



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-06-05

FOSTRAN UR ETT LEDARPERSPEKTIV

En studie av sex ledare och deras upplevelser av ledarskapet

Caroline Herslow och Eva Hofmann

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	41-60 poängsuppsats
Sidantal:	33
Titel:	Fostran ur ett ledarperspektiv- En studie av sex ledare och deras upplevelser av ledarskapet
Författare:	Caroline Herslow och Eva Hofmann
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2001-06-05
Bakgrund:	Många undersökningar på området ledarskap, som vi har tagit del av, är gjorda ur ett medarbetarperspektiv, men vi är intresserade av att undersöka hur ledarna själva ser på sin situation och vilka värderingar de vill förmedla och hur de gör detta. Ledarskap handlar delvis om att implementera normer och värderingar, d v s fostra medarbetarna
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att analysera ledares upplevelser av det egna ledarskapet och de signaler som de vill sända ut i organisationen via värderingar, vad gäller medarbetar- och förändringsområden.
Metod:	Undersökningen har genomförts genom kvalitativa intervjuer med sex chefer med personalansvar. Under arbetsprocessen användes ett abduktivt angreppssätt.
Resultat:	De chefer som vi har undersökt upplever alla ett ansvar som fostrare. Dock anser sig cheferna i de större organisationerna ha större förpliktelse att förmedla och leva upp till normer och värderingar. Ledarna i de mindre organisationerna lägger större vikt vid förståelse vid förändringsarbete. Förändring kräver insikt om att relationen till medarbetarna ligger till grund för ledarskapet.
Nyckelord:	Ledarskap, ledarperspektiv, offentligt ledarskap, privat ledarskap, fostran, upplevelse, förändringsarbete, medarbetare, förståelse, kompetens och organisationskultur

1 INLEDNING	1
1.1 SYFTE	2
1.2 PEDAGOGISK RELEVANS OCH PROBLEMMOMRÅDE	2
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION.....	3
2 TEORI	4
2.1 LITTERATURSÖKNING.....	4
2.2 URVAL AV LITTERATUR.....	4
2.3 TEORIAVSNITT 1	5
2.3.1 Ny syn på ledarskap.....	5
2.3.2 Konsult och lärare snarare än chef.....	5
2.3.3 Visioner och idéer.....	6
2.3.4 Olika former av ledarskap	7
2.3.5 Ledarens personlighetsdrag.....	8
2.3.6 Offentligt och privat ledarskap	9
2.4 TEORIAVSNITT 2	9
2.4.1 Ledarskap på skilda organisationsnivåer	9
2.4.2 Chef/ledare.....	9
2.4.3 Motivation.....	10
2.4.4 Förändring.....	11
2.4.5 Organisationskultur	12
2.4.6 Kompetens.....	12
2.4.7 Moral/Etik.....	13
3 METOD	14
3.1 Kvalitativ undersökning	14
3.2 Ansats.....	14
3.3 Val av företag.....	15
3.4 Val av personer.....	15
3.5 Datainsamlingsmetod	15
3.6 Dokumentation och sammanställning av undersökningen.....	16
3.7 Kvalitet.....	17
4 RESULTATANALYS OCH DISKUSSION	18
4.1 LEDARSKAP.....	18
4.2 FÖRÄNDRING.....	22
4.2.1 Vision, information och förankring.....	22
4.2.2 Förståelse.....	24
4.3 MEDARBETARE.....	24
4.3.1 Chef/Ledare	24
4.3.2 Motivation.....	25
4.3.3 Moral och Etik	26
4.3.4 Kompetens.....	26
4.4 METODDISKUSSION.....	27
5 KONKLUSION	29
6 KÄLLOR	31
6.1 METODLITTERATUR:	31
6.2 ÖVRIG LITTERATUR:	31
6.3 ARTIKLAR	32
BILAGA 1	33
BILAGA 2	35

1 INLEDNING

Detta inledande kapitel beskriver bakgrund till vår uppsats, problem och syfte samt disposition. Därefter belyses problemets pedagogiska relevans, problemområde och syftet med uppsatsen samt avgränsning. Kapitlet avslutas med en kortfattad beskrivning av arbetets disposition.

Ämnet ledarskap fascinerar oss då makt utnyttjas på så olika sätt av ledare för att påverka och få medarbetare att arbeta i samma riktning. Vi har erfarenheter av både bra och mindre bra chefer och är nyfikna på att undersöka ledarskapet ur ledarens perspektiv, då vi hittills endast upplevt det ur ett medarbetarperspektiv.

Vi har valt att intressera oss för hur ledarna själva upplever sitt ledarskap i förhållande till medarbetarna. De flesta undersökningar inom detta ämne, som vi har tagit del av, är gjorda ur ett medarbetarperspektiv, men vi var intresserade av att undersöka hur ledarna själva ser på sin situation och vilka värderingar de vill förmedla och hur de gör det. Sandberg och Targama skriver att man allt mer har börjat frångå de rationalistiska ledningsprinciperna som en startpunkt för att leda medarbetarnas handlingar på ett effektivt sätt. De menar att en orsak till detta är att traditionell ledning inte har lyckats att hantera kompetensutveckling som är en viktig faktor i konkurrensen idag. (Sandberg & Targama, 1998). Tidigare har ledarskap kretsat kring detaljstyrning, medan idealledarskapet idag är att leda via visioner och mer fungera som coach än som kontrollant. Dagens ledare förväntas att ge sina medarbetare mer frihet och ansvar vilket ställer mer krav, men målet är att det skall gynna både organisation och individ.

Vi menar att ledarnas syn på ledarskap, förändringsarbete och medarbetare är deras möjlighet att prägla organisationsklimatet, vilket är oerhört viktigt för att få medarbetarna att arbeta mot ett mål, en vision. Med detta synsätt innebär ledarskap att organisationen har en vision och ledaren implementerar normer och värderingar, d v s fostrar medarbetarna. Vi har valt att undersöka fostran ur ett ledarperspektiv i ett antal företag, för att se vilka likheter och skillnader som finns i sättet att leda. I denna uppsats valde vi företag med målsättningen att se hur det skiljer sig åt vad avser offentligt-privat, stor- liten, ny- väletablerad organisation samt den tid ledare suttit på respektive post.

Vi kommer i uppsatsen att använda chef och ledare som synonyma begrepp. Det för att de båda begreppen återkommer hos våra intervjupersoner och då ibland med samma betydelse. Längre fram i uppsatsen kommer vi att redogöra för de värderingsskillnader som emellertid kan ligga i begreppen.

1.1 Syfte

Uppsatsens syfte var inledningsvis ett problemområde som fått klarare konturer och vuxit fram, dels ur litteraturgenomgången men framför allt under själva intervjuförfarandet. Vår undersökning är av explorativ karaktär. Den ska beskriva intervjupersonernas syn på sitt eget ledarskap, medarbetare och förändring. Uppsatsen syftar sedan till att analysera intervjupersonernas ledarskap utifrån deras syn på ovan nämnda områden relaterat till den litteratur vi tagit upp.

Syftet med uppsatsen är att analysera ledares upplevelser av det egna ledarskapet och de signaler som de vill sända ut i organisationen via värderingar, vad gäller medarbetar- och förändringsområden.

1.2 Pedagogisk relevans och problemområde

Enligt Stensmo förknippas pedagogik traditionellt med tre begrepp; uppfostran, undervisning och utbildning. Uppfostran är en kommunikation av värderingar och normer, undervisning en kommunikation av kunskaper och färdigheter och slutligen utbildning som är mer övergripande och innehåller de båda andra begreppen. Fostran innebär att implementera normer och värderingar. Fostran är i första hand förknippat med barndom och uppväxtår (Stensmo, 1994). Sandberg och Targama menar att då människan skapar sin egen förståelse av verkligheten kan inte ledare styra människor på vilket sätt de ska ta emot och förstå sin verklighet. Den tiden är förbi. Nu gäller det istället att ta den konsultativa lärarens roll. Ledarens funktion blir att inspirera och stödja individen. (Sandberg & Targama, 1998). Vi menar dock att fostran är en vidare och längre process som sker i varje nytt skede i livet. Vi syftar främst på att varje ny anställning innebär en socialiseringsprocess för individen och hon måste reflektera över vilka normer och värderingar som råder på just den arbetsplatsen. Dessa attityder och värderingar skapas av alla i en organisation men vi har valt att undersöka fostran ur ett ledarperspektiv i ett antal företag. Fostran innebär påverkan och det är genom påverkan som företagsledare driver igenom förändringar och sätter sin prägel på företagsklimatet. En ledare förblir alltid en auktoritet på samma sätt som föräldrar och lärare m.fl. Att uppfatta någon som en auktoritet behöver inte innebära att personen ifråga är auktoritär. I sin roll som auktoritet ska ledaren framför allt leda och fungera som ett stöd. I sin auktoritetsroll får ledaren även fostrarens roll. Genom sina ställningstaganden; accept eller fördömande, tillåtande eller förbjudande, uttryck för grundlighet eller ytlighet, allvar eller slentrianmässighet fostrar ledaren sin omgivning på samma sätt som omgivningen fostrar ledaren (Their, 1997). Men just hur organisationen påverkar dess ledare kommer vi inte att ta upp i denna uppsats. Vi har valt att analysera ledares syn på sitt eget ledarskap. Vi vill se hur dessa normer och värderingar uttrycks genom det egna ledarskapet. Vi börjar med att ställa frågor om hur de ser på sitt ledarskap. Detta för att vi ska kunna ta reda på deras grundläggande värderingar. För att sedan få en förståelse om hur de omsätts i praktiken så går vi in på frågor om hur de agerar genom att

intervjupersonen får ge konkreta exempel. Detta gör vi på områden som rör medarbetare och förändringsprocesser.

1.3 Uppsatsens disposition

Kapitel 2 förankrar och fördjupar den bakgrund, syfte och problemområde som vi tidigare presenterat Detta sker utifrån tidigare framlagd forskning om ledarskap. För att göra vår undersökningsprocess så överskådlig som möjlig har vi valt att indela teorin i två avsnitt.

Kapitel 3 behandlar metod och på vilket sätt vi valt att genomföra undersökningen och motiverar varför vi valt detta tillvägagångssätt.

Kapitel 4 tar upp analys och diskussion av intervjuerna som ställs mot den teoribildning som behandlats. I den avslutande metoddiskussionen behandlas metodens för- och nackdelar för att på så vis belysa såväl styrkor som brister i resultaten.

Kapitel 5 innehåller konklusionen där vi för en avslutande diskussion och ger förslag på framtida forskning.

2 TEORI

Vi ska i detta kapitel presentera olika definitioner av begrepp och gå igenom teoribildning inom dessa områden. Först kommer vi att beskriva hur vi har gått tillväga när vi sökt litteratur och hur vårt urval av litteratur sett ut. Följande avsnitt innehåller den teoribildning som vi tagit del av innan vi genomförde själva undersökningen. Den inleds med Ny syn på ledarskap och följs av Konsult och lärare snarare än chef samt Visioner och idéer. Därefter belyses Olika former av ledarskap, Ledarens personlighetsdrag och avslutas med Offentligt och privat ledarskap.

2.1 Litteratursökning

Med anledning av att vi valde en abduktiv ansats (se Metodkapitel 3.2) har sökandet efter relevant litteratur skett vid två olika tillfällen. Till grund för första teoriavsnittet ligger litteratur och föreläsningar om ledarskap i samband med kursen 620, Personal- ledarskap- och organisationsutveckling ht-2000. Men litteratursökning skedde även via databaser. Andra delen av teoriavsnittet tillkom efter insamlandet av det empiriska materialet.

I vårt sökande efter litteratur så använde vi oss av främst två biblioteksdatasystem; Lolita och Libris. De sökord vi använde vid första sökningen var: *individ, ledarskap och utveckling*. Dessa sökord kombinerades på olika sätt. Vidare sökte vi även på kandidatuppsatser på Social och beteendevetenskapliga biblioteket med för vårt syfte relevant innehåll. Vi sökte på några av de författarnamn som frekvent återkom i redan funna källors referenslistor. Vid andra sökningen använde vi oss av följande sökord: *förändring, kompetens, motivation samt organisationskultur*. Vi sökte efter artiklar om ledarskap i databaserna Artikelsök, ERIC och EBSCO. De artiklar vi fick fram var i flera fall inte användbara pga. att de återfanns i tidningar vilka inte motsvarar våra krav på vetenskaplighet eller var svåråtkomliga så tillvida att de var utgivna papers av organisationer utomlands. Däremot kunde vi i vissa fall använda litteratur som fanns med i dessa artiklarnas referenser. Vi fann även artiklar i Pedagogiska magasinet och Psykologtidningen som hade för vårt syfte användbar litteratur som referenser.

2.2 Urval av litteratur

Förutom att litteraturen skulle vara relevant i förhållande till vårt ämnesområde samt till vårt metodval skulle den vara av vetenskaplig karaktär. Alvesson och Sköldbberg (1994) skriver att det är viktigt att vara medveten om vilken betydelse tolkning och reflektion har när man använder en källa. Avseende källkritik och vetenskaplighet bör det vara möjligt att göra en bedömning angående när och var dokumenten tillkom, varför de tillkom och författarens syfte med litteraturen. Dessutom bör det framgå vem författaren är och dennes relation till händelsen som beskrivs (Patel & Davidsson, 1994). Dessa kriterier har varit grundläggande för oss i vårt urval av litteratur. Vi har antagit ett kritiskt förhållningssätt gentemot all litteratur vi använt oss av. Vi har även ansträngt

oss för att undvika sekundärkällor då det i sämsta fall kan leda till feltolkningar. I ett par fall har det dock varit nödvändigt eftersom primärkällan varit svåråtkomlig. Dessutom har det gällt vedertagna teorier och vi har ansett risken för feltolkning låg.

Metodlitteraturen valde vi utifrån samma kriterier som ovan och att de skulle behandla kvalitativ forskning. Vi hade hjälp av en litteraturlista som delades ut under metodkursen. Utöver litteratur som uppfyller våra kriterier har vi använt oss av artiklar och annan litteratur vilken gett oss en bredare bild av ämnesområdet, även om vi inte kunnat använda oss av dem i själva uppsatsen.

Det har under uppsatsens gång varit svårt att hitta litteratur som ur ett individperspektiv behandlar ledarskap. Svårigheterna har varit att finna den typen av litteratur men även att en del litteratur som vi ansåg vara relevant skulle helt enkelt inte via fjärrlån komma fram i tid för oss att bearbeta.

2.3 Teoriavsnitt 1

2.3.1 Ny syn på ledarskap

Ett doktrinskifte inom ledarskapsområdet tog fart under slutet av 1980- talet i Sverige, men startade redan under tidigt 70-tal (Beckérus & Edström, 1988). Övergångsperioden för det nya ledarskapet har varit lång inom både forskning och praxis och håller på än idag. Med detta paradigmskifte vill man lämna principen att leda efter enbart ekonomisk effektivitet via detaljerade instruktioner och istället fokusera på de kommunikativa och stödjande uppgifterna och delarna av ledarskapet (Their, 1997).

Beckérus och Edström (1988) menar att doktrinskiftet innebär tre viktiga förändringar inom ledarskapsområdet. För det första ett nytt affärstänkande som betonar en inriktning mot mer kund- och marknadsanpassade produkter, det vill säga en förskjutning från ett produktionsinriktat till ett marknadsinriktat affärstänkande. För det andra en ny människosyn som fokuserar på ökat ansvar och ökad handlingsfrihet för medarbetarna. Med andra ord en förskjutning från en fragmenterad till en mer holistisk människosyn. För det tredje har ett nytt och mer idéorienterat ledarskap ersatt det tidigare orderorienterade. Sandberg och Targama menar att det nya doktrinskiftet vill framhäva ledaren som en vägledare och ”coach”. Istället för att detaljstyra organisationen med fasta regler och rutiner skulle man nu via bredare ramar vägleda och fungera som ett stöd åt medarbetarna. Den frihet som detta innebär medför att människors drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla bättre tas tillvara än tidigare. Ledarens uppgift blir således:

”att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationen. Ledarskapet får därigenom en mer konsultativ karaktär”
(Sandberg & Targama, 1998,s. 143).

2.3.2 Konsult och lärare snarare än chef

I Sandberg och Targama ges Argyris bild av ledaren som konsult genom en beskrivning av de olika funktioner som ett konsultativt ledarskap har. För det första anser han att det

är konsulten som ska uppmuntra och ge förutsättningarna för att få fram nödvändig information. Ledaren ska locka medarbetarna att själva upptäcka och diskutera nya företeelser. För det andra ska ledaren bygga upp en övertygelse som kan lägga grunden till ett effektivt handlande, dvs att skapa *commitment*, vilket ska inbjuda medarbetarna att ta ställning och reflektera kring sitt arbete. Vidare menar Argyris att det är mycket viktigt att ledaren inte påtvingar ett ställningstagande utan att medarbetarna känner att de har ett fritt val. Ett påtvingande kan således leda till oärlighet bland medarbetarna eftersom det inte upplevs som tillåtet med egna uppfattningar. Enligt Argyris kan detta få konsekvenser som ineffektivitet då mycket energi går åt att hantera låtsasspel. (Sandberg & Targama, 1998).

Det nya ledarskapet kan även liknas vid lärarens och pedagogens roll. Ledaren liksom läraren delar med sig av sin kunskap för att på så vis öka och bibehålla medarbetarens respektive elevens kunskap. Detta sker via en flervägskommunikation där ledaren är delaktig i en lärprocess. Ledaren arbetar nära sina anställda men ställer även krav och förväntningar liksom läraren (Their, 1997). Sandberg och Targama (1998) menar också att paralleller kan dras mellan dagens ledare och den moderna pedagogikens lärare. Det är idag viktigt att stimulera och stödja den individuella processen hos såväl medarbetare som elever.

2.3.3 Visioner och idéer

En vision är något som man gärna vill förverkliga och uppnå. Den ska ge oss en mental bild av framtiden. Innehållsmässigt består en vision av väsentliga värderingar och prioriteringar för företaget som man kan hänvisa till när man utvecklar företagets strategier, samtidigt som den förklarar vad som är viktigt och varför det är viktigt. Typiskt för en vision är att den ska ge oss en känsla av att det är möjligt att nå nya målsättningar och att vi kan förverkliga något unikt, inte bara för oss själva utan även för andra människor. Att leda via idéer och visioner innebär att få personalen att internalisera och ta till sig vissa värderingar. Ledarskapet fokuserar på hur människor skapar mening och identitet i arbetet. Det avgörande för att en vision ska bli verklighet är sättet på vilket man för ut och förankrar visionen (Arvonen, 1989). Det är omöjligt att förmedla en vision via ett PM. Enligt Arvonen krävs det ett emotionellt engagemang från både ledningens och medarbetarnas sida för att göra vision till realitet. En av de mest avgörande faktorerna är de beteenden och signaler som ledarna förmedlar ut i organisationen. Ledningen bör således i ord och handling ge en tydlig inriktning av företagets mål. Utvecklingen av en vision och av idéer är en pågående process och kan ses som en ständig dialog mellan människor (Arvonen, 1989). Sandberg och Targama menar att visioner inte är särskilt effektiva när de används i ett uppifrån och ner perspektiv. Ett rätt användande av visioner kan bli utgångspunkt för ett gemensamt meningsskapande och en utveckling av förståelsen av organisationens verksamhet. Ledningen kan däremot aldrig tvinga på någon innebörd av en vision. Men en ledning som kan utforma en tydlig vision kan på så sätt komma en bra bit på vägen i den gemensamma förståelseskäppande processen (Sandberg & Targama, 1998).

2.3.4 Olika former av ledarskap

Det finns ett otal kategoriseringar av ledarskap. Inte sällan är en chef eller ledare en kombination av flera olika ledarmodeller (Yukl, 1998). Ledarens egen tolkning av och syn på ledarskap tillsammans med de förväntningar som han/hon tror att medarbetarna bär på formar det egna ledarskapet. Den upplevelse ledaren har av sin roll styr alltså det sätt på vilket ledaren agerar. (Their, 1997).

Lewin refererar Maltén gjorde en indelning av ledarskapformer i tre kategorier i slutet av 1930-talet. *Den auktoritära ledaren* styr ensam och fattar så gott som alla beslut själv och rådgör sällan med gruppen. *Den demokratiska ledaren* låter medarbetarna ta aktiv del av planering och genomförande av organisationens mål. Ledaren finns vid sidan av till hands som stöd och hjälp. Vanligt för denna typ av ledarskap ett aktivt agerande för att stimulera kommunikationen inom gruppen. Slutligen den *"låt gå"* - *mässige ledaren* som endast ger råd och anvisningar då han blir tillfrågad. Det är en passiv och tillbakadragen ledare som lämnar gruppen åt sig själv. (Maltén, 1992).

Många undersökningar och studier har gjorts kring olika former av ledarskap. Yukl (1998) tar upp och behandlar några traditionella former av ledarskap. Deltagande ledarskap (*participative leadership*) består som namnet anvisar av ledarskap med olika former av delaktighet och skiljer sig från relationsinriktat (*relationship-oriented*) och uppgiftsorienterat ledarskap (*task-oriented*). Ledaren använder sig här av olika beslutsprocesser där medarbetarna har varierande grad av inflytande. Enväldigt beslutande (*autocratic decision*) är den formen av beslut och ledarform där ledaren bestämmer utan att förhålla sig om vad medarbetarna anser. Rådgivande (*consultation*) innebär att ledaren frågar efter medarbetarnas åsikter och idéer för att sedan ha dessa i åtanke vid beslutsfattandet. Vid gemensamt beslutsfattande (*joint decision*) sätter sig chefen ned med de anställda för att diskutera kommande beslut. Vid denna typ av beslutsfattande kan inte chefen påverka det slutgiltiga beslutet mer än någon annan medarbetare. Den sista formen inom deltagande ledarskap är delegerande ledarskap (*delegation*) där ledaren delegerar och ger inom vissa ramar frihet för en grupp eller individ att själv fatta beslut.

Ett relationsinriktat ledarskap understryker däremot vikten av att lyssna och fungera som coach och mentor åt medarbetarna. Chefen tillbringar mycket av sin tid till att socialisera med medlemmarna i organisationen eftersom det finns en hög tro på att tillit och lojalitet skapar en mer hälsosam och därmed en mer produktiv organisation. Till skillnad från en relationsinriktad ledarform är en målorienterad ledare mer fokuserad på att förbättra eller bibehålla effektiviteten och produktiviteten inom organisationen. Detta sker då främst i form av olika aktiviteter för att få rätt medarbetare på rätt plats. En rak och öppen kommunikation är här en förutsättning. Ett omskapande ledarskap (*transformational leadership*) inriktar sig på att ge medlemmarna en tro på sig själva och gruppens möjlighet, detta ger organisationen en ökad kapacitet. Ledaren ska vara ett föredömligt exempel för medarbetarna för att på så vis understryka vad som är viktiga värden i organisationen (Yukl, 1998).

Sandberg och Targama tillför ytterligare ett synsätt på ledarskap, nämligen det *förståelsebaserade ledarskapet*. De beskriver innebörden av det på följande vis:

”Att kunna påverka medarbetarnas förståelse av sitt och företagets arbete på ett sådant sätt att en gemensam mening av arbetet uppnås, som i sin tur ger upphov till en specifik kompetens och speciella lärprocesser, vilka möjliggör för organisationen att uppnå konkurrensfördelar” (Sandberg & Targama, 1998 s.149)

För att nå förståelse krävs en öppen och ärlig dialog där man utgår ifrån medarbetarnas sätt att se på och förstå sitt och företagets arbete. Sandberg och Targama menar vidare att ett öppet ifrågasättande från ledningens sida är viktigt för nytänkande och omprövning av gällande förståelseformer. Ett motiv till ett förståelsebaserat ledarskap är att organisationer har strukturerats om i mindre centralstyrda och mer platta former. (Sandberg & Targama, 1998)

Their tilldelar ledarskapets varierande uppgifter olika roller. Ledaren ska framför allt leda verksamheten. Personen ska kunna stå kvar och ta de konsekvenser som ett ledarskap innebär. Ledarskap innebär att själv initiera men också att ta emot initiativ dvs att både agera lärare och elev. Genom den ställning ledaren intar i frågor om värden och normer för organisation kan ledaren ses som fostrare. Rollen som förebild, ligger nära den som fostrare. Omgivningens sätt att fungera påverkas av ledarens sätt att handla och bete sig. Skillnaden mellan förebilden och fostraren ligger i att fostransprocessen kan innebära vissa ställningstaganden som mister sitt värde och sin funktion om de inte förstärks av förebilden. De åsikter som ledaren framför om tex konkurrenter, kompetens och framtiden påverkar organisationsklimatet och opinionerna. I ledarskapet finns även rollen som opinionsbildare. I den pedagogiska rollen som utvecklingsagent ska ledaren visa sin tro på medarbetarnas förmåga att växa, lära sig och utvecklas. (Their, 1997). En ledare främsta uppgifter enligt Their (1997) och Maltén (1992) är att hjälpa sina medarbetare med att nå målet och bevara sammanhållningen i gruppen.

2.3.5 Ledarens personlighetsdrag

Jacobsen och Thorsvik (1998) skriver om bakgrunden till ledarskapsteorierna att man i ledarskapsforskningens tidiga skede arbetade utifrån en teori att det fanns ett ledarbeteende som var det bästa oavsett situation. Både Jacobsen och Thorsvik (1998) och Yukl (1998) berör ledarskapsstudierna vid Ohio State University, där man försökte att kartlägga olika aspekter av ledarskap. Jacobsen och Thorsvik nämner tre olika personlighetsdrag som ofta lyfts fram hos framgångsrika ledare. Dessa är; att de söker ledarskap och makt, visar förmåga att motivera andra och har speciella intellektuella talanger. Författarna skriver också att det är beroende av egenskaper hos ledaren, egenskaper hos de underordnade och egenskaper hos arbetssituationen, vilken typ av ledare som behövs. De exemplifierar med att oerfarna ledare passar bäst i situationer utan tidspress, medan erfarna klarar pressade situationer bättre. De menar vidare att vid tidspress så kan erfarna ledare falla tillbaka på hur de har analyserat och utfört tidigare uppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Yukl (1998) är inne på samma linje när han säger att olika lägen behöver olika ledare, men att det ändå finns vissa egenskaper som återfinns hos de flesta ledare i större organisationer. Han nämner några som; hög grad av energi och stresstålighet, självförtroende, personlig integritet och stark prestationsdrift. Hagström (1990) skriver dock att forskning inte kunnat visa att det finns generella ledaregenskaper som är oberoende av saker som situation, organisationskultur och ledarstil.

2.3.6 Offentligt och privat ledarskap

Särdrag i offentliga sektorn som har betydelse för ledarskapsfrågorna tas upp av Hagström (1990). Han skriver att kravet på offentlighet innebär att offentliga organisationer är mer öppna för insyn utifrån än privata. De har inte samma möjlighet att styra information till press och media som företag inom näringslivet. Detta påverkar givetvis sättet att leda och styra. I en artikel av Lööv (1999) menar Ingrid Tollgerdt-Andersson däremot att skillnaden mellan offentligt och privat ledarskap ligger i att verksamheterna bygger på olika lagstiftningar. Hon säger vidare att en bolagsstyrelse är mycket mer enad i sina mål medan en politisk organisation måste vara mer lyhörd eftersom de har mer komplexa mål och måste följa demokratins gång. Tollgerdt-Andersson syftar här till företagets marknadsmässiga mål; att öka vinsten. Till följd av detta anser hon, att den idé som finns idag om att offentligt ledarskap ska kopiera näringslivets ledarskap, är förenat med stora risker. (Lööv, 1999). Hagström skriver att tidigare var den offentliga sektorn i det närmaste oberoende av marknadsmekanismer, men det har skett stora förändringar på senare år. Detta kan bero på ökade krav på offentliga myndigheters att nå förhöjd effektivitet och komma bort från ”den skamliga myndighetsstämpeln”. Trots detta så menar han att kunskapsunderlaget för förändring och innovationer troligen är svagare än i näringslivet på grund av sämre utvecklade marknadsmekanismer. (Hagström, 1990).

2.4 Teoriavsnitt 2

Med anledning av den abduktiva ansats vi valt att använda oss av kommer följande avsnitt att behandla den teoribildning som tillkommit efter själva undersökningen. Vi vill på så sätt påvisa den ständiga växling mellan teori och empiri som skett under arbetets gång. Kapitlet inleds med ett avsnitt om Ledarskap på skilda nivåer och följs av Chef/ledare, Motivation, Förändring och därefter behandlas området Organisationskultur. Detta följs av begreppet Kompetens och avslutas med Moral/etik.

2.4.1 Ledarskap på skilda organisationsnivåer

Jacobsen och Thorsvik menar att det på olika nivåer ställs olika krav på ledaren. De skiljer på tre ledningsnivåer. De är den institutionella nivån där den högsta ledningen återfinns som handhar långsiktig planering och har en viktig symbolfunktion för att förmedla vilka värderingar som är önskvärda i organisationen. På den administrativa nivån finns mellanledarna vilka ofta är avdelningschefer med ansvar för organisation, integration och kommunikation. På den operativa nivån där de dagliga ledarna finns gäller ansvaret ofta handledning och samordning. Ledaren har också en mycket viktig social och motiverande funktion. (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

2.4.2 Chef/ledare

Edlund menar att det är lite av en modefråga vad gäller begreppen chef/ledare, och att det idag är mer populärt att titulera sig ledare eller coach, men både han och övriga författare menar att det ligger en skillnad i begreppen (Edlund, Ahlthorp, Andersson &

Kleppstö 1990). Arvonen skriver att den kunskap som den traditionella chefen har avser områden som administration, planering, tekniska kunskaper, budgetering etc. Det som skiljer i det nya ledarskapet är att vara en skicklig pedagog, vägledare, diskussionspartner, missionär osv. Han säger vidare att ledarskap är handlingar som att gå runt bland medarbetarna, uppmuntra, uppmärksamma människor, vara intresserad, ha tid för andra osv. Ledaren skall också vara en symbol för de gemensamma värderingarna och skapa ett gott klimat och en stimulerande anda. (Arvonen, 1989). Rohlin, Skärvad och Nilsson (1994) är inne på samma linje när de skriver att en chef har blivit utnämnd av någon på en överordnad nivå och chefen har befogenhet att företräda arbetsgivarens intressen. Ledarskap beskrivs som något som tillskrivs ledaren av partners i nätverket och det påverkas av personlighet och kompetens, tidsanda och situation. Viktigt är alltså att ledaren skapar sig acceptans hos medarbetarna. (Rohlin et al., 1994). Det menar även Dimmlich när han skriver att en ledare alltid får sin auktoritet underifrån, dvs från medarbetarna (Dimmlich, 2000). Arvonen har också gjort en tabell där han samlat olika skillnader mellan begreppen chef och ledare, som han har sammanfattat med att ledarskap är inte det man utövar från en position utan det är något som andra ger till personen. (Arvonen, 1989). Dimmlich skriver att man inte kan lära sig att bli ledare, men man kan lära sig att utöva ledarskap. Med det menar han att ledarskapet är situationsbetingat och att en ledare som lyckas i en given situation inte nödvändigtvis klarar en annan situation där förutsättningarna ändrats. (Dimmlich, 2000). I det privata näringslivet så har ledarna oftast den formella titeln ledare på vad som i den offentliga sektorn oftast betecknas som en chefsbefattning. Ett exempel på detta är företagsledare kontra förvaltningschef. Denna språkliga skillnad behöver inte betyda att ledarskapet skiljer sig åt. (Hagström, 1990).

2.4.3 Motivation

När man talar om motivation är det viktigt att komma ihåg att människor har många olika behov och motiveras därför av olika faktorer. Det finns individer som i första hand drivs av pengar medan andra sätter säkerhet främst. Det är människorna i en organisation som bl a genom sin grad av motivation garanterar kvalitén och därmed verksamhetens framtid. Det krävs därför av ledare idag en utvecklad förståelse för och ett tillvaratagande av den mångfald av motiverande faktorer. (Hersey & Blanchard, 1970).

Jacobsen och Thorsvik använder sig av Taylors definition av motivation vilken lyder:

”Att motivera anställda är att åstadkomma maximal prestation utifrån de förutsättningar som individen har” (Jacobsen & Thorsvik, 1998 s. 222).

Författarna beskriver tre förhållanden som kan förstöra sambandet mellan viljan att prestera och faktiska prestationer. Det kan vara att personen vill utföra något som denne inte har kunskap till. Det kan vara att resurser som t ex tid och utrustning inte finns och det kan vara att sociala regler och normer hindrar prestationen. Det är inte faktiskt bevisat att det finns ett samband mellan att tillfredsställelse i arbetet leder till bättre prestationer, men det är en teori som man arbetar efter. Med engagemang menas i hur hög grad som man identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål. Och det hävdas av vissa att engagemang innebär att personen har internaliserat

organisationens värderingar, men inte heller här finns det klara bevis. (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Behovsteorier bygger till stor del på Maslow's behovshierarki som han skapade i mitten på 1900-talet vilken består av fem nivåer. Nivå ett är fysiologiska behov. Nivå två är *trygghetsbehov*, Maslow menar att det främst gäller barn och i ett ordnat samhälle så har vuxna människor normalt sett sitt trygghetsbehov tillfredsställt. På den tredje nivån finns de *sociala behoven* som vänskap och samhörighet. Nivå fyra handlar om *behov av status och prestige* och vikten av erkännande från andra och att individen känner att hon värdesätts. För att kunna uppnå steg fem som innebär *självförverkligande* så måste alla de andra redan vara uppfyllda. (Maslow, 1970). Jacobsen och Thorsvik. Vill understryka att det är viktigt att förstå att människor befinner på olika nivåer i hierarkin och att de därför har olika behov. Arbetsuppgifterna kan också ge tillfredsställelse, förutsatt att individen känner att det är "hennes" arbete och att hon har en viss frihet i att utföra dem. Dessutom så visar teorin att möjligheterna till självförverkligande är viktigt för motivationen och kan främja kreativitet i arbetet. (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Enligt Jacobsen och Thorsvik så är målsättning en grundläggande del i motivation. Latham och Locke refererad i Jacobsen och Thorsvik (1998) visar på tre viktiga delar vad gäller målsättning. De är klara och konkreta mål, mål med uttalad tidsfrist och mål som är utmanande, men realistiska. De talar även om vikten av feedback för att öka motivationen. Dessutom så måste de anställda acceptera målen för att de skall kunna fungera motiverande.

2.4.4 Förändring

Förändring innebär någon grad av kaos och det är enklare att fortsätta som tidigare. Här är ledarens roll mycket viktig för att minska graden av kaos och driva förändringen i en positiv riktning. Att leda förändring innebär att själv komma med idéer eller att verkställa andras förslag samt att strukturera arbetet. (Their, 1997). En av de viktigaste uppgifterna i ett ledarskap är att guida och underlätta förändringsprocessen samt hålla de anställda informerade om vad som händer. (Yukl, 1998). När det av ekonomiska skäl uppstår behov av förnyelse så innebär det att det också blir en social process. Det går inte att enbart implementera en ny strategi utan man behöver också kunna påverka personalens beteende vad gäller attityd och kompetens. Det kallar Arvonen för en kulturell förändringsprocess. Han listar ett antal kriterier som han menar vara viktiga i en idealkultur. De är *trygghet*- om man är trygg i de sociala relationerna kan mycket energi läggas på att utföra uppgiften. *Kompetens*- framgång ger identitet och självförtroende, men kan också vara vanskligt i längden då det lätt kan leda till statiska strukturer, *anpassningsförmåga*- det är en balansgång mellan effektivitet och traditioner och utveckling, vara tänkande och lärande- *ta etik och moral i beaktande* samt slutligen skall *organisationens grundlag kunna överföras till andra generationer*- d v s de nyanställda då en god kultur har strukturer för att uppfosta de nya in i rådande värderingar. (Arvonen, 1989). Lewin i Yukl har presenterat en modell för de olika stadierna i ett förändringsarbete. Han menar att de är upptining, förändring och nedfrysning (*unfreezing, changing and refreezing*). I upptiningsfasen så blir människorna medvetna om att det gamla sättet inte fungerar antingen p g a en kris eller en prognos. I förändringsfasen så letar människorna efter nya sätt att lösa problemen

och i nedfrysningsfasen så implementeras det nya arbetssättet och det blir etablerat. Lewin varnar för att gå för snabbt igenom de olika faserna eftersom han menar att de alla behöver ta sin tid för att människorna i organisationen skall hinna vänja sig vid tanken på förändring (Yukl, 1998).

2.4.5 Organisationskultur

Bang definierar organisationskultur som:

”den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (Bang, 1994,s.23).

Organisationskulturen är en helhet av delar som tillsammans är större än summan av de olika delarna. Kulturen är socialt skapad och underhållen av de människor som tillsammans bildar organisationen där sammanhållningen är en avgörande egenskap. Ju starkare och ju mer inriktad mot marknaden kulturen är, desto mindre är behovet av detaljerade procedurer och regler. De anställda vet ändå vad de skall göra då det inte råder något tvivel om de styrande värderingarna (Hofstede, 1991). Å andra sidan så kan starka normer och värderingar i en organisation hindra en person att våga stå för nya idéer och utveckling då det kan finnas en rädsla att bli utesluten ur gruppgemenskapen (Dimlich, 2000). Även Janis (1982) talar om denna negativa sida av starka grupp kulturer då författaren menar att gruppen kan utveckla en sådan konformitet att när den sedan utsätts för hot, som t ex ett annorlunda tänkande, så kan den reagera med kraftigt motstånd på olika sätt.

Erfarenhet och forskning visar att framgångsrika organisationer ofta har en stark organisationskultur. Organisationskulturen tillsammans med organisationsstruktur och ledning är effektiva medel för att förverkliga organisationens mål och strategi. Att bygga en stark organisationskultur kan därmed vara ett kraftfullt sätt att påverka dess effektivitet. Om de anställda i en organisation är medvetna om vad organisationen står för finns det goda förutsättningar för att de skall förstå vad som förväntas av dem. (Bruzelius & Skärvad, 1995).

En stark organisationskultur skapar kontinuitet och struktur för livet inom organisationen och genom kulturen förstår individen de speciella koderna om hur hon skall bete sig i sitt arbete. Vidare har kultur den egenskap att den styr organisationen och delvis ersätter den byråkratiska kontrollen och formella organisationsstrukturen. (Arvonen, 1989).

2.4.6 Kompetens

Att leda medarbetare så att de utvecklar kompetens är en betydande uppgift för ledaren eftersom utan kompetens – inget utförande. Det pågår just nu en mångtydig diskussion kring begreppet kompetens. Ellström definierar kompetens som:

”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”. (Ellström, 1992 s.21)

Det finns många olika former av kompetens. Några av dessa är kognitiv, affektiv, social, kreativ och kommunikativ kompetens. Den kognitiva kompetensen kan liknas vid den faktiska, formella kompetens som krävs för yrket i fråga. De resterande fyra är svårare att urskilja från varandra (Their, 1997).

Sandberg och Targama menar dock att kompetens inte primärt utgörs av ett antal specifika egenskaper som kunskap och färdigheter som individen besitter i förhållande till sitt arbete. Deras studier visade istället att en persons kompetens består i att personens kunskaper och färdigheter föregås av och är baserade på personens förståelse av sitt arbete. De talar vidare om kollektiv kompetens ur ett symboliskt kulturperspektiv där kulturen i form av symboler formar och upprätthåller den kollektiva kompetensen. De ger som exempel IKEA där den kollektiva kompetensen gestaltas via nio teser som grundaren Ingvar Kamprad formulerat. (Sandberg & Targama, 1998)

2.4.7 Moral/Etik

En effektiv ledning via idéer förutsätter att man påverkar individens attityder och värderingar i någon utsträckning. Individen måste rätta sig efter de kollektiva värderingarna som organisationen står för. Det är inte helt rumsrent eftersom det kan upplevas som manipulation och paralleller kan lätt dras till t ex de idéer som spreds i Europa under andra världskriget. Pascale refererad i Arvonen säger:

“The crux of the dilemma is this: We are intellectually and culturally opposed to the manipulation of individuals for organizational purposes. At the same time, a certain degree of social uniformity enables organizations to work better”
(Arvonen, 1989, s.166)

Arvonen menar vidare att det uppstår moraliska och etiska frågeställningar om vilka metoder för påverkan som är acceptabla. Han talar om fester och resor som exempel på instrument för att påverka beteendet och som av individen kan upplevas som belöningar som skall återgäldas på något sätt och som kan vara svåra att distansera sig ifrån. En strävan i samhället är att utbildningar både på medarbetar- och ledarnivå tenderar att framhålla vikten av social kompetens framför kunskap och formella meriter. Det återspeglar sig i ledarskapet genom att ledaren skall vara praktisk och genom sin personlighet, handling och stil kunna framföra sitt budskap. Det ligger i tiden med karismatiska ledare (Arvonen, 1989). Arvonen ser vidare en fara med personkult och att låsa sig vid individer och menar att leda via idéer och utveckla en gemensam värderingsgrund i organisationen inte har något gemensamt med extrema företeelser som sekter och liknande (Arvonen, 1989).

3 METOD

I metodavsnittet kommer vi att beskriva och motivera hur vi gått tillväga för att genomföra vår undersökning. I kapitlet behandlar vi kvalitativ undersökning och vilken typ av ansats vi använt oss av. Detta följs av val av företag och intervjupersoner och val av datainsamlingsmetod. Sedan tar vi upp datainsamling och hur vi dokumenterat och sammanställt undersökningen. Till sist behandlar vi begreppet kvalitet.

3.1 Kvalitativ undersökning

Kvalitativt inriktad forskning bör användas vid forskning där djupgående och mångfacetterad beskrivning eftersträvas. Metoden är i första hand förståande och inte förklarande och den ger vidare inte data som är statistiskt analyserbara. Vid denna typ av forskning är forskaren sitt eget tolkningsinstrument. (Kjaer & Jensen, 1995). Den kvalitativa forskningens mål är liksom vårt, att upptäcka eventuella variationer, nyanser, strukturer och processer. Då vi undersökte hur ledares grundsyn på ledarskap påverkar deras synsätt i förhållande till medarbetare och förändringsarbete ville vi finna en metod som utgår från helheten för att bättre kunna förstå delarna. Eftersom vi ville få reda på ledarnas egna upplevelser av sitt ledarskap så blir en kvalitativ studie den enda möjligheten. Den kvalitativa metoden gav oss på så vis utrymme att se hur de inbördes delarna är relaterade tillvarandra. (Starrin & Svensson, 1994).

3.2 Ansats

Vi valde att arbeta utifrån en abduktiv ansats som enligt Alvesson & Sköldberg (1994) är en kombination av induktion (som utgår från empirin) och deduktion (som utgår från teorin). Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen men avvisar inte teoretiska föreställningar där deduktionen har sin utgångspunkt. Det sker alltså en ständig växling mellan teori och empiri som tillåts påverka varandra under hela forskningsprocessen. Den ständiga växlingen mellan teori och empiri ger möjlighet till att omtolka materialet under arbetets gång. Genom abduktion når man djupare strukturer såsom förståelse eftersom det enskilda fallet tolkas med hypotetiskt övergripande mönster samtidigt som tolkningen kan befästas genom nya fall. (Alvesson & Sköldberg, 1994). En abduktiv ansats är dock inte alltid logiskt korrekt utan kan, liksom induktion och deduktion, tillåta vissa felslut och måste därför kontrolleras flera gånger. Det innebär att vi under uppsatsprocessen ställer fakta mot bakgrund av flera olika teorier och alternativ innan vi beslutar oss.

Något som är typiskt för vår tid är att all sanning är relativ och att det alltid gömmer sig förförståelse bakom varje beskrivning av verkligheten. Enligt hermeneutiken faller förförståelse tillbaka på den enskilda enheten hela tiden måste relateras till helheten för att skapa en innebörd (Kvale 1997). Dessa föreställningar som vi bär med oss kommer att hela tiden se olika ut och förändras under tolkningsprocessen. Vi anser därför är det kan ses som ett kvalitetskrav att på ett tidigt stadium tydliggöra för läsaren den förförståelse och föreställningar som vi medvetet bär med oss. Men det är inte lätt att bokstavigt redogöra för all vår egen förförståelse. Ett sätt kan vara att redovisa sin förförståelse via en tolkningsteori. Ett annat sätt kan vara att ta upp personliga

erfarenheter som varit relevanta och präglat det som ska tolkas (Starrin & Svensson, 1994). Vi har båda tidigare fördjupat oss i hur medarbetare upplever olika typer av ledarskap ur ett organisations perspektiv. Nu ville vi istället använda oss av ett så kallat uppifrån perspektiv, för att kunna se på hur de olika ledarna ser på sitt eget ledarskap ur ett individperspektiv. Våra ”resultat” bygger i mångt och mycket på såväl intervjupersonernas som våra egna tolkningar och uppfattningar.

3.3 Val av företag

Kvalitativa intervjuer är inte representativa i statistisk mening och följaktligen skall heller inte representativitet eftersträvas. För att få variation föreslås att ett strategiskt urval används i motsats till ett representativt sådant. Ett strategiskt urval innebär att utgångspunkt tas i en eller flera variabler vid urvalet medan ett representativt urval företräder hela populationen. (Trost, 1994). Vi ville få några olika former av organisationer representerade. Eftersom vi var intresserade av både offentligt/ privat, ny/ väletablerad och stora respektive mindre organisationer så styrde dessa faktorer vårt val av företag. Med stora organisationer menar vi företag med över 250 anställda.

3.4 Val av personer

Antalet nödvändiga intervjupersoner beror av undersökningens syfte. Om syftet är att förstå världen som den upplevs av en särskild person, räcker det med denna enda person. Är antalet intervjuer för många blir det svårare att göra mer ingående tolkningar. (Kvale, 1997) Ett villkor för våra intervjupersoner var att de sitter i någon form av ledande ställning, och har daglig kontakt med medarbetare samt att de är involverade i förändringsarbeten. Vi ville undersöka hur våra intervjupersoner *upplever sitt eget ledarskap* och vi valde att göra sex intervjuer. Detta för att vi skulle kunna göra jämförelser intervjupersonerna emellan. Vi ansåg att vi efter sex intervjuer fått tillräcklig information för att kunna genomföra undersökningen. Urvalet är strategiskt i alla fallen. I två av fallen ville vi få olika branscher representerade och skickade ut e-post till två utvalda personer som vi hittade på hemsidor på Internet. I ena fallet besvarades den direkt, medan den andra inte besvarades alls och då valde vi helt enkelt en liknande organisation. Vår tanke var också att hälften av intervjupersonerna skulle vara manliga och hälften kvinnliga för att kunna jämföra deras ledarskap. Men på grund av bortfall så blev det slutligen fyra män och två kvinnor.

3.5 Datainsamlingsmetod

Tillvägagångssätt vid datainsamling är beroende av syftet och i vårt fall, för att komma åt personernas egen upplevelse, så blev intervjun det självklara valet. Genom att använda kvalitativa intervjuer kunde vi få förståelse för upplevelser hos intervjupersonen och finna mönster i de samma. Målet är att förstå hur intervjupersonen tänker och känner samt få en ökad insikt i intervjupersonens föreställningsvärld (Trost, 1997).

Målsättningen med kvalitativa intervjuer är enligt Svensson och Starrin att upptäcka företeelser, egenskaper eller innebörder. Syftet är att upptäcka vad som sker snarare än att bestämma omfattningen av något som är på förhand bestämt. Den kvalitativa

intervjun är en kraftfull metod som passade vårt syfte där vi ska fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardag. (Svensson & Starrin, 1996). Via intervjun kan intervjupersonerna alltså förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord (Kvale, 1997). Då vårt syfte är att analysera ledares egen upplevelse av ledarskapet anser vi att en kvalitativ intervju ger de bästa förutsättningarna för att få en ökad förståelse för vårt problemområde. Dessutom krävs det av intervjuaren att utveckla och anpassa vad som kan vara lämpligt för situationen och syftet med undersökningen (Svensson & Starrin, 1996).

Vår kvalitativa empiriska undersökning genomfördes med hjälp av sex intervjuer. Intervjuerna syftade till att erhålla subjektiva beskrivningar utifrån den intervjuades upplevelse kring nämnda begrepp för att sedan kunna sammanställa och tolka dessa. Några exempel på fördelar som en intervju ger är att frågorna inte måste komma i samma följd hos de olika intervjupersonerna, det går i stor utsträckning att använda sig av öppna frågor, nya oförberedda aspekter kan dyka upp under intervjuens gång och det finns då chans att spinna vidare på de nya trådarna. (Jacobsen & Thorsvik, 1993). Inför intervjuerna lade vi ner mycket tid på att skapa en intervjuguide (se bilaga 1). En intervjuguide är en lista på de frågor och ämnen som skall behandlas i intervjun och den hjälper intervjuaren att komma ihåg vilka frågor som skall ställas. Utan en sådan guide är det lätt att glida iväg och skifta fokus under intervjuens gång (Lantz 1993). Kvale (1997) beskriver en intervjuform av halvstrukturerad karaktär som innebär att man har ett antal delområden med underfrågor. Vi valde att dela upp frågeformuläret i olika teman. Detta för att det blir lättare att under analysstadiet strukturera intervjun (Kvale 1997). Vi skapade tre delområden innehållande ett antal underfrågor. Dessa delområden var: *ledarskap*, *förändringsarbete* och *medarbetare*. En anledning till att vi inte ville göra en helt ostrukturerad intervju var att vi vill kunna jämföra de olika personernas svar på frågorna, något som hade varit svårare om intervjun hade varit helt ostandardiserad.

3.6 Dokumentation och sammanställning av undersökningen

I syfte att höja kvaliteten i dokumentationen använde vi oss av en bandspelare vid varje intervjutillfälle. Vid intervjutillfällena organiserade vi oss så att en ställde intervjufrågorna, medan den andra gjorde stödanteckningar. Varje intervjutillfälle varade mellan 45 min till en timme, vilket behövdes för att låta intervjupersonerna få möjlighet att svara på frågorna. Intervjuerna ägde rum på respektive intervjupersons arbetsplats. Inför varje intervjutillfälle tillfrågades intervjupersonen om hon/han hade något emot att vi spelade in hela intervjun. Detta visade sig inte vara ett problem vid något tillfälle. Vi bearbetade bandupptagningen genom att skriva ut hela intervjun ordagrant och överförde anteckningar och skrev ut eventuella störningsmoment eller liknande. Utskriften skedde i regel samma dag som intervjun då vi båda hade intervjun färsk i minnet och för att undvika eventuella misstolkningar, vilket annars lätt sker. Analysen inleddes med att vi läste de utskrivna intervjuerna om och om igen. Därefter rannsokade vi materialet genom att skilja mellan väsentligt och oväsentligt. Vad vi anser vara väsentligt styrs av uppsatsens syfte. Vid vissa tillfällen återgick vi till det inspelade materialet för att notera tonfall eller pauser för att kunna göra en så adekvat analys som möjligt. Slutligen efter att ha noga studerat intervjuerna kunde vi urskilja mönster

mellan dem och använde oss av meningskoncentrering för att korta ner likheter och skillnader intervjuerna emellan (Kvale, 1997).

3.7 Kvalitet

Med *tillämplighet* menas att både den teknik och den undersökningsgrupp som väljs måste uppvisa största möjliga användbarhet för att forskaren ska erhålla den önskade informationen (Patel & Tebelius 1987). Detta menar vi att vi har tagit hänsyn till genom vårt urval och vårt datainsamlingsinstrument.

Pålitlighet motsvaras inom den kvalitativa forskningen av *trovärdighet*. Med detta menas hur väl forskaren kan undvika att andra faktorer hindrar ett bra informationsutbyte. Det kan vara t ex en störande miljö under intervjun och motivationen hos intervjupersonen att lämna pålitlig information. Pålitligheten uttrycks vid termer av trovärdighet i insamlings- och tolkningsförfarandet vid kvalitativ forskning. (Patel & Tebelius, 1987). Vi anser att det är sannolikt att anta att pålitligheten hos våra respondenter är stor då allt material som samlats in är konfidentiellt. Att personerna berättade alla väsentliga fakta och fullt sanningsenligt har vi dock ingen garanti för. I syfte att höja pålitligheten vid dokumentationstillfället använde vi oss av bandspelare vid varje intervjutillfälle.

Överensstämmelse innebär i den kvalitativa forskningen *rimlighet*. En undersöknings rimlighet (validitet) avser att beskriva om det finns någon överensstämmelse mellan den information som framkommer vid en undersökning och den verklighet som man avser att fånga. (Patel & Tebelius 1987). I vårt fall gäller det huruvida vårt instrument mäter den egenskap det är avsett att mäta. Vi arbetade mycket för att få frågorna i vår intervjuguide att fånga intervjupersonernas upplevelse av sin verklighet.

Noggrannhet utgörs i kvalitativ forskning av *samvetsgrannhet*. Samvetsgrannhet har för oss inneburit att vi försökt att göra en noggrann och ärlig framställning av hur vi gick tillväga i vår studie. Patel och Tebelius (1987) skriver att det som är avgörande för forskningens kvalitet är forskarens samvetsgrannhet och ärlighet från forskningsprocessens början, genom dess olika steg fram till en tydlig, fullständig redovisning. Detta har vi haft i åtanke genom hela arbetsprocessen.

4 RESULTATANALYS OCH DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att analysera de svar och resultat vi fått via intervjuer och ställa dessa mot den samlade teoribildning vi valt att ta upp. Det kommer att ingå teori från teoriavsnitt ett och två samt våra egna tolkningar av vårt material. En deskriptiv resultatgenomgång återfinns i bilaga nr 2.

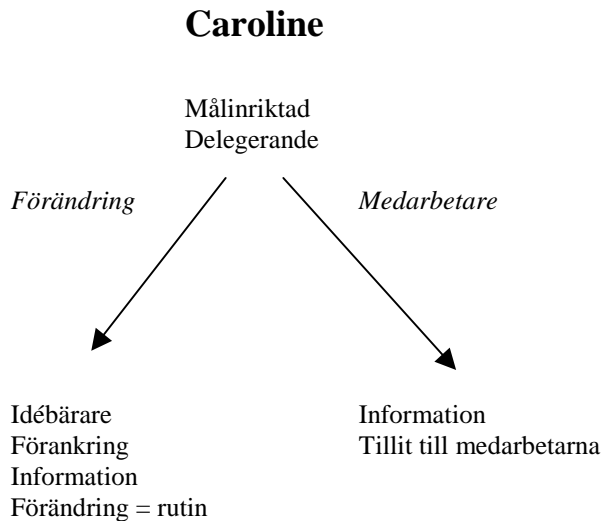
Här kommer vi att analysera den information som vi erhållit genom våra intervjuer vad gäller intervjupersonernas syn på sitt eget ledarskap och denna syn i förhållande till medarbetare och förändring. Vi använder oss av fingerade namn på våra intervjupersoner för att behålla konfidentialiteten. Vi har valt att indela ledarna och deras organisationer i några olika kategorier för att kunna göra jämförelser dem emellan. Vi ska titta på *offentligt/privat, stor/liten, ny/väletablerad organisation* och *tid på respektive post*. Med en väletablerad organisation menar vi företag/förvaltning som funnits i mer än tio år. Vi är väl medvetna om riskerna och svårigheterna med att placera in människor i olika kategorier och modeller. Yukl (1998) skriver att en chef eller ledare inte sällan är en kombination av flera olika ledarmodeller. Vi vill gärna poängtera att de intervjuade givetvis inte tillhör endast en kategori av ledarskap. Vi har nedan konstruerat en modell över intervjupersonernas syn på ledarskap som syftar till att tydliggöra skillnader och likheter för läsaren.

4.1 Ledarskap

Yukl (1998) beskriver en indelning av ledarskap i relationsinriktat, uppgiftsorienterat och omskapande ledarskap. Vi har funnit att de båda tidigare är applicerbara på de ledare vi har intervjuat. Yukl (1998) beskriver vidare resultaten från Ohio State Studies där ledare som har ett deltagande ledarskap, vilket vi menar att alla våra intervjupersoner bedriver, delas in i olika typer. Vi har där placerat in ledarna i rådgivande, gemensamt beslutsfattande och delegerande ledarskap.

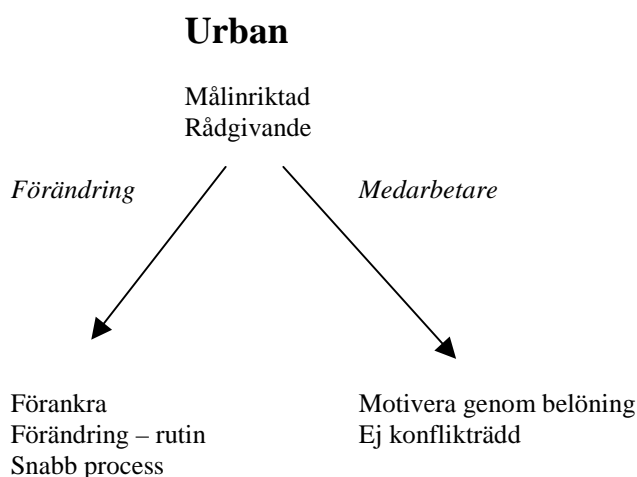
Jacobsen och Thorsvik (1998) beskriver ledarskap på tre skilda organisationsnivåer; institutionell-, administrativ- och operativ nivå. De ledare vi har intervjuat finns på alla tre nivåer, men vi menar att de kan jämföras med den gemensamma nämnaren att de alla har ett personalansvar och är involverade i förändringsarbete.

Att leda via kultur förekommer alltmer idag. Organisationskultur är ett socialt skapat fenomen och underhålls av de människor som tillsammans bildar organisationen där sammanhållningen är en avgörande egenskap. Kulturen bärs upp av rådande normer och värderingar som finns i företaget. Att bygga en kraftfull organisationskultur kan vara ett sätt att komma undan behovet av detaljerade procedurer och regler. De anställda vet ändå vad de ska göra då det inte råder något tvivel om styrande värderingar. (Hofstede, 1991).



Figur 1: Profil över Carolines ledarskap

Figur 1 visar Caroline som är kommunstyrelseordförande i en större kommun och tillhör kategorierna stor och väletablerad organisation. Hon har suttit på sin post i ca tre år. Vi har placerat Caroline som chef med ett målinriktat ledarskap. Hon menar att för att kunna leda en så pass stor organisation som en kommun krävs det målstyrning och framför allt få men tydliga mål. Carolines ledarskap drivs och motiveras främst av en vilja att forma och påverka sin omgivning. Vidare ser vi att hon använder sig av ett delegerande sätt att leda, d v s hon ger sina medarbetare mycket ansvar att själva fatta beslut inom vissa givna ramar.

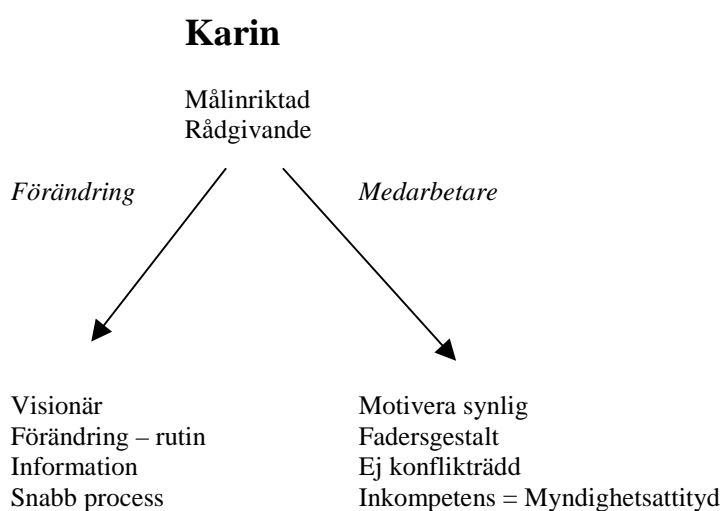


Figur 2: Profil över Urbans ledarskap

Figur 2 visar Urban som är försäljningschef, sedan sex månader, på ett stort mediaföretag och tillhör kategorin nyetablerad organisation. Efter vår intervju med Urban så kom vi fram till att även han har ett målinriktat ledarskap. Detta vill vi exemplifiera genom följande citat:

” ... krasst så är min roll här bara att vi ska få in så mycket pengar som möjligt. Och vad tänker jag då på, jo hur vi kan öka försäljningen”.

När man ser på Urbans beskrivning av sitt eget ledarskap så anser vi att han i ett deltagande ledarskap faller in under kategorin rådgivande ledarskap. Detta på grund av att han gärna lyssnar och tar in medarbetarnas åsikter, men det är han som i slutändan fattar besluten.

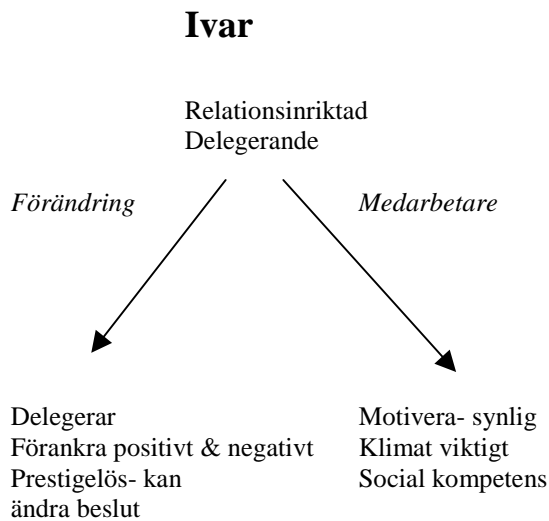


Figur 3: Profil över Karins ledarskap

I figur 3 ser vi Karin som är direktör sen tio månader tillbaka i en offentlig förvaltning. Hon arbetar i en stor och väletablerad organisation. Vi har valt att placera Karin under ett målinriktat ledarskap. Vi illustrerar detta genom ett exempel:

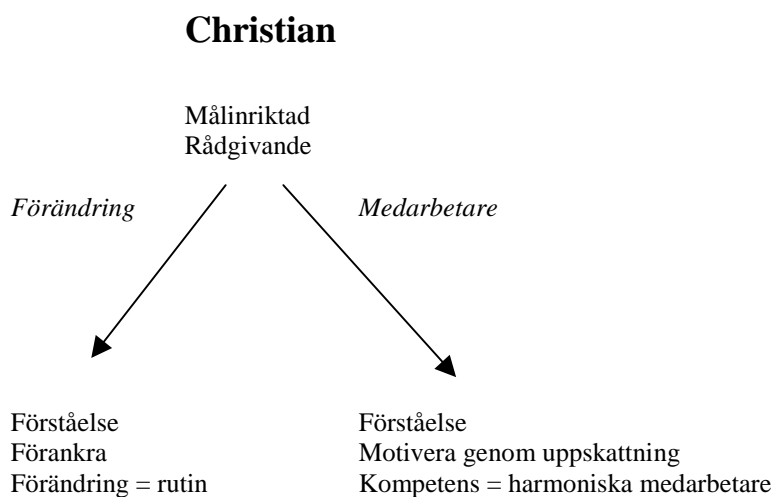
”Grundläggande är att uppnå resultat, såklart”

Dessutom så tycker vi att hon bedriver ett konsultativt ledarskap, då hon säger att hon i början ville förmedla delaktighet och sade till sina medarbetare att hon gärna lyssnar till deras åsikter, men de blev besvikna då hon inte alltid följde deras mening. Detta anser dock Karin inte vara delaktighet.



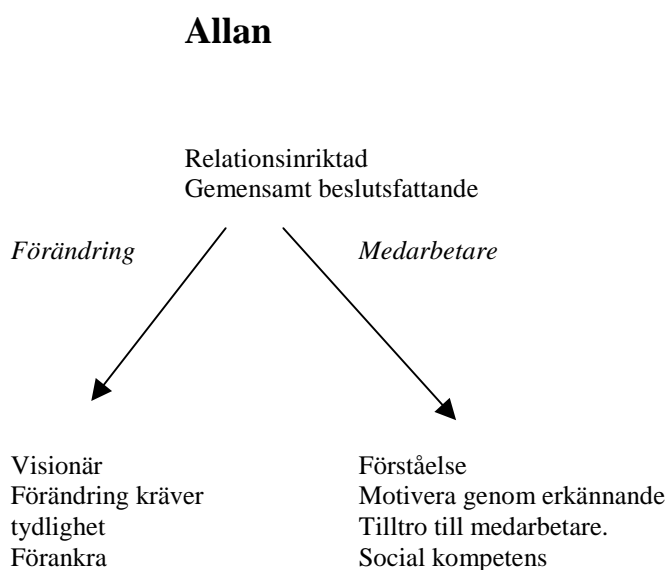
Figur 4: Profil över Ivars ledarskap

I figur 4 finner vi Ivar som arbetar som rektor på en gymnasieskola med ca 100 anställda, d v s en mindre och väletablerad organisation. Han har arbetat i samma tjänst i sex år. Ivar är i sitt ledarskap relationsinriktad, vilket indikeras bl a av att han i intervjun återkommer till vikten av en bra relation till medarbetarna och dem emellan och poängterar ”vi-känslan”. Han delegerar gärna beslut och ansvar och vi tolkar det som att han ser det som en naturlig del i ledarskapet.



Figur 5: Profil över Christian ledarskap

Figur 5 visar Christian som är regionchef för ett mindre, väletablerat produktionsföretag. Han har suttit på sin post i 17 år. Christian utövar ett målinriktat ledarskap, vilket vi menar framkommer när han talar om betydelsen av tydliga mål och inriktning samt är marknadsorienterad i stor utsträckning. Han talar vidare mycket om lyhörddhet och förståelse, men påpekar att det är han som fattar besluten i slutändan. Christian poängterar dock att besluten måste kunna motiveras. Vi finner detta vara ett konsultativt ledarskap.



Figur 6: Profil över Allans ledarskap

Allan är i figur 6 och han är Venture manager på ett mindre, nyetablerat IT-företag, där han har arbetat i drygt ett år. Han ser nätverk och samarbete som grunden till att kunna prestera i en organisation. Detta ger indikationer på ett relationsinriktat ledarskap. Allan lyssnar mycket på övriga medarbetare och de har lika stor del i beslutsfattandet som han själv. Enligt oss passar han in på ett ledarskap som präglas av gemensamt beslutsfattande.

4.2 Förändring

4.2.1 Vision, information och förankring

Arvonen (1989) menar att leda via idéer och visioner innebär att få personalen att internalisera och ta till sig vissa värderingar. En vision består av väsentliga värderingar som skall förklara företagets strategier. Avgörande faktorer är de beteende och signaler som ledarna själva förmedlar ut i organisationen. För att lyckas förmedla en vision så måste den förankras. Han menar även att en förändring är en pågående social process som han kallar kulturell förändringsprocess. Det går inte att enbart implementera en ny strategi inom en verksamhet utan det krävs förankring i personalens beteende i fråga om

kompetens och attityd. (Arvonen, 1989). Urban, Caroline och Karin som alla arbetar i större organisationer ser förändring som något som bör göras till rutin. Alla tre ser förändring som positivt och självklart. De hävdar att de har en viktig roll i att underlätta omställningar och därmed minska risken för att medarbetare ska uppfatta situationen som hotfull. Både Their (1997) och Yukl (1998) påpekar ledarens centrala roll vid en förändring. De ska guida, hålla de anställda ständigt informerade om vad som sker och underlätta förändringsprocessen för medarbetarna. Vi tror att detta tänkande är en förutsättning för förändring i dessa tre större organisationer då det är så många människor inblandade. Vi ser att de alla tre har en liknande roll i förändringsarbetet som visionärer. De drar upp riktlinjer, ansvarar och stödjer medarbetarna, men det är de senare som driver igenom själva arbetet. Detta tolkar vi som att det i dessa större organisationer inte är praktiskt genomförbart att ledare på den nivån driver igenom projektet av egen maskin. Det kräver att ledarna skaffar sig ambassadörer i organisationen, d v s medarbetare som arbetar för och tror på ledarens idéer.

Caroline, som arbetar som chef inom kommunen, känner enligt oss ett större ansvar än Urban och Karin att informera sina medarbetare vid en förändring och det kan bero på att hon arbetar i en politisk organisation som bygger på demokrati:

”Att verkligen förankra är viktigt. Förändringsarbetet lyckades därför att jag skaffade mig ambassadörer ute i organisationen. Det går inte att ensam driva igenom en idé utan du måste få människor med dig.”

Urban och Karin nämner att de ser förändring som något som skall gå snabbt. De menar att det är bättre att fatta ett drastiskt beslut än många olika delbeslut som drar ut på oron för de anställda. Både Urban och Karin talar om information som en del i förändringsarbete, men ingen av dem uttrycker det som en absolut nödvändighet. Vi utläser inte samma entusiasm hos Caroline, som hos Karin och Urban, vid förändringsarbete. Caroline uttrycker att hon oftast upplever det som en trög apparat. En orsak till detta kan vara som Tollgerdt- Andersson påpekar att det krävs en större lyhördhet hos offentliga ledare då det finns fler komplexa mål inom denna form av organisation. (Lööv, 1999). Hagström (1990) menar däremot att en anledning till att förändringsarbete skiljer sig åt mellan offentligt och privat är avsaknaden av marknadsmekanismer inom den offentliga sektorn. Författaren anser att kunskapsunderlaget för förändring och innovationer troligen är svagare inom offentliga institutioner än i näringslivet.

En större entusiasm hos Urban och Karin kan även höra samman med att de är relativt nya på sin poster medan Caroline har suttit i ett par år. En skillnad mellan Karin och Caroline som båda arbetar i offentliga organisationer är att Karin har en mycket god ekonomi i sin organisation, vilket givetvis underlättar vid förändringsarbeten.

När frågorna om förändring kommer upp så säger Karin följande:

”Förändring innebär en oro för medarbetarna, därför ska man göra den oron så kort som möjligt. Jag ska vara där hela tiden och hålla samman och vara där om man börjar ifrågasätta sig själv, vilket ofta händer vid förändringar. Stå vid sidan om och titta och

lyssna. Den gode familjefadern. Om jag säger att jag vill vara en förälder så kan det misstolkas. Jag vill inte vara mamsen utan någon som finns där som ett stöd.”

Their (1997) skriver att genom den ställning som ledaren tar i frågor om värderingar och normer kan ledaren ses som fostrare. Genom Karins citat blir kopplingen mellan den påverkan som ledaren kan åstadkomma och begreppet fostran i det närmaste övertydlig. Karin talar om den gode familjefadern och det framgår att hon tar sin roll som ledare på ett annorlunda sätt än t ex Allan. Han ser sig mer som en länk mellan medarbetare och kund, medan Karin känner att hon har ett större pedagogiskt ansvar inom organisationen.

4.2.2 Förståelse

Christian, som arbetar i ett mindre privat företag, talar mycket om vikten av förståelse vid implementering av en ny idé. Det framkommer även av intervjuerna med Allan som arbetar i ett mindre, privat företag och verkar mycket i nätverk och Ivar som arbetar på en mindre skola. De menar att det är viktigt att ta sig tid att motivera ett beslut för att skapa förståelse hos medarbetarna. Vi kan hos dessa intervjupersoner utläsa en uttalad tanke om vikten av förståelse, som även går att finna hos Sandberg och Targama (1998). Författarna menar att förståelsen är grunden för ett gott förändringsarbete. För att nå förståelse krävs en öppen dialog där ledningen utgår från medarbetarnas sätt att se på sitt och organisationens arbete. Allan drar en parallell till vad förståelse *inte* är då han talar i ironiska ordalag om lumpen:

”Lumpen suger. Det var idiotiskt, fullständigt vansinnigt och korkat. T ex du skall stå vakt kl. 03! Varför det? Jo, därför att jag säger det!”

Bland våra intervjupersoner tycks förståelse spela en större roll i de mindre organisationerna än i de större. I en liten organisation är avståndet mindre och informationsflödet har kortare väg att vandra. Vi tror att ett mindre avstånd gör det svårare att fatta ett beslut som inte är förankrat. Det är ju också troligt att det är en omöjlighet i en stor organisation att alla skall få komma till tals. Vi uppfattade det som att Allan och Ivar hade lättare att ändra ett beslut och inte kände samma behov av att framstå som oklanderliga som de övriga. Det kan vara så att i de större organisationerna känner chefen ett ansvar att vara en förebild på så sätt att han/hon inte skall göra fel eller framstå som svarslösa då medarbetarna rådfrågar dem. Vi erfar att de alla uttryckte att de strävar mot ett icke-hierarkiskt ledarskap, men att Ivar och Allan som båda har ett relationsinriktat ledarskap, faktiskt även arbetar för det i praktiken. Detta som en konsekvens av att vi upplevde Allan och Ivar som mindre prestigefulla än de andra.

4.3 Medarbetare

4.3.1 Chef/Ledare

Dimmlich skriver att man inte kan lära sig att bli ledare, men man kan lära sig att utöva ledarskap. Med det menas att ledarskap är situationsanpassat. Vidare så hävdar han att ledaren får sin auktoritet underifrån, från medarbetarna. (Dimmlich, 2000). Vår ursprungliga tanke var att i modellen sätta ut huruvida vi ansåg intervjupersonerna

utöva ett chef- eller ledarskap, men vi beslöt oss sedan för att inte göra det. Vi vill ändå redogöra för våra funderingar kring ämnet. Efter att ha utfört alla intervjuer och skaffat oss en bild av personerna, är vår åsikt att Urban, Karin och Christian är målinriktade. Vår uppfattning är även att de leder mer som chef än som ledare, då deras position är mer oberoende av medarbetarna än övriga intervjupersoner. Varifrån de får sin auktoritet har vi dock svårt att uttala oss om, eftersom vi inte har tagit del av medarbetarnas uppfattningar. Ivar och Alf uppfattade vi som ledare delvis därför att de utövar ett relationsinriktat ledarskap och de uttalar att deras ledarskap är beroende av medarbetarnas tillit. Caroline utövar ett målinriktat ledarskap, men vi anser att hennes sätt att leda visar mer på ledar- än på chefskap. Hon verkar i en organisation där hon är beroende av medarbetarnas godkännande och det gör att hon måste vara lyhörd.

4.3.2 Motivation

Jacobsen och Thorsvik använder sig av Taylors definition av motivation när de skriver:

”att motivera anställda är att åstadkomma maximal prestation utifrån de förutsättningar som individen har”. (Jacobsen & Thorsvik, 1991 s.222)

Their (1997) skriver att en av ledarskapets uppgifter är att fungera som förebild och den rollen ligger nära rollen som fostrare. Karin och Ivar som är chefer i offentliga organisationer säger just att ett sätt att skapa motivation och påverka de anställda är att vara synlig för dem. Karin försöker åka runt i det distrikt hon jobbar inom för att kunna kommunicera och låta medarbetare på andra kontor få en bild av henne. Ivar tror mycket på att synas på den skola han arbetar på. Han uttrycker det på följande sätt:

”Jag tror på ”management by walking around”. Det är viktigt med personliga kontakter och att alltid vara tillgänglig.”

En effektiv ledning via idéer förutsätter att man påverkar individens attityder och värderingar i någon utsträckning. Pascale refererar i Arvonen menar att en viss grad av social konformitet underlättar för organisationer att bli effektivare. Dock är det viktigt att det inte blir en negativ manipulation, d v s att medarbetarna inte vågar uttrycka sina åsikter (Arvonen, 1989).

Argyris i Sandberg och Targama (1998) beskriver ledaren som en konsult ska ge uppmuntran, inbjuda till att reflektera och inte påtvinga medarbetarna några uppfattningar. Ledaren ska inspirera och ge förutsättningar för att få fram nödvändig information. Ledaren ska även locka medarbetarna att själva upptäcka och diskutera nya saker. Lathan och Locke i Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att kontinuerlig feedback ökar motivationen. Samma resonemang går att finna hos intervjupersonerna Allan och Christian när de talar om betydelsen av att visa uppskattning och ge erkännande för att motivera medarbetarna. Christian menar att vad folk i allmänhet vill känna är att de gör en god insats och att en sådan tillfredsställelse driver mer än pengar. Allan tycker att man ska locka fram känslan hos medarbetare att de alla kan bidra med någonting och har en viktig roll att fylla. Här kan man dra paralleller till Jacobsen och Thorsvik (1998) och Hersey och Blanchard (1970) som menar att människor befinner

sig på olika nivåer i en organisation och har olika behov. Enligt Allan gäller det att hitta något hos varje medarbetare som är unikt och som företaget behöver och påpeka detta.

Urban är den enda av våra respondenter som använder sig av olika former av belöningsystem för att motivera personalen. Han ger exempel på att företaget utser veckans hjälte på fredagar som premieras med t ex flaska vin. Urban menar att detta är ett utmärkt sätt att motivera personalen genom att utvalda medarbetare kan fungera som förebilder. Christian anser däremot att motivation genom materiell belöning ger en kort varaktighet då det kan gå inflation i det om det blir för mycket av det goda. Vi menar att den inställningen som Christian har, att man måste öka på bonussystem och ekonomiska belöningar hela tiden, är en för arbetsgivaren ganska enkel hållning att anta. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1998) så har i princip alla i vårt samhälle uppfyllt nivå ett-fysiologiska behov och nivå två- trygghetsbehov i Maslows behovshierarki. Nivå tre rör sociala behov och nivå fyra handlar om behov av status och prestige och vikten av erkännande från andra och att individen känner att hon värdesätts. (Maslow, 1970). Det tolkar vi som att det finns ett stort värde i ersättningar som indirekt innebär frihet d v s semester, pensionsförmåner och liknande. Hur stor betydelse dessa delar har är givetvis konjunkturberoende och det är ju självklart möjligheten att utfästa dem också. Detta, menar vi, kan ses som att det är obetänksamt att för lättvindigt slå bort ekonomiska ersättningar av olika slag. Vi anser det vara lätt för arbetsgivaren att hävda att materiell belöning är helt underställd tillfredsställelse och uppmärksamhet som motivationsfaktorer.

De tre cheferna inom offentlig förvaltning har inte samma möjlighet att motivera via belöning och får därför fokusera mer på delaktighet och att synliggöra personalen. Det existerar emellertid idag individuell lönesättning även i deras organisationer, om dock i mindre utsträckning, vilket Ivar menar är ett bra sätt att belöna en god insats.

4.3.3 Moral och Etik

En effektiv ledning via idéer förutsätter en viss grad av påverkan av individens attityder och värderingar. Det är en hårfin balans mellan detta och manipulation. (Arvonen, 1998). Ingen av de intervjuade menar att de har upplevt en konflikt vad gäller att tangera gränsen mellan påverkan och manipulation. Vi tror ändå att det är ett så pass känsligt ämne att ingen av dem skulle erkänna om så vore fallet, just för att ordet manipulation klingar så illa. Ett sätt att få ärliga svar på känsliga frågor som denna skulle kunna vara att använda sig av enkäter där respondenterna är anonyma.

4.3.4 Kompetens

Ellström (1992) menar att det är ledarens uppgift att leda medarbetarna så att de utvecklar kompetens. Författaren ger en definition av begreppet kompetens som individens handlingsförmåga i relation till en viss uppgift. Hagström (1990) skriver att det på senare år har skett ökade effektivitetskrav på myndigheter och att de skall bli av med den skamliga myndighetsstämpeln. Karin uttrycker att myndighetsattityd på hennes arbetsplats innebär inkompetens. Ett av hennes mål är att få förvaltningen att bli mer serviceinriktad. Vi tror att det kan bero på att hon har ett förflutet inom näringslivet,

dessutom att hon är ny på sin post och därför känner en stark vilja att åstadkomma förändringar.

Synen på kompetens skiljer inte särskilt mycket åt, intervjupersonerna emellan. De värderar alla social kompetens högt och Ivar säger att om det brister i kompetens hos personalen så är det snarare där än i rena kunskapsfrågor. Detta menar vi förstärks i Theirs (1997) uppdelning av kompetens, där fyra av begreppen berör olika sociala bitar medan endast en behandlar den formella, kunskapskompetensen. Vi tycker att det visar vilken enorm genomslagskraft den sociala kompetensen har haft på senare år. Christian ger uttryck för att harmoni och tillfredsställelse är centralt för att kompetensen skall kunna tillvaratas fullt ut. Att alla svarar att social kompetens är grundläggande är vi inte speciellt förvånade över då det har blivit något av ett modeord på senare år.

Allan uttrycker att han har en stor tilltro till sina medarbetare. Vi tolkar detta som att Allan, som arbetar i en nätverksorganisation, måste lita mycket på de han samarbetar med och att hela verksamheten bygger på att han känner att han kan lämna över ansvar och beslutsfattande.

4.4 Metoddiskussion

De val som vi gjort i denna undersökning går självklart att diskutera. Det finns andra metoder och tillvägagångssätt som kunde ha varit lämpliga beroende på hur man vill angripa problemområdet. Att använda sig av observation kunde vara ett alternativ men detta skulle vara alltför tidskrävande för en uppsats av detta slag. Vi är medvetna om att ett kvantitativt tillvägagångssätt är mer opartiskt så tillvida att forskaren undviker att egen personlighet och framställningsätt påverkar respondenten. Å andra sidan har vi tagit fasta på de fördelar som en personlig närvaro faktiskt medför. Några av dessa fördelar är att forskaren kan svara på frågor och tydliggöra eventuella oklarheter och att bortfallet i regel är mindre än vid en kvantitativ undersökning. Vi var båda närvarande vid alla intervjutillfällena och det anser vi var en klar fördel då alla intervjupersonerna är mycket verbala och det annars fanns en risk att de skulle leda intervjun.

En brist i undersökningen är att vi båda var oerfarna intervjuare i början av datainsamlingen. Detta medförde att vi under den första intervjun ställde någon ledande fråga. Det var dock något som fanns i vårt medvetande under undersökningens gång. Intervjuerna ska ses som informella möten mellan intervjupersonen och oss och som sedan bearbetas i en analys av deras ledarskap. Vi vill gärna poängtera att detta är en kvalitativ studie och att det är vår och endast vår analys, av dessa sex chefers ledarskap.

Avseende förförståelse så fanns inledningsvis en idé om att även behandla och jämföra kvinnligt och manligt ledarskap som en variabel i undersökningen, men vi hittade så marginella skillnader att vi inte fann det intressant att belysa. Vi hade väntat oss att det skulle finnas fler skillnader och blev därför lite förvånade. Det är dock möjligt att om vi hade haft fler kvinnliga respondenter i studien så hade vi bättre kunnat jämföra skillnader och likheter ur ett genusperspektiv. I denna uppsats var vår målsättningen att

undersöka offentligt- privat, stor- liten, ny- väletablerad organisation samt tid ledare suttit på respektive post skiljer sig år i förhållande till vårt syfte. Men under arbetets gång insåg vi att bearbeta alla dessa variabler på djupet skulle inte vara tidmässigt och utrymmesmässigt möjligt för oss. Vi beslutade oss därför att fokusera på några variabler mer än övriga.

Vårt målsättning att undersöka alla variabler som stor-liten organisation, ny – väletablerad, tid på post, offentligt privat Vi trodde även inledningsvis att de största avvikelserna skulle finnas mellan offentligt och privat ledarskap. Vi fann förvisso några skillnader där, men de flesta avvikelserna hittade vi istället mellan de större och de mindre organisationerna.

För att höja kvalitén i den kvalitativa metoden är det av stor vikt att man koncentrerar sig på tillförlitligheten. Vi är väl medvetna om hur lätt datainsamlingsprocessen påverkas av yttre faktorer. Vi valde vid utskriften av intervjuerna att dokumentera eventuella störande moment som dök upp under själva intervjuerna. Under intervjun med Allan så var vi under en kortare stund inte ensamma med intervjupersonen. Detta medförde att vi tog en paus och upprepade några av frågorna när vi startade igen. Under hela arbetsprocessen har vi kritiskt reflekterat över våra metodval, intervjuförfarande och resultat. Vi ansträngde oss för att göra analysen så tydlig som möjligt så att resultaten ska vara lättillgängliga för läsaren.

Hur kommer vi då åt problemet huruvida de är ärliga mot oss och sig själva och faktiskt genomför sin teori i verkligheten? Ett sätt skulle kunna vara att utöka studien så att både ledar- och medarbetarperspektivet blir representerat. Det skulle innebära att båda sidor får komma till tals i undersökningen. Men det är trots allt så att en och samma situation kan upplevas fundamentalt olika av medarbetare och ledare. När man undersöker personliga upplevelser av ett fenomen är det svårt för att inte säga omöjligt att tala om rätt och fel. Därför kommer dessa perspektiv högst troligt att skilja sig drastiskt åt. Att genomföra en grundlig observation på en av våra intervjupersoners arbetsplatser är ett alternativ för att försöka att komma åt båda perspektiven.

Ledarskap är ett outtömligt ämne där svårigheten ofta ligger i att få området att bli hanterbart. Det skulle vara intressant att utöka studien och ha med fler respondenter för att se om tendenserna är de samma och kanske även att undersöka fler variabler, som till exempel åldersskillnader, eftersom vi tror att det finns en skillnad i sättet att leda beroende på ålder. Vi har undersökt erfarenhet vad gäller tid på respektive post i vår undersökning och menar att det är ett intressant område som skulle kunna utvecklas genom att även ta i beaktande tidigare erfarenhet.

5 KONKLUSION

Ett gemensamt drag hos samtliga intervjupersoner var att de har funderat kring det egna ledarskap tidigare och att svaren därmed upplevdes som genomtänkta. Vi tror att det beror på att det talas mycket om ledarskap idag och att det anordnas många kurser i ämnet samt att det ständigt kommer ut ny litteratur på temat. Det menar vi kan vara en bidragande orsak till att ledare reflekterar över sitt ledarskap mer idag än tidigare. En risk med detta kan vara att det blir många ord och fina teorier som kanske inte alltid omsätts i praktiken, vilket vi anade en tendens till hos några av intervjupersonerna. Vi tror inte att någon medvetet försökte att föra oss bakom ljuset genom att inte vara uppriktiga, utan snarare att de intalar sig att de omsätter teorin i praktiken och på så sätt lurar sig själva. Det ligger mycket prestige i att vara en god ledare idag och det skulle kunna vara en anledning till varför vi fann en önskan hos alla respondenterna att leva upp till idealbilden. Med idealbilden menar vi en kombination av, och en god balans mellan ett målinriktat och ett relationsinriktat ledarskap.

De flesta skillnaderna vi hittade var mellan de större och de mindre organisationerna. Urban, Caroline och Karin, som har som gemensam nämnare att de alla arbetar i större organisationer, har en liknande roll i förändringsarbetet som visionärer. De ser förändring som något positivt som skall integreras till att bli en naturlig del i det dagliga arbetet. Vi tror att det är tvunget att förändring avdramatiseras och görs till en naturlig del i större organisationer med många människor inblandade. Det fungerar inte i en större organisation att ledarna skall driva igenom alla förändringar utan övriga medarbetare finns bakom som stöd och har till uppgift att underlätta processen.

Våra intervjuer visade att Allan, Christian och Ivar som arbetar i mindre organisationer talar om förståelse som en viktig faktor i beslutsprocessen. Det tycker vi tyder på att det är lättare att fatta beslut som inte är helt förankrade i de stora organisationerna där avståndet mellan medarbetare och chef är större. Vi upplever att de som utövar ett relationsinriktat ledarskap lägger tonvikt vid att lyssna och lära av sina medarbetare samtidigt som vi också erfar att de inte är rädda för att begå misstag. Det tror vi är viktigt för att kunna framstå som en förebild och därmed vinna medarbetarnas respekt. Av intervjuerna kunde utläsas att cheferna i stora organisationer menar att de har ett större symbolvärde än cheferna de mindre organisationerna, vilket innebär att de känner ett större ansvar i avseende att förmedla och leva upp till normer och värderingar. Vi tolkar det också som att i de större organisationerna så blir fostran genom organisationskultur som styrredskap ännu viktigare än i de mindre. Detta då den delvis kan ersätta byråkrati och kontroll och därför påverka effektiviteten positivt.

När vi ställde frågor om moral och etik så var det ingen av ledarna som hade upplevt en situation där de kände att de gått över gränsen mellan påverkan och manipulation. Det är en känslig fråga som vi inte vet om de svarade ärligt på, men det kan också tolkas som att ingen av dem är orolig för att påverka de anställdas normer och värderingar för mycket. Vi menar att de inte övervägt det faktum att påverkan skulle kunna gå över i manipulation.

Synen på kompetens är i princip lika hos våra respondenter. Social kompetens är något som är högt prioriterat. En del i den sociala kompetensen på en arbetsplats innebär att ha gemensamma värderingar och vi ser här i ett större perspektiv att det då kan ske en gallring redan vid anställningsförfarandet. Individer som inte delar organisationens värdegrund eller som inte anses kunna formas, sorteras helt enkelt bort redan här. Det kan givetvis få negativa konsekvenser på sikt om företaget stagnerar och inte välkomnar nytänkande.

Slutligen vill vi säga att en chef kan delta i ledarskapsseminarier och läsa mycket managementlitteratur på området utan att det är en garanti för att det skall främja chefen, verksamheten eller medarbetarna. Utveckling och förändring kräver insikten om att relationen till medarbetarna ligger till grund för ledarskapet. På ledarskapet vilar därför ett stort ansvar som normsättare för att medarbetarna ska ha en möjlighet att växa och utvecklas. Detta för oss in på själva grundtanken med vår uppsats, nämligen ledarens centrala ansvar som fostrare. Vi menar att det står klart att de chefer vi har intervjuat alla upplever ett ansvar, om än i varierande grad, att utöva fostran i organisationen genom de värderingar och signaler som de sänder ut.

6 KÄLLOR

6.1 Metodlitteratur:

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Kjaer Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S.(1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Starrin, B. & Svensson, P-G (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

6.2 Övrig litteratur:

Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius,L & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dimmlich, R. (2000). *Människan- som individ, gruppmedlem och ledare*. Göteborg: Dimmlich Management

Edlund, C, Ahltop, B., Andersson, G., Kleppstö, S. (1990). *Karriärer i kläm- Om chefen, familjen och företaget*. Stockholm: Norstedts förlag

Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Gotab

Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur

Hersey, P., Blanchard, K. (1970). *Managemant of organizational behavior. Utilizing human behavior*. Englewood, Clifford. N.J

Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer- om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen D. I., Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Janis, I. L. (1982). *Groupthink- psychological studies of policy decisions and fiascoes*. (2.ed.) Boston: Houghton Mifflin cop.

Maltén, A. (1992). *Grupputveckling*. Lund: Studentlitteratur

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. (cop: 2.ed) New York: Harper & Row.

Rohlin, L., Skärvad, P.-H, Nilsson, S.-Å. (1994). *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*. Lund: Studentlitteratur

Sandberg, J , Targama, A. (1998). *Ledning och Förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Stensmo, C. (1994) *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur

Their, S. (1997). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus Ab

Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. New Jersey, Prentice- Hall Inc

6.3 Artiklar

Lööv, K. (1999). Stor skillnad mellan privat och offentligt ledarskap. *Skolledaren* 9/99

BILAGA 1

Intervjuguide

Bakgrund

Kort presentation av IP bakgrund och arbetsuppgifter och tid i nuvarande befattning.

Syn på ledarskap

Din egen definition av ledarskap? Hur ser ett bra respektive dåligt ledarskap ut?

Har du aktivt utökat ditt handlingsutrymme? (bestämmande- och handlingsområde)

Definiera ditt handlingsutrymme idag. Är det mindre eller större än förr? I såfall på vilket sätt skiljer det sig?

Hur vill du förklara ledarskapet på företaget? Vilka olika aspekter/beståndsdelar finns av ledarskapet. Var i ligger tyngdpunkten?

Ge din beskrivning av begreppen chef och ledare! Skiljer de sig? Och i såfall hur?

Hur ser du på din roll som ledare? Vilka möjligheter och svårigheter finns? Vad är särskilt viktigt att tänka på som ledare?

Hur skulle du förklara ett framgångsrikt ledarskap? Vad innefattar/innebär ett framgångsrikt ledarskap enligt dig?

Hur har ditt ledarskap formats? Varför leder du som du gör? Erfarenhet/ utbildning/förebilder?

Vilka är dina egna drivkrafter och motivation i ditt ledarskap? Finns det något speciellt som driver eller motiverar dig och i såfall vad?

Hur ser du på utvecklingen av ledarskap i framtiden? Förändringar, krav och villkor?

Genomdriva förändring

Vilken är din funktion vid ett förändringsarbete? (Vem driver processen? medarbetare, eller ledaren)

Hur kan det se ut/gå till när DU driver igenom en förändring? Ge exempel!

Ett förändringsarbete som lyckats enligt dig? Ge ett eget exempel på en sådan situation!

Varför lyckades detta förändringsarbete? Jämför med mindre lyckat förändringsarbete.

Medarbetare

Individuell utveckling. Tror du att det finns motsättningar mellan individens utveckling och företagets mål eller går de att kombinera? Vid motsättningar, hur tacklas de problemen?

Hur gör du för att få dina medarbetare att jobba mot företagets mål? Görs något speciellt?

Hur motiverar du dina medarbetare (ge exempel)? Vad fungerar och vad fungerar inte motiverande?

Hur definierar du kompetens hos medarbetarna?

Hur skapar/behåller du kontakten med dina medarbetare? Är företagets klimat viktigt? Varför då? (personens syn på klimat, funktion (använder sig Ip av klimatet), roll? Ansvar för förståelse medarbetare emellan)?

Moral/Etik. Vilka metoder för påverkan är acceptabelt? Var går gränsen för påverkan och manipulation?

BILAGA 2

Empiri

Bakgrund

Av våra sex intervjupersoner så arbetar tre inom det privata näringslivet de är Urban, Allan och Christian. Tre av dem arbetar inom offentlig förvaltning och de är Ivar, Caroline och Karin. Christian har haft sin befattning i 17 år och Ivar i sex år. Övriga har suttit på samma post mellan ett och två år. De är alla akademiker varav två ekonomer- Urban och Allan, en lärare- Ivar, en personalvetare- Caroline, en jurist- Karin och en med mediautbildning- Allan. De har även i övrigt ganska olika bakgrunder och tidigare arbetsplatser.

Ledarskap

På frågan om definition av ledarskap svarar Urban och Allan att ett nyckelord är kommunikation. De menar att det ligger hos ledaren att skapa ett klimat där medarbetarna kan och vågar kommunicera. Allan menar också att det är viktigt att känna sig trygg som ledare och kunna ge ifrån sig delarna. De som inte uttrycker sig så talar om att det ligger på ledaren att få med sig gruppen och skapa gemenskap och motivation. Ivar talar om ”management by walking around”, d v s att det är viktigt med personliga kontakter och tillgänglighet. Urban och Allan menar att det är en svår fråga för ledarskap kan vara så olika under olika förhållanden, beroende på t ex storleken på organisationen. Urban tycker dock att generellt så är det viktigt att verka via gruppen, d v s att utnyttja den potential som finns hos de anställda. Alla talar också om att skapa förutsättningar, riktlinjer och uttrycker det genom ord som vision och målsättning. Karin menar att sätta upp mål och uppnå resultat är inte så svårt, utan utmaningen ligger i att skapa lust, glädje och gemenskap och att förbereda organisationen för en modernare tid.

På frågan om de aktivt utökat sitt handlingsutrymme menar alla sex att de har kunnat det. Urban säger att *”jag får göra vad jag vill bara det innebär att vi drar in mer pengar än vad vi skickar ut i stort sett”*. Ivar och Caroline beskriver det som att man märker att ramarna inte är så trånga som man trodde i början, när man blir säkrare i sin roll. Urban, Ivar, Caroline och Karin menar att det är en stor skillnad mellan att vara chef och ledare. De uttrycker det som att ledare är något som man utses till av medarbetarna, medan chef är lite gammalmodigt och har en negativ auktoritär klang. Karin beskriver det som att ledarskapet kräver mycket mer än chefskapet- att det innebär en lust att följa Allan och Christian menar att de inte ser någon skillnad i ordens betydelse.

Hur de ser på sin roll som ledare och möjligheter och svårigheter beskriver de ganska olika. Urban och Karin beskriver det som att uppnå resultat och att öka hela tiden, medan Ivar säger att man aldrig får glömma målet och att få alla att arbeta i den riktningen och att allt måste förankras. Det sägs också från Ivar att även om man inte alltid själv gillar de nya idéerna så är en av uppgifterna att ändå tolka idéerna till något positivt. Det är det som demokratin bygger på. Allan, Christian, Ivar och Karin beskriver det uttryckligen i ord som att entusiasmera och motivera. Caroline beskriver svårigheterna som att få fram alla åsikter på bordet och slippa bakom ryggen snack.

Christian säger att tempot är det svåraste. Att få organisationen att genomföra besluten. Det tar för långt tid från ide till genomförande. Det beskrivs som att *"när man själv har gått igenom processen, då har man liksom ventilerat alla för- och nackdelar och beslut som tagits. Sen när man för den dialogen med organisationen, så ju längre bort du kommer från den som har varit med i besluts... ju mer motiv måste man ge för sitt handlande och ju trögare blir det då på något sätt att få igenom det"*. Ett framgångsrikt ledarskap är de däremot mer överens om. Det beskrivs som att motivera, vara lyhörd och uppnå resultat. Ivar säger *"att målen är nådda och att folk har det bra"*, Allan säger *"att lösa uppgiften på ett tillfredsställande sätt, om du har en kund. Den andra sidan är att lösa uppgiften på ett tillfredsställande sätt för teamet och dina medarbetare"*. Det uttrycks också av Allan att det är viktigt att utvärdera och att lära sig av misstagen.

På frågan varför de leder som de gör svarar de alla att erfarenhet givetvis spelar in. Caroline, Ivar och Allan menar då att de lärt sig på vägen både av positiva och negativa ledare. Urban och Christian anser att personligheten är grundläggande, att alla inte är födda till ledare. Alla utom Allan har gått ledarskapskurser och menar också att det är ett bra komplement. Karin svarar *"ålder och visdom har lärt mig"*. Som drivkraft och motivation i det egna ledarskapet anges av Urban, Allan, Christian och Karin att en viktig drivkraft är att ha roligt på jobbet. Alla vill se lyckade resultat och Urban, Ivar och Caroline talar om viljan att kunna påverka. Caroline talar rakt ut om känslan att ha makt och Allan talar om känslan av att lyckas, *"att se sitt eget namn i tidningen"*.

Utvecklingen av ledarskap i framtiden framställs av Urban som att folk gör det jag gör inte det jag säger. Med det menar han att politikerföraktet är ett exempel på att folk vill ha ledare som *"varit nere och grävt"*. Han menar vidare att marknaden är så föränderlig och det kommer bli viktigt att från gräsrotsnivå suga upp idéer och information. En plattare organisation. Allan tror att det kommer att gå tillbaka till lite mer hierarkiska organisationer p g a att det varit lite för flummigt de senaste åren och förklarar flummiga företag som. *"ha regnbågsperuk och äta mjukglass på prutt.com"*. Christian, Caroline och Karin talar om vikten av att lyssna och skapa förståelse hos medarbetarna. Caroline talar om att hon tror att det kommer att bli mer av ett kollektivt ledarskap i framtiden, medan Ivar säger att det alltid har gått i vågor och menar att det är trender som kommer och går *"ena stunden skall det vara mjuka ledare och andra stunden skall det vara fasta chefer. Sånt går upp och ner"*.

Förändring

Första frågan lyder vilken är din funktion vid ett förändringsarbete? Urban svarar att 80% av hans tid går åt till coachning och säger att det är han som verkställer förändringen men det är inte han som utför den. Allan menar att han jobbar i en ganska platt organisation och det kräver tid och energi från medarbetarna att vara delaktiga i ett beslut. Men han tror dock att det blir bättre förankrat i organisationen efteråt. Christian menar att hans funktion är central. Han skall implementera idéerna, få förståelse och vara ihärdig. Han skall också se till att de följer tidsplanerna, vilket är viktigt. Ivar tycker att hans funktion är att ta initiativ till förändringen, men sen är det ju bra om han kan delegera själva genomdrivningen till medarbetarna. Caroline ser sig själv som en idébärare, sen förhandlas det och sen fattas beslut. Karin inleder med att säga *"jag driver igenom... nej driver det gör medarbetarna. Jag lägger linjen för förändringen"*

tillsammans med medarbetarna”. Och säger sen att förändring innebär en oro för medarbetarna och därför skall man göra den oron så kort som möjligt.

När de sedan får frågan om förändringsarbeten som lyckats och sådana som misslyckats och varför så svarar Urban och Christian att det finns mycket psykologi i att genomföra ett förändringsarbete. Urban berättar om ett förändringsarbete som handlade om lägga om kunderna hos säljarna. Säljarna var inte positiva för de var rädda att förlora pengar, men genom att ha en övergångsperiod med en garanterad lön kunde de se att de inte skulle förlora något på att få nya kunder och tappa gamla. Urban menar där att det viktiga var att de lyssnade på säljarna och försökte att sätta sig in i deras oro *eftersom ”förändring är alltid otäckt tycker man”*. Om de däremot bara hade kört på så hade de inte fått säljarna med sig. Allan berättar om en förändring där felet var att ingen ställde sig upp och tog ansvar för vart de skulle och hur de skulle komma dit. Det blev istället informella ledare och gruppbildningar. Christian berättar om när han ville att säljarna skulle börja ha provisionsbaserad lön, men han lyckades inte genomföra det p g a säljarna inte ville det. Han menar att varje gång det misslyckas så beror det på att mottagarna inte är mottagliga. Han uttrycker det som att *”man har inte förståelse tillräckligt nog”*. Han menar att ledarens viktigaste roll är att kunna motivera förändringen och anser att förklaringen till varför det inte lyckades berodde på att argumenten och fördelarna inte tillräckligt tydligt hade förklarats. Ivar menar att lyckade förändringsarbeten beror på att idén förankras väl. Även Caroline har liknade erfarenhet och har på ett tidigare misslyckande lärt sig att hon kunde ha informerat ännu mer. Att verkligen förankra, för hon menar att det inte går att ensam driva igenom en idé utan man måste få människor med sig. Karin berättar om ett lyckat fall där hon menar att det berodde på att de anställda själva fick genomföra förändringen m h a direktiv.

Medarbetare

Tror du att det finns motsättningar mellan individens utveckling och organisationens mål eller går de att kombinera? Vid motsättningar, hur tacklas problemen? Urban menar att man ibland måste fatta beslut som kan påverka lite negativt, men i det långa loppet så är det ändå positivt för medarbetarna. Han menar också att största andelen utbrända återfinns i offentliga sektorn framförallt därför att individen inte känner att den arbetar för sig själv och har för små möjligheter att påverka sin egen situation. Han sammanfattar svaret med att säga *”att om du har en organisation som hela tiden tvingas fatta beslut som påverkar individerna i organisationen negativt så är det ingen bra organisation”*. Allans spontana svar på frågan är *”såklart man kan”*. Han får fundera en lång stund innan han ser något som skulle kunna vara en motsättning. T ex om någon vill ha en dyr utbildning på företagets bekostnad och företaget anser sig inte ha råd. Men Allan menar att folk slutar ju ofta om de känner att deras egna utvecklingsbehov inte kan mötas av organisationen. Det är en ganska vanlig reaktion. Viktigt för att förhindra detta menar han är att hålla en dialog mellan ledning och medarbetare så att inte missnöje börjar gro. Christians svarar *”det är klart att de går att förena dem. Det är ju drivkraften till hur man kan få en progressivitet.”* Han menar vidare att *”det är individmålen som skapar förändring... inte egentligen företagets mål som skapar förändring. Men då måste man översätta företagets mål till individmål annars får man ingen effekt av det. Individen måste se att individen kan tjäna något på förändringen.”* Ivar anser att när det krockar så är det ofta för att arbetsinsatsen varit för tung. *”Det blir*

ofta att problemen tacklas akut, istället för preventivt, vilket såklart hade varit bättre.” Caroline tycker att det finns ju alltid folk som kan ha större mål än organisationen, men i en tillräckligt stor organisation (som hennes egen) så finns det alltid något som passar. Hon menar också att utvecklings ansvaret ligger på individen. Karin säger att hon tror att individuell utveckling oftast är till gagn för organisationen. Hon uttrycker det som *”om någon skulle utveckla en offentlig myndighetsattityd så får de gå”*. Hon menar vidare att ekonomin i organisationen är så pass god att det finns möjlighet att utvecklas åt olika håll.

Hur gör du för att få dina medarbetare att jobba mot företagets mål? Allan menar att det är viktigt att målen sätts upp tillsammans med medarbetarna. Men säger också att det är svårt i en organisation med 55000 anställda, men i en mindre organisation skall det gå. Han tror också att om man inte varit med och satt upp målen så tror han inte att alla kan jobba mot dem och hålla dem för öga i det dagliga arbetet. Christian säger att det gäller att klarlägga målen och skapa motiv för förändringen. Ivar svarar lönen och menar att det är den viktigaste delen idag när man har individuell lönesättning och att det skall premieras när någon gör något bra. Men han säger också att organisationen satsar mycket på kompetensutveckling och att det är en morot. Caroline säger att det är viktigt att vara informativ och att bearbeta målen tillsammans med gruppen. Karin anser att det är viktigt att synas och hon försöker att vara ute i organisationen. Hon menar också att det är angeläget att det är lustfyllt att arbeta och att delaktighet är mycket viktigt.

Hur motiverar du dina medarbetare? Vad fungerar motiverande och vad fungerar inte motiverande? Urban talar om vikten av att bry sig om de anställdas situation och att de skall känna att om de ber honom om något så skall de alltid få ett svar samma dag, helst på direkten. Dessutom så har de veckans hjälte som premieras med t ex en flaska vin och andra typer av säljtävlingar. Men han menar att det är känslan av att uppmärksammas som är det primära. Allan poängterar också uppmärksamhet och menar att hans roll är att finnas till hands och vara ett stöd och kunna erbjuda hjälp och material. Han sammanfattar det som uppmärksamhet, stöd och erkännande. På frågan om fysisk motivation så säger han att är jobbet inte roligt i sig så hjälper inte den typen av belöning speciellt mycket. Christian menar att vad folk vill känna är att de gör en god insats och att uppskattning är jätteviktigt. Han menar i likhet med Allan att vad gäller pengar och lön så är varaktigheten väldigt kort. Dessutom menar han att för mycket av att ”ringa i klocka” blir det också inflation av. Ivar säger att medarbetaren måste bli synlig och poängterar klimatets betydelse. När det inte är bra så drar det med sig andra problem och det ligger på hans ansvar att lösa. Caroline menar att det viktigaste är att själv tro på det man gör, att ha ett fåtal, men tydliga mål. Det är lätt att det sätts upp för många mål som ändå ingen håller reda på. Karin talar också om vikten av motivation och att få de anställda att bidra med idéer för förbättring.

Hur definierar du kompetens hos medarbetarna? Allan menar att det finns tre sorters kompetens; social-, handlings-, och förändringskompetens. Den han värderar högst är den sociala kompetensen för att man då kan hantera varandra i gruppen. Christian tycker att det finns olika sorters kompetens beroende på vilken funktion man har. Han menar också att det är väl så att om du känner dig tillfreds i din roll så skapar du den kompetens som behövs. Ivar svarar att det är att kunna utföra sitt arbete och att om det är någonstans det brister så är det ofta inte i kunskapsbiten utan i den sociala

kompetensen. Även Caroline och Karin skiljer på fackmässig och social kompetens och Karin menar att i hennes organisation så är inkompetens detsamma som myndighetsattityd.

Hur skapar/behåller du kontakten med dina medarbetare? Är företagets klimat viktigt? Varför då? Christian tycker att det gäller att vara i organisationen och att vara lyhörd. Han säger att har man bra förståelse så kan man också fatta rätt beslut. Företagets klimat är viktigt därför att vid ett bra sådant känner människor sig harmoniska och lugna och för att få ett sånt klimat så måste lönsamheten vara god. Han beskriver det som en cirkel. Ivar beskriver det som direktkontakt och refererar till vad han tidigare sagt om management-by- walking- around därför att klimatet är jätteviktigt. Caroline tycker att det ibland kan bli för mycket mål uppifrån att det kan bli för mycket papper och dokument och då får man sanera bland dessa. Karin menar att det är oerhört viktigt att det är högt i tak och att det är tillåtet att göra fel.

Vilka metoder för påverkan är acceptabelt? Var går gränsen för påverkan och manipulation? Urban svarar att ledarskap handlar om att få någon annan att göra det man vill och tänka på det sätt som skall tänkas (och säger sen att han här mottäger sig själv på en tidigare ställd fråga), men understryker att han inte manipulerar utan han engagerar och motiverar. Han menar att manipulation är något som man gör ofrivilligt. Allan säger att hot och tvång alltid är fel och att företaget har ett socialt ansvar. Han menar också att de gånger man upplever att politik är det sättet man styr på, då försöker man försöka skapa allianser med folk för att få igenom sina beslut, då blir människor överkörda. Ivar kan inte minnas att han har varit i en sådan situation, men understryker att han inte har några problem att ändra ett beslut som visar sig vara dåligt. Caroline säger att hon måste analysera sig själv ibland och menar att det är risk att falla in i en jargong i just hennes organisation eftersom den har en snedvriden könsfördelning. Hon uttrycker det som att det finns för många medelåldersmän i organisationen. Karin anser att det skall finnas en väg ut om beslut inte fungerar och då menar hon inte att ansvariga personer ska sluta på företaget, utan det skall finnas möjlighet att säga ifrån och organisationen skall präglas av öppenhet och rakhets.