begreppen validitet och reliabilitet. Validitet avser att man mäter det som är relevant i sammanhanget och reliabilitet avser att man mäter på ett tillförlitligt sätt (Bryman, Bell, 2005). Förr användes dessa begrepp för att utvärdera kvantitativa studier men har efterhand även börjat tillämpas på kvalitativa undersökningar. Då skall de dock behandlas och värderas på ett delvis annorlunda sätt. Med detta menas att det insamlade materialet skall utvärderas utifrån hur detta har samlats in och hur det har bearbetats.

2.4.1 Validitet

Såsom det tidigare nämnts skall validitet bedöma hur data har samlats in. I vår undersökning har vi använt oss av det som enligt vår mening var det mest lämpliga sättet att få fram informationen på, det vill säga personliga intervjuer. En kritisk betraktelse kan leda till slutsatsen att intervjuer på arbetsplatsen kan bidra till att resultatet blir annorlunda än vid en

enkätundersökning eller en telefonintervju. Det som kan tänkas spela roll i ett sådant sammanhang är att det på en arbetsplats finns vissa för oss osynliga krafter som kan påverka informantens svar. Dessutom menar vi att de intervjuades egna ambitioner och uppfattningar kommer att omedvetet och med viss sannolikhet även medvetet påverka deras uttalanden.

Det positiva med denna datainsamlingsmetod är att intervjuaren får in andra intryck än vad den intervjuade uttryckligen har sagt. Att få en känsla för stämningen på arbetsplatsen och att befinna sig mitt i samspelet mellan de intervjuade, tror vi kan bidra till att nya infallsvinklar och upplevelser vilket kan höja undersökningens kvalitet.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet i vårt arbete anser vi vara hög då bearbetningen av data har genomförts på ett systematiskt sätt. Vi har genom arbetes gång försökt att ordna och systematisera det empiriska materialet med hjälp av teorierna. Vi har försökt att explicit hålla oss till det empiriska materialet och sammankoppla detta till teorier.

3 Teori

I detta avsnitt kommer vi att belysa flera viktiga teorier inom området ledarskap. Dessa teorier ska sedan användas för att analysera empirin.

3.1 Kunskap - en definition och en diskussion

Den fråga inför vilken de flesta av författarna ställts inför är vad kunskap egentligen är. Enlig Alvesson (2004) är begreppet kunskap ett omfattande uttryck som kan betyda information, förklaring och förståelse. Som synonymer till ordet kunskap ligger närmast kompetens och information, men tendensen är att betrakta kompetens som en mer rättvisande översättning (Alvesson, 2004). Kriterierna för kunskap är att den måste inrymma omdömesförmåga, kritisk granskning samt strukturerade erfarenheter (Alvesson, 2004).

Enligt Alvesson kan vissa antaganden gällande kunskap göras. Till det första antagandet hör bland annat att kunskap är svårt att isolera och peka ut som en viktig faktor för sig. Dessutom anses, som ett andra antagande, kunskapsföretagens framgångar vara beroende av deras föreställningar om vad de har för något specifikt att erbjuda kunden (Alvesson, 2004:54). En kunskapsorganisation kan följaktligen definieras som en organisation som kan prestera goda resultat med hjälp av en framstående expertis. Alvesson hänvisar också till talrika studier vilka pekar mot att det är få experter som kan peka ut sina faktiska kunskaper och färdigheter som avgörande faktorer för deras framstående prestationer. Kunskap betraktas alltså som något som leder till positiva resultat, vilket i sig kan komma att ifrågasättas. Alvesson menar att vi inte bara ska uppfatta "kunskap" som något entydigt utan även ifrågasätta vilken vikt kunskapen har för genomförandet av det egentliga arbetet (Alvesson, 2004).

I fallet med vårt undersökta företag råder det inga tvivel om att utan ett visst kunnande vore i princip alla uppdragen omöjliga att utföra. Eftersom de anställda framställer produkter och tjänster som kräver en hög nivå av tekniskt baskunnande, kan det enkelt konstateras att kunskap, i synnerhet den tekniska, är en avgörande faktor. Avseende ledarskap spelar framförallt andra, icke kunskapsbaserade färdigheter en viktig roll. Förmågan att inspirera och organisera medarbetare i en organisation är naturligtvis inte i första grad avhängigt den rent teknologiska färdigheten. Behovet av att ha en viss insikt i de anställdas arbetsuppgifter och arbetsrutiner, för att på bästa sätt kunna organisera och samordna deras arbete kan dock inte frångås.

3.2 Kunskapsföretag

Alvesson definierar ett kunskapsföretag som ”en organisation som bjuder ut på marknaden en ganska sofistikerad kunskap eller produkter som baseras på en sådan kunskap” (Alvesson, 2004: 23). Indelningen av kunskapsföretag sker generellt i två grupper: professionella serviceföretag och FoU-företag. Till den förstnämnda gruppen hör bland annat advokat- och revisionsbyråer samt management- och datakonsultföretag. Professionella serviceföretag erbjuder också mera situationsanpassade tjänster där de flesta av de anställda samspelar direkt med marknaden. Till den senare gruppen hör exempelvis läkemedels- och ingenjörfirmor, där en fysisk produkt bjuds ut till kunden, vars tillverkning baseras på specialkunskaper, men där det förekommer att tjänster utövas även på konsultbasis (Alvesson, 2004). Oavsett klassificering, karaktäriseras kunskapsföretag generellt sett av att det är de intellektuella färdigheterna som premieras. De flesta anställda har en akademisk utbildning vilken anses vara viktig och väsentlig för att kunna lösa deras arbetsuppgifter, även om det finns fler vägar in i företaget (Alvesson, 2004).

Några av de utmärkande dragen för ett kunskapsföretag är förekomsten av högt kvalificerade individer, anpassningsbara organisationsformer, behovet av en omfattande kommunikation och samordning samt en relativt hög grad av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin (Alvesson, 2004). Arbetsgången i ett kunskapsföretag präglas i stor utsträckning av personalens kognitiva färdigheter och en kultur som kännetecknas av ömsesidig förståelse. Själva arbetet präglas av ett samspel mellan individer där den centraliserade ledningsstrukturen har förlorat sin betydelse i sammanhanget. För den enskilde anställda handlar det oftast om att lösa det unika och komplexa problemet där han får tillfälle att till fullo kunna utnyttja sina specialfärdigheter. Detta moment innefattar ett stort inslag av autonomi, där den anställda får bestämmanderätten över arbetsgången och slutprodukten (Alvesson, 2004).

Kritiken som framförs mot begreppen kunskapsföretag och kunskapsarbete är riklig men har sina rötter i terminologisk vaghet snarare än i dess lämplighet. Som Alvesson påpekar, sker en överlappning av vad kunskapsföretag och kunskapsarbete får anses vara. Därtill kommer ordens professionalism och kunskapsintensitet vaga betydelse. Diskussionerna mynnar dock ut i att det oftast finns anledning till att utgå ifrån ordets stränga tolkning och tillåta en friare användning av detta (Alvesson, 2004).

Enligt de nyss nämnda kriterierna skulle Företaget klassificeras som ett FoU-företag. De anställda skapar unika produkter och löser komplexa problem alltefter kundens önskan. Ytterligare skäl för klassificering är att det direkta samspelet med kunderna är begränsat, den tydliga hierarkiska uppbyggnaden är utsuddad och de anställdas arbetssätt innehåller inslag av autonomi och vidgående självreglering. En tydligare utredning av företagets egenskaper lämnar vi dock till analysen där dessa viktiga punkter får sitt stöd i erkända teorier.

3.3 Knowledge management

Knowledge management kallas med ett svenskt ord för kunskapsstyrning, och är nära besläktad med human resource management. Enligt Alvesson är föreställningen om att man kan styra kunskap tvivelaktigt, då det enligt författaren kan ifrågasättas om det överhuvudtaget går att styra någons skapande samt spridningen och användningen av kunskap (Alvesson 2004).

Enligt knowledge management-teorin råder det en tvådelning av tillvägagångssättet av kunskapsstyrningen. Det första tillvägagångssättet kallas med en engelsk terminologi för cognitive approach och betraktar kunskap som något som ägs av individer. Det andra synsättet kallas för community approach och betraktar kunskap som en produkt av interaktioner och lärande mellan grupper av individer. Trots att dessa communities är svåra att identifiera, kan dessa vara av väsentlig betydelse för lärande och kunskapsspridning inom en organisation. Författarna menar på att dessa communities bör kultiveras snarare än kontrolleras. Denna kultivering kan åstadkommas genom olika events, ledarskap, associering och artefakter. I vår uppsats önskar vi därför att utreda den ena av kultiveringsformerna - nämligen ledarskap. Författarna menar på att ledarskap är viktigt som en intern ledarskapsstil. Inom kunskapsorganisationer behöver de anställda en intern samordnare som reder ut den dagliga administrationen (Newell, 2002).

3.4 Management vs leadership

Syftet med denna sektion är presentera Kotters teorier om management och leadership. Kotter (1990) klargör att management och leadership liknar varandra eftersom båda begreppen fastställer vad som förväntas att göras. Detta innebär att skapa såväl nätverk som relationer för att kunna åstadkomma scheman och ansvara för att individerna presterar.

Kotter (1990) påpekar emellertid att det finns en mängd skillnader mellan begreppen. Management innefattar att planera och budgetera genom att sätta upp detaljerade steg och tidsplaner samt att tillsätta de väsentliga resurserna för att uppnå resultat. Leadership å andra sidan handlar om att skapa en vision och kommunicera denna, samt att motivera och inspirera de man leder. Vidare betonar Kotter (1990) att leadership innebär att motivera och inspirera individer att övervinna motstånd i form av byråkrati, politik samt resursproblem. Leadership fungerar som en problemlösare och övervakare hos de anställda.

Stark management-kompetens krävs för att skapa förutsägbarhet och ordning och leadership-kompetens krävs för att skapa förändringar och driva fram innovationer (Kotter, 1990).

3.5 Chefskapets former

Ahltorp (1998) framhåller att chefskap förmår att uppfattas som en auktoritär person av de flesta individerna i omgivningen. Chefskapet innebär att frambringa uppmärksamhet från de överordnade genom att ständigt åstadkomma bra resultat samt att framhäva sin kunskap. Chefskapets beslut blir mer självständiga vilket underlättar den enskildes möjlighet att förbättras (Ahltorp, 1998). Sveiby (refererad av Hansson m.fl., 1997) påstår vidare att chefskap skildrar en formell ledare som har det organisatoriska ansvaret, vilka kan vara exempelvis de sedvanliga VD-uppgifterna. För att bli befördrad som chef måste besluten tas av de överordnade cheferna. Ahltorp (1998) menar att en nyanställd chef inte alltid transformeras till att vara en självklar ledare. Till skillnad från chefskap är ledarskap en informell process (Ahltorp, 1998). Sveiby (refererad av Hansson m.fl., 1997) betonar vidare att den informella ledaren som förfogar över det professionella ledarskapet innebär ett mer ideologiskt och filosofiskt sätt att styra. Ahltorp (1998) beskriver att ledarskap baseras på relationer med osynliga kontrakt mellan ledare och medarbetare. Legitimiteten som ledare uppkommer från underställda. Sveiby (refererad av Hansson m.fl., 1997) menar att dessa två roller kan vara besvärliga att sammanföra i en person fastän de bör kombineras på bästa möjliga sätt.

3.6 Ledning i kunskapsföretag

Enligt Blomé (2000) bör ledare av kunskapsföretag styra verksamheten under ständiga förändringar. Vidare är det nödvändigt att ledaren kan anpassa sig till aktuella kunskaper, innovationer, personalens utveckling samt konsumenternas ändrade krav (Blomé, 2000). Braf

(2000) understryker att ledningen har en väsentlig funktion i kunskapsföretag samtidigt som det behövs engagemang från alla nivåer i organisationen.

Förutom detta kommer ledarens uppdrag att vara "tjänare" åt sina medarbetare enligt Hansson (1997). Genom detta sätt blir ledarens uppgift att generera bra arbetsförutsättningar, underlätta medarbetarnas utveckling, tolka konsumenternas samt företagets behov tillsammans med medarbetarna. Blomé (2000) påpekar att det är viktigt för personalen att se helheten och ta ansvaret för hela arbetsuppgiften.

Sveiby (refererad av Hansson m.fl., 1997) anser att medarbetarna i kunskapsföretag samtycker enbart att styras av ledare med likartade kvalifikationer. Enligt Hansson (1997) besitter medarbetarna makten i ett kunskapsföretag. Deras arbetsuppgifter kräver ofta att de måste agera som en ledare och därtill även utveckla sin yrkesskicklighet. Medarbetarna har höga på oberoende och att bli stimulerade av utmanande uppgifter (Hansson, 1997).

På liknande sätt betonar Södergren (refererad av Rohlin m.fl., 2003) att medarbetarna bemästrar ledarskapet själva samtidigt som cheferna bör tona ner sitt ledarskap och istället koncentrera sig på sitt chefskap.

Blomé (2000) poängterar att ett kunskapsföretag skall uppfattas som en "organism" med medarbetare som ständiga eftersträvar ny kunskap och utveckling. Detta frambringar att en detaljerad styrning i kunskapsföretag blir problematisk.

3.7 Organisationskulturens betydelse

Alvesson (2001) framhåller att begreppen "kultur" och "organisationskultur" är oerhört komplicerade eftersom det saknas en direkt förklaring. Tillämpning av dessa begrepp varierar mycket då de inte tolkas lika av alla. Flertalet hävdar att kulturen präglas av värderingar och normer. Hansson (1997) påpekar att kulturen framträder som dolda mallar för värderingar, som är centralt i en verksamhet. Vidare hävdar Hansson (1997) att detta även beror på hur sociala relationer utformas det vill säga hur man går tillväga på ett företag. En del menar att kulturen har gemensamma föreställningar och normer medan andra uppfattar kulturen som ett symbolsystem (Alvesson, 2001). Enligt Hansson (1997) blir kulturen dessutom iakttagbar i kooperationsformer, omgivning, kläder, tal och även skrift.

Alvessons (2001) tolkning av organisationskultur beskrivs i nedanstående citat;

”Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i”

(Alvesson, 2001, s.11).

Kulturen bidrar till att individer i organisationer enklare kan tyda och uppfatta olika uppträdanden, processer, institutioner och sociala fenomen (Alvesson, 2001).

Enligt Abrahamsson & Andersen (2000) uppfattas organisationskulturen som ett sammansatt mönster av idéer, värderingar, förväntningar, attityder, beteenden samt uppfattningar som delas mellan individerna i organisationen. Författarna påpekar att en kombination av dessa delar formar organisationskulturen.

3.8 Makt och ledarskap i samverkan med organisationskultur

Den traditionella innebörden av makt benämns ofta som en förmåga att påverka andra individer att förbättra sig och därtill även bemästra hinder. Dagen syn på makt handlar emellertid mer om att utöva inflytanden på föreställningar om hur verkligheten kommer att tolkas. Individen får på detta sätt större möjlighet att reflektera, tycka och känna på ett visst. Alvesson & Sveningsson (2007) understryker vidare att makt inte nödvändigtvis utövas från en högre nivå eller att den har påtvingats. Organisationsmedlemmarna påverkar varandra genom idéer och värderingar, vilket medför att makt och kultur kommer att vara förknippade med varandra (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Ledarskap fodrar ett kraftfullt inslag av styrning av definitioner ”management of meaning” som beskriver hur individers värderingar, idéer, tolkningar samt känslor har formats (Smircich och Morgan refererad av Alvesson, 2001). Detta medför att ledarskapet även blir starkt sammankopplat med organisationskulturen (Alvesson, 2001). Ledarskap bedrivs genom att framgå som förebild och med koncentration på väsentliga företeelser. Det krävs vidare att man använder ett särskilt språk, föremål samt uppmuntrar till tolkning av dessa. Uppgiften för ledaren blir därmed att åstadkomma en effektiv symbolhantering som påverkar känslorna, fantasin och tänkandet för de berörda (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Alvesson (2001) betonar att ledaren inte kan forma och ändra kulturen helt efter eget godtycke. Ledarskapet påverkar andra kulturella yttringar, uppfattningar om mål, teknologier samt omgivningen. Författaren påpekar däremot att företagsgrundaren ofta skapar kulturen eftersom denne har varit med från start och lagt fundamentet för företagets inriktning.

3.9 EQ – Emotional Intelligence

Enligt Goleman (1998) varierar den extraordinära ledarstilen från person till person. Författaren menar att det inte enbart räcker med ett högt IQ och teknisk skicklighet för att bli en effektiv ledare. Ledaren måste förutom detta ha ett högt EQ. Det finns möjlighet för en ledare att lära sig EQ men processen kräver både tid och engagemang. Genom att ha en välutvecklad EQ finns det många fördelar att dra nytta av både på det individuella planet och för organisationen. Goleman (1998) antyder att EQ består av fem beståndsdelar vilka beskrivs nedan:

3.9.1 Självkänedom

En ledare med god självkänedom är medveten om hur deras känslor påverkar dem, deras arbetsinsatser och andra individer. Ledaren kan under sådana förhållanden omvandla sina negativa känslor till något positivt. Ledaren har klart för sig vilka mål och värderingar han har samt vart han är på väg och varför. Individer med hög grad av självkänedom finner sig väl tillrätta med att öppet berätta sina svaga och starka sidor samt strävar efter konstruktiv kritik. En självmedveten person uppfattar sig själv på ett realistiskt sätt (Goleman, 1998).

3.9.2 Självreglering

Känslor styrs av biologiska impulser och är därmed svårare att ta avstånd från, men det går att hantera dem. Individer med hög grad av självreglering finner ofta olika metoder för att avvärja frustrationer genom att delvis kontrollera känslorna och leda dem i en positiv riktning, vilket kan frambringa en trygg miljö. Vidare har de förmågan att lättare verkställa och acceptera förändringar (Goleman, 1998).

3.9.3 Motivation

Grundförutsättningar för en effektiv ledare är att denne förväntas vara motiverad. Ledaren drivs då bortom både dennes egna och andras förväntningar. I de flesta fall motiveras att skapa resultat genom pengar eller status. En riktigt effektiv ledare är däremot motiverad av att

uppnå andra mål. Ledaren brinner för sitt arbete och söker sig till kreativa utmaningar samtidigt som denne stimuleras av att utvecklas (Goleman, 1998).

3.9.4 Empati

Detta handlar om ledarens förmåga att sätta sig in i den anställdes situation och graden av ledarens omtänksamhet. En ledare med stark empati tar hänsyn till den anställdes känslor när för att fatta kloka beslut. Eftersom alltfler organisationer använder sig av team har empati blivit en ännu viktigare beståndsdel i ledarskap än tidigare (Goleman, 1998).

3.9.5 Social färdighet

Social färdighet innebär att ledaren har förmågan att kunna hantera relationer människor. Det handlar om att styra anställda i den riktningen som ledaren önskar. En ledare med god social färdighet har lätt för att skapa nätverk och är skicklig på att hitta gemensamma åsikter samt förstår vikten av att såväl bevara gamla relationer som att skapa nya (Goleman, 1998).

4 Empiri

Avsikten med nedanstående framställning är att presentera Företaget och dess bakgrund samt förmedla en översikt av de empiriska slutsatser vi har kunnat dra efter våra studier av Företaget. Vi kommer även att föra resonemang angående validiteten av de empiriska källorna i nedanstående avsnitt.

4.1 Bakgrund

Vi studerar Företaget som är baserat i Lund och bedriver produktutveckling och prototyp tillverkning av elektronisk mjuk- och hårdvara. Företaget har 35 anställda och hade 2006 en omsättning på drygt 22 Mkr. Företaget bildades 1978 och drevs därefter som ett litet onoterat aktiebolag med fyra delägare fram till år 2000. Mellan år 2000 och 2003 ägdes Företaget av en multinationell koncern (hädanefter Koncernen). År 2003 köptes Företaget tillbaka av en av de ursprungliga ägarna tillsammans med ytterligare 8 andra anställda. Sedan dess har ledningens målsättning, vilken man lyckats väl med att uppfylla, varit att gradvis utvidga verksamheten, skapa lönsamhet och behålla den tekniska produktutvecklingen som kärnverksamhet. Detta är dock en vision i likhet med Företagets konkreta bokslutssiffror inte har fått allmän spridning bland de anställda.

De två huvudsakliga affärsområdena är uthyrning av konsulter till företag i branschen, framförallt Sony Ericson, samt produktutveckling. Produktutvecklingen sker på uppdrag av kund som kan vara allt ifrån stora multinationella företag till privatpersoner som vill undersöka möjligheten att skapa och kommersialisera sina egna idéer.

Produktutvecklingen är det största affärsområdet och sysselsätter cirka 70 % av personalen. Formellt finns det inga vattentäta skott mellan produktutvecklings- och konsultverksamheten, utan de anställda kan omväxlande arbeta i båda rollerna. Dock är det enligt vår mening tydligt att detta inte automatiskt innebär att alla har erfarenheter av båda områdena, det finns en del som aldrig har arbetat som konsulter och vice versa.

Intressant är att vi får mycket entydiga signaler om att det inte är populärt bland de anställda att vara uthyrda som konsulter. Detta beror enligt de anställda på att det roligaste och mest spännande arbetet bedrivs av produktutvecklarna hemma på Företaget. Som konsult på ett annat företag blir man oftare en tekniker i mängden, med avsevärt mindre inflytande och

inblick i projekten, och med större risk för att tvingas jobba med mer rutinartade uppgifter. Detta accentueras ytterligare av att konsultuppdragen innebär ett automatiskt lönepåslag om 10 %. Vi misstänker att det finns en risk att lönepåslaget kan uppfattas som en signal till de anställda att konsultjobbet är tråkigare eller mindre utvecklande.

Ledningen håller medvetet andelen uthyrda konsulter till cirka 30 % av de anställda. Anledningen till detta verkar vara aningen tvetydig och oklar. Enligt VD:n är konsultverksamheten en ekonomiskt sett viktig del av verksamheten. Den genererar stora intäkter, och är en mer stabil inkomstkälla än de mer riskfyllda utvecklingsprojekten. Att man trots detta inte utökar andelen konsulter beror enligt VD:n på att man vill syssla med sin kärnverksamhet först och främst, även om han vidhåller att konsultverksamheten innebär ett viktigt ekonomiskt tillskott. Dessutom ser man ur Företagets synvinkel konsulterna som viktiga reklampelare för organisationen, som dessutom kan ta med sig användbara erfarenheter och teknisk kunskap tillbaka till Företaget. Konsultuppdragen är generellt sett tidsbestämda, cirka 6-18 månader, varefter den anställde ofta kommer "hem", som flera av de intervjuade uttryckte sig, för att gå tillbaka till att jobba med utvecklingsprojekt.

Trots att konsultuppdragen generellt sett inte ses som så attraktiva, menar ingen av de vi har intervjuat att de ser ett sådant uppdrag som en bestraffning, eller indikation på att man som individ har gjort ett dåligt jobb "hemma". Konsultuppdragen går enligt VD:n istället till dem som besitter de rätta kunskaperna för uppdraget, och inte är involverad i längre projekt på utvecklingsavdelningen. Det råder en i våra ögon synnerligen demokratisk syn på detta, med möjlighet för den enskilde anställde att helt enkelt uttrycka att denne inte vill ta på sig uppdraget. Trots att vi medvetet ställde frågor kring ämnet, var det ingen som varit med om eller hört talas om att någon mot sin vilja skulle ha blivit tvingad till ett konsultuppdrag. Anledningen till detta är enligt VD:n att man helt enkelt inte vill skicka ut någon som man tror skulle göra ett sämre jobb för att motivationen eller viljan att arbeta i den aktuella positionen skulle saknas. Dessutom är det tydligt att VD:n har en genuin förståelse för att många av de anställda hellre vill vara nära utvecklings- än konsultavdelningen. Från hans sida handlar det inte enbart om att kompromissa och hitta rätt person till rätt position, utan även vad vi uppfattar som en stark empatiskt förmåga som medger insikt i den situation som den anställde befinner sig i.

Det är tydligt att företaget inte hanterar mixen av konsulter och utvecklare utifrån strikt ekonomiska grunder, utan det finns ett inslag av vilja att låta alla anställda få viss frihet i sina arbetsuppgifter. Givetvis skulle detta kunna vara beslut tagna på rent ekonomiska grunder, där ledningen räknar med att denna taktik ska ge störst avkastning för Företaget. Detta är i så fall ett grepp som vi inte har lyckats att genomskåda.

4.2 Ägarförhållande

Ända sedan starten har Företaget varit ett onoterat aktiebolag. Efter uppköpet från Koncernen 2003 har man haft ett uttalat mål att låta alla intresserade anställda bli delägare. I praktiken innebär detta att alla efter sitt första anställningsår erbjuds att köpa 1 % av aktierna i företaget. Detta är givetvis helt frivilligt och delägarskap påverkar formellt inte den anställdes situation eller position i Företaget, förutom den uppenbara rösträtten på bolagsstämman. Alla aktier i företaget innehas av anställda. Om ingen av de anställda vill sälja någon av sina andelar till en nyanställd som har rätt till att köpa 1 % löser man det genom nyemission. Denna ägarpolicy har medfört att det nu finns 17 delägare i företaget, nio stycken (de som gick in och köpte företaget 2003) äger ca 10 % vardera och de andra åtta cirka 1 % vardera.

4.3 Anställda

Utbildningsnivån bland de anställda är klart skiftande, från enbart teknisk gymnasieutbildning till olika former av civilingenjörsexamen. Dock verkar den gemensamma nämnaren vara det mycket stora tekniska intresset, där programmering, och olika typer av elektroniska hobbies har dominerat. Talande är att VD:n, som är direkt inblandad i alla anställningar, inte verkar vara särdeles intresserad av vilken utbildning som en sökande har i grunden, utan snarare genuint inriktad på de kunskaper som personen de facto besitter. Kanske kan detta vara sammankopplat med att ett starkt intresse inom ett trots allt relativt nytt akademiskt ämne, som exempelvis mjukvaruprogramering, ofta kan resultera i mer användbara och djupgående kunskaper än en högskoleexamen inom ämnet. Givetvis kan man tänka sig att den just nu gynnsamma konjunkturen också spelar in när det gäller kraven på de anställda, även om det inte är något som vi har uppfattat. Däremot betonar VD:n att det finns en risk i att Företaget och andra företag i branschen tidigt ”suger upp” unga duktiga förmågor som, utan formell examen, kan få svårigheter att hitta jobb i ett framtida, hårdare konjunkturläge.

4.3.1 De anställdas drivkrafter

Generellt sett verkar de anställda trivas mycket bra. Intressant i sammanhanget är att alla, utan undantag, på frågan ”Vad gör du om fem år?” formulerade sitt svar utan att ens beröra möjligheten att man inte längre finns kvar på Företaget. Istället blev svaren i stil med ”driver fler egna projekt”, ”har fördjupat mig ytterligare i CAD-framställningar”¹ och liknande. Att jobba på något annat företag eller i annan bransch verkade man inte ens överväga. Detta kan givetvis bero på eventuell oförmåga från vårt håll att framställa frågan på ett tillräckligt objektivt sätt, kanske ställde vi, visserligen utan någon form av uppsåt, frågan så att den tolkades annorlunda än vi hade tänkt. Anledningen till vår fundering kring detta är givetvis den starka indikationen hos samtliga anställda, på att det var självklart att man var kvar på Företaget. Oavsett eventuella brister i intervju teknik är svaren ändå mycket starkt entydiga, vilket pekar mot att man i allmänhet är nöjd med att jobba i företaget. Speciellt med tanke på den för tillfället goda konjunkturen på marknaden, där det torde finnas goda möjligheter att söka sig till andra anställningar.

De anställdas drivkrafter motsvarar inte riktigt våra förväntningar. Att klättra i hierarkin, med utökat ansvar, ledningsfunktion och projektledning anger inte någon som sin huvudsakliga drivkraft och få som en drivkraft överhuvud taget. Detta kan givetvis ha sin grund i flera faktorer. Det är inte alltid i Sverige helt politisk korrekt att förklara att en högre position i sig utgör ens personliga drivkraft. Detta torde dock enligt vår mening vara ett mindre problem år 2007. Dock kan det vara så att individer som har status eller högre position som mål inte engagerar sig för länge i den typ av platta och informella organisationer som Företaget utgör, med tanke på den ytterst dåliga möjligheten att klättra i den formella hierarkin. Att bli skickligare inom sitt speciella gebit, eller att kunna fördjupa sig i nya tekniker uppges istället som en vanlig drivkraft. Det verkar helt enkelt vara så att många tycker att den största fördelen med att vara anställd på Företaget är att få vara med och vara en del av utvecklingen ny teknisk utveckling. Att kunna få arbeta med, och kanske till viss del leka med, avancerad teknisk utrustning verkar vara mycket populärt. Det goda konjunkturläget kombinerat med att de anställda generellt sett verkar nöjda med sina löner kan vi naturligtvis tänka oss spelar in i denna typ av ställningstagande. Hade läget varit tuffare hade kanske intresset för positioner högre upp i hierarkin, med högre lön, varit mer intressant, men detta är givetvis enbart en spekulering från vår sida som vi inte har några belegg för.

¹ CAD är en förkortning för Computer Aided Drawing, och är ett avancerat ritprogram.

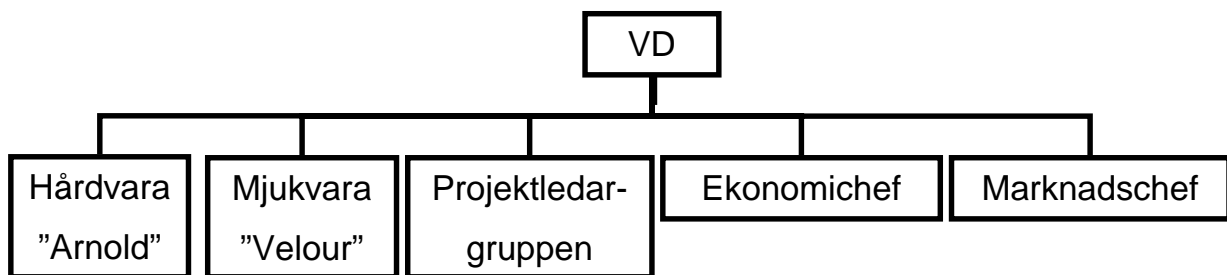
Alla vi har intervjuat har gett uttryck för att en genuin prestigelöshet är utmärkande för hela organisationen, i alla fall avseende klassiska statusfaktorer som position i organisationen och lön. Vi får snarare intrycket av att individuell skicklighet och specialkompetens är klart mer prestigefyllda faktorer.

Många av de anställda uppger också att det råder en hög arbetsmoral på Företaget. Visst förekommer det lek och förströelse med den tekniska utrustningen, men det verkar inte finnas någon anställd som ”glider” på de andras arbete och tillbringar tiden med annat än arbete. Att ”glida” på andras arbete uppger en del av de intervjuade vara något som är betydligt vanligare på andra företag man har arbetat på, exempelvis Sony Ericson. Detta kan givetvis bero på flera olika faktorer. I ett större företag med stora utvecklingsteam finns det bättre möjligheter att ”komma undan” med att maska på jobbet, eftersom din individuella prestation inte blir lika tydlig. Likaså är det givetvis lättare att ”komma undan” när man jobbar med rutinmässiga arbetsuppgifter än om man ensam eller i en liten grupp arbetar med ett nyskapande projekt, där resultatet är lätt att iaktta. Dock får vi känslan av att de största anledningarna till den höga arbetsmoralen är det genuina intresset för sitt jobb, en stark och motiverande företagskultur där alla vill lyckas med sina projekt samt det faktum att Företaget har lyckats väl med att rekrytera ambitiösa och seriösa medarbetare. Ett fåtal har av olika anledningar inte klarat av jobbet, exempelvis otillräcklig teknisk kompetens, varför de har fått lämna Företaget under sin provanställning.

De anställdas arbetssätt förenar användningen av redan beprövade lösningar med ny teknik. Processen att ta till sig, bibehålla och utveckla den tekniska kvalitetsnivån inbegriper några vitala moment som projektarbete, formella och informell internutbildning och användandet av teknik i det vardagliga arbetet. De har tveklös en hög kunskapsnivå och utför kunskapsintensivt arbete.

4.4 Organisationsstruktur

Företagets formella organisationsstruktur som vi fått presenterad för oss av VD:n är väldigt platt. Den består i princip endast av två plan, VD:n samt övriga anställda.



Figur 1. Formellt organisationsschema

Förutom VD:n finns det ytterligare två formella chefer, ekonomichefen och marknadschefen, vilka dock inte har någon underställd personal. Observera dock att detta organisationsschema innehåller en del medarbetare som ingår i mer än en avdelning, "projektledargruppen" består helt av anställda från hård- respektive mjukvaruavdelningarna. På så sätt anser vi inte att den kan sägas vara en avdelning med en given plats i ett organisationsschema, utan snarare ett samarbetsprojekt för diskussioner kring att vara projektledare, utbytande av erfarenheter med mera. Hård- respektive mjukvarugruppena "Arnold" respektive "Velour" består enbart av tekniker, utan någon formell gruppchef.

Rent allmänt får vi känslan av att det inte finns några stora "rangskillnader" någonstans i företaget, och VD:n verkar verkligen vara "en i gänget", utan att sitta på några höga hästar. Detta anser vi illustreras speciellt i det faktum att alla de vi intervjuade blev ombudda att rita ett organisationsschema (en uppgift de inte blivit tillsagda att förbereda sig på) och vi fick förhållandevis skiftande scheman, speciellt med tanke på organisationens lilla storlek, och ringa komplexitet. Å andra sidan verkar som sagt de formella organisatoriska strukturerna inte spela någon framträdande roll, utan man uppnår snarare effektivitet genom kommunikation och individuell skicklighet.

4.5 Informella ledare

Det förekommer en del personer som på ett eller annat sätt fungerar som informella ledare. Gemensamt för de intervjuade är dock att de inte anser att de informella ledarna har något större inflytande eller makt över Företaget. Istället för klassiska chefer som ger order handlar det snarare om personer som har en framträdande roll på möten, och vars röst har stor vikt vid diskussioner. Likaså verkar de informella ledarna ofta användas av VD:n som projektledare.

Vilka informella ledare skulle vara, eller exakt varför dessa skulle vara någon form av informella ledare är däremot mycket svårare att få någon klar uppfattning om.

Vår första tanke, nämligen att ett större aktieinnehav ökade sannolikheten att personen i fråga fungerade som någon form av informell ledare uppgav få av de intervjuade att de kände igen sig i. Givetvis finns det trots detta en möjlighet att aktieinnehav påverkar om någon är en informell ledare, men att detta inte framhölls av de intervjuade på grund av någon annan anledning. Exempelvis att de intervjuade som satt på aktier antingen var informella ledare, och inte ville kännas vid att de hade fått denna roll genom att de facto vara aktieägare, utan på grund av sina ledaregenskaper eller allmänna skicklighet. Alternativt att de inte var informella ledare, trots att de var aktieägare, och därför ville hänföra detta till någon annan, för dem opåverkbar faktor. För de som inte var aktieägare kan det naturligtvis av rent politiskt korrekta skäl vara tänkbart att man inte sätter likhetstecken mellan aktieägare och informella ledare. Utifrån ett rent mänskligt perspektiv, säger oss vår erfarenhet att de som inte är i ledande position ofta vill förklara detta genom faktorer utanför deras kontroll, medan det omvända ofta råder för dem som är i en ledande ställning. Detta är givetvis inte en allmängiltig sanning, utan bara våra egna empiriska kunskaper om människan. Det är vidare, enligt vår mening, mycket troligt att dessa resonemang stämmer bättre överens på människor med större intresse av att bli ledare, eller klättra i hierarkier än vad som i allmänhet är fallet bland de anställda på Företaget, vilket vi kommer att utveckla nedan.

Avseende vad som avgjorde vilka som var att se som informella ledare rörde svaren i allmänhet faktorer som teknisk skicklighet, god erfarenhet av att vara projektledare eller lång anställningstid på Företaget. Naturligtvis kan i stort sett samma invändningar riktas mot dessa svar som mot vår teori kring aktieägare som informella ledare. Men med tanke på att de flesta intervjuade menade att de informella ledarna inte egentligen har så stort inflytande över den dagliga verksamheten, verkar de uppgivna svaren relativt rimliga, även om vi som skrivet ovan, fortfarande ställer oss aningen tveksamma till den uppgivet ringa betydelsen av att vara aktieägare i sammanhanget.

Naturligtvis är det tänkbart att de informella ledarna helt enkelt har uppstått genom att människor med ledaregenskaper, men utan formella chefspositioner, blir informella ledare, precis som enligt vår erfarenhet ofta är fallet i mänskliga grupperingar. Vilka dessa ledaregenskaper skulle vara är dock inte föremål för denna uppsats varför vi inte kommer att beröra det vidare.

4.6 Organisationskultur

Att det finns en stark samhörighet och gemenskapskänsla bland de anställda är ett för oss återkommande intryck vid intervjuerna och våra besök på Företaget. Det finns en del likheter mellan de som jobbar som produktutvecklare, (vilka har sin fysiska arbetsplats på Företaget), och en stor familj. Vi får intrycket av att det är en väldigt väl sammansvetsad organisation. Det verkar finnas en vänskaplig och synnerligen godvillig konkurrens mellan de två avdelningarna av produktutvecklare, hårdvaruteknikerna på Arnold-avdelningen och mjukvaruteknikerna på Velour-avdelningen, vilket ytterligare accentuerar organisationens gemenskap.

Det råder en avslappnad stämning som vi anser konkretiseras av Företagets hantering av den brandövning som enligt kraven i ISO 9001 skulle hållas i samband med det varannan-fredagsmöte där vi närvarade. Istället för att enligt reglerna i ISO 9001 fysiskt genomföra brandövningen och gå nedför trapporna och återsamlas på parkeringsplatsen frågar VD:n om alla anser att samtliga av mötets deltagare, det vill säga alla produktutvecklare, nu har varit ner på parkeringsplatsen, återsamlats och sedan återvänt upp. Detta förslag möttes med skratt och ett enhälligt ja. Vi kände tydligt att någon med en avvikande åsikt hade haft svårt att få gehör för sin sak här. Vi menar att det finns en risk att den starka gemenskapen och ”vi”-känslan i vissa sammanhang kan leda till att alternativa tankesätt blir kvävda.

4.7 Uppköpta av Koncernen

Som nämnts ovan drevs Företaget från år 1978 fram till år 2000 som ett onoterat aktiebolag med fyra delägare. Precis innan IT-bubblan sprack blev Företaget uppköpt av Koncernen, en stor, multinationell koncern verksam i branschen. Detta resulterade i många förändringar på Företaget, vilket medförde att en del av personalen tröttnade, lämnade Företaget och startade eget. Uppköpet påverkade även Företaget indirekt genom att när de nio anställda 2003 köpte hela företaget från Koncernen, såg man noga till att undvika de misstag som denna begått. De största problemen under denna tid verkar ha varit att en strikt hierarkisk, centraliserad och i sammanhanget mycket stor multinationell koncern överförde sina rutiner och förhållningsregler på det lilla, informella och dittills mjukt styrda företaget, vilket snart resulterade i företagskulturer på kollisionkurs. Regler om hur många bullar de anställda fick äta på morgonmötet är nog ett passande typexempel på normer som fick de anställda på Företaget att tappa hakan, och inse att nu var det nya tider och förhållningssätt som gällde.

När dessutom besluten i mer strategiskt betydelsefulla frågor togs längre och längre från Företagets verklighet, blev resultatet enligt Företaget att väldigt få av fördelarna med en stor stark koncern eller ett litet flexibelt företag kunde komma till sin rätt, utan istället fick man i första hand se baksidorna av båda mynten i en synnerligen ofruktsam förening.

4.8 Den formella ledningen

Företagets VD verkar ha en mycket central roll, även för att vara VD i ett mindre företag. Som den ende formelle chefen med underställd personal är han självklart i en speciell position.

Vår uppfattning är att han tar stort ansvar för att knyta nya kundkontakter och ta fram offerter samtidigt som han har ett gott tekniskt kunnande och är genuint intresserad av Företagets kärnverksamhet. Han får därför en direkt och betydelsefull inverkan på många av Företagets aktiviteter. Detta bör, enligt vår mening, dock inte tolkas som att han ständigt personligen involverar sig i allt, utan tvärtom råder det stor enighet bland de anställda kring hans förmåga att delegera både projekt och ansvar.

Vi uppfattar dessutom VD:n som mycket populär bland de anställda. Detta kan givetvis vara svårt att bilda sig en någorlunda objektiv uppfattning om, eftersom de åsikter som framkommer i våra intervjuer mycket väl kan avspeglas i den färdiga uppsatsen, och människor i allmänhet drar sig för att göra negativa uttalanden om sina chefer om de misstänker att dessa uttalanden senare kan komma att kopplas till dem själva.

Vidare får vi känslan av att VD:n är väldigt viktig för företagets funktion. Kanske inte för hans rent tekniska kunnande, utan snarare för organisering, kunskap om branschen och personliga egenskaper med goda men mjuka ledaregenskaper, åtnjutande av respekt bland de anställda och en god inblick i både den tekniska kärnverksamheten och de mer affärsmässiga, marknadsrelaterade delarna av VD-uppdraget. Denna tolkning är det dock få av de intervjuade som delar rakt ut, utan många tror att det finns andra krafter i företaget som skulle kunna ersätta VD:n om det skulle behövas, och trots den allmänna uppskattningen av honom, anser de att han på intet sätt är oersättlig. Detta är givetvis intressant, tolkat i ljuset av vår känsla av VD:n som en central och mycket viktig del av Företaget, kombinerat med den allmänna otroligt positiva uppfattningen av VD:n bland de anställda.

5 Analys

5.1 Inledning

Som framgår av syftet med uppsatsen skall vi undersöka den formelle chefens ledarskap och analysera detta. Viktigt att hålla i minnet är att det enligt de anställda även förekommer en del informella ledare, vilka alltså inte besitter ett formellt chefskap. Vår studie kommer dock att enbart kretsa kring den formelle chefen, det vill säga den verkställande direktören, och hans ledarskap.

Vår analys är grundad i Kotters teori om den goda ledarens egenskaper, leadership och management. Utifrån denna teori kommer vi att resonera kring vår problemformulering. Resterande teorier skall i detta avsnitt hjälpa oss att förstå varför de ”icke-perfekta” ledarskapet ändå lyckas bättre än vad vi rimligtvis kunde ha förväntat oss.

5.2 Management vs. leadership

Kotter delar in management respektive leadership i vardera tre områden. För vart och ett av dessa kommer vi att bedöma VD:ns förmåga.

5.2.1 Management

Vad gäller planering och budgetering verkar VD:n göra ett jobb utan några negativa eller positiva kommentarer vare sig från honom själv eller från någon annan. Planering och budgetering av projekt är en relativt viktig uppgift för honom, och med tanke på att ingen har något negativt att säga om detta, trots att det är typiska uppgifter som bara uppmärksammas när de inte är korrekt utförda, så vågar vi påstå att VD:n verkar vara relativt stark och stabil på detta område.

VD:n verkar vara skicklig även på att rekrytera, med en god förmåga att se de sökandes färdigheter ur ett så objektiva perspektiv som möjligt, utan fokus på akademiska meriter utan snarare på den rent tekniska kunskapen.

VD:n verkar dessutom vara relativt starkt i uppföljning och korrigering av verksamheten. Exempelvis inrättade han en ”projektledargrupp” där projektledare från de olika

avdelningarna skulle kunna träffas och utbyta erfarenheter, med ett av huvudsyftena att skapa bättre metoder för att bedöma tidsåtgången på olika projekt, vilket tidigare har visat sig vara en svaghet bland en del projektledare.

5.2.2 Leadership

Enligt vår uppfattning har VD:n också en relativt klart utstakad vision för Företaget, och vad han vill att organisationen ska uppnå. Att ha fokus på teknik, att växa i lugn takt och att ständigt öka ägarsfären har varit ledord sedan uppköpet från Koncernen. Däremot verkar inte VD:n ha något klart recept för hur han ska leda organisationen i visionens riktning.

Vare sig att kommunicera visionen till de anställda eller att kommunicera mer konkreta ting som exempelvis organisationsschema tillhör VD:ns paradgrenar. Att en del av de anställda saknar kunskap om Företags vision, organisationsschema eller bokslutssiffror kan dock ha fler förklaringar än just VD:ns bristande förmåga på detta område. Exempelvis att de anställda generellt sett är mer intresserade av att fördjupa sig i sitt tekniska område än en företagsvision, och att formellt organisationsschema inte spelar någon större roll i den lilla, flexibla organisation som Företaget utgör.

Att vara en inspirationskälla och en god hjälp för att övervinna eventuella hinder verkar VD:n vara bra på. Genom sitt tekniska kunnande tror vi att han ofta ser samma hinder som sina underställda, och genom god förmåga till empati lyckas han förstå vikten av att de känner hans stöd och support. När vi studerade deras möte med större delen av Företaget samlat stod det enligt vår mening relativt klart att VD:n personligen är en av de krafter som har störst betydelse för den starka gemenskap som genomsyrar organisationen. Genom att godmodigt och med hjälp av humor spela på en ”vi-och-de”-känsla gentemot kunderna, vilka givetvis inte var närvarande, märktes det att han hade skicklighet i att skapa engagemang hos de anställda.

Vi uppfattar VD:n som en empatisk person eftersom han verkar ha god insikt när det gäller sina anställdas känslor, exempelvis önskan att arbeta med produktutvecklingen istället för konsultuppdrag. VD:ns agerande kan på långsikt medföra att anställda väljer att stanna kvar och växa med företaget. Vidare kan VD:ns popularitet i stor omfattning bero på den valfrihet och stöd som han erbjuder sina anställda.

VD:n eftersträvar att inspirera och vara en bra förebild för sina anställda samtidigt som han arbetar med att förbättra de anställdas och organisations resultat. I likhet med de övriga anställda verkar inte VD:n motiveras särskilt mycket av pengar och status utan verksamhetens utveckling är mer väsentligt för honom. Komponenten motivation i EQ är i analogi med Kotters ledarskapsteori där författaren understryker vikten av att kunna inspirera och motivera sina anställda.

5.2.3 Slutsats management vs leadership

VD:n visar prov på goda färdigheter i management-delen och relativt goda i leadership-delen. Detta speglas ganska väl i det faktum att ingen av de vi intervjuat, med undantag av honom själv, hade något negativt att säga om VD:n, alternativt saknade någon speciell egenskap hos denne. Själv ansåg han att han inte alltid var tillräckligt affärsdriven i alla sina beslut. Vår tanke är att han nog till viss del kan ha rätt i detta, men att denna egenskap å andra sidan kan vara en orsak till att han lyckas komma så pass nära sina medarbetare, som vi misstänker ofta har ett större intresse av de tekniska än rent affärsmässiga delarna av sitt arbete.

I analysen ovan står det klart att vårt samlade intryck av VD:n avseende management-delen korrelerar väldigt väl med vad de intervjuade har uppgett att de anser. Dock skiljer detta sig en aning avseende leadership-delen. De anställda ser inte VD:ns leadership-egenskaper som unika eller särskilt framstående. Han ses inte som en stor, naturlig ledare, utan snarare som någon man skulle kunna ersätta relativt enkelt med någon annan anställd om det skulle behövas.

Efter att ha studerat Företaget och bildat oss vår egen uppfattning om VD:ns kompetens, ställer vi oss tveksamma till denna slutsats. Vi tror snarare att VD:n är en relativt god ledare, som med mjuk och ”coachande” hand ofta leder på ett sätt som kanske inte alltid uppfattas av de anställda. Vi tror helt enkelt att VD:n är duktig på att vara en ledare som fungerar som en ”tjänare”, enligt Hanssons (1997) teori om ledarens uppdrag. Han ser helt enkelt de anställdas behov och skapar bra förutsättningar för dem att arbeta, ofta på ett sätt som de kanske inte uppmärksammar. Alltså finns det en viss diskrepans mellan vår uppfattning om VD:ns leadership-förmåga och de anställdas syn på densamma. Denna diskrepans kommer vi att återkomma till i avsnitt 5.4.

5.3 Organisationskultur

Som Alvesson (2004) påpekar är organisationskulturen svår att definiera. Även i detta sammanhang är det svårt att tydligt förklara hur kulturen ser ut och vilka krafter som påverkar denna. Utifrån våra uppfattningar om Företaget kan vi dock sätta fingret på en del faktorer vilka indikerar att organisationen genomsyras av en stark kultur. Den första indikationen vi ser är Koncernens uppköp av Företaget. Alvesson poängterar att det är grundaren som skapar kulturen då han är den som tar ut riktningen för organisationen. Detta kan förklara varför de anställda kände sig missnöjda med den nya ledningen och uppköpet. Anställda på Företaget uppfattade den "nya kulturen" som oönskad och istället för att anpassa sig till de nya omständigheterna valde en del att lämna organisationen. Detta förändringsmotstånd kan vara ett tecken på hur djupt förankrad och betydelsefull kulturen är i Företaget.

En andra indikation är den starka sammanhållningen inom organisationen. De anställda delar värderingar och beteendemönster. Utifrån detta kan man argumentera för att dessa faktorer gör att organisationen styr sig själv. Om den gemensamma värderingen exempelvis är att hela tiden utveckla sina kunskaper så behöver man egentligen ingen ledare som försöker att motivera personalen till att göra detta. Viljan finns ju redan där. Den självstyrda organisationskulturen kan därför i våra ögon ersätta en del av ledarskapet.

5.4 Diskussion

Efter analysen ovan menar vi att man kan identifiera tre nivåer av Kotters leadership. Ordet nivåer kan lätt leda tankarna till kvantitativa resonemang, vilket vi nog vill påpeka inte är fallet här. Det är inte möjligt att objektivt fastställa eller sätta ett visst numeriskt värde på de olika nivåerna, utan vi nöjer oss med att konstatera att de innebär olika grad av kompetent ledarskap.

Den första nivån är den som de anställda anser att den formelle ledare, det vill säga VD:n ligger på. Trots att de verkar vara nöjda med honom som chef så anser de inte att hans ledarskap är särskilt extraordinärt. Han förmedlar ingen stor vision, och han är inte något vidare svår att ersätta, enligt de anställda.

Den andra nivån är den som vi efter observationer av de anställda och Företaget anser att VD:n ligger på. Detta är en högre nivå än den första, vi anser alltså att han är något mer

kompetent i leadership än vad de anställda uppger att det gör. Det finns alltså en diskrepans mellan den nivå ett och nivå två. Exakt vad denna diskrepans beror på är inte självklart. Vi tror att den kan ha att göra med att de anställda, som generellt är inriktade på att specialisera sig på sitt tekniska område, och inte klättra i hierarkier, ibland kan uppfatta den ledarskapsroll som VD:n har annorlunda än vad vi som utomstående observatörer gör. De marknadsföringsmässiga uppgifter han utför, tidiga kundkontakter och så vidare, är uppgifter som relativt få av de anställda kommer i kontakt med, varför det finns en risk att de tenderar att negligera eller misstolka betydelsen av. Om man själv inte är direkt intresserad av att leda andra, tror vi att det finns möjlighet att man till viss del missbedömer värdet och betydelsen av det jobb som en ledare gör. Detta menar vi är ett ganska typiskt fenomen när man betraktar någon som utför ett yrke man inte själv har någon större erfarenhet av. Därmed inte sagt att detta alltid resulterar i att man automatiskt förringar betydelsen av det som den aktuella personen gör, men vi tror att så är fallet här. Givetvis är detta ingen objektiv sanning, och självklart finns det en risk att vi har missbedömt läget och den åsikt som de anställda de facto har uttryckt är mer rättvisande än det läge vi tycker oss se. Trots allt så är ju vår observation av VD:n, Företaget och de anställda försvinnande kort i jämförelse med den erfarenhet av VD:n som de anställda och VD:n själv besitter.

Diskrepansen kan också tänkas bero på andra orsaker än de vi skrivit ovan. Att de anställda anser att VD:n är relativt lätt att ersätta kan ju vara grundat i ett normalt mänskligt behov av trygghet, där man kanske inte vill inse den betydelse en enskild person kan ha för hela Företaget. Man vill helt enkelt inte inse att det finns en risk att Företaget är sårbart på grund av VD:ns centrala och betydande roll.

Den tredje nivån är den vi hade förväntat oss att finna hos den formelle ledaren. En nivå som är högre än de två andra visade sig vara, och som förklarar den framgångsrika organisation som Företaget utgör. Men denna nivå anser vi dock inte att den formella ledaren, det vill säga VD:n har nått upp till. Trots att vi verkar hålla hans ledaregenskaper högre än de anställda anser vi inte att de är så pass goda att de kan förklara hur väl Företaget fungerar.

Enligt vår mening kan den starka företagskulturen vara en av faktorerna som förklarar skillnaden på den andra (eller möjligtvis den första, om vår uppfattning kring VD:ns ledarskaps-förmåga skulle vara felaktig) och den tredje nivån. En stark, motiverande

företagskultur tror vi till viss del kan komplettera VD:ns ledarskaps-förmåga, och därmed uppnå en högre nivå.

En annan tänkbar förklaring till skillnaden mellan den andra och tredje nivån är inverkan av informella ledare. De är dock inte föremål före denna studie, och dessutom har de anställda uppgett att de informella ledarna spelar en lite roll i Företaget. Detta kan dock givetvis vara en uppfattning som vi anser kan vara aningen snedvriden med precis samma argument som vi använde för att förklara varför vi ansåg att de anställdas uppfattning om VD:ns ledarskaps-förmåga inte riktigt speglade den förmåga vi såg hos honom.

5.5 Tonåringsmetaforen

Det är möjligt, och enligt vår mening troligt att ovanstående räcker för att förklara gapet mellan nivå två och tre. Däremot räcker det inte för att förklara gapet mellan nivå ett och två, vilket vi inte heller hittar någon vedertagen teori som kan förklara. Istället har vi skapat en egen begreppsapparat och teori kring denna.

Vi menar att man kan se förhållandet mellan en tonåring och dess föräldrar som en metafor för förhållandet mellan de anställda och VD:n i ett kunskapsföretag som Företaget. Observera att vi anser att detta är en mycket god, men inte en perfekt metafor. Givetvis råder det ingen exakt överensstämmelse mellan alla faktorer i dessa två förhållanden. Vi gör inget försök att genom denna metafor omyndigförklara de anställda eller på annat sätt försöka förringa dem genom jämförelsen med en tonåring. Men vi tror att de är tillräckligt lika varandra för att tonårings-metaforen skall tjäna som ett meningsfullt redskap för framtida studier av ett kunskapsföretag. Som vi förklarat i avsnitt 2.3 så anser vi att det är viktigt att behandla varje kunskapsföretag som ett unikt fall. Trots detta tror vi att tonårings-metaforen kan vara användbara även för andra, liknande platta organisationer där de anställda snarare är inriktade på att specialisera sig än att klättra i hierarkin. Vi menar att paralleller vi presenterar nedan kan fungera som en bra hjälp för att förstå varför en formell ledares ledarskapsförmåga kan underskattas av de anställda i ett kunskapsföretag.

Precis som i förhållandet mellan en tonåring och dennes föräldrar, är Företaget en platt konstruktion, med endast två nivåer, vilka alltså motsvaras av föräldrar respektive tonåring.

De anställda och VD:n har precis som tonåringen och föräldrarna en relativt nära kontakt med varandra.

Vi tror att de anställda, ibland kan ha ett aningen smalt perspektiv, och vara för fokuserad på sitt eget tekniska område, för att kunna uppfatta vilken roll ledaren spelar som exempelvis "tjänare" enligt Hansson (1997). Motsvarande anser vi gäller för den typiske tonåringen som ofta är mitt uppe i sitt egen verklighet, ofta ganska skiljd från den som de vuxna ser. Tonåringen har växt upp med sina föräldrar som stöd, och ofta inte hur det skulle vara utan dem, vilket kan resultera i att han eller hon inte lägger märke till eller tar för givet den hjälp eller ledning denne kan få från sina föräldrar. Föräldrarnas insats blir på något sätt osynlig genom att den alltid är där, och tonåringen funderar inte ens över den. Att räkningar betalas, mat handlas hem och liknande är något som vi tror att många, framförallt yngre tonåringar ibland nästan ser som "automatiskt". Vi tror vidare att detta till viss del kan gälla för teknikerna i Företaget också, men då avseende Företagets organisering, kundkontakter, skapande av offerter, redovisning och så vidare. När de anställda till stor del är avskiljda från detta jobb tror vi att det kan resultera i att man inte inser vad det kräver av den som utför det.

Samtidigt innebär både föräldrarna och VD:n en trygghet för sina barn respektive anställda, även om tonåringen respektive de anställda inte alltid ser, eller vill se, omfattningen av denna. Den klassiska tonåringen är enligt utsago helt oberoende från sina föräldrar och de är allt som oftast enbart en plåga. Självklart är det inte likadant för den anställda på Företaget, men vi misstänker att anledningen till att de anställda uppger att de tror att man relativt lätt kan ersätta VD:n med någon annan ur personalen utan större problem, är att man inte riktigt vill fundera kring den trygghet han innebär.

6 Sammanfattning

Våra generella slutsatser efter studiens genomförande är att ledarskapet inte kan sägas följa de vedertagna teoriernas riktlinjer fullt ut. Istället ser vi andra faktorer som samverkar med det formella ledarskapet och medverkar till att Företaget ändå fungerar framgångsrikt. Till dessa räknas bland andra den starka företagskulturen och de informella cheferna. För att förtydliga tankegången har vi utvecklat en ”tonåringsmetafor”. Denna ger förståelse för hur ledarskapet fungerar i ett kunskapsföretag.

De lärdomarna som vi har lyckats inhämta från undersökningen är många. Man kan dock ställa sig frågande till hur pass överförbart resultatet är på andra organisationer av den typen. Viktigt att hålla i minnet är att vi har studerat en mikrosituation som är väldigt specifik för just Företaget. Även om de flesta av resonemangen med stor sannolikhet kan appliceras med framgång på andra organisationer, bör man ändå hålla i åtanke att slutsatserna från det empiriska materialet kan variera från företag till företag.

Sett till helheten kan det dessutom konstateras att urskiljandet av den lämpliga ledarskapsstilen är en oerhört komplicerat fråga. En intressant tanke angående ledarskapets betydelse är huruvida den egentligen spelar en mycket mindre roll än vad vi och befintliga teorier har förutsatt. Kanske är det så att den formelle ledarens ledaregenskaper enbart utgör en bas som senare fylls ut med andra faktorer och bildar en helhet. Kanske förstärks organisationskulturen i organisationer med bristande ledarskapsegenskaper och vice versa. Eller är det kanske till och med så att de anställda lär sig hur VD:n vill att de skall bete sig och rättar sig efter det automatiskt. Detta skulle innebära att då VD-funktionen omsätts frekvent är vikten av ett starkt ledarskap större är i organisationer med en VD som verkar under längre tid.

En fråga som förblir obesvarad är hur de anställdas kunskaper bidrar till att ledarskapet fungerar bättre än befintligt teorier på området pekar mot. Har kunniga individer det lättare för att förstå VD:ns visioner och värderingar? Kan kunskap stå i vägen för utövande av ledarskapet i ett kunskapsföretag? Dessa frågor låter vi förbli obesvarade i denna uppsats.

Litteraturförteckning

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, uppl. 3:1, 2000, Liber Ekonomi.

Ahlthrop, Birgitta, *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, uppl. 1:2, 1998, Liber.

Alvesson, Mats, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, 2004, Kristianstad.

Alvesson, Mats, *Management of knowledge-intensive companies*, 1995, Lund.

Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, uppl. 1:1, 2001, Liber Ekonomi.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer*, uppl. 1:1, 2007, Studentlitteratur.

Blomé, Anders, *Kunskapsföretaget – kort och brett*, uppl. 1:1, 2000, Liber Ekonomi.

Bryman, Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005, Lund.

Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business Review, November – December 1998, sid: 93-102.

Hansson, Jörgen, m.fl., *De nya kunskaparna – att leda och leva med kunskap som konkurrensmedel*, uppl. 1:1, 1997, Liber Ekonomi.

Kotter, John P, *A force for change - how leadership differs from management*, 1990, The Free Press.

Newell, Sue & Robertson, Maxine, m.fl., *Managing knowledge work*, 2002, London.

Reinecker, Lotte & Stray Joergensen, Peter, m.fl., *Att skriva en bra uppsats*, 2002, Lund.

Rennstam, Jens, *Engineering work- on a peer reviewing as a method of horisontal control*, 2007, Lund.

Rohlin, Lennart, m.fl., *Ledarskap och lärande*, 2003, Studentlitteratur, Lund

Rohlin, Lennart & Skärvard, Per-Hugo, m.fl., *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, 1994, Lund.

Bilaga 1

Frågeformulär för intervjuerna:

Inledande frågor:

Namn:

Position på Företaget:

Delägare:

Personlig Bakgrund:

Utbildning:

Tidigare anställningar:

Började på Företaget:

Vad gör du om 5 år?

Företaget

Här diskuteras följande områden:

1. Rita ett organisationsschema
2. Företagets affärsmål,
3. Ägarkonstellation,
4. Om personen anser att Företaget är framgångsrikt,
5. Hur ser personen på den formella ledningen,
6. Finns det någon form av informella chefer eller ledare,
7. Hur upplever du kunskapsnivån i Företaget,
8. Hur upplevs klimatet på Företaget,
9. Vad finns det för drivkrafter för de anställda,
10. Beskriv hur ett typiskt ärende/projekt går till,