



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

FEKK01  
HT10  
Handledare: Gösta Wijk

# King of Cord

En fallstudie av komplexitetsledarskapsteori i Doro AB

Anna Lundmark  
Maria Runeson  
Peter Rohman

# Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* King of Cord. En fallstudie av komplexitetsledarskapsteori i Doro AB.

*Seminariedatum:* 2011-01-13

*Ämne/Kurs:* FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Lundmark, Anna; Rohman, Peter; Runeson, Maria

*Handläggare:* Gösta Wijk

*Nyckelord:* Administrativt ledarskap, Möjliggörande ledarskap, Adaptivt ledarskap, Komplexitetsteori, Doro AB

*Syfte:* Genomföra en empirisk studie av komplexitetsledarskapsteorin med fokus på att identifiera administrativt ledarskap samt möjliggörande ledarskap för att på detta sätt pröva ovan nämnda teori.

*Metod:* Fallstudie kombinerad med semi-strukturerade intervjuer och litteraturstudie

*Teoretiska perspektiv:* Komplexitetsledarskapsteori, maktteori, karismatisk ledarskapsteori, transformativ ledarskapsteori, stilorienterad ledarskapsteori.

*Empiri:* Intervjuer med medarbetare på Doro AB och samarbetspartners till detta företag som var involverade under perioden 2000-2009.

*Resultat:* Uppsatsen kan bekräfta komplexitetsteorins syn på att ett administrativt ledarskap tenderar att göra en organisation stel utifrån ett innovationsperspektiv medan ett möjliggörande ledarskap tenderar att resultera i ett adaptivt ledarskap. Därmed kan också det administrativa ledarskapet anses vara mindre lämplig i dagens omväxlande omvärld.

# Abstract

*Title:* King of Cord. A case study of Complexity leadership theory in Doro AB.

*Seminar date:* 2011-01-13

*Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Lundmark, Anna; Rohman, Peter; Runeson, Maria

*Advisor/s:* Gösta Wijk

*Key words:* Administrative leadership, Enabling leadership, Adaptive leadership, Complexity leadership theory, Doro AB

*Purpose:* The purpose of this degree project is to perform an empirical validation of complexity leadership theory with focus on identifying administrative and enabling leadership.

*Methodology:* A combination of case study, semi-structured interview and literature review.

*Theoretical perspectives:* Complexity leadership theory, Power approach to leadership, Charismatic leadership theory, Transformative leadership theory, Style approach to leadership.

*Empirical foundation:* Interview with members of Doros staff and partners during the period of 2000-2009.

*Conclusions:* This degree project is able to confirm complexity leadership theory reservation about the administrative leadership effectiveness in our complex environment. The administrative leadership seems to 'stiffen' the organisation with regards to innovation and creativity while the enabling leadership seems to enable adaptive leadership and thereby enable innovation and creativity.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte .....	2
1.2	Disposition .....	2
1.3	Definitioner .....	3
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>4</b>
2.1	Praktiskt tillvägagångssätt.....	4
2.1.1	Intervjuer .....	4
2.1.2	Företagsrapporter och litteraturstudie .....	5
2.2	Avgränsningar .....	6
2.3	Reliabilitet och validitet .....	6
<b>3</b>	<b>Teoretisk Referensram .....</b>	<b>8</b>
3.1	Komplexitetsledarskapsteori .....	8
3.1.1	Komplexa adaptiva system .....	9
3.1.2	Naturlig komplex teleologi .....	11
3.1.3	Framväxande handlingar .....	12
3.1.4	Administrativt ledarskap .....	13
3.1.5	Möjliggörande ledarskap.....	16
3.1.6	Praktisk tillämpning av Möjliggörande ledarskap .....	17
3.1.7	Adaptivt ledarskap .....	18
<b>4</b>	<b>Undersökning.....</b>	<b>20</b>
4.1	Doro AB .....	20
4.1.1	Claes Bühler .....	20
4.1.2	Gunnar Åkerblom.....	21
4.1.3	Rune Torbjörnsen.....	22
4.1.4	Jérôme Arnaud .....	25
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>28</b>
5.1	Analysverktyg .....	28
5.2	Analys av data .....	30
5.2.1	Säkra och förbättra makt .....	30
5.2.2	Maktutövning .....	31
5.2.3	Internalisera ledarens vision och mål.....	31
5.2.4	Skapa efterföljare .....	32
5.2.5	Skapa stabilitet och ordning .....	32
5.2.6	Uppfylla behov hos medarbetare .....	33
5.2.7	Likgiltig inställning till ledarskap .....	33

5.2.8	Störa existerande mönster och rutiner.....	34
5.2.9	Uppmuntra nymodighet .....	34
5.2.10	Skapa mening åt situationer .....	35
5.2.11	Främja nätverksbyggande .....	36
<b>6</b>	<b>Diskussion &amp; Slutsats.....</b>	<b>37</b>
6.1	Tendenser till administrativt ledarskap .....	37
6.2	Tendenser till möjliggörande ledarskap .....	38
6.3	Tendenser till adaptivt ledarskap.....	41
6.4	Slutsatser .....	42
6.4.1	Förslag till vidare forskning .....	43
<b>7</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>44</b>
7.1	Tryckta källor .....	44
7.2	Elektroniska källor .....	45
7.3	Intervjuer .....	45
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>46</b>
8.1	Intervjuprotokoll.....	46
8.1.1	Respondentens bakgrund .....	46
8.1.2	Roll i organisationen .....	46
8.1.3	Beslutsprocesser .....	46
8.1.4	Seniortelefonen .....	47
8.1.5	Utmaningar och möjligheter .....	47
8.2	Analysverktyg .....	47
8.2.1	Administrativt Ledarskap.....	47
8.2.2	Möjliggörande Ledarskap .....	48
8.3	Analysunderlag.....	49
8.3.1	Säkra och förbättra makt .....	49
8.3.2	Maktutövning .....	50
8.3.3	Internalisera ledarens vision och mål.....	51
8.3.4	Skapa efterföljare .....	52
8.3.5	Skapa stabilitet och ordning.....	53
8.3.6	Uppfylla behov hos medarbetare .....	54
8.3.7	Likgiltig inställning till ledarskap .....	55
8.3.8	Störa existerande mönster och rutiner.....	55
8.3.9	Uppmuntra nymodighet .....	57
8.3.10	Skapa mening åt situationer .....	58
8.3.11	Främja Nätverksbyggande .....	58

# 1 Inledning

Hösten 2008 ansökte Lehman Brothers om konkurs vilket också blev startskottet för den globala finanskris vars efterspelningar som än idag visar sig. Orsakerna till krisen hade dock startat långt tidigare genom den bostadsbubbla och frikostiga utlåning som hade sin topp runt 2005-2006 i USA (Lahart 2007).

Under perioden 1997 till 2006 ökade de genomsnittliga bostadspriserna i USA med 124 procent vilket bidrog till att många husägare finansierade sin konsumtion genom ett andra lån på huset vilket uppmuntrades av låneinstituten som attraherade kunder med lockräntor. Lånen paketerades sedan till finansiella instrument som såldes vidare till tredje part vilket medförde att risken för lånen såldes. Därmed ökade risktagandet hos finansinstituten som erbjöd lån till kunder som egentligen inte hade teckning för dessa (The Economist 2007).

Problemen uppstod när fastigheterna som var tungt belånade inte längre ökade i värde utan istället minskade. De finansiella instrumenten som baserades på så kallade "sub-prime"-lån (lånen som beskrevs ovan) blev allt svårare att värdera vilket också medförde att de institut som var tungt investerade i dessa instrument fick ta en hård smäll. När viljan att låna ut pengar minskade höjdes räntorna, även räntorna mellan banker och marknaden upplevde likviditetsbrist (The Economist 2007).

Att krisen spred sig från USA:s bolånemarknad till andra marknader både inom USA och hela världen visar på ett komplicerat nät av skulder, utlåningar och återförsäkringar (Rosén 2008). Finanskrisen var den första krisen i detta nya finansiella system som också visade på graden av sammanlänkning mellan nationer och olika marknader (The Economist 2007). Som exempel kan nämnas att NasdaqOMX30-indexet tappade halva sitt värde mellan 2007 och 2009. Dock finns det bolag som utnyttjat krisen till att förändra sin organisation och utvecklas mot nyskapande innovationer. Ett sådant bolag är Doro AB som har femdubblat sin aktiekurs fram till dagens datum (2010-11-23).

Under en omvälvande process, så som finanskrisen, anser en del författare att ledarskapet i organisationer spelar stor roll för resultatet. Ett visst ledarskap kan avgöra om organisationen utvecklas och bidrar med innovationer eller om organisationen dras ner av det sjunkande skeppet som symboliserar finanskrisen (jmf Marion & Uhl-Bien et al 2007 & George 2008). Författarna Marion & Uhl-Bien et al (2007) har skapat ett ramverk för att undersöka vad de kallar Komplexitetsledarskapsteori (Complexity leadership theory). Författarna anser att ledarskapet som de benämner administrativt, och som är en del i ovanstående ramverk, inte är lämpligt i dagens komplexa omvärld (vilket finanskrisen är ett bra exempel på) då detta gör organisationen stel ur innovations- och kreativitetsperspektiv. Utan innovation och kreativitet anser författarna att ett företag i dag inte kommer kunna överleva. Det som krävs är istället ett ledarskap

som författarna benämner möjliggörande (enabling) vilket möjliggör bland annat innovationer och kreativitet genom att samspela med komplexa adaptiva system (Marion & Uhl-Bien et al 2007). Då Doro AB lyckats utvecklas kraftigt under nämnda finanskris är detta ett synnerligen lämpligt fall att undersöka ledarskapets roll.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genomföra en empirisk prövning av komplexitetsledarskapsteorin där betoning läggs på att identifiera vilka tendenser av administrativt ledarskap och möjliggörande ledarskap som kan återfinnas hos ledarna i en organisation som genomgått en stor förändring under nämnda finanskris. Detta blir också uppsatsens frågeställning vilket lyder i renskriven form.

*Vilka tendenser av administrativt respektive möjliggörande ledarskap går det att finna hos de olika ledarna i Doro AB?*

Förhoppningen är att kunna testa och bidra med hypoteser kring Marion & Uhl-Biens (et al 2007) ställningstagande till lämpligheten med administrativt ledarskap och möjliggörande ledarskap. Vidare ämnar vi bringa insyn i förändringsprocessen i en organisation där stora delar av denna förändrats och som i sin tur resulterat i nyskapande innovation.

Uppsatsen kommer bidra till att utveckla forskningen kring Komplexitetsledarskapsteori genom att genomföra en kvalitativ empirisk undersökning. Dock eftersträvas inga ambitioner på generaliserbarhet utanför det aktuella fallet.

## 1.2 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel där det första presenterar uppsatsen, dess syfte och frågeställning. Kapitel nummer två innehåller metodvalet och tillvägagångssätt samt avgränsningar gällande uppsatsen. Detta kapitel innehåller därmed också operationaliseringen av uppsatsens frågeställning. Då uppsatsens resultat beror till stor del på empiriskt urval kommer tankarna kring detta presenteras och argumenteras för. Slutligen kommer detta kapitel även att innehålla en diskussion kring reliabilitet och validitet.

Kapitel nummer tre presenterar tidigare forskning där fokus ligger på att definiera och förklara komplexitetsledarskapsteori. Kapitel fyra presenterar undersökningens olika delar och dess resultat. Kapitel fem innehåller uppsatsens analys av det empiriska materialet. Analysen har utformats efter ett analysverktyg, hur detta har upprättats utvecklas i början av detta avsnitt. Verktyget används för

att analysera resultatet för att på så vis urskilja de tendenser av ledarskap som varit rådande i den aktuella organisationen.

Kapitel sex kommer slutligen föra en diskussion kring analysen vilket kommer resultera i uppsatsens slutsatser, vilket tillsammans med förslag till vidare forskning presenteras sist i detta avsnitt.

## 1.3 Definitioner

**Ledarskap:** Författarna använder Marion & Uhl-biens (et al, 2007) definition av ledarskap som ett resultat av en framväxande interaktiv dynamik i en organisation där dynamiken bäddas in i en social kontext som påverkar interaktioner och beroendeförhållanden mellan medlemmarna i organisationen.

**Ledare:** Även till definitionen av ledare använder författarna Marion & Uhl-Biens (et al, 2007) definition att ledare är individer som agerar på ett sådant sätt att den framväxande interaktiva dynamiken påverkas och förändrar organisationens sociala kontext på olika sätt.

**Organisation & Företag:** Termerna används synonymt i uppsatsen. Författarna benämner således undersökningsfallet Doro AB som både en organisation och som ett företag.

**Uppifrån- och ned:** Detta syftar till när ett direktiv/initiativ kommer från ledaren och sprids nedåt i organisationen till medarbetarna.

**Nerifrån- och upp:** Detta syftar till när direktiv/initiativ kommer inifrån organisationen och dess medarbetare och strömmar upp mot ledningsnivå.

**Icke-linjärt:** Visar på när kopplingar inte sker linjärt, alltså från ledare till medarbetare, eller medarbetare till medarbetare. Utan att kopplingar kan ske till flera olika parter på olika positioner, även till kopplingar parter utanför organisationen.



## 2 Metod

Då uppsatsens syfte är att undersöka vilka tendenser av ledarskap som kan urskiljas i en fallstudie, som presenteras nedan, är metodvalet inriktat på att skapa djupare förståelse för de bakomliggande ledarskapsfaktorerna som påverkat fallets framgång. Uppsatsens ansats är deduktiv vilket medför att vi utgår ifrån en grundlig teoretisk referensram för att testa hypoteser. Noggranna studier inom komplexitetsledarskapsteori har genomförts för att uppnå en djup kunskap kring denna. För att uppnå en djupare förståelse kommer undersökningsmetoden fallstudie att användas. Detta på grund av att nämnda undersökningsmetod är väldigt lämplig för att kombinera olika kvalitativa metoder (Knights & McCabe 1997, refererad i Bryman & Bell 2003).

Vår undersökningsmetod är en kombination av dels semistrukturerade intervjuer och dels av insamling av data genom företagsrapporter. Dessa metoder används för att få en så djup förståelse för det aktuella fallet som möjligt. Fallet som valts ut är Doro AB mellan år 2000 till år 2009 då denna period var väldigt omtumlande både för Doro AB och för marknaden generellt. Fallet är synnerligen lämpligt för att testa komplexitetsledarskapsteori då Doro AB skapat en innovativ produkt under stormiga omständigheter, vilket faller väl med ovan nämnda teoriers ansats. Om det visar sig att teorin inte stämmer i detta fall, går det att ifrågasätta teorins bärighet.

### 2.1 Praktiskt tillvägagångssätt

Som nämndes ovan kommer uppsatsen baseras på semistrukturerade intervjuer och insamling av data genom företagsrapporter. Intervjuerna sker med personer som varit inblandade, antingen som anställda eller som samarbetspartners, under den aktuella perioden år 2000 till år 2009. Företagsrapporterna som granskats är främst årsredovisningar för ovanstående period. Därtill har en litteraturstudie genomförts för att utveckla en stabil teoretisk referensram. Nedan kommer dessa delar presenteras mer i detalj.

#### 2.1.1 Intervjuer

Urvalet av intervjupersoner baserades på snöbollsurval (Bryman & Bell, 2003) där den första respondenten hänvisade oss vidare till nästa respondent efter våra kriterier. Dessa var att respondenten måste varit involverad i Doros ABs

utveckling av seniortelefoner samt varit involverad under tidsperioden i fokus. Denna urvalsmetod medförde att intervjuer genomfördes med Fredrik Forssell, tidigare marknadschef på Doro AB och en av de ansvariga för att genomföra förändringen i organisationen, Peter Cullin, anställd som produktutvecklare och en av eldsjälarna bakom seniortelefonerna, samt Maria Benktzon, representant för Ergonomidesign som samarbetat tillsammans med Doro AB kring seniortelefonerna.

Dessa respondenter är strategiskt fördelaktiga då uppsatsen kommer att berikas med både ledningsperspektiv, perspektiv från anställda samt perspektiv från samarbetspartners. Sett ur komplexitetsledarskapsteori är dessa respondenter goda representanter för att kunna pröva teorins hypoteser då alla dessa perspektiv betonas i denna.

Intervjuerna som genomfördes klassas som semistrukturerade vilket säkerställer att alla respondenter fick frågor gällande samma områden, samtidigt som det fanns möjlighet att anpassa intervjufrågorna efter situationen och personen (Bryman & Bell, 2003). De genomförda intervjuerna varade cirka 60 minuter. Vid intervjuerna var en person främst ansvarig för att föra anteckningar medan en annan ansvarade för att ställa frågor. På detta sätt minimerades risken att missa viktig data då intervjupersonerna ej blev inspelade för att undvika tillbakahållandet av information. Direkt efter avslutad intervju jämfördes intryck och insamlad data mellan de intervjuansvariga. Därtill följde vi Eisenhardts (Eisenhardt, 1989 refererad i Plowman et al 2007) riktlinjer genom att vi inom 24 timmar efter intervjuerna upprättade detaljerade intervjuprotokoll, inkluderade all data från intervjuerna samt kompletterade varje intervjuprotokoll med generella intryck.

Strukturen på intervjuerna var att respondenten fick inleda med att berätta om sin bakgrund. Därefter ställdes frågor kring respondentens roll i organisationen och arbetsuppgifter. Efter detta ställdes frågor kring beslutsprocesser i organisationen och framförallt om det var någon skillnad mellan formella och informella beslutsprocesser. Därefter fokuserades intervjuerna relativt sett mycket på frågor med inriktning mot seniortelefonens utveckling då uppsatsen kretsar kring detta område. Slutligen fick respondenterna möjlighet att prata om organisationens framtid, möjligheter och utmaningar. För den intresserade läsaren går intervjuprotokollet att återfinna i bilagorna.

## 2.1.2 Företagsrapporter och litteraturstudie

För att erhålla en bredare bild av det valda fallet kommer även årsredovisningar tillhörande Doro AB granskas under den aktuella tidsperioden år 2000 till år 2009. Genom detta kan vi erhålla en bild av vad organisationen försökte kommunicera och en formell bild av vad som skedde i organisationen under olika ledarskap.

Då uppsatsens resultat till stor del beror på vilken referensram som används har stor del av tiden används för att genomföra litteraturstudie kring ledarskap. Fokus i denna litteraturstudie har varit klassiskt ledarskap, komplexitetsledarskap samt ledarskap under krissituationer. För att hitta lämplig litteratur till stöd för

vårt arbete har sökningar främst skett i de databaser som Lunds universitet tillhandahåller med sökord som refererar till ovan nämnda områden. Sökorden har varit t.ex. Complexity leadership theory AND crisis; Complexity leadership theory AND change; Complex adaptive systems AND change; Complexity leadership theory AND Charismatic leadership OR Transformative leadership osv.

## 2.2 Avgränsningar

Uppsatsens fysiska ramar utgörs av komplexitetsledarskapsteorin, fallstudien Doro AB samt av intervjuer. Författarna har som syfte att göra en teoriprovande studie och den teoretiska referensramen utgörs av komplexitetsledarskapsteori. I uppsatsen är fallet Doro AB avgränsat till den specifika tidsperioden år 2000 till år 2009. Trots att Doro AB började sin satsning mot seniortelefonen först år 2003, anser författarna att en utförligare bakgrund ger läsaren en rikare förståelse om företagets historia. Tidsintervallet slutar år 2009 då nyare material ej fanns att tillgå. Det visade sig dock att författarna nådde en mättnad i datamaterialet vid år 2007 vilket stärker uppsatsens avgränsning i tidsperiod. Författarnas val att endast utföra tre intervjuer grundas i studiens tidsplan som enbart är 10 veckor och därmed en alltför snäv tidsgräns för att kunna analysera fler kvalitativa intervjuer.

## 2.3 Reliabilitet och validitet

Författarna till uppsatsen är medvetna om att de är färgade av såväl tidigare erfarenheter och perspektiv inom ämnet ledarskap som av den kunskap och förståelse de sedan tidigare besitter gällande det aktuella fallet för uppsatsen, Doro AB. Med denna insikt menar sig författarna inte kunna utkristallisera objektiva sanningar ur materialet och därför inte heller kunna ge läsaren entydiga objektiva svar på frågeställningen. Detta då analysen av det empiriska materialet i sig är respondenternas tolkningar av händelser och därtill färgats av författarnas tolkningar.

För att skapa tillförlitlighet i den data som presenteras i uppsatsen har författarna noga förhållit sig till ett systematiskt och analogt arbetssätt. För samla in data från de intervjuer som genomfördes upprättades ett intervjuprotokoll som användes vid samtliga intervjuer. Protokollet finns i sin helhet i uppsatsens bilagor, som nämnts tidigare.

Författarnas användande av kunskap från andra forskare som tidigare gjort praktiska undersökningar inom samma område har främst skett med förhoppning att öka materialets tillförlitlighet. För att sammanställa insamlade data har författarna även här låtit sig inspireras av hur verksamma forskare inom ämnet har valt att strukturera sin data (Plowman et al, 2007). Författarnas åsikt och

förhoppning är därför att uppsatsen vid upprepade mätningar borde uppvisa ett resultat som överensstämmer väl med det resultat som presenteras i uppsatsen, oberoende av vem som utför testet. Analyssammanställningen presenteras i sin helhet som en bilaga till uppsatsen. Detta för att läsaren skall kunna ta del av denna utan att den omskrivits i en löpande text med ännu tydligare influenser från författarnas tolkningar än vad den torde ha i ett mer obearbetat stadium.

Generellt har materialet studerats och bearbetats ur ett perspektiv som starkt påverkats av hur komplexitetsledarskapsteorin närmar sig ämnet. Teorin hävdar en tydlig distinktion mellan ledaren och ledarskapet, där ledare är de individer som agerar på ett sådant sätt att en framväxande interaktiv dynamik kan ske och där ledarskapet är de resulterande handlingarna av denna dynamik. Då komplexitetsledarskapsteorin är utformad för att direkt undersöka ledarskap i organisationer kommer teorins definitioner av ledare och ledarskap användas i denna uppsats som operationalisering av begreppen. Därför fokuseras undersökningen på att identifiera administrativt och möjliggörande ledarskap.

För att undersöka detta har intervjuprotokoll och analysverktyg utvecklats med grund i det som Plowman et al (2007) använde i sin undersökning av Missionskyrkans förändring med fokus på komplexitetsledarskap. Intervjuprotokollet förklaras här i uppsatsens metodavsnitt, och återfinns i bilagorna, och verktyget i uppsatsens analysavsnitt. Författarna har sedan kompletterat och i viss mån modifierat verktyget för att det så väl som möjligt skall passa för analysen av Doro AB.

## 3 Teoretisk Referensram

Dagens samhälle kan anses vara en kunskapsekonomi där kunskap är kärnvara och produktion av kunskap samt innovation är kritisk för organisationers överlevnad. Trots att ledarskap är väldigt viktigt för att producera ovanstående finns det inte så mycket skrivit kring ledarskap specifikt i kunskapssamhället. De flesta teorier kring ledarskap som används idag har upp emot 50 år på nacken. Trots detta finns det ingen självklar efterföljare till dessa teorier (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Försök till att utveckla de traditionella teorierna har gjorts av bland annat Henry Mintzberg som menar att ledarskap inte enbart kan fokusera på planering och strategi utan att fler dimensioner behövs tas i beaktning (Winkler 2010). En viktig distinktion mellan de traditionella teorierna och de moderna teorierna är att de senare inte enbart ser ledarskap i en formell hierarkisk kontext utan att denna kan och kommer skilja sig åt. För att få en förståelse för ledarskapet som bedrivs krävs en förståelse för kontexten som denna bedrivs i (Winkler 2010).

Dock anser Marion & Uhl-Bien (2002) att denna övergång inte är tillräcklig då fokus fortfarande ligger på ledaren. Ledaren anses ha kontroll och kunna utöva kontroll uppifrån och ner i en organisation. I komplexitetsledarskapsteori, som presenteras nedan, anses kontroll vara något som uppstår i den dynamiska interaktiviteten hos systemet.

### 3.1 Komplexitetsledarskapsteori

Komplexitetsledarskapsteori hämtar inspiration från komplexitetsforskningen som är beteendestudier av stora samlingar enkla interagerande enheter med potentialen att utvecklas över tid. Komplexa adaptiva system är grunden i komplexitetsforskningen och kan liknas med neuralliknande nätverk av interagerande agenter i beroendeförhållande som är bundna i samarbetsdynamik genom gemensamma mål, behov o.s.v. (Marion & Uhl-bien et al, 2007).

Komplexa adaptiva system uppstår naturligt i sociala system och är kapabla att kreativt lösa problem samt att lära sig och anpassa sig snabbt. Komplexitetsledarskapsteori är inriktad mot att ta tillvara på dessa egenskaper hos komplexa adaptiva system för att på så vis uppnå kreativitet, lärande och anpassningsförmåga. Teorin identifierar tre breda typer av ledarskap som kommer presenteras nedan. Dessa är administrativt ledarskap som är grundat i traditionellt hierarkiskt ledarskap, möjliggörande ledarskap som syftar till att möjliggöra egenskaperna hos komplexa adaptiva system samt adaptivt ledarskap som är

generativ dynamik som ligger till grund för framväxande förändringsaktiviteter (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Inom Komplexitetsledarskapsteori görs en viktig åtskillnad mellan ledare och ledarskap där ledarskap är resultatet av framväxande interaktiv dynamik medan ledare är individer som agerar på ett sådant sätt att denna dynamik påverkas. Vidare är det viktigt för läsaren att förstå att dynamiken som kommer beskrivas och inte en stor roll i teorin är inbäddad i en social kontext. Kontexten påverkar interaktioner och beroendeförhållande mellan agenter, hierarkiska nivåer, organisation samt omvärld. Slutligen bör läsaren bära med sig att adaptivt ledarskap uppstår när adaptiva utmaningar presenterar sig snarare än tekniska problem. Adaptiva utmaningar anses vara problem som kräver ny inlärning, innovation samt nya rutiner/beteendemönster (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

### 3.1.1 Komplexa adaptiva system

Innan de olika typerna av ledarskap presenteras kommer komplexa adaptiva system presenteras och förklaras. Det är viktigt för läsaren att ha en god förståelse för dessa system då de ligger till grund för hela teorin samt att adaptivt ledarskap kan växa fram ur dessa. Komplexa adaptiva system är neuralliknande nätverk med agenter som är bundna i samarbete genom gemensamma mål, behov osv. Strukturen i nätverken är föränderlig och det finns flera överlappande hierarkiska nivåer. Precis som individerna som utgör nätverken är de komplexa adaptiva systemen sammankopplade i med varandra i dynamiska interagerande nätverk. Komplexa adaptiva system uppstår naturligt i sociala system och är kapabla att kreativt lösa problem och snabbt anpassa sig efter nya förutsättningar (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Den grundläggande komponenten i komplexa adaptiva system är dess agenter som ständigt skannar av sin omvärld för att försöka maximera sin passning i denna. Hur denna passning ser ut och sker är inte förutbestämt eller statisk utan framväxande. I nätverken krockar agenter, händelser och idéer på ett oförutsägbart sätt och förändring uppstår från den här dynamiska interaktiva processen. Förändringen som sker uppstår ickelinjärt samt på oväntade ställen och när väl en förändring skett kan systemet inte gå tillbaka till en tidigare ordning (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Agenterna i ett komplext adaptivt system tenderar att knyta sig samman i aggregat genom att de anpassar sig efter varandras preferenser och världssyn. Ett aggregat kan vara en familjegrupp, en arbetsgrupp, en avdelning på ett företag eller liknande. Aggregaten kan sedan skapa metaaggregat genom att knyta sig samman med andra aggregat. Exempel på detta kan vara leverantörer som knyts samman i nätverk. Agenterna i aggregaten producerar framväxande kreativitet och lärande genom att preferenserna som tidigare nämnt skapar en spänning då dessa står i konflikt med varandra och en plötslig kollaps av denna spänning utlöser ovan nämnda resultat. Vidare kan kreativiteten och lärandet uppstå genom att två tidigare komplexa adaptiva system slås samman eller kaskadförändringar i systemet. De komplexa adaptiva systemens förmåga att snabbt anpassa sig efter

förändringar i omvärlden innebär en omfördelning av beteenden och strategier som leder till ökad intern komplexitet i systemen till dess att komplexiteten överstiger konkurrenters eller omvärldens komplexitet. Då komplexiteten ökar erhåller de komplexa adaptiva systemet ökade möjligheter att processa data, lösa problem, öka inlärning och finna kreativa lösningar. För att detta ska förekomma krävs det att agenterna i nätverken kan interagera med varandra och med omvärlden (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

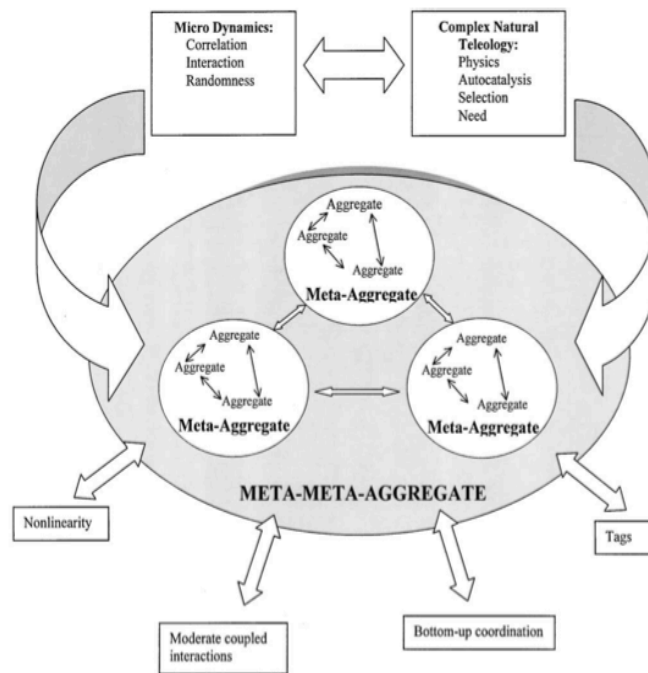


Bild 1. Illustration av CAS och dess påverkansfaktorer (Marion & Uhl-Bien 2001)

Som visas av bilden ovan menar komplexitetsteorin att framväxande strukturer och händelser är producerade av en kombination av mikrodynamiska och makrodynamiska krafter. Mikrodynamiska händelser representerar nerifrån- och upp-beteenden som uppstår när individer interagerar vilket leder till både koordinerade beteenden samt slumpmässiga beteenden. Kopplingarna som är resultatet av denna interaktion kan leda till att agenter bildar aggregat som beskrivs ovan. Denna interaktion innebär också att framtiden inte går att förutse eller kontrollera för ledare i en organisation. Makrodynamiken representerar framväxandet av större system genom interaktionen på mikronivå och drivs av mikrodynamiken samt av naturlig komplex teleologi. Resultatet av makrodynamiken är nerifrån- och upp-koordination samt icke-linjära beteenden. Naturlig komplex teleologi kommer förklaras närmre nedan (Marion & Uhl-Bien 2001).

### 3.1.2 Naturlig komplex teleologi

Marion (1999, refererad i Marion & Uhl-Bien 2001) har undersökt vilka faktorer som bidrar till framväxandet av ordning, som döps till naturlig komplex teleologi, i komplexa adaptiva system. Ordning är inte det samma som stabilitet och förutsägbarhet utan innebär hur aggregat frambringar koordination och icke-linjära interaktioner.

Första delen av naturlig komplex teleologi är autokatalytisk interaktion vilket anses vara nyckeln till ett effektivt komplext organisationsbeteende. Detta innebär ett tillstånd där en organisations olika enheter (aggregat) kan interagera med varandra i breda nätverk som utmärks av interdependens. Interaktionen är inte styrd från någon ledare utan är beroende av den framväxande intelligensen från nätverket. En ledare kan dock skapa förutsättningar för att detta ska ske. Autokatalytiska interaktioner innehåller vidare katalysatorer vilket är saker eller personer som ökar hastigheten på en process som annars skulle tagit väldigt lång tid. Ordet auto i autokatalytiska interaktioner tyder på att processen som uppstår är oberoende av ledare utan är en framväxande händelse i dynamiken av nätverket (Marion & Uhl-Bien 2001).

Andra delen av naturlig komplex teleologi är behov, som bidrar till framväxande händelser. Människor har olika behov vilket de arbetar för att försöka uppfylla. Vissa behov betyder mer för individerna och de är därmed villiga att göra avkall på andra behov för att uppfylla de som har högre prioritet. Vissa behov kan också stå i konflikt med varandra vilket leder till avkall på andra behov. Dessa kompromisser som sker hos individer återfinns också i de aggregat som utgörs av individer. Resultatet av kompromisserna inom och mellan aggregat och meta-aggregat är maximal (an)passning då systemen alltid söker efter maximal passning mellan agenter, aggregats och metaaggregats behov. Detta leder i sin tur till en oavsiktlig kontroll av systemets nutid och framtid utan någon styrning från en ledare eller liknande. Slutligen innebär kompromisserna att systemet arbetar målmedvetet för att uppnå passningen. Det är detta arbete som beskrivs ovan som bidrar till framväxande händelser och som kommer vara en stor del av adaptivt ledarskap som beskrivs längre ner (Marion & Uhl-Bien 2001).

Den tredje delen av naturlig komplex teleologi är fysik vilket relaterar till interna och externa restriktioner samt behov som begränsar eller möjliggör ett systembeteende. Detta kan vara allt från teknologibegränsningar till visioner i en organisation. I ett komplext system är ledarens uppgift att minimera de problem som kan uppstå genom dessa begränsningar eller behov genom att t.ex. införskaffa den teknologi som krävs (Marion & Uhl-Bien 2001).

Sista delen i naturlig komplex teleologi är naturligt urval vilket hjälper till att göra val ur ett bestämt urval som begränsas av fysiken ovan (Marion & Uhl-Bien 2001).



### 3.1.3 Framväxande handlingar

Grunden till framväxande handlingar är diskussionen kring agenter, aggregat, metaaggregat och mikro- samt makrodynamiken. Aggregatens storlek är begränsade då alla aggregat och metaaggregat, som även skrevs ovan, arbetar för att uppnå maximal passning med varandra. Konflikter som uppstår arbetar aggregaten för att lösa. Om aggregaten är för stora förekommer så många konflikter att aggregaten inte kan lösa dem (Marion & Uhl-Bien 2001).

Aggregat och metaaggregat påverkar och påverkas av kopplingsmönster inom och mellan aggregat. Som ovan beskrevs försöker aggregat och metaaggregat ständigt att lösa konflikter inom och mellan sig vilket medför att kopplingsmönstret är av måttlig styrka. Om kopplingsmönstret är mycket starkt skulle detta medföra att för många konflikter uppstår vilket aggregaten inte skulle kunna lösa medan ett löst kopplingsmönster medför att inte tillräckligt med konflikter skulle uppstå vilket i sin tur påverkar aggregatets strävan efter passning och anpassning. Kopplingsmönstrets styrka påverkar systemets hantering av förändring där ett starkt kopplingsmönster motstår måttliga miljömässiga påfrestningar. Dock, när förändring väl tar sig in i systemet sker förändringen väldigt snabbt och sprider sig i hela systemet. Ett löst kopplingsmönster medför att lokala anpassningar efter miljömässiga påfrestningar men systemet motstår systemvida förändringar (Marion & Uhl-Bien 2001).

Aggregat och metaaggregat som drivs av korrelation och naturlig komplex teleologi är gynnsamma för framväxande handlingar och för spridning av innovationer, idéer, samarbeten och anpassningsförmåga. Nätverken möjliggör också att två annars isolerade innovationer kan interagera och på det viset forma nya kreativa aggregat (Marion & Uhl-Bien 2001).

Framväxande handlingar är resultatet av nedifrån- och upp-beteende snarare än uppifrån- och ner då den senare resulterar i osofistikerade innovationer och passning av aggregat. De innovationer som uppkommer i komplexa adaptiva system upplevs göra detta väldigt plötsligt vilket tyder på den ickelinjära processen som komplexa adaptiva system utmärks av. Aggregat och metaaggregat utvecklas först väldigt långsamt tills en kritisk massa uppnåtts vilket leder till framväxande handlingar där fortsättningen blir oundviklig. Väldigt kort efter det läggs bitarna i pusslet ihop helt plötsligt och innovation uppstår på ett sätt som upplevs som slumpmässigt och plötsligt. Dock ligger det långt arbete bakom denna slumpmässighet (Marion & Uhl-Bien 2001).

Ledarna i en organisation bör, enligt Marion & Uhl-Bien (2007), möjliggöra dynamiken av komplexa adaptiva system. Därmed kommer deras tre breda typer av ledarskap presenteras nedan där administrativt ledarskap inleder presentationen.

### 3.1.4 Administrativt ledarskap

Administrativt ledarskap syftar till att förklara de handlingar som formella ledare/chefer inom en organisation planerar, koordinerar och utför. Dessa handlingar är vanligtvis uppgifter så som att strukturera arbetsuppgifter, planera och skapa strategi, bygga vision, tilldela resurser och uppfylla mål. Hur mycket formellt administrativt ledarskap som finns i en organisation beror till stor del på hur hierarkiskt uppbyggd organisationens struktur är. Detta ledarskap är en uppifrån- och ner-drivet ledarskap, baserat på auktoritet och position (Marion & Uhl-Bien 2007).

För att exemplifiera detta ledarskap och föra en närmre diskussion kring administrativt ledarskap har författarna till denna uppsats identifierat ledarskapsteorier som kan appliceras inom denna typ av ledarskap. Då administrativt ledarskap har ett fokus på den formella position som ledaren besitter och makten som erhålls från denna position har vi valt att illustrera denna del av ledarskapet genom klassiska maktteorier. Vidare har vi valt att illustrera den del av administrativt ledarskap som fokuserar på planering och strategi genom resultatorienterade teorier samt relationsorienterat ledarskap då administrativt ledarskap också försöker styra genom att hantera de resurser som finns tillgängligt och där mänskliga resurser är en del av detta.

Vidare, då vi i inledningen till detta kapitel visade på att det skett en utveckling där flera dimensioner måste tas i beaktning och de klassiska teorierna kritiserats har vi valt att presentera karismatiskt och transformativt ledarskap som en del av administrativt ledarskap. På detta vis täcker vi in alla delar av det administrativa ledarskapet. Anledningen till att karismatiskt och transformativt ledarskap presenteras som administrativt ledarskap är på grund av att båda fokuserar på ledarens kontroll att t.ex. bygga vision, kontrollera organisationen genom t.ex. karisma mot en viss önskvärd framtid.

Genom maktteorierna förklaras att ledaren tilldelas makt av organisationen på grund av sin position inom organisationens hierarki. Ledarna besitter därmed makt som personer längre ner i organisationen inte har. Genom att bygga koalitioner med andra, skaffa sig kontroll över viktiga beslut, samarbeta med motståndare och kontrollera informationsflödet i organisationen kan ledarna skaffa sig mer makt samt säkra den makt som de redan besitter (Landy & Conte 2006).

Maktteorierna kartlagt fem olika typer av maktutövande. Den första är belöningsmakt som anger hur stor möjlighet det finns för ledaren att förmedla belöning mot de anställda. Bestraffningsmakt är den andra typen och anger vilka möjligheter det finns för ledaren att utöva bestraffningar. Legitim makt anger vilken rätt som en ledare har att utföra orders och kravet på underordnade att fullfölja orden. Den fjärde typen är referensmakt vilket visar på hur mycket de underordnade vill efterlikna sin ledare i deras beteende. Den sista maktutövandetyper är expertismakt som visar på vikten av den kunskap och expertis som ledaren besitter för att kunna ta en ansvarstagande roll inom sitt ansvarsområde (Landy & Conte 2006).

Genom teorierna om karismatiskt ledarskap erhålls kunskapen att ledarens makt att utöva ledarskap inte bara återfinns i vilken formell position som denne

innehar utan till stor del är lokaliserad till ledarens karaktär och beteendemönster. Vissa teoretiker som Weber (1947 refererad i Yukl 1989) liknar den karismatiska ledarens färdigheter med en gudomlig gåva medan Klein och House (1995, refererade i Winkler, 2010) menar att det karismatiska ledarskapet inte enbart återfinns i ledaren, utan även i relationen mellan ledare och efterföljare, varför även efterföljarnas roll i det karismatiska ledarskapet är av stor vikt.

Ledarskapet som en karismatisk ledare är visionärt och en starkare känsla av syfte och mening skapas hos efterföljarna genom detta. Ledarens ideologiska värderingar internaliseras i efterföljarna och införlivas i deras tankar, värderingar och reaktionssätt (Winkler, 2010). Shamir et al. (1993) beskriver att karismatiska ledare kan implementera sitt ledarskap i organisationen genom att öka känslan av ett inneboende värde av ansträngning hos efterföljarna. Detta kan göras genom att förmedla förväntningar på deras ansträngningar, genom att öka efterföljarnas känsla för det inneboende värdet att uppfylla mål, genom att förmedla en tro på en bättre framtid och genom att öka efterföljarnas personliga förbindelser till organisationen.

Kännetecken och beteendemönster för ledare som bedriver ett karismatiskt ledarskap är enligt House att agera förebild, att synliggöra ideologiska mål, att ha starka moraliska övertoner och att motivera efterföljare med makt eller med uppskattning. Effekter av ledarskapet på efterföljarna är ökad dominans och självkänsla, ett influensbehov på andra och en stark övertygelse om den egna moraliska integriteten (House, 1977, refererad i Winkler, 2010).

Forskning visar att karismatiska ledare ofta växer fram i krissituationer (Winkler, 2010), där formellt ledarskap har misslyckats att hantera dem och traditionella värderingar och övertygelser ifrågasätts av efterföljarna (Bass, 1985 refererad i Yukl, 1989).

Det karismatiska ledarskapet karaktäriseras alltså av ett stort fokus på personen i den ledande positionen, på dess karaktär och färdigheter samt på de visioner och värderingar som denna besitter och lyckas förmedla ut till sina medarbetare.

En transformativ ledare influerar övergripande förändringar i attityd och antaganden hos organisationens medlemmar genom att auktorisera och bemyndiga dem. Detta bygger såväl engagemang som förpliktelse till organisationens mål, visioner och strategier och ledaren utvecklar, förändrar och frammanar latenta behov hos efterföljarna som stämmer överens med den riktning organisationen skall gå mot (Bass, 1985 refererad i Winkler, 2010). Ledarskapet känns igen främst på resultat som till exempel stora kulturförändringar och förändringar i organisationens strategier eller sociala system (Burns, 1978 refererad i Yukl, 1989).

Det transformativa ledarskapet ses som en gren eller vidareutveckling av det karismatiska ledarskapet som nämns ovan, varför många grundläggande likheter finns mellan dem, framförallt förmågan att förmedla en gemensam vision och riktning för förändring i organisationen (Winkler, 2010). Ledarens intellektuella stimulering av efterföljarna och ledarens förmåga att influera efterföljarna att se problem från ett nytt perspektiv tillkommer i det transformativa ledarskapet (Bass,

1985, Yukl, 1989). Detta leder till att efterföljarna involveras i ledarens visioner och utvecklar sitt eget intresse för dessa (Bass, 1983 i Winkler, 2010).

Det transformativa ledarskapet är en delad process av handlingar mellan personer i ledande positioner på olika nivåer i organisationen (Burns, 1978 i Yukl, 1989) och det bygger på interaktionen mellan ledare och efterföljare där hänsyn tas till efterföljarnas behov (Kezar et al, 2006, Winkler, 2010). Detta sker med en deltagande och medverkande ledarstil där den individuella karaktären, behov och intressen hos varje enskild efterföljare beaktas, delas och respekteras av ledaren (Bass & Avolio, 1987 i Winkler, 2010).

Interaktionen är ett ömsesidigt förhållande mellan ledare och medarbetare där motivationen hos medarbetarna ökar när relationen utvecklas (Winkler, 2010). Medarbetarna har även viss påverkan på ledarna i olika stadier (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Förutom ovanstående ledarskapsteorier har författarna till uppsatsen valt att lyfta fram resultatorienterat ledarskap samt relationsorienterat ledarskap då dessa har en naturlig koppling till administrativt ledarskap. Som namnet antyder fokuserar ett resultatorienterat ledarskap på att maximera produktionen genom att definiera arbetsuppgifter, utveckla arbetsscheman och skapa uppgiftsorientering bland medarbetarna. Ledaren styr organisationen framåt genom angivna mål och riktlinjer och tilldelar sina utvalda uppgifter resurser. Ett relationsorienterat ledarskap syftar till att ledare ska vara människocentrerade och ta hänsyn till människors behov, behandla underordnade som människor, skapa utrymme för sociala nätverk och uppmuntra till och möjliggöra hög arbetstillfredsställelse (Alvesson & Svenningsson, 2010).

Blake och Mouton (1964 refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) använde sig av dessa resultat- och relationsdimensionen och utvecklade en ledarskapsmatris för analyserande av ledarskap. Genom att kombinera dessa dimensioner identifierade de fem ledarskapsalternativ med olika betoning på resultat och relationer. Det första ledarskapsalternativet var uppgiftsorienterat vilket innebär att ledaren sätter högt fokus på genomförande av uppgifter och verkställa resultat för företaget. Detta skapar en organisation där betydelsen av relationer och informella kontakter tonas ner. Detta ledarskap bär stora likheter med Lewins (1939, refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) auktoritära ledarstil där ledaren talar om för medarbetarna exakt vad som ska göras och hur det ska utföras, utan att efterfråga råd från medarbetarna (Alvesson & Svenningsson, 2010).

Ledarskapsalternativen två och tre i Blake och Moutons (1964 refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) ledarskapsmatris är trivselorienterat samt lagorienterat. Trivselorienterat ledarskap innebär att ledaren prioriterar och tillgodoser medarbetarnas olika behov och eftersträvar att skapa en bekväm och trivsamatmosfär medan lagorienterat ledarskap skapar självständiga medarbetare som engagerar sig i organisationen där arbetsklimatet blir präglad av respekt, gemensamhet samt arbetsglädje. Dessa två ledarskapsalternativ har likhet med Lewins (1939, refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) demokratiska ledarstil som strävar efter att skapa en organisation baserat ömsesidigrespekt och starkt

engagemang hos medarbetarna genom att efterfråga medarbetarnas deltagande och åsikter. (Alvesson & Svenningsson, 2010).

Slutligen diskuterar Blake och Mouton (1964 refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) ett ledarskap som varken fokuserar på resultat eller relation utan istället en balans mellan dessa två perspektiv. Genom detta ledarskap skapas en organisation som präglas av medelmåttighet och lite styrning. Ledarskapet är döpt till lagomorienterat ledarskap. Något liknande ledarskap hos Lewin (1939, refererad i Alvesson & Svenningsson, 2010) återfinns inte utan Lewin diskuterar istället laissez faire-ledarskap vilket innebär en undvikande form, eller till och med frånvaro, av ledarskap. Beteenden som karakteriserar denna stil är att ledaren undviker att fatta beslut, tvekar inför beslut och ses som allmänt frånvarande. Motsvarande ledarskap i Blake och Moutons ledarskapsmatris heter klen ledarskap som innebär ett minimum av ledarskap vilket leder till omotiverade medarbetare (Alvesson & Svenningsson, 2010).

### 3.1.5 Möjliggörande ledarskap

Möjliggörande ledarskap syftar till att katalysera adaptivt ledarskap och möjliggöra framväxande handlingar. Vidare hanterar möjliggörande ledarskap sammanflätningen mellan adaptivt ledarskap och administrativt ledarskap genom att hantera organisatoriska förutsättningar för adaptivt ledarskap samt att lyfta fram innovativa produkter av adaptivt ledarskap genom den formella hierarkin (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Det möjliggörande ledarskapet består av tre huvudpunkter som är att ledare ska främja interaktion, främja interdependens samt injicera adaptiv spänning i systemen (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Interaktion är, som läsaren kanske kommer ihåg från presentationen av komplexa adaptiva system, väldigt viktigt för effektiva nätverk. En ledare kan inte skapa det rätta nätverket med rätt styrka på kopplingsmönstret med dynamisk interaktion. Ledaren kan däremot skapa strukturen för sådana nätverk och därmed bidra till deras uppkomst (Marion & Uhl-Bien 2007). Nätverken är grunden för innovationer då dessa sätter ramarna där dessa kan växa fram. Vidare bidrar nätverk till utvecklingen av komplexa adaptiva system och är en källa för styrka och passform för dessa (Marion & Uhl-Bien 2001). Möjliggörande ledare kan vidare katalysera nätverksbyggande genom att uppmuntra och tilldela resurser som undanröjer begränsningar. Därtill kan ledare organisera den organisatoriska miljön så att interaktion uppmuntras och möjliggörs (Marion & Uhl-Bien, 2001). Detta kan vara öppna kontorslandskap och självutformande arbetsgrupper (Marion & Uhl-Bien et al, 2007). Slutligen är det viktigt för möjliggörande ledare att ha ett systemtänk och därigenom vara medvetna om den interaktiva dynamiken som återfinns i aggregat, metaaggregat samt meta-metaaggregat. Väldigt ofta fokuserar människor på enskilda händelser eller väl definierade grupper av människor. Detta medför att mönstret som återfinns i komplexa adaptiva system missas (Uhl-Bien, 2001). Interaktioner med andra komplexa adaptiva system medför

gruppöverskridande initiativ, aggregering av olika idéer till större idéer samt koordination mellan insatser (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Den andra delen av möjliggörande ledarskap är att främja interdependens mellan agenter i komplexa adaptiva system. Interdependens skapar ett driv mellan agenter att agera när information presenteras. Interdependens uppstår i agenternas och aggregatens strävan att uppfylla behov. Möjliggörande ledare kan främja interdependens genom att inte arbeta för att lösa arbetsrelaterade problem åt medarbetarna utan att låta dem lösa dessa själv. Vidare kan möjliggörande ledare skapa interdependens genom att skapa enkla regler som driver till koordination mellan agenter (Marion & Uhl-Bien et al, 2007).

Slutligen kan möjliggörande ledare injicera adaptiv spänning för att skapa motivation och koordination. Genom att agenter i komplexa adaptiva system är olika när det kommer till behov och erfarenheter tvingar dem till att försöka anpassa sig till varandra då aggregat ständigt försöker lösa konflikter. Möjliggörande ledare kan skapa denna adaptiva spänning genom att främja olikhet i organisationen samt ”plantera frön av framväxande handlingar”. Ledare i komplexa organisationer ”planterar frön av framväxande handling” genom att identifiera kunskapscentrum, uppmuntra dessa till kreativitet samt kommunikation med varandra. Ledarna ska uppmuntra medarbetare att testa nya saker och utvärdera resultatet, dock utan att applicera kontroll över situationen då detta begränsar organisationen. Komplexa ledare hjälper så att säga medarbetare att skapa lösningar utan att dessa föregås av problem (Marion & Uhl-Bien 2001).

Mojliggorande ledare arbetar också för att motverka den begränsade effekt på komplexa adaptiva system som administrativt ledarskap har på dessa. Detta görs genom att de försöker koordinera organisationens strategi med komplexa adaptiva systems behov. Möjliggörande ledare arbetar också för att möjliggöra innovationer i formella system som organisationer oftast är (Marion & Uhl-Bien 2007). Detta görs genom t.ex. ”tags” som artikulerar en idé och en attityd vilket organisationen uppmärksammar och inriktar sig mot utan att för den delen kontrollera organisationens uppmärksamhet (Marion & Uhl-Bien 2001).

### 3.1.6 Praktisk tillämpning av Möjliggörande ledarskap

Då möjliggörande ledarskap kan vara svårt att greppa ämnar vi att hjälpa läsaren med detta genom att presentera en undersökning av Plowman et al (2007) som undersökt möjliggörande ledarskap i en självorganiserande organisation. Organisationen som undersöktes var Missionskyrkan som tidigare var en döende organisation med kraftigt sjunkande medlemsantal. Missionskyrkan utvecklades till att bli en symbol för barmhärtighet och de hemlösas väktare (Plowman et al, 2007).

Frågan som författarna ställer sig är hur ledare möjliggör framväxande självorganisering. I undersökningen framkom tre mekanismer som ledare använde för att möjliggöra detta. Första mekanismen är att störa existerande mönster och skapa oordning. Enligt komplexitetsteori uppstår framväxande förändring när det råder obalans vilket uppstår när ostabiliserande krafter för en organisation mot

större ickelinjäritet och instabilitet. I studien kring Missionskyrkan gjorde ledarna detta genom (1) skapandet och framhävandet av konflikter samt (2) att omfamna osäkerhet (Plowman et al. 2007).

Den andra mekanismen som ledarna i Missionskyrkan använde var att uppmuntra nymodighet. Tvärt emot vad traditionell ledarskapslitteratur påstår där innovation skapas genom att ledarna har en vision och kommunicerar denna uppstod innovationen djupt inne i organisationen genom några yngre medarbetare. Detta skedde utan något formellt godkännande eller budget från ledarna i Missionskyrkan. Författarna kunde urskilja något av ett paradoxalt ledarskap av ledarna då de dels gjorde det som anses vara korrekt nämligen analyser, visioner med mera. Å andra sidan uppmuntrade ledarna medlemmarna till nymodigheter genom en attityd som kan liknas med *laissez-faire*. I detta paradoxala ledarskap kunde författarna urskilja tre fenomen som uppmuntrade till innovation (Plowman et al. 2007).

Dessa tre fenomen var (1) skapandet av enkla regler, (2) svärbeteende hos medlemmar och bemanning och (3) främjandet av ickelinjära interaktioner och emotionella kopplingar mellan människor. De enkla reglerna användes för att förklara beteenden och visa på inriktning. I Missionskyrkan var de enkla reglerna enbart en mening "Vad skulle Jesus ha gjort". Svärbeteendet syftar till svärmtelligens som uppstår när medlemmarna följer de enkla reglerna. Medlemmarna kan lösa svåra problem trots att varje enskild interaktion är väldigt simpel. Ledarna uppmuntrade också innovation genom att möjliggöra ickelinjära interaktioner. När agenter kan interagera och utbyta samt reagera på information finns det också möjlighet till innovation enligt komplexitetsledarskapsteorin (Plowman et al. 2007).

Den tredje och sista mekanismen som användes av ledarna var att skapa mening åt situationer. Detta blir extra viktigt i dynamiska system där förändring växer fram i organisationen och inte nödvändigtvis kommer från ledaren. I Missionskyrkan gjorde ledarna detta genom att (1) ta på sig rollen som "tag" och (2) skapa korrelation genom språk (Plowman et al. 2007).

När ledarna tar på sig rollen som "tag" möjliggör de specifika beteenden genom att rikta uppmärksamhet mot vad som anses vara viktigt. Ledare blir "tags" när andra ser dem som symbolisk referens för meddelande som de önskar framföra. Slutligen kan ledare också skapa mening genom att koordinera kommunikation med händelser i organisationen. Genom kommunikation kan ledarna skapa identitet till objekten, händelser och aktörer som utgör deras sociala omgivning. Genom att förklara och upprepa specifika ord, språkbruk och mönster skapar de gemensam förståelse och blir katalysatorer för speciella händelser (Plowman et al. 2007).

### 3.1.7 Adaptivt ledarskap

Adaptivt ledarskap är en framväxande interaktiv dynamik som producerar adaptiva utfall i sociala system. Det är en samarbetsvillig förändringsrörelse som uppstår ickelinjärt genom interaktivt utbyte. Detta utbyte hänvisar till den

spänning som uppstår när agenter med olika behov, idéer och/eller preferenser interagerar. Adaptivt ledarskap visar sig i komplexa adaptiva system och interaktionen sker mellan agenter snarare än att en individ utför detta. Ledarskapet består av två typer av asymmetrisk interaktion. Den första relaterar till auktoritet medan den andra relaterar till preferenser. Oenigheter gällande preferenser och behov är det som ger upphov till adaptiva resultat, vilket också berördes vid presentation av komplexa adaptiva system (Marion & Uhl-Bien 2007).

Adaptivt ledarskap uppmärksammas när det är betydelsefullt och har genomslag. Hur betydelsefullt ledarskapet är beror på den potentiella användbarheten av ny, kreativ kunskap eller adaptiva idéer. Detta beror också på expertisen hos agenterna som ingår i den adaptiva händelsen. Genomslaget definieras som graden av agenter som tar sig till den nya kunskapen och/eller adaptiva idéer. Genomslagskraften påverkas av vilka agenter som genererar det adaptiva resultatet. Om dessa agenter besitter hög auktoritet och ett gott rykte kan ett relativt obetydligt adaptivt resultat få stor spridning (Mary & Uhl-Bien 2007).

För att sammanfatta adaptivt ledarskap är detta alltså framväxande i systemen snarare än något som återfinns hos en person. För att ledarskapet ska växa fram krävs det möjliggörande ledarskap (interaktioner, interdependens och injicering av spänning) som utnyttjar möjligheterna med komplexa adaptiva system.



## 4 Undersökning

För att läsaren ska få en förståelse för ordningen som händelser sker kommer undersökningen av Doro AB presenteras i kronologisk ordning och uppdelad efter VD. Information kring fallet är hämtat från företagsrapporter samt intervjuer med respondenterna Fredrik Forssell, Peter Cullin och Maria Benktzon. Respondenterna presenteras kort nedan.

Fredrik Forsell arbetade på Doro AB under perioden 2003-2008 som marknadschef. Han anlätades först som konsult av Rune Torbjörnsen men blev ganska omgående erbjuden en fast tjänst som Doro ABs nya marknadschef. Fredrik började sin arbetslivskarriär genom att studera grafisk formgivning och påbörjade senare en masterexamen i produktdesign i London. Fredrik är en av personerna som är ansvariga för omvandlingen av Doro AB från företag med stora problem till företaget som alla känner till idag.

Peter Cullin började jobba på Doro AB år 1983 direkt efter avslutade studier på gymnasienivå. Peter började med att reparera telefonsvarare men är idag ansvarig för produktutvecklingen av seniortelefoner. Peter har i korta perioder ingått i företagets ledningsgrupp men trivs bäst enbart som anställd utan personalansvar, vilket varit fallet under perioden när seniortelefonerna utvecklades.

Maria Benktzon började arbeta på Ergonomidesign år 1969 och är en av grundarna till företaget. Ergonomidesign är ett forsknings- och utvecklingsföretag som inriktar sig mot personer med funktionshinder och nedsatta förmågor. Maria Benktzon blev utnämnd år 1990 till professor av den dåvarande regeringen med motiveringen att hon konsekvent och målmedvetet arbetat för att skapa produkter med en design som är till för alla. Maria och Ergonomidesign arbetade tillsammans med Doro AB i utvecklingen av seniortelefonerna.

### 4.1 Doro AB

#### 4.1.1 Claes Bühler

Doro grundades år 1974 av Claes Bühler som också agerade VD i bolaget fram till år 2000. Företagets första produkt var telefonsvarare då rådande marknadsläge hindrade andra bolag än Televerket att producera telefoner. Företagsnamnet Doro AB hämtar sin inspiration från Claes Bühlers två söner, Donald och Robin. År 1993 börsintroduceras Doro AB och har sedan slutet av 1990-talet förvärvat flertalet marknadsbolag i både Norden och Europa (Doro AB, 2005).

Claes Bühler beskrivs av Peter Cullin som en sann entreprenör med insikt i alla delar av verksamheten. Bühler rekryterade ofta personer direkt från gymnasiet för att på detta vis forma dem till medarbetarna som han önskade arbeta med. Claes Bühler gick gärna in och detaljstyrde den dagliga verksamheten samt ville ha kontroll över beslut som togs i organisationen. Oftast innebar detta att samtliga kommande beslut presenterades för Bühler där han hade avgörandet (Cullin, 2010). Detta är en bild av Claes Bühler som Fredrik Forssell håller med om då han beskriver Bühler på samma vis. Därtill berättar Forssell att organisationen upplevdes som väldigt stel under Claes Bühlers VD-tid där medarbetarna enbart gick till jobbet för att tjäna pengar. Det fanns inget engagemang bland dem och reglerna som omfattade de olika tjänsterna var väldigt strikta. Ett exempel på detta var att det fanns en klocka på kontoret som, likt en klocka på en skolgård, ringde när det var dags för fika och lunch (Forssell, 2010).

Claes Bühler valde att lämna företaget år 2000 efter en tid med ekonomiska problem. Doro ABs tillverkning av trådlösa telefonprodukter samt terminalprodukter gick bra, dock hade företaget problem att få tag på elektronikkomponenter då det rådde brist på marknaden samt att den höga dollarkursen påverkade företaget negativt. Under året hade Doro AB fokus på fyra produktområden nämligen trådlösa hemtelefoner, terminalprodukter, telefonväxlar samt bredbandsprodukter. Av dessa produktområden stod hemtelefoner ut som stjärnan i gruppen med en försäljningsvolym som motsvarade 50 procent av den totala försäljningsvolymen. Kunderna som Doro AB arbetade mot var främst stora elektronikåterförsäljare, e-handel samt företagskunder (Doro, 2000).

#### 4.1.2 Gunnar Åkerblom

Problemen med komponentbrist och hög dollarkurs fortsatte under år 2001 samt att företaget under en period saknade ordinarie VD (Doro 2001). När väl Gunnar Åkerblom tillträdde som VD fokuserade han mycket på att skära kostnaderna genom att t.ex. skära ner personalstyrkan (Forssell, 2010). Vidare satsade Åkerblom på att ta företaget "back to basic" genom att fokusera på hemtelefoner. Då företaget under längre tid haft problem med kvalitén på sina produkter utvecklades en integrerad kvalitetssäkring i produktionsledet som skulle spara in kostnader för reklamationsärenden (Doro, 2001). Fredrik Forssell beskrev Gunnar Åkerblom som väldigt metodisk där Åkerblom genomförde noggranna analyser som låg till grund för besluten som togs (Forssell, 2010). Peter Cullin beskrev Åkerbloms ledarskap som väldigt tråkigt och oinspirerande vilket Cullin relaterar till den tråkiga uppgift med att skära kostnader som Åkerblom hade. Vidare uttryckte Cullin att han hade en känsla av att under Åkerbloms VD-tid togs det inga beslut utan att det var konsensus kring det. Som exempel berättade Cullin att nyhetsbrevet nästan alltid kom ut för sent då alla lokala chefer skulle få tycka till om innehållet (Cullin, 2010).

Doro inledde år 2002 ett arbete med att satsa på design för sina fasta telefoner. Därtill börjar företaget undersöka möjligheter att låna funktioner från mobiltelefoner till de fasta telefonerna. Doro AB identifierar SMS som en möjlig

kassako för fastnätsoperatörerna och följer denna utveckling noggrant. Marknaden för telefoner fortsätter att minska under år 2002 som det även gjort tidigare år. Trots detta kan Doro AB redovisa ett positivt resultat för det tredje kvartalet vilket inte skett sedan kvartal 1 år 2000. Detta visar på att arbetet som Gunnar Åkerblom genomfört börjar få effekt och organisationens negativa utveckling vänts och utvecklingen stabiliserats. Under år 2002 ökar också företagens kundfokusering (Doro, 2002).

#### 4.1.3 Rune Torbjörnsen

År 2003 markerade en nystart för Doro AB när omstruktureringsarbetet som Åkerblom arbetat med sedan år 2001 var avklarat. Därmed avgick också Gunnar Åkerblom som VD och Rune Torbjörnsen tillsattes. Rune Torbjörnsen beskrivs av både Fredrik Forssell och Peter Cullin som en person med fokus på innovationer och nyskapande (Cullin, 2010 & Forssell, 2010). Detta märks redan första året med Rune Torbjörnsen som VD då företaget tvärt emot föregående år utökar och förnyar sitt sortiment kraftigt med tydligare fokus på design (Doro, 2003).

Företaget insåg att kundernas preferenser hade förändrats de senaste åren. Istället för bara en telefon som håller och fungerar börjar kunderna efterfråga funktioner som liknar de som återfinns i mobiltelefoner. Att ha en telefon som uttrycker vem man är också viktigt för konsumenterna. Därmed inledde Doro AB arbetet med att segmentera marknaden för att kunna hitta rätt produkter till segmenten. De som identifierades var X-cite, X-tra, X-pressive, X-cellent samt X-ecutive. Produktutbudet som förra året enbart var trådade och trådlösa telefoner var vid 2003 års utgång förutom trådade och trådlösa telefoner också telefonsvarare, nummerpresentatörer, Head-sets, och PRM (Walkie-talkie) (Doro, 2003).

Fredrik Forssell som påbörjade sitt uppdrag som konsult hos Doro AB, vilket initierades av Torbjörnsen, under året berättade att företaget insåg att enbart traditionella telefoner som var trådade och trådlösa inte var en hållbar strategi. Marknaden var nedgående och tappade några procent varje år medan GSM-marknaden ökade. Rune Torbjörnsen gav Fredrik Forssell väldigt öppna direktiv för sitt uppdrag. Han skulle ”röra runt i grytan” för att försöka hitta något som Doro AB kunde överleva på. Detta var precis vad Forssell gjorde under år 2003 och kommande år. Anledningen till detta öppna arbetsdirektiv från Torbjörnsen var att Fredrik Forssell skulle testa olika och nya saker för att ”rädda det sjunkande skeppet”. Relativt tidigt, enligt Forssell, identifierades att Doro AB hade två ben att stå på. Det första benet var den traditionella utvecklingen av hemtelefoner som för tillfället var inkomstbringande för Doro AB. Dock var detta benet inte hållbart då marknaden krympte hela tiden och prispresen var stor. Därmed förlitade sig Doro AB på sitt andra ben som var innovationer och nyskapande som vi kommer kunna se nedan (Forssell 2010).

Förutom att satsa på produktutveckling berättar Fredrik Forssell att Torbjörnsen fokuserade på att försöka skapa engagemang och trivsel hos medarbetarna. Detta gjordes genom olika sociala event så som kick-off och after

work (Forssell, 2010). Peter Cullin berättar att de anställda i företaget fick väldigt fria tyglar av Rune Torbjönsen med att testa nya saker där taket i organisationen var väldigt högt. Cullin kunde till exempel sitta på sin arbetsplats och testa nyutveckling av produkter utan något formellt godkännande. Ofta skedde detta i samarbete med leverantörer som skapade prototyper till Cullin. Många av idéerna presenterades för ledningen, någon gång, men långt ifrån alla kom till ledningens kännedom. Detta arbetssätt tyckte Cullin var väldigt bra ur nyskapandeperspektiv men något sämre ur relationsperspektiv till ledaren (Cullin, 2010). Generellt ansåg både Cullin och Forssell att Torbjönsen var bra på att möta och uppfylla medarbetarnas behov (Cullin, 2010 & Forssell, 2010)

Under år 2004 börjar grytan koka då företaget verkligen försöker bryta mot det gamla Doro AB genom att bli mer marknadsorienterat. Företaget satsar mycket på nya produkter så både var en utveckling av traditionell telefoni så som IP-telefoner och helt nya produkter som inte alls hade med telefoni att göra, så som en klocka med Walkie-Talkie inbyggd. Företaget hade en förhoppning om en mycket ökad produktionsutvecklingstakt där företaget traditionellt levererat ca 10 produkter per år till 30-40 produkter per år. Doro AB har under året utvecklat en mycket starkare kundfokusering där slutkonsumenten är påtänkt i hela produktionskedjan. Vidare präglas produktionen av fokus på design, kvalitet, konsumentanpassade funktioner samt rimliga priser. För att ”hinna med” i en ständigt föränderlig omvärld har Doro AB inlett partnerskap och samarbeten med ett antal företag och organisationer. På detta sätt anser sig företaget kunna fånga dynamiken som återfinns i förändringarnas omvärld (Doro, 2004).

Som även nämndes ovan hade Peter Cullin ett väldigt nära samarbete med leverantörerna av telefoni. Samarbetet var relativt informellt där många beslut togs genom informella diskussioner. Ledningen var oftast inte inblandat i dessa diskussioner utan blev involverade senare i produktutvecklingen (Cullin, 2010).

För att få mer kunskap kring marknaden berättade Fredrik Forssell, som nu blivit marknadschef på Doro AB, att företaget genomförde en omfattande marknadsundersökning år 2004. Denna undersökning identifierade potentialen i de olika marknadssegmenten och vilka behov som kunderna önskade fylla. Forssell berättar att ledningen inte hade några direkta förhoppningar kring resultatet av undersökningen förutom att den skulle hjälpa till med val av inriktning av företaget. Undersökningen visade att störst potential fanns i kundgruppen Modern Family och de som flyttar till sitt första hem vilket också blev Doros primärkundgrupper. Kundgruppen handlade förutom telefoner till sig själv också telefoner till andra i den utökade familjen. Andra kundgrupper så som Young People var inget alternativ för Doro AB då dessa fokuserade på väldigt moderna funktioner i framförallt mobiltelefoner. Därmed var Modern Family ett bättre strategiskt beslut enligt Fredrik Forssell (Forssell, 2010).

Doro AB hade även telefoner till andra kundgrupper där ett exempel var en telefon med extra stora knappar som inriktade sig mot seniorer. Från första början visste ledningen i Doro AB inte varför denna sålde bra utan misstänkte att stora knappar var populärt. Dock efter den omfattande marknadsundersökningen insåg ledningen att det var seniorer som köpte denna telefon (Forssell, 2010).

Marknadsundersökningen som genomfördes år 2004 fick effekt under år 2005 med tydligare kundgrupper och produkter riktade speciellt till dessa. Denna undersökning låg också till grund för en omorganisering av verksamheten då det ekonomiska resultatet lämnade en del att önska. Fokusområden för Doro AB var hemtelefoner som stod för 75 procent av försäljningen, IP-telefoni, tillbehör för all sorts telefoni, övriga konsumentelektronikprodukter samt Care Electronics. Resultatet av omorganiseringen var att antalet anställda minskade 27 procent under år 2005 (Doro, 2005). Forssell berättar att omorganiseringen var ett sätt för Doro AB att bli av med personer som inte passade i den nya organisationen genom att de helt enkelt inte trivdes. Ledningen lyfte upp de personer som anpassade sig väl medan ”bakåtsträvare” fick stanna kvar. Detta ledde till att företaget slapp göra personaluppsägningar. Exempel på förändring som var obekvämt för vissa i organisationen var att säljarna framtogs makten att bestämma vilka produkter som skulle utvecklas. Tidigare hade de alltid haft stora möjligheter att påverka detta och då främst genom att titta på vad konkurrenterna hade för funktioner och sedan göra något lite bättre. Ett exempel som Forssell berättar om är att säljarna oftast försökte utveckla telefoner med ett visst antal minnesplatser eftersom konkurrenten hade ett visst antal minnesplatser. Rune Torbjörnsen valde istället att skapa en produktutvecklingsenhet som var frånkopplad säljavedelningen. Forssell berättade att Torbjörnsen var mycket engagerade i denna förändring och agerade som en bra förändringsambassadör (Forssell, 2010).

Företaget fortsatte under år 2005 att satsa på den ”moderna familjen” med nya produkter speciellt riktade till dem. Hemtelefonerna som utvecklades blev att mer lika mobiltelefoner då Doro ABs kundgrupp efterfrågade detta och telefoner med sim-kortfunktioner lanserades. I årsredovisningen för 2005 var första gången som något större fokus på produktsortimentet Care Electronics förekom (Doro, 2005).

Trots hängivna satsningar och omstruktureringar i syfte att få ner kostnader i företaget gick Doro AB år 2006 med förlust. Den största orsaken till detta var att efterfrågan på företagets hemtelefoner minskade. Företaget valde att under detta år ha fyra verksamhetsområden och produktsegment; Home Electronics (hemtelefoner för bruk i ’vanliga hem’), Luba sports Electronics (sportprodukter), Care Electronics (hemtelefoner och andra hjälpmedel för äldre personer samt personer med funktionshinder) och Business Electronics (telefonsystem för företag) (Doro, 2006).

Forssell berättar att satsningen på Luba sports Electronics var ett sätt för företaget att bryta med det gamla. Ledningen visste som sagt att hemtelefoner inte skulle vara lönsamma att utveckla då marknaden minskade och prispressen ökade för var dag. Luba sports var ett sätt testa något nytt, det andra benet som presenterades tidigare. För att ytterligare bryta mot det gamla flyttade Doro AB till nya öppna lokaler för att komma från det som satt i väggarna. I de nya lokalerna fanns det inte längre en klocka som ringde, det fanns ett vardagsrum mitt i centrum där medarbetarna kunde sitta och diskutera. Doro AB bytte även profilmfärg på företaget till orange som ansågs passa det nya Doro AB bättre då det är lite mer livligt (Forssell, 2010).

För att hantera alla nymodigheter i företaget och hjälpa säljarna att sälja produkterna som utvecklades började företaget använda sig av ”storytelling”. Till varje produkt utvecklades en historia kring produkten där fokus var på omtanke och svenskhet. Vidare, för att driva genom förändringen snabbt hände det att ledningsgruppen hade ”hemliga” möten där inte alla var med i syfte snabbt ta beslut (Forssell, 2010). Något som både Forssell och Cullin berättade var att Torbjörnsen inte var direkt engagerad i den dagliga verksamheten utan delegerade detta ansvar till Fredrik Forssell och Tomas Bergendahl (Cullin, 2010 & Forssell, 2010).

Doro AB börjar under år 2006 att satsa mer på Care Electronics genom att inleda ett samarbete med Ergonomidesign där Doro AB stod för utveckling och Ergonomidesign stod för kunskap kring seniorers behov (Doro, 2006). Enligt Fredrik Forssell var detta samarbete enbart ett strategiskt beslut. Det såg väldigt bra ut och gav företaget trovärdighet på marknaden (Forssell, 2010). Enligt Maria Benktzon var samarbetet lite mer slumpmässigt. Ergonomidesign hade under längre tid funderat på att skapa telefoner inriktade mot seniorer och blev tipsad av två medarbetare som tidigare arbetat med Fredrik Forssell att hon borde försöka boka in en presentation av Ergonomidesign med Doro AB. Väl i Lund insåg båda parter att de hade en del gemensamt och påbörjade diskussioner kring eventuellt samarbete (Benktzon, 2010).

Samarbetet med Doro AB anser Maria Benktzon varit betonat av frihet. Varje projekt hade visserligen väl definierade mål men vägen dit har varit väldigt fri för Ergonomidesign. De har fått göra omfattande användarstudier vilket är ovanligt för liknande samarbeten (Benktzon, 2010).

#### 4.1.4 Jérôme Arnaud

Under år 2007 lyckades bolaget vända det negativa resultatet till vinst igen. Dock var det inte det tidigare huvudsegmentet som bidrog med detta utan uppstickaren Care Electronics (Doro, 2007). Det som kan tyckas komma som en ganska snabb händelse var för Peter Cullin helt naturligt då han har sett Care Electronics som Doro ABs huvudprodukter hela tiden trots ledningens försök att arbeta mot den moderna familjen. Cullin förklarade att Doro AB aldrig skulle klarat av att hänga med i utvecklingen för att tillfredsställa den moderna familjen (Cullin, 2010). Forssell uttrycker något liknande när han tittar i backspegeln och benämner det som att Care Electronics antagligen passade organisationen bättre. Det blev naturligt att röra sig mot Care (Forssell, 2010).

Företaget satsade istället på att utveckla produkter inom Care Electronics där försäljningen gick bättre. Produktområdet hade en tillväxt på 96 procent under år 2007 medan vanliga hemtelefoner fortsatte att minska. Under år 2007 lanserade Doro AB också två mobiltelefoner som var inriktade mot seniorer. Anledningen till att företaget satsade på mobiltelefoner var enligt Peter Cullin en serie tillfälligheter. Doro AB hade under en längre tid funderat på att börja sälja mobiltelefoner men varje gång idén kom upp var de tvungna att lägga ner den då det skulle bli för dyrt samt att Doro AB inte skulle kunna konkurrera med t.ex.

SonyEricsson. Jérôme Arnaud, nytilträd VD, hade kontakter på ett företag i Monaco som fått tag på en mobil med bara sju knappar. Mobilen baserades på en innovation från teknikföretaget MediaTech som lanserat en mobilplattform som var färdig att använda med ritningar och allt. Denna plattform passade Doro AB perfekt då den var helt komplett och dessutom billig i jämförelse med liknande plattform från Ericsson. Under något år köpte Doro AB in mobiler från företaget i Monaco innan de utvecklade ett samarbete själv med en leverantör för mobiltelefoner (Cullin, 2010).

Arnaud beskrivs av Fredrik Forssell som ett steg tillbaka mot Claes Bühler där Arnaud vill vara delaktig i alla beslut samt ha all information själv. Forssell upplevde att det arbetet som Rune Torbjörnson med att sprida beslutsmakt i organisationen blev något ogjort (Forssell, 2010). Peter Cullin väljer att beskriva Jérôme Arnaud med andra ordalag. Cullin anser att Arnaud fördelar stort förtroende till sina anställda och uppmuntrar dem i sitt arbete. Därtill anser Cullin att Arnaud är mycket mer fysiskt närvarande än Torbjörnson som upplevdes som frånvarande och något av en "låt-gå"-ledare. Cullin höll dock med om att Arnaud vill ha mer kontroll över produktutvecklingen men detta är inget som stör anser Cullin. Utvecklingsprocessen under Arnaud har blivit mer formell än vad den var tidigare. Nu utvecklas en "roadmap" där alla kommande lanseringar och utvecklingar presenteras för ledningen. När ledningen har gett godkännande tas kontakt med partners och leverantörer för utveckling (Cullin, 2010). Denna process att utveckla nya produkter är väldigt annorlunda än under Torbjörnsons tid där Cullin själv kunde ta dessa beslut samt att kommande beslut alltid baserades på en "magkänsla" (Cullin, 2010 & Forssell, 2010). Ytterligare ett område som skilde de båda ledarna åt var synen på informationsspridning. Under Torbjörnsons ledning fanns det ingen plan för informationsspridning, berättar Peter Cullin. Utan de anställda fick ibland trevliga som otrevliga överraskningar. Detta är något som Jérôme Arnaud har ändrat på berättar Cullin, då denne aktivt försöker upprätta en plan för informationsspridning i företaget (Cullin, 2010).

År 2008 visade även på ökad tillväxt och omsättning som till stor del kom från verksamhetsområdets Care Electronics fortsatta försäljningsframgångar som kom upp i 36 procent av Doro ABs totalförsäljning under året. Både Business Electronics och Home Electronics minskade sin försäljning, dock är Home Electronics fortfarande störst då det innehar 52 procent av försäljningen. Företaget börjar detta år att tydligare profilera sig mot Care segmentet för kunder och investerare, då Care Electronics är det verksamhetsområde som är i fokus i Doro ABs årsredovisning från 2008 (Doros, 2008)

Den ökade tillväxten och omsättningen fortsatte även in i år 2009. Care Electronics stod för ökningen även detta år, då försäljningen inom verksamhetsområdet har fördubblats till 61 procent av företagets totala försäljning. Därmed gick Care Electronics om Doro ABs huvudverksamhetsområde Home Electronics i försäljning. Att företaget har satsat betydligt fler resurser inom detta område märks tydligt då de dels har gett hela årsredovisningen Care Electronics gröna färg samt att de bytte profilmärg till samma gröna. Företaget har nu riktat sin vision och affärsidé helt mot Care Electronics (Doros årsredovisning från 2009). Detta var enligt Peter Cullin ett

naturligt steg då Care Electronics var det som stod för majoriteten av omsättningen (Cullin, 2010).



## 5 Analys

Analysen av det empiriska materialet görs med inriktning att identifiera vilka tendenser till administrativt ledarskap samt möjliggörande ledarskap som går att finna hos de olika ledarna i fallet Doro AB. Anledningen till att adaptivt ledarskap inte analyseras är då detta är framväxande i organisationen snarare än resultatet av en persons handlingar. En ledare kan däremot bidra till att adaptivt ledarskap växer fram genom att bedriva ett möjliggörande ledarskap. Därmed kommer vi i diskussionen kunna diskutera förekomsten av adaptivt ledarskap genom att analysera det möjliggörande ledarskapet.

Till vår hjälp att identifiera administrativt och möjliggörande ledarskap har ett analysverktyg använts. Detta har utvecklats utifrån den teoretiska referensramen och presenteras nedan.

### 5.1 Analysverktyg

Vi har hämtat inspiration till utformandet av vårt analysverktyg från författarna Plowman et al (2007) undersökning av Missionskyrkans förändring. Författarna kunde urskilja att ledarna i den aktuella organisationen använde sig av olika mekanismer som i sin tur bestod av diverse aktiviteter. I vårt analysverktyg har vi upprättat mekanismer som vi anser återfinns i det administrativa samt möjliggörande ledarskapets syn på vad en ledare gör. Vidare har vi tydliggjort mekanismerna med olika aktiviteter för att följa Plowmans et al (2007) struktur.

Då ett administrativt ledarskap syftar till att förklara de handlingar som formella ledare/chefer inom en organisation utför, planerar och koordinerar, har vi identifierat följande mekanismer som visar på dessa handlingar:

1. Säkra och förbättra makt
2. Maktutövning
3. Internalisera ledarens vision och mål
4. Skapa efterföljare
5. Skapa stabilitet och ordning
6. Uppfylla behov hos medarbetare
7. Likgiltig inställning till ledarskap

Mekanismerna 1 till 2 syftar till att undersöka hur ledaren utövar sin makt samt skaffar sig mer makt i organisationen, detta är en viktig del i det

administrativa ledarskapet då makt underlättar kontroll över resultat och information. En annan uppgift som administrativt ledarskap innebär är att försöka få organisationen att arbeta åt ett och samma håll, detta kan ske med mekanismerna 3 och 5 då de syftar att tydliggöra målet för medarbetarna antingen genom tydliga arbetsstrukturer eller genom att överföra ledarens vision till medarbetarna. När det gäller mekanismerna 3 och 4 som beskriver efterföljare och hur ledaren internaliserar sin vision i dem, så hämtar de inspiration från de karismatiska och det transformativa delarna av administrativt ledarskap. Vi nöjer oss med att i analysverktyget låta gemensamma egenskaper för dessa två delar synas, eftersom deras funktion i verktyget endast är att påvisa tendenser för ett administrativt ledarskap på en övergripande nivå. Vidare är det viktigt inom administrativt ledarskap att ledaren omger sig av lojala medarbetare denna lojalitet kan skapas genom mekanismerna 4 och 6. Mekanism 7 används för att påvisa de handlingar som formella ledare gör som kan hämma ledarskapet i organisationen.

Möjliggörande ledarskap rör sig ifrån det administrativa ledarskapets förhoppning om att kunna kontrollera och förutse framtiden. Istället för att försöka kontrollera bör en ledare fokusera på att möjliggöra framväxande handlingar. Detta görs genom att främja nätverksbyggande, katalysera nedifrån och upp nätverksbyggande, bli ”ledarskapstag”, plantera frön av framväxande handlingar samt systemtänkande. Vi har vi identifierat mekanismerna nedan för att finna ett möjliggörande ledarskap i en organisation.

1. Störa existerande mönster och rutiner
2. Uppmuntra nymodighet
3. Skapa mening åt situationer
4. Nätverksbyggande

Dessa mekanismer syftar till att möjliggöra komplexa adaptiva systems kreativa lösningar på problem och anpassningsförmåga. För att detta ska vara möjligt krävs det att existerande mönster störs så att konflikter rörande behov och preferenser i aggregaten kan uppstå. Därtill kan ledarna genom att försöka skapa mening åt situationer medföra att organisationen inriktar sin uppmärksamhet mot samma punkt utan att för den delen försöka kontrollera dem. Då interaktioner mellan agenter och aggregat är viktigt inom komplexitetsteorin är det också viktigt att ledarna som bedriver ett möjliggörande ledarskap försöker främja nätverksbyggande.

Det fullständiga analysverktyget går att finna i bilagorna.

## 5.2 Analys av data

I denna avdelning av uppsatsen kommer insamlad data från intervjuerna främst analyseras utifrån analysverktygets mekanismer.

### 5.2.1 Säkra och förbättra makt

Peter Cullin berättade att Claes Bühler rekryterade många direkt från skolorna och lärde upp dem själv i organisationen. På detta sätt såg många honom som en mentor och lärare. Detta ser vi som ett möjligt sätt för Claes Bühler att säkra minsta möjliga konflikt kring hans beslut då få, enligt oss, är benägna att säga emot sin mentor. Därmed går det att tolka denna handling som ett sätt att bygga koalitioner inför framtiden och därmed säkra/förbättra sin makt.

Både Fredrik Forssell och Peter Cullin berättar att Claes Bühler samt Jérôme Arnaud ville kontrollera nästan all information i organisationen för att sedan bestämma hur denna skulle spridas. Vidare beskrivs båda ledarna som personer som tyckte om att ha inblick i alla delar av verksamheten. Bühler beskrivs som en person som ofta gick in och detaljstyrde medan Arnaud gör detta ibland. Detta är tecken anser vi på att båda ledarna försökte säkra sin makt genom bland annat att vara mer välinformerad än andra samt ta kontrollen över viktiga beslut.

Även under Rune Torbjörnsens VD-period förekom denna mekanism då t.ex. delar av ledningsgruppen ibland träffades i smyg för att kunna ta beslut snabbt. Fredrik Forssell berättar också att Rune Torbjörnsen rekryterade Forssell till stor del på grund av att de arbetat tillsammans tidigare. Detta kan anses vara ett försök från Rune Torbjörnsens sida att säkra ett stabilt samarbete med en kommande nyckelperson i förändringsarbetet. Han berättar vidare att när väl förändringen var i rullning lyfte ledningen upp de personer som var positiva till den och accepterat den till nya positioner och ansvarsområden. Detta tolkar vi också som ett sätt för Rune Torbjörnsen att bygga koalitioner och säkra sin makt och på så sätt få det lättare att driva igenom organisationsförändringen.

Fredrik Forssell berättar också att under Rune Torbjörnsens tid kände ledningen att de hade otillräcklig kunskap om vad Doro AB skulle satsa på i framtiden. De tog ett beslut att genomföra en stor marknadsundersökning för att lära sig mer om kunderna inom telefonibranschen. Detta kan tolkas att ledningen tog tillbaka kontrollen från säljarna genom att de fick tillgång till resultatet av marknadsundersökningen och kunde fatta ett beslut om vilket kundsegment de skulle satsa på i framtiden. Innan Rune Torbjörnsen blev VD så styrde säljarna produktutvecklingen, men under hans direktiv fick produktutvecklingen en egen roll som säljavdelningen inte längre var inblandad i. Då knöts kunskapen kring produktutvecklingen mer formellt i organisationen, vilket också innebär att ledningen lättare kunde överblicka och kontrollera den.

När Doro AB förnyades under Rune Torbjörnsens ledning bestämde ledningen att säljarna skulle använda sig av s.k. ”storytelling”, vilket vi tolkar som ett sätt

för ledningen att säkerhetsställa att säljarna så rätt saker till kunderna och därmed ett sätt för ledningen att kontrollera informationsflödet till kunderna.

### 5.2.2 Maktutövning

Ledningen under Rune Torbjörnsens tid befordrades medarbetare till högre poster med större ansvar och förtroende om de ställde sig positiva till den organisationsförändring som bedrevs, berättar Fredrik Forssell. Detta ser vi som en indirekt belöningsform för att visa sin makt. Ledarnas handlande medförde också att personer som ställde sig negativa till förändringen kände att de inte längre trivdes i den nya organisationen vilket kan ses som en indirekt bestraffning då dessa valde att lämna organisationen. Ett exempel på hur positiva medarbetare uppmärksammas och lyfts upp är att Rune Torbjörnsen gav Fredrik Forssell och Thomas Bergendahl ansvar att vara ledare för organisationens utvecklingsarbete i då Rune Torbjörnsen fokuserade på att hitta investerare till företaget och skapa nya kontakter, berättar Peter Cullin samt Fredrik Forssell. Dessa tre personer utgjorde även en informell ledningsgrupp, vilket Fredrik Forssell legitimerar genom att förklara att detta var viktigt för organisationen ur förändringssynpunkt.

Att Doro ABs ledning valde att börja samarbeta med Ergonomidesign vid utvecklandet av seniortelefonen tolkas som att Doro ABs ledning försökte skaffa sig expertis om sitt nya kundsegment för att kunna utöva makt genom att de visste mer om kunderna än konkurrenter.

### 5.2.3 Internalisera ledarens vision och mål

Fredrik Forssell berättade att under Rune Torbjörnsens omfattande organisationsförändring så omplacerades de personer som ställde sig positiva till förändringen till bättre tjänster inom organisationen med högre ansvar. Vidare så delegerade han mycket av det ledningsarbete som berörde den dagliga verksamheten för företaget till Fredrik Forssell och Tomas Bergendahl. Detta handlande tolkar vi som att Rune Torbjörnsen försökte internalisera sina visioner och mål hos medarbetarna genom att förmedla det förtroende och förväntningar han hade på dem.

Peter Cullin berättar också att alla medarbetare fick fria tyglar under Rune Torbjörnsens ledning, som skulle användas för att våga testa på nya saker för att försöka få företaget på fötter igen. Att våga testa på nya saker var ett av Rune Torbjörnsens ledord under förändringen, så när han gav möjligheten till medarbetarna att göra just detta ser vi det som ett sätt att uppmuntra extra engagemang och öka deras inte värde av måluppfyllelse.

Under denna förändring lyckades Rune Torbjörnsen få med sig alla på företaget, genom att han fokuserade på att öka arbetstillfredsställelsen med hjälp av personalfester och kick-off, men även genom att vara lyhörd inför de anställdas känslor och åsikter. Vidare flyttade företaget till nya lokaler något som aldrig

skett tidigare. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen lyckades förmedla en tilltro till en bättre framtid för företaget.

När Jérôme Arnaud tillträdde som VD efter Rune Torbjörnsen fortsatte han att internalisera sin vision hos medarbetarna, Peter Cullin beskriver Jérôme Arnands ledarskap som upplyftande och inger stort förtroende för Peter Cullins arbete med produktutvecklingen. Detta tolkar vi som att han förmedlar sin vision genom att ge Peter Cullin stort förtroende för en viktig aspekt i företagets utveckling.

#### 5.2.4 Skapa efterföljare

Rune Torbjörnsen hade en ledarstil som utmärkte sig från de andra VD:arna på Doro AB då han var väldigt fokuserad på att öka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna genom att inrikta sig på de enskildas medarbetares känslor och därigenom motivera och uppmuntra dem. Vi tolkar detta som ett sätt för Rune Torbjörnsen att upprätthålla relationer med varje enskild medarbetare på företaget, vilket är ett tecken på mekanismen att skapa efterföljare. Som vi nämnt tidigare gav Rune Torbjörnsen de anställda väldigt fria tyglar. Detta innebar rent praktiskt att Peter Cullin kunde arbeta med självständigt i produktutvecklingsarbetet. Han tog till vara på denna självständighet genom att upprätta nära samarbeten med Doro ABs leverantörer. De idéer som skapades tillsammans med dem nådde inte alla upp till ledningen, utan Peter Cullin bestämde själv vilka idéer skulle tas vidare till nästa nivå och vilka som skulle kasseras. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen uppmuntrade till feedbackloopar inom organisationen, vilket är en aktivitet som ledaren kan utföra för att uppnå mekanismen att skapa efterföljare.

#### 5.2.5 Skapa stabilitet och ordning

Arbetsklimatet under företagets grundare Claes Bühler ledning var väldigt speciellt, berättar Fredrik Forssell. De anställda gick till jobbet enbart för att jobba och kände inte ett större engagemang för sitt arbete. Det kan tolkas som att Claes Buhlers ledarskap medförde att de anställda inte själva kunde påverka sina arbetsuppgifter utan hade tydliga direktiv om vad var och en skulle arbeta med.

Peter Cullin berättar att Gunnar Åkerblom fokuserade mycket på analyser för att samla information. Enligt Fredrik Forssell fokuserade han även på att skära ner företagets kostnader och fokusera på kärnverksamheten. Detta tolkar vi som att Gunnar Åkerblom ville skapa stabilitet och ordning genom att tydligt definiera företagets fortsatta arbete.

Maria Bengtsson berättar att Doro AB tydligt hade definierat samarbetets ramar. Ergonomidesign hade som mål att tillhandahålla kunskaper om seniorers behov och önskemål genom att genomföra omfattande användarstudier. Detta tolkar vi som att ledarna försökte skapa stabilitet och ordning inom samarbetet genom att tydligt definiera, och enligt Fredrik Forssell samt Peter Cullin, även tydligt delegera arbetsuppgifterna för samarbetsprojektet.

Innan Rune Torbjörnsen blev VD så styrde säljarna mycket av produktutvecklingen, men under Rune Torbjörnsens ledning fick produktutvecklingen en egen roll där säljavdelningen inte längre var inblandad. Vi tolkar detta som att Rune Torbjörnsen tydliggjorde gränserna mellan produktutveckling och försäljning. Fredrik Forssell berättar att ledningsgruppens arbete under Rune Torbjörnsen skulle fokusera på produktutveckling och att lära känna marknaden och dess behov. Detta tolkar vi som ett strategiskt beslut att skapa stabilitet och ordning under den förändringsprocess som pågick.

Att Peter Cullin får ta stort ansvar i utvecklingen av nya produkter och insamling av information kring potentiella produkter och marknadsvängningar som sedan presenteras för ledningen som tar ett gemensamt beslut med Cullin om hur de ska gå vidare. Detta tolkar vi som att Jérôme Arnaud försöker skapa stabilitet och ordning då han definierar hur Peter Cullins arbetsgång ska se ut. Jérôme Arnaud har delegerat till honom att han ska vara ansvarig för att samla in information kring potentiella nya produkter och marknadsvängningar. Produktutvecklingens budget sätts alltid efter den roadmap som Peter Cullin och ledningen har kommit överens om.

### 5.2.6 Uppfylla behov hos medarbetare

Peter Cullin beskrev Jérôme Arnaud som mer fysiskt närvarande på kontoret i Lund än vad Rune Torbjörnsen var, trots att Jérôme Arnaud egentligen bor och arbetar i Frankrike. Det tolkar vi som att Jérôme Arnaud bättre kan uppfylla Peter Cullins behov av att ha sin ledare mer fysiskt närvarande än vad Rune Torbjörnsen kunde.

Rune Torbjörnsens ledarstil uppfyllde dock andra behov hos medarbetarna. Han gav bland annat Fredrik Forssell stort eget ansvar som passade bra ihop med hans behov av frihet i sitt arbete. Att Rune Torbjörnsen också satsade mycket på kick-off och personalfester uppfyllde medarbetarnas behov av att känna en samhörighet inom företaget. Vidare såg Rune Torbjörnsen till att samarbetet med Ergonomidesign kännetecknades av en stor delaktighet från båda parter vid beslutsprocesser samt att Ergonomidesign fick använda sin expertis, något som Maria Bengtsson sa var det roligaste med hela projektet. Vidare införde han under Fredrik Forssells direktiv att säljarna skulle förändra sitt försäljningsarbete och börja använda sig av så kallad ”storytelling” som stöd för sitt arbete, något som fick dem att känna sig mer tillfreds och uppfyllde deras behov av arbetstillfredsställelse.

### 5.2.7 Likgiltig inställning till ledarskap

Peter Cullin beskrev Rune Torbjörnsen som en frånvarande ledare med lite insikt i företagets dagliga verksamhet. Därtill var det under hans ledning svårt för medarbetarna att få tillgång till utförlig information. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen inte hade ett större intresse av att leda medarbetarna i det dagliga

arbetet. Istället var Torbjönsen antagligen mer intresserad utav att säkra företagets finansiering genom att hitta nya investerare för företaget, enligt Cullins uppfattning. Då han även omstrukturerade organisationen kring produktutvecklingen och tog bort säljarnas möjlighet till att kunna påverka processen, kan detta ses som ett sätt inte tillgodose deras behov av insikt i produkterna vilket är ett sätt för en ledare att ställa sig likgiltig till ledarskap.

Fredrik Forssell beskrev Claes Böhlers ledarstil som högst hierarkisk, de anställda gick till jobbet för att jobba men det fanns inget engagemang hos personalen. Detta tolkar vi som att Claes Bühler inte tillgodosåg medarbetarnas behov av att fritt få lägga upp sitt dagliga arbete.

### 5.2.8 Störa existerande mönster och rutiner

Den ledare som har utmärkt sig mest under att genomföra aktiviteter under denna mekanism har varit Rune Torbjörnsen. Han har på flera olika sätt stört existerande mönster och rutiner genom att skapa samt framhäva konflikter och därtill omfamna osäkerhet. Exempel på detta är att han dels valde att anlita Fredrik Forssell som konsult i syfte att ”röra runt i grytan” för att på så vis hitta en överlevnadsstrategi för företaget. Vidare förändrade Torbjönsen organisationens arbetssätt på flera ställen bland annat gjorde han produktutvecklingen till en egen avdelning som var fri från påverkan från säljarna. Rune Torbjörnsen saknade plan för informationsspridning utan uppmuntrade personalen att ta reda på nödvändig information själva. Därtill ville han att företaget skulle tänka nytt i vad de skulle sälja, vilket innebar att de under en kort sålde sportutrustning som exempelvis walkie-talkies. Rune Torbjörnsens motivering till att göra detta tolkar vi som att han visste att företaget behövde förändra sig i grunden, dock visste han inte hur. Ett sätt att komma fram till detta var att störa existerande mönster och handlingar.

Under Rune Torbjörnsens ledning togs beslut i vissa fall efter en magkänsla och inte alltid efter en systematisk undersökning, berättade Fredrik Forssell. Denna magkänsla kan ha lett till att ledningen valde att gå vidare och genomföra en systematisk undersökning för att kontrollera om magkänslan ledde till någonting bra för företaget. Det var bland annat denna magkänsla som innebar att företaget satsade mer på seniorer än vad som planerades från början. Detta visar på en stor skillnad mot tidigare

### 5.2.9 Uppmuntra nymodighet

Även under denna mekanism har Rune Torbjörnsen utmärkt sig. Han såg bland annat till att han skapade enkla regler som knöt samman organisationen. Dessa regler var att organisationen skulle våga testa på nya saker och se saker i nya perspektiv. Vidare skulle de fortsätta att sälja bra fasta hemtelefoner, men de anställda skulle även fokusera på att testa på nya saker. Denna förhoppning om att våga testa på nya saker spred sig neråt i organisationen och knöt samman den kring ett mål. Peter Cullin berättade för oss hur han oftast i samråd med

leverantörer försökte komma på nya sätt för deras telefoner att utvecklas på och förbättras på. Vidare uppmantrade Rune Torbjörnsen icke linjära-samarbeten bland de anställda genom att ge de anställda friheter att själva söka upp den information som de behövde för att kunna klara av sitt arbete. Utöver detta skapade han även arenor för interaktion bland de anställda så som personalfester och kick-off samt ett vardagsrum allt för att främja informella möten bland medarbetarna.

Denna frihet i arbetet behöll Jérôme Arnaud en del av. Bland annat förklarar Peter Cullin att Jérôme Arnaud var mer delaktig i besluten om vilken inriktning produktutvecklingen ska ta. Dock är det Peter Cullin som själv tog fram det underlag som ledningen fattade sitt beslut på. Underlaget tog han fram i samråd med företagets olika leverantörer. Så friheten för Peter Cullin finns kvar men han kan inte själv besluta om vilka nya produkter som ska utvecklas utan detta beslutas tillsammans med ledningen.

Samarbetet med Ergonomidesign för utvecklingen av en seniorstelefon var inte ett helt strategiskt beslut från ledningen. Båda företagen hade förhoppningar om att tillverka en seniortelefon. Dock saknade Doro AB kunskaper om vad seniorer vill få ut av en telefon och Ergonomidesign saknade kunskaper om hur en telefon tillverkades. Det var dessa två parametrar samt en tillfällighet att Maria Benktzon åkte ner till Lund för att göra en företagspresentation av Ergonomidesign som innebar att de två företagen påbörjade ett samarbete ihop. Samarbete med externa partners var något som tidigare skett mycket sparsamt.

### 5.2.10 Skapa mening åt situationer

Rune Torbjörnsen lyckades på flera olika sätt att skapa mening åt den organisationsförändring som han bedrev under sin ledningsperiod. Han visade med ord och handling varför det var viktigt för Doro AB att satsa på nyskapande och innovation. Fredrik Forsell beskrev honom som en god förändringsambassadör, då han genom hela förändringen visade med ord och handling att han trodde på den och fullföljde den fullt ut. Ett sätt som han gjorde det på var att låta ta fram en omfattande marknadsundersökning så Doro AB fick kunskap om vilka kundtyper som det finns inom telefonibranschen. Vidare valde han att byta lokaler och profilfärg på företaget för att tydliggöra förändringen.

När Rune Torbjörnsen valde att göra produktutvecklingen till en egen enhet ser vi detta som ett exempel för honom att identifiera ett kunskapscentrum inom organisationen. Vidare möjliggjordes hans inställning till att de anställda skulle arbeta med fria tyglar att Peter Cullin kunde upprätta samarbeten med olika leverantörer. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen fick kunskapscentra att kommunicera med andra kunskapscentrum. Detta visar på att han har planterat frön av framväxande handling hos Doro som visar på en aktivitet under mekanismen skapa mening åt situationer.

Jérôme Arnaud fortsatte att visa på att nytänkande är viktigt genom att han upprättade samarbete med företaget i Monaco. Detta samarbete innebar att Doro AB nu kunde slå sig in på mobiltelefonmarknaden då de genom detta företag fick



möjlighet att tillverka och sälja en mobiltelefon för seniorer. Mobiltelefoner var tills då ett nytt och utforskat område för Doro AB. De hade tidigare gjort försök men insett att de inte hade resurser till att skapa en mobiltelefon vilket samarbetet rådde bot på.

### 5.2.11 Främja nätverksbyggande

Under Rune Torbjörnsens tid inte fanns en plan för informationsspridning och detta kan vi tolka som att han ville att de anställda själva skulle söka upp den information som de behövde, vilket skulle kunna innebära att de då behövde interagera mer med varandra och i dessa interaktioner skulle nätverk kunna uppstå. Peter Cullin kunde också upprätta samarbeten med leverantörer genom den frihet som han hade. På så sätt har Rune Torbjörnsen främjat nätverksbyggande. Ett annat bevis för detta är att Doro AB över huvud taget började samarbeta med Ergonomidesign samt att Rune Torbjörnsen fokuserade på att bygga relationer med investerare och andra som befann sig utanför organisationen. Detta kan dessutom vara ett tecken på att han försökte se hela systemet och Doro ABs roll i det. Att ledningen upprättar ett systemtänk tyder på att de försöker främja nätverksbyggande. Därtill medför flytten till nya lokaler med öppna ytor och rum speciellt möblerade för nätverkande att detta främjades.

## 6 Diskussion & Slutsats

I vår analys kunde vi identifiera många handlingar som gick att tolka både som administrativt ledarskap såväl som möjliggörande ledarskap. Ledarens handlingar har övervägts mycket noga för att identifiera andemeningen. Andemeningen har sedan jämförts med ledarskapsteorierna för att avgöra bästa passning. Anledningen till att handlingarna går att tolka på flera sätt beror dels på att vi valde att ta med ”mjukare” delar av administrativt ledarskap i vårt analysverktyg och dels på grund av att administrativt ledarskap är sammanflätat med både möjliggörande samt adaptivt ledarskap i en organisation (Marion & Uhl-Bien, 2007).

### 6.1 Tendenser till administrativt ledarskap

För att påminna läsaren om det administrativa ledarskapet sammanfattas det som att ledaren ska föra organisationen till en önskvärd förutsägbar punkt genom olika aktiviteter.

Flera handlingar tyder på att Claes Bühler visade stora tendenser till ett administrativt ledarskap. Han som grundare av företaget ville gärna ha stor inblick i den dagliga verksamheten på företaget. Detta kom i uttryck då Claes Bühler gärna detaljstyrde och kontrollerade informationsflödet. Att Claes Bühler hade en klocka som ringde när det var dags för personalen att ta rast utmärker i hög grad det administrativa ledarskapet då han knöt stor kontroll och makt till sig själv.

Gunnar Åkerbloms ledarskap visar även det på handlingar med tendenser av ett administrativt ledarskap. Han fick som uppdrag av styrelsen att få bukt med företagets höga kostnader och hans sätt att tackla det problemet var att se över kostnaderna samt att centralisera företagets verksamhet. Hans kostnadsavvägande baserades på noggranna analyser och kalkyler. Detta ständiga analyserande medförde också att besluten tog väldigt lång tid och därtill skulle besluten presenteras för alla chefer vilket ledde till att vissa beslut aldrig togs.

Både Claes Bühler och Gunnar Åkerblom hade starka tendenser av administrativt ledarskap som vi kan se ovan. Resultatet av detta ledarskap var att organisationen inte utvecklades ur ett innovationsperspektiv. Precis som komplexitetledarskapsteori hävdar kunde vi identifiera att organisationen blev stelare med detta ledarskap. Medarbetarna gjorde vad som ledarna ansåg var korrekt och inte mycket mer än så. Fredrik Forssell beskrev det som att medarbetarna gick till jobbet utan något större engagemang. Vidare var utvecklingen som skedde både i organisationen och med Doro ABs produkter

osofistikerade där främsta utvecklingsdrivet var konkurrenternas funktioner på telefonerna och kunna överträffa dessa.

Även Rune Torbjönsen bedrev ett administrativt ledarskap och då Torbjörnsen varit den VD som suttit längst på posten under vår analysperiod är det han som återfinns flest gånger under både administrativt ledarskap och möjliggörande ledarskap. Torbjönsen arbetade för att både erhålla mer makt och använda sig av denna. Exempel på detta var Rune Torbjönsens valde att använda sig av så kallade förändringsagenter som symboliserade förändringen som han försökte genomföra. Dessa personer befordrades medan andra fick det svårt att stanna kvar i organisationen. Därtill använde sig Torbjörnsen av analyser för att få bättre förståelse kring marknaden och dess kunder vilket också är tecken på administrativt ledarskap.

Vidare är samarbetets strikta struktur med Ergonomidesign ett tecken på administrativt ledarskap. Doro AB valde att ge Maria Benktzon och hennes kollegor ett tydligt mål som de skulle nå upp till vilket tyder på att ledningen ansåg sig till viss del kunna nå en förutsägbar framtid.

När Jérôme Arnauds tillsattes som ny VD för Doro AB innebar detta en förändring jämfört med Rune Torbjönsens ledarskap. Jérôme Arnaud tog tillbaka kontrollen över information och ville gärna ha insikt i beslut vid ett tidigare stadium än Rune Torbjörnsen. Peter Cullin uppskattade däremot det ökade inflytandet från Jérôme Arnaud i hans arbete med produktutvecklingen. Han upplevde det som om Arnaud var mer fysiskt närvarande och intresserade sig mer för hans arbete än vad Torbjörnsen gjorde under sin ledningstid. Vi har valt att tolka andemeningen i Jérômes Arnauds handlande som om han var ute efter att försöka kontrollera framtiden mer än Rune Torbjörnsen.

Som vi kan se ovan använder sig alla ledarna av administrativt ledarskap vilket inte är direkt konstigt då formella organisationer kräver formellt ledarskap. Dock blir det tydligt att Rune Torbjönsen och till viss del Jérôme Arnaud använde sig av mindre administrativt ledarskap jämfört med organisationens tidigare ledare.

## 6.2 Tendenser till möjliggörande ledarskap

Det möjliggörande ledarskapet syftar till att möjliggöra adaptivt ledarskap genom att främja innovation, nytänkande, interaktioner och nätverksbyggande. Därtill ska det möjliggörande ledarskapet ”kontrollera” det administrativa ledarskapet så detta inte kväver möjligheterna med komplexa adaptiva system. Utifrån analysen står det klart att den ledaren som främst arbetat med ett möjliggörande ledarskap varit Rune Torbjönsen. Det började redan när Torbjörnsen rekryterade Forssell till att ”röra runt i grytan”. Detta öppna ingångssätt medförde att många av mekanismerna som tyder på möjliggörande ledarskap aktiverades. ”Röra runt i grytan” innebär att bryta mot tidigare etablerade rutiner samt störa mönster. Det innebär vidare att risken för arbetsrelaterade konflikter ökade vilket komplexitetsteorin anser är bra då detta främjar adaptiva lösningar. Därtill fick

Fredrik Forssell möjligheten att skapa nätverk med ej traditionella partners vilket också ökar möjligheterna för ett adaptivt ledarskap. Det främsta tecknet på att "röra runt i grytan" är ett möjliggörande ledarskap är att det visar på att Torbjönsen inte önskade uppnå en viss förutbestämd framtid utan enbart att komma från det som var. Därigenom har komplexa adaptiva system en möjlighet att påverka riktningen som företaget tar och därmed också möjligheten att bidra med ett adaptivt ledarskap.

Rune Torbjönsen valde att göra produktutvecklingen till en egen enhet i organisationen samt möjliggöra interaktioner mellan denna enhet och leverantörer samt olika experter. Detta ser vi som ett tydligt tecken på möjliggörande ledarskap då dessa kunskapscentra kunde interagera och därmed bidra till ett adaptivt ledarskap. Interaktionerna som Torbjönsen bidrog med genom bland annat det ovan men även kick-off, nya lokaler med vardagsrum mitt i lokalens hjärta, samarbeten med mera medförde möjligheten till icke-linjära interaktioner som i sin tur leder till adaptivt ledarskap.

Tidigare fanns den största kunskapen om Doro ABs kunder och den mest aktuella marknadsinformationen hos företagets säljare. Deras förslag och idéer påverkade starkt den riktning som Doro ABs produktutveckling tog. Detta arbetssätt främjade inte innovationer i någon större grad. Ledningen bestämde sig därmed för att genomföra en omfattande marknadsundersökning för att identifiera sin kundbas och få mer information om marknaden de verkade på. Handlingen visar på både administrativt - och möjliggörande ledarskap. De administrativa tendenserna kan ses i form av kontrollmekanismer då ledningen genom marknadsundersökningen tillskansade sig den kontroll de behövde för att välja rätt riktning men även som ett strategiskt underbyggt beslut från ledningens sida. De möjliggörande tendenserna å andra sidan, är mycket tydliga i form av ledningens vilja att gå mot okända mål. Fredrik Forssell berättade att ledningen inte alls hade en föraning om vilken information undersökningen skulle ge dem och på så sätt vilken riktning företaget skulle styras emot.

Det intressanta med handlingarna ovan är att den moderna familjen var enligt undersökningen den mest lämpade kundbasen. Dock, som vi kunde se i uppsatsens undersökning, riktade företaget istället in sig gradvis mot seniorer. Detta var en handling som Fredrik Forssell inte kunde förklara med annat än "Det passade väl organisationen bättre". Detta tyder mycket på ett möjliggörande ledarskap från ledningens sida då de lät organisationen ta sin egen riktning utan att riktigt veta vad det skulle leda till. Ett administrativt ledarskap skulle tvinga organisationen mot den riktning som ansågs vara strategiskt mest lämpad. Det som istället skedde var att ledningen höll tillbaka det administrativa ledarskapet i en tidpunkt som skulle komma att bli mycket avgörande för Doros framtid.

För att hjälpa organisationen förstå vad som höll på att hända med alla förändringar som ibland inte tycktes ha något klart ursprung fokuserade ledningen på att skapa mening. Exempel på detta var att vi lyckades identifiera enkla regler som ledningen kommunicerat liknande "Våga testa nytt!". Dessa enkla regler medförde att t.ex. Peter Cullin satt och testade saker på "sin kammare" och i interaktion med leverantörerna. Ytterligare exempel på svärbeteendet som kan uppstå av enkla regler är Doro ABs försök att sälja sportutrustning. Företaget hade

aldrig tidigare sålt något som inte var relaterat till telefoni och detta försök ser vi som ett tydligt tecken på uppmuntran av innovationer. Därtill använde sig ledningen av storytelling där omtanke, filosofi samt svenskhet var ledord. Detta medförde att när skiftet till Care Electronics skedde under år 2009 hade organisationen under lång tid arbetat efter ledorden som går hand i hand med dessa produkter. Vidare bytte ledningen, i samband med byte av lokaler, även profilmfärg på företaget till livligt orange från mossigt vinrött. Detta gjordes i syfte att markera förändringen som var på gång. Slutligen kan samarbetet med Ergonomidesign också använts för att skapa mening åt förändringarna då denna organisation hade en tydlig profil etablerad som Doro AB kunde ”låna” av.

När Jérôme Arnaud utsågs till ny VD för Doro AB valde han att fortsätta i sin företrädare Rune Torbjörnsens anda och ge de anställda fria tyglar i sitt arbetssätt. Det han valde att ändra på var att ledningen skulle få mer insikt i produktutvecklingsenhetens arbete, i ett tidigare skede än tidigare. Därtill ska riktlinjer för produktutvecklingsenhetens arbete diskuteras i ett mycket tidigt stadium innan idéerna omsätts i praktiken. Inspiration till riktlinjerna kommer ifrån Peter Cullins nära samarbeten med leverantörerna. Detta handlande tyder dels på tendenser för administrativt ledarskap då Jérôme Arnaud mera tydligt har delegerat arbetsuppgifter till Peter Cullin samt delvis frantagit honom makten att helt lägga upp produktutvecklingen själv. Dels återfinns tendenser för möjliggörande ledarskap då Peter Cullin fortfarande har väldigt fria tyglar att upprätta samarbeten och komma på nya innovationer, vilket vi också tror är andemeningen med Jérôme Arnands ledarskap.

Vidare var det interaktioner med andra organisationer som möjliggjorde för Doro ABs senormobil. Utan att företaget hade breddat sina kopplingar med andra nätverk tidigare och därmed utökat sitt nätverk finns det möjlighet att kontakten med Monacoföretaget uteblivit. Därtill möjliggjorde interaktionen som var ett resultat av möjliggörande ledarskap att två separata innovationer kunde slås samman där Doro AB stod för seniortelefoner och Monacoföretaget stod för en teknisk plattform som möjliggjorde innovationen.

Doro ABs satsning att sälja mobiltelefoner var ett tydligt möjliggörande ledarskap från Arnands sida där han omfamnade den osäkerhet som var med att ge sig in på en helt ny marknad. Därtill kan satsningen ses som ytterligare ett sätt att skapa mening för medarbetarna om vad som höll på att hända i organisationen. Nu var det gamla Doro AB helt borta vilket blev extra tydligt när företaget, dels valde att göra en mobiltelefon för seniorer och inte till moderna familjer, dels att byta profilmfärg till grönt vilket under längre tid symboliserat Care Electronics. Ledorden i företagets ”storytelling” lyftes också upp som värdeord i organisationen.

## 6.3 Tendenser till adaptivt ledarskap

Det adaptiva ledarskapet är inget som en person kan utföra utan är snarare en kollektiv handling. Ledarskapet är framväxande i organisationen genom att möjliggörande ledarskap möjliggör verkan från komplexa adaptiva system. Det adaptiva ledarskapet grundar sig i interaktionen mellan agenter och aggregat i komplexa adaptiva system. När ledarskapet yttrar sig kan en ”aha”-upplevelse inträffa. Detta innebär därmed att ledarskapet, när det visar sig, upplevs snabbt och plötsligt men trots det behagligt. Det adaptiva ledarskapet syftar till att uppnå maximal passning mellan agenter i aggregat och mellan aggregat i meta-aggregat. Vilken passning som är maximal beror på vilka behov och preferenser som agenter respektive aggregat har.

I Doro ABs fall argumenterar vi att satsningen på Care Electronics är ett resultat av adaptivt ledarskap. Det främsta tecknet på detta är just att ledningen genomförde en marknadsundersökning, som i sig är ett administrativt ledarskap, och tog ett beslut utifrån denna undersökning, att rikta sig mot moderna familjer. Dock så blev resultatet av detta beslut något helt annat nämligen att organisationen inriktade sig mot Care Electronics istället för den moderna familjen. Exakt varför det blev på detta vis kunde ingen av respondenterna svara på och någon enskild person kunde inte pekas ut. Detta är något som i sig tyder på ett framväxande ledarskap men låt oss försöka identifiera det adaptiva ledarskapets möjligheter i organisationen.

När Rune Torbjörnsen tillträdde som VD för Doro AB skedde det många förändringar i organisationen. Alla syftade till att bryta mot det gamla Doro AB och uppmuntra det nya Doro AB att träda fram. Det satsades mycket på interaktioner både inom och utom organisationen. Genom satsningen kunde individerna upptäcka vilka behov och preferenser som de har och därigenom bilda aggregat som i sin tur kan bilda metaaggregat. Dessa aggregat är, som läsaren kanske kommer ihåg från genomgången av den teoretiska referensramen, grunden till komplexa adaptiva system. Därmed är också aggregaten och meta-aggregaten för innovativa lösningar genom ett adaptivt ledarskap. Genom interaktionen ökar också komplexiteten i systemen vilket medför bättre möjligheter för innovativa lösningar då antalet kopplingspunkter ökar i systemet. Exempel på denna ökade komplexitet är satsningarna på kick-off och samarbetet med Ergonomidesign vilket ökar systemets konkurrensfördel. Genom dessa interaktioner blir aggregaten också medvetna om skillnader i behov och preferenser i arbetet att uppnå dessa. Spänningen som uppstår när olika aggregat försöker fylla sina behov som kan stå i konflikt med något annat aggregats behov är det som möjliggör kreativa och innovativa lösningar. När en passning mellan aggregaten uppnås medför detta en innovativ och/eller kreativ lösning som oftast upplevs som en ”aha-känsla”. Detta anser vi återfinns i fallet Doro AB där ledningen representerar ett aggregat som hade behov av nytänkande lösningar som var något annat än det som Doro AB producerat tidigare. Det andra och tredje aggregatet representeras av produktionsutvecklingsavdelningen och säljavdelningen som båda hade behov av att arbeta med något som de kände igen. Fredrik Forssell berättade att säljarna

inte kände sig bekväma med att sälja sportutrustning och därmed sålde det inte så bra. Spänningen som uppstod mellan dessa aggregat medförde att systemet hittade en lösning som passade dem alla. Spänningen mellan aggregaten var också närvarande när kundgrupp valdes. Ledningen ansåg att den moderna familjen var mest lämpad ur en strategisk synvinkel, dock var seniorsegmentet enligt Peter Cullin mer lämpat för Doro AB med de resurser som fanns tillgängliga. Lösningen på spänningen blev att systemet rörde sig mot seniorsegmentet istället för den moderna familjen. Interaktionerna som Rune Torbjörnsen, och senare även Jérôme Arnaud, medförde till framväxande handlingar och då även adaptivt ledarskap.

Dock var det inte enbart interaktioner som medförde spänning utan Torbjörnsen planterade även frön av framväxande handling genom att injicera spänning. Detta gjordes genom att flytta makten kring produktutvecklingen från säljarna, som tidigare enbart tittat på konkurrenterna och sedan försökt överträffa dem med funktioner, till en nyinrättad produktutvecklingsenhet. Denna produktutvecklingsenhet fick möjlighet att interagera med andra externa enheter för att skapa innovation. Exempel på sådan extern enhet är Ergonomidesign som befann sig i ömsesidigt beroende med Doro AB då båda behövde varandras kunskap.

Det ovan är tydliga exempel enligt oss på handlingar och aktiviteter som leder fram till adaptivt ledarskap där inriktningen mot Care Electronics är främsta resultatet av detta. Vidare har det administrativa ledarskapet också medfört att Doro vågade satsa på att saluföra en mobiltelefon tillskillnad mot telefoner för det fasta telefonnätet. Just att två separata innovationer i olika komplexa adaptiva system möts och integreras är tydligt tecken på adaptivt ledarskap. Detta var också det som skedde i fallet Doro AB när företagets innovation med seniormarknaden mötte den tekniska innovation som den nya mobilplattformen innebar. Vi kan därmed finna tydliga tecken på att adaptivt ledarskap i fallet Doro AB.

## 6.4 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att genomföra en empirisk prövning av komplexitetsledarskapsteorin med fokus på att identifiera möjliggörande ledarskap samt administrativt ledarskap i fallet Doro AB. Med detta syfte var förhoppningen att dels svara på frågeställningen vilka tendenser av administrativt ledarskap samt möjliggörande ledarskap. Med hjälp av denna frågeställning ville vi också genomföra en prövning av författarna till komplexitetsledarskapsteorins hypotes om det administrativa ledarskapets begränsande effekt.

Undersökningen visar att samtliga ledare har haft tendenser av alla ledarskapstendenser men där de olika ledarna haft olika betoning på ledarskapet. Claes Bühler och Gunnar Åkerblom var de ledarna som hade starkast betoning på det administrativa ledarskapet. I likhet med komplexitetsteorin kunde vi urskilja att Doro AB blev en stel organisation utan några direkta innovationer eller

kreativa lösningar. Därmed kan detta ledarskap anses vara mindre lämpligt i dagens komplexa omvärld där fokus ligger på att skapa kunskap och innovationer. Från år 2003 till år 2007 var majoriteten av identifierat ledarskap möjliggörande med inslag av administrativt. I enlighet med komplexitetsteorin kunde vi också under denna period urskilja större kreativitet och innovationsförmåga i företaget Doro AB. Det möjliggörande ledarskapet medförde också att ett adaptivt ledarskap kunde identifieras genom att diskutera resultatet av ovan nämnda ledarskap.

Utifrån fallstudien i denna uppsats kan vi därmed bekräfta komplexitetsteorins hypoteser kring lämpligheten kring möjliggörande och administrativt ledarskap. Vi kan se att mycket av administrativt ledarskap tenderar att göra en organisation stel utifrån ett innovations- och kreativitetsperspektiv medan ett möjliggörande ledarskap uppmuntrar innovationer och kreativitet med hjälp av ett adaptivt ledarskap. Därtill kan vi även bekräfta teorins åsikter kring sammanflätningen av dessa ledarskapstyper då ingen av ledarna enbart uppvisade ena typen av ledarskap. Slutligen har vi även bringat klarhet i vad som sker i en organisation som genomgår en omfattande förändring under turbulenta tider.

#### 6.4.1 Förslag till vidare forskning

För vidare forskning anser vi att den praktiska tillämpningen av komplexitetsledarskapsteorin behöver utvecklas. Detta, då den delen av forskningen inte är lika långt framkommen som de teoretiska hypoteserna från de verksamma forskarna inom ämnet. Vi anser även att fler praktiska teoriprövande studier inom komplexitetsledarskapsteori behövs. Med resultaten av ett större antal sådana studier än vad som hittills finns att tillgå som visar på resultat i samma riktning som det i uppsatsen aktuella fallet Doro AB, tror vi att dessa väl skulle kunna understödja de teoretiska antagandena.

Som förslag på fortsatt forskning på det teoretiska planet inom komplexitetsledarskapsteorin skulle det kunna göras försök till att utveckla ett analysverktyg för att identifiera det adaptiva ledarskapet.

Vi tror att en fortsatt forskning inom komplexitetsledarskapsteorin med mer praktiska inslag skulle ge teorin en större genomslagskraft och uppmärksamhet än vad vi har uppfattat att den i nuläget har inom akademien och även bland praktiskt verksamma inom ämnena ledarskap och management.



# 7 Referenser

## 7.1 Tryckta källor

- Bryman, Alan & Bell, Emma, 2003. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber AB.
- Doro, 2000. Årsredovisning gällande 20000101-20001231.
- Doro, 2001. Årsredovisning gällande 20010101-20011231.
- Doro, 2002. Årsredovisning gällande 20020101-20021231.
- Doro, 2003. Årsredovisning gällande 20030101-20031231.
- Doro, 2004. Årsredovisning gällande 20040101-20041231.
- Doro, 2005. Årsredovisning gällande 20050101-20051231.
- Doro, 2006. Årsredovisning gällande 20060101-20061231.
- Doro, 2007. Årsredovisning gällande 20070101-20071231.
- Doro, 2008. Årsredovisning gällande 20080101-20081231.
- Doro, 2009. Årsredovisning gällande 20090101-20091231.
- Eisenhardt, Kathleen. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Gary Yukl, 1989 Managerial Leadership: A review of Theory and Research, *Journal of Management*, vol 15 nr 2, s.251-289.
- Lahart, Justin, 2007. “Egg Cracks Differ in Housing, Finance Shells”, *Wall street Journal*, 2007-12-24, avdelning C1.
- Landy & Conte, 2007 “*Work in the 21st century and introduction to industrial and organizational psychology*”, 2nd edition, Malden, Blackwell Publishing
- Marion, Russ & Uhl-Bien, Mary, 2001. “Leadership in complex organizations”, *The Leadership Quarterly*, vol 12, s.389-418.
- Marion, Russ & Uhl-Bien, Mary & McKelvey, Bill, 2007. “Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era”, *The Leadership Quarterly*, vol 18 nr 4, s. 298-318.
- Plowman, Donde Ashmos & Solansky, Stephanie & Beck, Tammy E & Baker, LaKami & Kulkarni, Mukta & Travis, Deandra Villarreal, 2007. “The role of leadership in emergent, self-organization”, *The Leadership Quarterly*, vol 18 nr 4, s.341-356.
- Rosén, Hans, 2008. “Så funkade finanskrisen”, *Dagens Nyheter*, 2008-09-17, avdelning Ekonomi.
- Shamir, Boas & House, Robert J & Arthur, Michael B 1993. “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”, *Organizational Science*, vol. 4, nr 4, s.577-594
- Stefan Svenningsson & Mats Alvesson, Ledarskap 2010, Malmö Liber AB.

- The Economist, 2007. "A survey of the world economy. CSI: credit crunch. Central banks have played a central role", *The Economist*, 2007-10-18.
- Winkler, Igor 2010. *Contemporary Leadership Theories, Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. London, Physica-Verlag.

## 7.2 Elektroniska källor

- George, Bill, 2008. "Leadership and the financial crisis, Bill George: What Wall Street needs", Bloomberg Businessweek. 2008-10-08. Tillgänglig på: [http://feedroom.businessweek.com/?fr\\_story=ea8af491b21c54bd997cd11457e69f15cab88d02](http://feedroom.businessweek.com/?fr_story=ea8af491b21c54bd997cd11457e69f15cab88d02). Senast tillgänglig 2010-12-29.

## 7.3 Intervjuer

- Benktzon, Maria 2010. Intervju med Maria Benktzon den 9/12-201 klockan 15.00-16.00. Stockholm
- Cullin, Peter 2010. Intervju med Peter Cullin den 14/12-2010 klockan 10.00-11.00. Lund
- Forssell, Fredrik 2010. Intervju med Fredrik Forssell den 7/12-2010 klockan 15.00-16.30. Lund

# 8 Bilagor

## 8.1 Intervjuprotokoll

### 8.1.1 Respondentens bakgrund

- Hur kom det sig att du började på DORO?
- Hur har din karriär på DORO sett ut?
- Utbildning, viktig för karriären?
- Nyanställd, hur kändes det?
- Arbetsklimatet
- Andra arbetsplatser, likheter skillnader?

### 8.1.2 Roll i organisationen

- Hur såg dina huvudarbetsuppgifter ut? syfte, mål och unik
- Var det vissa uppgifter som var intressantare att utveckla än andra?
- Hur tas egna initiativ och idéer emot? praktiskt exempel
- Högt i tak? Har du själv framför en idé och hur har den mottagits?
- Får du initiativ och idéer presenterade för dig?

### 8.1.3 Beslutsprocesser

- Hur ser DOROs beslutsprocesser ut?
- Produktutveckling? formellt, informellt?
- Hur ser styrningen ut? formellt, informellt?
- Hur sprids information
- Nyanställningar? hur ser beslutet ut?
- Efterfrågar ledningen aktivt nya idéer och initiativ?

### 8.1.4 Seniortelefonen

- Hur gick produktutvecklingen till? - från idé till verklighet - processen?
- Var kom idén ifrån?
- Arbetsprocessen - smidigt eller konflikter?
- Vägen 2007-2008-2009?
- Den gick i från DOROs huvudspår, omtumlande eller enkelt?
- Hur var det att byta inriktning på företaget?
- Samarbeta med andra? Hur fungerar det, naturligt inslag?
- Hur upplevdes ledningen under denna process?

### 8.1.5 Utmaningar och möjligheter

- Hur upplevdes förändringen bland anställda?
- Känslan inför att byta inriktning
- Förändringsprocessen vad utmärkte den, avsked, nyanställningar, nya ledare?
- Identifierade sig många med det gamla Doro?

## 8.2 Analysverktyg

### 8.2.1 Administrativt Ledarskap

Administrativa ledare använder sig enligt teorin av följande mekanismer;

- **Säkra och förbättra makt**
  - Bygga koalitioner
  - Identifiera viktiga beslut och ta kontroll över dessa
  - Kontrollera informationsflöden
- **Maktutövning**
  - Belöningar
  - Bestraffningar
  - Legitimitet
  - Expertis
- **Internalisera ledarens vision och mål**
  - Förmedla förtroende och förväntningar hos medarbetarna
  - Uppmuntra till extra engagemang hos medarbetarna

- Öka inre värdet av måluppfyllelse
- Förmedla tilltro i en bättre framtid
- Framstå som förebild
- **Skapa efterföljare**
  - Skapar och upprätthåller relationer med enskilda medarbetare
  - Uppmuntrar feedback-loopar
  - Stimulerar medarbetares intellekt
- **Skapa stabilitet och ordning**
  - Definiera arbetsuppgifter
  - Delegera arbetsuppgifter (auktoritärt)
  - Planera & analysera
- **Uppfylla behov hos medarbetare**
  - Tillgodose behov hos medarbetare
  - Göra medarbetare delaktiga i beslutsprocesser
  - Höja arbetstillfredsställelsen
- **Likgiltig inställning till ledarskap**
  - Visar inget intresse för medarbetarna
  - Bryr sig inte om medarbetarnas behov
  - Undviker och tvekar att fatta beslut

## 8.2.2 Möjliggörande Ledarskap

- **Störa existerande mönster och rutiner**
  - Skapa/framhäva konflikter
  - Omfamna osäkerhet
- **Uppmuntra nymodighet**
  - Skapa enkla regler
  - Bidra till svärbeteende
  - Främja icke-linjära interaktioner
- **Skapa mening åt situationer**
  - Tags
  - Korrelation mellan kommunikation och handling
  - Plantera frö av framväxande handling
- **Nätverksbyggande**
  - Katalysera nätverksbyggande
  - Möjliggöra interaktioner

- Se och kommunicera hela systemet

## 8.3 Analysunderlag

### 8.3.1 Säkra och förbättra makt

- Bygga koalitioner
  - **Peter Cullin:** Genom att Claes Bühler rekryterade personer som var relativt oerfarna och tog dem under sina vingar för att lära upp dem finns det stor sannolikhet att de såg honom som en mentor och därmed var obenägna att gå emot hans beslut.
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell:** Trots att ledningsgruppen under Rune Torbjörnsens VD-period bestod av fem personer var det främst tre personer som agerade ledningsgrupp och drev igenom beslut.
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen rekryterade Fredrik Forsell till Doro, då dessa tidigare arbetat tillsammans i andra bolag. Detta kan anses vara ett försökt från Rune Torbjörnsens sida att säkra ett stabilt samarbete med en kommande nyckelperson i förändringsarbetet.
  - **Fredrik Forssell:** När väl förändringen var i rullning lyfte ledningen upp de personer som var positiva till den och accepterat den till nya positioner och ansvarsområden.
- Identifiera viktiga beslut och ta kontroll över dessa
  - **Fredrik Forssell:** beskriver Jérôme Arnauds ledarstil som kontrollerande där majoriteten av besluten ska flöda genom honom.
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell:** Claes Bühler var en ledare som tyckte om att ha stor inblick i alla delar av verksamheten. Han gick gärna in och detaljstyrde, speciellt gällande utvecklande av olika produkter. När beslut skulle tas i verksamheten skulle dessa gå genom Claes och dessa beslut togs väldigt snabbt. Båda beskriver Claes Bühler som en entreprenör.
  - **Fredrik Forssell:** Ledningen under Rune Torbjörnsens tid kände att de hade otillräcklig kunskap om vad Doro skulle satsa på i framtiden. De tog ett beslut att genomföra en stor marknadsundersökning för att lära sig mer om kunderna inom telefonibranschen. Detta kan tolkas att ledningen tog tillbaka kontrollen genom att de fick tillgång till resultatet av marknadsundersökningen och kunde fatta ett beslut om vilket kundsegment de skulle satsa på i framtiden.
  - **Fredrik Forssell:** Innan Rune Torbjörnsen blev VD så styrde säljarna produktutvecklingen, men under Rune Torbjörnsens direktiv fick produktutvecklingen en egen roll som säljavdelningen inte längre var inblandad i. Då knöts kunskapen kring produktutvecklingen mer formellt i organisationen, vilket också innebär att ledningen lättare kunde överblicka den.

- Kontrollera informationsflöden
  - **Fredrik Forssell:** beskriver att Jérôme Arnaud ville sitta på informationen själv och kontrollera hur denna information sprids respektive används.
  - **Peter Cullin:** Jérôme Arnands ger de anställda väldigt fria tyglar, dock ska idéer presenteras för ledningen på ett tidigt stadium innan de omsätts i praktiken. Detta tolkar vi som att han ger de anställda möjlighet att skapa egna idéer, dock vill han kontrollera vilka som ska utvecklas vidare av organisationen Att kontrollera idéer ger kontroll över informationsspridning inom organisationen.
  - **Fredrik Forssell & Peter Cullin:** Informationen i organisationen under Claes Bühlers tid skulle gå till honom, därefter valde han ut vad som skulle spridas vidare.
  - **Fredrik Forssell:** När Doro förnyades under Rune Torbjörnsens ledning ville ledningen att säljarna skulle använda sig av s k storytelling, vilket var ett sätt för ledningen att säkerhetsställa att säljarna så rätt saker till kunderna. Vi tolkar detta som ett sätt för ledningen att kontrollera informationsflödet mot kunderna.

### 8.3.2 Maktutövning

- Belöningar
  - **Fredrik Forssell:** Att ledarna omplacerade de personer som ställde sig positiva till den organisationsförändring som Rune Torbjörnsen bedrev till högre poster med större ansvar och förtroende innebar att ledaren Rune Torbjörnsen bedrev en indirekt belöningsform för att visa sin makt.
- Bestraffningar
  - **Fredrik Forssell:** Att ledarnas handlande under organisationsförändringen som Rune Torbjörnsen bedrev medförde att de personer som ställde sig negativa till förändringen kände att de inte längre trivdes i den nya organisationen innebar ett indirekt bestraffning då dessa valde att lämna organisationen.
- Legitimitet
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen gav Fredrik Forsell och Thomas Bergdahl rätt att vara ledare för organisationens utvecklingsarbete i och med att Rune Torbjörnsen fokuserade på att hitta investerare till företaget och skapa nya kontakter.
  - **Fredrik Forssell:** Legitimerade att anledningen till att de var tre stycken som skapande en 'hemlig ledningsgrupp' var för att kunna trycka på organisationsförändringen snabbare.
- Expertis
  - **Maria Benktzon & Peter Cullin:** Doros ledning under Rune Torbjörnsens tid skaffade sig expertis om sitt nya kundsegment seniorer då de valde att samarbeta med Ergonomi Design.
  - **Fredrik Forssell:** Ansåg att ledningsgruppen hade tillräcklig expertis för att självständigt kunna utföra sitt arbete som exempelvis Tomas Bergdahl kunnande inom produktutveckling. Att Jérôme Arnaud då införde ett nytt arbetssätt som innebar att han skulle få tillgång till all information, vara med i alla beslut och

på så sätt få kontroll över fler saker än vad Rune hade, detta är ett belägg för att Jérôme Arnaud ansåg sig ha större expertis än ledningsgruppen och på så sätt inskränkte på ledningsgruppens makt och flyttade tillbaka makten till Jérôme Arnaud (VDn).

### 8.3.3 Internalisera ledarens vision och mål

- Förmedla förtroende och förväntningar hos medarbetarna
  - **Fredrik Forssell:** Ledningen omplacerade de medarbetare som ställde sig positiva till förändringen till tjänster med mer förtroende och ansvar i organisationen. Detta handlande visar på att ledningen förmedlar att de har en viss förväntan på dessa utvalda medarbetare.
  - **Peter Cullin:** När Jérôme Arnaud tillträdde som VD kände Peter Cullin att hans ledarskap var väldigt upplyftande och ingav ett större förtroende för Peter Cullins arbete med produktutveckling.
  - **Peter Cullin:** Rune Torbjörnsen delegerade stor del av beslutsmaken rörande den dagliga verksamheten till Fredrik Forsell och Tomas Bergdahl. Han förmedlade ett väldigt stort förtroende för dessa medarbetare som ingick i ledningsgruppen.
  - **Fredrik Forssell:** Då Rune Torbjörnsen lät Fredrik Forsell själv fick ta fram vilken ny fungerande väg som Doro skulle gå, innebar denna handling att Rune Torbjörnsen gav Fredrik Forsell ett stort förtroende och höga förväntningar.
- Uppmuntra till extra engagemang hos medarbetarna
  - **Peter Cullin:** Alla medarbetare hade väldigt fria tyglar under Rune Torbjörnsens tid, detta användes till att testa på nya saker och försöka komma med nästa innovation.
- Öka inre värdet av måluppfyllelse
  - **Peter Cullin:** Rune Torbjörnsen stod, enligt Peter Cullin, för nytänkande och nymodigheter. Rune Torbjörnsens mål var inte bara att Doro skulle överleva utan också att utvecklas mot nya otestade områden. När de anställda fick de anställda fria tyglar att testa på nya saker som de har varit initiativtagande till ökade deras inre värde av måluppfyllelse.
- Förmedla tilltro i en bättre framtid
  - **Fredrik Forssell & Peter Cullin:** Rune Torbjörnsen fick alla i personalstyrkan att följa med i förändringen. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen kunde förmedla en tilltro om en bättre framtid för företaget. Han gjorde detta genom att han fokuserade på att ökade arbetstillfredsställelsen med kick-offer och personalfester, han arbetade med de anställdas känslor, han fick med dem i tanken Doro måste satsa på något nytt utöver kärnverksamheten för att överleva. Han gjorde detta på ett sätt så ingen kände sig hotad och var väldigt lyhörd mot organisationen.
  - **Fredrik Forssell:** När Rune Torbjörnsen beslutade om att företaget skulle flytta från de lokaler som de hade suttit i i nästan 20år till nya och valde att byta profil ärg från vinrött mot en mer livfull orange. Tolkar vi detta som att Rune



Torbjörnsen vill tydliggöra att Doro gick mot nya bättre tider och ta ett tydligt avstånd från det gamla.

- **Fredrik Forssell:** Ledningsgruppen lyckades att förmedla att Caresegmentet som ny kundgrupp var Doros rätta väg att gå.
- Framstå som förebild
  - **Fredrik Forssell & Peter Cullin:** Att Rune Torbjörnsen valde att låta Fredrik och Tomas ha beslutandemakt för den dagliga verksamheten kan ses som ett nytänkande inom ramen för vad en VD ska arbeta med. Detta tolkar vi som ett sätt för Rune Torbjörnsen att agera förebild för sitt ledord att de anställda ska våga tänka nytt och hitta nya lösningar och innovationer.
  - **Fredrik Forssell:** beskriver Rune Torbjörnsens förändringsarbete med positiva ordalag, ("Rune Torbjörnsen var en viktig förändringsambassadör") detta kan vi tolka som att Rune Torbjörnsen var duktig på att visa sitt engagemang för förändringen och förmedla det. Således fungerade han som förebild för förändringen.

### 8.3.4 Skapa efterföljare

- Skapar och upprätthåller relationer med enskilda medarbetare
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen var en total motsats mot de tidigare VDarna då han fokuserade mycket på de enskilda anställdas känslor, motivation och förändrade stämningen i organisationen och försökte ta bort det "gamla" som satt i väggarna. Fredrik Forsells uppfattning var att Rune Torbjörnsen försökte göra detta utan att hota något eller någon och var därmed väldigt lyhörd och fick alla i personalstyrkan att följa med i förändringen.
- Uppmuntrar feedback-loopar
  - **Maria Benktzon:** berättade att samarbetat är och har varit starkt betonat av lyhördhet från båda parter. Vidare uppmuntrade ledningen från Doro att Ergonomi Design arbetade efter trail and error under utvecklingen av nya prototyper, de reviderade prototypen efterhand.
  - **Peter Cullin:** Då ledningen under Rune Torbjörnsens tid gav Peter Cullin fria tyglar över produktutvecklingen innebar det att han utvecklade produkter i ett nära samarbete med leverantörerna. Många idéer kasserades redan på idé-stadiet och allt presenterades inte för ledningsgruppen. Oftast resulterade samarbetet i att leverantörerna var drivande och presenterade nya förslag för Peter Cullin som utifrån detta valde vilka telefoner som Doro skulle sälja under sitt eget varumärke.
- Stimulerar medarbetares intellekt
  - **Fredrik Forssell:** Då Rune Torbjörnsen gav Fredrik Forsell eget mandat att utforma sin tjänst, stimulerade han Fredriks Forsells intellekt. Eftersom Fredrik Forsell själv behövde tänka ut vad som skulle ingå i hans tjänst, och inte fick detta serverat av Rune Torbjörnsen.
  - **Maria Benktzon:** Ledningen har lyckats att stimulera Marias Benktzon intellekt då hon kände att Ergonomidesign verkligen har fått använda sin kompetens i samarbetet med Doro, vilket Maria Benktzon tycker varit väldigt roligt.

### 8.3.5 Skapa stabilitet och ordning

- Definiera arbetsuppgifter
  - **Maria Benktzon:** Att Maria Benktzon berättade att Doro tydligt hade definierat vad samarbetet med Ergonomi design hade som mål, nämligen att de skulle tillhanda hålla Doro kunskaper om seniorers behov och önskemål genom att genomföra användarstudier, tolkar vi som att ledarna försökte skapa stabilitet och ordning inom samarbetet genom att tydligt definiera arbetsuppgiften för samarbetsprojektet.
  - **Peter Cullin:** berättade att hans arbets- och beslutsprocess rörande produktutveckling såg ut som följande; Att han får ta stort ansvar i utvecklingen av nya produkter och det är han som samlar in information kring potentiella nya produkter och marknadsvängningar, resultatet från detta informationsarbete presenterar han sedan för ledningen som tar ett beslut tillsammans med Peter om hur de ska gå vidare. Detta tolkar vi som att Jérôme Arnaud försöker skapa stabilitet och ordning då han definierar hur Peters arbetsgång ska se ut.
  - **Fredrik Forssell:** Att Gunnar Åkerblom, 2:a VD för Doro, fokuserade på att skära ner på företagets kostnader och fokusera på kärnverksamheten. Tolkar vi som att Gunnar Åkerblom ville skapa stabilitet och ordning med att tydligt definiera vad företaget ska arbeta med i fortsättningen.
  - **Fredrik Forssell:** Då arbetsklimatet under företagets grundare, Claes Bühler ledning var väldigt speciellt då de anställda gick till jobbet enbart för att jobba och inte kände ett större engagemang. Tolkar vi som att Claes Bühlers ledarskap inte möjliggjorde till att de anställda själva kunde påverka sina arbetsuppgifter. Utan Claes hade väldigt tydliga direktiv om vad var och en skulle arbeta med.
  - **Fredrik Forssell:** Ett försök för att skapa stabilitet och ordning under den förändringsprocess som Rune Torbjörnsen ledde var att ledningsgruppens arbete skulle fokusera på produktutveckling och lära känna marknaden och dess behov. Vidare förändrade Rune Torbjörnsens säljavdelningens arbete till att fokusera på försäljning och inte som det varit innan att de var med och påverkade produktutvecklingsarbetet.
  - **Fredrik Forssell:** Innan Rune Torbjörnsen blev VD så styrde säljarna mycket av produktutvecklingen, men under Runes ledning fick produktutvecklingen en egen roll som säljavdelningen inte längre var inblandad i. Vi kan tolka detta som att Rune Torbjörnsen tydliggjorde gränserna mellan produktutveckling och försäljning.
- Delegera arbetsuppgifter
  - **Fredrik Forssell & Peter Cullin:** Då Doro tydliggjorde för Ergonomidesign att deras roll i projektet var att samla in data om seniorers behov och önskemål genom att utföra användarstudier har Doro med denna handling delegerat ut den uppgiften till Ergonomi Design i syfte att skapa stabilitet och ordning i samarbetsprojektet.
  - **Peter Cullin:** Jérôme Arnaud har delegerat att Peter Cullin ska vara ansvarig för att samla in information kring potentiella nya produkter och marknasvängningar. Detta presenterar Peter Cullin sedan för ledningsgruppen som tar ett beslut om vilken produkt de ska satsa på.

- Planera & analysera
  - **Fredrik Forssell:** Ledningen under Rune Torbjörnsens tid tog ett strategiskt beslut när de genomförde sin marknadsundersökning. Då fick de kunskap om kunden och kunde därefter välja sin överlevnadsstrategi. Detta är ett tydligt exempel på att ledarna har genomfört ett strategiskt planerande och analyserande för att skapa stabilitet och ordning.
  - **Peter Cullin:** Gunnar Åkerblom fokuserade väldigt mycket på analyser för att samla in så mycket information som möjligt. För att kunna säkerställa vad företaget ska arbeta med för att kunna överleva, då kom han fram till att företaget skulle fokusera på kärnverksamheten.
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell:** Då ledningen under Rune Torbjörnsens tid valde att genomföra en omfattande marknadsundersökning som en oberoende konsult genomförde, tyder på att ledningen ville skapa stabilitet och ordning genom analyser.
  - **Fredrik Forssell & Maria Benktzon:** Då ledningen ansåg det viktigt att Ergonomi Design tog fram omfattande användarstudier som stöd till produktutvecklingsarbetet visar detta på att ledningen ville analysera sitt kundsegment så att de kunde vara säkra på att de tog fram rätt produkt.
  - **Peter Cullin:** Budget för produktutvecklingen sätts alltid efter vilken roadmap som Peter Cullin och ledningen har kommit överens om. Roadmapen är den presentation som Peter lämnar till ledningen som talar om vilken riktning som produktutvecklingens framtida arbete bör gå.

### 8.3.6 Uppfylla behov hos medarbetare

- Tillgodose behov hos medarbetare
  - **Peter Cullin:** beskriver Jérôme Arnaud som mer fysiskt närvarande än vad Rune Torbjörnsen var. Detta tolkar vi som att Jérôme är bättre på att tillgodose Peters behov av fysisk närvaro från sin ledare.
  - **Fredrik Forssell:** När ledningen detaljstyrde försäljans arbete med att de skulle bedriva försäljning genom storytelling upplevdes detta aldrig som något negativt. Utan säljarna upplevde detta som ett säljstöd. Vi tolkar detta som att ledningen tillfredsställde säljarnas behov och gjorde dem trygga med produkterna igen.
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen kunde tillfredsställa Fredrik Forsells behov av frihet i sitt arbete, då Rune Torbjörnsen gav honom fria tyglar och att han själv fick ansvar att lägga upp sitt arbete. Då upplevde Fredrik sin tjänst som tillfredsställande för honom.
- Göra medarbetare delaktiga i beslutsprocesser
  - **Maria Benktzon:** Kände sig delaktig av ledningen i beslutsprocesserna som rörde deras samarbete, då samarbetsprojektet genomsyrades av en relativ frihet.

- Höja arbetstillfredsställelsen
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen satsade mycket på Kickoff och personalfester. Det tillsammans med hans positiva och lyhörda arbetssätt höjde arbetstillfredsställelsen hos hela personalen.
  - **Maria Benktzon:** Att ledningen tillät Ergonomidesign att få använda sin kompetens i samarbetet tyckte Maria Benktzon var väldigt roligt.
  - **Fredrik Forssell:** När ledningen införde storytelling upplevde säljarna en högre arbetstillfredsställelse då de fick lättare att klara av sitt jobb, nämligen att sälja produkter.

### 8.3.7 Likgiltig inställning till ledarskap

- Visar inget intresse för medarbetarna
  - **Peter Cullin:** beskrev Rune Torbjörnsen som en frånvarande VD som hade lite insikt i verksamhetens dagliga arbete utan han var mer fokuserad på att säkra investerare och skapa nya kontakter för företaget. Detta tolkar vi som att Rune Torbjörnsen hade ett större intresse av att säkra företagets finansiering än intresse att leda medarbetarna i deras dagliga arbete.
  - **Peter Cullin:** Då Peter Cullin berättade att det under Rune Torbjörnsens tid var svårt för medarbetarna att få tillgång till utförlig information kring företagets dagliga verksamhet, utan informationen spreds lite ad hoc. Tolkar vi som att Rune inte var intresserad av att sätta upp en sådan rutin eftersom han var så utåt fokuserad i sitt arbete som VD.
- Bryr sig inte om medarbetarnas behov
  - **Fredrik Forssell:** berättade att det under Claes Buhlers tid inte fanns ett stort engagemang hos de anställda, utan de mer gick till jobbet för att jobba. Tolkar vi som att Claes Bühler inte tillgodosedde medarbetarnas behov av att fritt få lägga upp sitt arbete. T.ex berättar Fredrik Forsell om att ringde en klocka när det var dags för rast.
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsens omstrukturering av produktutvecklingen innebar att säljarna inte längre hade möjlighet att påverka denna. Tidigare påverkade säljarna produktutvecklingen mycket. På så sätt från togs säljarna sitt behov att få vara med och påverka produkterna som de sen skulle sälja.
- Undviker och tvekar att fatta beslut
  - **Peter Cullin:** berättade att det under Gunnar Åkerbloms tid inte fattades så många beslut, då Gunnar Åkerblom arbetade efter konsensus. Detta tolkar vi som att Gunnar Åkerbloms önskan att uppnå konsensus innebar att han tvekade att fatta beslut tills dess att konsensus var uppnådd.

### 8.3.8 Störa existerande mönster och rutiner

- Skapa/framhäva konflikter
  - **Fredrik Forssell:** När Rune Torbjörnsen valde att anlita Fredrik Forsell som konsult var hans uppgift från Rune Torbjörnsen att röra runt i grytan med ett mål

att försöka hitta en överlevnadsstrategi för företaget. Att Fredrik Forsell fick direktiv om att röra runt i grytan tolkar vi som att Rune Torbjörnsen ville störa existerande mönster.

- **Peter Cullin:** Genom att Rune Torbjörnsen försökte bryta mot tidigare rutiner och ändrade ganska mycket i organisationens arbetssätt skapades konflikter som kunde leda till innovation.
- **Peter Cullin:** Under Rune Torbjörnsens tid upplevde Peter det som att någon plan för informationsspridning inte fanns. Vilket innebar att alla i personalen fick inte tillgång till all information. Denna brist på information gällande beslut och annat som händer i organisationen anser vi kan leda till konflikter hos medarbetarna.
- **Fredrik Forsell:** Tidigare hade säljarna haft stor makt i produktutvecklingen på Doro, vilket Rune Torbjörnsen ändrade på. Detta är en handling som störde existerande mönster och rutiner.
- Omfamna osäkerhet
  - **Fredrik Forsell:** Ledningen omfamnade osäkerheten i vissa beslut genom att de fattades efter en "magkänsla" hos ledningen och inte efter en systematisk undersökning. Magkänslan kan ibland ha lett till att ledningen valde att gå vidare och genomföra en systematisk undersökning.
  - **Fredrik Forsell:** Kunde inte förklara varför det kom sig att Doro lämnade helt kundsegmentet Modern family och övergick till kundsegmentet Seniors. Han uttryckte det som att det passade organisationen bättre. Ledningen valde att ta ett osäkert beslut som senare blev lyckat.
  - **Fredrik Forsell:** Då Företaget hade tidigare varit väldigt fokuserat på att bara sälja fasta telefoner, något som både Fredrik Forsell och Rune Torbjörnsen insåg inte var hållbart. Försökte de störa existerande mönster och omfamna osäkerhet då de bestämde sig att företaget skulle börja sälja sportutrustning. För mer fokus behövde läggas på att skapa innovationer, nyskapande och kreativitet i företaget. Detta var ett sätt att uppfylla detta nya mål osäkra mål för organisationen som Rune Torbjörnsen satt upp.
  - **Fredrik Forsell:** Då säljarna tidigare hade haft stor makt i produktutvecklingen som Rune Torbjörnsen valde att ta ifrån dem, innebär då att Rune Torbjörnsen störde existerande mönster och rutiner och omfamnade osäkerheten i att produktutvecklingen skulle klara sig själv.
  - **Fredrik Forsell:** Med direktiv från Rune Torbjörnsen började Doro att testa på nya osäkra saker, i förhoppning om att få företaget på fötter igen. Vi tolkar det som om Rune Torbjörnsen visste att de inte kunde fortsätta som de tidigare hade gjort för att kunna överleva men han visste inte vad företaget skulle göra för att kunna gå med vinst igen, således ville han testa på så mycket som möjligt i förhoppning om att kunna hitta något som fick företaget på fötter igen.

### 8.3.9 Uppmuntra nymodighet

- Skapa enkla regler
  - **Peter Cullin:** Under Rune Torbjörnsens ledning så upplever vi det som att han ville skapa en regel för organisationen som innebar att de skulle våga testa på nya saker och se saker i nya perspektiv. **“Våga testa nytt”**
  - **Fredrik Forssell:** Beskrev att ledningen bestämde att Doro skulle fokusera på två saker, dels att fortsätta att sälja bra fasta hemtelefoner, dels att våga skapa innovationer och testa nya saker. Tidigare var företaget väldigt inkörda på att enbart sälja fasta hemtelefoner. Men nu tog de ett tydligare steg mot att våga satsa på innovationer.
- Bidra till svärbeteende
  - **Peter Cullin:** Rune Torbjörnsens förhoppning om att företaget skulle hitta en ny innovation spred sig i organisationen, så det påverkade det dagliga arbetet, organisationen började leva efter de enkla reglerna.. Peter berättade för oss om hur han kunde sitta på sitt eget kontor och i samråd med leverantörer kika på nya idéer för telefoner, hur en telefon skulle kunna utvecklas och förbättras. Vidare berättade han att alla idéer inte presenterades för ledningen utan han avfärdade vissa idéer på egen hand.
- Främja icke linjära interaktioner
  - **Maria Benktzon:** Det var inte förutbestämt från Doros ledning att de skulle samarbeta med Ergonomi Design, utan först efter att Maria Benktzon hade presenterat företaget för Doros ledning kom båda parter överens om att ett samarbete borde startas upp. Här tog alltså ledningen en chansning för att se om de kunde komma på en ny innovativ produkt ihop.
  - **Peter Cullin:** Rune Torbjörnsens ledarstil uppmuntrade t.ex. Ickelinjära samarbeten. Peter Cullin hade friheten att driva egna utvecklingsprojekt som också kan främja nätverksbyggande. Då var Peter Cullin själv tvungen att söka information för att kunna klara av sin uppgift och själv hitta möjliga samarbetspartners dels i organisationen men även med andra företag som leverantörer.
  - **Fredrik Forssell:** Eftersom Rune Torbjörnsen satsade mycket på att genomföra Kick-offer och personalfester samt att bytte lokaler som uppmuntrade till informella mötesplatser bland de anställda. Tolkar vi det som att Rune Torbjörnsen ville skapa arenor där möjlighet för nätverksbyggande bland de anställda fanns.
  - **Peter Cullin:** Under Jérôme Arnaud ledning får Peter Cullin få ta stort ansvar i utvecklingen av nya produkter och han ska ensam från Doros sida samla in information kring potentiella nya produkter och marknadssvängningar. För att få tillgång till information upprättar Peter Cullin samarbeten med leverantörer. Denna information kommer oftast från leverantörerna som Peter Cullin samarbetar med.

### 8.3.10 Skapa mening åt situationer

- Tags
  - **Peter Cullin:** Då Jérôme Arnaud tog initiativet att skapa ett samarbete med ett företag i Monaco för att utveckla en mobiltelefon för seniorer. Tolkar vi detta som att Jérôme Arnaud blev en tag för seniorsegmentet. Då han valde att företagets första mobiltelefon skulle rikta sig till seniorer, visade han tydligt att det är denna målgrupp som företaget ska satsa på och inte deras dåvarande huvudmålgrupp moderna familjen.
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen var en tag för sin organisationsförändring efter som Fredrik valde att beskriva honom som en bra förändringsambassadör. Då Runes förändring stod för nymodighet och nytänkande kan vi anta att han har handlat på ett sådant sätt för att få benämningen en bra förändringsambassadör.
- Korrelation mellan kommunikation och handling
  - **Fredrik Forssell:** När Doros ledning valde att använda sig av en så kallad storytelling i försäljningsarbetet skapade de en meningsfullhet om vad som var viktigt för företaget hos säljarna, nämligen ledord som omtanke, filosofi och "svenskhet". Vi tolkar detta som att det går hand i hand med det allt mer ökande fokuset mot Caresegmentet. Vilket innebär att de enkla reglerna verkställs i organisationen, vilket tyder på ett möjliggörande ledarskap från Rune Torbjörnsen.
  - **Fredrik Forssell:** Samarbetet med Ergonomi Design skapade en meningsfullhet om att detta var en produkt som de skulle satsa vidare på. Vidare skapade samarbetet också en trovärdighet för produkten.
  - **Fredrik Forssell:** Att Rune Torbjörnsen valde att byta lokaler och Doro dessutom bytte profilmfärg till orange för att symbolisera det nya och livfulla, ser vi som ett sätt att skapa meningsfullhet om att det är viktigt för företaget att våga testa nya saker för att kunna överleva.
- Plantera frö av framväxande handling
  - **Fredrik Forssell & Peter Cullin:** När Rune Torbjörnsen valde att göra produktutveckling till en egen enhet, tolkar vi det som att Rune identifierade detta som ett kunskapscentrum. Vidare möjliggjorde Rune Torbjörnsens fria tyglar att Peter Cullin vågade upprätta samarbeten med leverantörer. Vilket kan tolkas som att Rune Torbjörnsen fick kunskapscentret att kommunicera med andra kunskapscentrum.

### 8.3.11 Främja Nätverksbyggande

- Katalysera nätverksbyggande
  - **Peter Cullin & Fredrik Forssell & Maria Benktzon:** Att börja samarbeta med Ergonomidesign var ett sätt för ledningen att katalysera ett nätverksbyggande. Då ledningen insåg att de behövde inhämta mer kunskap om sitt nya kundsegment.

- **Peter Cullin:** Då det under Runes Torbjörnsen tid upplevdes av de anställda att det inte fanns någon plan för informationsspridning. Vilket innebar att de behövde interagera mera med varandra och på så sätt skapa nätverk. Ett exempel på detta är hur Peter Cullin självständigt upprättade samarbeten mot Doros leverantörer.
- **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen skapade arenor för att främja nätverksbyggande i organisationen när han valde att byta till nya lokaler med öppnare planlösning och ett vardagsrum som lunchrum. Vidare innebar de ökade satsningarna på personalfester och kickoffer till att främja nätverksbyggande i organisationen.
- Se och kommunicera hela systemet
  - **Fredrik Forssell:** Rune Torbjörnsen satsade vidare mycket på relationer utom organisationen vilket kan vara ett tecken på att han försökte se hela systemet och inte bara delar av det.