



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2003-08-27

Det moderna ledarskapet och dess konsekvenser

– en empirisk studie på NIBE

Madeleine Eklund

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

- Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal- och arbetsliv.
- Sidantal: 36
- Titel: Det moderna ledarskapet och dess konsekvenser
- Författare: Madeleine Eklund
- Handledare: Agneta Wångdahl Flinck
- Datum: 2003- 08-13
- Sammanfattning: Ledarskap är något som berör människor, antingen de leder företag eller arbetar i dem. De senaste tjugo åren har stora förändringar skett i samhället, vilket också har gjort att ett nytt ledarskap växt fram. Det moderna ledarskapet präglas av flexibilitet och frihet till individen men på senare tid har en debatt förts om de ökade sjukskrivningarna i samhället uppstått på grund av de nya ledarskapsidealerna. Att studera detta är av yttersta vikt för alla människor som arbetar med ledarskap och speciellt för oss blivande personalvetare. Resultatet kan hjälpa oss att förebygga eventuella problem. Syftet med studien är att undersöka ledarnas upplevelser av en organisations ledarskapspolicy för att därefter analysera och beskriva eventuella konsekvenser för ledarna på individnivå. För att få en ökad inblick i företaget och den typ av ledarskap som präglar organisationen genomfördes dokumentanalyser av deras årsredovisningar och policy. För att besvara syftet användes en kvalitativ studie med delvis strukturerade intervjuer och abduktiv ansats där empirin analyseras med hjälp av den teoretiska bakgrunden om det moderna ledarskapet och dess konsekvenser. Resultatet visar att det moderna ledarskapet *kan* få negativa konsekvenser på individerna i form av sjukskrivningar och stressrelaterade sjukdomar men visar också att organisationer med goda sociala relationer och en bra kultur kan få dessa konsekvenser att blekna. Vidare forskning krävs dock för att i fortsättningen kunna förebygga konsekvenserna. Resultatet kan ha praktisk nytta för alla som idag arbetar med ledarskap.
- Nyckelord: Ledarskap, ledarskapsutveckling, mellanchefer, dialog, stress, lärande, erfarenhetsbaserat lärande.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.2 SYFTE	2
1.2.1 <i>Pedagogisk relevans</i>	2
1.2.2 <i>Avgränsningar</i>	2
1.2.3 <i>Det moderna ledarskapet</i>	3
1.3 BAKGRUND	3
2. TEORI	4
2.1 LITTERATURSÖKNING	4
2.1.1 <i>Litteraturdiskussion</i>	5
2.2 LEDARSKAP	6
2.2.1 <i>Varför har det moderna ledarskapet växt fram?</i>	6
2.2.2 <i>Vad karakteriserar det moderna ledarskapet?</i>	7
2.2.2.1 <i>Ledarens roll</i>	7
2.2.2.2 <i>Ledning via idéer och visioner</i>	7
2.2.2.3 <i>Öppen arena för kommunikation och dialog</i>	7
2.2.2.4 <i>Decentralisering och lokal handlingsfrihet</i>	8
2.2.2.5 <i>Kompetensutveckling och lärande</i>	8
2.2.3 <i>Organisationskultur</i>	9
2.2.4 <i>Förståelsens betydelse i en organisation</i>	9
2.2.5 <i>Hur kan ledaren påverka utveckling av förståelse?</i>	10
2.2.6 <i>Kommunikationen och dialogens betydelse</i>	11
2.2.7 <i>Tankemodeller</i>	11
2.3 KONSEKVENSER	12
2.3.1 <i>Kompetensutveckling och lärande</i>	12
2.3.2 <i>Erfarenhetsbaserat lärande</i>	13
2.3.3 <i>Positiv och negativ stress</i>	14
2.3.4 <i>Stressfaktorer i arbetet</i>	15
2.3.5 <i>Information - och teknostress</i>	15
2.3.6 <i>Stress relaterat till ledarens arbets - och familjesituation</i>	16
2.3.7 <i>Både yttre och inre krav orsakar stressreaktioner</i>	17
3. METOD	17
3.1 VAL AV METOD	17
3.2 GENOMFÖRANDE	18
3.2.1 <i>Datainsamlingsinstrument</i>	18
3.2.2 <i>Dokumentanalys</i>	19
3.2.3 <i>Urval</i>	19
3.2.4 <i>Intervjugenomförande</i>	20
3.2.5 <i>Analys av data</i>	21
3.3 RIMLIGHET, TROVÄRDIGHET OCH SAMVETSGRANNHET	21
3.4 ETIK	22
4. EMPIRISK REDOVISNING	22
4.1 INTERVJUPERSONERNA	22

4.2 LEDARSKAPSPOLICYN.....	23
4.2.1 <i>Upplevelser och påverkan av ledarskapspolicy</i>	24
4.2.2 <i>Ledarnas arbets- och familjesituation</i>	26
4.2.3 <i>Informationstekniken och kommunikationen</i>	27
4.2.4 <i>Kompetensutveckling och lärande</i>	28
5. ANALYS OCH DISKUSSION	29
5.1 METOD	29
5.2 RESULTAT	30
5.2.1 <i>Upplevelser av ledarskapspolicy</i>	30
5.2.2 <i>Vilka konsekvenser får det moderna ledarskapet på ledarna?</i>	32
5.2.2.1 <i>Hur påverkas ledaren?</i>	32
5.2.2.2 <i>Hur påverkas ledarens familjesituation?</i>	33
5.2.2.3 <i>Ledarnas lärande och kompetensutveckling</i>	34
5.2.2.4 <i>Slutsats NIBE</i>	35
6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER	36
REFERENSER	37
BILAGA 1	1
FORTSÄTTNING BILAGA 1	2

1. Inledning

Jag har valt att skriva min uppsats om ledarskap eftersom det är ett aktuellt och viktigt ämne som berör människor, antingen de leder företag eller arbetar i dem. Ledarskap är ett ämne som fascinerat människor i alla tider och får oss att associera till allt från forntida hjältemyter och legender till nutida ledare som haft stort inflytande över människors vardag. Idag har ledarskapet en framträdande roll för framgångar inom företag och andra organisationer. Då jag som blivande personalvetare kommer att beröras av ledarskap i olika sammanhang, finner jag det mycket intressant att undersöka ämnet lite närmare.

Under utbildningen till personalvetare har vi läst mycket litteratur om hur samhället genomgått både sociala och ekonomiska förändringar de senaste tjugo åren. Detta har medfört en mer kunskapsintensiv industri, snabbare teknologisk utveckling och en allt hårdare global konkurrens. Utvecklingen har på många håll lett till förändrade organisationsformer där frihetsgraderna på alla nivåer har ökat. (Sandberg & Targama, 1998) Från att ledarskapet har varit auktoritärt och styrande, präglas numera det moderna idealet av flexibilitet, frihet och gränslöshet (Yukl, 2002). Andra saker som är kännetecknande är att medarbetarna ofta betraktas som en av företagets viktigaste resurser (Holmberg & Strannegård, 2002). Det nya ledarskapet är känt under många namn t ex det idébaserade, effektiva eller förståelsebaserade ledarskapet, men i uppsatsen har jag för enkelhetens skull valt att kalla det för det *moderna ledarskapet*.

Efterhand som samhället förändrats har även människorna gjort det. Den ständigt ökande utbildnings- och informationsnivån gör att människor i större utsträckning än tidigare kräver arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter som medför ett självständigt handlande som svarar upp mot den ökade kompetenstillväxten (Beckéus & Edström, 1988). Detta ställer annorlunda och högre krav på ledarna än tidigare. Jag vill veta hur ledarna klarar sin nya roll och hur de påverkas av sin nya arbetssituation? På senare tid har det blivit allt vanligare med debatter i radio och tidningar om det moderna ledarskapets konsekvenser i form av t ex stress och sjukskrivningar. Frågan är om konsekvenserna har att göra med det rådande ledarskapsidealet eller om det är andra faktorer som påverkar. Frågan är viktig att undersöka eftersom konsekvenser i form av t ex sjukskrivningar drabbar både företag och samhälle hårt. Detta gör mig motiverad att undersöka hur det ser ut i verkligheten och vill därför ta reda på hur ledarna i en modern organisation uppfattar och påverkas av de nya idealen. Ett annat tungt vägande skäl till att jag valde att undersöka det moderna ledarskapet och dess konsekvenser är att litteraturen är knapphändig, vilket gör att det behövs mer forskning i ämnet.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka ledarnas upplevelser av en organisations ledarskapspolicy för att därefter analysera och beskriva eventuella konsekvenser för ledarna på individnivå.

Genom min undersökning hoppas jag kunna bidra med konkreta råd till organisationens ledare för att på så vis låta resultatet komma organisationen till del. Även andra personalvetare och forskare kan ha nytta av resultatet, speciellt då det inte finns mycket litteratur kring dess eventuella konsekvenser.

1.2.1 Pedagogisk relevans

Genom hela utbildningstiden har vi fått höra att hörnstenarna i pedagogisk forskning är *påverkan, utveckling* och *förändring*. Dessa tre begrepp är centrala inom ledarskap och stämmer perfekt med mitt syfte. En av de få saker som forskarna nämligen tycks vara eniga om är att ledarskap handlar om påverkan. Utan påverkan existerar med andra ord inte ledarskap (Yukl, 2002). Inom ledarskap handlar det även om att utveckla ledarna och medarbetarna så att de mår bra och vill engagera sig i företaget, vilket i sin tur kan få till stånd förändringar som för utvecklingen framåt och som ger konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna (Sandberg & Targama, 1998). I dagens samhälle har detta visat sig vara oerhört viktigt för att kunna hävda sig i konkurrensen.

Mitt problemområde har pedagogisk anknytning eftersom jag i uppsatsen ämnar förstå ledarskapspolicyens påverkansprocess hos ledarna för att därefter analysera konsekvenserna det kan få på individen. Jag anser det vara av yttersta vikt att undersöka resultaten av det moderna ledarskapet för att kunna förebygga eventuella problem i framtiden.

1.2.2 Avgränsningar

Ledarskap är som vi alla vet ett mycket komplext och mångfacetterat begrepp som kan tillämpas i många olika sammanhang. Bara inom ett företag finner man en stor variation vad gäller ledarskap, inte bara kopplat till personlighet utan också till befattning och position. Jag har valt att koncentrera mig på det ledarskap som utövas på lägre nivåer i organisationen, dvs. mellancheferna. Detta har jag gjort för att mellancheferna är de som har den direkta kontakten med det stora antalet medarbetare och det är här företagsledningens visioner ska omsättas i handling. Man kan även säga att dessa chefer har en dubbel börda att bära. De måste tillfredsställa och ta hänsyn till både företagsledningen och medarbetarna. (Worall, Cooper & Campbell-Jamison, 2000) I litteraturen framställs denna position ofta som svårbemästerlig just för att det är svårt att vara alla till belåtenhet. Trots en begränsad auktoritet och oförenliga krav från olika håll är mellancheferna ändå fullt ansvariga för att verksamheten fungerar (Drakenberg, 1997).

För att få en så sann bild som möjligt skulle det naturligtvis ha varit bäst att intervjua både ledare och medarbetare. Då hade jag kunnat undersöka om bilden av ledarskapspolicyen och dess konsekvenser stämmer överens med de ledare jag intervjuat. Att intervjua även medarbetarna hade som sagt varit mycket intressant men det får jag lämna till en eventuell fortsatt studie då jag känner att det inte är genomförbart inom uppsatsens tidsramar.

1.2.3 Det moderna ledarskapet

För att det ska bli lättare att följa resonemanget i uppsatsen har jag gjort en egen tabell över vilka egenskaper och tillstånd man vill komma bort ifrån och vilka man eftersträvar i en modern organisation. Tabellinnehållet har jag själv utvecklat men har inspirerats av Beckérus & Edström (1988) och Sandberg & Targama (1998) idéer och tankar om doktrinskiftet.

Tabell 1. Från en traditionell till en modern organisation (egen)

Från	Till
Ledning genom order och regler	Ledning via idéer och visioner
Hierarkisk organisation	Öppen arena för dialog
Chefen som ”boss”	Chefen som ”coach”
Stabilitet	Ständig förändring
Central beslutsprocess	Lokal handlingsfrihet
Maskinen som företagets största resurs	Människan som företagets största resurs
Experters kompetens utnyttjas	Allas kompetens utnyttjas

Det moderna ledarskapets grundläggande budskap är alltså att lämna de hierarkiska organisationerna som leds genom regler och styrning till decentraliserade organisationer där människor arbetar självständigt och ses som företagets viktigaste resurs. Det som styr och håller samman organisationen ska nu vara gemensamma mål, värderingar och visioner. Ledarens uppgifter blir nu att coacha och skapa förståelse för och engagemang kring de abstrakta mål och värderingar som utgör organisationens förenande kraft. För att uppnå detta måste ledaren ha en förmåga att skapa delaktighet och en dialog för att kunna dra nytta av medarbetarnas olika kompetenser på bästa sätt. (Beckérus & Edström, 1988; Sandberg & Targama, 1998)

1.3 Bakgrund

För att uppfylla syftet har jag läst litteratur som behandlar ämnet, dels för att utveckla den teoretiska bakgrunden i uppsatsen och dels för att ha större möjlighet att precisera relevanta frågeområden. För att kunna undersöka hur ledarna påverkas av det moderna ledarskapet blev nästa steg att ge mig ut i verkligheten. Jag kontaktade ett börsnoterat företag som jag kände till sedan tidigare och genomförde en dokumentanalys av deras företagspolicy och årsredovisningar för att undersöka om deras ledarskap föll inom ramen för det moderna ledarskapet. Många av idéerna och tankarna som kommer i uttryck i dessa dokument stämmer väl överens med den nya ledningsdoktrinen, vilket visar att det är en organisation med moderna ledarskapsambitioner.

Undersökningen kom att genomföras på NIBE och kontaktpersonen på företaget blev personalchefen. För att precisera undersökningens design och frågeställningar genomfördes en bakgrundsintervju med personalchefen. Frågorna som ställdes behandlade främst om och hur man arbetar med frågor som rör ledarskap och policy samt vad intervjupersonen själv ansåg vara intressant i relation till mitt

undersökningsområde. Intervjun följdes upp med sex intervjuer med olika mellanchefer på företaget. Deras upplevelser av policyn har sedan legat till grund för analysen av konsekvenserna på individnivå.

På NIBE i Markaryd arbetar ca: 600 anställda varav 200 är tjänstemän. Koncernen är ett värmeföretag som bedriver verksamhet inom tre olika affärsområden; element, villavärme och brasvärme. De omsatte 2002 1,9 miljarder kronor och resultatet blev 155,0 miljoner kronor. Att de är ett framgångsföretag beror enligt dem själva på att de kontinuerligt har satsat mycket resurser på egen produktutveckling. Detta för att säkerställa att marknadens skiftande krav snabbt fångas upp och bearbetas samt för att tidigt kunna erbjuda de bästa lösningarna i alla givna marknadssituationer. I deras företagspolicy står det att visionen ska uppnås genom att arbeta med ett operativt ledarskap och genom att ge chefer och medarbetare stor frihet under ansvar. Företaget arbetar också med en platt organisation för att det underlättar snabba beslut och främjar delaktighet. I teoriavsnittet (se 2.2 ff.) kommer jag att visa att detta är några av grundstenarna i ett modernt ledarskap. För att fortsätta vara ett framgångsföretag och för att kunna möta omvärldens krav har både genomgripande och marginella förändringar skett på företaget, processen är dock ständig och det sker fortlöpande förändringar.

2. Teori

I följande avsnitt redovisas hur sökningen av litteraturen gått till och vilka kriterier som använts. Avslutningsvis förs en diskussion kring den litteratur som nyttjats.

2.1 Litteratursökning

Målet med litteratursökningen var att samla relevant och vetenskaplig information till uppsatsen. Inledningsvis läste jag översiktligt litteratur för att få en förståelse i ämnet samt för att finna relevanta teorier och vetenskapliga författare. Jag har även använt mig av referenslistor i böcker, avhandlingar, rapporter och uppsatser för att få tillgång till så många primärkällor på området som möjligt. Litteraturen till uppsatsen har jag sökt på biblioteken i Lund och Malmö. Sökmotorer som använts var; LOVISA, MALIN och LIBRIS. Därefter utökades sökningen till vetenskapliga tidskrifter och artiklar i ELIN, vilket varit ett bra komplement till övriga källor. Mina sökord har varit; *ledarskap, ledare, mellanchefer, ledarskapsutveckling, stress, erfarenhetsbaserat lärande, lärande* samt de engelskspråkiga motsvarigheterna.

För att källorna som använts ska vara av vetenskaplig kvalitet har jag kritiskt granskat dem. Jag har först och främst undersökt *vem upphovsmannen var*, är författaren en auktoritet inom forskningsområdet, vilket syfte och avsikter hade författaren med materialet, har det resulterat i mer forskning kring ämnet och har materialet stöd av empiriskt material. Vidare har jag försökt ta reda på om *källan* är forskningsbaserad, om källan är publicerad i en vetenskaplig tidning, hur *källans kvalitet är* dvs. om analysen är väl genomtänkt. Andra saker jag använt är *referenserna*. Vad är innehållet i referenslistan, bygger materialet på författarens egen forskning eller på andras forskning och om referenserna är aktuella utifrån den aktuella utvecklingen på forskningsområdet. (Merriam, 1994; Bell, 2000)

I möjligaste mån har primärkällor använts. Enligt Alvesson & Skoldberg (1994) är en primärkälla mycket mer värd än en sekundärkälla. Detta för att det är väl känt att informationen förvrängs i takt med antalet led och i den vetenskapliga metoden är det viktigt att innehållet inte ändras. Jag har även använt mig av den senaste upplagan som fanns att tillgå på biblioteken. Sökningen efter litteratur har pågått under hela datainsamlingsprocessen. Allteftersom jag fått en djupare förståelse i ämnet har jag kompletterat teorikapitlet med litteratur som visade sig ha stor betydelse för ledarskapet och dess konsekvenser.

2.1.1 Litteratordiskussion

Mitt forskningsområde har inte varit föremål för så mycket forskning. Dock har det forskats mycket kring ledarskap men det var svårt att finna bra litteratur som handlar om det moderna ledarskapet. Ännu svårare var det att hitta böcker och artiklar som behandlar konsekvenserna det kan få på ledarna och medarbetarna, vilket lett till att jag fått sy ihop materialet så gott jag kunnat. För att få en bra förståelse i ämnet tog jag del av så mycket litteratur som möjligt men detta kan även ha gjort att jag läst en del irrelevant litteratur som gjort att jag kanske riktat in mig på fel saker ibland. Men då jag uppmärksammat detta hoppas jag att denna fälla undvikits.

Källkritik har att göra med frågan om förvrängningar av information och därför har mestadels primärkällor använts. I uppsatsen har endast en sekundärkälla använts. Denna handlade om Lewins cirkel av erfarenhetslärandet. Jag valde att använda denna modell citerad i Kolbs bok *Experimental Learning* (1984) eftersom Lewins bok var svår att tillgå vid uppsatsens tidpunkt. Då vi fått ta del av Kolbs tolkning på våra lektioner beslöt jag mig för att använda den istället. Detta tror jag inte har påverkat uppsatsen på något sätt. Min ambition har varit att få en bra bredd av böcker och skrifter som behandlar ämnet från olika perspektiv för att undvika att få skevhet på resultatet.

Då studien handlar om det moderna ledarskapet var målet att bara använda litteratur av nyare karaktär. Tyvärr var det som sagt ganska svårt att hitta litteratur inom ämnet eftersom forskningen varit knapphändig. Trots mina intensioner från början användes några källor som är skrivna på 1980-talet. Inom ledarskap valde jag att använda två böcker som är skrivna av Beckérus & Edström (1988) och Arvonen (1989). Dessa för att jag anser att de är det moderna ledarskapets föregångare och förgrundsgestalter, dessutom förklarar de ledarskapet och dess uppgifter mycket bra och utförligt. Även Kolbs bok som nämnts ovan är av lite äldre karaktär men det är en bok som fortfarande används flitigt av många andra författare.

I uppsatsen kom jag fram till att kulturen är en stark bidragande orsak till att personerna på företaget känner sig fullt tillfreds med sin situation trots att de arbetar extremt mycket och ständigt utsetts för nya prövningar. Detta stod klart för mig först i studiens slutfas, vilket ledde till att teorin kompletterades med Scheins (1985) idéer och tankar kring organisationskultur och ledarskap. Jag valde Schein för att han är en erkänd författare inom detta område. Då jag var lite sent ute med sökningen fick jag inte tag på någon nyare version utan fick hålla tillgodo med 1985: års upplaga.

Författare som Iwarsson (2002), Sandberg & Targama (1998) och Yukl (2002) används ganska flitigt i uppsatsen. I efterhand kan jag konstatera att det vore önskvärt om jag hade hittat någon mer litteratur men då jag till en början läste alldeles för mycket

litteratur blev tiden lite mer begränsad än väntat. En del av litteraturen är skriven på engelska. Då detta inte är mitt modersmål är jag medveten om att det kan ha uppstått feltolkningar av materialet vid översättningen. Fördelen med att använda utländsk litteratur överväger dock då det ger en viss internationell applicerbarhet av teorierna.

2.2 Ledarskap

I litteraturen framställs många olika definitioner på ledarskap men de flesta delar uppfattningen att det innebär en påverkansprocess som avser att främja utförandet av den kollektiva uppgiften. Ledarskap har haft stor betydelse för olika samhällssystem genom olika epoker (Yukl, 2002). Varje epok har krävt olika typer av ledarskap som gett uttryck för de rådande värderingarna i samhället. När sedan turbulens uppstår i samhället blir behovet av en ledare ännu större. Är en grupp av människor förvirrade och modfärdiga behöver de mer ledarskap än de medlemmar som är sammanhängande, välorganiserade och engagerade. (Arvonen, 1989) Andra saker som inverkar på ledarskapet är miljön som ledaren arbetar i. Sådana aspekter är t ex kulturen, normer och medarbetare. (Yukl, 2002) Vidare är ledarskap en relation mellan ledaren och personalen. För att denna relation ska bli stark behövs en ömsesidig förståelse. (Arvonen, 1989; Kouzes & Posner, 1994)

2.2.1 Varför har det moderna ledarskapet växt fram?

Samhället har som sagt genomgått många förändringar sedan 1980-talet. Resultatet blev att industrin blev mer kunskapsintensiv och i och med teknologins framfart blev det en global konkurrens i affärsvärlden, vilket gjorde att en mer genomgripande förvandling krävdes. (Sandberg & Targama, 1998) Detta har genom Beckéus och Edström (1988) kommit att kallas för ett doktrinskifte inom ledarskap. Men då måste tre utmärkande saker uppfyllas. För det första ett nytt *affärstänkande* som betonar en inriktning mot mer kund- och marknadsanpassade produkter, för det andra en ny *människosyn* som fokuserar på ökad handlingsfrihet och ökat ansvar för medarbetarna och för det tredje ett nytt *ledarskap* som leds genom idéer istället för instruktioner.

Enligt Sandberg och Targama (1998) har det, som en konsekvens av utvecklingen, uppkommit förändrade organisationsformer där människors frihetsgrader ökat på alla nivåer och självständigheten i arbetet blivit större. Författarna bedömer att detta förutsätter att ledningen minskar den direkta detaljstyrningen (den byråkratiska styrningen) och att ledarna istället talar om för medarbetarna vilket resultat som skall uppnås (målstyrningsprincipen). Kritiken mot det traditionella ledarskapsättet har främst varit att det inte klarat av det ökade behovet av kontinuerlig kompetensutveckling för att bli framgångsrika i förhållande till konkurrensen. Organisationer idag blir alltmer komplexa och omvärlden blir alltmer omvälvande och föränderlig vilket medför att ledarna måste leda företagen på ett effektivare sätt för att möta de förnyade kraven på marknaden. Worall, Cooper & Campbell-Jamison (2000) hänvisar till en studie som gjorts i USA där det har visat sig att ledare/chefers roll har blivit mer och mer komplex, med genomförande av och hanterande av förändring som de mest fundamentala uppgifterna. Detta sker oftast utan det extra stöd och träning som krävs för att uppfylla dessa nya uppgifter. Ledare förväntas med andra ord att klara av arbetsuppgifterna utan att ha blivit utbildade för det.

2.2.2 Vad karakteriserar det moderna ledarskapet?

2.2.2.1 Ledarens roll

Det ställs alltså ett annorlunda krav på ledarskapet idag än tidigare, där den traditionella bilden av en ledare var mer en envägsprocess: där ledaren leder och de andra låter sig ledas. Ledaren skulle vara den som fattade beslut, planerade arbetet och anställde personal. Numera är ledarens roll att vara en mentor, identifiera effektiva strategier och utveckla medarbetarnas färdigheter. (Yukl, 2002) Ledaren ska även arbeta med uppmuntran, agera som en coach, kunna ta fram det bästa ur medarbetarna och ha förmågan att kunna inspirera medarbetarnas kreativitet. (Holmberg & Strannegård, 2002)

2.2.2.2 Ledning via idéer och visioner

En av ledarskapets främsta uppgifter är att analysera omvärlden och utifrån analysen formulera *visioner* och *mål* för organisationen (Arvonen, 1989). Visionerna som formuleras måste vara klara över vad organisationen kan åstadkomma eller bli. Det hjälper människor att förstå syftet, målet, organisationens prioriteringar och även ge arbetet mening. Ska ledarna få stöd för t ex en radikal förändring måste visionen förmedla en bild av en bättre framtid som är attraktiv nog för att få människor att vilja engagera sig. (Yukl, 2002) Detta förutsätter dock att målen och visionerna först har förankrats hos styrelsen, de anställda och den fackliga organisationen (Arvonen, 1989). Detta är en process där de olika grupperna medverkar för att tillsammans komma fram till en gemensam vision. Det är viktigt att den är gemensam eftersom det påverkar medarbetarnas inställning till företaget och ligger till grund för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan. Det blir inte längre ”ledningens eller ägarnas företag”, utan istället ”vårt företag”. (Senge, 1995) Ledaren har dock ett ansvar att initiera och se till att processen flyter och att de driver den vidare trots olika meningar och kanske konflikter. Resultatformuleringar och mål får nämligen största effekten om alla är överens och förstått innehållet. En av de mest kritiska faktorerna är ledarens beteende och de signaler som de sänder till personalen. Ledaren måste även agera som en förebild och föregå med gott exempel till idéerna. För ”lever de inte som de lär” så saboteras deras egna mål. (Arvonen, 1989) Ledarnas egna starka tro på och identifikationen med visionen är en förutsättning för att stimulera energi och engagemang hos andra (Beckérus & Edström, 1988).

2.2.2.3 Öppen arena för kommunikation och dialog

En framgångsfaktor inom ledarskap är ledarnas förmåga att skapa en öppen *kommunikation* och *dialog* mellan organisationen och dess intressenter. Ledarna måste kunna vägleda och stimulera människor igenom de ständiga processer som pågår i organisationer (Sandberg & Targama, 1998). I dag strävar många företag efter att förnya sig själva och då blir det betydelsefullt att komma fram till nya lösningar och detta sker bäst genom dialogen (April, 1999; Isaacs 1999). Isaacs anser att det är härigenom man tillsammans kommer fram till nya vägar och möjligheter effektivare än vad man kan var för sig. Dialogen gör även att människor känner sig mer delaktiga (Arvonen, 1989).

En väl fungerande kommunikation är även avgörande för visionens framgång, enligt Yukl (2002). Han anser att för att åstadkomma framgång med visionen måste den

kommuniceras upprepade gånger och på olika sätt. Ledaren bör även möta människor direkt för att kunna förklara och svara på frågor. Detta för att det är den effektivaste formen av kommunikation, men även mindre interaktiva former av kommunikation kan vara användbara. Yukl (2002) åsyftar att brev, e-mail, nyhetsbrev m.m. kan vara bra att använda eftersom människor då får tillfälle att läsa visionen i lugn och ro, för att sedan kunna ställa frågor efteråt.

2.2.2.4 Decentralisering och lokal handlingsfrihet

Decentraliseringen är en annan viktig del i ledarskapet som kan hjälpa ledarna att frigöra organisationens resurser. Decentralisering ställer, inte oväntat, nya krav på den högsta ledningen men det medför också att mellancheferna får ökade befogenheter och vidgad makt. (Drakenberg, 1997) Ledaren kan härigenom öka motivationen hos medarbetarna genom att delegera frihet och ansvar till dem i stället för att styra dem. En ”plattare” organisation innebär en ökad decentralisering, resultat och målstyrning. (Arvonen, 1989) I en traditionell hierarki var det som sagt cheferna som bestämde men i dagens produktiva arbetsgemenskap där de flesta är utbildade och ansvarstagande är det ingen som finner sig i att någon annan är ”herre”, utan de vill hellre vara med och påverka (Kouzes & Posner, 1993).

Den lokala handlingsfriheten möjliggör snabba lösningar och beslut. En svaghet inom det rationalistiska ledarskapet var att allt tog så lång tid. Dök ett problem upp på en operativ nivå skulle problemet först vandra uppåt genom flera hierarkiska nivåer för att lösas, sedan skulle lösningen vandra hela vägen nedåt igen. Styrkan med det moderna ledarskapet blir då i stället att låta den operativa personalen som handhar ärendena lösa problemen när de dyker upp. Men det förutsätter att arbetet organiseras med större självständighet och att utökade befogenheter ges till den operativa personalen. Ledningens roll blir därför att få människor skickliga att göra egna bedömningar och fatta egna beslut. Det fordrar i sin tur att ledarna har tilltro till medarbetarna och satsar på kompetensutveckling. Av medarbetarna krävs delaktighet och engagemang. (Sandberg & Targama, 1998) För att få medarbetarna engagerade, anser Kouzes och Posner (1994), att ledarna måste vara trovärdiga. Det är nämligen ledarens trovärdighet som bestämmer huruvida personalen vill ägna mer av sin tid, intelligens, erfarenhet och kreativitet på arbetet. Istället för att bara följa order får de ett moraliskt engagemang och en strävan mot ett gemensamt mål.

2.2.2.5 Kompetensutveckling och lärande

En annan viktig resurs för att kunna konkurrera med andra företag är som sagt *personalens kompetens*. I dag blir det allt vanligare att företagen titulerar sina anställda deras största resurs. Som många författare och forskare beskriver det så lever vi i ett samhälle som alltmer präglas av tjänsteproduktion, kunskap och information. Krav både på annorlunda kompetenser och en kontinuerlig förnyelse av människors befintliga kompetens har uppstått då den operativa personalen måste anpassa sig till kundernas varierande önskemål och den intensivare konkurrensen. Människorna i en organisation måste vara mer flexibla för att lösa de nya problem som uppstår i utvecklingen. (Sandberg & Targama, 1998) Detta leder till att ledarna, men även medarbetarna, ständigt måste uppdatera sina kunskaper för att hänga med i utvecklingen (se 2.3.1).

Poltis (2001) och Holmberg & Strannegård (2002) anser att *kunskap* är det som främst ger företagen en marknadsmässig fördel framför andra. Traditionellt sätt har mellanchefer uppfattats som informations- och kunskapsvakter. Poltis åsyftar att det nu handlar om att ledaren ska skapa ett klimat där man uppmuntrar att dela med sig av sin kunskap, eller att det till och med krävs. Hans forskning visar att det är ledarskapsstilar som involverar mänsklig interaktion och uppmuntran till delaktighet i beslut som positivt relaterar till kunskapsförvärvande, vilket flera andra författare också anser. För att kunna utnyttja denna resurs gäller det för ledaren att styra den på ett effektivt sätt, vilket kan ske genom att t ex ge personalen en stimulerande miljö att arbeta i (Arvonen, 1989). Omfattande forskning visar att en arbetsmiljö som tillåter och stimulerar kompetensutveckling och lärande, är av grundläggande betydelse för de anställdas personliga utveckling, välbefinnande och hälsa. I detta sammanhang är det också av särskild betydelse att dels arbetets komplexitet, dvs. att arbetet ger möjligheter till utmaningar och krav på problemlösning, dels att det i arbetssituationen finns utrymme för egenkontroll och självbestämmande. (Ellström, 1992)

2.2.3 Organisationskultur

Alvesson (2001) anser att *organisationskultur* är ett viktigt tema för ledare. Detta eftersom ledarens roll är att försöka styra medarbetarnas idéer och föreställningar. Han menar att människor måste ha likartade föreställningar för att det ska fungera väl. Även i organisationer där kulturfrågor inte får stort utrymme präglar det ändå sättet på vilket människorna värderar, tänker och reagerar på åsikter och idéer.

Enligt Schein (1985) skapas kulturen i en organisation av ledarna. Han betraktar kulturen som en inlärningsprocess med både medvetna och omedvetna element. Kulturen har tre olika strukturella nivåer längs vilka de kan analyseras. Den första handlar om *synliga ting* (artefacts); kläder, språket, teknologin och produkter. På nästa nivå inkluderas *värderingar* (values) som är upplysande för hur vi handlar i olika organisationer. Värderingarna ligger på en medveten nivå. På den tredje nivån finns de *grundläggande antagandena* (basic assumptions) vilka karakteriseras av att de är osynliga och att de tas för givna av personer i kulturen. (ibid.)

Vidare bedömer Schein att kulturen och ledarskapet är två sidor av samma mynt. Genom att förändra kulturen kan ledarna indirekt påverka människors motivation och beteende. Ledaren måste även vara medveten om att de influerar den rådande kulturen i en organisation på flera olika sätt. Ledare kommunicerar nämligen värderingar och förväntningar genom deras handlingar t.ex. hur mycket de arbetar, lojalitet, självupppoffring eller hur de reagerar på kriser. En ledare som troget stödjer värderingar och normer i en organisation visar att de är betydelsefulla, vilket skickar positiva signaler till omgivningen. (Schein, 1985)

2.2.4 Förståelsens betydelse i en organisation

I det moderna ledarskapet blir det allt viktigare för ledningen/ledarna att skapa en gemensam *förståelse* för arbetsuppgifterna och verksamheten för att företaget ska kunna förbli konkurrenskraftigt. Förståelse är nämligen det som utgör basen för människors handlande i organisationer. (Sandberg & Targama, 1998) Det har framkommit i undersökningar att handlandet inte styrs av yttre faktorer såsom regler och instruktioner

utan istället baseras på deras förståelse av situationen, och därmed hur de uppfattar dessa regler och instruktioner. För att få det att fungera måste ledarna först veta vad de ska påverka och sedan hur de ska påverka människors utförande av arbetet. (Sandberg & Targama, 1998)

När ledare ska föra fram ett budskap inom organisationen måste de vara medvetna om att informationen kan tolkas på många olika sätt. Olika saker tilldelas olika betydelser som t ex orden ”vi ska divisionalisera vår organisation”. För en person kan det kanske betyda att en ny hierarkisk nivå ska införas och att distansen ökar mellan toppen och de lägre hierarkinivåerna i organisationen. För en annan person betyder det kanske att man försöker decentralisera organisationen. (Ericsson, 2001) Att människor förstår och uppfattar samma företeelse på olika sätt beror på människors skiftande bakgrund, socialisation och olika erfarenheter (Sandberg & Targama, 1998; April, 1999). För att få människor att förstå budskapet bättre föreslår Klein (1996) några nyckelprinciper att använda sig av. Ett meddelande ska helst repeteras ett antal gånger genom mer än ett medium, vilket ökar människors minne av meddelandet. Informationen ska även framföras face -to- face eftersom detta medium ger störst intryck på människor (jmf Yukl 2.2.2.3). Det ökar även möjligheten att klargöra tvetydigheter, korrigera missförstånd och eventuella rykten som annars skulle kunna uppstå. Ledaren får då även tillfälle att läsa av människors kroppsspråk. Inom forskningen har det även framkommit att människor förväntar sig att få höra viktig information från deras närmaste chef, vilket betyder att mellancheferna måste vara välinformerade och ha förmågan att kunna förmedla informationen till sina medarbetare. (ibid.)

Ledare och medarbetare kan besitta mycket kunskap och färdigheter inom ett område men utan förståelse för situationen de befinner sig i kan de inte använda kunskaperna på rätt sätt (Senge, 1995). Ledarna måste då tillsammans med medarbetarna utveckla en gemensam syn på arbetsuppgifterna. För att åstadkomma detta är det bra om ledarna kartlägger individernas nuvarande förståelse. (Sandberg & Targama, 1998)

2.2.5 Hur kan ledaren påverka utveckling av förståelse?

Sandberg och Targama (1998) föreslår att ledaren ska använda sig av en *bottom-up-princip* framför en *top-down-princip* för att åstadkomma detta. Ledning utifrån den förstnämnda principen innebär att man tar medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete som utgångspunkt. För att få en aktiv reflektion över arbetet kan ledaren bjuda in till en öppen och ärlig dialog med medarbetarna. Det har nämligen framkommit i forskning att en av de bästa metoderna för att synliggöra människors förståelse är den öppna dialogen där deltagarna hjälps åt att lyfta fram underliggande tankemönster. (Isaacs, 1999) Detta förutsätter emellertid att det finns deltagare som representerar olika förståelseformer. Ledaren måste vara delaktig i processen och lägga fram sina uppfattningar och tankegångar. Visserligen gör ledaren sig sårbar för påverkan men det är betydelsefullt att även ledaren utvecklas genom att skaffa sig nya insikter. För att utöka förståelseformerna kan det vara bra att också ha med utomstående i dialogen. (Sandberg & Targama, 1998)

2.2.6 Kommunikationen och dialogens betydelse

I den akademiska litteraturen framställs ofta kommunikation och konversation som ett verktyg för ledarna att förmedla och förklara förändringar, att öka människors förståelse och engagemang för dessa förändringar och för att reducera motståndet. Detta perspektiv behandlar alltså kommunikation som ett verktyg som används i förändringsprocesser för att förse och förvärva information för att kunna skapa förståelse. April (1999) anser däremot att förändringar i stället är ett fenomen som uppstår genom kommunikation, konversation och dialog. Genom en social interaktion framkallas och återges den sociala strukturen som människor känner som sin verklighet.

Enligt April (1999) kan man inte prata om kommunikation och konversation utan att nämna dialogen - en färdighet som bygger på kritiskt och oberoende tänkande, öppenhet och insikter. Ordet dialog betyder mer än att människor bara pratar med varandra, dialogen medför sociala processer varigenom individer försöker förstå andra människors argument och synsätt (Ericsson, 2001). Isaacs (1999) är av samma åsikt och anser att det inte bara handlar om att utbyta ord utan att tänka tillsammans. Dialogen ska syfta till att komma fram till en ny förståelse som de gemensamma aktörerna kan tänka och handla ifrån. April (1999) beskriver att begreppet *dialog* har sitt ursprung i de grekiska orden *dia* och *logos* som betyder ”innebörder flödar igenom”. Kännetecknande för dialogen är att man respekterar och lyssnar på varandra. Alla måste få säga sin mening och ledaren ska avvakta med att ta ställning så att ledaren är öppen för olika perspektiv. (Isaacs, 1999) I stark kontrast till dialogen står orden debatt och diskussion. *Debatt* betyder ”att slå ner” och handlar om att övertyga och övertala. Ordet *diskussion* betyder ”att bryta isär”, vilket mer har betydelsen att man fokuserar på detaljer istället för på helheten. (April, 1999) Tyvärr är debatten och diskussionen de samtalsformer som idag dominerar på de flesta arbetsplatser (Isaacs, 1999).

Hur ska ledaren gå tillväga för att skapa en dialog? Dialogen bygger på att samtalspartnern fokuserar på en gemensam frågeställning, men att den samtidigt måste vara förutsättningslös. Alltså ska samtalet utgå från ett specifikt tema men innehållet och formen ska få växa fram. Det är även viktigt att ledarna skapar en miljö med gemensamma normer, värderingar och antaganden som främjar en öppen och ärlig dialog. Det är även ledarens uppgift att ta initiativ till dialogen men får absolut inte styra samtalet genom att tala om vad som är rätt eller fel. Ledaren kan skapa en god miljö genom att förklara dialogens syfte och principer och uppträda som en god förebild. (Isaacs, 1999)

2.2.7 Tankemodeller

En annan sak som ledarna kan använda sig av för att påverka medarbetarnas förståelse för organisationen är *tankemodeller*, dvs. de modeller vi använder oss av när vi ska tolka vår omvärld och de signaler som den ger oss. Många av de bästa idéerna blir nämligen aldrig förverkligade och strategier sätts inte i verket. Orsaken till detta är våra tankemodeller. De nya tankarna och idéerna stämmer inte överens med de föreställningar vi redan har och därför får de inte fotfäste. Modellerna håller oss nämligen kvar i invanda tankebanor, beteendemönster och hindrar utvecklingen. Problemet med våra tankemodeller är att vi oftast inte är medvetna om dem och därför inte kan se hur de påverkar oss. (Senge, 1995)

Argyris, Putnam, & McLain Smith (1985) resonerar att modellerna påverkar oss att utveckla en ”skicklig inkompetens”. Vuxna människor har en förmåga att skydda sig mot smärtan och hotet i en inlärningssituation, förmågan leder till att man misslyckas att lära sig hur man skulle kunna prestera det som man verkligen vill. För att förebygga detta föreslår Senge (1995) att ledare ska analysera medarbetarnas sätt att handla för att kunna få fram de modeller som råder. För att kunna utveckla organisationens förmåga att använda sig av tankemodellerna krävs goda kunskaper om organisationens verksamhet. Genom utbildning, nyhetsbrev och ständig träning bygger man upp förmågan att reflektera över tankemodeller, att göra dem synliga och tillgängliga för allmän granskning. Målgruppen för denna träning är, enligt Senge, chefer på alla nivåer och avdelningar på företaget. Tankemodellerna ska lära ledarna att samtal kan vara lärorika och utvecklande istället för att bara stärka den rådande uppfattningen. Då de lär sig de nya färdigheterna måste de sedan byggas in i rutiner och system, så att de används i det dagliga arbetet.

2.3 Konsekvenser

I detta avsnitt belyses såväl positiva som negativa konsekvenser som kan uppkomma av det moderna ledarskapet. Inledningsvis behandlas kompetensutveckling, lärande och erfarenhetsbaserat lärande. Därefter beskrivs olika former av stressfaktorer, vad som åstadkommer stressen och avslutar med vad det kan leda till.

2.3.1 Kompetensutveckling och lärande

Kunskapssamhället vi lever i ställer ständigt nya krav på förnyelse och komplettering av individers nuvarande kunskapsbagage. Att leda medarbetare så att de utvecklar kompetens som leder till önskvärda prestationer förefaller därför vara en ytterst angelägen ledningsuppgift. (Sandberg & Targama, 1998) Men ledarna måste vara medvetna om att de själva också behöver utbildning för att hänga med i utvecklingen. Ledare på olika nivåer behöver både utbildning och vidareutbildning av såväl de yrkesfackliga kunskaperna som deras ledarskapsegenskaper (Drakenberg, 1997).

Holmberg och Strannegård (2002) anser att det är nödvändigt att kontinuerligt uppfriska den egna kompetensen men tycker samtidigt att det krävs mer än formell utbildning för att människor ska lära sig. *”Knowledge can be kept updated through formal education although formal knowledge is not enough, as it is in practice that knowledge is transformed into use”* (ibid. s. 8). Det har skett många observationer att vad som lärs in i en formell utbildningssituation inte alltid kan överföras till och ge en grund för fortsatt lärande i en arbetssituation. Planerad utbildning är alltså inte alltid en tillräcklig förutsättning för lärande. Det bästa är att integrera informell och formell utbildning med varandra. (Ellström, 1992) Genom olika former av lärande, såsom arbetsrotation, arbetsträning och klassundervisning kan ledare och andra utbildningsansvariga på företagen föra över de kunskaper och färdigheter som andra personer inte besitter. (Sandberg & Targama, 1998)

Lärandet relateras även till arbetsuppgifterna, enligt Ellström (1992). Lärande för inte bara med sig positiva konsekvenser utan det kan också ha negativa effekter. Det positiva lärandet är det som främjar personlig utveckling och ger individen möjlighet att påverka sina arbets- och livsvillkor. Det negativa lärandet kan leda till underordning,

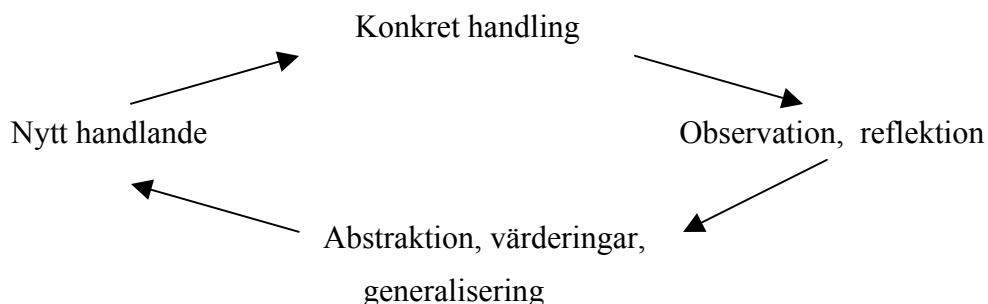
passivisering och dequalificering, som på sikt kan leda till minskad kompetens. Det negativa lärandet sker oftast oavsiktligt och är mer eller mindre omedvetet till sin karaktär. Detta kallas metalärande dvs. vi lär från saker även när vi inte avser att lära eller när vi inte är medvetna om att vi lär. Om uppgifterna ska ha någon lärandepotential måste några av följande kriterier uppfyllas: Det måste finnas en helhetsförståelse för uppgiften, uppgiften måste innebära en utmaning för individen samt ha en viss grad av autonomikontroll/frihetsgrader, dvs. handlingsutrymme eller befogenheter. Andra saker som är viktiga är att den som genomför arbetsuppgiften måste ha möjlighet att värdera resultatet av sina ansträngningar. Om uppgiften har en för hög grad av komplexitet kan detta leda till stress och försämrad prestation, vilket ofta utlöses av bristande möjligheter att påverka uppgiften. Har uppgiften istället en för låg grad av komplexitet kan detta leda till enformighet, bristande möjligheter till lärande och försämrad intellektuell förmåga. För att skapa kompetenslärande bör man se till att eftersträva maximal grad av kontroll och en optimal grad av komplexitet. (Ellström, 1992)

Holmberg & Strannegård (2002) anser att det dessutom krävs att ledarna hela tiden underlättar en lärande omgivning för medarbetarna. Enligt författarna kan lärandet också baseras på erfarenhet och de anser att misstag måste tillåtas eftersom även det är ett tillfälle för lärande. ”*Failures can no longer be hidden. Instead, we need too see them as gifts as helps us in our development. There are no failures, there are only feedback*” (ibid, s. 18). Detta visar att det är nödvändigt att ledaren tillåter frihet men att feedback och reflektion måste till för att lärandet ska äga rum.

2.3.2 Erfarenhetsbaserat lärande

Ledarskapet påverkas som sagt även av erfarenheter. Enligt Drakenberg (1997) är det lika viktigt att ha kontakter med andra ledare och att lära av andras erfarenheter som att lära av sina egna. Det är nämligen inte lika dyrköpt att lära av andras erfarenheter. I en undersökning som Brown och Posner (2001) gjort visar att människor lär sig att leda via tre kategorier; arbetslivserfarenhet och uppdrag, relationer och formella utbildningar/träningar. En annan av deras studier fokuserade på vilka händelser som chefer ansåg ha störst betydelse för deras utveckling, resultatet var häpnadsväckande. Ca: 75 % av händelserna som de ansåg vara kritiska händelser för deras karriärer kom från en kombination av lärande från själva arbetet och genom lärande från andra.

Det erfarenhetsbaserade lärandet är alltså viktiga inslag på ett företag. Genom samspelet med omgivningen får människor kontinuerligt nya erfarenheter men det innebär inte nödvändigtvis att de lär sig att bättre bemästra eller förstå omgivningen. Det måste finnas möjligheter till observation, tolkning, värdering och reflektion för att man ska lära av sina erfarenheter. (Ellström, 1992) Detta stämmer väl med Lewins lärcirkel för hur erfarenhetsbaserat lärande inträffar (se modell nedan). Kolb (1984) beskriver denna process i sin bok, *Experimental Learning*. Lärandet skapas genom en integrerad process som börjar med en ”här- och - nu” upplevelse. Upplevelsen följs därefter upp av insamling av data och observation av erfarenheten. Därpå analyseras data och slutsatsen av analysen fungerar sedan som feedback, vilket ligger till grund för modifieringen av beteende och val av nya upplevelser. (ibid.)



Figur 2. Lewins lärcirkel för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb 1984, s.21).

I denna modell är det speciellt två aspekter som är anmärkningsvärda. Det första nödvändiga villkoret för att erfarenhetslärandet ska ske är att man kan observera en konkret handling som utgör basen för observation. Det andra är att människor måste få tid och utrymme för att kunna reflektera över vad som händer, förekommer inte en medveten reflektion uppstår inte heller något nytt lärande. Vid reflektionen funderar man över att detta kanske inte händer bara i denna situation och överför sedan till andra sammanhang. Utifrån detta uppstår ett nytt lärande som leder till nya erfarenheter. (Kolb, 1984) Det har i vissa kretsar riktats stark kritik mot Lewins modell och det har påpekats att man skulle vara fast i denna cirkel men eftersom lärandet är en ständig process ser jag det mer som en slags spiral där nya erfarenheter får möjlighet att uppstå.

De senaste två decennierna har forskare riktat sin uppmärksamhet på en teori som kallas "transformational learning". Denna approach av lärande handlar om förändring – dramatisk och fundamental förändring i hur vi ser oss själva och världen vi lever i (Brown & Posner, 2001). Istället för att "lära som man alltid gjort fast lite bättre", är transformalism beroende initialt av individuellt lärande och att människor omvärderar allting som görs. Med detta menas att man gör mening av tidigare erfarenhet, sedan släpper taget om existerande kunskaper och kompetenser när man väl inser att de kanske hindrar oss från att lära nya saker. (April, 1999) Vidare anser Brown & Posner (2001) att transformellt lärande centrerar rakt på den kognitiva processen av lärande. Vanliga komponenter är den mentala konstruktionen av erfarenhet, inre mening och reflektion. Att engagera livserfarenhet i ett kritisk- reflexivt sätt är nödvändiga villkor för transformation. Hela processen av lärande är en resa av förändringar – förändringar som är utvecklande. Förutsättningar som är gynnsamma för att utveckla transformellt lärande; ledarens ska skapa ett klimat av öppenhet, säkerhet och stöd, tillhandahålla handlingar för lärande som uppmuntrar alternativa personliga perspektiv via utfrågning, kritisk självreflektion, dialog och feedback. (ibid.)

2.3.3 Positiv och negativ stress

På senare tid ha en debatt uppkommit om att stress i arbetslivet kan ha stor inverkan på ledares effektivitet (Cooper & Smith, 1994). Då ska man dock vara medveten om att det finns både positiv och negativ stress. Med positiv stress menas den normala uppladdningen som sker innan vi ska prestera något. Det kan röra sig om allt från ett anförande vid ett möte eller en rapport som måste avslutas under tidspress. Karakteristiskt för den positiva stressreaktionen är att den är kortvarig och förknippad med en ökad prestationsförmåga. (Iwarsson, 2002) Om däremot påfrestningarna blir för

stora, för långvariga eller kommer för tätt, då uppkommer negativ stress. Perioderna för att återhämta sig blir då för korta vilket till slut leder till minskad prestationsförmåga och så småningom till stressrelaterade sjukdomssymtom. (Iwarsson, 2002)

2.3.4 Stressfaktorer i arbetet

I ledarskapsrollen finns det många faktorer som kan upplevas som stressande. Typiska faktorer kan vara långa arbetsdagar, resor, arbetsöverbeklagning och deltagande i flertalet möten etc. Inom forskningen har det framkommit att individer som konstant arbetar över 48 timmar i veckan är mycket mer sårbara för hjärtinfarkter än de som arbetar betydligt mindre (Cooper & Smith, 1994). Överbeklagning i arbetslivet är den enskilda stressfaktorn som traditionellt får mest uppmärksamhet. Detta eftersom tidspress och deadlines hör till vardagen och tempot tenderar att höjas hela tiden. (Iwarsson, 2002) En annan stressfaktor kan vara att introducera och hantera ny teknologi. En tredje faktor till stress kan utvecklas från ledarnas relationer på arbetet, med kollegor, med under – och överordnade. Man kan alltså säga att en nyckelfaktor i individuell och organisatorisk hälsa är goda relationer mellan medlemmar i en grupp eller organisation. En fjärde faktor kan vara organisationen själv. Med detta menas att organisationen kan utgöra ett hot mot ledarens självständighet och kontroll. Ledare klagar ibland över att de har dåliga möjligheter att delta eller vara involverade i beslut, eller känna att deras beteende är överdrivet begränsade. (Cooper & Smith, 1994) Drakenberg (1997) är även hon inne på samma linje. Hon tycker att mellanchefer har många krav på sig från olika håll och att de oftast har begränsad auktoritet. Trots detta är de ändå fullt ansvariga för att verksamheten fungerar. Ansvar tenderar ofta att vara betydligt större än deras befogenheter. Organisationskulturen eller klimatet kan därför spela en stor roll i en ledares tillfredsställelse och hälsa. De organisationer som kan skapa tillit och öppna kommunikationssystem har lättare att öka självständigheten och kreativiteten hos ledare än de som inte gör det. (Cooper & Smith, 1994) En femte faktor till stress kan vara att resurserna som finns att tillgå är alldeles för få, vilket gäller för många företag idag (Maslach & Leiter, 1999).

2.3.5 Information - och teknostress

Informationstekniken har möjliggjort en ökad självständighet i arbetslivet. Genom att operativ personal ständigt har tillgång till databaser ökar deras möjligheter att skaffa sig den information som behövs för att de ska kunna handla självständigt och göra bedömningar på egen hand. (Sandberg & Targama, 1998) Detta är på många sätt bra men man ska också vara medveten om att det finns risker med teknologins framfart. Det elektroniska livet med ständig uppkoppling skapar den nya teknostressen. Det är den som gör att vi går i taket om väntetiden vid datorn blir längre än några få sekunder. Många människor känner idag oro över att deras kompetensutveckling inte räcker till och att yngre nyanställda med sina färskare kunskaper kommer att konkurrera ut dem. Några av komponenterna i den nya stressen är att kompetensutvecklingen inte "hinns med" eller att arbetstempot är högt och belastningen stor. Resultatet blir då ofta att kompetensutvecklingen hamnar långt ner på prioriteringslistan. (Iwarsson, 2002)

Det finns studier som visar att mellanchefer vid ett medelstort företag varje dag tar emot över 100 meddelande av olika slag. Det kan vara e-post, brev, fax, samtal i vanlig telefon eller mobiltelefon eller andra memon. E-posten och mobiltelefonen är några

exempel på stresskapande moment i en ledares vardag. Människor förväntas svara oavsett var de befinner sig, även när de är bortresta. Samma studie visar att hälften av alla e-postanvändarna avbryter sitt arbete direkt när ett mejl inkommer. Detta gör att personen måste växla mellan olika tankeverksamheter vilket både tar tid och kraft. Handlar det bara om några enstaka mejl eller telefonsamtal spelar det kanske ingen roll men handlar det om många avbrott upplevs det som stressande. För företaget är det dessutom improduktivt. (Iwarsson, 2002)

2.3.6 Stress relaterat till ledarens arbets - och familjesituation

Forskare har genom olika studier kommit fram till att det som lockar mest med en ledarskapsroll, framförallt för män, har med arbetets omfattning och komplexitet att göra (jmf Ellström 2.3.1). Detta eftersom det ger en möjlighet att uträtta något och att konkret och tydligt se resultatet av sina prestationer, t ex att överträffa sin budget eller ro hem ett nytt kontrakt. Ledarskapet är spännande, utmanande och kräver många gånger ett totalt engagemang i arbetsuppgiften. Kraftfulla motivationsfaktorer blir då ofta det personliga utbytet i form av egen utveckling, att man blir duktigare och mer kompetent. Man kan alltså säga att ledarskapet i viss mening är obegränsat, det finns alltid mer saker man kan uträtta för att passa in i företaget. Det finns en viss risk med att ledares lojalitet för företaget och det egna arbetet blir för stor. Detta kan komma att bli en inre konflikt när frestelsen att ställa upp för företaget kolliderar med andra värden i ens liv. (Drakenberg, 1997)

Andra saker som gör att människor kan känna sig stressade har att göra med det höga tempot som råder i samhället. Detta gäller inte bara arbetet utan även på fritiden och samhället i stort (Iwarsson, 2002). Tiden har en tendens att aldrig räcka till. Det blir allt svårare för chefer att få tillräckligt med tid för eget ostört arbete. Avbrotten som sker kan göra att ledaren inte hinner slutföra de arbetsuppgifter som nyss påbörjats, vilket leder till att vid arbetsdagens slut blir en massa saker liggandes halvfärdiga (Drakenberg, 1997). Arbetsbelastningen har på senare tid blivit allt mer påfrestande på många företag och mellancheferna får allt längre arbetsdagar men kan trots detta inte alltid klara av alla överväldigande krav. Undersökningar visar att ledare ofta börjar arbeta tidigt på morgonen och fortsätter arbeta långt in på kvällarna. Sedan kan arbetet fortsätta hemma framför dator med att förbereda sig inför nästa dag. (Maslach & Leiter, 1999) Trots att ledarna arbetar mer har det visat sig att det inte alltid betyder att högre produktivitet uppnås utan snarare att det minskas och att fler misstag görs. En effekt av detta är en markant ökning av stress och stressrelaterade sjukdomar. (Savery & Luks, 2000) Ett allvarligt problem är att det på senare tid anses vara fullt normalt att vara sönderstressad (Iwarsson, 2002).

Det är som sagt inte bara arbetsbelastningen som gör att människor känner sig stressade och blir utmattade. Förr satsade man antingen på arbetet och karriären eller på familjen och fritiden men nu försöker man hinna med alltihop. Speciellt för kvinnor har det blivit tuffare. Att sköta både karriärarbetet och hemmet innebär för många ett stressigare liv (Iwarsson, 2002). En avgörande förutsättning för en ledares relation med sin familj, enligt Arvonen (1989), ligger i hur han/hon låter det förhållandet ta tid och engagemang i anspråk. Satsas det litet, blir utbytet också magert. Detta gäller arbetet i lika hög grad som familjelivet. Undersökningar som gjorts visar att många ledare uttryckt sin oro och i en del fall även skuld känslor för detta. Tendensen visar också att ju mindre man satsat

i det förgångna desto svårare är det att komma igen senare. Om ledaren kan hitta ett bra förhållande mellan arbete och familjeliv leder detta ofta till att ledaren blir tillfredställd med sig själv och sin funktion. Detta leder i sin tur ofta till positiva konsekvenser för hur andra upplever personen i fråga. Paradoxalt nog är en nöjd och harmonisk inställning också en förutsättning för detta störningsfria förhållande. (Arvonen, 1989)

2.3.7 Både yttre och inre krav orsakar stressreaktioner

Det är inte bara de yttre kraven som orsakar stressreaktioner hos en person utan även de egna inre kraven som t ex självkritik och ansvars känsla. De samlade stressreaktionerna påverkas sålunda både av kraven i t ex arbetslivet eller i familjesituationen och av våra inre krav på oss själva. Detta behöver inte betyda att en person med hög arbetsbelastning, stort ansvar eller höga krav upplever sig stressad. Det finns många exempel på ledare som har massor att göra men som inte känner sig stressade. Detta beror på att stressreaktionerna bara delvis är ett resultat av själva påfrestningen. De präglas även av våra värderingar, personlighet, attityder och tidigare erfarenheter. Motverkande faktorer mot dessa skadliga reaktioner kan förebyggas genom t ex goda sociala relationer och att personen kan vara med och styra sitt arbete. (Iwarsson, 2002)

3. Metod

I metodböckerna står det att det är uppsatsens syfte som styr forskningen och om den skall bedrivas kvantitativt eller kvalitativt. I avsnittet nedan redovisas varför jag valt en kvalitativ inriktning med en abduktiv ansats på min undersökning.

3.1 Val av metod

Forskare med en kvantitativ inriktning söker kunskaper som ska mäta, beskriva och förklara fenomen i vår verklighet (Patel & Tebelius, 1987). Om syftet med forskningen istället är att analysera, tolka, beskriva och förstå en text för att få en djupare kunskap ska en kvalitativ inriktning användas (Merriam, 1994). Då det handlar om olika typer av kunskap måste forskaren välja den form för bearbetning och analys som ger den önskade kunskapen. Om forskaren vill beskriva och förklara väljer man statistiska bearbetnings- och analysmetoder och vill forskaren ha kunskap som ska tolka och förstå så använder man verbala analysmetoder. (Patel & Tebelius, 1987) Jag har valt en empirisk studie med kvalitativa intervjuer. Detta eftersom syftet med uppsatsen är att jag ämnar få en djupare förståelse för ledarnas sätt att resonera kring sina upplevelser av policyn och ledarskapet. För att uppnå detta anser jag att intervjuer är det bästa alternativet där tillfälle ges för att ställa mer djupgående frågor som kan belysa hur de påverkas. Det är först därefter jag kan analysera konsekvenserna som det får på individen. Att jag inte valt en kvantitativ metod beror på att jag inte ämnar göra mätningar av till exempel hur ofta, hur många eller utreda samband mellan variabler (Trost, 1997).

Nästa fråga gällde vilken ansats jag skulle ha i uppsatsen. Inom forskningen talas det om induktion, deduktion och abduktion. Enligt Patel & Tebelius (1987) kallas upptäckandets väg för induktion och bevisandets väg för deduktion. Om man som

forskare har ett induktivt tillvägagångssätt så samlar forskaren information kring fenomenet som studeras och systematiserar resultatet. På detta sätt kan relevanta variabler identifieras och tänkbara hypoteser formuleras, varigenom en ny teori kan växa fram. Denna kan sedan med fördel testas mot tidigare teorier. Vid ett deduktivt tillvägagångssätt utgår forskaren från teorier för att härleda antaganden som förutsäger nya relationer mellan variablerna. Antagandena testas sedan empiriskt och resultaten bidrar till granskning av teorins hållbarhet. (Patel & Tebelius, 1987) Man kan även välja att kombinera induktion och deduktion, vilket kallas abduktion (Alvesson & Skoldberg, 1994). Jag har valt detta senare arbetssätt, vilket innebär att man utgår från empiriska fakta precis som induktion, men ansatsen avvisar inte teoretiska förhållningssätt vilket också gör den lik deduktion. Analysen av empirin kan i en abduktiv ansats kombineras med, eller föregripas av, tidigare teorier i litteraturen (ibid.). Under forskningsprocessen fanns det alltså möjlighet att gå tillbaka till redan lämnade forskningssteg när jag fann nya insikter och infallsvinklar. Den abduktiva ansatsen visade sig vara nödvändig då empirin gav mig flera nya infallsvinklar som jag tidigare inte förutsett. Fördelen med att kunna växla mellan teori och empiri är att jag kunnat komplettera teorikapitlet med mer litteratur som täckte in de områden som jag hade missat.

3.2 Genomförande

I följande avsnitt avser jag redovisa alla moment som genomgått under datainsamlingsprocessen. Avsnittet inleds med en diskussion om instrumentet som använts och åtföljs sedan av tillvägagångssättet med dokumentanalysen, urvalet och intervjugenomförande. Avslutningsvis beskrivs hur bearbetningen och analysen av det empiriska materialet genomförts.

3.2.1 Datainsamlingsinstrument

En intervjuguide består av frågor eller en uppsättning teman som ska utforskas i intervjuerna med olika svarspersoner. Guiden har till syfte att se till att intervjuerna får möta relevanta och likartade teman (Patton, 1990; Jacobsen, 1993). En av fördelarna med en intervjuguide är att intervjuaren i förväg kan försäkra sig om hur den begränsade tiden bäst kan utnyttjas (Patton, 1990). Efter min första litteraturgenomgång kom jag fram till ett antal områden och frågor jag ville ha svar på.

Nästa steg i processen är att bestämma ordningsföljden och vilken typ av intervju man vill ha. Det vanligaste sättet att avgöra vilken typ av intervju som är önskvärd, är genom att ta ställning till vilken grad av struktur man vill ha. En delvis strukturerad intervju är användbar när man vill få ut viss information från alla respondenterna. Intervjuerna styrs då av ett antal frågor eller frågeställningar som ska utforskas, men varken ordningsföljd eller ordalydelse har bestämts i förväg. (Merriam, 1994) En sådan intervju gör det möjligt för mig som forskare att svara an på situationen som den utvecklas, på respondentens bild av världen och på nya idéer som dyker upp, vilket passade mitt syfte utmärkt. Jag hade vissa teman som jag ville få svar på men försökte även vid intervjutillfället göra ordningsföljden smidigare genom att ställa frågorna efterhand som intervjupersonen själv kom in på områdena. Andra fördelar med en standardiserad guide, enligt Patton (1990), är att de exakta mätinstrumenten finns tillgängliga för en inspektion, och att analysen underlättas genom att responserna är lätta att hitta och jämföra. Med detta menas att man lättare kan finna olika mönster.

Andra saker att tänka på vid konstruerandet av guiden är att undvika ledande frågor samt ja- och nej frågor. En öppnare fråga är bättre att ställa eftersom det ger mer utrymme för respondentens åsikter. (Jacobsen, 1993)

Intervjuguiden kom att bestå av fem olika teman; bakgrundsfrågor, ledarskapspolicy, företagets ledarskap, ledarna på individnivå och övrigt (se bilaga 1). Tanken var som sagt att genomföra intervjuerna med hjälp av intervjuguiden, men samtidigt vara lyhörd för vad deltagarna ville berätta om. Därför varierades guiden lite grann vid de olika tillfällena men de frågor som jag ansåg vara av störst vikt såg jag till att de blev besvarade grundligt. Detta gjordes genom att ställa följdfrågor. Jag använde mig även av ett enkelt och lättillgängligt språk i frågeställningarna, vilket Patton (1996) förordar.

3.2.2 Dokumentanalys

För att få en ökad inblick i NIBE som företag och den typ av ledarskap som präglar organisationen tog jag del av olika dokument i form av företagets policy och de två senaste årsredovisningarna. Med andra ord har en form av dokumentanalys genomförts. Analysen av dokumenten har varit betydelsefulla i mitt arbete då de gav mig ett antal bakgrunds- och sakupplysningar som hade varit svårt att få genom enbart intervjuer. De har givit mig en bild av vilken typ av ledarskap som utgör normen inom organisationen, vilket var viktigt då syftet med uppsatsen var att undersöka chefernas upplevelser av ledarskapspolicy. De dokument jag valt att använda utgör främst ett komplement till mina intervjuer. I kapitel 4.1 kommer jag att vidareutveckla ledarskapspolicy och hur den används praktiskt.

3.2.3 Urval

Undersökningens syfte är det som styr hur många intervjupersoner som behövs. I kvalitativa intervjuer tenderar antalet personer vara antingen för lite eller för stort. Om urvalet är för stort går det inte att göra några ingående tolkningar och är urvalet för litet är det omöjligt att testa hypoteser eller göra statistiska generaliseringar om skillnader mellan grupper. (Kvale, 1997)

Trost (1997) anser att det är bättre att koncentrera sig på ett mindre antal intervjuer, annars blir materialet ohanterligt och det blir svårt att få en överblick och urskilja viktiga detaljer som förenar eller skiljer dem åt. Enligt Patton (1996) kan ett färre antal personer underlätta för forskaren att gå mer på djupet. För att uppnå detta föreslås ett meningsfullt urval (purpose sampling) som innebär att forskaren väljer ut några personer som man tror besitter mycket information om ledarskap.

Jag bestämde mig för att intervjua sex personer, förutom den inledande bakgrundsintervjun. Detta visade sig räcka eftersom jag redan efter 4-5 personer kände att informationen tenderade att vara likartad. Att fortsätta intervjua tills en viss mättnad uppstår är något som nästan alla författare till metodböcker skriver om.

Urvalet av intervjupersonerna gjordes genom att jag bad personalchefen ge mig namn på ett antal mellanchefer. Som nämnts tidigare ville jag intervjua mellanchefer för att de utgör ledare i förhållande till sina överordnade medan de samtidigt har en ledarroll gentemot sina underställda (Beckéus & Edström, 1988). Ett annat kriterium jag satte upp var att de skulle ha varit chefer i minst två år, för att cheferna ska ha haft möjlighet

att sätta sig in i ledarskapspolicyn och i rollen som ledare på företaget. Jag är medveten om det kan finnas nackdelar med att be personalchefen välja ut intervjupersoner. En risk kan vara att personalchefen väljer ut personer som han vet representerar deras ledarskap väl. I detta fall tror jag inte det utgör något problem eftersom företaget har ett begränsat antal mellanchefer att välja mellan.

3.2.4 Intervjugenomförande

Enligt Kvale (1997) bör en betydande del av intervjuprojektet ha ägt rum innan bandspelaren sätts på för den första intervjun, utgången av intervjun är beroende av hur förberedd man är. Han anser att däri ingår en teoretisk förståelse av de fenomen som ska undersökas och även att etablera den grund som den nya kunskapen ska fogas till och införlivas med. Detta för att det krävs kunskap för att kunna ställa viktiga frågor.

Alla sju intervjuerna genomfördes på olika avdelningar på företaget där vi satt antingen i ett konferensrum eller på intervjupersonernas rum. I alla utom en intervju fick vi sitta ostörda. Detta var dock inget som verkade få intervjupersonen ur balans, vilket förmodligen beror på att personen ifråga alltid arbetar med öppen dörr och att många av medarbetarna kommer in och bollar olika idéer.

Vid intervjuernas inledning berättade jag för intervjupersonerna vem jag var och vad syftet med uppsatsen var. Intervjuerna tog vardera mellan 1 ½ - 1 ¾ timme, vilket jag hade förberett dem på. Alla intervjuerna spelades in på band. Redan i samband med första kontakten med intervjupersonerna frågade jag om det fanns möjlighet att få spela in samtalen. Detta var viktigt för mig då jag ensam genomförde intervjuerna och jag ville vara säker på att inte missa något. En av fördelarna med bandupptagning att man får tillfälle att lyssna till tonfall och ord upprepade gånger efteråt. Vidare kan man skriva ut dem för att senare läsa dem i sin helhet. En annan fördel är att man inte behöver anteckna så mycket utan koncentrera sig på frågorna och svaren. Till nackdelarna hör att man mister en del av talspråket och tankepauserna som de intervjuade gör. (Trost, 1997) För att förebygga detta tecknade jag ned dessa direkt vid utskriftshandlingen. Bandspelaren gjorde att jag lättare kunde koncentrera mig på att ställa relevanta följdfrågor. Patton (1990) åsyftar att följdfrågor ger svaret mer djup och den ökade förståelsen minimerar missförstånd. Ord Patton rekommenderar är *var, när, vem* och *hur*.

Det är inte bara positivt att använda sig av intervjuer. Det finns nämligen alltid en risk att det uppstår skevhet i resultaten. Detta kallas *intervjuareffekten* och beror bl.a. på att intervjupersonen vill göra intervjuaren till lags, intervjuaren försöker få svar på sina förutfattade meningar, eller att intervjuarens personlighet påverkar respondenten. Det är svårt att helt och hållet undvika skevhet men det kan förebyggas genom att intervjuaren är medveten om problemet och att man försöker ha en viss kontroll på sig själv. (Bell, 2000) Följdfrågorna kan även minimera detta (Patton, 1990). Intervjuareffekten tror jag inte utger något problem för studien. Personerna som intervjuades verkade vara uppriktiga och ärliga i sina svar och de var inte pålästa bara för att jag skulle komma.

3.2.5 Analys av data

Intervjuer analyseras i dag sällan direkt från bandinspelningar. Det vanligaste är att man skriver ut den bandade intervjun till skrift. Utskriftens stil beror på vem den är avsedd för och vad den ska användas till. (Kvale, 1997)

Jag valde att skriva ut intervjuerna i sin helhet. Detta gjorde jag direkt efter att de genomförts för att jag skulle komma ihåg alla intrycken jag fick av intervjupersonerna och vad de sade, vilket var värdefullt när jag påbörjade min analys av materialet. Ett annat tungt vägande skäl till att jag valde detta tillvägagångssätt är för att det påminner om mitt normala arbetssätt, då jag alltid haft lättare att läsa och analysera saker som finns nedskrivet på papper. Tyvärr var detta ett tidsödande sätt men jag tycker att det har varit värt det i slutändan. En fördel är att jag kan sortera och flytta runt data, vilket underlättar upptäckten av olika mönster. För att följa min utlovade konfidentialitet avlyssnade jag även intervjuerna enskilt.

Sammanställandet av materialet från intervjuerna skedde efter intervjuguidens tema. Jag läste igenom varje tema flera gånger och skrev ner vad varje respondent svarade. För att kunna utläsa vilka som gett liknade svar sammanställde jag sedan dessa svar. Detta underlättade mitt sökande efter likheter och mönster i deras svar. Då någon av intervjupersonerna sagt något utmärkande, något som på ett bra och tydligt sätt uttrycker en allmänt rådande inställning eller något som går emot den allmänt rådande, redovisas detta. Alla frågorna redovisas inte eftersom en del av dem inte hade någon speciell relevans i förhållande till syftet. Ett exempel på detta är frågan om ledarna arbetat på andra arbetsplatser. Hälften av dem hade gjort det men hade haft samma typ av ledarskap där.

3.3 Rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet

Kvale (1997) anser att uppsatsen ska bidra med ny kunskap och vara tydlig så att läsaren kan kontrollera slutsatserna. Det avgörande är forskarens förmåga att övertyga genom att ange sina övervägande inför de olika stegen i forskningsprocessen och sin systematik, sammanställning och presentation av information (Patel & Tebelius, 1987).

För att säkerställa kvalitén på uppsatsen har kvalitetskraven rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet följts. Dessa begrepp används vid kvalitativa analyser medan man i kvantitativ forskning använder sig av deras motsvarande begrepp; validitet, reliabilitet och precision. Det är viktigt att författaren kan visa att tolkningarna som gjorts är *rimliga*. Detta sker om forskaren kan peka på att tolkningarna är tillämpliga i flera situationer och att de bygger på ett rikt material. Rimligheten i tolkningarna kan även bedömas efter hur litteraturens mångfald och variationsbredd utnyttjats. *Trovärdigheten* innebär att författaren kan visa att tolkningarna inte bygger på förutfattade meningar eller stereotypa uppfattningar. Dessutom måste perspektiv, utgångspunkter och tillvägagångssätt synas tydligt och presenteras utförligt. *Samvetsgrannhet* innebär att författaren ska kunna redovisa för sina tolkningar, resonemang, arbetsgång samt slutsatser. Författaren måste vara konsekvent i sitt förhållande till förutsättningarna och utgångspunkterna. Noggrannhet och ärlighet genom hela processen är avgörandet för forskningens kvalitet. De framkomna resultaten får inte förvrängas eller förfalskas vare sig under insamlandet eller vid bearbetningen och analysen. (Patel & Tebelius, 1987)

Jag anser att mina tolkningar får betraktas som rimliga då jag använt mig av ett rikt material och jag har strävat efter att få en bredd på litteraturen. Jag har valt fakta som inte bara passar syftet för att undvika skevhet men det har säkert funnits gånger då jag valt fel utan att tänka på det. Även trovärdigheten tycker jag att jag uppnår genom att presentera mitt tillvägagångssätt tydligt så att läsaren lätt kan följa arbetsgången och mina utgångspunkter. Andra saker jag varit noga med är ärlighet och noggrannhet genom hela processen då samvetsgrannheten är avgörande för kvalitén. För att åstadkomma detta skrevs samtliga intervjuer ned ordagrant och uttalanden och resonemang som skiljer sig från majoriteten har tagits upp.

3.4 Etik

Enligt Kvale (1997) sker inte etiska avgörande på något särskilt stadium av intervjuundersökningen utan aktualiseras under hela forskningsprocessen. Alltså ska etiska frågor tas i beaktande redan under undersökningens början och fram till slutrapporten, vilket jag verkligen har försökt följa genom hela processen.

Intervjuerna, förutom den inledande med personalchefen, har varit strikt konfidentiella. Detta talade jag om redan vid första kontakten med intervjupersonerna och även vid intervjuens början, vilket Trost (1997) rekommenderar. Konfidentialitet i forskning betyder att privata data som identifierar undersökningenspersonerna inte ska redovisas. Blir det aktuellt att publicera information som skulle kunna kännas igen av andra, måste man be om lov av personen först. (Kvale, 1997) Ett viktigt inslag vid redovisning av intervjuer är alltså att skydda undersökningenspersonernas privatliv och identifierande drag. Jag har varit uppmärksam på om intervjuens öppenhet lett till att intervjupersonerna avslöjat saker som de senare kommer att ångra.

4. Empirisk redovisning

I följande avsnitt ämnar jag redovisa det empiriska resultatet av de genomförda intervjuerna. Då syftet var att undersöka ledarskaps policyn och dess påverkan på ledarna avser jag att börja med policyns innebörd och fortsätter med vad intervjupersonerna ansåg om den och hur de påverkades.

4.1 Intervjupersonerna

Som jag tidigare nämnt har jag intervjuat sex mellanchefer, varav fyra av dem har varit anställda i mer än 20 år och de båda andra i 3 år. Majoriteten av de intervjuade är män och åldern ligger mellan 40-54 år. Hur länge de varit chef på NIBE varierar mellan 3 och 10 år men några uppger att de varit chefer på tidigare arbetsplatser. Antalet medarbetare som de ansvarar för varierar i ganska hög utsträckning. När det gäller deras utbildning kan jag konstatera att alla utom en har gymnasieutbildning i botten, den andra började arbeta direkt efter skolan. Denne senare och några andra uppger dock att de efterhand har byggt på med olika kurser eller utbildningar som företagen gett dem möjlighet till.

Gemensamt för dem som varit anställda länge på företaget är att de har arbetat på flera olika avdelningar och sedan arbetat sig uppåt. Som en intervjuperson säger ... *resultatet av vad jag är idag är sprunget ur en filosofi som är utmärkande för företaget. Företaget har en tendens att befordra människor som är bra på t ex att svetsa men som kanske är mindre bra på att vara chef. Då har vi förlorat en bra svetsare och dessutom fått en dålig förman. Företaget borde ha en annan policy på detta område för då hade det aldrig blivit såhär.* Andra personer instämmer i resonemanget men menar samtidigt att det kan vara mycket positivt också, ett av skälen är att de själva gått denna väg.

4.2 Ledarskapspolicy

Företagets policy består av följande åtta framgångsfaktorer; prioritering av lönsamheten, hög produktivitet, egen produktutveckling, kvalitet och miljöorientering, personalens engagemang och utvecklingsmöjligheter, koncentration på tre kärnverksamheter, först ledande på hemmamarknaden - därefter utlandssatsningar och långsiktigt och klart definierat ägande. Ledarskapet behandlas i personalens engagemang och det är denna som benämns som ledarskapspolicy i uppsatsen. Policy används flitigt vid nyanställningar där alla kandidater som söker arbete får ta del av dem, vilket är ett led i att hitta människor som passar ihop med företagets normer och värderingar.

I ledarskapspolicy står det att personer i chefsbefattningar aldrig bör bli enbart styrande befattningshavare utan att de också skall vara *operativt orienterade*, dvs. vara med i vardagen, kunna sin arbetsplats och de grundläggande arbetsuppgifter. Detta för att i detalj förstå sin egen verksamhet och för att kunna minimera de fasta lönekostnaderna.

Det står även att alla i organisationen ska arbeta med *stor frihet* men under ett visst ansvar. Man får ett mål att arbeta mot men det är upp till individen hur de går tillväga för att uppnå det (se målstyrning 2.2.1). Friheten ska stimulera människorna istället för att någon chef ska styra vad de ska göra.

Personalen är en av företagets viktigaste resurser och att vårda och utveckla medarbetarna är en avgörande framgångsfaktor, står det att läsa i policy. Ledningen har dock medvetet valt att inte sätta detta högst upp bland faktorerna eftersom de tycker att det vore att sätta upp falska kriterier. Lönsamheten är det som prioriteras först eftersom det är viktigast... *för har man god lönsamhet då kan man anställa och investera, vilket innebär trygghet för medarbetarna.* För att personalen ska känna sig betydelsefull arrangeras t ex fester och olika tävlingar. Det finns även en idrottsanläggning som personalen kan nyttja när de vill.

En annan sak som tas upp i policy är den *platta organisationen* som ger både ledare och medarbetare mer inflytande och snabbare beslutsvägar. Sättet att arbeta har att göra med företagets kultur och traditioner, vilket alltid börjar med VD: n. Han är en person som gärna går runt i organisationen och samtalar med personalen. Detta gör att de lär känna varandra och möjligheterna att lära från varandras erfarenheter ökar betydligt. De strävar hellre efter en dialog än att styra med någon slags chefshierarki.

På företaget eftersträvas en rak, ärlig och öppen *kommunikation*. Ledarnas dörrar är alltid öppna och stängs bara om det råkar vara något känsligt. För att främja kommunikationen har de byggt en ny reception som fungerar som en knutpunkt. Dit

måste alla avdelningar gå för att hämta posten och göra bokningar av konferensrum etc., vilket gör att alla träffas och får tillfälle att utbyta idéer och tankar.

I årsredovisningen står det att en viktig del i *kulturen* är att ständigt vara på jakt efter nya utmaningar. Personalen ska alltid vara uppdaterad inom sina respektive fackområden och därför är ändamålsenlig och verklighetsnära *kompetensutveckling* mycket viktig. En annan sak som hör till kulturen är att ledarna ska vara enkla och naturliga. Av ledarna krävs hårt arbete och ett stort engagemang, för att därigenom kunna vara ett bra föredöme.

4.2.1 Upplevelser och påverkan av ledarskapspolicyn

På frågan om intervjupersonerna kan återberätta ledarskapspolicyn var det bara hälften av dem som kunde svara på det direkt. Som en IP svarar... *du får nog säga vilka som vänder sig till ledarskap*. Samtidigt som de hade svårt att precisera vad jag var ute efter så visade de ändå prov på att de kunde policyns innebörd, men detta skedde via frågan innan som handlade om deras arbetsuppgifter som ledare. Detta visar tydligt att de egentligen kunde den. En person som kunde innehållet berättade ... *ledarskap är inte något vi tänker så mycket på. Det är något som sitter i väggarna och det är så vi betar oss*. Det som dock alla uppgav omgående var att lönsamheten måste prioriteras först.

Vad gäller hur och när personerna fått ta del av ledarskapspolicyn var svaren något varierande, från t ex anställningstillfället, via olika genomgångar på företaget, informationssidorna på nätet, till att det är något vi lärt oss här. Att alla tagit del av dem var det ingen tvekan om. Ledarna ansåg att policyn måste finnas och de tycker att det är bra att den är enkel och tydlig.

På frågan om huruvida de kan påverka ledarskapet hävdar alla att det inte är några problem och att de har sina egna ledarstilar. Enligt dem finns det ingen som talar om hur de ska bete sig. Samma IP som ovan, anser ... *det är på både gott och ont. Det kan vara så att ingen bryr sig och då är det dåligt men det kan vara så som man hoppas på, att avdelningen mår bra och då är det bra*. Alla utom en person anser att ledarskapspolicyn inte alls påverkar dem. Som en person säger... *den är min grundfilosofi också och man måste tro på detta annars ska man inte vara kvar*. Däremot är det en av dem som tycker att policyn måste finnas som ett rättesnöre för dem som inte har någon erfarenhet, då har de en dokumentation att falla tillbaka på om det skulle behövas. Det är endast en person som anser att policyn avlastar ledarna. *Alla känner ju hotet om att någon upptäcker att jag gör något dumt, då blir man av med friheten. Man ser allt men man behöver inte längre handlägga allt*.

När intervjupersonerna berättar om friheten under ansvar så beskrivs det lite olika men innebörden är ändå densamma. En av personerna berättar ... *det är egentligen naturligt, lite målstyrning*. En annan säger... *ingen bryr sig om vad du gör så länge det går bra och så länge du löser din uppgift på ett sätt som ligger inom de ramar som vi har att agera inom*. Samtliga personer är eniga om att frihet under ansvar är något som är naturligt på företaget och något de trivs med. En person ser dock en fara med det ... *är man för snäll så är det lätt att man tar på sig för mycket. Det är en svaghet med mig*.

Samtliga intervjupersoner tror att även medarbetarna tycker om arbetssättet. En person säger... *jag försöker ge medarbetarna detta och de får komma med idéer och tankar. Det är viktigt att de också känner sig delaktiga och att det är förankrat*. Något som alla

tar upp under intervjuerna är att de anser att det är viktigt att anställa personer som är flexibla, självstyrande och som kan ställa upp på detta, annars har de rekryterat fel person. Detta kan ledarna verkligen vara med och påverka eftersom det är de som rekryterar nya personer till sina respektive avdelningar.

När det gäller det operativa arbetet anser alla att det är bra att de får vara med i verkligheten och det som sker. Dock tycker de att det blir allt svårare ju större företaget blir. Tiden verkar inte längre räcka till. En av personerna ... *önskar vi gått tillbaka till att vara mer operativ. Det blir mer möten och sådant.* Flera av personerna anser att mötena blir allt fler och att detta hindrar dem i deras arbete (se 4.2.2).

Vad gäller den platta organisationen menar alla utom en att det underlättar snabba beslut eftersom beslutsvägarna är korta. Det är bara en person som anser att det även kan vara negativt. Detta uttalande grundas på att medarbetarna ibland bara vill ha mer och mer, det blir svårt att veta var gränsen går, ... *man måste inse att man inte kan tillgodose allas åsikter.* Samma person tycker även att det är svårt att fråga alla medarbetare eftersom svaren kan bli väldigt olika, vilket ibland leder till beslutsångest.

På frågan vad som karakteriserar ledarskapet på företaget nämner intervjupersonerna följande: låta människor få ta ansvar, alla är lika, delaktighet, att man alltid försöker förändra till det bättre, öka medarbetarnas helhetsförståelse för företaget, är utmanande, att man utnyttjar cheferna även operativt, det finns en enorm drivenhet mot vinst och att det inte finns någon förnöjsamhet på företaget. Två av dem påpekar också att man anställer människor med samma värderingar, vilket leder till att en viss typ arbetar där.

Intervjupersonernas egna berättelser om vad ledarskap är för dem skiljer sig något mot företagets ledarskap. Några svarar att man ska vara en kamrat i gruppen men att man måste kunna agera när det väl behövs. Detta har flera antytt i andra frågeställningar. Andra anser att ledarskap är att kunna få ihop en grupp människor som presterar bättre än vad de enskilt hade gjort. En person säger... *man ska fungera lite som en lagledare. Sätter man ihop ett lag bra så får man även ett bra resultat.* En annan säger att de har ett ansvar att utveckla sina medarbetare. Det som är samstämmigt med företagets ledarskap är att hälften anser att ledarskap är att coacha och låta medarbetarna få mer utrymme och ansvar. Vad gäller vilka egenskaper de tycker att en ledare ska ha blev svaren ganska lika. Ledare ska vara engagerade och ärliga så att de får respekt och förtroende så att medarbetarna vill vända sig till dem om något händer, antingen på arbetet eller i hemmet. Dock är det en person som uppger att på deras avdelning har de så mycket att göra att det resulterar i att de tidvis måste arbeta oerhört hårt. Detta leder till att medarbetarna blir överarbetade och kräver mer stöd, vilket i sin tur genererar mer arbete för ledarna. Vidare anser de att ledarna måste vara människokännare och kunna känna av medarbetarna då alla är olika och kräver olika. En svarar att det är viktigt att få människor att växa.

Möjligheterna att påverka på företaget anses vara mycket stora. Störst möjligheter föreligger naturligtvis inom deras respektive områden men då de sitter med i olika ledningsgrupper har de även chans att påverka andra områden. Men de berättade att när de var nya som chefer fanns där en viss misstänksamhet mot dem. Allteftersom släppte dock företaget på kontrollen och de fick förtroende och blev tillfrågade allt mer.

Vid frågan om vilka styrkor de ser med det rådande ledarskapet har varje person svarat exakt samma som vid frågan om vad som karakteriserar ledarskapet. En person tillade dock ... *vi har en karismatisk ledare i VD: n. Han skickar många bra signaler när han är ute i organisationen och pratar med folk. De känner för honom och han har en ödmjukhet som smittar av sig, detta gäller även andra i koncernen.* Gällande svagheter tyckte hälften av dem till en början att det var svårt att se några och menar att arbetet måste innehålla lite svårigheter eftersom det är det som lockar och gör att det blir intressant. Någon uppger sedan att det är svårt att hinna med allt, en annan att man avsågt sig möjligheten att beordra övertid om det skulle behövas men ställer sig ändå tveksam till att det hade fungerat bättre. En tredje säger till slut ... *det kan vara att många av de äldre har varit med länge och det bara rullar på, man tittar inte på det optimala.* En fjärde svarar samma som på frågan om platta organisationer, beslutsvåndan.

4.2.2 Ledarnas arbets- och familjesituation

Alla utom en intervjuperson uppger att de oftast arbetar minst 50 timmar i veckan medan en svarar mellan 40-65 timmar i veckan. Samtliga berättar att det naturligtvis varierar efter behov men under hösten då de har som mest att göra tenderar det att vara mer. Alla berättar att de ganska ofta tar med sig arbete hem men som en person säger ... *arbetet innehåller alltid en form av problemlösning och det löser man bäst hemma. Jag gillar detta och det känns inte som arbete.* En av personerna erkänner emellertid att det kan vara svårt att koncentrera sig hemma och därför blir det allt mindre.

Som tidigare nämnts, talas det väldigt mycket om möten. Samtliga anser att det tenderar att bli alltför många men tycker ändå att det finns både fördelar och nackdelar med dem. Möjligheter att kunna påverka, framföra sina åsikter och få information om vad som händer i organisationen hör till fördelarna. Till kritiken hör att det är lätt att det drar ut på tiden, inte alltid så konstruktiva, att man inte är tillräckligt förberedd, eller att man är försenad. En av personerna berättar ... *det är något jag ser med viss fasa, man tappar ju en viss effektivitet när man sitter i möten. Ju större vi blir desto fler anledningar tycks det bli.* Intervjupersonerna anser att detta beror på arbetsformen och att det alltid varit naturligt att ha möte, samla människor och samordna. Dock framför de en viss oro över att det kan bli för många och att man inte hinner göra någonting emellan, vilket går ut över det dagliga arbetet. Men de flesta av intervjupersonerna anser ändå att mötena blivit mer konstruktiva på senare tid.

På frågan om vad som är mest stimulerande ges varierande svar. En anser att det är att ha med människor att göra, en att få information och därigenom få förståelse för helheten, tre stycken menar att det är att tävla, skapa, växa och bli bättre. En person, samma som tidigare påpekade att det var lätt att ta på sig för mycket, säger att det är att rationalisera och förenkla arbetsuppgifter så att de hinner mer utan att det stressar sönder dem. Intressant nog kunde inte hälften av ledarna komma på arbetsuppgifter som de ansåg vara mindre stimulerande. Av de andra ansåg en att det är den emotionella biten t ex säga upp människor (har sluppit det här), en annan det administrativa och möten, en tredje att det ibland hade varit nyttigt om någon säger vad som ska göras.

Samtliga påstår att kombinationen arbete och familjeliv fungerar bra och anledningen tycks vara deras respektive sambo eller äkta hälft. De berättar att familjen är förstående och accepterar att de arbetar mycket. Detta tror de beror på att förutsättningarna var

klara från början. Dock var det några som påpekade att deras familj visst tycker att det är jobbigt ibland. De berättar även att det inte hade fungerat om inte deras sambos/äktade hälften hade skött det mesta av hemarbetet, eller åtminstone hjälper till mycket hemma. Någon menar att kvinnor som är mitt uppe i sin karriär ibland har det tuffare än männen eftersom de ofta tar på sig mer ansvar hemma. Men menar samtidigt att det fungerar bra om man bara hjälps åt. Det var även någon som medgav att det ibland kan vara jobbigt att komma hem sent från arbetet och sedan sätta sig med barnen och deras läxor. Två av personerna berättade att det nog snarare är de själva som känner att de försummar sin familj och att de får dåligt samvete på grund av detta.

I samband med frågan ovan berättade en person att de ibland hör talas om att det förekommer sjukskrivningar som hör samman med att man inte är tillfreds med sin arbetsuppgift eller familjsituation. Personen berättar *... så länge som man har lagom med arbete så är allt behagligt men kommer det mer så att man inte orkar eller hinner med, då kan det bli jobbigt.* Vidare berättar personen att det är något som de ständigt lever med eftersom människorna som arbetar på företaget ofta har stora ambitioner och vill mycket. Personen anser att ledaren då har ett stort ansvar att ordna så att medarbetarna får arbeten som kan göras på ett förnuftigt sätt så att alla mår väl.

4.2.3 Informationstekniken och kommunikationen

Vid frågan om vad intervjupersonerna ansåg om informationstekniken (IT) nämner de följande: hur man förmedlar information inom organisationen, ett fantastiskt hjälpmedel, vi hade inte klarat oss utan det, det blir mycket mejl och att alla förväntas uppdatera sig. Som synes var det några som var mycket positiva till IT. Ett av deras argument var att om de inte använder detta hjälpmedel kommer andra företag att hinna före och de kommer efter, ett annat skäl är att de tycker om att arbeta med IT. Som en säger *... vi har snart kunder i hela världen så det är fantastiskt bra. Ett mejl struntar i vad klockan är, jag kan skicka meddelandet när jag vill.* Några uppgav att de trots detta var klivna till informationstekniken. En person beskriver användandet av mejl... *när jag själv ska använda det är det positivt men på andra hållet tycker jag nästan att det är ett problem för det väller in. Det är ju nästan detsamma som ett brev. Den andra parten kan ha filat på detta länge och svarar jag måste jag ha tänkt igenom svaret innan, precis som ett brev.* Detta är något som många av intervjupersonerna talade om.

Alla vittnar om att oerhört många mail inkommer varje dag och uppger att om de varit borta en dag, då är trädet helt rött. Några av dem menar att mail definitivt kan uppfattas som ett stressmoment och någon antyder att deras medarbetare uppmärksammat samma sak. En person säger *... det tar tid och kraft att svara på alla. Man måste bryta och bestämma själv, det är ett sätt att överleva.* En annan person... *det är detsamma som att ha två eller tre telefoner, i stället för en.* Andra ansåg att telefonen är mer stressande, men faktum var att alla utom en person ansåg att telefonen var stressande. De uppger att deras telefoner konstant ringer. Intervjupersonerna berättar att de läser och svarar på de flesta av sina mejl (dock inte alla nyhetsbrev m.m.) och att de försöker kolla av dem under dagen men ofta sker det på kvällen då det har lugnat ner sig.

På frågan hur kommunikationen ser ut mellan ledare och medarbetare var alla överens om att dörrarna alltid är öppna och att man pratar med varandra dagligen. De anser att kommunikationen är oerhört viktig och vill att det ska vara naturligt att komma till varandra och utbyta idéer. Det ska enligt dem bara vara stängt vid löneförhandlingar och

privata saker. Några stycken uppger att de strävar efter att föra en dialog med sina medarbetare på avdelningen och på så sätt få dem att känna sig delaktiga.

Resurserna som de förfogar över är tillräckliga, det har till och med hänt att de fått mer än de begärt. Detta beror förmodligen på att de är ett företag i framgång. Det som kan vara en nackdel, enligt några, är att företaget växer så snabbt att de inte hinner anställa tillräckligt med personal, vilket sliter oerhört mycket på den befintliga personalen.

4.2.4 Kompetensutveckling och lärande

Alla var rörande överens om att i man i dagens samhälle ständigt måste vara uppdaterad, annars blir det svårt att hänga med. En person beskriver det såhär... *man känner att det alltid går att göra saker och ting bättre. Det finns alltid ett bättre sätt och det försöker man hitta. Man kan inte stå still och leva på gamla meriter.* En annan säger att oavsett var i organisationen man arbetar så måste man vara öppen för förändringar eftersom världen ser ut som den gör. Samma person säger att utbildningar bara kostar pengar och att det därför är bättre att bli en lärande organisation och lära av varandra, vilket de kommit ganska långt med. Ledarna uppger att de försöker uppdatera sig på alla möjliga sätt, genom tidningar, TV, böcker, underleverantörer, återförsäljare, mässor och via andra i samma bransch. En person berättar ... *du träffade en öm tå på denna fråga eftersom jag skulle vilja vara mer aktiv på denna punkt. Jag har aldrig känt att det varit en brist men när du pekar på det så inser jag att det ändå är det.*

Vid frågan om hur kompetensutvecklingen ser ut för dem blev svaret att de har möjlighet att gå på utbildningar om det är motiverat, men återigen anges tidsaspekten. Företaget har i enlighet med policyn nu anställt en person som har hand om kommande utbildningar. Detta är samtliga mycket stolta över och berättar att det numera finns en utbildningskatalog på företaget och att de verkligen försöker förbättra sig. En person säger ... *en av de bättre investeringar som har gjorts är att man byggt en lektionssal för helt plötsligt har denna fyllts. Får man igång denna spiral med utbildningar så innebär det att man kommer att öka kompetensen och fortsätta vara duktiga och bli ännu duktigare.* En annan menar att det vore bra om det fanns tid att skicka personer på kurs så att de sedan kunde utbilda de andra på avdelningen. En tredje person berättar att på deras avdelning träffas de kontinuerligt så att människor får tillfälle att lära av varandras erfarenheter. Detta anser personen vara viktigt. Enligt flera av intervjupersonerna har de många interna utbildningar på företaget då de anser att det finns mycket kompetens i företaget som kan utnyttjas. Företaget verkar tro mer på alternativet att ta in externa utbildningsledare eller seminarieledare som undervisar på företaget istället för att skicka iväg människor på kurs, även om detta också förekommer. De anser att fler människor då får chansen att delta samtidigt som det blir billigare. Att kompetensutvecklingen inte hinns med i tillräckligt hög utsträckning beror på att företaget växer i så snabb takt.

Ledarskapsutbildning var något flera personer uttryckte en önskan om, åtminstone tror de sig behöva detta. Samtidigt säger de att man inte blir en bra ledare bara för man går en utbildning. Dock anser de att det kan vara bra och utvecklande att träffa andra ledare i samma position. En av intervjupersonerna menar att i nuläget råder något som kallas ... *själv är bästa dräng.* Detta beror på att flera av dem inte är anställda för att vara ledare utan blivit det med åren. Samma person ... *erfarenheten är bra men kan vara dyrköpt ibland. Det kan vara så att du skadar din avdelning eller organisationen, vilket hade kunnat undvikas genom att lära sig det någon annanstans.* Något som poängteras

är att det har varit lärorikt att få in ny personal som kommer med nya idéer. De menar att annars hade de bara kört på sin egen erfarenhet men till slut hade det inte räckt till.

Ledarna anser att det är viktigt att låta medarbetarna få lära sig och göra saker på sitt eget sätt och testa sig fram. Som en person säger... *det händer att jag säger att på den tiden gjorde jag på detta pga det och det, men tycker du att det finns anledning att testa det och göra det på detta sätt så gör du det.* Personen menar att med det nya sättet kanske det blir bättre och utvecklingen förs framåt istället. Fungerar inte det så kör de bara på det gamla sättet igen. En annan person anser att det är viktigt att ha arbetsuppgifter som man känner att man klarar av. *Det är hopplöst att ha arbetsuppgifter som man är överkvalificerade för då mår man inte bra men det får inte heller vara så att man är underkvalificerad.*

5. Analys och Diskussion

I följande avsnitt avser jag att föra en diskussion kring den metod som använts. Sedan följer ett resultatavsnitt där syftet besvaras genom en diskussion och analys av ledarnas upplevelser av ledarskapspolicy och det moderna ledarskapet. För att underlätta för läsaren presenteras innehållet i analysen och diskussionen genom olika teman som framkommit under resultatanalysen. Avslutningsvis behandlas slutsatserna gällande företaget där undersökningen bedrivits.

5.1 Metod

Ett kvalitativt tillvägagångssätt valdes för att jag vill få en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser och hur de påverkas, vilket jag anser vara oerhört svårt att få fram med ett kvantitativt tillvägagångssätt. Visserligen skulle jag då kunna nå ut till ett större antal ledare och kanske även medarbetare och därmed också kunna generalisera resultatet, men detta var inte mitt syfte med uppsatsen. Jag är medveten om att en kombination av flera olika metoder hade gett en mer allsidig belysning av undersökningen. Det hade varit både intressant och lärorikt men på grund av tidsbrist var jag tvungen att begränsa mig till dokumentanalyser och intervjuer.

Vid kvalitativa intervjuer finns det alltid en risk med att en intervjuareffekt ska uppstå. För att vara säker på att uppfatta ledarnas upplevelser rätt använde jag mig av en bandspelare. Till en början tyckte jag mig märka att några av respondenterna tittade mycket på bandspelaren och i vissa fall anade jag att de poängterade saker för att det säkert skulle komma med. Ett av skälen till detta kan vara att personerna är ovana vid intervjusituationer som spelas in men de verkade snabbt glömma bort att den fanns där. Men för att minimera risken ställde jag även följdfrågor, vilket Patton (1990) rekommenderar. För att få information från respondenterna använde jag delvis strukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ. Detta medförde att intervjuerna *inte blev direkt jämförbara* med varandra eftersom intervjuerna inte var helt lika från intervju till intervju. Intervjuutskriften var ibland svåra att koda i olika kategorier då det inte fanns några fasta svarsalternativ men fördelarna med tillvägagångssättet övervägde helt klart.

Vid konstruerandet av intervjuguiden valde jag medvetet att använda några frågor som liknar varandra eftersom jag var lite osäker i min roll som intervjuare och inte ville glömma bort något väsentligt. Detta kändes väldigt viktigt då jag ensam genomförde intervjuerna och bara hade mig själv att lita på. Jag var till en början orolig för om jag skulle kunna få ihop relevant information som skulle kunna besvara mitt syfte men jag tycker att det gick bra. Det var snarare så att jag fick en hel del information som inte fick rum i uppsatsen. Jag kan dock konstatera att det ibland var svårt att välja ut vad som skulle vara med men då upprepade jag syftet för mig själv för att underlätta urvalet.

Jag känner att en brist i undersökningen kan vara att jag inte hade någon erfarenhet av rollen som intervjuare. Jag försökte vara flexibel och anpassa mig till deras svar och det kändes som att det fungerade bra men när jag sammanställde resultaten kunde jag på något ställe märka att svar som jag trott mig få, i själva verket uteblev. Detta visade sig dock inte vara några frågor som påverkade syftet men hade det varit det så hade jag kontaktat personen ifråga igen. I slutet av varje intervju ställde jag en fråga om deras spontana reaktioner av ledarskapet för att ge dem tillfälle att fylla i det som jag eventuellt förbiset. Då jag också är ovan vid att forska och skriva rapporter finns det en viss risk att de slutsatser jag dragit speglar undermedvetna antaganden jag kanske hade från början, trots att jag försökt undvika detta.

5.2 Resultat

5.2.1 Upplevelser av ledarskapspolicy

För att nå ut med sin ledningsfilosofi behöver man olika policys till sin hjälp. Alla policys måste nedtecknas, göras kända och helst också stöttas av flertalet i företaget. De kan då fungera som ledstjärnor i olika situationer. Ledarna på NIBE anser att deras ledarskapspolicy är bra och tycker det är viktigt att den finns nedskrivet, mest för att fungera som ett rättesnöre för de nya medarbetarna som anställs. Då den har en enkel och klar innebörd blir den lättare att ta till sig. (4.2.1) Det som talar emot detta uttalande är att vissa intervjupersoner *till en början* hade svårt att precisera budskapet i policyn. Däremot kunde de flera av de andra framgångsfaktorerna, speciellt lönsamheten. Detta verkar vara oerhört viktigt och det märks att kravet på lönsamhet genomsyrar hela företaget (4.2; 4.2.1), vilket kanske inte är så konstigt då det är ett börsnoterat företag.

Ledarnas upplevelser av det moderna ledarskapet är överlag mycket positiv. Vid intervjuerna använde ledarna sig dock inte alltid av samma termer som används i uppsatsen men enligt ledarskapspolicy (4.2) och ledarna, lever de och strävar efter samma saker som i det moderna ledarskapet. Det som intervjupersonerna anser vara värdefullast är att de har stora friheter att kunna bestämma hur de ska gå tillväga med en uppgift (4.2.1), vilket kan liknas med målstyrningsprincipen (2.2.1; 2.2.2.4). Enligt Arvonen kan den ökade friheten höja motivationen hos ledarna och medarbetarna då de får utrymme att vara mer delaktiga (2.2.2.4). De flesta av ledarna verkar också tycka det och menar att friheten är ett nödvändigt villkor för deras trivsel men det finns även någon som anser att det kan vara skadligt. Detta beror enligt personen på att det är svårt att sätta gränser och veta när man är klar, vilket lätt gör att man tar på sig för mycket arbete. (4.2.1) Detta betyder att Drakenberg har rätt när hon säger att ledarskapet till viss del är obegränsat (2.3.6). Andra saker som anses vara positivt är den platta

organisationen som ger snabbare beslutsvägar. Det finns dock personer som tycker att delaktigheten kan gå lite långt emellanåt. Anledningen tycks vara att det är svårt att engagera och fråga alla då svaren lätt tenderar att bli för många, vilket kan leda till beslutsångest. (4.2.1) Detta tycker jag dock hör till ledarrollen och är något ledarna måste lära sig hantera. Förmodligen hänger det ihop med att de arbetat sig uppåt och efter hand som företaget växt har avdelningarna också blivit större. Omställningen som uppstått kan säkerligen vara svår att handskas med utan någon form av utbildning, speciellt då förutsättningarna ständigt förändras.

Vidare framgår det av litteraturen att det är viktigt att det finns klara mål och visioner för att ledarna och medarbetarna ska vilja engagera sig. Arvonen menar att mål- och resultatformuleringar får bäst resultat om alla förstått innehållet (2.2.2.2) eftersom det gör att de då kan använda sina kunskaper på rätt sätt (2.2.4). Mellancheferna anser att det är deras ansvar att se till att medarbetarna får en helhetsförståelse för företaget men hur de gör besvaras inte (4.2.1). Jag tror att det vanligaste är att man informerar och förklarar saker som rör avdelningen men förbiser helhetsförståelsen. Detta måste de uppnå om företaget ska kunna konkurrera på marknaden. För att skapa förståelse föreslås i litteraturen en öppen dialog som det bästa alternativet. Dialogen är bra för att både ledaren och medarbetarna ska få nya insikter (2.2.4). Resultatet visar att ledarna strävar efter att ha dialoger med sina medarbetare (4.2.3). Dessvärre är det svårt för mig att veta om det verkligen handlar om dialoger eller om det är diskussioner och debatter som dominerar på arbetsplatsen, precis som Isaacs menar är vanligast (2.2.6). Jag föreslår att ledarna även försöker använda sig av tankemodeller. Kan ledarna lära sig arbeta med detta kan det leda till att nya tankar och idéer kan få grepp, vilket kan göra att utvecklingen förs framåt (2.2.7).

Enligt ledarna är ledarskapet bra och naturligt men menar samtidigt att det inte är något de funderar på, åtminstone inte enligt en del av intervjupersonerna. En av orsakerna kan vara att ledarskap är något som sitter i väggarna på företaget och att de inte pratar om det så mycket, vilket visar tydligt att ledarskapspolicy inte är något styrdokument som alla måste följa blint. Andra saker som visar samma sak är att ledarna själva verkar bestämma hur de ska utöva sitt ledarskap. Detta upplever de som positivt men några uttryckte ändå en önskan om feedback på deras ledarstil. (4.2.1) Faktum var att flera av intervjupersonerna kände ett visst behov av att lära sig mer om ledarskap, speciellt då de tror att misstag skulle kunna undvikas i framtiden (4.2.4). Att de måste ha vidareutbildning på t ex ledaregenskaper eller på yrkesfackliga kunskaper är något som Drakenberg anser är nödvändigt, speciellt då ledarskapet numera är mer flexibelt och kräver att ledarna hänger med i utvecklingen. Men som Holmberg & Strannegård påpekar är det även betydelsefullt att tillåta misstag eftersom även detta är en viktig källa till lärande. (2.3.1) Men då många av ledarna inte har gått någon ledarskapsutbildning utan endast har arbetslivserfarenhet (4.1) kan man dock dra slutsatsen att en utbildning inom ledarskap inte vore så dumt, vilket kan göra att ödesdigra misstag kan undvikas i framtiden. På företaget anlitar man helst externa utbildningsledare som kommer till arbetsplatsen och undervisar istället för att skicka iväg personalen (4.2.4). Detta har sina fördelar eftersom det är billigare och ger fler möjligheten att delta men enligt Drakenberg finns det även bra anledningar att låta ledarna åka på kurs. Där får de nämligen tillfälle att träffa andra ledare och med fördel lära av deras erfarenheter. (2.3.2)

5.2.2 Vilka konsekvenser får det moderna ledarskapet på ledarna?

5.2.2.1 Hur påverkas ledaren?

Litteraturen beskriver att det moderna ledarskapet ställer mycket högre krav på ledarskapet än tidigare och att ledare ofta måste hantera detta utan utbildning och stöd från sina chefer (2.2.1). Speciellt svårt är det för mellancheferna som måste ta hänsyn till både företagsledningen och medarbetarna. Dessutom har de en central roll att se till att allting fungerar. (1.2.2) Undersökningen visar att mellancheferna har en mycket bra relation med sina chefer och medarbetare. En orsak är att de har en öppen och ärlig kommunikation på företaget (4.2.3). Detta gör enligt Ericsson att de lättare förstår varandras synsätt och argument (2.2.6). Vad gäller deras utbildningar antyder ledarna att det kan bli betydligt bättre. Att detta inte fungerar tillfredställande verkar bero på tidsaspekten men ledarna visar tydligt att de är medvetna om problemet. (4.2.4)

På vissa avdelningar har de tidvis oerhört mycket att göra. Detta tillsammans med att de haft svårigheter att anställa personal i samma takt som de expanderar gör att många av medarbetarna känner sig överarbetade. Medarbetarna behöver då mer stöd än förut för att klara av sin arbetssituation (4.2.1), vilket visar att klara tendenser till stressfaktorer finns. När stressen sedan uppkommer är det ledarens uppgift att fungera som mentor och coacha medarbetarna igenom deras svårigheter (2.2.2.1). Detta genererar dock mer arbete för ledarna och de nya arbetsuppgifterna, åtminstone för vissa, blir kanske ytterligare ett moment som de inte är utbildade för. På företaget har de en filosofi att bra arbetare får chansen att ta klivet upp och bli ledare men enligt en del personer är detta inte alltid bra. De anser att filosofin kan få negativa konsekvenser då man inte har råd att förlora bra arbetare och istället få dåliga ledare. (4.1) Om inte ledare vet hur de ska agera eller t ex kommunicera på ett bra och konstruktivt sätt kan det tyvärr leda till att företaget förlorar bra personal till någon av sina konkurrenter (2.2.6). Samtidigt finns det ledare som gärna uppmanar sina medarbetare att komma till dem med sina problem (4.2.1), vilket visar att det finns många personer som uppenbarligen vill och klarar av att handskas med denna typ av frågor.

Arbetsbelastningen på företaget är som sagt stor. Det höga tempot och de ökade prestationskraven innebär en nästan omänskligt hög arbetsbelastning och det är vid den första anblicken svårt att förstå att ledarna vill stanna kvar. Arbetstimmarna för ledarna tenderar att ligga över 50 timmar i veckan men för några av dem kan det bli betydligt mer (4.2.2). Trots detta uppger alla att de trivs utmärkt med sitt arbete. De talar dock genomgående om att det finns mycket störningar utifrån i deras arbetssituation som påverkar deras arbete och hindrar dem från att följa de planer som de själva gjort upp för sitt arbete, vilket gör att de får stanna kvar lite längre för att hinna med. Det kan vara säljare som ringer eller medarbetare som oavbrutet dyker upp. Ovanpå detta har det på senare tid även blivit allt fler möten som överordnade och andra avdelningar kallar till. Mötena uppfattas som oerhört stressande eftersom det tar mycket tid och tid är något som de redan har för lite av. (4.2.1; 4.2.2) Samtidigt är informationen som de får via mötena viktig för att ledarna ska kunna få förståelse för verksamheten och målen (2.2.4), vilket empirin även bekräftar (4.2.2). Förståelsen är, enligt litteraturen, viktig ur två synvinklar. För det första att ledaren får möjligheter att påverka, det andra är att en av ledarens svåra uppgifter är att påverka medarbetarnas förståelse för arbetsuppgifterna eftersom det är avgörande för hur människor använder sina kunskaper (2.2.4). Företaget bör se till att arbetstiden kortas något. Om ledarna i fortsättningen arbetar i lika hög

utsträckning visar forskningen att det finns stora risker att någon av dem ska få en hjärtinfarkt (2.3.4).

I rollen som ledare finns det som sagt många faktorer som kan uppfattas som stressande, vilket kan utgöra ett hot mot ledarnas effektivitet (2.3.6). Informationstekniken som bidragit till att människor kan hämta information när som helst på dygnet för att kunna lösa diverse uppgifter som dyker upp, kan tyvärr även leda till att människor känner av den nya teknostressen (2.3.5). Något som intervjupersonerna bekräftar. Ett problem är att de känner av pressen att ständigt förnya sina kunskaper. Ett annat problem är att en del aldrig känner sig helt lediga eftersom det förväntas att de alltid svarar på de mängder av mejl och telefonsamtal som inkommer. Mejl anses vara bra när de själva behöver använda det men för de allra flesta är det bara krävande. En person uppger ganska dramatiskt att man måste sätta gränser för vad man kan svara på eller göra, annars överlever man inte. (4.2.3) Problemet som jag ser det är att alla personer inte kan sätta stopp när det väl behövs och i empirin kan jag utläsa att det finns personer som är i farozonen för just detta. Någon uppger att det ibland kan bli så att de tar på sig för mycket arbete (4.2.1). En annan person strävar alltid efter att göra saker bättre och bättre (4.2.4). Denna känsla av att det alltid finns utrymme för förbättringar och att man alltid kan göra mer för att passa in i företaget kan för många personer leda till att de blir sjuka och utslitna (2.3.6). Då ska man emellertid komma ihåg att människor är olika. Faktorer som stressar upp en person kanske inte alls påverkar en annan (2.3.7). På företaget verkar det finnas en hel del som inte påverkas negativt.

Andra saker som påverkar individen är om arbetet är behagligt eller inte. En ledare berättar att det är deras uppgift att dela ut arbetsuppgifter som människor kan hantera och klara av, annars finns det alltid en risk att de blir stressade och inte orkar längre (4.2.2). En annan ledare har uppmärksammat att det är minst lika dåligt att vara under- som överkvalificerad för sin uppgift och att ledaren måste se till att jämvikten blir rätt (4.2.4). Detta är en balansgång som Ellström anser är nödvändig för ledarna att finna. Han menar att arbetsuppgifternas komplexitet inte får vara vare sig för låg eller för hög. Är kraven för små t ex om en uppgift ligger långt under vad man vill och kan prestera finns det en risk att man blir uttråkad, tappar motivationen och vantrivs. Det är inte heller ovanligt att enformigheten som uppstår hindrar och stagnerar lärandet på en arbetsplats. Är istället kraven för höga kan det leda till att prestationen försämras och stress uppkommer. (2.3.1) Vidare beskrivs det i empirin att dessa risker är något de ständigt lever med då de flesta av företagets anställda har stora ambitioner och kräver ett stort handlingsutrymme (4.2.2). Detta beror säkerligen på att de anställer en viss typ av människor som passar in i företagets normer och värderingar (4.2; 4.2.1). Jag kan till viss del förstå att de tänker så men ser ändå en viss fara med det. Det är bra såtillvida att de nyanställda givetvis måste kunna ställa upp på de värderingarna som råder men handlar det om att bara anställa likartade personlighetstyper så kan det bli fel på sikt. Det måste nog finnas en mix av olika profiler och erfarenheter som kompletterar varandra för att uppnå ett bra resultat.

5.2.2.2 Hur påverkas ledarens familjesituation?

Precis som Maslach & Leiters undersökningar visar börjar ledarna ofta arbeta tidigt på morgonen och slutar inte förrän sent på kvällen, vilket naturligtvis även kan ge konsekvenser på ledarens familjerelation. Lojaliteten som många känner för sitt företag, precis som Drakenberg beskriver, gör nog att många av ledarna ibland prioriterar arbetet

före familjen. (2.3.6) De flesta av intervjupersonerna säger visserligen att relationen är bra och att anledningen är att deras familjer visste förutsättningarna från början. Trots detta är det några som uppger att deras familjer visst tycker det är jobbigt när de är borta mycket. (4.2.2) Pågår detta en längre tid påverkas säkerligen både ledaren och deras familjer negativt. Jag tror att detta hade visat sig vara ett större problem om fler hade varit småbarnsföräldrar, vilket de flesta inte är. Det kan vara en anledning till att ingen uppgav några större effekter på relationen. En annan kan vara att de helt enkelt inte vill medge att det inte är bra.

En konsekvens som tydligt kan ses av att ledarna arbetar mycket är att några av dem känner skuld känslor av att de inte är hemma med familjen i tillräcklig utsträckning (4.2.2). Enligt Arvonens undersökningar är detta fenomen vanligt förekommande. Enbart detta är kanske inte stressande för individen men tillsammans med andra faktorer kan det mycket väl leda till att ledare inte känner sig helt tillfredställda med sin situation. (2.3.6)

Iwarsson menar att ett problem idag är att alltför många människor väljer att satsa på både karriären och familjen med samma intensitet som man bara gav ett av dem förut. Allra svårast är det för yrkesarbetande kvinnor då det oftast är kvinnorna som tar på sig huvudansvaret för hemmet och barnen (2.3.6), vilket även bekräftas i empirin. Några av ledarna påpekar att dagens unga kvinnor har det tufft och poängterar att de måste se upp med hur de prioriterar. (4.2.2) Denna ansvarskänsla som gör att kvinnor efter en lång dag på arbetet även tar itu med de vardagliga sysslorna kan, om det vill sig illa, leda till olika stressreaktioner (2.3.7). Om dessa stressreaktioner blir långvariga uppkommer negativ stress, vilket steg för steg leder till stressrelaterade sjukdomar (2.3.3). Egna erfarenheter visar att kombinationen arbete och familj är ett stressmoment i allra högsta grad. För att minska risken att råka ut för stressrelaterade sjukdomar kan jag konstatera att en bra balans mellan arbete och fritid kan vara avgörande. Tyvärr är det svårt då man i dagens samhälle förväntas vara så aktiv (2.3.6).

5.2.2.3 Ledarnas lärande och kompetensutveckling

Syftet med ledarskap i vårt kunskapssamhälle är att stimulera individens kreativitet och företagsamhet. Hierarkier, normer och klara arbetsbeskrivningar hämmar individens kreativitet och för att individen ska bli engagerad och inspirerad måste frihet ges. (2.2.2.4) Det är av stor betydelse att ledare och medarbetare ständigt försöker förbättra sina kunskaper eftersom organisationens konkurrenskraft hänger på deras förmåga att hitta flexibla och innovativa lösningar (2.3.1), något som även mellancheferna uppmärksammat. Därför försöker de tillgodogöra sig nyheter av alla personer som de kommer i kontakt med. Trots detta anser en av intervjupersonerna att kompetensutveckling faktiskt är en brist hos dem och att de skulle kunna bli mycket bättre på detta. (4.2.4) Ett problem som uppkommer av detta är att ledarna ibland kan ha svårt att se det optimala i en situation, vilket kan få negativa effekter för avdelningen eller t.o.m. för hela företaget (4.2.1).

I årsredovisningen står det att människorna alltid ska vara uppdaterade (4.2) men detta torde vara svårt då den formella utbildningen på företaget varit knapphändig. Glädjande är dock att de anställt en person som ska ta itu med detta och som faktiskt redan har upprättat en utbildningskatalog, vilket visar att de *börjar* förstå lärandets betydelse. Fortfarande råder dock något som kallas själv är bästa dräng (4.2.4), något jag tror de

måste komma bort från. Andra saker som behövs för att få igång lärandet på företaget är emellertid inte bara formella utbildningar i form av t ex kurser utan det allra bästa är att integrera formellt och informellt lärande (2.3.1).

Betydelsen av lärandet från erfarenheter i arbetet är numera vida erkänt av forskare (2.3.2) men för att ledarna ska kunna lära sig krävs det utmanande arbetsuppgifter och ett visst handlingsutrymme som fordrar att ledarna får anpassa sig till nya situationer, vilket i sin tur ger möjligheter att lära sig ta itu med olika typer av problem (2.3.1). Detta är någonting som även intervjupersonerna talar om. Flera anser att arbetet måste innebära utmaningar för att de ska tycka det är intressant och för att resultatet ska bli bra (4.2.1). För att ledarna ska lära av sina erfarenheter krävs det dock att tid avsätts till reflektioner och feedback (2.3.2). Studien visar att ”vardagslärandet” i anslutning till det dagliga arbetet fungerar mest effektivt för dem. En del avdelningar satsar t.o.m. på planlagd tid för att människorna ska kunna ta del av varandras erfarenheter (4.2.4). Då jag inte koncentrerat mina frågor kring detta är det svårt att uttala sig om det i praktiken finns tid och utrymme för detta och om det verkligen fungerar tillfredställande. Detta är nämligen ett nödvändigt villkor eftersom det är utifrån feedbacken av våra handlingar vi får reda på vilka konsekvenser vårt handlande haft och hur effektivt det varit (2.3.2). För att få bäst effekt rekommenderar litteraturen att det sker via en dialog (2.2.6), helst med deras närmaste ledare (2.2.2.3). Genom dialogen kan även det transformella lärandet få utrymme. Det innebär att ledarna gör mening av tidigare erfarenheter för att sedan kunna släppa taget om kompetenser som kanske hindrar att nya saker kan läras in. Att engagera livserfarenhet på detta kritiska sätt är kanske inte att rekommendera för tillfället då de redan har fullt upp men det kanske kan vara något att fundera på i framtiden. (2.3.2) Som nämnts förut verkar det finnas ett behov av ledarskapsutbildning men även annan utbildning. Det är ju inte bara individen som har att vinna på att kompetensen höjs utan även det organisatoriska lärandet.

5.2.2.4 Slutsats NIBE

Avslutningsvis kan jag konstatera att det finns många faktorer i det moderna ledarskapet och på företaget som kan få ledarna att känna sig stressade, vilket kan leda till stressrelaterade sjukdomar (2.3.4). Det man frågar sig är varför inte ledarna känner sig helt sönderstressade? En orsak kan vara att NIBE just nu är ett företag i stark medvind, vilket gör att det finns pengar att tillgå som kan användas till fester och andra aktiviteter som skapar bra stämning och goda förutsättningar på arbetet (4.2). Dock finns det lite smolk i bägaren då det inte finns tillräckligt med personal till förfogande men detta arbetar de hårt på att försöka lösa. Enligt Cooper & Smith kan även kulturen i organisationen spela en viktig roll i en ledares tillfredsställelse och hälsa (2.3.4). Detta tror jag är en betydelsefull nyckelfaktor som kan förklara varför ledarna inte upplever sig stressade. Deras kultur är enkel och naturlig och människor tar den till sig. Den gynnar även delaktighet och främjar trivseln på företaget (4.2). Enligt Schein har ledarna också en viktig funktion i att få kulturen att fungera och menar att deras handlingar speglar vilken betydelse kulturen har (2.2.3). Alltså måste ledarna leva som de lär annars förloras deras trovärdighet, vilket även påverkar medarbetarnas förståelse av målen och visionerna (2.2.2.2). Flera av ledarna vittnar om att både företagets VD och andra ledare verkligen är bra föredöme och skickar positiva signaler till resten av personalen (4.2.1). Andra saker som beskrivs som motverkande faktorer till stress är goda sociala relationer och att ledare får möjligheter att påverka sitt arbete (2.3.4; 2.3.7).

Min undersökning visar att det på företaget finns en mycket bra relation mellan ledarna, deras chefer och medarbetarna, åtminstone på de flesta håll. De strävar efter en öppen kommunikation för att underhålla den goda stämningen och för att alla ska känna sig delaktiga. (4.2.3) Resultaten visar även att de har stora möjligheter att kunna vara med och påverka i företaget (4.2.1). Sammantaget kan detta vara några av förklaringarna till att ledarna trivs bra trots att de egentligen borde vara mer stressade.

6. Avslutande reflektioner

Det har varit intressant och roligt att skriva om det moderna ledarskapet och dess konsekvenser. Enligt både media och litteraturen kan det moderna ledarskapets många förnyade krav mycket väl få både ledare och medarbetare att känna sig stressade. Detta kan leda till allvarliga konsekvenser i form av sjukskrivningar och kanske t.o.m. utbrändhet om man inte ser upp. Undersökningen visar att ledarna faktiskt har uppmärksammat att ledarskapet kan få konsekvenser för egen del och för deras medarbetare men än så länge har de haft ett lågt antal sjukskrivningar. Detta beror nog på att de har insett att de måste arbeta hårt för att det inte ska få fotfäste. Resultaten *pekar även på* att deras goda sociala relationer och den starka kulturen är bidragande orsaker till detta. Det hade dock varit intressant att även intervjua medarbetarna för att se om de upplever ledarskapet på samma sätt. Jag tror att de kanske upplever det lite annorlunda än ledarna. Detta baserar jag på att medarbetare ofta har arbeten med stort ansvar men står utan de resurser och befogenheter att klara av det på ett bra och tillfredställande sätt. En annan sak jag tänkt på är att många av ledarna visade stort intresse av att få veta hur deras ledarstil påverkar medarbetarna. Jag föreslår att personalavdelningen gör t ex en enkät där samtliga medarbetare blir tillfrågade om hur de ser på ledarskapet. Detta tror jag de kommer att ha stor nytta av framöver då företaget ständigt växer. Då behövs ett starkt och fungerande ledarskap som kan leda medarbetarna igenom förändringarna som sker.

En annan tanke som dykt upp under uppsatsens gång är att det hade varit intressant att undersöka om resultatet blivit detsamma om jag istället valt att intervjua ledare som arbetat med ett rationalistiskt ledarskap men som numera praktiserar det moderna ledarskapet. Vidare efterlyser jag mer forskning kring ämnet. Detta anser jag vara av yttersta vikt då allt fler företag börjar använda sig av de nya ledarskapsidealerna. För att förhindra att fler personer drabbas av stress eller stressrelaterade sjukdomar behövs det mer forskning, speciellt då det idag handlar om stora utgifter för både företag och samhälle. Tyvärr pekar trenden på att sjukskrivningar bara kommer att öka. Då gäller det att ledarna har klart för sig hur de ska bete sig för att hindra att fler personer blir sjuka. Jag tror att mina resultat om kulturen och de goda relationerna kan vara en lösning på problemet, åtminstone borde det forskas mer kring det. Resultatet har stor betydelse för personalvetare och andra personer som idag arbetar med ledarskap.

Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- April, K.A. (1999). Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, 20/5. 231-241.
- Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Interventions*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Beckérus, Å., Edström, A., Edlund, C., Ekvall, G., Forslin, J., & Rendahl, J-E. (1988). *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. 3 rev uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Brown, L.M., & Posner, B.Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/6. 274- 280.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning, och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzez AB.
- Holmberg, I., & Strannegård, L. (2002). Who needs it? The role of leadership in the network society. *Paper for the EIASM Workshop on Leadership Research, Said Business School, University of Oxford, December 16-17*.
- Isaacs, W.N. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.
- Iwarsson, S. (2002). På bredband rakt in i väggen – om stress och utbränning i arbetslivet. Kristianstad: Säve Förlag.
- Jacobsen, J. K. (1993). *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Klein, S.M. (1996). A management communication strategy. *Journal of Organizational Change management*, 6, (2), 32-46.
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Inc.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). Trovärdighet. Varför ledare vinner och förlorar trovärdighet. Oskarshamn: ISL Förlag.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1999). *Sanningen om utbrändhet. Hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Natur och kultur.

- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3th ed.). California: Sage.
- Patton, M.Q. (1996). *Utilization- Focused Evaluation*. The New Century Text (3th ed.). California: Sage.
- Poltis, J.D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, 354-364.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Savery, L.K., & Luks, J.A. (2000). Long hours at work: are they dangerous and do people consent to them? *Leadership & Organization Development Journal*, 21/6, 307-310.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 15, (2), 3-7.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Inc.
- Worrall, L., Cooper, C.L., & Campbell-Jamison, F. (2000). The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, 29, (5), 613-636.

Bilaga 1

Först frågade jag återigen om det var okej att använda mig av bandspelare och sedan informerade jag respondenterna om den utlovade konfidentialiteten.

Tema 1 Bakgrundsfakta om personen

Utbildningsbakgrund. Hur länge har du arbetat på NIBE?

Har du haft samma befattning hela tiden – om inte – vilka andra tjänster har de haft på NIBE - och vad har erfarenheten betytt för din nuvarande befattning ?

Vad innebär det att vara på den position som ni har?

Hur många medarbetare ansvarar du för? Berätta lite kort om avdelningen.

Tema 2 Ledarskapspolicyn

Kan du återberätta ledarskapspolicyn? Vilka är de viktigaste punkterna?

Hur har du fått ta del av den – i vilket sammanhang?

Hur upplever du ledarskapspolicyn?

Vad innebär ledarskapspolicyn för dig som ledare?

Hur påverkas du av ledarskapspolicyn?

Vad innebär frihet under ansvar för dig?

Tema 3 Ledarskapet

Vad är ledarskap för dig?

Vad tycker du är karakteristiskt med Nibes ledarskap?

Har du arbetat som ledare på andra arbetsplatser – om - Hur såg ledarskapet ut på din förra arbetsplats (vad karakteriserade ledarskapet där)?

Kan du se några likheter respektive skillnader med ert ledarskap?

Vilka styrkor kan du se med ert ledarskap på företaget?

Vilka svagheter kan du se med ert ledarskap?

Tema 4 Ledarens roll

Vad innebär det att vara ledare?

Vilka arbetsuppgifter tycker du att en ledare har gentemot sina medarbetare?

Vilka egenskaper tycker du att en ledare bör ha?

Fortsättning bilaga 1

Vad är mest stimulerande i ledarrollen –respektive minst?

Hur ser en arbetsvecka ut för dig? (möten, resor, representation, hemarbete mm)

Hur många timmar i veckan arbetar du?

Hur påverkar detta dig privat? Hur påverkas din familj?

Medför några av dina arbetsuppgifter problem eller svårigheter?

Hur tror du att dina medarbetarna uppfattar dig som ledare?

Hur upplever du dina möjligheter att kunna påverka?

Hur upplever du dina möjligheter att påverka ditt ledarskap?

Hur ser resurserna ut på er avdelning? Hur upplever du det?

Hur ser dina befogenheter ut?

Tema 5 Övrigt

Om jag säger informationsteknik – vad tänker du spontant på då?

I vilken utsträckning används IT hos er?

Vad anser du om den nya informationstekniken? Hur många mejl om dagen får ni?

Anser du att din kunskap och yrkeskompetens utnyttjas till fullo?

Förändringarna i omvärlden har gjort att nya kompetenser krävs. Hur gör du för att hänga med i utvecklingen?

Hur ser kompetensutvecklingen ut för dig?

Hur har ditt lärande påverkats av ledarskapet?

Har du genomgått några internutbildningar inom din nuvarande befattning –om ja – vilka?

Hur ser det ut med organisationsförändringar på företaget?

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och dina medarbetare – hur fungerar det?

Avslutande fråga

Har ni något spontant att säga angående ledarskapspolicy eller om ledarskap.