



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582
VT 2006

Hur kan formella ledare agera för att ha nytta av informella ledare?

Handledare:
Anna Stafsudd

Författare:
Henrik Borglund
Sandra Pihl-Sandström
Leif Wallsby

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hur kan en formell ledare agera för att ha nytta av en informell ledare?
Seminariedatum:	2006-06-05
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Henrik Borglund, Sandra Pihl-Sandström och Leif Wallsby
Handledare:	Anna Stafsudd
Nyckelord:	Informellt ledarskap, framväxande ledarskap, osäkerhet, meningsskapande, inflytande och sociometrisk metod.
Syfte:	Vi vill forma en helhetsbild av informellt ledarskap utifrån teori, stärkt av en empirisk undersökning, för att sedan svara på hur formella ledare skall agera för att ha nytta av informellt ledarskap
Metod:	Förhållningssättet till forskningen har varit av hermeneutisk karaktär och ansatsen har varit abduktiv. Kvalitativ metod har använts, dels i form av en litteraturstudie med efterföljande analys och dels i form av en fallstudie på ett vårdhem. Kvantitativ metod har använts i fallstudien i form av en sociometriskt utformad enkät.
Teoretiska perspektiv:	Teorikapitlet behandlar teorier om det informella ledarskapet ur fem av oss formulerade aspekter, som tillsammans bildar en helhetsbild av informellt ledarskap. Teorierna har kopplingar till såvitt skilda teoriskolor som nätverksteori, förändringsteori, gruppsteori och -psykologi, ledarskapsteori, kulturteori och organisationsteori.
Empiri:	Vi fann stöd för våra teoretiska resonemang och slutsatser med hjälp av fallstudien av vårdhemmet utifrån tolkningen av vårdhemmets informella arena.
Resultat:	Utifrån helhetsbilden som vi genom teorin har skapat menar vi att informella ledare har två förmågor, empatisk förmåga samt förmågan att tolka och klargöra uppgifter. Tack vare dessa förmågor åtnjuter de ett stort förtroende hos medarbetarna. När osäkerheten i en organisation är stor finns ett behov av förståelse hos medarbetare. De informella ledarna skapar denna mening genom att tolka och klargöra budskap och rykten och växer sig starka genom detta. För att den formella ledaren ska kunna ha nytta av den informella ledaren bör de formella ledarna uppmärksamma de informella ledarnas bidrag till organisationen i stället för att förneka den makt som de faktiskt innehar.

Abstract

Title:	How should formal leaders act in order to promote positive effects of informal leadership?
Seminar date:	2006-06-05
Course:	FEK582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Henrik Borglund, Sandra Pihl-Sandström, Leif Wallsby
Advisor:	Anna Stafsudd
Key words:	Informal leadership, emergent leadership, insecurity, management of meaning, influence and sociometric method.
Purpose:	We want to create a complete model for informal leadership based on previous research, supported by an empirical study, and finally make conclusions as to how formal leaders should act in order to profit from informal leadership.
Methodology:	Our methodological perspective is hermeneutic, and we have used an abductive method. Our study is qualitative, based in part on a literature review followed by a theoretical analysis, and in part on a case study on a nursing home. A quantitative study was made within the case through a survey based on the sociometric method.
Theoretical perspectives:	We describe five theoretical aspects, or perspectives, of informal leadership, which together form a complete model. The theories used include theories for networking, change, group psychology, leadership and culture.
Empirical foundation:	We found support for our theoretical views and conclusions within the case study on the nursing home through observations made regarding its informal arena.
Conclusions:	Based on our model for informal leadership we propose that informal leaders share two attributes, namely empathy and the ability to interpret and explain tasks. They gain confidence with their co-workers thanks to these attributes. There is a need for meaning within organizations where insecurity is prevalent. The informal leaders create this meaning by interpreting and explaining unclear information, and by this process they grow strong. In order to make use of informal leaders, formal leaders need to acknowledge the existence of informal leadership, and promote it.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
1. INLEDNING	4
1.1 POSITIONERING	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.2.1 Tidigare undersökningar.....	6
1.3 SYFTE	8
2. METOD	10
2.1 VÅRT VETENSKAPLIGA FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
2.2 VAL AV FORSKNINGSAKSATS	11
2.3 METODVAL.....	11
2.4 DATA- OCH INFORMATIONSSAMLINGSMETOD	12
2.4.1 Intervjuer.....	13
2.4.2 Observation.....	14
2.4.3 Enkäter.....	14
2.4.4 Hemlighetsmakeri och spontanitet.....	15
2.4.5 Ämnets känsliga natur.....	15
3. TEORI	17
3.1 INLEDNING.....	17
3.2 VAD MENAR VI MED INFORMELLA LEDARE?	18
3.3 NÄR UPPSTÅR INFORMELLA LEDARE?	20
3.4 VILKA EGENSKAPER HAR INFORMELLA LEDARE	23
3.5 HUR UTÖVAR INFORMELLA LEDARE SITT INFLYTANDE?	28
3.6 PÅ VEM ELLER VAD HAR INFORMELLA LEDARE INFLYTANDE?	30
3.7 VILKA ÄR KONSEKVENSERNA AV INFORMELLA LEDARES INFLYTANDE?	32
3.8 HELHETS BILD AV INFORMELLT LEDARSKAP.....	34
3.8.1 Helhetsbilden beskriven	35
3.8.2 Helhetsbilden är skapad – vad gör vi med den?.....	36
4. EMPIRI OCH ANALYS	37
4.1 ANALYS AV EMPIRIN.....	37
4.1.1 "Jag är en auktoritet men inte auktoritär..."	39
4.1.2 "... det inte finns behov av en informell ledare här"	42
4.1.3 "... kan vara svårt att nå ut med information"	43
4.1.4 "De är ärliga och uppriktiga..."	45
4.1.5 "... så räcker det att gå och prata med en av dessa personer"	47
4.2 AVSLUTANDE ANALYS	48
4.2.1 Inledning	48
4.2.2 Informella ledare – visionernas hjälteriddare.....	49
4.2.3 En sanningens kultur.....	51
5. SLUTDISKUSSION	54
KÄLLFÖRTECKNING	56
PUBLICERADE KÄLLOR	56
Böcker & litteratur	56
Vetenskapliga artiklar.....	57
INTERNETKÄLLOR.....	58
MUNTliga KÄLLOR	58
BILAGA 1	59
BILAGA 2	61

1. Inledning

1.1 Positionering

Innan vi startar föreställningen så kan en definition av det centrala begreppet i uppsatsen, *informellt ledarskap*, vara på plats. Vår definition av informella ledare är *individer som har inflytande inom en organisation utanför den formella beslutsordningen*. Vi redogör för vår teoretiska grund till denna definition i kapitel 3.1.

Under de senaste två decennierna har stora och omvälvande förändringar skett inom näringslivet. Utvecklingen inom informations- och kommunikationstekniken, ekonomins globalisering och konkurrensens internationalisering är de främsta drivkrafterna bakom denna utveckling menar många företagsekonomer och organisationsvetare. (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Lind & Skärvad, 2004)

Förändringarna är så pass omfattande att Lind och Skärvad (2004), båda docenter i företagsekonomi, vill dra det så långt som att kalla det för ett epokskifte. De menar att företag blir allt mer kundfokuserade, mer kvalitets- och serviceinriktade samt mer kostnads- och tidseffektiva. En följd av dessa förändringar är enligt Lind och Skärvad att begrepp som platta organisationer har blivit på modet. Platta organisationer anses vara mer kostnadseffektiva, vara motivationsökande för medarbetare samt ge en bättre kontakt med kunder och marknad än den gamla skolans hierarkiska organisationer. De ska även underlätta beslutsfattandet och medföra en ökad flexibilitet i organisationen eftersom färre hierarkiska nivåer behöver informeras och integreras. Detta skall i sin tur bidra till den ökade konkurrenskraft och långsiktiga överlevnad företag nu strävar så intensivt efter. (Lind & Skärvad, 2004)

Företag agerar idag i en allt mer föränderlig omvärld där osäkerheten både internt och externt är större än tidigare (Johnson, 2005). Det finns ett behov av förståelse och

uppfattad mening i arbetet. Denna mening skapas enligt exempelvis Smircich och Morgan (1982) av ledare. Dock så behöver dessa ledare inte alltid vara formella ledare – de är ofta informella ledare (Ekman, 2003).

För att nå organisationens mål väljs enligt Lind och Skärvad (2004) chefer utifrån erfarenhet, utbildning och ibland även spetskompetens av organisationens högre instanser. Lind och Skärvad menar vidare att chefens överordnade kräver att hon/hans ska arbeta i enlighet med organisationens mål och visioner och att medarbetare är medvetna om detta och därför kan uppfatta sin chef som ledningens högra hand. Problemet med detta är enligt Ekman (1999) att ”de sanktionsmöjligheter ett chefskap medför ger samtidigt ett utanförskap” (sid. 207).

Chefer, i egenskap som ledare, skall genom sin sakkunnighet och personlighet skapa en mer informell relation till sina medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Jacobsen och Thorsvik säger vidare att ur chefsperspektiv så har dock omorganiseringarna lett till att chefen, istället för att skapa samhörighet och gemensamma värderingar tillsammans med sina medarbetare, planerar/följer upp, skriver policys, fördelar ansvar och löser problem på annat håll. Enligt Jacobsen och Thorsvik så består deras arbetsuppgifter med andra ord av mer administration och mindre ledarskap. Detta är farligt eftersom flera forskare, exempelvis ovan nämnda Ekman (1999, 2003) menar att formella beslut, direktiv och bestämmelser inte realiserar förrän de har godkänts på den informella arenan. Det finns också en risk enligt Ekman att informationen omtolkas till något helt annat än vad som var avsett. Behovet av tolkning som skapas av ovan nämnda osäkerhet ger enligt Ekman utrymme för någon form av informell ledare. Ekman menar att informella ledare ofta har tillgång till både den öppna och allmänna informationen och den dolda informationen som finns i småpratet mellan medarbetarna. Ekman menar vidare att de på så sätt uppfattar, och styr, sådant som är utom syn- och hörhåll för den formella chefen. Det talas ofta om informella ledare i negativa ordalag (Emling, 2002; m.fl.), men en informell ledare kan även vara en bra ledare (Ekman, 2003). Vi tror att de kan såväl stjälpas som hjälpa den formella ledningen i sin strävan.

1.2 Problemformulering

Det talas och skrivs mycket om ledarskap; ledarskapstilar, ledares roller och arbetsuppgifter, ledares personlighet, naturliga ledare, manliga och kvinnliga ledare, goda och dåliga ledare och så vidare. Sällan nämns och forskas det dock om informellt ledarskap (Emling, 2002; Pescosolido; 2001; Goldstein, 2000; m.fl.) Informellt ledarskap är ett ämne som berör och engagerar. När vi har diskuterat sinsemellan inom gruppen och när vi har tagit upp ämnet med andra så har olika erfarenheter, tankar och känslor framkommit och diskuterats. Den grad till vilken ämnet informellt ledarskap berör är svår att överskatta. Informellt ledarskap både berör och tycks finnas i de flesta organisationer och grupper, därför är det ett mycket spännande ämne. Oftast nämndes det informella ledarskapet som negativt i våra initiala diskussioner, precis som det ofta gör i media, men det behöver det kanske inte vara?

1.2.1 Tidigare undersökningar

En stor del av de tidigare undersökningar om informella ledare som har gjorts har koncentrerat sig på vilka egenskaper och beteende informella ledare uppvisar. Några exempel på detta: Pescosolido (2002) forskade kring hur informella ledare hanterar känslor i grupsituationer, med Wolff, Druskat och Pescosolido (2002) undersökte vilka egenskaper som föreligger ett framväxande informellt ledarskap. De Souza och Klein (1995) sökte svar på ett antal variabler såsom engagemang gentemot gruppens mål, "free riding", samt personligt mål kontra gemensamt gruppmål. Pielstick (2000) ville ta reda på vilka ledaregenskaper informella ledare har jämfört med formella ledare, och kom fram till den kontroversiella slutsatsen att informella ledare är "bättre" ledare än formella ledare.

Flera undersökningar har också forskat kring effekten och konsekvenser av informellt ledarskap. Exempel på den här typen av undersökning innefattar Pescosolido (2001)

som ville se hur informella ledare påverkar en grupps yttre effektivitet och grad av måluppfyllelse. Ur svensk forskning så är speciellt Gunnar Ekman (1999, 1999:2, 2003) intressant. Han gjorde 1999 en undersökning inom polisväsendet där han sökte utröna hur direktiv, beslut och bestämmelser behandlas, och omvärderas, på den informella arenan.

Ovan gavs några exempel på undersökningar som gjorts inom ämnet, med ett urval som vi uppfattar representerar litteraturen i stort. Det är få undersökningar som har berört hur du skall agera dels som informell ledare, och dels hur du skall agera som formell ledare *vad gäller* informella ledare. Vi har faktiskt bara funnit en enda källa som direkt talar om detta, nämligen Kotters (1985) bok *Power and influence – beyond formal authority*, som exempelvis tar upp hur du som individ kan genomdriva förändringar utan formell makt. Vi har valt att titta på det senare, nämligen hur formella ledare skall agera gentemot informellt ledarskap. Den allmänna uppfattningen eller stereotypen vad gäller informellt ledarskap är att det är av ondo. Detta framgår ofta i ledarlitteratur, men även i allmänt snack på arbetsplatser i allmänhet, och bland ledare i synnerhet. Denna stereotyp är, även om det känns som det är så, i och för sig inte fast förankrad i teorin. Emling (2002) skriver att det inte är en accepterad del av organisationer, vilket också enligt honom är en anledning till att litteraturen på området inte är mer omfattande.

”Ledarskapslitteratur vänder sig som regel till dem som redan är chefer och talar om hur de skall agera för att vara bra ledare, att andra människor kanske redan leder utan att kunna kalla sig chefer ses då mera som ett problem, en avvikelse.”

(Emling, 2002, sid. 10)

Emling tar också upp Goldstein (2000) som säger att det inte ägnas mycket tid till fenomenet ute på arbetsplatserna. Det tas för givet, ses utifrån fördomar och inte med eftertanke, eller till och med förnekas (Argyris, 1990).

Det finns dock en hel del litteratur som tar upp positiva effekter av informellt ledarskap. Informella ledare tros i många fall kunna stärka visioner och nya budskap (Rogers, 1995; O'Connor, 2001; Pescosolido, 2001; m.fl.) och även vara viktiga när förändringar skall göras (Block, 1987; Argyris, 1990; Appelbaum et al, 1998; m.fl.).

Om det nu finns starka tecken på att informella ledare kan inverka positivt på en organisation, varför har då inte mer forskning ägnats åt hur formella ledare kan främja detta gynnsamma informella ledarskap? Emling (2002) inbjuder till vidare forskning vid flera tillfällen i sin kunskapssammanställning. Han spekulerar i hur skadligt informellt ledarskap kan vändas till positivt sådant genom rak och ärlig kommunikation, hur ämnesområdet informella ledare kan kopplas till befintliga teorier om organisation och ledarskap, samt hur det finns möjlighet att göra en mer sammanhållen enhet av alla de olika infallsvinklar som finns om informella ledare i teorin. Vi har tagit dessa bjudningar till fasta.

I förhållande till tidigare undersökningar så hoppas vi ge en bättre helhetsbild av informellt ledarskap, och med hjälp av denna helhetsbild avgöra hur formella ledare kan främja positiva effekter av informellt ledarskap. Vi tror att vi kan göra ett kunskapsbidrag till forskningen genom att skapa en bättre helhetsbild av fenomenet *informella ledare* utifrån befintliga teorier och empiri, samt med hjälp av denne avgöra hur formella ledare kan agera för att ha nytta av informellt ledarskap.

1.3 Syfte

Vi avser att först finna vad teorin säger om informellt ledarskap, och därifrån forma en helhetsbild av fenomenet *informellt ledarskap*. Efter de inledande diskussionerna och litteraturstudierna insåg vi att vi behöver besvara nedanstående delfrågor för att kunna forma denna helhetsbild:

- Vilka är de bakomliggande orsakerna till att en person växer fram som informell ledare?

- Vilket inflytande har informella ledare på medarbetare, och hur uppfattas detta inflytande?
- Vilket inflytande har informella ledare över formella ledares arbete?
- Och vice versa, vilket inflytande kan formella ledare ha över det informella ledarskapet?

Utifrån den här kunskapen så vill vi också överstiga uppfattningen av att informellt ledarskap enbart är ett problem och istället se om den formella ledaren kan *dra nytta* av den informella ledaren *och i så fall hur*. Vi vill alltså *forma en helhetsbild av informellt ledarskap utifrån teori stärkt av en empirisk undersökning – för att sedan svara på hur formella ledare skall agera för att ha nytta av informellt ledarskap*.

2. Metod

Inledningsvis beskriver vi vårt vetenskapliga förhållningssätt. Därefter förklarar vi vår forskningsansats, vårt metodval samt undersökningsansats. Slutligen redogör vi för vår data- och informationsinsamling. Kapitlet ämnar beskriva synsätt och valda metoder för hur data har samlats in och bearbetats, samt förklara hur vi redogör och analyserar empirin.

2.1 Vårt vetenskapliga förhållningssätt

Det finns många olika förhållningssätt till forskning. Ett klassiskt exempel är positivismen, som är ett av de äldsta och mest vanliga forskningsalternativen. Posivismen menar att det är viktigt att forskarens egen person inte påverkar forskningsresultatet och att forskningen genomförs på ett sådant sätt att andra forskare kan genomföra samma metod och undersökning med likvärdigt resultat. (Jacobsen, 2002)

Med ett positivistiskt förhållningssätt så skulle det vara svårt att besvara vår frågeställning och uppfylla vårt syfte eftersom vi menar att objektiviteten som då behövs är svår att uppnå eftersom *informellt ledarskap* är ett fenomen som är omgärdat av åsikter och fördomar. Möjligtvis skulle det kunna gå med mycket omfattande och komplexa undersökningar som tog hänsyn till dels vår oundvikliga subjektivitet, men också respondenters förutfattade meningar om ämnet. Dock är vi av den åsikten att det inte går att skilja fakta och värderingar i sammanhanget *individuellt ledarskap*. Följaktligen är det betydligt senare uppkomna förhållningssättet hermeneutiken det förhållningssätt som vi anser stämmer bäst överens med vår frågeställning och vårt syfte. Ordet hermeneutik kommer från grekiskan och betyder *tolkning av budskap* och den hermeneutiska forskningen syftar till att just tyda och förstå. (Ödman, 2005)

Informationen vi erhåller om hur en chef och medarbetare kan uppleva informellt ledarskap och hur det fungerar i en organisation kommer subjektivt att tolkas och förklaras från vår sida för att sedan, utifrån våra tolkningar av teori och empiri, vidare förklara hur en formell ledare kan dra nytta av en informell ledare. Även här överensstämmer vårt förhållningssätt med hermeneutiken som tillåter sådana inslag av subjektivitet och därmed också accepterar att det finns flera sätt att förstå en företeelse (Ödman, 2005). Genom att vara medvetna om våra fördomar, och medvetna om att vi är subjektiva gentemot ämnet, så kan vi dels undvika att detta skadar undersökningen, och dels slippa ”bördan av objektivitet” och därmed ha möjlighet att gå djupare i tolkningen utifrån *vår* förståelse av ämnet. Med andra ord så vill vi vara tydliga med att vi är subjektiva, och inbjuda läsaren till att parallellt med våra subjektiva tolkningar, göra sina egna tolkningar.

2.2 Val av forskningsansats

Vi kommer att använda oss av så kallad abduktiv forskningsansats. I en abduktiv ansats varvas teori och empiri och ansatsen blir på så sätt ett mellanting, eller en avvägning, mellan deduktiv och induktiv forskningsansats (Eriksson och Weidersheim-Paul, 1991). Här, med vårt hermeneutiska förhållningssätt, kommer den abduktiva forskningsansatsen att innebära att vi genom befintliga teorier skaffar oss förkunskaper för att sedan göra vår empiriska undersökning och sedan gå tillbaka till teorin igen.

2.3 Metodval

Med vårt hermeneutiska förhållningssätt och med vår abduktiva ansats torde den kvalitativa metoden vara mest aktuell. Vi valde också att även använda oss av en kvantitativ metod, utifrån Rogers (1995) sociometriska metod. Syftet med metoden var att identifiera en eller flera informella ledare. Med denna vetenskap som grund så skulle reliabiliteten vara större eftersom slutsatser utifrån kvalitativa intervjuer då skulle vara lättare att verifiera. Vi ville identifiera den eller de informella ledarna,

eftersom det skulle öka kvalitén på resultatet från de efterföljande intervjuerna, då vi skulle ha möjlighet att fördjupa intervjuernas frågor, resonemang och diskussioner utifrån vetskapen om vem/vilka som är informella ledare. Se vidare i kapitel 2.5, där vi i detalj redogör för hur vi utformade vår undersökning.

Vi valde att huvudsakligen använda oss av kvalitativ metod för att dess styrka ligger i att den dels går på djupet istället för på bredden och dels för att flexibiliteten i metoden tillåter ändringar vid förändrade förutsättningar (Eriksson och Weidersheim-Paul, 1991). Detta anser vi vara viktiga förutsättningar för oss då vi genom tidigare forskningar har förstått att detta inte bara är ett utforskat ämne utan också ett svårfångat ämne. Motiveringen till detta är att vi insåg efter inledande litteraturstudie att vi för att uppfylla vårt syfte behövde skapa oss en förståelse, och en helhetsbild, av fenomenet *informellt ledarskap*. Informellt ledarskap är ett komplext ämne som kräver insikt - för att skapa den helhetsbild vi önskade så var vi tvungna att skapa den djupare förståelse som möjliggörs av en kvalitativ metod. Vi ville utifrån vårt hermeneutiska förhållningssätt ha möjligheten att göra subjektiva tolkningar. Sammanfattningsvis så ville vi ha underlag att göra kopplingar och dra slutsatser, och inte enbart beskriva fenomenet *informellt ledarskap*. Det är även en fördel att den kvalitativa metoden är flexibel. Ämnet *informellt ledarskap* är relativt utforskat, därmed var det viktigt att vara öppna för nya idéer och tolkningar – som skulle kunna medföra en ändrad undersökningsmetod.

Denna kombination av kvalitativ och kvantitativ metod gav oss möjlighet att skapa en helhetsbild av *informellt ledarskap* i enlighet med vårt syfte. Denna helhetsbild lägger sedan grunden för de vidare kopplingar och slutsatser vi vill göra för att uppfylla vårt syfte.

2.4 Data- och informationsinsamlingsmetod

Forskningens resultat är beroende av valet av data och information. Vi beskriver här hur vi avser att vårt val av information och data ska leda oss fram till ett resultat.

Vår empiri baserar sig på en undersökning vi gjorde på två avdelningar på ett vårdhem, där vi valde att intervjua chefen för dessa avdelningar, i kombination med kortare intervjuer med flertalet av de 24 anställda på de två avdelningarna. Vårdhemmets arbetsmiljö präglas av ett rikligt informationsutbyte och självständigt arbete – två faktorer vi utifrån vår förkunskap och personliga erfarenheter uppfattade att skulle öka våra chanser till goda resultat.

2.4.1 Intervjuer

Vi valde att göra personliga intervjuer. Det valet grundade vi delvis i tron att det är ett känsligt ämne, vilket brukar vara lättare att tala om under personligare förhållanden än över exempelvis telefon, men också eftersom att det ger större möjlighet till heltäckande svar. Vi har då möjlighet att ställa följd- och kontrollfrågor, vilket hjälper oss att gå på djupet i ämnet *informellt ledarskap*. Intervjuerna var semistrukturerade och vi använde oss av en intervjuguide (se bilaga 1) med olika teman när vi intervjuade enhetschefen. Under varje tema hade vi stödfrågor till hjälp. I de fall där det var möjligt, så bad vi om exempel på beteenden eller situationer som involverade eller var intressant för *informellt ledarskap*. Enligt Denscombe (2000) så ger semistrukturerade intervjuer intervjuaren och intervjupersonen större frihet att låta samtalet flyta på. På så sätt så är vi som intervjuare inte låsta till en förutbestämd intervjuguide eller till vissa frågor – samtalet kan utvecklas och fördjupas och mer relevant information kan utrönas. Enligt Eriksson och Weidersheim-Paul (1991) så syftar semistrukturerad och semistandardiserad intervju till att locka fram respondentens värdering av situationen, samt åsikter, attityder och föreställningar. Våra frågor var framförallt dialogutvecklande, dels för att inte leda respondenten med tanke på våra fördomar och dels för att stimulera respondenten till att utveckla sina tankar. Informationen från intervjun skulle också bli mer uttömmande och nyanserade med vår utformning av intervjuguiden.

2.4.2 Observation

Observation ter sig som ett naturligt metodval när du skall undersöka informella ledare. Flera undersökningar har också använt denna metod, exempelvis Ekman (1999), Pescosolido (2001) och De Souza & Klein (1995). Gemensamt för de studier som använt observation är dock att de har observerat gruppen under lång tid, och ofta nära gruppen. Ekman arbetade till och med sida vid sida med de polisgrupper som han observerade. En lång och tidskrävande observation hade kunnat vara fruktsam, men vi valde istället att koncentrera oss på djupare intervjuer.

2.4.3 Enkäter

Den kvantitativa delen av undersökningen bestod av en enkät (bilaga 2) som var utformad i syfte att identifiera den/de informella ledarna på arbetsplatsen. Vi valde att göra enkäter, framförallt för att försöka identifiera informella ledare. Dessa gjordes enligt Rogers (1995) sociometriska metod. Genom att formulera frågor som har för avsikt att utröna vem man, som anställd, söker sig till för att skaffa sig information eller hjälp när man har frågor kring ett specifikt ämne menar Rogers att man kan ringa in vem eller vilka personer som kan anses vara informella ledare i en organisation. Den sociometriska metoden bygger alltså på vilken uppfattning som personalen har om sina kollegor och eftersom det är de anställdas egna värderingar kring vem som de helst vänder sig till som kommer fram så menar Rogers att metoden har en hög validitet. Den sociometriska metoden kräver enligt Rogers att ett stort antal personer frågas ut för att kunna identifiera ett fåtal informella ledare. Flera andra undersökningar har använt sig av liknande metoder med framgång, exempelvis Wolff, Druskat och Pescosolido (2002) och Pescosolido (2001), där de i bägge fallen lät medlemmarna i grupper peka ut, eller rösta fram, den informella ledaren. Även De Souza och Klein (1995) använde ett liknande system där de lät gruppmedlemmar peka ut en informell ledare genom enkäter där de fick svara på exempelvis vem som tog initiativ, övertygade andra och satte upp mål. Det finns dock de som har haft problem med den här sortens metod. Pielstick (2000) hade en väldigt liten svarsfrekvens, men det vi tror att det till viss del berodde på att det var ett

utskick på elektroniskt väg, utan personlig anknytning. Han skickade ut enkäter via e-mail till 500 personer som skulle beskriva en formell och en informell ledare var. Bara 95 personer svarade alls, och hälften av dessa svarade inte vad gäller någon informell ledare. Vi hoppas komma runt problemet genom att vara på plats och uppmuntra respondenterna till att ställa upp. Vi tror trots Pielsticks misslyckande, utifrån övrig tidigare forskning, att metoden är tillförlitlig. Speciellt Pescosolido visade att vid undersökningar där medlemmar i en grupp får peka ut är tillförlitligt, och står sig över tid. Meningen med att identifiera en eller flera informella ledare var dels att testa metoden i en svensk miljö, och dels som bas för att kunna gräva djupare i fenomenet via de intervjuer vi redogjorde för i 2.4.1. Eftersom vi uppmärksammat att svarsfrekvensen varit låg i exempelvis Pielsticks studie så avsåg vi även att vid behov komplettera enkäten med ytterligare frågor under intervjuerna med de anställda.

2.4.4 Hemlighetsmakeri och spontanitet

Vi valde att inte avslöja vårt syfte med undersökningen i förväg för de anställda, eftersom vi var rädda för att de anställda annars skulle kunna agera defensivt, och kanske till och med snacka ihop sig om hur de skulle svara, då det är ett känsligt ämne. Den sociometriska metoden går enligt Rogers (1995) ut på att du skall peka ut den som du helst och/eller oftast, på individuell basis, går till för informationsutbyte. Om ett beslut tagits på förhand av respondenterna hur de skall svara, eller inte svara, så kommer de inte att vara spontana på det sätt som vi uppfattat att krävs för att peka ut en informell ledare.

2.4.5 Ämnets känsliga natur

Vi uppmärksammade även att ämnet skulle kunna tänkas vara känsligt, på grund av exempelvis interna konflikter eller dylikt. Vi tog tidigare upp via Argyris (1990) att informella ledare inte ses som en accepterad del av företagslivet, vilket antagligen är en av orsakerna till att sådana här frågor är så känsliga. Ledare ser ofta informellt

ledarskap som ett problem (Emling, 2002). Vi insåg att ämnet lätt kunde röra ganska känsliga frågor, varvid vi kom fram till att diskretion var nödvändigt under studien. Vi valde att låta respondenterna vara anonyma och utformade enkäterna så att de inte skulle uppfattas som känsliga eller ”farliga”. Kombinationen med en personlig närvaro och diskretion skall förhoppningvis hjälpa oss att få samma framgång som tidigare studier vad gäller att identifiera informella ledare – och ge oss en god grund att gräva vidare om fenomenet.

3. Teori

Här redogör vi i tur och ordning för de fem aspekter som utgör den helhetsbild av informellt ledarskap som vi vill skapa. Vi avslutar kapitlet med att presentera vår teoretiska förståelsegrund i form av denna helhetsbild.

3.1 Inledning

I det här stycket tar vi upp den teoretiska grund vi vill använda för att uppfylla vårt syfte att *forma en helhetsbild av informellt ledarskap utifrån teori stärkt av en empirisk undersökning – för att sedan svara på hur formella ledare skall agera för att ha nytta av informellt ledarskap*. Inom forskningen på området idag så finns det ingen etablerad helhetsbild av informellt ledarskap, men Emling (2002) menar att det är möjligt att skapa en sådan med hjälp av befintliga teorier. Det finns dock en hel del väl understödda teorier kring olika aspekter av informellt ledarskap. Vi sammanfattar i detta teorikapitel dessa teorier uppdelade i stycken efter dessa aspekter:

- **När uppstår informella ledare?**
- **Vilka egenskaper har informella ledare?**
- **Hur utövar informella ledare sitt inflytande?**
- **På vem eller vad har informella ledare inflytande?**
- **Vilka är konsekvenserna av informella ledares inflytande?**

Vi har alltså delat in teorin efter olika aspekter av informella ledare snarare än efter olika författare. Vi valde snabbt bort att dela in teorin efter författare av flera orsaker. Det vore kanske relativt enkelt att göra men det skulle bli svårt att avgöra relevans i materialet, det blir lätt framförallt en återgivning av litteraturen, och det finns dessutom risk att litteraturen styr istället för problemformuleringen. Vi anser att det är uppenbart att det är bättre att istället dela in efter ovan nämnda aspekter. Några motiveringar till det är att det ger intressantare läsning, det ger en djupare förståelse, och framförallt så kan vi på ett helt annat sätt argumentera, diskutera, koppla och jämföra. Den främsta orsaken till uppdelningen efter aspekter är dock

att det ger oss möjlighet att täcka in de delar som behövs för att skapa den helhetsbild av fenomenet *informellt ledarskap* som vi är ute efter.

Innan vi dyker in i aspekterna så kommer vi, för att ge en begreppslik grund till vidare resonemang, förklara hur vi kom fram till det sätt vi definierar begreppet informella ledare i den här uppsatsen.

3.2 Vad menar vi med informella ledare?

Vad menar vi när vi säger *informell ledare*? Det här kapitlet diskuterar olika definitioner av begreppet *informella ledare* samt fastställer vad begreppet betyder i den här uppsatsen.

Emling (2002) säger att begreppet inte är tydligt definierat, samt att forskningen kring ämnet i allmänhet har varit begränsat, speciellt ur skandinavisk synpunkt. Emling menar vidare att ett sätt att tolka begreppet på är att se informellt ledarskap som de informella aspekterna av formellt ledarskap. Helt klart är det att informellt ledarskap, speciellt definierat som *ledarskap som utövas utan formell auktoritet*, inte har utforskats i någon stor utsträckning i ledarskaps- och organisationsforskning. Detta bekräftas av bland andra Druskat och Pescosolido (1999) och Goldstein (2000). En vidare anledning, enligt Argyris (1990), är att informella ledare ofta ses som organisatoriska fel eller avvikelser – som helst inte talas om, eller rakt ut förnekas.

Det är helt klart så att begreppen *informella ledare* och *informellt ledarskap* behöver definieras. Det behöver fastslås vad vi i den här uppsatsen menar när vi använder begreppen – vilken är vår begreppslika utgångspunkt? Vi kommer därmed att här definiera vår definition av begreppet.

Tidigt under våra diskussioner så enades vi om att informella ledare i vår mening definierades som de personer som har inflytande och/eller leder i någon mening – utan eller utanför ett formellt ledarskap. En mer djuplodande definition om bakomliggande orsaker saknades – vi kunde bara spekulera. Det var dock denna

definition som vi använde som riktmärke när vi försökte att med hjälp av tidigare forskning försökte hitta en klar definition.

Informella ledare tas upp i flera källor, men benämns inte alltid som informella ledare. Andra begrepp som används för att benämna dem inkluderar *emergent leaders* (exempelvis Goldstein, 2000), *opinion leaders* (exempelvis Rogers, 1995), *natural leaders* (Rogers, 1995), samt *authentic leaders* (Pielstick, 2000).

Informella ledare, oavsett vilket begrepp som används, beskrivs ofta som personer som verkar utanför den hierarkiska ordningen (Goldstein, 2000) och/eller som utövar influens bortom de formella ordervägarna (Rogers 1995). Vidare så menar Rogers och även Pielstick (2000) att den informelle ledaren står i centrum för kommunikationen i form av att vara en person som blir ledare av sig självt – en naturlig ledare. Goldstein berör också detta när han talar om den spontant framväxande ledaren, som uppstår oberoende av den formella beslutsordningen. Gemensamt för de ovanstående är att den informelle ledaren utövar influens, vilket också går igen i övriga källor (Schneier & Goktepe, 1983; De Souza & Klein, 1995).

Under våra tidiga diskussioner kring ämnet informella ledare så uppkom en åsikt, en idé, eller om du så vill, en tes. Denna tes handlade om en vidare definition, och eventuellt en bakomliggande orsak till informella ledares inflytande. Den löd som följer: *informella ledare styr informationsflöden (inom en organisation)*. Frågan är, låg det något i vår tes? Finns det tidigare forskning som stöder vår idé?

Akande och Odewale (1994) menar att det i organisationer finns knypunkter för information – vissa nyckelindivider är i större grad inblandade i spridningen av information. Även Rogers (1995) styrker detta när han säger att typiskt för opinionsledare är att de har ett speciellt starkt inflytande över organisationens kommunikationsstruktur. Han säger att de står i centrum för informationsflödet mellan människor. Vidare så konstaterar Rogers att information flödar i ett nätverk uppbyggt av individer. Smircich och Morgan (1982) säger att informella ledare i stor utsträckning står för de tolkningar gruppen gör av information, och Druskat och Pescosolido (1999) skriver att de står för en stor del av den feedback

som medlemmar i en grupp får. Som synes så finns det stort stöd för att informella ledare styr informationsflöden inom en grupp eller organisation.

Vår definition i den här uppsatsen av begreppet *informella ledare* är en naturlig följd av vårt intresseområde, samt tidigare forskning på området. Svaret på frågan som vi ställde i början av kapitlet om vad informella ledare är och hur de i denna uppsats kommer att definieras är: Informella ledare är *individer som har inflytande inom en organisation utanför den formella beslutsordningen*, där en vidare definition kan vara att *informella ledare styr informationsflöden inom organisationen eller gruppen*.

3.3 När uppstår informella ledare?

Grundläggande för fenomenet informella ledare som helhet är givetvis hur de kommer till. Några frågor som uppstår kring deras uppkomst är: I vilka sammanhang uppstår informellt ledarskap? Hur växer informella ledare fram? Vilken typ av situationer eller organisationer främjar framväxten av informella ledare?

Här diskuterar vi dessa frågor och försöker att påvisa hur informella ledare kommer till – vad som gör att de uppnår den position där de kan utöva inflytande.

Rogers (1995) menar att informella ledare uppstår oavsett vilket socialt system som finns inom organisationen, även om deras karaktär är olika beroende på det sociala systemets karaktär. Även Goldstein (2000) menar att informellt ledarskap växer fram spontant, oavsett, samt utanför, den hierarkiska ordningen. I organisationer som uppmuntrar individuella karriärstrategier baserade på ”att du ska göra vad du blir tillsagd - så bra och hårt som möjligt”, så kommer de som roffar åt sig makten vara de som informellt manipulerat bäst (Argyris, 1990). Även Block (1987) antar samma perspektiv. Dock så menar Block att det uppstår informella ledare också i organisationer som präglas av det motsatta, där ledningen strävar efter att hjälpa anställda att inse sina förmågor och uppmuntras att ta egna initiativ. Alltså, oberoende av om du har ett auktoritativt styre, eller ett

mer coachande ledarskap, så uppstår informella ledare. De har dock en tendens att vara av olika art i dessa två extremer. Block skriver att effekten av organisationer som är starkt styrda av auktoritetsordningar inte alls blir att folk gör som de skall, utan snarare att intrigerande och spel om makten uppstår. När förändringar eller budskap skall förankras i en sådan organisation så uppstår snarare försvarsmekanismer, eftersom de manipulerande informella ledarna försöker försvara sin maktposition på den informella arenan (Block, 1987; Argyris, 1990). Överhuvudtaget så menar Argyris att informella ledare växer sig starkare i organisationer som präglas av defensivt tänkande – där misstag och fel hellre sopas under mattan än erkänns. När de formella ledarna försöker kringgå de informella ledarnas makt, så bekräftar de den också. Enligt Argyris, och även i Blocks resonemang, så växer sig åtminstone skadliga informella ledare starkare när en organisation är präglad av förnekelse och försvarsmekanismer. Block menar dock att i en ”kultur av sanning” så skulle samma informella ledare kunna vara positiva krafter. Vi kommer vidare att utforska negativa och positiva aspekter av informellt ledarskap i kapitel 3.7, där vi beskriver konsekvenserna av informellt ledarskap. Sammanfattningsvis så verkar informella ledare uppstå oavsett socialt system, hierarki, och vilken inställningen är gentemot dem.

Blocks (1987) och Argyris (1990) resonemang kan knytas till de teorier som tar mest plats i nutida forskning kring ämnet, nämligen de som menar att osäkerhet är grogrund för informella ledare. Både Block och Argyris skriver att oklara budskap och speciellt försök att manipulera sina arbetare, också godkänner den sortens beteende hos dem som den formella ledningen försöker manipulera. Vi hänvisar här till förra stycket, där vi sade att i en kultur där ledningen inte talar klarspråk och agerar defensivt, så skapas också manipulativa informella ledare.

Vem är det då som tolkar dessa oklara budskap? Rollen som tolkare tas av den informella ledaren. Detta stämmer överens med Smircich och Morgans (1982) teori om ledare ”som de som skapar mening” – ledaren klagör situationen i vilken en grupp befinner sig. De förklarar enligt Smircich et al oklara situationer, klagör helheten, och ser till att saker och ting känns vettiga när de annars inte gör det. Vi tolkar detta som att det är de som avgör hur ny information tolkas.

Akande och Odewale (1994) säger att rykten, eller information, sprids i större utsträckning i organisationer där de anställda utsätts för rollkonflikter och tvetydigheter – där osäkerheten är stor. Även Ekman (2003) är inne på samma sak när han säger att all ökad osäkerhet ger fritt spelrum för mer normerande småprat där beslut tas om hur det som inte sagts skall tolkas. Precis som Akande et al så menar Ekman att otydlighet ökar risken att information förvrids via informella kanaler.

På den informella arenan där information sprids så finns det vissa som i högre grad än andra är inblandade i spridningen av information. Akande och Odewale (1994) säger att av dem som mottar information, så är det endast vissa som sprider den vidare i stor utsträckning – men dessa individer sprider den dock till många. Rogers (1995) menar att informella ledare står i centrum för informationsflödet i det sociala nätverk av individer som både han och Akande et al talar om. Det verkar inte långsökt att anta att behovet av dessa knypunkter för information, informella ledare i kommunikationen, att behovet av dessa är större desto mer information som behöver tolkas. Ekman (2003) menar att behovet av en tolkning är större när budskapet är oklart. Fler oklara budskap måste då också innebära ett större behov av tolkning. Detta öppnar upp för möjligheten att informella ledare dels växer sig starkare, och dels blir fler när osäkerheten är större.

Desto oklarare arbetsuppgifterna eller målet är, desto troligare är det att du lyssnar på den informelle ledaren, säger Druskat och Pescosolido (1999), vilket går ihop med Smircich och Morgan (1982) som ju sade att informella ledare skapar mening och har större inflytande när osäkerheten är stor. Mer medhåll finnes hos Tuckman (1965) som menar att när mål är oklara och osäkerheten stor, så söker medlemmar i en grupp tolkningar – som ges av den informelle ledaren. Den informelle ledaren är alltså den som klargör gruppens uppgifter. Pescosolido (2001) skriver att flera forskare (De Souza & Klein, 1995; Druskat & Pescosolido, 1999; Hollander, 1961; Wheelan & Johnston, 1996) har definierat den informelle ledaren som den som tar initiativet och influerar sina medarbetare. Pescosolido skriver i ett annat arbete som han medverkat i att optimism och framåtanda är starkt kopplade till informella ledare i framgångsrika team (Druskat & Pescosolido, 1999). En annan forskare, Seligman (1990), menar också att

klargörande av en grups mål ökar chansen för att någon blir ledare.

Gruppmedlemmar som växer fram som informella ledare hade förmågan att identifiera och ta itu med de mest angelägna problem en grupp stod inför, säger Wolff, Pescosolido och Druskat (2002) genom Bales (1950), Bales och Slater (1955), samt Taggar, Hackett och Saha (1999). Informella ledare växer fram när klarläggande av gruppens uppgifter behövs.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att forskare på området menar att informella ledare verkar existera i alla olika typer av organisationer men att det är lättare att finna dem i organisationer som präglas av stor osäkerhet. De informella ledarnas primära uppgift är att tolka och skapa mening av de många oklara budskap som deras medarbetare ställs inför. I organisationer som kännetecknas av instabilitet och osäkerhet finns ett stort behov av att tolka och således växer de informella ledarna sig starka och kan utöva sitt inflytande över människorna i denna typ av organisation.

3.4 Vilka egenskaper har informella ledare

Vi kommer i det här stycket diskutera vilka egenskaper informella ledare har. Vi innefattar här de egenskaper som i studier har visat sig vanliga hos informella ledare. Med begreppet egenskap i sig så menar vi något som skiljer dem från övriga i gruppen eller företaget där de utövar sitt inflytande. Det kan vara en kompetens, ett personlighetsdrag eller exempelvis en fallenhet som personen har. Det kan också vara särskilda kombinationer av egenskaper. Vi avser framförallt utforska personliga egenskaper, och inte sådana som är associerade med position eller formell makt, då sådana egenskaper snarare är en konsekvens av eller grund till informellt ledarskap. Dessa bägge aspekter tas inte upp här utan i andra stycken. Inte heller vill vi här diskutera metoder eller beteenden, utan i så fall vilka egenskaper som möjliggör eller ligger till grund för dessa beteenden, då även informella ledares beteenden behandlas i ett annat stycke.

Relativt lite forskning har ägnats åt informella ledares egenskaper, speciellt om du jämför med den myriad av artiklar och böcker som har ägnat sig åt formella

ledares egenskaper (Druskat och Pescosolido, 1999). Speciellt är det så vad gäller skandinavisk forskning, där begreppet överhuvudtaget är ganska outforskat (Emling, 2002). Internationellt så är dock bredden större, vilket också syns hos våra källor i det här stycket.

Kopplingen till formella ledare och typiska ledaregenskaper hos formella ledare finns i en hel del litteratur. Speciellt uppseendeväckande är de teorier som vill göra gällande att informella ledare är bättre ledare än formella ledare, i den meningen att de innehar fler av de egenskaper som ”goda” ledare ofta tillskrivs. Rogers (1995), exempelvis, gör gällande att informella generellt sett innehar bättre egenskaper. Emling (2002) tar upp detta i sin kunskapssammanställning om informella ledare, och tar också upp en studie av Pielstick (2000), där Pielstick empiriskt vill påvisa områden där informella ledare är klart bättre. Pielstick och Rogers framhäver bägge egenskaper som innovationsrikedom, karisma, självförtroende och framåtanda, och även målorientering och förmåga att leda andra mot en vision.

Angående huruvida informella ledare innehar bättre egenskaper så bör sägas att förutsättningen för att göra sådana antaganden, att ”bra” ledaregenskaper är allmängiltiga och oberoende av sammanhang, är hårt kritiserat, speciellt på senare tid (Emling, 2002), även så i skandinaviska källor, exempelvis i Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (1999). Vi sällar oss till dem som är skeptiska till antaganden om objektiva ”goda ledaregenskaper” i allmänhet, och teorier om att informella ledare skulle ha fler sådana, i synnerhet.

Men oavsett om egenskaperna ifråga är typiskt goda ledaregenskaper eller inte, så har de egenskaper som Rogers (1995) och Pielstick (2000) en hel del att göra med de egenskaper som vi menar att informella ledare har. De två egenskaper som vi menar att det finns starkt stöd för i litteraturen är *empatisk förmåga*, samt *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*. Rogers skriver att informella ledare är mer aktiva och har fler kontakter i nätverket än andra, samt att de plockar upp nya budskap och idéer fortare, medan Pielstick hävdar att informella ledare har förmågan att skapa och förmedla en gemensam vision, samt förmåga att stötta och leda andra genom sin starka personlighet.

Som vi sade ovan, de två egenskaper som vi menar att det finns starkt stöd för i litteraturen är *empatisk förmåga*, samt *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*. Dessa två egenskaper utforskas, förklaras, och motiveras, nedan.

Vad gäller *förmåga att tolka och klargöra uppgifter* så menar vi dels förmågan att tolka information, och dels förmågan att klargöra vad konsekvensen av informationen är. Alltså, den som tolkar och gör mening av situationen, efter informationen. Detta är givetvis en naturlig följd av det vi sade i kapitel 3.3, ”När uppstår IL”. Den som blir informell ledare är den som bäst löser de problem som uppstår i osäkra situationer. Vi har tidigare etablerat att informella ledare styr informationsflöden på olika sätt. Rogers (1995) menar att informella ledare står i centrum för kommunikationen, precis som Akande och Odewale (1994) säger. De informella ledarna står i en position där de har utrymme att tolka informationen som flödar genom nätverket, och vidarebefordra denna, i sin egen tolkning. Pescosolido (2001) skriver fritt översatt att:

”Genom sin roll i att tolka händelser för gruppen (Smircich et al, 1982), sätta upp mål (De Souza et al, 1995), och ge feedback till övriga gruppmedlemmar, så är informella ledare i en unik position att påverka åsikter och förväntningar hos medlemmarna i gruppen”

(Pescosolido, 2001, sid. 1)

Det är problematiskt att säga huruvida egenskapen ”*förmåga att tolka och klargöra uppgifter*”, är en egenskap i sig, eller om det är en konsekvens av andra egenskaper, eller till och med en skapelse av omgivningen i den meningen att vem som helst skulle kunna vara den som tolkade informationen – den informelle ledaren hade andra egenskaper som gjorde att han kunde utnyttja informationen. Men, *förmågan att tolka och klargöra uppgifter* är dock gemensam för de informella ledare som hittats och undersökts i ett flertal studier, mest noterbart de studier som gjorts av Pescosolido (2001, 2002), Druskat och Pescosolido (1999), samt Wolff, Pescosolido och Druskat (2002). De konstaterar direkt i artikeln ”emotional intelligence and informal leaders” att stark förmåga att lösa

uppgiften/nå målet är den viktigaste faktorn vad gäller vem som växer fram som informell ledare, medan exempelvis förmåga att stötta andra känslomässigt har sekundär betydelse (Wolff, Pescosolido, Druskat, 2002). Detta är givetvis kopplat till hur informella ledare uppstår, som vi tog upp i kapitel 3.3. Där redogjorde vi närmre för trion Pescosolido, Wolff och Druskat, och hur de menar att den informelle ledaren kliver fram när information behöver tolkas och uppgifter klargörs, med starkt stöd av litteratur i form av exempelvis Smircich och Morgans (1982) tidigare nämnda teori om att ledare tillhandahåller och skapar mening. Pescosolido, Wolff och Druskat är inte ensamma om att ha observerat informella ledares *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*. Förutom nämnda Smircich och Morgan så refererar de även till, i urval, dessa undersökningar: De Souza och Klein (1995) etablerade att informella ledare har stort inflytande vad gäller gruppens mål/uppgift, samt att den informelle ledarens personliga mål är starkt kopplade till gruppens mål. De tar även upp Bales (1950), Bales och Slater (1955) och Taggart, Hackett och Saha (1999) som alla upptäckte att måluppfyllande färdigheter har stort inflytande över framväxande informellt ledarskap (Wolff et al, 2002). Inom skandinavisk forskning så har Ekman (1999, 2003) sagt att informella ledare är de som informationen rör sig kring, och att det är de som leder det informella samtalet och styr dess innehåll. Vi menar därmed att det finns starkt stöd för att informella ledare i stort innehar egenskapen *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*.

Den andra egenskapen vi menar att informella ledare innehar är, som vi skrev ovan, *empatisk förmåga*. Här kan vi först knyta an till två egenskaper som vi genom Pielstick (2000) nämnde. Vi håller inte med om att dessa är objektivt goda ledaregenskaper, men de har med *empatisk förmåga* att göra. Framförallt Pielsticks ”förmågan att interagera socialt med medarbetare” där ett visst mått av empati är en förutsättning. Som vi konstaterade ovan så skriver Wolff et al (2002) att en stark förmåga att lösa uppgiften/nå målet är den viktigaste faktorn vad gäller vem som växer fram som informell ledare, medan exempelvis förmåga att stötta andra känslomässigt har sekundär betydelse. De går dock vidare och visar att *empatisk förmåga* ligger i grunden för hur väl du hanterar uppgiften som informell ledare, och då speciellt just måluppfyllande och känslomässigt stöd. Vad gäller den viktigaste av dessa två, klargörande och uppfyllande av mål, så skriver

Wolff et al, fritt översatt, att ”empati är grunden för det lärande (kognition) och det uppträdande (behavior) som lägger grunden för informella ledare”. I sin undersökning så finner de stöd för att emotionell intelligens, och speciellt empatisk förmåga behövs för att förstå, koordinera och motivera andra människor. *Empatisk förmåga* lägger enligt Wolff et al grunden för hur väl du kan klargöra och motivera måluppfyllelse – vilket är det som framförallt gör dig till informell ledare. Den *empatiska förmågan* påverkar även förmågan att känslomässigt stötta andra. Vi sade dock tidigare att förmågan att stötta andra var sekundärt till de måluppfyllande förmågorna – men hur är det sekundärt, och hur inverkar det? Wolff et al säger i samma artikel att förmågan att känslomässigt stötta andra inte inverkar direkt till huruvida du blir informell ledare, men däremot att den kan tänkas stötta, och därmed förbättra *förmågan att tolka och klargöra uppgifter*, genom att du har lättare att förstå andra människors perspektiv. Pescosolido (2002) menar att empati är en egenskap som är viktig för att som uppdykande ledare kunna hantera känslorna i en grupp. Med en stor empatisk förmåga förmår ledaren utläsa, tolka och förstå de emotionella reaktioner som individer i gruppen uppvisar och producera en lämplig respons (Eisenberg & Miller, 1987). Genom Chowdhry och Newcomb, (1952) samt Steiner (1972) så skriver Wolf et al att informella ledare är socialt uppmärksamma och skickliga på att känna igen och förstå känslor och sinnesstämningar hos medlemmar i gruppen, alla delar i vad vi här menar med empatisk förmåga. Slutligen så menar vi alltså att *empatisk förmåga* är grundläggande för att både bli och vara informell ledare¹.

De här två egenskaperna, *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*, samt *empatisk förmåga*, är som synes ovan starkt kopplade till varandra, men är likväl två skilda egenskaper, även om *empatisk förmåga* i synnerhet påverkar också andra egenskaper. I stycket ovan så sade vi att den dels direkt stöttar vår första egenskap, *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*, men också hjälper dig med att hantera känslor inom en grupp, vilket också kan påverka ditt informella ledarskap.

¹Empati är i vår definition inte nödvändigtvis kopplad till godhet, och innebär inte också god moral, utan innebär bara insikt i andras sätt att tänka eller känna. Detta kan exempelvis också användas för att manipulera eller luras, såväl som för att exempelvis agera förstående och stöttande. Den ”lämpliga” respons på emotionella reaktioner inom gruppen kan lika gärna vara ”lämplig” vad gäller den informella ledarens syfte, lika gärna som för gruppens syfte.

3.5 Hur utövar informella ledare sitt inflytande?

I det här stycket så vill vi reda ut hur informella ledare utövar sitt inflytande. Vilka metoder använder de informella ledarna för att styra information? Genom vilka metoder påverkar informella ledare de som de påverkar?

”Leadership resides in the situation; every situation has specialized demands that call for certain leadership behaviors.”

(Wolff, Pescosolido, Druskat, 2002, sid. 2)

Vad citatet ovan säger är att olika situationer kräver olika ledarskapsbeteenden. Vi försöker i den här texten klarlägga vilket beteende som krävs av informella ledare. Vi har tidigare etablerat att informella ledare har inflytande, exempelvis i kapitel 3.2 och 3.3 – frågan är *hur* de utövar detta inflytande.

Vi sade i kapitel 3.2 att informella ledare är knytpunkter i det sociala nätverket i form av att vara nyckelindivider i spridandet av information (Akanke & Odewale, 1994). Rogers (1995) säger samma sak när han konstaterar att informella ledare står i centrum för informationsflödet mellan människor i det sociala nätverket. Men hur agerar de, och vilka metoder har de för att styra informationsflödet?

För att informella ledare ska kunna sprida information krävs det enligt Rogers (1995) att de har ett omfattande och välutvecklat interpersonellt nätverk. De måste helt enkelt vara tillgängliga för alla i organisationen/gruppen. En indikator av denna tillgänglighet menar Rogers är på det sätt som opinionsledaren deltar i det sociala spelet. Ofta sker kommunikationen direkt, ansikte mot ansikte. Informella ledare har ett större socialt deltagande än de som påverkas av dem. Den socioekonomiska statusen är också av betydelse för opinionsledaren. Rogers menar att efterföljarna, ”followers”, söker efter en opinionsledare som har en något högre status än dem själva.

Vidare menar Rogers (1995) att det för att opinions ledare ska bli betraktade av sina kollegor som kompetenta och pålitliga, är viktigt att de antar nya idéer före dem som de leder genom sitt inflytande. Även om opinionsledare sällan är

innovatörer så hävdar Rogers att informella ledare är personer som är mer mottagliga för nya idéer än andra. De är alltså de som med hjälp av *förmågan att tolka och klargöra uppgifter* och *empatisk förmåga* (de egenskaper vi tog upp i förra kapitlet) tolkar ny information och delger sin tolkning till gruppen.

I kapitel 3.3 så skrev vi via Smircich och Morgan (1982) att informella ledare skapar mening, klargör oklara situationer och skapar förståelse. De tolkar händelser för gruppen (Smircich et al, 1982), de klargör framtida mål och uppgifter (De Souza & Klein, 1995) och de ger feedback (Druskat & Pescosolido, 1999). Informella ledare står i en position där de lätt tar till sig information (Pescosolido, 2001), de har egenskaperna som krävs för att ta till sig denna information, och vidarebefordra den på ett övertygande sätt. Pescosolido fann i en studie att den informelle ledaren var den som uttryckte gruppens styrkor och svagheter, samt de faktorer utanför gruppen som påverkade dem – och sedan förklarade hur allt detta skulle bidra till gruppens framgång.

Informella ledare kan vara manipulativa och intrigerande, speciellt inom karriärinriktade organisationer, och/eller organisationer präglade av försvarsmekanismer (Argyris, 1990; Block, 1987) Vi skrev i kapitel 3.3 utifrån Emlings (2002), Argyris och Blocks resonemang att detta dock beror på organisationen och inte nödvändigtvis är ett sätt som informella ledare i allmänhet uppför sig.

En svensk forskare, Gunnar Ekman, förklarar hur informellt ledarskap sätts till verket när han säger att ”småpratet är ledarskapets nyckel och småpratet är informellt, ständigt pågående, och omgärdat av förtroende” (Ekman, 2003, sid. 58). Ekman menar att förtroende är det som avgör vem som bestämmer inom en organisation, och informella ledare är de som har det största förtroendet hos medarbetare. Ekman speglar Rogers (1995) och Akande et als (1994) åsikter som vi tog upp tidigare angående informella ledares position i det sociala nätverket. Ekman skriver (1999) att medarbetarna, i det här fallet poliser, kom överens genom småpratande om hur de skulle tolka lagar och förordningar, såväl som budskap och direktiv från överordnade. Detta kombineras sedan med att småpratet ”inte alls är demokratiskt”; det är inte lika för alla och vissa personers åsikter

värderas högre än andras, och samma personer har också tolkningsföreträde (Ekman, 2003). Enligt Ekman så leder informella ledare det informella informationsutbytet, dels eftersom folk riktar sina frågor till just dem, och dels eftersom de deltar helt och fullt i det sociala utbytet. Detta är i samklang med det vi tidigare sagt om att informella ledare styr informationsflöden inom organisationer eller grupper. Ekman säger också på www.chefochledarskap.se att informella ledare har stor makt, och menar att formella regler och beslut inte styr hur saker går till, utan medarbetarna, och då i synnerhet de med informell makt, bestämmer hur ny information tolkas och behandlas.

Sammanfattningsvis kan vi slå fast att informella ledare är styrande vad gäller informationsflöden. Detta på grund av att de dels åtnjuter medarbetarnas förtroende och dels för att de är tillgängliga för alla i organisationen. Vidare går det att konstatera att informella ledare utövar sitt inflytande och påverkar gruppen genom att tolka och klargöra ny information samt redogöra för vilka konsekvenser den nya informationen kommer att medföra.

3.6 På vem eller vad har informella ledare inflytande?

Vi vill i det här stycket reda ut vad, vem och vilka som de informella ledarna har inflytande på. Med detta så avser vi direkt påverkan, och inte påverkan i andra hand och inte heller konsekvenserna av denna påverkan.

Rogers (1995) gör gällande att den socioekonomiska statusen är av betydelse för informella ledare. De har enligt Rogers framförallt influens över dem som har lägre status än dem. Denna sociala status ligger framförallt i betraktarens öga, och varierar beroende på organisationen, men kan bero på faktorer som bakgrund och samklang med vad som anses socialt eftersträvansvärt inom organisationen.

I de studier som gjorts av Pescosolido (2001, 2002), Druskat och Pescosolido (1999) och Wolff, Pescosolido och Druskat (2002) så påverkar den informelle ledaren de som är medlemmar i samma sociala grupp som denne själv.

Enligt Blocks (1987) och Argyris (1990) teorier så intrigerar och maktspelar informella ledare gentemot varandra på samma nivå inom hierarkin. De är de som starkast påverkar de som de tävlar mot i strävan att bli befördad. Hos Block och Argyris är det alltså medarbetare på samma hierarkiska nivå som de influerar, även om det kan sägas att de givetvis också påverkar högre instanser, i och med att det ofta är informellt ledarskap som leder till att du blir befördad inom de organisationer som Block och Argyris talar om.

Utifrån Ekmans (2003) teori om småpratet så är de informella ledarna de som leder småpratet på arbetsplatsen eller i gruppen. Det är utifrån småpratet som information tolkas och sätts i verket enligt Ekman, eller med andra ord så är småpratet det verktyg med vilket de informella ledarna utövar sin influens, och därmed har de inflytande på alla de som är med i småpratandet.

I det sociala nätverk av individer som Akande och Odewale (1994), samt Rogers (1995) tar upp så är de informella ledarna knytpunkterna. De är de med flest kontakter inom nätverket, och de är de som styr och tolkar informationsflödet inom detta sociala nätverk. Precis som i Ekmans (2003) teori i stycket ovan så har de informella ledarna främst inflytande inom det sociala nätverket.

Informella ledare har sammanfattningsvis mest inflytande där utbytet av information är som störst. Desto mer information, rykten eller budskap det finns att tolka och påverka, desto större inflytande har de. De har alltså större inflytande över dem som är mest delaktiga på de informella arenorna.

Det är givetvis så att de informella ledarna har inflytande bortom det sociala nätverk i vilket de agerar och kommunicerar. De har exempelvis inflytande över sin formella chef eftersom de påverkar hur dennes beslut mottas. Den här typen av indirekt inflytande menar vi dock att är en konsekvens av deras inflytande, vilket vi kommer ta upp i nästa kapitel.

3.7 Vilka är konsekvenserna av informella ledares inflytande?

Vi har konstaterat att informella ledare utövar inflytande och påverkar andra. De står i centrum för informationsflödet, tolkar informationen, och klargör sin tolkning för dem som följer honom eller henne. Vad blir konsekvenserna av dessa omtolkningar? Vilken effekt har det att de klargör gruppens uppgifter och mål? Informellt ledarskap och särskilt konsekvenserna av informellt ledarskap tas i många fall upp som något dåligt (Emling, 2002), exempelvis så säger Akande och Odewale (1994) att rykten har en tendens att skapa negativa bilder av den/det ryktet handlar om. Vi har dock sett tecken på att informella ledares inflytande inte alltid ger skadliga konsekvenser. Vi kommer här att redogöra för teorier kring konsekvenserna av det inflytande som informella ledare utövar.

Vi skrev i kapitel 3.3 att informella ledare uppstår inom organisationer oavsett om de har ett strikt auktoritativt styre eller ett friare, mer coachande ledarskap. Enligt Argyris (1990) och Block (1987) så kan informella ledare vara manipulativa och intrigerande i karriärinriktade organisationer, och likaså i organisationer präglade av försvarsmekanismer. Emling (2002) sammanfattar sin tolkning av Argyris och Blocks perspektiv så här:

”I en byråkratisk organisation som prioriterar närnsynt egennytta kan vi förvänta oss att de som skaffat sig inflytande som informella ledare är mästare i manipulativa strategier och att de i det fördolda kan bedriva sin påverkan. När en förändring skall genomdrivas i en byråkratisk miljö aktiveras de informella ledarnas försvarsbeteenden och deras grundinställning kan därmed förväntas vara negativ till den föreslagna förändringen. Denna tolkning anser jag vara en naturlig förlängning av det perspektiv som Block (1987) och Argyris (1990) anlägger.”

(Emling, 2002, sid. 19)

Uttrycket "närsynt egennyttan" är Emlings (2002) översättning av ett begrepp som Block (1987) tar upp. Med begreppet så menar Block den typ av beteende som anställda inom ovan nämnda byråkratiska karriärinriktade brukar ägna sig åt – den där den egna karriären alltid prioriteras före företagets intressen. I citatet ovan så nämns också försvarsbeteenden. Vi nämnde i kapitel 3.3 att Argyris (1990) menar att informella ledare växer sig starkare när de motarbetas, eller förnekas. En vidare tolkning av Blocks och Argyris resonemang är att de också agerar manipulativt och intrigerande, ofta i direkt motstånd till de åtgärder som då är utformade för att kringgå eller motverka de informella ledarna. Enligt Argyris så kan det i värsta fall uppstå en dold informell ledning som styr den formella ledningen, genom att ompröva eller motarbeta alla beslut och åtgärder på den informella arenan. Det här påminner om vad Ekman (2003) när han säger att "direktiv passerar och tolkas i ett filter av småprat, innan det blir omsatt i praktik" (sid. 75). Han förlänger sitt resonemang och säger att chefer "avsätts" på den informella arenan om de inte tilldelas mandat att leda, vilket fås genom förtroende. Ekman skriver vidare att formella beslut omprövas och att de informella ledarna kan ta över, om inte chefen utövar ett förtroendeingivande ledarskap. Ekman delar också Blocks och Argyris tankar vad gäller försvarsinriktat tänkande och informellt ledarskap. Ekman skriver att om ledningen försöker ignorera eller bortse från informella ledare så "ökar den informella ledarens kraft, och minskar den formella ledarens möjlighet att leda" (Ekman, sid. 116).

Den här typen av influens gör alltså att direktiv, information och beslut omprövas, tolkas, och till sist ger en annan effekt än den effekt som var avsedd. Detta kan vara både på gott och ont. Block (1987) speciellt argumenterar för att i en kultur där anställda uppmuntras och ges självförtroende i sin arbetsroll, så skulle effekten bli en helt annan. Då bildas det enligt Block en helt annan typ av medarbetare och informella ledare – som fritt sprider och delar med sig av information. Både Argyris (1990) och Block menar att det är nödvändigt med rak och ärlig kommunikation som formell ledare. De menar att medlemmarna i organisationen då uppmuntras att sinsemellan uppföra sig med samma ärlighet, medan om ledningen tvärtom försöker mörklägga eller kringgå problem, speciellt sådana kopplade till informellt ledarskap, så skapar de grunden för och godkänner

ett manipulativt och maktspelande socialt klimat. Ekman (1999, 2003) menar samma sak, bestämmelser och direktiv omprövas och omtolkas alltid på den informella arenan – ända ner till mycket grundläggande saker som dagliga rutiner. Även Gustafsson (1988) menar den informelle ledaren bestämmer över detta småpratande och värderingsskapande. Konsekvenserna av det informella ledarskapet blir således att formella beslut, direktiv och bestämmelser omvärderas och omtolkas i de informella ledarnas regi, samt att detta kan vara både gott och ont.

Flera forskare menar dock att detta omtolkande ofta ger positiva effekter. Rogers (1995) talade om att informella ledare hjälper till när nya idéer och budskap ska fram. Pielstick (2000) är i samstämmighet när han säger att informella ledare har förmågan att skapa eller förstärka en vision som hela gruppen tar till sig. O'Connor (2001) säger även han att informella ledare har stort inflytande över den framgång som nya visioner får. De undersökningar som gjorts av Pescosolido (2001, 2002), Druskat och Pescosolido (1999), och Wolff, Druskat och Pescosolido (2002), säger att informella ledare driver gruppen framåt mot ett mål. Speciellt i Pescosolido (2001) så sägs det att informella ledare har stor inverkan på en grups optimism, drivkraft och måluppfyllelse. Emling (2002) spekulerar utifrån Block (1987) och Argyris (1990), och säger att det är troligt att informella ledare stärker sina medarbetare vad gäller ”nyttoinriktning” när självständigheten är stor inom företaget. Emling skriver också utifrån Appelbaum, Bregman och Boroz (1998) att en positivt inställd informell ledare ökar trovärdigheten hos nya förslag och förändringar. Akande och Odewale (1994) menar att informellt småprat (se Ekman, 2003) kan främja personliga relationer och glamoriserar arbetet. Informella ledare kan alltså hjälpa till att etablera visioner, genomdriva förändringar, och stärka en positiv kultur.

3.8 Helhetsbild av informellt ledarskap

I det här stycket så sammanfattar vi det vi kommit fram till i övriga teoristycken, och presenterar den helhetsbild av *informellt ledarskap* som dessa aspekter tillsammans skapar.

3.8.1 Helhetsbilden beskriven

Informella ledare beskrivs här utifrån vår definition av informella ledare som *individer som har inflytande inom en organisation utanför den formella beslutsordningen*, där en vidare definition kan vara att *informella ledare styr informationsflöden inom organisationen eller gruppen*.

Informella ledare enligt definitionen ovan finns överallt, men växer sig starkare och deras influens är tydligast i organisationer som präglas av osäkerhet.

Anledningen till att de växer fram i dessa situationer är att det finns ett behov av förståelse och mening i oklara situationer. När osäkerheten enligt ovan är stor, så är informella ledare de personer *som skapar mening, och klargör gruppens roll och uppgift*. De kan göra detta genom sin position i det sociala nätverket. *De styr och kontrollerar informationsflöden, de är ledande i det informella småpratet, och de står i centrum för kommunikationen*. Desto mer information, rykten eller budskap det finns att tolka och påverka, desto större inflytande har de, och speciellt där utbytet av information är som störst.

De växer fram till informella ledare i dessa situationer och utövar sitt inflytande med hjälp av två egenskaper: Den första egenskapen är *empatisk förmåga*, eller insikt i andras sätt att tänka eller känna². Den andra egenskapen är *förmåga att tolka och klargöra uppgifter*. Informella ledare innehar i hög grad dessa egenskaper och egenskaperna är grundläggande för de informella ledarnas inflytande.

De informella ledarna står i centrum för det informella samtalet – där de styr och kontrollerar information. De styr informationen genom att vara de som har förtroendet att tolka och klargöra information och budskap, och därigenom skapa mening för andra. De har mandat och förtroende att sätta upp gruppens mål – de

² Återigen vill vi påpeka att empati i vår definition inte nödvändigtvis är kopplad till godhet, och innebär inte också god moral, utan innebär bara insikt i andras sätt att tänka eller känna. Detta kan exempelvis också användas för att manipulera eller luras, såväl som för att exempelvis agera förstående och stöttande. Den ”lämpliga” respons på emotionella reaktioner inom gruppen kan lika gärna vara ”lämplig” vad gäller den informella ledarens syfte, lika gärna som för gruppens syfte.

har tolkningsföreträde, och bestämmer därmed hur gruppen skall tolka information, direktiv, budskap och order.

Konsekvenserna av det informella ledarskapet blir alltså att beslut, direktiv och bestämmelser *omvärderas och omtolkas i de informella ledarnas regi*. Detta gäller såväl informell som formell information. Den direkta konsekvensen för en formell ledare blir alltså att de budskap, alltifrån order till visioner, omprövas och omtolkas av informella ledare – *de informella ledarnas tolkning är den som gäller*. Denna omtolkning gjorda av den/de informella ledarna kan vara identisk med den ursprungliga meningen – *men den kan också vara förändrad, på gott och ont*.

3.8.2 Helhetsbilden är skapad – vad gör vi med den?

Här uppfyller vi första delen av vårt syfte – att skapa en helhetsbild av fenomenet *informellt ledarskap*. Vi slutar dock inte där, utan vi använder den förståelse vi nu har. Vi kommer först att använda den i vår analys av empirin. Vi kommer också till sist att dra vidare slutsatser utifrån den teoretiska förståelsegrund helhetsbilden ger *kombinerat* med resultaten från analysen av det empiriska materialet. Genom att kombinera analys av teori och analys av empiri ämnar vi besvara den andra delen av vårt syfte – hur skall formella ledare agera för att ha nytta av informellt ledarskap?

4. Empiri och analys

I detta kapitel kommer vi först att presentera en analys av vår empiri därefter försöker vi utifrån den helhetsbild som vi i teorin skapade om informella ledare förklara hur formella ledare kan agera för att ha nytta av informella ledare.

4.1 Analys av empirin

Som vi beskrev i metoden valde vi att utföra en undersökning på ett vårdhem. Anledningen till att vi valde att utföra undersökningen just på ett vårdhem var att vi utifrån personliga erfarenheter anser att arbetsmiljön på vårdhem präglas av ett rikligt informationsutbyte och självständigt arbete, två faktorer som vi trodde skulle öka våra möjligheter till upptäckt av informella ledare i organisationen.

Organisationsstrukturen på det vårdhem där vi genomförde vår undersökning består av en enhetschef som ansvarar för två avdelningar. På dessa två avdelningar var vid undersökningstillfället totalt 24 personer arbetande som hel-, del- och extraanställda.

Vi avsåg att identifiera den eller eventuellt de informella ledare som fanns på arbetsplatsen genom *sociometrisk metod* i form av en enkät. Avsikten var att vi sedan skulle intervjua den eller de personer som i enkäten utkristalliserades som informella ledare. Det visade sig vara betydligt svårare än vi trodde att få personalen att besvara enkäten på det sätt vi avsåg. Endast två av sju personer besvarade enkäten på det sätt som den var utformad att besvaras, nämligen genom att namnge personer som de vänder sig till för att få hjälp och råd kring arbetsrutiner och arbetsuppgifter.

Den låga svarsfrekvensen på 28,6 % kan troligen förklaras med att vi inte träffade de anställda och då förklara vad undersökningen gick ut på. Detta grundar sig dock i beslutet att inte i förväg avslöja syftet med undersökningen eftersom det

hade kunnat leda till att de anställda då redan skapat sig en förförståelse och inte skulle komma att svara med den spontanitet som vi önskade³.

Det hjälpte inte att vi som undersökningsledare vid tre tillfällen besökte arbetsplatsen i tron att vår närvaro och engagemang skulle motivera de anställda att fylla i enkäten. Också i tidigare studier har svarsfrekvensen på enkäter i några fall visat sig vara låg, exempelvis i Pielstick (2000). Vi hoppades dock undvika detta⁴, men misslyckades tyvärr. Vi märkte också att ämnet mycket riktigt var känsligt. Chefen agerade ofta defensivt under intervjun trots utlovad anonymitet och finkänslighet från vår sida. Ämnets känsliga natur i kombination med att respondenterna kan ha missuppfattat frågorna i enkäten bidrog också till det misslyckade utfallet av den sociometriska undersökningsmetoden som avsåg att peka ut en eller flera informell ledare. Vi vill däremot inte påstå att all information som kom fram var oanvändbar och vi har kunnat använda delar av resultaten i vår analys. Vår avsikt var även att, med de anställda, utföra kortare intervjuer utifrån de svar vi erhållit från enkäten och genom dessa kunna ställa frågor kring den eller de personer som namngetts flest gånger i enkäten.

Eftersom vi inte lyckades med att ringa in eventuellt existerande informella ledare beslöt vi att genomföra utförligare intervjuer med de anställda. Anledningen till detta var för att på ett djupare plan förstå hur de anställda resonerade kring informellt ledarskap. Dessa intervjuer utfördes med den initiala enkäten (bilaga 2) som mall. Vi försökte under intervjuerna ånyo ta reda på vem som ansågs vara den informella ledaren på arbetsplatsen. Vi fick bättre respons på frågorna kring huruvida informella ledare förekommer på avdelningen och intervjuerna indikerade att informellt ledarskap förekom på avdelningen. De anställda ville dock inte heller under intervjuerna namnge några kollegor. Vi tror att anledningen till detta är ämnets känsliga natur. Precis som chefen uppträdde de anställda defensivt när det gällde att namnge specifika personer. Vi vill betona att vi ej heller under dessa intervjuer nämnde informellt ledarskap som ett begrepp utan lät undersökningsdeltagarna diskutera fritt kring de frågor vi ställde. Även om vi fortfarande inte fick klarhet i vem/vilka som är informella ledare på avdelningen

³ Se Kapitel 2.4.4 (Metod)

⁴ Se Kapitel 2.4.4 samt 2.4.5 (Metod)

så visade sig intervjuerna vara mer innehållsrika och givande än vad vi trott på förhand. Trots vår föresatta mening att intervjua flertalet av de 24 anställda, så upplevde vi efter nio stycken intervjuer att sannolikheten för att något nytt och avgörande skulle komma fram var låg. Vi beslöt oss därmed för att inte utföra fler intervjuer.

Vår plan var ursprungligen att presentera vår empiriska analys utifrån den uppdelning som vi användes oss i teorin, det vill säga det informella ledarskapets fem aspekter, som presenterades i kapitel 3. Vi tror att det hade lett till ökad tydlighet för läsaren, men vi anser dock att vårt empiriska material inte är tillämpbara enligt dessa aspekter. De analyser vi gör utifrån det empiriska materialet är bättre lämpat för en annan uppdelning. Vilken är utformad efter de tydligaste perspektiven som framkom i intervjuer och enkäter. Vi har valt att tematisera analysen genom att ur det empiriska materialet välja ut delar ur citat som på bästa sätt speglar innehållet i respektive del.

I vår empiri finns även fler resultat som inte direkt kan kopplas till några av de teorier som vi lutar oss mot. Framförallt är de mer av karaktären att de sträcker sig utanför det ämnesområde som vi har valt att inrikta oss mot och därför har vi valt att inte presentera dem i analysen.

4.1.1 "Jag är en auktoritet men inte auktoritär..."

Vi har tidigare konstaterat att forskare menar att informella ledare verkar existera i alla typer av organisationer. Utifrån bland andra Smircich och Morgan (1982) och Druskat & Pescosolido (1999) så konstaterade vi dessutom att de informella ledarnas inflytande är större när osäkerheten är stor. Block (1987) hävdar att det uppstår informella ledare även i organisationer där ledningen strävar efter att hjälpa de anställda att inse sina förmågor och uppmuntras att ta egna initiativ, och inte bara i karriärinriktade och defensivt tänkande organisationer. Block menar att i en karriärinriktad, ofta byråkratisk, organisation där ledningen vill att de anställda skall arbeta hårt för att uppnå befordran, så skapas ett egoistiskt tänkande – en "närsynt egennyta", där de anställda intrigerar gentemot varandra och ledningen för att uppnå individuell framgång på företagets bekostnad. Med

defensivt tänkande så menar Block att sådana försvarsinriktade organisationer förnekar och försöker kringgå problem inom organisationen - istället för att ta itu med dem. Vi drar slutsatsen att oavsett om organisationen präglas av ett auktoritativt styre eller ett mer coachande ledarskap så uppstår informella ledare.

I intervjun med enhetschefen fick vi intrycket av att arbetsplatsen var väldigt harmonisk. I samband med att vi diskuterade hur stämningen på arbetsplatsen är så sade hon exempelvis att:

”Arbetsättet fungerar bra och är mycket uppskattat, jag vet inte om det är ett bevis men vi har aldrig problem med att få folk att jobba här och nyligen sa en praktikant att hon gärna skulle vilja komma tillbaka och jobba här.”

Chefen uttryckte sig vid ett flertal tillfällen på ett sätt som fick oss att förstå att det fanns få eller inga problem på de två avdelningarna som hon var chef för. När hon skulle beskriva sitt ledarskap så sade hon att:

”Jag är en auktoritet men inte auktoritär, mer lite utav en coachande ledare. Varje morgon, eller så ofta jag kan går jag runt och pratar med personalen. Jag tycker att jag är (...) mycket ute bland personalen och försöker skapa en relation till de anställda. Detta är viktigt för mig.”

Vidare framställde chefen sig som en visionär med många tankar om hur verksamheten skulle kunna förbättras, men sade också att:

”Det som jag måste utveckla i mitt ledarskap är att jag gärna startar upp saker men slutföra dem får någon annan gärna göra.”

Vi tolkar dessa uttalanden av chefen som att hon är en person som anser att relationen till de anställda är av stor vikt. Chefen ingav ett stort förtroende under intervjun och vi fick intrycket av att hon gärna tar sig tid att gå runt och prata med

de anställda. Vidare beskriver chefen i citaten att hennes ledarskap är coachande och ser sig själv som en auktoritet på arbetsplatsen.

Under de efterföljande intervjuerna med de anställda var det flera stycken som uttalade sig om chefen på ett sätt som inte överensstämde med den bild som vi hade skapat oss. En av de anställda uttryckte att:

”Som chef måste man kunna prata med alla, ibland kanske inte ens chefen hälsar på mig utan bara går förbi, det kan kännas som om hon inte vill ha någon direkt kontakt.”

Uppfattningen om att chefen skulle kunna ha en bättre relation till de anställda delas av flera av våra intervjupersoner. Ytterligare en ur personalen uttryckte på ett direkt sätt att kontakten mellan chefen och de anställda inte var optimal när hon menade att chefen absolut skulle kunna ha bättre kontakt med personalen. Det fanns dock även de anställda som uttryckte att de hade en bra relation med sin chef. Vi tolkar detta som att det på arbetsplatsen råder en viss diskrepans mellan chefens och de anställdas syn på hur deras relation sinsemellan är. Den relation som chefen försöker och tror sig ha etablerat till de anställda har alltså inte nått fram till alla medarbetare. Intrycket som vi fick under intervjuerna är att relationen med chefen är lite ansträngd. En av de anställda berättade att:

”Vi har haft många konflikter vilka bottnar i att många har känt sig överkörda av chefen.”

Det faktum att många har känt sig överkörda av chefen och hennes sätt att leda kopplar vi till det som Block (1987) och Argyris (1990) skriver om organisationer som är starkt styrda av auktoritetsordningar. De menar att det ofta uppstår intrigerande spel om makten i organisationer som styrs på detta sätt. Vi kan naturligtvis inte med säkerhet slå fast att arbetsplatsen styrs av auktoritetsordningar men vi tycker att det faktum att chefen beskriver sig som en auktoritet tillsammans med att många har känt sig överkörda av chefen tyder på att det förhåller sig på detta sätt.

4.1.2 "... det inte finns behov av en informell ledare här"

Under slutet av intervjun med chefen ställde vi frågan om huruvida det finns någon eller några informella ledare bland de anställda. Hon beskrev situationen på de två avdelningarna på följande sätt:

"På avdelning nummer två finns så många individualister att det inte finns behov av en informell ledare här, de bråkar mest om semestrar på den avdelningen. På avdelning ett där den tidigare informella ledaren arbetade har jag nu rekryterat en person som jag hoppas ska kunna ta över rollen."

Som vi förstod det menar chefen att det idag inte finns någon person som hon känner till och kategoriserar som en informell ledare i organisationen. Vi reserverar oss för att vår definition av informella ledare skiljer sig från chefens definition av informella ledare. Hon menade dock att det finns personer, som hon benämnde som "löpare eller medlare", som kommer till henne och skvallrar men att hon inte benämner dessa som informella ledare utan mer som budbärare av skvallor. Däremot berättade hon att det har funnits en väldigt stark informell ledare på arbetsplatsen som styrde gruppen helt men att denna person inte längre finns kvar i organisationen. Den person som chefen identifierade som informell ledare beskriver hon med följande ord:

"Hon var tidigare gruppens samvete, hon valde sig själv och hon hade det i sig. Tänkte snabbt, tog tag i saker och så, och la riktlinjer som de övriga följde."

Vi upplever detta uttalande som att informellt ledarskap för chefen handlar om att en person synligt och aktivt utser sig själv till att leda sina kollegor. Möjligtvis kan det ha varit så att denna person verkligen växte fram som en informell ledare bland sina kollegor men vi reserverar oss mot uttalandet om att man kan välja ut sig själv till informell ledare. Dock påpekar Wolff, Pescosolido & Druskat (2002) att en stark förmåga att lösa uppgiften/nå målet är den viktigaste faktorn vad gäller vem som växer fram som informell ledare. Kanske hade den tidigare

anställda personen dessa kvaliteter och de är dessa som chefen försöker hänvisa till när hon säger att hon tänkte snabbt, tog tag i saker och så.

4.1.3 "...kan vara svårt att nå ut med information"

Vi anser att chefens uppfattning av den person som hon tidigare betraktade som en informell ledare var mycket positiv. Till exempel uttryckte hon bland annat en förhoppning om att ha rekryterat en person som skulle kunna ta över rollen som informell ledare. I vår tidigare analys kring chefens ledarskap drog vi slutsatser utifrån Block (1987) och Argyris (1990) teorier om att det kan uppkomma intrigerande spel om makten i organisationer som styrs av auktoritetsordningar.

Vidare menar Argyris att när förändringar ska förankras i organisationer som präglas av ett defensivt tänkande försöker de informella ledarna försvara sin maktposition på den informella arenan vilket medför att förändringar i allmänhet är svårgenomförbara och går trögt. Flera av de anställda menar att förändringar är jobbiga och tar lång tid att genomföra, ett exempel på detta är när en av de anställda uttrycker sig om hur en schematiskförändring genomförts på arbetsplatsen:

"Vi fick ett nytt system med scheman, det tog väldigt lång tid med dessa scheman och jag upplevde det som väldigt rörigt."

Att förändringar tar tid tror vi kan kopplas till Argyris (1990) teori om hur informella ledare motarbetar den formella chefen för att försvara sin maktposition. Även chefen uttrycker att:

"Det kan vara svårt att nå ut med information... förändringar kan uppfattas som negativa bland personalen"

Genom att koppla dessa uttalanden till befintliga teorier anser vi att det finns informella ledare på arbetsplatsen som till följd av chefens auktoritativa sätt att leda motarbetar chefen för att demonstrera sin makt.

Under vår intervju med chefen uttryckte hon, som vi tidigare skrivit, att det idag inte finns någon informell ledare på arbetsplatsen. En av de anställda uttrycker dock motsatsen och menar att informellt ledarskap förekommer:

”Det finns flera som styr mer än andra. Det finns en grupp av de anställda som styr mer än andra, sen finns det ju dem som bara följer efter, de som inte vill påverka”.

Utifrån vår analys tror vi oss hittills kunna säga att det finns informella ledare som motarbetar chefen för att försvara sin maktposition. Ett exempel på detta menar vi är att det tar lång tid att implementera förändringar på arbetsplatsen. Det faktum att chefen på ett så bestämt sätt hävdar att det inte finns någon informell ledare samtidigt som våra analyser och citatet ovan visar på att det finns informella ledare tyder på att chefen förnekar förekomsten av informella ledare.

Argyris (1990) hävdar att när de formella ledarna försöker kringgå de informella ledarnas makt så bekräftar de också dess existens. Vi drar, som tidigare sagts, slutsatser utifrån våra analyser och anser oss kunna säga att det finns informella ledare i organisationen men att dessa inte uppmärksammas av chefen. Vi tror att chefen inte uppskattar dem i samma utsträckning som hon uppskattade den tidigare informella ledaren och därför inte uppmärksammar dem. Chefen klargjorde i positiva ordalag vilken positiv inverkan denna starka informella ledare hade på avdelningen. Vi kan tänka oss att chefen inte vill uppmärksamma att det kan finnas element inom organisationen som hon inte har kontroll över. Kanske kan detta förklara chefens nekande svar på frågan om det idag finns någon informell ledare i organisationen. Argyris menar vidare att informellt ledarskap kan ses som fel eller som icke önskvärt av den formella ledningen, samt att detta inte gärna erkänns. Grundläggande i Argyris resonemang är att det finns en djupt rotad reflex att inte ta itu med problem och erkänna svagheter eller misslyckanden i sitt ledarskap. Vi anser i vår analys kring chefens uttalanden (om att det inte finns några informella ledare på avdelningarna) kunna spåra tendenser som går att koppla till Argyris diskussion. Samtidigt beskriver chefen i motsats till hans resonemang brister i sitt ledarskap när hon erkänner att hon har svårt att avsluta de projekt hon startar upp.

Block (1987) och även Argyris (1990) resonerar båda kring att när en organisation präglas av förnekelse och försvarsmekanismer så växer åtminstone skadliga informella ledare sig starkare. Vi kan inte med säkerhet säga att det i vårt fall förhåller sig på detta sätt men vi vill påtala faran med att chefen resonerar kring förekomsten av informella ledare på det sätt som hon gör eftersom det kan leda till att organisationen riskerar att fostrar skadliga informella ledare.

4.1.4 "De är ärliga och uppriktiga..."

Under våra intervjuer med de anställda uttryckte samtliga att de inte slumpvis vänder sig till vem som helst då de vill få hjälp och råd kring arbetsuppgifter och arbetsrutiner. Som vi tidigare har beskrivit bad vi dem namnge de personer som de söker sig till. De ville dock inte uppge namnen på sina kollegor på grund av att det skulle kännas olustigt. Det hjälpte inte att vi garanterade att de inte skulle komma att användas i uppsatsen. Vi kommer i denna del att redovisa de resultat som uttrycker mest kring varför de vänder sig till speciella personer på arbetsplatsen.

Enligt Ekman (2003) finns det en avgörande faktor för att en person växer fram som en informell ledare, nämligen förtroende.

"Småpratet är ledarskapets nyckel och småpratet är informellt, ständigt pågående, och omgärdat av förtroende. Chefer måste delta i småpratet och där erövra medarbetarnas förtroende."

(Ekman, 2003, sid. 58)

Han menar att förtroende är avgörande för vem som kommer att bestämma i en organisation. Informella ledare är enligt Ekman de som åtnjuter det största förtroendet hos medarbetarna. Särskilt en av de anställda uppmärksammar att förtroendet är viktigt när hon under intervjun svarar på frågan varför hon vänder sig till vissa personer när hon vill ha hjälp och råd:

”...de är ärliga och uppriktiga, säger som det är inte en massa påhittat (...) jag känner ett stort förtroende för dem och de förklarar så att man förstår”

Hon säger alltså att de personer som hon vänder sig till förklarar saker och uttrycker sig på ett sätt så att hon förstår. Pescosolido (2001) redovisar i sina forskningsresultat att informella ledare har förmågan att tolka och klargöra uppgifter för sina kollegor. Vi tror att de inom avdelningarna ofta arbetar som självstyrande grupper, vilket var just den typ av grupper som Pescosolido undersökte i sin studie. Han fann även i denna studie att den informelle ledaren var den som uttryckte gruppens styrkor och svagheter och det var även den informelle ledaren som förklarade hur dessa skulle bidra till gruppens framgång. De var dem som uttryckte ”hur saker och ting ligger till” och utan omsvep förklarade och motiverade gruppens framtida inriktning eller uppgift. Även Ekman (1999) menar att det finns personer som i organisationer har ett, som han uttrycker det, tolkningsföreträde och vars åsikter värderas högre än andra personers åsikter. Vi anser att det finns stöd för både Ekmans och Pescosolidos teorier i vår empiri och menar att detta är ytterligare en bekräftelse på att det finns informella ledare på arbetsplatsen.

Utifrån våra intervjuer, men även utifrån enkätsvaren, kan vi konstatera att flera medarbetare svarar att de söker sig till de personer som har varit längst på arbetsplatsen när de söker råd och hjälp kring arbetsuppgifter och arbetsrutiner. I en intervju svarar exempelvis en av de anställda att hon går till dem som har bättre koll – de ordinarie som har mest erfarenhet. När vi frågar hur hon vet att det är de ordinarie som har mest erfarenhet svarar hon att ”det vet jag inte, men det känns som det”. De är säkra på det som de gör, säkra i sin yrkesroll”. Att söka sig till de kollegor som har mest erfarenhet är ett frekvent förekommande svar, uttryckt i så väl enkät som intervju. I likhet med intervjupersonens svar ovan är inte alla säkra på att de söker sig till den person som de facto har mest erfarenhet.

Det tycks alltså finnas en aspekt som är avgörande för vem medarbetarna söker sig till när det gäller frågor som är kopplade till det dagliga arbetet. Denna aspekt kan vara det förtroende som Ekman (2003) menar är centralt för vem som leder de

informella samtalen. Vart kommer då detta förtroende ifrån? Vi tycker oss kunna utläsa att det handlar om denna medarbetarens kompetens och förmåga att utföra sina dagliga arbetsuppgifter ("De är säkra på vad de gör, säkra i sin yrkesroll"). Vi har i teorin inte funnit något belägg för att kompetens och yrkesskicklighet är en egenskap som informella ledare bör inneha. Däremot framhäver både Pielstick (2000) och Rogers (1995) att informella ledare är målinriktade samt att de har en förmåga att leda andra mot en vision. Eventuellt så kan förtroendet i detta fall vara grundat i en av de egenskaper vi konstaterade att informella ledare innehar – förmågan att klargöra mål och uppgifter. Pielstick (2000) menar också att informella ledare har en förmåga att stötta och leda andra genom sin starka personlighet. En av medarbetarna uttrycker att hon hellre söker sig till vissa personer bland personalen för att "de tar inte illa upp om man berättar personliga saker för dem".

Vi anser att detta uttalande bottenar i att hon söker sig till kollegor som fungerar som den stöttande person som Pielstick och speciellt Pescosolido (2002) beskriver. De säger att den informelle ledaren i det informella samtalet har en förmåga att ge en för medarbetarnas känslor lämplig respons. Även om vi tidigare sagt att förmågan att känslomässigt stötta andra inte direkt inverkar på huruvida ett informellt ledarskap växer fram eller inte, så stärker det enligt Pescosolido förmågan att klargöra mål och uppgifter - därmed stärker det också ett informellt ledarskap.

4.1.5 "... så räcker det att gå och prata med en av dessa personer"

Vi kan även i vårt empiriska material finna stöd för de teorier som Rogers (1995) framlägger kring att informella ledare är mer aktiva och har fler kontakter i sociala nätverk än andra. Rogers menar att informella ledare står i centrum för kommunikationen, vilket speglas i ett uttalande där en av de anställda säger att:

"... jag känner att jag kan lita på det som de säger. Andra lyssnar på vad dessa personer säger, istället för att gå och fråga

två eller tre personer så räcker det att gå och prata med en av dessa personer.”

I detta uttalande finner vi återigen en koppling till den teori av Ekman (2003) som säger att förtroende är grundläggande för informellt ledarskap. Vi tolkar uttalandet som att det finns personer på arbetsplatsen som befinner sig i centrum för all kommunikation som sker på arbetsplatsen. Det är dessa personer som vår intervjuperson gärna söker sig till. Ytterligare intervjupersoner uttryckte sig på liknande sätt. Inte enbart Rogers menar att den informella ledaren står i centrum för kommunikationen. Akande & Odewale (1994) anser att det i organisationer finns vissa nyckelindivider som i högre grad är inblandade i spridning av information. Ekman menar även att människor riktar sina frågor just till dessa nyckelindivider och att de genom detta blir ledare för det informella informationsutbytet. Vi vill också uppmärksamma att den anställda i uttalandet påtalar två orsaker till att hon söker sig till dessa personer: Dels på grund av att hon har *förtroende* för sina kollegor och dels för att hon vet att dessa personer har *kontakt med många andra av hennes kollegor*. I vår definition skriver vi att *informella ledare styr informationsflöden inom organisationen eller gruppen*, vi tycker oss kunna tolka citatet som om det finns personer på arbetsplatsen i likhet med vår definition som styr informationsflödet på arbetsplatsen, det vill säga informella ledare.

4.2 Avslutande analys

Slutligen kommer vi att använda den teoretiska förståelse och helhetsbild av det informella ledarskapet vi har skapat oss med hjälp av teori och empiri för att besvara frågan hur en formell ledare kan agera för att ha nytta av en informell ledare. Kapitlet är uppdelat i två ämnen som behandlar dels slutsatser som rör visioner och förändring, och dels slutsatser som rör organisationskultur.

4.2.1 Inledning

Vi skrev i kapitel 3 att konsekvenserna av det informella ledarskapet är att beslut, direktiv och bestämmelser *omvärderas och omtolkas i de informella ledarnas*

regi. Vi konstaterade vidare att konsekvenserna av detta omtolkande kan vara både på gott och ont.

Detta sista påstående är tätt knutet till vårt syfte. Vi ville skapa en helhetsbild av fenomenet *informellt ledarskap* för att sedan *för att sedan svara på hur formella ledare skall agera för att ha nytta av informellt ledarskap*. Nå, hur kan formella ledare se till att de ovan nämnda konsekvenserna blir godartade?

4.2.2 Informella ledare – visionernas hjälteriddare

Vi kom i kapitel 3 fram till att informella ledare kan hjälpa till att etablera visioner, genomdriva förändringar och stärka en positiv kultur. Genom Wolff, Druskat och Pescosolido (2002), med flera, så har vi tidigare sagt att informella ledare har förmågan att ta itu med problem som en grupp står inför – de har enligt Pescosolido (2001) egenskaperna och förutsättningarna som krävs för att tolka gruppens situation och med övertygelse klargöra gruppens framtida planer. Vi skrev tidigare att Pescosolido (2001, 2002), Druskat och Pescosolido (1999), och Wolff et al (2002) har utfört undersökningar som visat att informella ledare driver gruppen framåt mot ett mål. Speciellt Pescosolido (2001) säger att informella ledare har stor inverkan på en grupps optimism, drivkraft och måluppfyllelse. Även Rogers (1995) menar att informella ledare bidrar med att skapa visioner och nya idéer. Vi drar här slutsatsen att de kan influera och påverka övriga medlemmar i en grupp till att följa dem mot ett gemensamt mål. Inom empirin fann vi här tecken på att det på vårdhemmets avdelningar fanns personer som fyllde dessa tolkande och klargörande roller.

Enligt O'Connor (2001) så är det viktigt att ha informella ledare på sin sida när förändringsarbete skall göras, eller när nya visioner skall etableras, eftersom de annars kan agera defensivt i enlighet med vad Block (1987) och Argyris (1990) säger – de motarbetar förändringar som försöker kringgå eller motverka deras inflytande. Utifrån vår analys av empirin anser vi att det finns många aspekter som pekar på att det finns informella ledare på vårdhemmet i fallstudien. Vår empiri visar också på att chefen medvetet eller omedvetet förnekar förekomsten av informella ledare på de två avdelningar som vi har studerat. I empirin finns

också indikationer på att förändringar har varit svåra att genomföra inom avdelningarna.

Rogers (1995) menar också att nya idéer är beroende av att informella ledare hjälper till. Anledningen till detta är framförallt att de anställda då känner förtroende för de nya idéerna (Appelbaum, 1998; O'Connor, 2001; Ekman, 2003). Förtroende är ju som vi tidigare etablerat av stor betydelse för ledarskap – eftersom det enligt Ekman direkt avgör ditt inflytande. Om de anställda känner förtroende för en förändring eller vision så kommer förändringen eller budskapet naturligtvis gå bättre – detta förtroende kommer enligt Appelbaum vara mycket större om de informella ledarna strävar i enlighet med visionen. Under vår fallstudie så upptäckte vi motsatsen, att de anställda kände sig överkörda av chefen som inte ingav förtroende i sitt agerande. Hur kan formella ledare, till exempel enhetschefen på vårdhemmet, då se till att informella ledare strävar, och därmed tar med sig övriga i en grupp, mot ett önskvärt mål?

O'Connors (2001) och Ekman (2003) talar om hur formella ledare bör lyfta fram informella ledare i formella sammanhang för att kunna få deras stöd. O'Connors menar att formella ledare direkt bör försöka engagera informella ledare i exempelvis förändringsprocesser. Vi tycker dock i enlighet med Emling (2002) att detta är farligt, eftersom det då finns en risk att problem uppstår vad gäller förtroendet för formella chefer på samma nivå som de informella ledarna, och dels för att de informella ledarnas inflytande riskerar att urholkas om du gör på det här viset. Ekman säger just detta då han menar att informella ledare har byggt sitt förtroende som kompisar, och inte som ledare. Till skillnad från O'Connors så förespråkar Ekman en försiktigare metod. Ekman menar att formella ledare bör lyfta fram de informella ledarna i formella sammanhang genom att uppmärksamma deras bidrag som positiva för organisationen. Han menar att om formella ledare tror att de informella ledarna kan bidra positivt så bör du lyfta fram och klargöra att de gör ett bra jobb. Ekman menar vidare att formella ledare bör vara försiktiga med att befordra eller höja upp de informella ledarna på ett formellt vis genom att exempelvis göra dem till chef, då detta oftast går dåligt. Deras förtroende är som vi sade ovan grundat i deras informella relation och detta förtroende riskerar enligt Ekman att urholkas om de får formell status. Den

slutsats vi drar är att formella ledare bör skapa goda föredömen och positiva informella ledare genom att visa uppskattning för deras bidrag, och peka ut dem som goda föredömen.

4.2.3 En sanningens kultur

Vi tog i kapitel 3.3 upp att informella ledare uppstår oavsett om ledningen antar ett auktoritativt styre av mer byråkratisk art, eller om de antar ett mer coachande ledarskap där medarbetare uppmuntras att ta egna initiativ (Block, 1987; Argyris, 1990). Vi berörde dock också utifrån Block att informella ledare skulle kunna vara positiva krafter i något som han liknar vid en kultur av sanning. Block är dock inte den ende som menar detta. Akande och Odewale (1994) uttrycker det ordagrant:

*”For any organization to survive in this modern age, it needs a **culture of truth** that will earn it a reputation for honesty in management. This eventually will help the company to foster employee confidence in it and employees will in turn show loyalty to the company. Truth has a peculiar advantage of standing the test of time.”*

(Akande & Odewale, 1994)

Akande och Odewale menar att tydlig och klar information kan begränsa osäkerhet och minskar möjligheten att rykten eller information blir ofördelaktig efter den typ av omtolkning och omprövning som Ekman (2003) beskriver att all information genomgår på den informella arenan. En fördel till är att en kultur av sanning enligt Akande et al skapar förtroende gentemot ledningen hos de anställda, vilket vi genom Ekman etablerat att är grundläggande för hur ledningens direktiv och beslut mottas. Blocks och Argyris version av denna kultur av sanning är snarlik. Vi skrev tidigare att medlemmarna i en organisation kommer att uppföra sig med samma ärlighet som den formella ledningen gör. Enligt Block så kommer en kultur där ledningen är öppen och ärlig med sina budskap leda till medarbetare som är ansvarstagande och inspirerade, speciellt om detta kombineras med en frihet att utnyttja dessa positiva effekter.

Vidare så menar Block (1987) att informationsspridningen och det positiva lärandet premieras – det lönar sig inte att maktspele och intrigera i en sådan här kultur. Block får medhåll av Emling (2002) som menar att i en kultur där de anställda är fria att agera för organisationens bästa så kommer de också att göra mer nytta – samt framförallt att de informella ledarna här kommer att vara både förutsättning för och bidragande till framgång. Akande och Odewale (1994) menar att anställda känner sig tryggare om de känner att de får korrekt och ärlig information – de känner större förtroende för ledningen. Ekman (2003) påpekar att det tar tid att bygga upp ett sådant förtroende, men att det går snabbt att bli av med förtroendet – det är därför av vikt att ledningen är konsekvent med sin ärlighet. En av anledningarna enligt Ekman till att ledningen måste vara konsekvent är att ”alla synar chefen”. Om chefen förlorar sitt förtroende så riskerar chefen att bli avsatt – och tappa sin förmåga att leda organisationen.

Ekman (2003) håller med Block (1987), Argyris (1990), Akande och Odewale (1994) om att ledningen bör skapa en kultur där ärlighet premieras, och säger att problem måste bemötas, förhållanden skall göras synliga (även om de avslöjar misstag) och att ledningen måste ”leva som den lär”. Det defensiva tänkande som Block och Argyris varnar för tycker således även Ekman att bör undvikas. Ekman har några konkreta råd att ge till ledare som skall hjälpa för att bygga upp en kultur där kommunikationen sker öppet – han kallar denna typ av ledarskap för ”ledarskap genom småprat”: Ledningen bör ta avstånd från de normer de inte anser önskvärda, de måste leva som de lär, de måste sätta nödvändiga gränser, och de bör uppmuntra och premiera gott beteende hos informella ledare. Med nödvändiga gränser så menar Ekman chefer förvisso borde delta i de informella samtalen, men att de inte skall sträva efter att vara ”kompis” med de anställda, då urholkas ledarens status som ledare. Ekman menar alltså att ledare bör vara delaktiga i de informella samtalen inom organisationen, ”chefen bör vara småpratets gränsryttare”. Han är ense med Akande och Odewale när han säger att formella ledare kan använda de informella kanalerna om de är delaktiga i det som Akande et al kallar ”grapevine” och Ekman kallar för ”småpratets arena”. Slutsatsen vi drar här är att formella ledare bör sträva efter att vara delaktiga i det informella samtalet för att ha möjlighet att skapa en kultur av sanning där

anställda arbetar för organisationens bästa och där informella ledare stärker denna positiva kultur. Ledningens budskap bör i enlighet med sanningskulturen också vara raka och ärliga för att skapa det förtroende från medarbetarna som är nödvändig för ett effektivt ledarskap.

5. Slutdiskussion

Vårt syfte och vår frågeställning anser vi har besvarats, trots ett misslyckande vad gäller den sociometriska metoden. Konsekvensen blev att vi inte kunde utföra speciellt inriktade intervjuer gentemot den eller de som pekats ut som informell/a ledare. Om vi hade haft den möjligheten så hade vi troligen fått en djupare och starkare empiri, och därmed kanske också ytterligare tyngd åt våra teoretiska resonemang. Vi tycker dock ändå att våra teoretiska resonemang och slutsatser har ett värde och utgör ett gott kunskapsbidrag.

Vid vidare forskning så tror vi att observationer kan leda till bra resultat, även om vi inte gjorde detta då vi stötte på hinder i form av tystnadsplikter på undersökningsplatsen och då valde att fortsätta studien men med större fokus på intervjuerna. Vi tyckte att extra fokus på intervjuerna var ett fullgott alternativ och valde därför att fullfölja fallstudien med vårdhemmet som undersökningsplats.

Utifrån tidigare studier så är vi övertygade om att det är möjligt att identifiera informella ledare utifrån den typ av sociometriskt utformad enkät som vi gjorde. Vi tror att ytterligare eftertanke vad gäller ämnets känsliga natur från undersökningsledarens sida skulle kunna leda till framgång. Vi kan tänka oss att en studie skulle vara mer framgångsrik om den genomfördes i en för respondenten tryggare miljö. Rädslan bottnar i att det är känsligt att peka ut medarbetare, och därför så skulle troligtvis en miljö utanför arbetsplatsen vara lämpligare för en studie.

Vi menar att vi har skapat en ny helhetsbild av informellt ledarskap som är väl understödd av tidigare forskning. Vissa delar av den behöver stärkas genom vidare studier. Vi tror dels att alla delar av informellt ledarskap behöver vidare forskning, men att vi kan bidra till en bättre förståelse för fenomenet informellt ledarskap genom den helhetsbild vi skapat.

Vi tycker vidare att det är viktigt att det skapas ett medvetande kring de skadliga konsekvenserna av defensivt tänkande inom organisationer – att en *kultur av*

sanning sannolikt skulle avhjälpa en hel del av problemen med informellt ledarskap. Vi menar att det är naivt att tro att en formell ledare innehar all makt på en arbetsplats, och att ledare genom att vara delaktiga på den informella arenan kan förstå förutsättningar för hur deras planer sätts i verket. Vi tror att förnekelse vad gäller informellt ledarskap och en ovilja att erkänna och lyssna på de informella ledare som vi är övertygade om att alltid finns bara leder till en nedåtgående spiral.

Vi är övertygade om att ett sanningstänkande kombinerat med ett deltagande formellt ledarskap kan leda till stora fördelar genom och med hjälp av informella ledare. Vi tror vidare att visioner, budskap och förändringar som förankras på den informella arenan blir accepterade och mottas med förtroende och inte med motstånd. Du skall inte behöva kringgå och lura dina medarbetare utan kan istället arbeta och uppnå framgång tillsammans med dem – det kan skapas en kultur där företagets bästa är ett gemensamt mål. I den här kulturen är de informella ledarna en positiv kraft.

Flera tidigare undersökningar har undersökt informellt ledarskap under längre tidsperioder. Givet tid och resurser så hade vi gärna också utfört en studie under längre tid, där vi hade haft möjlighet att studera och upptäcka de dolda mekanismer runt vilka informella ledare skapar mening, styr och omtolkar information.

Källförteckning

Publicerade källor

Böcker & litteratur

- Argyris, C.**, (1990) *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*, Allyn and Bacon, Needham Heights, MA
- Block, P.**, (1987) *The empowered manager: Positive political skills at work*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA
- Denscombe, M.**, (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Ekman, G.**, (1999) *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*, EFI, Stockholm: Elander Gotab
- Ekman, G.**, (1999:2) *Ledarskap som småprat*, In: Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M. (1999) *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund
- Ekman, G.**, (2003) *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*, Liber AB, Malmö
- Emling, E.**, (2002) *Informellt ledarskap och organisatorisk förändring*, Trygghetsfonden
- Eriksson, L. T. & Weidersheim-Paul, F.**, (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gustafsson, C.**, (1988) *Om företag, moral och handling*, Studentlitteratur, Lund
- Goldstein, J.**, (2000) *Riding the Waves of Emergence: Leadership in Complex Systems*, Research report, School of Management and Business – Adelphi Uni., Garden City, NY
- Jacobsen, D. I.**, (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J.**, (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, G.**, (2005) *Exploring corporate strategy – text and cases*, Financial Times, Prentice Hall, Harlow
- Kotter, J. P.**, (1985) *Power and influence – beyond formal authority*, The Free Press, New York, NY
- Lind, J-I. & Skärvad, P-H.**, (2004) *Nya team i organisationernas värld*, Liber ekonomi, Malmö
- Rogers, E. M.**, (1995) *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, NY
- Seligman, M.**, (1990) *Learned optimism*, Simon & Schuster, New York
- Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M.**, (1999) *Osynlig Företagsledning*, Studentlitteratur, Lund
- Ödman, P-J.**, (2005) *Tolkning Förståelse Vetande Hermeneutik i teori och praktik*, Nordstedts Förlag, Stockholm

Vetenskapliga artiklar

- Akande, A., Odewale, F.**, (1994) *How to stop company rumours*, Leadership & Organization Development Journal, vol 15, nr 4, sid 27-30
- Appelbaum S. H., Bregman, M. & Moroz, P.**, (1998) *Fear as a strategy: Effects and impact within the organization*, Journal of European Industrial Training, 22/3/98, MCB University Press, Bradford, UK (in: Emling, E., (2002) *Informellt ledarskap och organisatorisk förändring*, Trygghetsfonden)
- Bales, R. F.**, (1950) *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. University of Chicago Press, Chicago. (in: Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13)
- Bales, R. F. & Slater, P. E.**, (1955) *Role differentiation in small decision-making groups. The family, socialization and interaction processes* (sid 259-306). Free Press, Glenco, IL. (in: Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13)
- Chowdhry, K. & Newcomb, T. M.**, (1952). *The relative abilities of leaders and non-leaders to estimate opinions of their own groups*, Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 47, sid 57–61. (in: Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13)
- De Souza, G. & Klein, H.**, (1995) *Emergent leadership in the group goal-setting process*, Small Group Research, vol 26.
- Druskat, V. & Pescosolido, A.**, (1999) *Leading self-managing work teams from the inside: Informal leader behaviors and team outcomes*. Manuscript, Case Western Reserve University
- Eisenberg, N. & Miller, P. A.**, (1987) *The relation of empathy to prosocial and related behaviors*. Psychological Bulletin, vol 101
- Hollander, E. P.**, (1961) *Emergent leadership and social influence*. Leadership and interpersonal behavior, sid 30-47, New York
- O'Connor, E. J.**, (2001), *Informal leadership support: an often overlooked competitive advantage*, Physicians Executive, May 1
- Pescosolido, A. T.**, (2001) *Informal leaders and the development of group efficacy*, Small group research, vol 32 , no 1, februari
- Pescosolido, A. T.**, (2002) *Emergent leaders as managers of group emotion*, The Leadership Quarterly, vol 13
- Pielstick, C. D.**, (2000) *Formal vs. Informal Leading : A Comparative Analysis*, College of Business Administration, Working Paper Series 00-04, September 2000, Northern Arizona University, Thatcher, AZ
- Schneier, C. E. & Goktepe, J. R.**, (1983) *Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, and leader behavior*, Small groups and social interaction, vol 1, Chichester, UK: Wiley, (in: Pescosolido, A. T., (2001) *Informal leaders and the development of group efficacy*, Small group research, vol 32 , no 1, februari)

Smircich, L. & Morgan, G., (1982) *Leadership: The management of meaning*, Journal of Applied Behavioral Science, vol 18

Steiner, E. D., (1972) *Group process and productivity*. Academic Press, New York. (in: Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13)

Taggar, S., Hackett, R. & Saha, S., (1999) *Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes*, Personell Psychology, vol 52. (in: Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13)

Tuckman, B. W., (1965) *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, vol 63

Wheelan, S. A. & Johnston, F., (1996) *The role of informal member leaders in a system containing formal leaders*. Small Group Research, vol 27

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*, The Leadership Quarterly, vol 13

Internetkällor

Chef och ledarskap – tidningen för professionella skolledare

<http://www.chefochledarskap.se> [Hämtad 2006-05-15]

Muntliga källor

Intervju med enhetschefen över de två undersökta avdelningarna på vårdhemmet, 2006-05-09, Lund

Intervjuer med nio stycken medarbetare på vårdhemmet, 2006-05-11, 2006-05-12, 2006-05-15, 2006-05-16, Lund

Bilaga 1

Intervjuguide

Tema Intro:

- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
- Vilka egenskaper letar ni efter hos ledare vid rekrytering?
Internt (risk för karriärjakt)?

Tema 1: Hur ser kommunikationen mellan chef och avdelning ut?

- Känner du att du får respons, är hörd, lyssnar de anställda på dig??

- Känner du att det som beslutas går igenom fort...?
- Tar det lång tid för beslut att genomföras/implementeras?
- Ryktesspridning på avdelningen
- Känner du dig bekväm/säker i din ledarroll?
- varför/varför inte?

Tema 2: Vad skapar/Hur uppkommer det informella ledarskapet i denna organisation?

- Hur är trivseln på arbetsplatsen?
- Fungerar medarbetarna bra ihop? Vad beror det på?
- Finns det grupperingar? Hur har grupperingarna formats i så fall?
- Vad utlöser oro på er arbetsplats? (Förändringar? Exempel? Vad hände då?)
- Beskriva en kritisk (negativ) händelse som inträffat i gruppen (inom 6 månader), be henne beskriva vad de specifika personerna verkligen har gjort.
- Beskriva ett tillfälle då gruppen verkligen fungerade (inom 6 månader)

Tema 3: Informella ledarskapet på avdelningen

- Upplever du att det finns ngn i arbetsgruppen som styr/stöttar/motarbetar dig som chef? Fokusera på stötta och sen komma in på motarbetar p.g.a. frågans känsliga natur.

- Återknyt till frågan ovan om det är så att respondenten har uttryckt att det finns någon/några medarbetare som påverkar gruppen extraordinärt. Vilken kontakt har du med denna/dessa personer?

- Vem vänder Du dig till?

Tema 4: Informella Ledare: berätta vad vi menar.

- Upplever du att det finns någon/några informella ledare på din avdelning? Du nämnde tidigare.... se tema 2.

- Hur tror du att denna informella ledare valdes ut?

- Vad utmärker denna informella ledaren? Personliga egenskaper

- På vilket sätt utövar denna informelle ledaren sitt inflytande?

- Hur upplever du (om ja) den informella ledaren?

- Samarbetar du med den informella ledaren?

- Skulle du kunna tänka dig ytterligare samarbete med den informella ledaren? Varför/Varför inte?

- Rekryterar ni era informella ledare till att bli formella ledare?

- Vad är det för information som informella ledare är bärare av? Varför är de viktiga?

- Vad är definitionen av en informell ledare – viktiga aspekter

- Är det oundvikligt med informella ledare? Hur tänker du då?

- Hur kan man som formell ledare utnyttja den informella ledaren?

- Kan man undvika att informella ledare uppstår?

Bilaga 2

4 FRÅGOR

Hur länge har du arbetat på denna avdelning?

Hur länge har du arbetet i yrket?

Anställningsform:

Yrkesroll:

1. Vem/Vilka (namn och yrkesroll) ber du helst om råd och hjälp när du har frågor som berör dagliga arbetsuppgifter och arbetsrutiner?

2. Vem/Vilka (namn och yrkesroll) av dina kollegor har bäst koll på arbetet och arbetsplatsen?

3. Vem/Vilka arbetskamrater tycker du har bäst kontakt med din chef?

4. Hur hanterar arbetsgruppen direktiv ”ovanifrån”? (T ex tid för fika- och rökpauser)

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Henrik, Leif och Sandra