



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90

Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Behöver vi förstå?

*En studie av behovet av ett förståelsebaserat
ledningsperspektiv*

Författare:

Peder Holst & Victor Lennartsson

Handledare:

Robert Wenglén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Behöver vi förstå? – En studie av behovet av ett förståelsebaserat ledningsperspektiv
Seminariedatum:	2011-05-23
Ämne/kurs:	FEKP90 Företagsekonomi: Examensarbete på civilekonomprogrammet
Författare:	Peder Holst & Victor Lennartsson
Handledare:	Robert Wenglén
Fem nyckelord:	Förståelse, Ledarskap, Kontext, Komplexitet, Applicerbarhet
Syfte:	Syftet med denna rapport är att bidra till litteraturen om förståelsebaserade ledningsperspektiv genom att explicit jämföra organisationer från olika delar av det organisatoriska spektrumet och att jämföra tillverknings- och tjänsteföretag när det gäller förståelse för chefers beslut men även vilken förståelse chefer har för sina anställdas situation och hur det påverkar deras beslutsfattande för att se med större precision till vilken grad det förståelsebaserade ledningsperspektivet är applicerbart. På så vis blir vårt bidrag till diskussionen varken ett bekräftande eller ifrågasättande av perspektivets existens per definition, utan snarare till vilken utsträckning det kan observeras i olika delar av det organisatoriska spektret idag.
Metod:	Studien genomförs med en kvalitativ metod och genom en induktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Rapporten är byggd på teorier om ett förståelsebaserat ledarskap. Även taylorism samt rationalistiska och tolkande synsätt utgör en teoretisk grund.
Empiri:	Den empiri som ligger till grund för denna rapport har samlats in genom 9 intervjuer med anställda och mellanchefer samt en ledningsgruppsmedlem från fyra olika företag, två från tjänsteindustrin och två från tillverkningsindustrin.
Slutsatser:	Studien finner att det finns ett behov för förståelsebaserade ledningsperspektiv i tjänsteföretagen medan behovet för ett sådant ledningsperspektiv i tillverkningsföretagen begränsas av tekniska maximum och standardiserade arbetsrutiner. Vidare finner studien att ett ledarskap som fokuserar på motivation genom olika metoder istället tycks finnas i tillverkningsföretagen.

Abstract

- Title:** Do we need to understand? A study of the need for an understanding-based perspective of leadership
- Seminar date:** 23 / 05 / 2011
- Course:** FEKP90 Business Administration: Degree Project
Master of Science in Business and Economics
- Authors:** Peder Holst & Victor Lennartsson
- Advisor:** Robert Wenglén
- Key words:** Understanding, Leadership, Context, Complexity, Applicability
- Purpose:** The purpose of this report is to make a contribution to the literature on understanding-based perspectives on leadership through explicitly examining organizations from different parts of the organizational spectrum and to compare manufacturing and service companies when it comes to understanding of superordinates' decisions but also what understanding superordinates have of their employees' situation and how it affects decision-making in order to identify the degree to which the understanding-based perspective is applicable. Consequently, our contribution to the discussion is not an attempt to confirm nor to question the existence of the perspective per definition, but rather to see to which extent it can be observed in different areas of the organizational spectrum today.
- Methodology:** The study is a qualitative study with an inductive approach
- Theoretical perspective:** The report is built on theories of an understanding-based perspective of leadership. Taylorism and rationalist and interpretative views also provide a theoretical ground.
- Empirical foundation:** The empirical material used in this report has been gathered through 9 interviews with employees, middle managers and one directorate member from four different companies, two from the service industry and two from the manufacturing industry.
- Conclusion:** The study find that there is a need for an understanding-based perspective of leadership in the service companies while the need for such a perspective of leadership in the manufacturing companies is limited by technical maximums and standardized procedures of work. Further, the study finds that a form of leadership which focus on motivation seem to exist in the manufacturing companies instead.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Taylorismens framfart och framväxten av alternativa synsätt.....	6
1.2 Ett paradigmskifte? De rationalistiska och tolkande synsätten	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Definitioner	10
2. Metod	12
2.1 Vetenskapliga antaganden.....	12
2.2 Kvalitativa intervjuer.....	13
2.3 Intervjuer	14
2.4 Observation	15
2.5 Datakällor och källkritik.....	15
2.6 Urvalsgrupp.....	16
2.6.1 ”Banken”	17
2.6.2 ”IT-Konsultföretaget”	18
2.6.3 ”Sanitetsgodsföretaget”	18
2.6.4 ”Papperstillverkaren”	18
2.7 Analys av insamlat material	19
2.8 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	20
2.9 Avgränsning	21
3. Bakgrund och teori	22
3.1 Ett förståelsebaserat ledningsperspektiv.....	23
3.2 Det förståelsebaserade ledningsperspektivets applicerbarhet.....	24
3.3 Ledningsperspektiv och det evigt ökande behovet av nya sätt att göra affärer	25
3.4 Ledarskapsteoriernas framväxt.....	26
3.4.2 Stilorienteringen	27
3.4.3 Situationsorienteringen.....	27

3.4.4	Den ”Halvnya” ledarskapsorienteringen	28
3.4.5	Postheroismorienteringen	29
3.4.6	Nya bidrag	29
3.5	Situationsorienteringen och förståelse.....	30
4.	Empiri och analys	33
4.1	Våra tjänste- och tillverkningsföretag	33
4.1.1	Grad av standardisering.....	33
4.1.2	Huvudresurser	34
4.1.3	Organisatorisk struktur	34
4.2	Jämförelse av förståelsedrivande faktorer	35
4.2.1	Relationen mellan chef och anställd.....	35
4.2.2	Informell organisation och kommunikation	41
4.2.3	Formell kommunikation	45
4.2.4	Incitament.....	50
4.3	Behovet för förståelse.....	51
4.4	Ledarskap	57
5.	Slutsats	60
5.1	Slutsatser	60
5.2	Diskussion	61
5.3	Framtida forskning	62
	Litteraturförteckning.....	63
	Appendix 1 - Intervjuguide	66
	Appendix 2 – Artikel	71

1. Inledning

När man blickar ut över den organisatoriska horisonten möts man av ett myller av olika affärsmodeller, idéer och teorier. Bakom varje sådan finns olika uppfattningar om hur man på bästa sätt organiserar, förstår och leder dessa organisationer för att lyckas så bra som möjligt. De senaste decennierna har uppfattningen om att en organisation måste vara flexibel och anpassningsbar för att bli konkurrenskraftig vuxit fram starkt som ett resultat av att organisationernas omgivning och uppgift blir alltmer komplex avseende teknik, kunskap, kompetens, värderingar och globalisering (Sandberg & Targama, 1998). Men är det så för alla organisationer, oavsett individuella förutsättningar? Är det så att det alltid är att föredra att skapa flexibilitet i organisationer genom att leda genom visioner och andra indirekta medel? Eller är det istället så att den organisatoriska utvecklingen inte innebär en förflyttning från en typ av organisation som är mest lämplig till en annan, utan snarare att spektret breddas då fler företag kan göra affärer på fler sätt? Om det är så; finns det skillnad i ledarskap i olika delar av detta spektrum? I denna rapport undersöker vi företag från tillverknings- och tjänsteindustrin, två branscher som intuitivt bör uppleva olika förutsättningar. För att försöka besvara dessa frågor och därmed bidra till litteraturen om organisatoriska ledningsperspektiv.

1.1 Taylorismens framfart och framväxten av alternativa synsätt

När man tittar tillbaka i organisationshistorien står det ganska klart att de hittills dominerande metoderna för organisering och ledning i företag till viss grad har baserats på specialisering av arbetsuppgifter och direkt instruktion eller styrning (t.ex. Wren, 2005). Denna kategori av teorier förespråkar typiskt sett även en hierarkiskt uppbyggd organisation med starka organisatoriska strukturer, i enlighet med t.ex. Webers (1922) tankar om byråkratiska och regelmässiga styrningsmetoder. Även om dessa synsätt har haft olika benämningar finns de i samma kategori av teorier och i viss mån är de baserade på de tankar som F.W. Taylor framförde i sitt historiska verk *The Principles of Scientific Management* från 1911. Detta synsätt benämns normalt sett ”Taylorismen” eller ”Scientific Management”. Ett otal modifierade släktingar till Taylorismen finns men det skulle vara fruktlöst att räkna upp samtliga av dessa här.

En av de första större avvikelserna från denna kategori av synsätt stod Burns & Stalker för i sin bok *The Management of Innovation* från 1961, där man föreslår olika organisationsstrukturer för olika förutsättningar. Författarna kommer fram till att organisationsstrukturer baserade på Taylorismen fungerar väl i stabila företagsmiljöer, som präglas av stor förutsägbarhet och små variationer, där fastställda sätt att utföra arbetet och

lösa problem kan användas samt att arbetet kan brytas ner i delar för specialisering. Denna struktur benämns den *mekanistiska*. Däremot passar en annan organisationsstruktur som de benämner *organisk* bättre för företag i en instabil och dynamisk miljö där det inte finns fastställda sätt att utföra arbetet eller lösa problem. Problemet eller arbetsuppgiften kan enligt författarna inte heller alltid brytas ner i identifierbara uppgifter för specialisering. Den organiska organisationsstrukturen präglas av ständig omvärdering och justering av arbetsuppgifter genom interaktion mellan individer och grupper och som ett resultat av uppgiftens komplexitet ställs högre krav på lateral (d.v.s. icke-hierarkisk) kommunikation och samarbete för att lösa den. En annan viktig avvikelse i den organiska strukturen är att styrning kan ske genom information och råd snarare än beslut och instruktioner. Just denna upptäckt har visat sig viktig för framväxten av nya organisationsteorier långt efter Burns & Stalker. Innan vi tar upp dessa förefaller det rimligt att diskutera varför detta synsätt och dess följeslagare uppkommit.

När *The Principles of Scientific Management* kom ut år 1911 var det industrialiserade samhället fortfarande i sin vagg. Principen om löpande band och masstillverkning var ny och det är rimligt att anta att dessa principer är anledningen till Taylorismens uppkomst. Under första halvan av 1900-talet förstärktes dessa principer kraftigt, vilket ledde till Taylorismens starka inflytande. Tillverkningsindustrins framfart innebar nödvändigtvis även större konkurrens. För att överleva denna konkurrens ökade kraven på organisationer att satsa på teknisk utveckling, att minska ledtider, skära kostnader etc. Chandler (1962) menar att företag under första hälften av 1900-talet i huvudsak stötte på två problem, (a) att reducera kostnader genom att förbättra tekniker och processer, samt (b) ett ökat behov av planering, koordinering och belöningssystem. Dessa problem var resultat av de högre krav som ställdes på kundanpassning, specialisering och kvalitet, som i sin tur föregåtts av ökad konkurrens. Som ett resultat av detta krävdes det att organisationen var mer flexibel för att kunna möta marknadens behov.

Tillsammans bidrog dessa faktorer, med flera, till att företagets miljö och verksamhet blev alltmer komplex. Komplexitet i detta fall betyder nödvändigtvis större svårigheter att standardisera, etsa fast, vissa beteende och procedurer. Anledningen till detta är att de beteende som är inlärdas blir ifrågasatta, en parallell kan här dras till Lewins (1951) ”unfreeze-change-freeze”-teori. Dessutom kommer den dynamiska karaktären av mer komplexa arbetsuppgiften naturligt, vilket kan leda till mer kontinuerligt anpassningsarbete i enlighet med Weick & Quinns (1999) ”freeze-rebalance-unfreeze”-teori. Det innebar vid tiden också

att specialister på ett flertal områden kom att behövas och detta är en viktig anledning till uppkomsten av många kunskaps- och tjänsteyrken, t.ex. konsulter. Det är just denna komplexitet som Burns & Stalker (1961) upptäckte under sin forskning och för vilken de senare föreslog den organiska organisationsstrukturen som mer lämplig.

På senare år har förbättrade kommunikationer lett till ett utökat konkurrensfält, i vissa fall globalt, ökad diversifiering i arbetskraften, samt ändrade värderingar i samhället. Även dessa faktorer spelar in på den ökade komplexiteten och de ökande kraven på flexibilitet i organisationer (Sandberg & Targama, 2007)

1.2 Ett paradigmskifte? De rationalistiska och tolkande synsätten

Som vi tidigare nämnde byggde Burns & Stalkers (1961) organiska organisationsstruktur på indirekta styrningsmetoder såsom information och råd snarare än direkta eller specifika instruktioner. På senare tid har ett antal forskare föreslagit en liknande lösning, där styrning sker genom exempelvis visioner, ”mission statements”, kultur och värderingar. Beckérus et al (1988), Clark & Clegg (2000) samt Pearce & Conger (2003) sällar sig till denna skara och kallar detta för ett doktrin- eller paradigmskifte inom organisationsledning. Anledningarna för detta skifte är i stort sett samma som angavs ovan, nämligen större komplexitet som leder till ökad teknologisk utveckling, kunskapsintensitet och tjänsteföretag, diversifiering i arbetskraft, förändrade värderingar m.fl. (Sandberg & Targama, 2007). Denna skara av forskare anser att indirekta metoder för ledning är nödvändiga av fler anledningar än vad Burns & Stalker fann. Man gör här en åtskillnad på ett *rationalistiskt* och ett *tolkande* synsätt. De huvudsakliga skillnaderna på dessa synsätt är följande (Sandberg & Targama, 2007):

- I det rationalistiska synsättet (Burns & Stalker inräknat) anser man att det går att skilja på subjekt och verklighet, d.v.s. att verkligheten är objektiv och skild från subjektet (t.ex. individen). I det tolkande synsättet, å andra sidan, anser man att individen och verkligheten är oskiljbart förenade, att verkligheten skapas av individens upplevelser och tolkningar av verkligheten. Berger & Luckmann (1966) kallar detta ”*socially constructed realities*”, på liknande sätt menar Smircich & Stubbart (1985) att verkligheten (*enacted environment*) skapas genom interaktion och andra sociala processer individer emellan för att skapa delade världsuppfattningar (*shared meaning*) som möjliggör organisation av individer.

- Som en följd av att rationalisterna anser att man kan separera individ och verklighet innebär detta också att man genom observationer av verkligheten kan komma närmare sanningen om

denna och således kunna förstå den på ett bättre sätt. I det tolkande synsättet är detta inte möjligt då verkligheten skapas av de som individer som upplever den. På samma sätt anser rationalisterna att diskurs eller språk speglar den objektiva verkligheten. I det tolkande synsättet är detta inte möjligt då varje individ har en annorlunda uppfattning om vad verkligheten är och således kan inte diskurs eller språk spegla verkligheten på ett universellt sant sätt. Då språk är ett viktigt medel som individer använder för att göra sin världsuppfattning explicit (till viss mån), är det i det tolkande synsättet viktigt att skapa samförstånd för att kunna organisera. Smircich & Stubbart (1985) skriver att ”*Organization is defined as the degree to which a set of people share many beliefs, values and assumptions that encourage them to make mutually reinforcing interpretations of their own acts and the acts of others*” (s. 727)

- På samma sätt som i ovanstående paragraf antar rationalisterna att allt har en förklaring, vilket möjliggörs av uppfattningen att det finns en objektiv verklighet. Detta är inte möjligt i det tolkande synsättet. Samma argument gäller för mänskliga handlingar. Här anser rationalisterna att dessa kan förklaras genom kunskap om personliga egenskaper i samspel med omgivningen. Återigen, eftersom man i det tolkande synsättet anser att omgivningen uppfattas olika av olika individer är det inte möjligt att förklara mänskliga handlingar med hjälp av denna kunskap. Människor betar sig sålunda enligt deras individuella uppfattning och förståelse om verkligheten. (Sandberg & Targama, 2007)

För att summera dessa skillnader kan man i stort säga att människors handlingar inte är beroende av omgivningen per definition, utan istället deras individuella uppfattningar om omgivningen.

1.3 Problemformulering

I denna rapport undersöker vi om branschens eller den individuella organisationens upplevda komplexitet påverkar behovet av ett förståelsebaserat ledarskap för fortsatt konkurrenskraft och kompetensutveckling. Beroende på utfallet av denna fråga undersöker vi vilka alternativa ledningsperspektiv som eventuellt finns och hur dessa praktiseras genom ledarskap.

1.4 Syfte

Syftet med denna rapport är att bidra till litteraturen om förståelsebaserade ledningsperspektiv genom att explicit jämföra organisationer från olika delar av det organisatoriska spektrumet och att jämföra tillverknings- och tjänsteföretag när det gäller förståelse för chefers beslut

men även vilken förståelse chefer har för sina anställdas situation och hur det påverkar deras beslutsfattande för att se med större precision till vilken grad det förståelsebaserade ledningsperspektivet är applicerbart. På så vis blir vårt bidrag till diskussionen varken ett bekräftande eller ifrågasättande av perspektivets existens per definition, utan snarare till vilken utsträckning det kan observeras i olika delar av det organisatoriska spektret idag.

1.5 Definitioner

Under textens gång kommer ett antal nyckelbegrepp att användas och det är därför på sin plats att dessa nyckelbegrepp definieras redan i ett tidigt skede av rapporten. Definitionerna som anges nedan är de som kommer att användas i resten av rapporten om inget annat anges. Definitionerna är inspirerade av Sandberg & Targama (1998)

Förståelse – Individens upplevelse av sitt arbete och sin omvärld som styr hur dessa individer tolkar händelser i dennes miljö och därför påverkar hur denne kommer att agera.

”Så som de förstår sin situation så handlar de” (Sandberg & Targama, 1998, s. 12)

Gemensam förståelse – Den förståelse som individer skapar kollektivt för sin arbetsuppgift och omvärld och lägger grunden för deras samverkan

”Utan en gemensam förståelse av sitt arbete kommer ingen samverkan till stånd, och därmed framträder heller ingen kollektiv kompetens i arbetsutförandet” (Sandberg & Targama, 1998, s. 90)

Förståelsebaserat ledningsperspektiv – Ett ledningsperspektiv där ledning sker genom vision och inspiration, där individuell handlingskraftlighet sätts i fokus, där insikt finns om att (a) verkligheten är en social konstruktion, (b) verkligheten är en subjektiv och social förståelse snarare än en objektiv, samt (c) människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten (Sandberg & Targama, 1998)

Verksamhetens komplexitet – Grad av icke-standardisering, icke-konventionalitet, krav på individuell eller gemensam kompetens eller annan omständighet som gör att verksamhetens natur är mer komplex än i en icke-komplex verksamhet. Denna komplexitet ställer högre krav på analysförmåga på individuell och/eller gemensam nivå jämfört med mindre komplexa verksamheter.

”Krav på kompetens ökar bland den operativa personalen. Det räcker inte längre med att kunna sina handgrepp eller att behärska ett fåtal rutiner. Man måste kunna upptäcka att bedöma problem, förstå vad som händer vid alternativa åtgärder och se till framtida effekter av olika sätt att lösa problem” (Sandberg & Targama, 1998, s. 16)

Organisatoriskt spektrum – Det spektrum av olika organisationsformer, affärsmodeller och karaktäristika som kan användas för att beskriva organisationer i dagsläget. Begreppet används för att tydliggöra att olika organisationer kan uppleva väldigt varierande förutsättningar.

2. Metod

2.1 Vetenskapliga antaganden

Alvesson & Sköldbberg (2009) identifierar positivism och hermeneutik som två vetenskapliga synsätt. Denna åtskillnad är lämplig för oss att använda då den passar väl in i vår forskningsfråga och vårt val av metod. Vi kommer därför att beskriva de två koncepten och hur skillnaderna är relevanta för denna rapport.

Positivismen tycks vara grundad i naturvetenskapliga studier och syftar till att bekräfta eller förkasta objektiva hypoteser om samband i ”verkligheten”. Positivismen är ofta av en mer ytlig karaktär än hermeneutiken i och med att de samband som man undersöker endast ska bekräftas eller förkastas. Alvesson & Sköldbberg (2009) ger exemplet ”Positivism, on the contrary, regarded (in its deductive-nomological model) theoretical propositions as simply statements of universal relations like the prime example “all swans are white”. If the statement is valid, it’s true, otherwise it’s false” (s. 21). Det ska dock klargöras att exemplet ovan skildrar ett något överdrivet exempel på positivism och är enbart syftat att klargöra den relativa ytligheten hos det positivistiska synsättet. Vad som är karaktäristiskt för synsättet är att man utgår ifrån en objektiv världsbild och att den kunskap om verkligheten som man kan samla på sig genom studier därför representerar denna världsbild och kan mätas och jämföras (Alvesson & Sköldbberg, 2009).

Kvantitativa metoder ligger nära till hands i detta synsätt då man söker bekräfta samband i en logisk och objektiv verklighet. Synsättet torde således kunna appliceras med fördel i studier där utfallet av studien kan bedömas med hjälp av stabila utredningsmetoder såsom sannolikhetslära eller etablerade kvantitativa metoder.

I den hermeneutiska vetenskapssynen, å andra sidan, menar man att de samband som man inom positivismen försöker finna inte lämpar sig på mänskliga och sociala fenomen. Detta är ett resultat av att mänskliga och sociala fenomen inte alltid följer ett logiskt mönster och således inte alltid kan förklaras genom mätningar av den antagna objektiva verkligheten. Istället, föreslår hermeneutikerna, ska helheten studeras snarare än delar av verkligheten, då delarna först kan förstås när de kan kopplas till helheten (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Hermeneutiker betonar förståelse för faktorer såsom språk, symbolism och kultur för att kunna skapa en uppfattning om helheten. Först då kan man förstå delarna.

Då vår studie är av en tolkande karaktär, förefaller det som att en hermeneutisk vetenskapssyn är bättre lämpad för oss än en positivistisk. Vi söker inte enbart finna samband utan också förklara vad dessa samband beror på. Särskilt intressant är det hermeneutiska synsättet då en viktig del av vår rapport är att undersöka variationer i tolkningar och förståelse. Ricoeur (1974, refererad till i Alvesson & Sköldberg 2009) menar att hermeneutiken är ett tänkande där man inser att mångfalden av tolkningar och förståelse kan kollidera och skapa inspiration.

2.2 Kvalitativa intervjuer

När det handlar om att undersöka huruvida ett skifte inom ledningsperspektiv har ägt rum eller vilken typ av ledarskap som tillämpas inom en viss organisation blir en stor kvalitativ undersökning en nödvändighet. En kvalitativ metod kan jämfört med en kvantitativ leda till ett annat djup i undersökningen. Cassell & Symon (1994) identifierar sex huvudsakliga skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa studier. Kvalitativa studier har ofta följande egenskaper jämfört med kvantitativa:

- Tolkning snarare än kvantifiering av material
- Subjektiv snarare än objektiv tolkning från undersökaren
- Flexibla snarare än rigida intervjuer
- Syftar till att förstå processer snarare än att förutsäga utfall
- Kontextberoende snarare än generell förståelse
- Mer fokus på intervjuobjektets reaktion än en kvantitativ studie, d.v.s. att intervjuaren kan utläsa mer på kroppsspråk, sättet som intervjuobjektet uttrycker sig, etc. jämfört med en kvantitativ studie.

I och med att vårt syfte med denna rapport inte är att pröva hypoteser utan snarare att induktivt undersöka hur organisationer fungerar, gör vi bedömningen att en kvalitativ metod är mer givande än en kvantitativ. Vi tror alltså att de svar som vi söker på ett bättre sätt kan erhållas genom tolkning snarare än kvantifiering, genom flexibla snarare än rigida intervjuer, genom att förstå processer snarare än att förutspå utfall, att forskningen är kontextberoende snarare än generell samt att man kan utläsa mer av intervjuobjektets reaktion än dennes svar i en kvantitativ studie. Vi medger även att svaren på intervjuerna kommer att tolkas på ett sätt som till viss grad är subjektivt – objektivitet är, när vi själva utformat frågeställningen, ett svårt mål att nå.

Då vi använder oss av en induktiv ansats, d.v.s. vi undviker att formulera direkta hypoteser om samband för att sedan bekräfta eller förkasta dessa, tycks en kvalitativ metod vara mer lämplig. Backman (2008) menar att ”den kvalitativa ansatsen är övervägande induktiv” (s. 54). Detta ter sig naturligt, då en deduktiv metod nödvändigtvis innehåller hypoteser.

En annan anledning till att vi valt att använda oss av en kvalitativ metod är att den ger mer utrymme för att verkligheten kan tolkas som en subjektiv konstruktion. Backman (2008) menar att verkligheten är en individuell, social och kulturell konstruktion och att intresset ligger i att studera hur människan tolkar och uppfattar den omgivande verkligheten (s.53). Detta kan kontrasteras mot den traditionella, kvantitativa metoden, där man separerar, registrerar och mäter en antagen objektiv verklighet (ibid.). Lee (1999) bekräftar detta genom att påpeka att ”whereas quantitative researchers typically assume a single objective world, qualitative researchers typically assume that multiple subjectively derived realities coexist” (s.6). När individer på detta sätt ska besvara frågor om hur de uppfattar sin verklighet, tycks det vara absolut nödvändigt att intervjun är flexibel och att intervjuaren ges möjlighet att ställa följdfrågor. Dels för att individen själv inte alltid förstår sin egen verklighet, dels för att olika intervjuobjekt har olika uppfattningar om vad verkligheten är. Således är en kvalitativ metod att föredra även ur detta perspektiv.

Vidare är en standardiserad, kvantitativ metod i vår bedömning för ytlig och opersonlig för att kunna leda till önskade resultat. Önskade resultat innebär i detta fall enbart att intervjuobjektet besvarar frågorna utifrån hur denne själv uppfattar verkligheten. Kvale & Brinkmann (2009) pekar på relationen mellan intervjuaren och intervjuobjektet där de menar att en trygg relation mellan intervjuare och objekt påverkar den kunskap och information som intervjuaren kan få ut av intervjun. Vi bedömer att en mer flexibel metod och mer direkt interaktion (ansikte mot ansikte) kan leda till en större trygghet mellan intervjuaren och intervjuobjektet och därmed även mer precisa och genuina svar.

2.3 Intervjuer

Av ovan nämnda anledning har vi valt att utföra ett fåtal, men mer omfattande, intervjuer på var och ett av våra undersökningsföretag. I samtliga fall har vi intervjuat en anställd på grundnivå samt en mellanchefer. I ett fall har vi även intervjuat en medlem ur företagets ledningsgrupp. Anledningen till att vi har valt att intervju personer från så skilda hierarkiska delar av organisationen är att vi vill täcka in flera perspektiv från olika organisatoriska nivåer.

På så vis blir vår studie inte vriden åt varken chefs- eller anställds perspektiv, detta bedömer vi som viktigt då vår studie huvudsakligen fokuserar på just skillnaden mellan dessa två perspektiv.

Intervjuerna har bestått av 4 öppna frågor med en rad följdfrågor. En checklista har sedan använts för att säkerställa att vi fått de svar som behövdes. Dessa intervjuer skulle kunna klassificeras som semistrukturerade, vilka lämpar sig bättre för kvalitativa studier (t.ex. Lundahl & Skärvad, 1999). Vid början av varje intervju förklarades studiens bakgrund, frågeställning och syfte för intervjuobjektet. Avsikten med detta var att få intervjuobjektet att skapa sig en bild av vad rapporten undersöker och på så sätt kunna förstå och svara på frågorna på ett bra och relevant sätt. Intervjuobjektet uppmanades dessutom att fråga om förtydligande om frågor eller övrigt verkar oklart.

2.4 Observation

Det bör nämnas att en av författarna till denna rapport under perioder varit anställd vid ett av undersökningsobjekten. Med tanke på att den person som observerar själv tenderar att influeras av studieobjektets språk, sedvänjor, åsikter och känslor (Lundahl & Skärvad, 1999) väljer vi att bortse från denne författares erfarenheter på företaget i största möjliga mån. Vi bär dock med oss, som vi tidigare noterat, att en viss grad av subjektivitet kommer alltid att finnas. Vi har med tanke på denna problematik också valt att i största möjliga mån intervjua personer som författaren sedan tidigare har haft begränsad kontakt med. Syftet med detta är tvåfaldigt, att undvika subjektivitet och istället frambringa genuint beteende från både intervjuaren och den intervjuade.

2.5 Datakällor och källkritik

Lundahl & Skärvad (1999) poängterar att information som hämtas från sekundära källor kan vara av väldigt varierande kvalitet. De kan vara vinklade, ofullständiga, tveksamma ur ett urvalsperspektiv o.s.v. Då vår undersökning baseras på i stort sett enbart primär data undviker vi eventuella problem med mellankällor. Den sekundärdata som vi kommer att använda oss av är av icke-kontroversiellt slag, d.v.s. data som på något sätt är fastställd (t.ex. årsredovisningar) eller åtminstone rättfram och svår att missförstå.

Vi får alltså större utrymme att göra våra egna tolkningar av intervjuobjektens egna ord när vi använder oss av en stor andel primärdata och därför bör vår källkritik primärt riktas mot de primärdata som vi har samlat in

Till att börja med tycks förståelsebegreppet tolkas olika av olika intervjuobjekt. Framför allt tycks de anställda i tillverkningsföretagen begränsa sin förståelse av begreppet till "förmågan

att förstå sina arbetsuppgifter”. Denna uppfattning om förståelse stod fast även efter vidare förklaring från intervjuaren. Detta kan dock vara en värdefull insikt i analysen av det empiriska materialet, då det kan vara en indikator på en avsaknad av insikt för olika förståelsegrunder och subjektiva verklighetsuppfattningar, trots att intervjuerna visar på en viss insikt av olika socialt konstruerade verkligheter (se t.ex. Berger & Luckmann, 1966). Vidare tenderade de anställda (i motsats till cheferna) i tre av de fyra objekten ge kortare svar och utan större eftertanke än vad deras respektive överordnade gjorde, vilket ledde till att vissa retoriska anpassningar var nödvändiga beroende på vilken person som intervjuades. Enligt Potter (1997, s. 146, citerad i Bryman & Bell, 2005) lägger diskursanalys tonvikt på ”hur olika versioner av världen, samhället, händelser och inre psykologisk verklighet produceras i diskurser”. Av denna anledning har retoriska anpassningar varit nödvändiga, inte för att analysera, utan för att skapa förståelse för frågorna hos intervjuobjektet. Detta gäller främst de anställda, då vi upplevde att cheferna som intervjuades hade större språkliga likheter med författarna. Vi gör dock bedömningen att frågorna i huvudsak tolkats på samma sätt oavsett hierarkisk status.

Ytterligare kritik kan framföras mot de instinktiva svar som vid vissa tillfällen framkom, särskilt från intervjuobjekt i chefsposition. Ett typexempel på detta är att besvara frågor som är av något kontroversiell art med ett snabbt och rakt svar därför att det upplevs som en fråga där svaret inte får avvika från vad det ”ska” vara ur intervjuobjektets synvinkel.

Det ska även nämnas att individuella variationer alltid förekommer hos intervjuobjekten och det är troligt att intervjuobjekten inte är helt representativa för någon sorts idealbild för en anställd eller mellanchefer i denna typ av undersökning.

2.6 Urvalsgrupp

Nedan följer kortare beskrivningar av de organisationer som vi har undersökt. Vid urvalet har vi haft vissa kriterier för att göra vår studie så relevant som möjligt. Till att börja med har vi försökt säkerställa tillräcklig storlek på organisationen för att motivera ett eventuellt behov av ett förståelsebaserat ledarskap. Vi har därför valt att fokusera på företag som har över 100 anställda och har en omsättning på 500 MSEK eller mer. Vidare har vi försökt välja organisationer (två i varje bransch) som intuitivt bör uppleva betydande skillnader vad gäller förståelse och ledarskap. Notera att de huvudsakliga skillnaderna inledningsvis är baserade på branschstereotypen snarare än inom branscherna.

När det kommer till representativitet i urvalet kan man göra en åtskillnad på personlig och på företagsmässig representativitet. På det personliga planet kan man aldrig garantera att personerna är representativa för den sorts personer som arbetar i företagen som de representerar. Med subjektiva verklighetsuppfattningar i åtanke är det svårt att avgöra vad som är representativt eller om det ens finns något som kan kallas för personlig representativitet i en organisation. Det kan, såklart, finnas vissa generella tendenser bland de individer som arbetar i en bransch eller en annan, t.ex. utbildningsgrad, ålder, intressen. Med detta i åtanke har vi försökt välja ut personer som är accepterade och respekterade och har förhållandevis stor erfarenhet på respektive företag, en sådan status torde innebära att det finns en grad av konformitet mellan dessa individers beteende och det generellt accepterade beteendet. Det generellt accepterade beteendet torde således också vara det som är representativt för företaget i fråga. Utöver detta har vi i urvalet av intervjupersoner lagt stor vikt vid att individen ska ha förmåga att vara konstruktiv och öppen för att intervjun ska vara så givande som möjligt.

På företagsnivå behöver man som undersökare till viss mån välja undersökningsobjekt utifrån det intryck man får. I vårt fall var syftet att jämföra tillverkningsindustri av mindre komplex art med tjänsteföretag som utför icke-standardiserade arbetsuppgifter. Det ska medges, att de två tillverkningsföretagen i vårt urval är betydligt mer lika när det kommer till de arbetsuppgifter som utförs än vad de två tjänsteföretagen är. Då tillverkningsföretagen i detta fall är mer uniforma, räknar vi med att dessa kommer att ge en mer representativ bild av just den branschgrenen. Samtidigt ska det tilläggas att studien i första hand syftar till att identifiera eventuella skillnader mellan företag som präglas av standardiserade kontra icke-standardiserade arbetsuppgifter, vilket gör att den lägre graden av uniformitet hos tjänsteföretagen är ett noterbart, men inte allvarligt problem.

2.6.1 "Banken"

Detta intervjuobjekt är ett underkontor till en stor regional bank i södra Sverige. Organisationen som helhet har ungefär 300 anställda och har en omsättning på ca 500 MSEK. Organisationen har på senare år upplevt ett antal omorganiseringar, vilket vi bedömer som stimulerande då det kommer till att tolka hur organisationens medlemmar har skapat förståelse för dessa förändringar och dess bakomliggande orsaker. Intervjuer gjordes med följande personer:

- Mellancheff, ca 40 år, ca 10 års erfarenhet

- Anställd, ca 45 år, ca 20 års erfarenhet

2.6.2 "IT-Konsultföretaget"

Detta intervjuobjekt är ett underkontor till ett av Nordens största IT-konsultföretag. Organisationen som helhet har över 17000 anställda fördelat på flera världsdelar, varav ca 4000 i Sverige. Det svenska bolaget har en omsättning på ca 5000 MSEK. Organisationen är särskilt intressant då den främst sysslar med icke-standardiserade lösningar på problem åt stora kunder, vilket torde ställa höga krav på förståelse och kompetensutveckling. Organisationen gör dessutom regelbundna omorganiseringar, vilket likt föregående företag är intressant ut förståelsesympunkt. Intervjuer gjordes med följande personer:

- Mellancheff, ca 35 år, ca 10 års erfarenhet
- Anställd, ca 35 år, ca 10 års erfarenhet

2.6.3 "Sanitetsgodsföretaget"

Detta företag är en av Nordens största producenter av sanitetsgods i olika former och ingår i en stor europeisk koncern. Företaget har ca 600 anställda och omsätter ca 1500 MSEK, koncernen som helhet omsätter betydligt mer. Denna organisation är intressant då den representerar urtypen för en bruksindustri som på senare år till stor del har automatiserats vilket har resulterat i kraftiga nedskärningar i personal. Denna process beskrevs som en "övergång från en hantverksindustri till en processindustri" och särskilt intressant är reaktioner på de ändrade kraven på förståelse för processen, förändringen i sig, samt de nya arbetsuppgifterna. Intervjuer gjordes med följande personer:

- Ledningsgruppsmedlem, ca 60 år, ca 35 års erfarenhet
- Mellancheff, ca 40 år, ca 15 års erfarenhet
- Anställd, ca 30 år, ca 5 års erfarenhet

2.6.4 "Papperstillverkaren"

Detta företag är en del av en stor Nordisk koncern och har ca 800 anställda. Koncernen som helhet har upptill 30 000 anställda. Denna del av koncernen omsätter ca 3000 MSEK, koncernen som helhet omsätter betydligt mer. Denna är, likt föregående organisation, en organisation som på senare år genomgått omfattande automatiseringar och som resultat skurit ner i antal anställda. Företaget är intressant ur undersökningssynpunkt av samma anledningar

som föregående företag, nämligen hur förståelse för en ny process och för förändringen i sig fungerar, både bland chefer och bland anställda. Intervjuer gjordes med följande personer:

- Mellanchefer, ca 45 år, ca 15 års erfarenhet
- Anställd, ca 25 år, ca 4 års erfarenhet.

2.7 Analys av insamlat material

I detta avsnitt avser vi beskriva analysförfarandet av det empiriska material som vi genom intervjuer insamlat.

Den initiala kontakten med undersökningsföretagen togs huvudsakligen genom personliga kontakter, varpå lämpliga intervjuobjekt valdes ut baserat på hierarkisk status, arbetsuppgift, samt bedömd förmåga att uttrycka sig utförligt och konstruktivt. Intervjuernas längd varierade mellan 35 och 50 minuter per intervju, mätt i effektiv intervjutid. Intervjuerna transkriberades per omgående efter varje intervju. När samtliga intervjuer var genomförda gick transkriptionerna igenom ytterligare ett antal gånger och författarna lade till kommentarer till varje svar. Dessa kommentarer representerar författarnas tolkning av vad intervjuobjektet uttryckte och kommer löpande att användas i rapportens empiriska del. Kommentarer för varje intervju bidrog till skapandet av helhetsuppfattningar, i hermeneutisk anda, för varje intervjuobjekt och sedermera för hela undersökningsföretaget och slutligen för hela bransch kategorin (tillverknings- och tjänsteindustrin). Från dessa uppfattningar bygger vi de skillnader och likheter som vi baserar rapportens empiriska del på.

Förutom kommentarerna använde vi oss av de faktiska intervjuerna på ett sätt som Bryman & Bell (2005) benämner kodning. Huvudsakligen delade vi, efter transkribering och genomgång, in materialet i dessa kategorier:

- Grundläggande skillnader
- Förståelsedrivande faktorer
- Ledarskap

Tanken med denna kodning är att separera organisatoriska likheter och skillnader från ledarskap för att i ett senare skede kunna utröna om dessa likheter och skillnader återspeglas i ledarskapet och i så fall om ledarskapet skiljer sig mellan individuella företag eller mellan branscherna. För att denna kodning inte ska leda till att intervjuobjektets svar sätts ur sin

kontext har direkta citat använts flitigt för att spegla intervjuobjektets andemening på ett mer adekvat sätt. Som läsaren kommer att se är rapportens empiriska del i grova drag indelat i enlighet med dessa tre kategorier.

2.8 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

När det kommer till rapportens reliabilitet har vi vidtagit ett antal åtgärder för att undvika misstolkningar av materialet samt för att minimera risken för särskilda förutsättningar hos våra intervjuobjekt. När intervjuerna genomfördes medverkade båda författarna. I transkriberingsskedet transkriberades intervjuerna först av en författare för att sedan kontrolleras av en annan. Detta förfarande användes vid samtliga intervjuer. Författarna var nästan uteslutande överens om innebörden av intervjuobjektens uttalande. För att stärka rapportens reliabilitet ytterligare intervjuades medlemmar med liknande arbetsuppgifter och hierarkisk status ur två olika företag per bransch, vilket torde eliminera vissa företagsspecifika faktorer till förmån för mer branschspecifika faktorer, vilka rapporten huvudsakligen söker finna.

Som vi tidigare har nämnt så är en viss grad av subjektivitet och förutfattade meningar hos undersökaren väldigt svåra att undvika. Detta är dock ett problem som är mer kritiskt i en kvantitativ studie än i en kvalitativ studie, just därför att man i en kvantitativ studie antar att verkligheten är objektiv medan man i en kvalitativ studie antar att verkligheten är subjektivt skapad. Subjektivitet, omedveten eller medveten, har ändå fortfarande potential att hämma en kvalitativ studie då målet med studien måste vara att i största möjliga mån objektivt studera subjektiva fenomen. Ekman (2011) menar att validitet i en kvalitativ studie ligger i undersökarens noggrannhet, disciplin och kontroll, snarare än ”överensstämmelse med den objektiva verkligheten”, vilket tycks vara målet för en kvantitativ studie.

För att göra rapporten så generaliserbar som möjligt har vi valt ut företag, som enligt vår bedömning representerar branschen på ett bra sätt. I detta fall handlar det, som tidigare angivits, om relativt lågteknologisk tillverkningsindustri å ena sidan, och tjänsteföretag å andra sidan. För att eliminera företagsspecifika faktorer har vi genomfört intervjuer i två olika organisationer i respektive bransch samt på samtliga av dessa intervjuat minst en mellancheff och en anställd.

Samtidigt bör man ha i åtanke att en kvalitativ undersökare utgår ifrån att kontextspecifika faktorer präglar studien och de resultat som framkommer kan i större eller mindre

utsträckning vara kontextberoende (t.ex. Bryman & Bell, 2005; Cassell & Symon, 1994). Vi inser alltså att de resultat som denna studie kan frambringa inte är att betrakta som generella utan de syftar snarare till att förklara hur förståelse och ledning fungerar under just de förutsättningar som kan identifieras på undersökningsföretagen eller de förutsättningar som finns i respektive bransch, under förutsättning att valet av undersökningsföretag gjorts på ett rimligt sätt.

2.9 Avgränsning

Våra undersökningar avgränsas till att enbart innehålla data från svenska företag. Detta skulle i teorin kunna leda till upptäckten av faktorer som är specifika för landet Sverige och således kunna göra denna undersökning mindre generaliserbar. Vi uppfattar dock risken för detta som minimal.

3. Bakgrund och teori

Bakgrunden till vårt intresse för just detta ämne är att vi ofta ser att optimala sätt att leda och organisera presenteras som applicerbara för väldigt varierande typer av företag. Den typ av tillverkningsindustri, som vi genomgående kommer att klassificera som mindre komplex, har i många fall negligerats inom organisationslitteraturen, trots att en betydande del av den svenska industrin fortfarande är av ”enkel” art. Beckérus et. al (1988) bekräftar detta genom att påpeka att ”speciellt Taylors och Fayols ideal – som står för hård styrning och experttänkande respektive hierarkier och formell maktbyråkrati – har haft stor genomslagskraft i alla industrisamhällen, inklusive det svenska (...) Genom sin effektivitet har de också – i delvis förtunnat, men fortfarande användbart skick – reproducerats av nästa generations företagare” (ss. 19-20). Kanske är detta en indikator på att ledningsperspektiv i denna typ av organisationer inte har förändrats alltför mycket under de senaste årtionden, alternativt är detta en indikator på att denna typ av industri inte är ”cutting edge” och således inte lika intressant att studera. Med tanke på att flexibla och förståelsebaserade ledningsperspektiv framhävs som gynnsamma för den typ av företag som är populära att studera, ställer vi oss då frågan om det finns lika stora behov för sådana perspektiv i ”enkla” organisationer som i mer komplexa. Med komplexa organisationer menar vi organisationer där arbetsuppgifter i huvudsak är icke-standardiserade och i hög grad beroende av kompetens, både individuellt och i grupp. Som läsaren säkert förstår så är detta anledningen till att vi jämför ”enkel” tillverkningsindustri och tjänsteindustri.

Globalt sett torde genomsnittskomplexiteten både vad gäller organisationer och de aktiviteter som dessa utför vara ännu lägre än den i Sverige, då mycket av den standardiserade massproduktionen av enkla produkter är förlagd i nyindustrialiserade länder. Ändå tycks det inom organisationsteorin vara mycket mer bekvämt att analysera företag som ligger långt fram i den tekniska utvecklingen, där konkurrensen är tuff, kunskapsintensiteten hög och det finns en stor diversifiering i arbetskraften vad gäller roller och kompetenser. Desto mer komplex organisationen är, desto mer intressant tycks den vara ur undersökningssynpunkt.

Detta innebär däremot inte nödvändigtvis att de ledningslösningar som framhävs som lyckade för denna typ av organisationer behöver vara universellt applicerbara för att de är ”bättre” eller klarar av att hantera mer komplexa situationer. Genom vår undersökning hoppas vi kunna bidra till denna kunskapslucka genom att undersöka just hur det fungerar i mindre komplexa industrier när det handlar om att skapa förståelse och vilka typer av ledarskap vi kan observera. Ett relaterat bidrag blir en bedömning av den nytta som sådana perspektiv, om

de finns eller kan appliceras, gör i en mindre komplex industri. Dessa observationer ska sedan jämföras med en liknande undersökning av tjänsteföretag i syfte att identifiera eventuella skillnader mellan dessa branscher.

3.1 Ett förståelsebaserat ledningsperspektiv

Sandberg & Targama (1998) föreslår en form av det tolkande synsättet som fokuserar på förståelse. Författarna menar att förståelse är en nyckelfaktor för organisationer och en nödvändighet för effektiv kompetensutveckling. Teorierna är baserade på att olika individer skapar förståelse av verkligheten på olika sätt och att individ och verklighet inte går att separera. Således kan ledare inte förutspå individers beteende om denne saknar förståelse för deras drivkrafter. Sandberg & Targama (1998) förklarar:

”Vad de tolkande kompetensansatserna framför allt visar är att människors egenskaper såsom kunskaper och färdigheter inte existerar oberoende av deras förståelse av arbetet. Istället tycks egenskaperna vara starkt bundna till det arbete som utförs genom personens förståelse av det. Den springande punkten i en tolkande ansats till kompetens skulle därmed bli att komma så nära människors förståelse av sitt arbete som möjligt. Ju mer exakt vi kan beskriva människors förståelse av sitt arbete, desto större är förutsättningarna att vi klarar av att göra kompetens i arbete synligt” (s.60)

För att göra denna förståelse hanterbar i organisationer krävs en gemensam förståelse som en grund för kollektiv kompetens och dess utvecklande. Denna gemensamma förståelse skapas genom socialisation, kultur och symbolik (Sandberg & Targama, 1998). Författarna menar vidare att denna förståelse kontinuerligt bör förstärkas genom lärande i olika former och även att den, när organisationens situation kräver, kan förnyas eller modifieras. Sandberg & Targama (1998) menar att detta skifte mot ett förståelsebaserat ledningsperspektiv har skett på retorisk men inte på praktisk nivå. De hävdar att

”Ledare har anammat idéerna om en ny ledningsfilosofi med betoning på självständigt handlande och styrning via visioner och kompetensutveckling. Man vet vad man vill åstadkomma, men man vet inte riktigt vad förståelse är för något och känner därmed inte heller till hur förståelse kan utvecklas och påverkas” (s.23)

Med andra ord har ledare insett behovet av ett förståelsebaserat ledningsperspektiv för organisatorisk utveckling men sinkas fortfarande av det faktum att man fortfarande befinner sig inom de rationalistiska referensramarna, där man söker hitta en sanning om verkligheten.

3.2 Det förståelsebaserade ledningsperspektivets applicerbarhet

Som vi tidigare nämnde så har alternativ till Taylorismen vuxit fram därför att vissa faktorer har skapat ett behov för annorlunda ledningsperspektiv. Framväxten av ett tolkande ledningsperspektiv brukar tillskrivas faktorer såsom teknisk utveckling, kunskapsintensitet, mer intensiv konkurrens, globalisering, IT, förändrade värderingar samt diversifiering i arbetskraften (Sandberg & Targama, 1998). Förenklat kan vi uttrycka det som att organisationens omvärld och därmed verksamhet har blivit mer komplex och således har ett mer flexibelt och förstående perspektiv på ledning behövts.

Frågan om det förståelsebaserade ledningsperspektivet, eller andra tolkande ledningsperspektiv, är universellt applicerbara blir en komplex fråga i sig då det är svårt att avgöra till vilken grad organisationer i olika branscher upplever dessa påtryckande faktorer. Dessa ledningsperspektiv har som bekant växt fram därför att det finns ett upplevt behov för sådana för att kunna tackla ovan nämnda faktorer på ett mer förtjänstfullt sätt. Intressanta frågor uppstår här:

Finns det organisationer som inte upplever dessa behov till den grad att ett sådant ledningsperspektiv är nödvändigt? Vad händer med organisationer som inte upplever detta behov till samma grad? Kan organisationer som inte upplever dessa behov fortfarande drivas ur ett rationalistiskt eller Taylor-besläktat ledningsperspektiv på ett förtjänstfullt sätt?

Det moderna företagandet har sedan sin födelse stått i ständig utveckling. Så är det än idag och det kommer så vara under en överskådlig framtid. Innovation och entreprenörskap klassificeras som en av de viktigaste faktorerna i en modern ekonomi av just denna anledning. Nya sätt att göra affärer kräver också nya sätt att organisera, nya sätt att förstå och nya sätt att leda. En parallell kan här dras till uppkomsten av Burns & Stalkers (1961) organiska organisationsstruktur som ett alternativ till den mekanistiska. Med detta i åtanke antas det ibland att de nya sätten att organisera, förstå och leda är de optimala för alla företag, utvecklingen av dessa metoder torde ju röra sig framåt och bli bättre.

Samtidigt kan man se det på ett annat sätt. Nya sätt att göra affärer innebär inte att dessa automatiskt passar för befintliga företag eller företag som använder sig av andra sätt att göra

affärer. Uppkomsten av nya sätt att göra affärer behöver inte nödvändigtvis betyda att dessa sätt att göra affärer är bättre än andra, det kan istället innebära att spektrumet breddas – det finns fler metoder, fler perspektiv och fler sätt att göra affärer. Det är alltså företagets individuella situation vad gäller konkurrens, teknisk utvecklingspotential, värderingar o.s.v. som bör avgöra vilket sätt att göra affärer som är bäst för företaget i fråga. Följaktligen kan man då även fråga sig om sättet att organisera, förstå och leda beror på det individuella företagets val av affärsmodell, konkurrens, teknisk utvecklingspotential och värderingar.

3.3 Ledningsperspektiv och det evigt ökande behovet av nya sätt att göra affärer

När man studerar olika ledningsperspektiv, särskild de som tycks vara moderna, nya eller innovativa, framställs dessa i vissa fall som universellt applicerbara eller åtminstone applicerbara på en stor del av de företag som konkurrerar på marknaden. Detta fenomen begränsas i vissa fall av branskmässiga egenskaper, t.ex. kontrasten mellan tung industri och rena tjänsteföretag. Just denna upplevda universella applicerbarhet fångar vårt intresse, då vi samtidigt ser att organisationer har kraftiga variationer i förutsättningar, omgivning, komplexitet i produktion, komplexitet i arbetskraft etc.

Av särskilt intresse är det förståelsebaserade ledningsperspektivet som framförs av Sandberg & Targama (1998). Författarna har studerat motoroptimerare på Volvo och drar slutsatsen att förståelse för arbetsuppgifter och för företagets omgivning samt uppbyggnaden av en gemensam förståelse är viktigt för kompetensutveckling och således också organisatorisk framgång. Vi vill med vår studie undersöka om det förståelsebaserade ledningsperspektivet är nyckeln till framgång även under andra organisatoriska förutsättningar. Med detta menar vi att vi ämnar undersöka om det förståelsebaserade ledningsperspektivet är en nödvändighet för produktivitet och framgång även i företag med en lägre grad av komplexitet.

Vilken typ av företag är det då som har en lägre grad av komplexitet?

En lägre grad av komplexitet definierar vi främst genom produkterna som framställs. Ett företag som har en låg grad av komplexitet ligger normalt sett nära sitt tekniska maximum, har en låg grad av kunskapsintensitet och tillverkar typiskt sett enkla, standardiserade, fysiska produkter. Är det som ett resultat av detta så att behovet av kompetensutveckling genom ett förståelsebaserat ledningsperspektiv, på både individ- och gruppnivå, är lägre i företag som upplever en till synes lägre grad av komplexitet än i företag som till synes upplever en högre grad av komplexitet, eller är behovet oavhängigt arbetsuppgifternas komplexitet? Studier har

indikerat att företagens strävan efter kapitalransonering, decentralisering, kundanpassning och teknisk förnyelse resulterar i ett ökat kompetensbehov även i mer okomplicerade yrken (Bäcklund, 1994, refererad i Sandberg & Targama, 1998).

Vidare, om det förståelsebaserade ledningsperspektivet, där ledarens roll är att skapa goda förutsättningar för individuell och gemensam förståelse, inte är applicerbart på dessa företag med en lägre grad av komplexitet, vad är alternativet? Vilken sorts ledarskap ser vi då?

Låt oss säga att företag med en lägre grad av komplexitet i ett visst hänseende kan kallas för omoderna, eller icke-nya, företag. För att utröna vilken sorts ledarskap som historiskt sett har förknippats med företag i liknande tekniska eller kunskapsmässiga situationer är det nyttigt att göra en tillbakablick för att se hur de dominerande ledningsfilosofierna har utvecklats under 1900-talet.

3.4 Ledarskapsteoriernas framväxt

Det är svårt att diskutera ledningsperspektiv utan att diskutera ledarskap. Ledarskapet är det uttryck som ledningsperspektiv tar när de praktiseras. Det är viktigt att tänka på att teorierna som läggs fram här är stereotyper och det kan finnas blandformer eller andra individuella variationer i praktiken då varje ledare på sitt sätt är unik i sitt sätt att tillämpa ledarskap.

Sveningsson & Alvesson (2010) har gjort en sammanfattning över vad de definierar som de fem mest centrala områdena inom ledarskapsteorier. Inspirerade av denna sammanfattning kommer vi här att göra en kortare genomgång av dessa teorier. De fem områdena är egenskapsorienteringen, stilorienteringen, situationsorienteringen, den halvnya ledarskapsorienteringen och den postheroiska orienteringen.

3.4.1 Egenskapsorienteringen

Under den första hälften av 1900-talet var egenskapsorienteringen den dominerande synen på ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Egenskapsorienteringen bygger på uppfattningen att en viss kombination av egenskaper bestämmer vem som är mest lämpad att bli ledare. Egenskaper såsom intelligens, övertalningsförmåga, utåtriktning, kompetens och entusiasm var några som man såg som särskilt fördelaktiga för en ledare att inneha och man försökte därför i olika undersökningar identifiera dessa egenskaper hos personer för att hitta den mest lämpliga ledaren. Man kan dra en parallell till taylorismen där vi antar att människor som uppvisade dessa egenskaper ansågs lämpliga att bli specialiserade på att leda, på samma sätt som att människor med andra egenskaper specialiserades inom andra områden inom organisationen. Vidare undersökningar hade dock svårt att peka ut vissa egenskaper som var

mer troliga att hitta hos ledare eller som ledde till mer effektivt ledarskap. Dessutom visade utvärderingar att vissa egenskaper kunde visa sig helt irrelevanta eller till och med ha negativa effekter på ledarskapet i vissa fall (Wright, 1996). De egenskaper man såg som skiljde ledare från efterföljare var dessutom väldigt generella och var värdefulla i nästan vilka kvalificerade arbeten som helst vilket gjorde att egenskapsorienteringen så småningom tappade fäste i ledarskapsforskningen.

3.4.2 Stilorienteringen

Problemet med att hitta speciella egenskaper som karakteriserade ledare gjorde att ledarskapsforskningen under 40 och 50- talet istället inriktades mer på ledarens beteende. Detta resulterade i stilorienteringen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Forskningen kring stilorienteringen fokuserade på att hitta den stil eller det beteende som var mest betydelsefullt för, eller vanligen förknippat med, ledarskap. Framförallt fokuserade man på relationsorientering kontra uppgiftsorientering (Katz & Kahn, 1952; Katz & Kahn, 1978). Dessa orienteringar har sina centrala punkter i hur pass mycket hänsyn ledaren tog till de anställdas behov och arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen respektive hur pass produktionsorienterad och fokuserad på att fullfölja uppgifter ledaren är. En annan kategorisering av ledarstilar delade in stilarna i auktoritärt, demokratiskt och laissez faire-ledarskap (låt-gå-ledarskap) som definierade hur pass styrande ledaren var och hur mycket utrymme som tilldelades anställda att själva fatta beslut (Lewin, When facing danger, 1939). Här kan man finna paralleller till de mekanistiska och organiska organisationsstrukturerna (Burns & Stalker, 1961), där den mekanistiska präglas av auktoritärt ledarskap medan inom den organiska lämnar en varierande grad av utrymme till anställda att fatta beslut eller att ledarskapet tar en mer demokratisk hållning. Dessa olika indelningar hade dock problemet att de förenklade situationer på arbetsplatsen som egentligen var mycket komplexa. En ledare kunde t.ex. i varierande proportioner vara både relationsorienterad och produktorienterad. Ledaren kunde dessutom vara auktoritär i vissa sammanhang och demokratisk i andra. Det blev därför mycket invecklat att med säkerhet kunna fastställa någon enskild stil som den bästa för effektivt ledarskap. Även 60-talets försök att kombinera dessa ledarstilar gav mångtydiga resultat.

3.4.3 Situationsorienteringen

Då det inte gick att påvisa effekterna från en viss ledarstil och därmed inte vilken stil som var mest användbar för att uppnå vissa resultat började man under 60-talet att undersöka betydelsen av den kontext som ledarskapet utövas inom. Utifrån dessa tankebanor uppstod

situationsorienteringen med ett nytt budskap. För att kunna utöva det mest effektiva ledarskapet var man beroende av organisationens situation och var tvungen att anpassa sig till denna (Sveningsson & Alvesson, 2010). Man försökte analysera och definiera situationen utifrån olika parametrar, som kunde variera, för att komma fram till vilket ledarskap som behövdes. Fiedler (1967) försökte applicera situationsorienteringen på stilorienteringen för att komma fram till vilken ledarstil som var mest effektiv i olika situationer. Det gjordes även undersökningar av vilken typ av ledare som var mest lämpad i olika situationer vilket var en återkoppling till egenskapsorienteringen. Under antagandet att egenskaper hos människor är mer eller mindre oföränderliga, var dessa försök fruktlösa då man ändå blev tvungen att anpassa situationen till ledaren (Parry & Bryman, 1996). Inte heller inom dessa undersökningar gick det alltså att hitta entydiga resultat på hur stor betydelse situationen hade på utövandet av ledarskap. Framförallt var det svårt att bestämma vilka faktorer som var viktiga att ta hänsyn till. Likaså var det svårt att bestämma vilka faktorer som var viktigare än andra från situation till situation och man kom fram till att situationen precis som stil är av vikt men att den är väldigt komplex och svårdefinierbar, och det är inte lätt att komma med klara resultat.

3.4.4 Den "Halvnya" ledarskapsorienteringen

Under de senaste 20 åren har det som Sveningsson & Alvesson (2010) benämner "den halvnya ledarskapsorienteringen" eller "hjalteidealet" varit dominerande. Den halvnya ledarskapsorienteringen består av flera olika ledarskapsperspektiv som gemensamt sätter ledaren i centrum. Ledaren ska syssla med de övergripande frågorna och influera värderingar och tankesätt hos de anställda. Därmed ska ledaren inte intressera sig för de konkreta uppgifterna eller individuella personer. Denna ledarskapsorientering uppvisar vissa likheter med det förståelsebaserade ledningsperspektivet (Sandberg & Targama, 1998) då fokus ligger på att "styra in" organisationen på rätt väg genom att influera värderingar och tankesätt hos de anställda utan att begränsa möjligheterna till utveckling. I fokus för denna orientering står tre förhållanden som visar vad hjelteidealet i relation till traditionellt ledarskap handlar om (Sveningsson & Alvesson, 2010). De förhållandena är distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap (Burns J. M., 1978) distinktionen mellan chefskap och ledarskap (Bennis & Nanus, 1985), och fokus på det karismatiska och/eller visionära ledarskapet (Burns J. M., 1978; House, 1977). De tre förhållandena har gemensamt att de höjer upp ledaren som någonting mer än bara en chef som bestämmer vad, vem, hur och när någonting ska göras utan också vara en karismatisk förebild som kan inspirera och utveckla organisationen.

Det har dock visat sig svårt att i undersökningar dra några säkra slutsatser angående vilken effekt transformativt ledarskap och karisma egentligen har på anställdas engagemang och organisationen som helhet. Viss forskning indikerar därför att den halvnya ledarskapsorienteringen ska ses som ett komplement till de vardagliga uppgifterna som påträffas i transaktionellt ledarskap.

3.4.5 Postheroismorienteringen

Efter att den halvnya ledarskapsorienteringen kritiserats för att ha varit svår att utöva i praktiken och anklagats för att skapa ett grandiositetsideal kom postheroismorienteringen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Postheroismorienteringen tonar ner ledaren, som i den halvnya ledarskapsorienteringen beskrevs som hjälte, till att syssla med mer vardagliga uppgifter. Postheroismorienteringen betonar de rationella och processuella delarna av ledarskap som potentiellt skulle kunna utövas av alla anställda inom organisationen. Därför läggs också vikt på innebörden av att fokusera på och vara en förebild på uppgifterna i det vardagliga arbetet utifrån ett engagemangs- och motivationsperspektiv. Orienteringens kritiker menar dock att man kan fokusera på de mindre uppgifterna utan att blanda in ledarskap i sammanhanget.

3.4.6 Nya bidrag

Sveningsson & Alvesson själva har under 2000-talet kommit med egna bidrag till ledarskapsforskningen. Ett sådant bidrag är hur ledarskap och idéer kring detta kan användas för att stärka identiteten som professionella och andra positiva egenskaper hos människor. Man identifierar bland annat skillnader i chefers uppfattningar om hur ledarskap utövas och hur det är i verkligheten. Sveningsson & Alvesson (2010) menar att chefer ofta uppfattar sig själva som transformativa när de i själva verket mest ägnar sig åt administrativa uppgifter. Denna inkongruens mellan *espoused theory* och *theory-in-use* (Argyris & Schön, *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*, 1974) kan visa sig hämmande för ledarens möjligheter då denne uppfattar sina handlingar annorlunda än de som leds. Detta fenomen tillskrivs identiteten hos cheferna i fråga. Poängen är att det är tilltalande att identifiera sig själv som ledare. Chefer använder sig därför av fina ledarskapsidéer och begrepp för att beskriva sig själv som ett sätt att måla upp en bild av sig själva som stora ledare och därmed stärka självbilden och identiteten. Resultatet av detta riskerar att bli att fokus läggs på symboliska handlingar som förstärker chefers bild som ledare men som saknar reell praktisk substans (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Ett av Sveningssons & Alvessons (2010) mest intressanta bidrag är vad de kallar ”efterföljare och efterföljarskap” och dess påverkan på effektivt ledarskap. Efterföljaren i detta sammanhang syftar då till den som är mottagare av de signaler som ledaren sänder ut. Anledningen till att man talar om efterföljarskap är att de ledarskapsteorierna som redan beskrivits talar om utövande av ledarskap och den eller de som det tillämpas på är passiv(a) mottagare. Inom denna teori ses ledarskapet som beroende av efterföljare eftersom de har ett stort inflytande på hur ledarskapet kommer att lyckas. Man talar här om efterföljare som medproducenter av ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Ledarskapet betraktas som socialt då det sker mellan flera personer, och lägger därför vikt på relationen mellan ledare och anställd. Bland annat så tar man upp att ledarskap är väldigt beroende av hur anställda tolkar och förhåller sig till ledarskap. Själva utbytet mellan ledare och anställd är något vi ser som centralt för att ta reda på varför det eventuellt finns skillnader i förståelse mellan tjänste- och tillverkningsindustrin.

3.5 Situationsorienteringen och förståelse

Då vi undersöker ledarskap och förståelse och hur det eventuellt skiljer sig i två olika typer av branscher (tjänsteindustrin och tillverkningsindustrin) så kan situationen givetvis ha stor betydelse för jämförelsen. Vi kommer därför att gå in lite närmare på vad situationsorienteringen har för inverkan på ledarskap och vilken betydelse situationen har för en del andra förhållanden. Som vi tidigare nämnt så utarbetade Fiedler (1967) en teori där han försökte undersöka vilken ledarstil av relationsorienterad och uppgiftsorienterad som passar bäst vid olika arbetsförhållanden. De faktorer som Fiedler såg som mest betydelsefulla för att utvärdera situationen var relationen mellan ledare och anställd, graden av tydliga och strukturerade arbetsuppgifter och hur stark maktposition ledaren befinner sig i (Mitchell et al, 1970). Olika kombinationer av olika grader av dessa faktorer, teoretiserade Fiedler, avgjorde sedan vilken ledarstil som var mest effektiv för att uppnå resultat. Tillägg till faktorerna i Fiedlers teori har även gjorts för att ytterligare utvärdera ledarskapseffektivitet. Bland har en dimension om hur stort kravet på koordinering av arbetsuppgifter är för att bättre kunna utvärdera vilken ledarstil som är mest lämplig lagts till (Hill, 1969). Som läsaren redan vet vill vi göra ett försök att applicera ett förståelseperspektiv på olika situationer för att ta reda på hur viktigt det är med förståelse är i olika situationer. Vi vill undersöka hur förståelse ser ut i olika förhållanden och hur mycket den behövs för att sedan kunna diskutera var olika svagheter ligger och hur dessa kan förbättras. Som en del av detta kommer vi utvärdera i vilken utsträckning tolkande ledningsperspektiv är applicerbara och nödvändiga i

tillverknings- jämfört med tjänsteindustrin, hur pass förekommande är de socioekonomiska krafterna bakom det påstådda paradigmskiftet (Sandberg & Targama, 2007) är, och vilken inverkan har de på behovet av förståelse i respektive bransch.

Sveningsson & Alvesson (2010) tar upp att det finns ett antal faktorer som definierar och särskiljer kunskapsintensiva organisationer från de traditionella byråkratiska organisationerna. Dessa faktorer definierar kontexten man arbetar inom i dessa organisationer och blir därför avgörande för hur man bäst bedriver sin verksamhet. I vår studie har vi som sagt valt att undersöka två företag inom tjänsteindustrin och två inom tillverkningsindustrin. För att de här företagen ska vara jämförbara och representativa i vår undersökning har vi valt att använda oss av definitionerna standardiserade och icke-standardiserade arbetsuppgifter som underlag för vårt urval av intervjuobjekt i de olika branscherna. Med denna definition blir företagen jämförbara i respektive bransch vilket underlättar för generaliseringar företagen emellan. De två företagen inom tjänsteindustrin kan utifrån en utgångspunkt av liknande icke-standardisering likställas med kunskapsintensiva företag, som definierade i Sveningsson & Alvesson (2010). De faktorer som är viktiga för kontexten i Sveningsson & Alvesson (2010) blir därför relevanta för analysen av våra respektive branscher. Vi har även gjort ett urval av tillverkningsföretag med liknande grad av teknisk komplexitet enligt Woodward's (1958) skala för att de ska vara så jämförbara som möjligt.

Den mest avgörande faktorn som karaktäriserar tjänsteindustrin i jämförelse med tillverkningsindustrin är att arbetet i tjänsteindustrin utmärks av ett väsentligt krav på intellektuell förmåga istället för fysiskt arbete som i tillverkningsindustrin (Sveningsson & Alvesson, 2010). I relation till kravet på individuell förmåga blir resultatet att de anställda inom tjänsteindustrin kännetecknas av högre utbildning och med god förmåga att ägna sig åt symboliskt arbete. Som konsekvens av hur deras verksamhet ser ut är tjänsteföretagen med fördel betydligt mer flexibla än tillverkningsföretag, även tillfälliga projektgrupper är mer vanligt förekommande för att tillgodose temporära behov på problemlösning. Detta leder till att traditionell styrning genom regler för beteende och direkta mätningar av produktivitet kan bli överflödiga och även kan vara direkt hämmande för verksamheten (Sveningsson & Alvesson, 2010). Man utgår därför från att det ofta är mer lämpligt med normativ styrning betonande på idéer, värderingar och normer, även om den traditionella styrningen förekommer till viss del även den. Sveningsson & Alvesson (2010) nämner även att fokus i ledarskapet då hamnar på att skapa social integration inom företaget för att stödja de idéer, värderingar och normer som ska bygga företaget.

De tillverkningsföretag vi valt har vi valt efter liknande grad av teknisk komplexitet för att de ska vara så jämförbara och generaliserbara som möjligt (Woodward, 1958). Företagen i undersökningen kan utifrån sin grad av komplexitet kategoriseras som serie- eller massproducerande företag (ibid.). Dessa företag producerar till stor del standardiserade produkter där själva produktionen delas upp i flera steg som kan utföras av antingen personer eller maskiner. Kännetecknande för serie- och massproducerande företag är också att varje anställd bara utför några få repetitiva uppgifter som bidrar till produktionen av en viss produkt (Hatch, 1997). Woodward (1965) undersökte även de sociala strukturerna i denna typ av företag och fann då att serie- och massproducerande företag präglas hög centralisering och generellt låg kompetensnivå på de anställda. Företagen av denna typ påvisade även en hög grad av formell kommunikation (skriftlig) och en låg grad av verbal kommunikation.

Sammantaget kan man säga att det finns mycket litteratur som täcker situationsfaktorer och kan beskriva hur organisationen påverkas av individuella faktorer väldigt bra. Däremot har fokus ofta legat på den individuella organisationen och hur den anpassar sig till vissa förutsättningar bäst. Vår undersökning kommer att försöka koppla olika faktorer till liknande företag för att kunna göra situationer mer applicerbara på hela branscher. Slutsatser dragna utifrån jämförelse och analys av faktorer som är gemensamma för företag i samma bransch bör då rimligtvis kunna generaliseras för branscherna i fråga. Som underlag för denna analys kommer vi därför att anta de tidigare nämnda definitioner av tjänste- och tillverkningsföretag som övergripande ”sanningar” för organisationerna i undersökningen.

4. Empiri och analys

4.1 Våra tjänste- och tillverkningsföretag

I detta avsnitt har vi för avsikt att belysa vissa av de grundläggande förutsättningarna och skillnaderna i de tjänste- och tillverkningsföretag som vi bygger vår fortsatta empiriska analys på. Det finns huvudsakligen tre områden som det tycks finnas fundamentala skillnader mellan våra tjänste- och tillverkningsföretag. Dessa är grad av standardisering, huvudresurser samt organisatorisk struktur.

4.1.1 Grad av standardisering

Som tidigare nämnts karaktäriseras de två branscherna som denna studie speglar av en hög grad av standardisering (tillverkningsföretagen) samt en låg grad av standardisering (tjänsteföretagen).

I tillverkningsföretagen är i stort sett hela arbetsgången och produktionen standardiserad. Det finns bestämda rutiner för i stort sett alla moment i arbetsgången. Detta gör att alla anställda, med små avvikelser, löser sina arbetsuppgifter på samma sätt. Detta leder också till att mellanchefer med stor säkerhet kan förvänta sig vilket resultat arbetet kommer att få, under förutsättning att de tekniska aspekterna av produktionen fungerar. Denna standardisering av rutiner medför samtidigt att de fastställda metoderna att lösa arbetsuppgifter kan vara suboptimala, varpå man från företagets sida har vissa system för att ta tillvara på sådana små förbättringar i rutiner. Däremot saknas i regel tillräcklig förståelse bland personalen för att kunna förbättra den tekniska processen. Anställda påpekar vid flera tillfällen att *”Man kan inte jobba snabbare än maskinerna”*, vilket indikerar att standardiseringen i form av automation leder till begränsningar i produktivitetspotential.

I tjänsteföretagen finns betydligt färre, eller ibland väldigt få, fastställda sätt att lösa arbetsuppgifter. Intervjuer på tjänsteföretagen visar på denna icke-standardiserade karaktär: *”Det är svårt att arbeta i konsultbranschen som en vanlig utvecklare. Man måste ta en lite mer administrerande och styrande roll”*. Betydligt större ansvar och handlingsfrihet ges till den individ eller den grupp som åläggs att lösa en viss uppgift. Detta medför att det kan finnas ett flertal olika sätt att lösa arbetsuppgifter, även om ”best-practice” förfarande till viss mån är tillämpligt. Det ska även noteras att tjänsteföretagen ofta har vissa ramar inom vilka deras lösningar bör finnas, detta kan handla om att följa vissa modeller eller ordningsföljder. Deras arbetsgång är dock ändå betydligt mindre reglerad än den i tillverkningsföretagen. I och med att arbetsätt är mindre standardiserade samt att man inte begränsas av tekniska begränsningar i tjänsteföretagen är utvecklingspotentialen och potentialen för kompetensutveckling, både

individuellt och i grupp betydligt större. En anställd i ett av tjänsteföretagen menar att *”Jag måste veta vad som händer på marknaden i Tokyo, hur det ser ut i Libyen (...) man måste uppdatera sig, det ingår nästan i arbetsbeskrivningen, annars kan jag inte göra mitt jobb”*. En mellanchefer i ett av tjänsteföretagen uttrycker det som *”de ska ta in information, jobba med den, analysera, presentera och sprida kunskap om vad som händer i omvärlden, det är jätteviktigt”*. Citaten pekar på det dynamiska, icke-standardiserade, elementet i tjänsteföretaget. Vad som är viktigt en dag kan vara oviktigt en annan och därför måste de anställda kunna göra bedömningar om detta.

4.1.2 Huvudresurser

Intervjuerna indikerar, föga förvånande, att det finns skillnader mellan branscherna i vad man betraktar som de viktigaste resurserna.

I tjänsteföretagen visar intervjuerna att det intellektuella kapital som finns i de anställda är den obestridda huvudresursen. En anställd uttrycker det såhär: *”Jo, men det är ju vår fabrik och maskinerna du använder är våra hjärnor, och resultatet blir förhoppningsvis att kunden effektiviserar sin verksamhet”*.

I tillverkningsföretagen, å andra sidan, tycks tekniken vara den mest värdefulla resursen, medan de anställda verkar inom dessa resursers ramar (enligt föregående resonemang). En mellanchefer på ett av tillverkningsföretagen säger att *”Tekniken är ju det enda sättet vi kan utvecklas genom, vi måste göra mer produkter på mindre insatser med hjälp av maskiner, annars är vi inte konkurrenskraftiga”* och tillägger senare att *”Sedan är det ju så att även våra maskiner har ett maximum”*. Citaten tyder alltså på en uppfattning om att teknik genom maskiner är huvudresursen i tillverkningsföretagen medan man inser att dessa maskiner har ett maximum.

4.1.3 Organisatorisk struktur

Tjänste- och tillverkningsföretagen i vår undersökning var strukturerade på olika sätt.

Tillverkningsföretagen visade sig jämförbara med en klassisk hierarkisk organisation, där en ledningsgrupp med en fabrikschef styr över ett antal mellanchefer/avdelningschefer som i sin tur har ett antal anställda under sig.

I tjänsteföretagen tycks organisationsformen skilja sig åt företagen sinsemellan. Det ena av tjänsteföretagen har en organisationsstruktur som i stort sett liknar en klassisk hierarkisk struktur, där underkontorets ledningsgrupp fungerar som mellanchefer och har anställda under sig, samtidigt som de har hela bankens ledningsgrupp över sig. I det andra tjänsteföretaget finns det förvisso en formell organisation men denna är huvudsakligen satt ur spel då arbetet i

princip enbart sker i projektform. En anställd i detta företag påpekar att *”man kan låta dem omorganisera, om min formella chef sitter i Stockholm, Kalmar eller Malmö spelar inte så stor roll, jag har samma jobb på måndag ändå”*

4.2 Jämförelse av förståelsedrivande faktorer

4.2.1 Relationen mellan chef och anställd

En märkbar skillnad som vi upptäckt under våra intervjuer är skillnaden mellan tillverkningsföretagen och tjänsteföretagen när det kommer till den förståelse som skapas mellan chef och anställda. I tjänsteföretagen försöker cheferna hålla dagliga samtal och möten med de anställda och varje anställd som man ansvarar för försöker man ha ett samtal med minst en gång i veckan. Syftet med dessa samtal tycks inte bara vara att informera utan det finns också tydligt fokus hos mellancheferna på att skapa sig förståelse för de anställdas situation och att hålla relationen kontinuerligt uppdaterad.

I industriföretagen finns en liknande idé om att skapa sig förståelse genom dagliga samtal med de anställda. En mellanchefer nämnde att han går ett par rundor på ”golvet” varje dag för att prata med de anställda och stämma av så att arbetet fungerar bra. Dock försvåras detta i en relativt hög grad eftersom man i industriföretagen jobbar flera skift (femskift), vilket gör att (a) långa tidsperioder kan gå mellan det att mellanchefer och anställda träffar varandra, och (b) varje mellanchefer har fler anställda vilket leder till en mer opersonlig relation. En mellanchefer på ett av tillverkningsföretagen konstaterar att *”det är ju lite svårt att lära känna folk när de jobbar femskift man har inte jättebra kontakt, men jag försöker vara ute så mycket som möjligt och förstå”*. Det tycks således bli svårare att skapa sig förståelse för de anställda genom samtal för cheferna i industriföretagen än i tjänsteföretagen, där chef och anställd träffas på daglig basis, har samma dygnsrutiner och liknande.

Sveningsson & Alvesson (2010) tar upp betydelsen av ledarskapsrelationer och hur de skapas. Relationen mellan chef och anställd skapas här i interaktionen dessa parter emellan. Ledaren bör, enligt författarna, kunna förse sina medarbetare med bland annat ansvar, intressanta arbetsuppgifter och stöd för utveckling för att nära relationen från sitt håll. Effekten av att försöka nära en god relation sägs bland annat kunna ge upphov till engagerade och lojala medarbetare. Relationen är alltså delvis beroende av mängden interaktion då den skapas från den. Beroende på kvaliteten på densamma kan den vara olika stark och resultatgivande.

Relationen mellan chef och anställd tycks vara betydligt starkare i tjänste- än i tillverkningsindustrin då större närhet mellan dessa möjliggör mer interaktion.

Relationen gynnas givetvis av att chefer och anställda för det första har möjlighet att ta sig tid för att försörja en sådan relation. Samtidigt visade våra intervjuer på industriföretagen att begränsade möjligheter att ha en nära relation finns på grund av restriktionerna som ges av skiftarbeten. Sveningsson och Alvesson (2010) nämner att möjligheterna att etablera en relation är beroende av huruvida ledaren kan förse den anställde med ansvar, intressanta uppgifter och utveckling. Intervjuerna på industriföretagen visade att arbetet som utförs av de anställda är (jämfört med i tjänsteföretagen) väldigt styrt och standardiserat, vilket torde indikera att möjligheterna att ge ansvar och omväxlande arbetsuppgifter begränsas kraftigt. Dessutom tycktes det finnas få incitament till att utveckla de anställda längre än att göra dessa kunniga i sitt eget arbete då det inte fyller någon direkt funktion. En mellanchefer på ett av de undersökta tillverkningsföretagen säger att *”vi kan ju inte stå och göra massa grejer som vi redan har fullt av på lagret, jag menar vi ska göra någonting som, någon annan grej som det inte finns några, inga grejer på lagret. Då får det ju styras, att det här är viktigt att ni kör så och så. Tyvärr är det väl lite så kanske och det är ju, jag vet inte riktigt hur man ska få det annorlunda på industrin att få det på ett annat sätt”*. Citatet visar på den planeringsstyrda verksamhet som finns i tillverkningsföretagen, där anställdas ansvar för val av modeller begränsas av vad som är planerat. Vidare indikerar citatet att det finns tydliga referenser för rätt och fel val av modell, något som tycks vara väldigt annorlunda i tjänsteföretagen.

I tjänsteföretagen fanns dessa möjligheter att tillgå i mycket större utsträckning. En anställd i ett av de undersökta tjänsteföretagen pekar på projektarbetena som en stor anledning till det ansvar och de omväxlande arbetsuppgifter som de anställda upplever. Personen indikerar samtidigt att detta ansvar och dessa omväxlande arbetsuppgifter självklart finns inom de ramar som deras specialistkompetens bygger upp, i enlighet med Alvessons (2004) resonemang om den sociala struktur som byggs upp i ett sådant företag. En anställd i ett av tjänsteföretagen säger att *”Vi förstår deras verksamhet som ingen annan gör. De tar in andra firmor för att göra rena tekniska bitar och så men när det kommer till själva integrationsbitarna och förståelse har de jättesvårt att anlita andra (...) Samtidigt är det ett stort ansvar för att vi inte kan gömma oss bakom en specifikation och hänvisa till den”*

Av den senaste jämförelsen att döma, med allt annat exkluderat, så är förutsättningarna generellt sett för att skapa goda eller nära relationer mellan ledare och anställd sämre i industriföretagen än i tjänsteföretagen. Det blir således också besvärligare att utöva ett förståelsebaserat ledarskap i industriella organisationer av två anledningar. Som vi har visat är den första anledningen till dessa svårigheter är de begränsade möjligheterna till interaktion

mellan ledare och anställd medan den andra anledningen är det begränsade ansvar som anställda i tillverkningsföretagen får på grund av produktionsplanering. Detta torde betyda att kontexten ledaren och den anställde befinner sig i har en direkt betydelse för den relation och den förståelse parterna kan bilda sig. Det verkar därför finnas ett tydligt incitament för organisationer att anpassa sin verksamhet och det ledarskap förknippat med förståelse till den aktuella situationen.

Relationen mellan chef och anställd tycks vara betydligt starkare i tjänsteföretag då större möjligheter att fördela ansvar och ge handlingsfrihet finns. I tillverkningsindustrin begränsas möjligheterna av produktionsplanering och begränsade möjligheter till interaktion

Att avståndet i förståelse mellan ledare och anställd till stor del beror på hur nära relationen mellan ledare och anställd är syns också tydligt när man jämför svaren i intervjuerna. Relationen mellan ledare och anställd kan som vi nämnt generellt ses som mycket mer nära i tjänsteföretagen än i industriföretagen. Några citat visar tydligt på denna skillnad de två branscherna emellan. En tjänsteföretag svarade att förståelse för de anställda är helt avgörande och att det därför är väldigt viktigt att ha en nära relation till dem. I båda tjänsteföretagen såg cheferna det dessutom som viktigt att ha en öppen relation till de anställda, och att man är öppen med information som berör de anställda. Ur en annan synvinkel så svarade en tjänsteanställd på frågan vad han gör då han inte förstår något som ledaren beslutat med svaret att han direkt tar upp detta med chefen, ”*Det är väldigt raka rör*”.

I kontrast till detta så kommenterade en anställd i ett av tillverkningsföretagen ämnet med att relationen mellan ledare och anställd är ett formellt arbetsförhållande där chefen ger direktiv och den anställde försöker följa dessa i största möjliga mån. Relationen är distanserad och chefen kommer sällan ”ned” till de anställda för att se hur saker och ting ”egentligen fungerar”. En anställd på ett av tillverkningsföretagen nämner att ”*De bryr sig nog inte om vad vi tycker så mycket när de tar beslut, det händer ofta att vi får på oss att göra saker som inte går, får redskap som inte fungerar eller liknande. Sedan när vi påpekar detta så säger det att det ska fungera och då tröttnar man på det. De kunde kommit ner och jobbat här själva så skulle de få se hur det egentligen fungerar, då hade de kanske förstått*”. Detta indikerar att avstånd och upplevt behov av förståelse kan vara beroende av varandra.

Vidare berättar ett intervjuobjekt att ”*det är som om de lever i en annan värld*” gällande hur han upplever situationen gentemot cheferna. En mellanchefer på ett av tillverkningsföretagen

förklarar att de olika uppfattningarna kan bero på att man tolkar saker utifrån individuella referensramar som till stor del är baserade på utbildning och erfarenhet. Han menar att dessa faktorer skiljer sig åt ganska mycket och att cheferna i tillverkningsindustrin oftast sitter på ett kunskapsövertag gentemot de anställda. Jämförelsevis så skiljer sig till exempel utbildning mellan ledare och anställd i tjänsteföretagen oftast i en betydligt mindre grad. Vid upprepade tillfällen gav jämförelser mellan mellanchefer och kollektivanställda i tillverkningsföretagen alltså indikationer på klart annorlunda uppfattningar om hur verkligheten fungerar. I tjänsteföretagen, å andra sidan, tycktes mellanchefer och anställda ha en betydligt större gemensam förståelse för sin verklighet. En anställd i ett av tjänsteföretagen förklarar: *”Men oftast tror jag nog att vi har ganska lätt att förstå vad våra chefer tänker, vad de har för idéer. (...) även om vi inte alltid håller med”*. Det tycks alltså vara så att de socialt konstruerade verkligheterna (Berger & Luckmann, 1966) som finns i företagen skiljer sig betydligt mer mellan chefer och anställda i tillverkningsföretagen än i tjänsteföretagen. Alternativt är det så, att det skapas verkligheter både på chefs- och anställd nivå i tillverkningsföretagen medan både chefer och anställda är del av samma verklighet i tjänsteföretagen. Med andra ord tycks det finnas en större grad av gemensam förståelse i tjänsteföretagen.

Sandberg & Targama (2007) tar inom det tolkande synsättet utav förståelse upp hur verkligheter konstrueras. I ett flertal fall fanns det tydliga indikationer på att verkligheter konstrueras på ett mer uniformt sätt i tjänsteföretagen än i tillverkningsföretagen. I tillverkningsföretagen tycktes verkligheter konstrueras både på chefs- och anställdas nivå, varpå dessa verkligheter blir inkongruenta. Dessa skillnader mellan branscherna speglas väl i tidigare citat. De faktorer som påverkar konstruktionen av verkligheter inom detta synsätt är för det första en persons tidigare erfarenheter hur dessa styr personens sätt att tolka händelser på, exempelvis utbildningsgrad. En person influeras för det andra av andra personers synsätt, genom interaktion och kommunikation, som man antingen kan anta villkorslöst, eller som man jämför med sitt eget synsätt och gör tolkningar utifrån det.

Det tycks finnas en större gemensam förståelse i tjänsteföretagen än i industriföretagen. En orsak till detta tycks vara den större distansen mellan chef och anställd i tillverkningsföretagen.

En viktig faktor som avgör hur stort fokus som ligger på att skapa sig förståelse för de anställda förutom de olika förutsättningarna som tidigare diskuterats är hur mycket förståelsen

påverkar chefens eget beslutsfattande, vilket kan härledas till hur ledarskap utövas i organisationen. Enligt Alvesson (2004) så finns det flera aspekter som är viktigare att ägna sig åt i kunskapsintensiva organisationen än i andra organisationer. Bland dessa faktorer nämns till exempel att skapa social sammanhållning, stärka värderingar och organisationskulturen, och kompetensutveckling. Då dessa faktorer innebär en betydande interaktion mellan ledaren de anställda är det inte svårt att hävda att ledaren behöver skaffa sig förståelse för de anställda för att kunna genomföra de olika aspekterna lyckosamt. Vad det är för verksamhet organisationen bedriver tycks därför bli avgörande för hur mycket ledaren behöver förstå sina anställda för att utföra sitt jobb effektivt, och i slutändan incitamenten för ledaren att ta egna initiativ att förstå sina medarbetare.

I tjänsteföretagen bekräftade intervjuerna att det är direkt avgörande för chefen att förstå sina anställda då många beslut tas utifrån vilka idéer de anställda har då den anställda ofta är mer kunnig om specifika arbetsuppgifter. En mellanchefer i ett av tjänsteföretagen talar om en avgörande relation där det finns ett gemensamt ansvar från både chef och anställd att skapa förståelse i deras relation. Hon säger: *”Det är egentligen helt avgörande, jag vet ju inte alltid vad som rör sig i deras huvud, vad de har på sitt bord, på sin agenda”*. Detta tycks indikera att förståelse i relationen mellan chef och anställd är särskilt viktig i tjänsteföretagen då det inte alltid finns fastställda sätt att lösa uppgifter på, arbetsuppgifterna är inte standardiserade i samma utsträckning som i tillverkningsföretagen.

I tillverkningsföretagen, däremot, så tycktes förståelse för de anställda vara mindre betydande enligt mellancheferna då de anställdas arbete för det första är väldigt styrt av regler för arbetets utförande, både explicita (t.ex. rutiner) och implicita (t.ex. handhavande av maskiner), vilket medför att vikten av deras förståelse reduceras eftersom möjligheterna att påverka är begränsade. Detta medför då nödvändigtvis att de anställdas handlingsutrymme begränsas av dessa faktorer, varpå förståelse för anställda i syfte att förutspå deras beteende blir mindre kritiskt. En anställd i ett av tillverkningsföretagen konstaterar att *”Sedan när det gäller vårt eget jobb så är det väl klart att man måste förstå hur man ska göra. Fast det finns ju i princip bara ett sätt att göra det på så det lär man sig ganska snabbt (...) Så har vi de här eller de här standarderna att följa, vad som är godkänt och inte godkänt och då får man ju följa det”*. Citatet speglar det handlingsutrymme som anställda har i sitt arbete och till vilken grad de anser sig behöva förstå det.

För det andra får mellancheferna ofta direktiv från högre instanser (samma gäller för företagens ledningsgrupper) som de är tvungna att genomföra vilket betyder att även om

cheferna har god förståelse för sina anställda så har de inte mycket frihet att använda denna förståelse för eget beslutsfattande.

Förståelse mellan chef och anställd tycks vara avgörande i tjänsteföretagen medan det i tillverkningsföretagen finns faktorer som begränsar vikten av förståelse i denna relation. Dessa tycks vara explicit eller implicit begränsade handlingsutrymmen hos anställda samt en större andel opåverkbara beslut.

Det visade sig vidare under intervjuerna att det finns en skillnad i hur den anställda i de olika branscherna förhåller sig till förståelse gentemot chefen, vilket också påverkar dennes uppfattning om chefen. I tjänsteföretag finns det aspekter som antingen kräver att den anställda har förståelse för sin chef för att kunna utföra sina arbetsuppgifter eller att förståelsen kommer helt naturligt då man arbetar på ett sådant sätt i organisationen som medför att man får en förståelse för chefen. De anställda i tjänsteföretagen nämnde bland annat att förståelse för chefen kommer naturligt då chefens beslut ofta är direkt relaterade till det egna arbetet och anpassade utifrån detta. I tillskott till detta så nämns det i intervjuerna att det är ofta är nödvändigt i tjänsteföretag att ha en utbredd förståelse för chefen och dennes ståndpunkt för att kunna utföra sitt eget arbete. Det blir då naturligt för den anställda att på eget bevåg initiera dialog med chefen för att reda ut saker istället för att bara vara en passiv mottagare av beslut och direktiv. De anställda betonar till stor utsträckning vikten utav att ha en gemensam förståelsegrund med chefen.

I tillverkningsindustrin är förhållningssättet till viss del annorlunda. De anställda menar man försöker förstå direktiv på individuell basis och att man får fråga chefen om det är något man inte förstår. En anställd påpekar dock att man ofta inte behöver förstå alla direktiv som kommer från chefen, ”*Man jobbar på och märker ingen större skillnad*”. Citatet anspelar på att de anställda ofta inte behöver skaffa sig förståelse för chefens synvinkel då den ofta inte påverkar hur man ska utföra sitt arbete. Intervjuerna visade även att istället för att försöka skapa sig förståelse från chefen för vissa direktiv så väljer man att titta på hur de andra anställda gör för att ta reda på hur man ska göra något. I samband med detta nämner intervjuobjektet att ändå inte är någon större mening att söka svar hos chefen då ”det ofta inte blir tydligare i alla fall”. Incitamenten för de anställda att göra ansträngningar för att förstå sin chef är följaktligen mindre än de som vi sett i tjänsteföretagen.

Tolkning av direktiv tycks fungera annorlunda mellan tjänste- och tillverkningsföretagen. I tjänsteföretagen tycks de anställda initiera en dialog om det finns oklarheter medan man i tillverkningsföretagen ”jobbar på och inte märker någon större skillnad” alternativt ser hur de andra anställda tolkar direktivet. Samtidigt tycks de anställda i tillverkningsföretagen sällan vara intresserade av att söka svar hos sin chef då ”det oftast inte blir tydligare i alla fall”

4.2.2 Informell organisation och kommunikation

In en organisation finns i regel både en formell och en informell organisation. Båda dessa har egna kommunikationsled som har olika karaktär. Den formella organisationens kommunikationsled är huvudsakligen de formella kommunikationssystemen, t.ex. information mellan chef och anställd, intranät o.s.v. De informella kan ta olika skepnader, t.ex. diskussioner inom fristående sociala nätverk som är oberoende av den formella organisationen och dess struktur. De formella kommunikationsvägarna tycks ur förståelsesynpunkt vara de mest lämpliga eftersom de ser till att brygga samman verklighetsbilder från båda parter och på så sätt möjliggöra gemensam förståelse. Det torde bli annorlunda om kommunikationen för att skapa sig förståelse istället sker informellt. Då skapas förståelse för den andra parten (typiskt sett i en chef-anställd-relation) genom att kommunicera om denne istället för att kommunicera med denne. Det blir då mer troligt att verklighetsbilderna som skapas skiljer sig mer parterna emellan än de annars hade gjort. Detta kan i sin tur leda till svårigheter för parter med att skapa en uniform förståelse i organisationen genom den gemensamma förståelse som skapas genom interaktion.

Det är därför viktigt att förstå hur de informella kommunikationsvägarna ser ut för att kunna ge en förklaring till varför det råder olika uppfattningar om hur verkligheten ser ut. Intervjuer bekräftar att informell kommunikation – snack och skvaller – är ett försök att skapa sig kollektiv förståelse både i tjänste- och tillverkningsföretagen. Intervjuerna indikerade att även om informell organisation och kommunikation förekommer i både tjänste- och tillverkningsföretag så förekommer dessa till olika grad och har olika stark inverkan på individerna i dessa organisationer. En anställd i ett av tjänsteföretagen säger att *”Kommer det ett sådant mail som folk irriterar sig på, då sticker det direkt upp åtta huvuden ovanför skärmarna och så sätter diskussionerna igång (...) sedan är det ju så att cheferna sitter oftast i rummet bredvid eller i samma kontorslandskap så det är ju ganska korta kommunikationsvägar, så den risken minimeras kanske ändå”*. Intervjuobjektet pekar på att

informella diskussioner uppkommer snarast men blir sällan allvarliga då det finns en stor närhet till chefen. Dessutom tycks man i tjänsteföretagen vara mer benägna att föra en öppen dialog mellan chef och anställd, vilket kan göra att informella diskussioner reduceras. I kontrast till detta medger en mellanchefer i ett av industriföretagen att det finns en relativt hög grad av informell organisation, men verkar inte tycka att detta är ett större problem. *”Oavsett vad det snackas om så görs jobbet faktiskt ändå på de fastställda sätten”*. En mellanchefer på det andra tillverkningsföretaget låter sina anställda ha en fristad i fikarummet. *”Jag har som policy att jag nästan aldrig går in i fikarummet, där låter jag dem ha sin fristad och där får de prata om vad de vill. Alltså jobb eller mig eller hur gardinerna hänger hemma”*. Samtidigt talar en ledningsgruppsmedlem på ett av tillverkningsföretagen om att informell kommunikation och förståelsebildning kan vara olika ”farlig” i olika situationer. Vid större projekt tycks det vara viktigare att säkerställa att de anställda har fått en tillräcklig grund för att förstå beslut. *”Sedan är det ju klart att det finns groende sådana situationer ganska ofta, och ryktesspridning kommer alltid att finnas (...) så därför försöker vi, så fort vi har möjlighet, att tala om att ”såhär är det, detta är verkligheten” (...) så att den individuella tolkningen ska bli ungefär densamma”*.

Då det finns olika nivåer av informell kommunikation i tillverknings- och tjänsteföretagen kan det också finnas olika behov för att hantera dessa. En ledningsgruppsmedlem i ett tillverkningsföretag nämner att man försöker gå in och kommunicera och informera vad som händer innan rörande en viss fråga innan de informella ”sanningarna” blir allt för accepterade. Detta är också enligt intervjuerna vad de anställda efterfrågar för att kunna förstå saker och ting bättre. Dock nämner man att detta försvåras av att informationen ska gå igenom flera kommunikationsled vilket gör att det blir större risk för snedvridning när den informationen når de anställda.

Mellancheferna i tillverkningsföretagen nämner även att den informella traditionen i organisationen är svår att ändra på. En anställd i ett tjänsteföretag talar även om att *”är man chef så är man”*, vilket antyder på att det även i tjänsteföretagen finns en viss tradition av att ifrågasätta och debattera chefens metoder. Det nämns i tillverkningsföretagen också att förhållandet mellan chef och anställd är och har länge varit strikt arbetsmässigt, varför det alltid kommer att förekomma att man som chef blir informellt ifrågasatt. En chef nämner därför, som vi tidigare berört, att man tar avstånd från den informella delen och låter den vara för sig själv eftersom man anser att det svårt att påverka det informella på ett sådant sätt så att det har någon effekt på resultat i organisationen. Exemplet med fikarummet kan t.o.m.

indikera att informella diskussioner ses som ett ”nödvändigt ont” för att hålla personalen nöjd. Samtidigt kan det ibland bli på det viset att den informella kommunikationen får för stark påverkan på konsekvenserna av ett visst beslut att det inte går att motverka effektivt med formell kommunikation. En mellanchefer berättar därför att det är ett måste att försöka påverka de ”*informella ledarna*”, då dessa har störst inflytande på den informella kommunikationen, för att få med sig dem i vissa beslut. Han belyser förekomsten av de informella ledarna på följande vis: *”Det finns väl vissa starka personligheter som folk lyssnar mer på. Om Kalle säger det eller om Nisse säger det kan få väldigt olika effekter (...) Så visst blir man ifrågasatt, man är en budbärare, en mellanchefer”*

I tillverkningsföretagen handlade den informella kommunikationen anställda emellan mycket om att skapa sig förståelse för chefers beslut. En orsak till att man använder dessa kommunikationsvägar sägs enligt intervjuobjekten vara att man tror att chefen inte lyckas förmedla direktiv på ett tillräckligt bra sätt så att de anställda förstår. Det finns en tro på att chefer medvetet håller inne på information och att de därför inte ges samma möjligheter att förstå saker som chefen har. En anställd på ett av tillverkningsföretagen säger att *”Då kan det ju bli lite snack, när kontroversiella grejer kommer upp. Jag tror väl att det har med att göra att vi inte får hela versionen eller att vi helt enkelt inte förstår sådana ekonomiska beslut eller vad det nu kan vara. Vi och cheferna förstår nog sådana här saker på olika sätt ibland, vi är ju lite dummare, haha”* Framförallt när beslut är kontroversiella så tycks godtagbara förklaringar till varför det blir som det blir ibland saknas. Man tycker också att den information som förmedlas ofta sker på ett opersonligt sätt genom lappar eller via dator vilket kan bli svårare att tolka än när informationen förmedlas ansikte mot ansikte. Ibland försöker chefen dock att gå in informera ytterligare för att just undvika snacket men den anställda menar att det sker allt för sällan. Intervjuobjekten menar därför att den informella diskussionen med kollegorna blir en reaktion på de brister som finns i de formella kommunikationsvägarna.

Den informella kommunikationen tycks bli mer påtaglig i tjänsteföretagen då beslut och direktiv kommer från högre hierarkiska instanser som har ett längre avstånd till de anställda än mellancheferen på plats har. Det har då inträffat att besked som kan ha varit ”helt lysande” missuppfattats och sågats på grund av det. Det påpekas alltså att ju närmare chefen sitter de inställda ju mindre är risken för missuppfattning genom informella diskussioner. I komplement till ett nära förhållande mellan chef och anställd så berättar en anställd på ett av tjänsteföretagen att det är även viktigt att chefen visar en öppenhet och lyhördhet för beslut

som är tagna och är villig att ta emot kritik och feedback. Detta minskar risken för att det ska bli något informellt snack kring beslutet och eventuellt motstånd till detsamma.

I intervjuerna med cheferna på tjänsteföretagen tycks det finnas en liknande uppfattning om informella diskussioner och deras betydelse som hos de anställda i samma bransch. Cheferna påpekar att man sitter och arbetar närmare de anställda än vad man gjorde för vilket minskar uppkomsten av denna typ av kommunikation. En mellanchefer nämner till och med att man arbetar aktivt genom dialog och upplysning för att se till så att de informella kommunikationsvägarna förekommer i så liten utsträckning som möjligt och att man därmed inte tillåter dem att bli ett hinder för förståelsen man skapar för varandra. En annan mellanchefer poängterar också att man som chef måste vara beredd att ompröva beslut som blivit fel eftersom man inte alltid kan veta hur utfallet blir och hur det tas emot bland de anställda. Man är heller inte främmande för att vara delaktig i den informella delen. Precis som i tillverkningsföretagen är man dock medveten om att som chef är man alltid i en annorlunda position än de anställda vilket gör att man inte kan vara fullt delaktig.

Informell kommunikation tycks vara lättare att hantera i tjänsteföretagen på grund av närhet mellan chef och anställd samtidigt som man i tillverkningsföretagen indikerar att så länge jobbet görs på samma sätt spelar den informella kommunikationen i regel inte överdrivet stor roll. Informell kommunikation i tillverkningsföretagen tycks uppkomma då anställda upplever brister i de formella kommunikationsvägarna eller i brist på förståelse i chef-anställdförhållandet. I tillverkningsindustrin tycks dessutom det vara nödvändigt med större procedurer för att förhindra att de informella "sanningarna" etsas fast i de anställdas tankemönster. Dessutom tycks informella kommunikationsvägar ibland betraktas som ett "nödvändigt ont" till den grad att de inte hämmar förutsättningarna för formell kommunikation.

En annan anledning till att den informella kommunikationen inom tillverkningsföretagen tycks vara att anställda anser sig ha en bättre förståelse än chefen kring frågor som är relaterade till de anställdas jobb. Detta är föga överraskande. De anställda menar att chefer "lägger sig i" deras arbete och tar beslut om dessa baserat på en mindre förståelse för dessa arbetsuppgifter. De anställda menar att då de vet mer om sina jobb än vad deras chefer gör bör de vara en större del av beslutsprocessen i beslut som rör deras arbetes utförande. Ett exempel på detta ges av en anställd i ett av tillverkningsföretagen: "hade det inte varit bättre om vissa saker, hjälpmedel och sådant, blev som vi vill ha det, det är ju trots allt vi som ska jobba med

det. Istället skickar de ner någon som står här i fem minuter och kollar sedan gör de som han har bestämt. Han står där i fem minuter, vi står här 34 timmar i veckan". Avståndet mellan chef och anställd tycks alltså leda till en omvänd informationsasymmetri mellan chef och anställd vad gäller den anställdes möjligheter att utföra sitt jobb. Man väljer därför att diskutera informellt med sina kollegor varför det fungerar på detta sätt för att skaffa sig sin egen och till synes även en bättre förståelse. Mycket av denna kommunikation handlar dock om att konstatera att chefen inte förstår och saknar till stor del konstruktivitet och tycks inte leda till någon faktisk förbättring. *"Det som det smusslas lite med är väl snack om chefer och så, de verkar inte alltid ha så bra koll (...) Men oftast slutar det med att man förstår lika lite som innan men är ändå lite bitter på chefen".* Detta verkar alltså inte förbättra förståelsen för chefens beslut då de anställda är på ungefär samma nivå och, som vi tidigare nämnt, avstånd ifrån chefens förståelse.

Det är intressant här, som vi tidigare nämnt, att cheferna i tillverkningsindustrin inte är främmande för detta förhållande. Det tycks finnas en tydlig medvetenhet över att mer eller mindre starka informella kommunikationsvägar existerar och att de har inverkan på hur beslut och direktiv tas emot. Det finns en medvetenhet om att den informella kommunikationen kan leda till att det skapas "sanningar" som kan försvåra för att förmedla det egentliga syftet med någonting.

I tjänsteföretagen, å andra sidan, menar anställda att *"Man förstår i regel hur chefen tänker även om man inte alltid håller med"* och att *"om jag undrar något så tar jag det med chefen (...) och har hon något att förmedla förväntar jag mig att hon gör på samma sätt"*. I tjänsteföretagen tycks alltså en större förståelse finnas och det finns ett gemensamt ansvar för att klargöra eventuella oklarheter.

I tillverkningsföretagen tycks de anställda anse att de involveras för lite i beslutsprocesser som rör deras eget arbete medan man i tjänsteföretagen poängterar att man oftast förstår chefens tanke och att det finns ett gemensamt ansvar att reda ut eventuella oklarheter.

4.2.3 Formell kommunikation

Betydelsen av kommunikation och hur den realiseras i en organisation är i högsta grad väsentlig för att analysera möjligheterna och inställningen till förståelse. Kommunikation är ett verktyg för att skapa förståelse och kan skötas på flera olika sätt (Sandberg & Targama, 2007). Samtidigt så finns det studier som visar att kommunikation av för mycket information kan ha en demoraliserande effekt (Rodwell et. al., 1998).

Vi kommer att fokusera på de metoder för kommunikation som Sandberg & Targama (2007) kallar för språkbaserade ledningsmässiga metoder då dessa underförstått varit den typ av kommunikation som diskuterats under intervjuerna. De främsta verktygen för att informera inom detta område är vardagliga samtal, formella meddelanden och uttalanden, och möten med dialog. Vi kommer i fortsättningen av analysen att använda oss av en förenklad tolkning av dessa metoder då flera av de definitioner gjorda av Sandberg & Targama (2007) om hur dessa kommunikationstyper gestaltar sig känns främmande från den bild vi fått i intervjuerna. Vi har gjort följande tolkningar av dessa metoder som de är framförda i Sandberg & Targama (2007):

Vardagliga samtal karaktäriseras av en låg grad av formalitet. De kan därför användas för att utveckla gemensamma ramar och skapa en gemensam förståelsegrund. Man kan anta att det krävs en viss grad av regelbunden kontakt för att upprätthålla den förståelsegrunden man bildar.

Formella meddelanden handlar om meddelanden som försöker förmedla något i skriven text. Avsikten med dessa är att kunna styra folks beteende och tankebanor. Nackdelen med sådana meddelanden är dock att det lämnar mycket utrymme för egen tolkning av mottagaren då detta är en typ av envägskommunikation som ofta inte ger någon möjlighet till direkt besvarande. Dessutom ger denna kommunikationsmetod inga eller väldigt begränsade möjligheter att reda ut oklarheter.

Den tredje kommunikationsmetoden, det vill säga dialog, handlar om formella eller informella möten avsedda för frågor och svar kring ett bestämt ämne med avsikt att öka förståelse kring detta. Problem med detta kan uppstå då chefen tappar sin formella makt att bestämma vad som är rätt och fel och bör vara öppen för att ändra sin egen utgångspunkt när denne öppnar för dialog.

Utöver hur kommunikation praktiseras så har vi även frågat om hur man gör urval i den information man kommunicerar och om syften till varför man väljer att kommunicera eller inte kommunicera någonting. Vi har även frågat hur möjligheterna för kommunikation ser ut och hur öppet klimatet är för att komma med synpunkter och kritik. Syftet med dessa frågor var till största del att få reda om det finns kommunikationsbrister i branscherna som påverkar möjligheterna för förståelse.

Rodwell et. al (1998) föreslår att för mycket kommunikation kan demoraliserande effekt som i slutändan påverkar det slutliga utfallet av en persons prestationer negativt. Författarna skriver: *”Similarly, it is possible to have a negative relationship with performance if,*

regardless of how much information employees are given, they want more. For example, with higher levels of communication, the employees would be more aware of their contribution they make and then may be disillusioned with their work, to the point where it is detrimental to their commitment and satisfaction, and in turn, their performance” (s. 286). Påståendet i sig är tvetydigt – det kan tolkas både som att för mycket information kan leda till en form av hybris hos medarbetare samtidigt som den kan få dem att känna sig marginaliserade. Om detta inträffar så kan det leda till att de anställda tappat engagemang för företaget vilket då påverkar deras prestation negativt. Att identifiera en risk för att detta ska inträffa skulle i så fall ge ett argument för att begränsa kommunikationen i företaget för berörda personer.

I tillverkningsföretagen tycks synsättet ibland vara att det inte alltid är bra med mer kommunikation utan man måste ibland göra urval av information utifrån innehållet i själva meddelandet. Enligt cheferna så bör man välja ut information att kommunicera efter vad som är relevant för de anställda, men då ska det även tas i beaktande hur informationen skulle kunna påverka de anställda. Mellanchefer indikerar att man inte kan kommunicera all information av mer kontroversiellt slag även om det kan vara relevant för de anställda att få reda på det. Anledningen till detta är att viss information som påverkar de anställda negativt, till exempel uppkommande nedskärningar, kan ha en negativ effekt på arbetsmoralen och i slutändan produktiviteten. Då menar man att det istället är bättre att hålla inne på information fastän vetskapen om den finns för att det inte ska påverka företagets prestationer under intervalltiden. En mellanchefer på ett av tillverkningsföretagen säger: *”Jag kan ju inte gå ut ett halvår innan och säga att ”vi ska säga upp folk om ett halvår (...) då tror jag att det är bättre att komma med beskedet att ”såhär blev det”, så där har man lärt sig någonting”* Man kan dessutom hålla inne på information för att inte skapa onödiga oroligheter då det händer att beslut ändras innan de går i effekt. En ledningsgruppsmedlem bekräftar att *”beslut har ju ändrats förr och kommer att ändras i framtiden”*. Man nämner dock aldrig någon risk, i enlighet med Rodwell et. al (1998) att för mycket information skulle få de anställda att förstå sin egen betydelse få hybris eller känna sig betydelselösa som en anledning till att man skulle välja att hålla inne information

Att hålla inne med information på grund av att beslut kan ändras på högre instans kan även ses som ett bevis på att de anställda inte kan påverka beslut från högre chefer och att de anställda dessutom inte själva kan påverka sin situation genom att arbeta hårdare eller komma med lösningar för problem företaget står inför.

I tjänsteföretagen är bilden att det i princip aldrig kan bli för mycket kommunikation. En mellanchefer nämnde utan större eftertanke att *”Man kan aldrig få för mycket information”*. Vid närmare eftertanke påstår dock samma chef att man gör ett urval av den information man kommunicerar och att anställda faktiskt inte ska behöva motta information som inte är relevant för de individerna. Däremot så gör man inget urval beroende på informationens innehåll som sådant utan man tycks vara öppen med all typ av information som är relevant för varje enskild person. I det andra tjänsteföretaget vi intervjuade är man också väldigt öppen med all information och gör inget urval efter innehåll. Man gjorde heller inget urval från chefs håll utan valde istället att sprida all information som berör någon och låta de anställda göra urvalet. Detta verkar dock inte upplevas som enbart positivt utav de anställda. En anställd nämner att *”det handlar ju mycket om vad man råkar få syn på, och sedan är det ju det man måste läsa i ren självbevarelsedrift, vad är det jag måste ta del av?”* och *”cheferna är väldigt medvetna om att är det något de verkligen vill ha ut, då måste de trycka ut det”*. Detta indikerar filtreringen av information blir något slumpmässig vilket kan vara ett hinder för att få ut relevant information. Den absolut nödvändiga informationen tycks dock inte vara några problem att kommunicera även om det verkar krävas lite extra jobb från chefs håll. I motsats till tillverkningsföretagen så ser man inte det som något dåligt att informera om negativa händelser då man ser att man kan ha det som en morot för de anställda att hjälpa företaget att vända en negativ trend. Detta kan indikera en viktig skillnad mellan branscherna – I tillverkningsföretagen tar anställda för givet att beslut är slutgiltiga medan man i tjänsteföretagen anser sig kunna påverka. På liknande sätt tycks kommunikation i tillverkningsföretagen huvudsakligen vara av envägskaraktär medan kommunikation i tjänsteföretagen tenderar att vara av tvåvägskaraktär. En mellanchefer i ett av tillverkningsföretagen nämner att han *”sätter upp lappar eller talar om för de som ska jobba vad som ska göras under helgen”* medan en mellanchefer i ett av tjänsteföretagen menar att *”det jag kan göra är att försöka kommunicera, informera på olika sätt, prata, maila, jag tror det är viktigt för förståelsen, att man får prata med sina anställda om det”*. Exempelen belyser skillnaden i inställning till huruvida man (a) väntar sig en reciprok kommunikation, och (b) tycker att det är något som är värt att sträva efter

Både i tillverknings- och tjänsteföretagen handlar kommunikation till viss del av urval av information. Dock sker detta urval på olika sätt. I tillverkningsföretagen görs urvalet av ansvarig chef varpå denne filtrerar bort viss information som enligt dennes bedömning kan missgynna företaget. Kommunikationen i tillverkningsföretagen är också huvudsakligen av

envägskarakär. I tjänsteföretagen görs urvalen oftare av de anställda själva och kommunikationen är dessutom huvudsakligen av tvåvägskarakär.

När det kom till hur man kommunicerar i de olika branscherna så visade det sig att det är mer vanligt med formella meddelanden i skiftlig form i tillverkningsföretagen. Detta är i enlighet med vad Woodward (1965) fann om denna sorts tillverkningsföretag i sin undersökning om teknologi och social struktur. En förklaring till detta är den kontextuella begränsningen i form av begränsad direkt interaktion mellan chef och anställd som finns i tillverkningsföretagen då den gör det svårare att använda sig av de andra sätten att kommunicera. Formella meddelanden blir därför det lättaste sättet att nå ut med information för att så många som möjligt ska kunna ta del av den. En annan faktor är att informationen som meddelas i tillverkningsföretagen ofta är av väldigt detaljerad art, avsedd att lämna litet utrymme för egen tolkning av mottagaren. Då tycks inte den tvåvägskommunikation som ges av samtal och dialog behövas utan de formella meddelandena räcker till för att uppfylla syftet med meddelandet.

I tjänsteföretagen är det ungefär lika vanligt att man använder sig av vardagliga samtal och dialog som man använder formella meddelanden i tillverkningsföretagen. Motivet till att man använder sig av dessa metoder i större utsträckning tycks grunda sig ofta i ett större behov av dessa. I sammanhanget nämner tjänstecheferna betydelsen av gemensam grundförståelse i arbetet som en viktig faktor, och som underlättas av mänsklig kontakt och utbyte av idéer. Hur vanligt det är man kommunicerar på de olika visen kan skilja från företag till företag och anledningen till att detta skiljer ges till största del av storleken på arbetsplatsen och arbetssätt. Till exempel så är det mer vanligt med formella meddelanden där kontakten med anställda är liten eller inte är möjlig. Dessa förutsättningar kan finnas i stora kontor med många anställda vilket ökar risken för att mänsklig kontakt med chefen minskar, eller till exempel i konsultbyråer där de anställda är ute på uppdrag vilket ger en distans till chefen.

Formell, skriftlig, kommunikation är betydligt vanligare i tillverkningsföretagen. Detta, i kombination med att övrig kommunikation också huvudsakligen är av envägskarakär indikerar att olika tolkningar av informationen som kommuniceras inte är önskvärt. I tjänsteföretagen består kommunikation huvudsakligen av samtal och dialog, vilka är av tvåvägskarakär, vilket indikerar att tolkningar från motparten är att föredra då de kan förbättra den gemensamma förståelsen och essensens kvalitet.

4.2.4 Incitament

För att ytterligare kunna utvärdera kontexten i de båda branscherna tycks det vara användbart att utröna vilka incitament och drivkrafter individer drivs av på sin arbetsplats för att på så vis kunna undersöka möjligheterna att motivera personalen i respektive bransch. Det är också av intresse för att ta reda på om cheferna i företagen har förståelse för dessa drivkrafter och om så är fallet, huruvida de anställda tycker att cheferna är bra på att anpassa sitt ledarskap för att motivera de anställda på bästa sätt.

När mellancheferna i tjänsteföretagen pratar om incitament och drivkrafter så tycks den generella uppfattningen vara att det är väldigt individuellt vad som driver en person. Hur man hanterar vetskapen om detta tycks vara annorlunda från företag till företag. I ett av företagen försöker chefen kartlägga drivkrafterna för varje person för att kunna använda dessa för att motivera samma person när detta behövs. I det andra tjänsteföretaget vi intervjuade nämner chefen att man istället för att kartlägga drivkrafter hos varje person försöker anställa personer som har de värderingar och drivkrafter som överensstämmer med de som finns i företagets. Man ser då till att de faktorer som driver de anställda finns stimuleras inom företaget. Båda mellancheferna betonar att man fokuserar till stor del på andra drivkrafter än en hög lön som kanske är den självklara drivkraften för många. Som en av cheferna uttrycker det, ”*Det finns ju andra incitament än bara lön, till exempel möjlighet att utbildas, röra sig till andra positioner och få nya roller, det ser i alla fall vi på det här företaget som mer viktigt än bara lön*”.

De utläggningar som de anställda i tjänsteföretagen gör om sina egna incitament visar att mellancheferna inte är helt fel ute när det gäller att bedöma vilka drivkrafter som finns. En anställd hävdar att han framförallt drivs av att ha ett stimulerande jobb med stimulerande arbetsuppgifter och att det är en större drivkraft att jobba för än en hög lön, ”*sedan så bryr jag mig inte om vad jag får i lön, jag måste få lön så jag klarar mig, men jag måste ha stimulans*”. En annan anställd uppfattar det som att chefer tenderar ha olika bra förståelse för att det finns olika drivkrafter bland de anställda. Han säger att ”*ibland känns det lite som att vissa chefer har svårt att förstå att alla har inte samma drivkrafter och i och med att vi, nästan allihop har ungefär samma utbildningar och liknande liv och en relativt bra lön*”. Citatet tyder på att chefer har en tendens att kategorisera människor med homogena egenskaper och anta att dessa har samma drivkrafter. Den anställde fortsätter, ”*vissa chefer verkar inte förstå att alla inte är beredda att gå det där sista steget utan några kanske vill jobba 8 till 5*”. Detta indikerar att mellancheferna kan ha problem med att uppfatta vilka krav man kan ställa på olika personer vilket leder till att man riskerar att sätta för hård press på

vissa personer som kan leda till att de ”går in i väggen”. När samma anställd berättar om vilka drivkrafter som finns poängterar han att vad man har för drivkrafter är troligen väldigt individuellt.

I tillverkningsföretagen gör mellancheferna bedömningen att det finns en skillnad i drivkrafter mellan ledare och anställda. Utöver lön tycks mellancheferna även drivas av faktorer som ansvar, att kunna påverka och styra medan lönen är den absolut största drivkraften för de anställda. Cheferna belyser här särskiljningen mellan arbetsliv och privatliv som en bakomliggande förklaring till varför drivkrafterna skulle skilja sig. De anställda enligt egen utsago och enligt mellanchefernas bedömning ”för att ha råd med sitt privatliv”. De tycks alltså kunna separera privatliv och arbetsliv på ett annat sätt än cheferna kan. Cheferna menar att för dem ”följer ju jobbet med en hem” vilket driver dem göra ett bra jobb och lösa problem som uppstår på ett annat sätt än de anställda. En ledningsgruppsmedlem drar även en parallell till tjänstesektorn där chefernas arbete i tillverkningsföretagen har fler likheter med arbetet i tjänsteföretag, där arbetsliv och privatliv tycks vara betydligt svårare att skilja åt, vilket skiljer sig mycket från de anställda inom tillverkningsföretag. Intervjuobjektet påpekar samtidigt att det ändå går separera arbetsliv och privatliv till viss mån.

Intervjuerna med de anställda bekräftar i princip att det är lön som är den drivkraft betyder mest för jobbet. En anställd nämner dock att ”det ska vara hyfsat lätt att komma till jobbet och att trivas med arbetskamraterna” som andra faktorer som spelar in men att i slutändan är ändå lönen viktigast.

Svaren från intervjuerna i detta ämne visar att drivkrafterna mellan tjänsteföretagen och tillverkningsföretagen tycks skiljas åt, åtminstone för de anställda i respektive bransch. Detta betyder att kontexten man arbetar inom har betydelse för vilka möjligheter att motivera personal i respektive bransch. I tjänsteföretagen så tycks fler möjligheter utöver lön finnas för att motivera personal än det finns i tillverkningsföretagen. Dock så måste man först identifiera vilka drivkrafter varje person har innan man motivera dem genom rätt metoder. I tillverkningsföretagen behöver man inte försöka identifiera drivkrafter på samma sätt då lön verkar vara så pass dominerande. Dock leder detta samtidigt till begränsningar i möjligheterna att motivera personalen.

4.3 Behovet för förståelse

Slutligen har vi undersökt hur eller om förståelse generellt leder till högre motivation och produktivitet i respektive bransch. Vi har redan snuddat vid ämnet under vissa av de tidigare

avsnitten i empiridelen. Detta blir därför en avslutande återkoppling av vilken betydelse förståelse har för det slutgiltiga resultatet som presteras i de olika branscherna.

I tjänsteföretagen har vi som sagt redan sett att förståelse för företaget som helhet är något chefer anser vara centralt för att de anställda ska känna motivation i arbetet. En mellanchefer uttrycker det såhär: *”vi jobbar ju väldigt mycket för att vi ska ha medarbetare som verkligen känner att man är banken, överhuvudtaget när man jobbar här så är man banken så att säga, och då måste man känna vad det är som driver oss och vilka värderingar vi har, och känner man inte för det då känner man varken för sina arbetsgivare eller för sina kollegor på rätt sätt”*. Hon betonar alltså faktorer som gemensamma värderingar och en känsla av samhörighet med företaget och andra som jobbar där som viktiga motivationsfaktorer, och för att kunna ta till sig dessa värderingar måste man ha förståelse för vad företaget står för och sysslar med. Dessa värderingar blir särskilt viktiga då de avgör, inom vissa gränser, rätt och fel inom organisationen.

I övrigt nämner man att förståelse är viktigt för produktiviteten även när den är på en enkel nivå. En mellanchefer berättar om ett samarbete med ett indiskt företag där kulturskillnader gjorde att det blev mycket friktion i arbetet vilket ledde till att resultat inte levererades som de borde. Man lyfte då fram de skillnader man hade i förståelse för arbetet i Sverige och i Indien och kallade till avstämningsmöten för att reda ut problemen och skapa en gemensam förståelsegrund för dessa. Resultatet blev att man kunde öka förståelsen för motparten och uppgiften i fråga. Tack vare detta uppnådde man också bättre resultat i sitt arbete. Som vi tidigare antytt var här förståelse för olika verklighetsuppfattningar av kritisk betydelse.

Intervjuerna med de anställda i tjänsteföretagen visar även att förståelse i en viss utsträckning kan framkalla motivation och produktivitet. En anställd nämner att han blir motiverad när han känner att han gör ett bra jobb och får en nöjd kund. En annan anställd nämner att information som ökar förståelsen kan vara motiverande, alternativt fungera som en piska för att göra en mer produktiv. För mycket eller överflödig information i denna mening kan dock vara demoraliserande. Det kan ge upphov till en känsla av *”hur orkar de?”* när man får information som hela tiden återkommer utan att tillföra någon ny nödvändig förståelse.

Samma anställd nämner även hur chefens förståelse för de anställda kan vara en motiverande faktor. Han berättar om ett fall där man var tvungen att byta mat för en inplanerad lunch för ett möte då beställningen hade kommit för sent. Chefen valde då att skicka ut ett mail om den ändrade lunchmenyn för att tala om detta. Den anställde fortsätter *”nio av tio av oss tycker kanske att det inte spelar någon roll men jag tyckte att det var ett tecken på en väldigt finkänslig chef för att han förstår att det finns folk som tycker det är viktigt”*. Detta exempel

visar på att även denna sorts förståelse för olika uppfattningar kan assistera till att förhindra irritation och istället motivera personer. Enbart det faktum att denna anställda kan erinra sig om händelsen tyder på att denna omtanke uppfattades som positiv bland de anställda.

I tillverkningsindustrin tycks mellancheferna anse att förståelse kan leda till högre motivation och produktivitet, men bara till en viss gräns. I fallet med produktivitet så säger man att det finns en begränsning för hur mycket förståelse kan bidra med då arbetsuppgifterna är så pass enkla att man når ett tak där mer förståelse för uppgifterna inte ökar produktiviteten mer. Citatet *"Man kan inte jobba snabbare än maskinerna"* ter sig lämpligt även här. En ledningsgruppsmedlem nämner att *"Teknikens begränsningar stannar såklart upp individens för det är ju trots allt maskinerna som gör jobbet"* När en tillräcklig nivå av förståelse uppnåtts sätter alltså tekniska begränsningar stopp för möjligheter att utveckla kompetens som leder till högre produktivitet. Däremot så kan man genom att informera om att det finns behov att bli klar med produktion av en viss produkt snabbt eller att det finns deadlines som måste avklaras leda till högre motivation av arbetskraften och längre gången öka produktiviteten. Detta tycks däremot inte vara ett hållbart sätt att öka produktivitet. En mellanchefer på ett av tillverkningsföretagen menar att det är viktigt att hitta en nivå press som de anställda klarar av att hålla och säger att *"jag tror att de blir mer produktiva om de känner att jag flåsar dem lite i nacken, sedan kan detta såklart vara ett stressmoment också, det blir lite panik. Så man behöver hitta en balans där"*. Effekterna av detta blir alltså oftast kortvariga och fungerar bara som en temporär höjning av produktiviteten. Man tycks överhuvudtaget anse att det är svårt att skapa förståelse som långsiktigt kan öka motivation och produktivitet. Man tycker att naturen av arbetet i tillverkningsindustrin gör att det finns en brist på möjligheter att motivera genom förståelse och att det är viktigare att jobba med tillfälliga "skjutsar" för att öka produktiviteten. Följande utdrag visar på hur detta kan gå till: *"vi bjöd på smörgåstårter förra veckan för det hade gått så bra under januari och februari. Om jag säger såhär, det kostar ju inte så mycket, det är ett par tusen kronor, och alla blev ju jätteglesa där under någon vecka och monterade förmodligen bättre än om vi inte skulle visat vår uppskattning"*. En sådan här sak menar man ger en temporär förbättring av arbetsmoralen som sedan börjar falla mot status quo igen och att det därför är viktigt att kontinuerligt ge de anställda *"en klapp på axeln"* i form av sådana produktivitetshöjare.

De anställda i tillverkningsföretagen har en ganska liknande uppfattning som sina överordnade vad gäller förståelsens inverkan på motivation och produktivitet. *"Det går inte att arbeta snabbare än maskinerna gör"* återkommer ett flertal gånger i intervjuerna, både

med chefer och anställda. Precis som cheferna så menar de anställda att kontexten i tillverkningsindustrin begränsar effekten ökad förståelse kan ha på produktiviteten. Det finns dock vissa saker som man kan göra för att öka produktiviteten som att gå lite snabbare och ta mindre pauser. Dessa saker har dock lite att göra med personens förståelse och i spelar i längden en relativt liten roll för produktiviteten.

De anställda talar mer om hur motivationen har betydelse för produktiviteten och hur motivationen ökas genom förståelse som en viktig faktor. ”När saker faller på plats, när man förstår, så går det oftast bra och då tycker man att det är roligare, och då blir man mer motiverad, och är man motiverad så blir man såklart mer produktiv”. Här menar man även att chefen har en viktig roll för den anställdes motivation, att en chef som är förstående och hjälpsam spelar stor roll för den personliga motivationen. En anställd påpekar också att sambandet mellan motivation och förståelse kan fungera på båda hållen, det vill säga att när man är mer motiverad så orkar man bry sig mer och sätta sig in i saker bättre och därmed skaffa sig en bättre förståelse.

Effekterna som förståelse och skapandet av en gemensam förståelsegrund har på produktivitet tycks ha större potential i tjänsteföretagen än i tillverkningsföretagen. I tillverkningsföretagen tycks dessa potentialen för produktivitetssökning genom större förståelse begränsas av tekniska maximum. Det finns dock möjligheter att höja produktivitet i tillverkningsföretagen genom motivationshöjande åtgärder.

Ytterligare en förståelsefaktor som vi har undersökt är förståelsen om företaget (i meningen företaget som helhet inkluderande mål, visioner och problem som hela företaget jobbar med) och dess omvärld. Vi har undersökt både hur mycket förståelse cheferna anser att det krävs att man har och skapar sig i respektive bransch och hur pass mycket förståelse för omvärlden de anställda anser sig eftersträva och behöva. Detta tycks vara en viktig beståndsdel att undersöka då den berättar om det upplevda behovet av förståelse för omvärlden från både ledarens och den anställdes perspektiv.

I tjänsteföretagen var chefernas åsikt att förståelse för omvärlden är vitalt för att de anställda ska kunna utföra sitt jobb med gott resultat. I båda tjänstechefsintervjuerna användes ordet ”jätte viktig” omedelbart när frågan om omvärldsförståelse kom upp. I konsultföretaget nämnde man till exempel det faktum att man rör sig så mycket ute i omvärlden gör att det är viktigt att ha förståelse för vad som händer i densamma. I komplement till detta är det viktigt att ha omvärldsförståelse ur informationsspridningssyfte inom företaget, så att andra kan ta

del av den förståelse som personer skaffat sig för företaget och dess relation till omvärlden för att kunna skapa gemensam förståelse i dessa frågor. En annan mellanchefer i tjänsteföretagen delade uppfattningen om vikten av omvärldsförståelse. Hon framhävde framförallt omvärldsförståelse som en avgörande faktor för personers motivation och drivkrafter. Synen på förståelse är att den ger svar på frågor såsom ”*varför vi är här?*”, ”*vad gör vi?*” och ”*varför gör vi det?*”. Om man har förståelse för och delar företagets uppfattning i dessa frågor kan man sedan förstå sin roll i företaget bättre och av detta kommer både att man trivs bättre på arbetsplatsen och att man gör ett bättre jobb.

De anställda i tjänsteföretagen gav en något annorlunda bild av behovet av förståelse för företaget och omvärlden. I de sammanhang man nämnde att man behövde förståelse var de situationer som var direkt relaterade till de processer som rör ens egen arbetsuppgift. Förståelse för det egna företaget per definition verkar inte ha så stor betydelse. En anställd använder sig uttrycket ”*molnfri höjd*” för att beskriva var beslut angående företagets situation tas. Han menar alltså att det ofta kvittas var besluten tas, och nämner i samband till ämnet att oavsett vad företaget beslutar på högre nivå så har han samma jobb på måndag ändå. Som vi tidigare diskuterat handlar det här om att man arbetar i projektform. En annan anställd nämner dock att man behöver ha förståelse för företaget i den mån att man förstår vilka ramar företaget har att jobba inom och att man inte kan gå utanför dessa.

Förståelse för omvärlden tycks man däremot anse sig vara i betydligt större behov av. För det första så ingår det i de flesta av de anställdas arbetsuppgifter att ständigt hålla sig uppdaterad om vad som händer i omvärlden, arbetets resultat är direkt beroende av detta, och detta ger givetvis de anställda ett starkt incitament till att hålla sig uppdaterade på vad som händer i omvärlden. För det andra så kan det vara en fördelaktigt att ha stor förståelse för omvärlden när man utför vissa praktiska uppgifter. En anställd nämner att när man är ute och jobbar för andra företag som man gör i konsultbranschen så är det viktigt att kunna ha förståelse för att kunden förväntar sig att man gör vissa saker utanför specifikationen för att bli tillfredsställd. Alltså, omvärldsförståelse för hur saker och ting fungerar utanför företaget, är av stor vikt för att de anställda ska kunna utföra sina arbetsuppgifter så bra som möjligt, då dessa är starkt beroende av omgivningen som styr vilka beslut eller handlingar som är lämpliga.

I tillverkningsföretagen menar cheferna att förståelse för företaget och omvärlden är viktigt av flera orsaker för att de anställda ska vara så bidragande som möjligt för företagets framgång. Man säger att förståelse för hela företagets processer utöver den varje enskild själv ansvarar över är viktig eftersom en brist på denna förståelse kan leda till problem. Ett problem är att

det är svårare att upptäcka misstag eller fel som är gjorda i ett tidigare led av produktionen, om man inte vet hur detta led fungerar, vilket påverkar resultatet av produkten i slutändan. Brist på förståelse för företagets processer leder också till mycket frågor och klagomål, till exempel ”*varför ska vi göra på det här viset*”, eftersom man kanske inte har förståelse för att nästa steg i produktionen behöver ha det på ett visst vis.

Man anser även att det är fördelaktigt för de anställda att ha en förståelse för vad som händer i omvärlden för att vara så produktiva som möjligt. Man betonar förändringen i tillverkningsindustrin som skett över de senaste hundra åren ökat kraven på produktivitet. Framförallt för de som har jobbat hela livet på samma arbetsplats kan det vara svårt att förstå hur kraven på konkurrenskraft förändrats i förhållande till omvärlden, ”*de känner bara till denna världen*”. Man menar att en bättre förståelse för omvärldens krav skulle göra det enklare att få de anställda att anpassa sig till utveckling och förändringar inom företaget.

De anställdas syn på behovet av förståelse för företaget och dess omvärld är något oklar. De har svårt att avgöra vad som kan vara viktigt att ha förståelse för men att det kan vara nyttigt att ha förståelse för de led i produktionen som ligger före och efter ens eget led. De anser att detta är till viss hjälp för att kunna utföra uppgifterna i det egna produktionsledet så bra som möjligt. Utöver detta ser man sig inte vara i något speciellt behov av förståelse för företaget och dess omvärld. ”*Tekniska beslut tas ju ändå inte av oss*” var ett svar. Den anställda som citerats anser alltså att eftersom man ändå inte kan påverka så finns det ingen anledning att försöka förstå utan det är bara och göra som man blir tillsagd, och berättar vidare att ”*Vi vet väl egentligen för lite om hur det egentligen fungerar*”.

Intervjuerna visar att det uppenbarligen finns ett behov av förståelse för företaget och dess omvärld i både tjänsteföretagen och tillverkningsföretagen. Framförallt i tjänsteföretagen uppgav både chefer och anställda att denna typ av förståelse är betydelsefull. Dock ansåg inte de anställda att de behövde någon särskild förståelse för sitt eget företag även om cheferna såg det som fördelaktigt ur motivationssynpunkt och informationsspridningssynpunkt. Det är snarare så att det är den förståelse som påverkar de anställdas arbetsuppgifter som är den viktiga ur deras synvinkel.

I tillverkningsföretagen angav cheferna flera faktorer som var viktiga att förstå för de anställda. De flesta delades dock inte av de av de anställda och de var i stort mycket omedvetna om vilka faktorer, som de genom ökad förståelse för, skulle kunna öka sitt bidrag till företaget. Utifrån denna jämförelse kan man anta att det finns ett behov av ökad förståelse

i tillverkningsföretagen, men att den inte kommuniceras särskilt väl till de anställda. En av cheferna nämner att de har *”regelbundna arbetsplatsträffar på de allra flesta håll”* i syfte att upplysa om hur det ser ut för företaget och vad som händer. Detta tycks dock inte hjälpa till att upplysa om behovet av förståelse eller öka den nämnvärt med tanke på intervjuerna med de anställda. Det är också oklart vilka som deltar på dessa arbetsplatsträffar och hur informationen som delges sprids till övriga anställda i företaget.

4.4 Ledarskap

Som föregående avsnitt visar tycks det finnas skillnader mellan våra tillverknings- och tjänsteföretag vad gäller behov av förståelse. I detta avsnitt undersöker vi om dessa skillnader även speglar sig i skillnader i hur ledarskap praktiseras. Främst undersöker vi förekomsten av förståelsebaserade ledningsperspektiv och eventuella alternativ till dessa.

Sandberg och Targama (1998) menar att en förståelsebaserat ledningssätt är konsultativt och att *”den centrala ledningsuppgiften är att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationer”* (s. 143). I tjänsteföretagen ges ett flertal indikationer på att ledarskap utövas på ett liknande sätt. En mellanchefer i ett av dessa företag beskriver det förståelsebaserade ledarskapet på följande sätt: *”Jag skapar mig förståelse för mina anställda främst genom dialog, skulle jag säga, jag har mycket förståelse för dem, man sitter och pratar med dem, vart de vill någonstans, vart de är nu, vilka utmaningar de har, allting runt omkring det. Med anställda är det ju både det privata och det företagsmässiga som hänger ihop”*. En mellanchefer i det andra tjänsteföretaget menar att ledarskapet ska vara motiverande, hon säger att *”Jag är noga med att informera varför, för det är först när man förstår varför man ska göra något som man kan känna den egna motivationen, inte bara att vi ska göra på ett sätt eller ett annat, utan varför och vad leder det till”*. Dessa två citat innehåller vidare ansatser att ta tillvara på de tre egenskaper som enligt Argyris (1970) karaktäriserar konsultativt ledarskap, (1) att ta fram relevant information, (2) att skapa hängivenhet, samt (3) att visa att den anställda inte är tvungen att ta ställning. Det ska dock noteras att dessa tre karaktäristika för konsultativt ledarskap måste existera i en relation mellan chef och anställd, det är således inte något som en chef kan påstå sig ägna sig åt utan att det bekräftas av dennes anställda. En anställd i ett av tjänsteföretagen bekräftar samtliga tre egenskaper hos dennes chef. (1) *”Likadant är det för cheferna, där tar man ständigt fram nya verktyg för att få ut den information som verkligen är viktig”*, (2) *”Så folk känner väldigt stort ansvar, och det gör ju samtidigt att vi får många affärer, för vi gör ju det som inte går att specificera”*, samt (3) *”Vi jobbar ju ganska självständigt med vår kompetensutveckling”*. Sandberg & Targama (1998)

befarar att paradigmskiftet i ledarskap har skett på retorisk men inte på praktisk nivå då ledare fortfarande använder sig av de rationalistiska referensramarna, vilka baserar sig på bland annat en objektiv världsbild. Utan tillräckligt stort urval för att bekräfta motsatsen kan man ur de intervjuer som genomförts på tjänsteföretagen i denna studie finna indikationer på att den typ av ledarskap som Sandberg & Targama föreslår för ett förståelsebaserat ledarskap praktiseras i en viss utsträckning.

I tillverkningsföretagen tycks istället ett annat ledarskap visa sig. Som vi tidigare beskrivit anser sig chefer och anställda i tillverkningsindustrin ha begränsade möjligheter till produktivitetökning till följd av det tekniska maximum som finns i produktionsprocessen. Vidare har dessa chefer och anställda menat att deras arbetsuppgifter är enkla att lära sig och förstå, till stor del p.g.a. standardisering av arbetssätt, även om just chefsyrket i vissa avseende tycks likna ett tjänsteyrke. Då man i tillverkningsindustrin begränsar behovet av förståelse till förståelse för den egna processen, i kombination med den tekniska begränsningen, tycks behovet av ett förståelsebaserat ledningsperspektiv vara mindre – standardiseringen av arbetsgång och det tekniska maximumet eliminerar de eventuella produktivitetshöjningar som ett förståelsebaserat ledningsperspektiv enligt Sandbergs & Targamas (1998) definition kan leda till. Citat som *”Man har vissa standarder att följa, och då följer man dem”*, *”Jobbet lär man sig ganska fort, och sedan kan man det”* och *”man kan ändå inte jobba snabbare än maskinerna”* är speglade för denna problematik. Som tidigare diskuterats kan även avståndet mellan chef och anställd spela in.

Istället tycks ledarskapet i dessa tillverkningsföretag ta en annan skepnad. Av intervjuerna med mellanchefer på våra undersökningsobjekt i tillverkningsbranschen framgår det att ledarskapet handlar om att motivera snarare än att skapa förståelse för subjektiva verkligheter och gemensamma förståelsegrunder. Intervjuerna pekar på att ledarskap i dessa organisationer går ut på att ge motiverande ”skjutsar” till de anställda på regelbunden basis för att på så sätt upprätthålla motivation i arbetskraften. Motivation och således dessa skjutsar tycks skapas på ett flertal sätt.

- (1) Genom att chefen visar att denne bryr sig om sina anställda. Det tidigare använda exemplet med smörgåstårtan passar bra in här, där motivationshöjningen som denna gest medförde ledde till individuella produktivitetökningar, exempelvis att de anställda gör lite mer än de brukar (på de områden som inte är begränsade av tekniska maximum, typiskt sett understödjande aktiviteter). Att ledaren stämmer av med de anställda hur det går tycks också ge upphov till produktivitetshöjningar. Dessa

effekter kan liknas vid Hawthorne-effekter (Roethlisberger & Dickson, 1939), som är positiva effekter på produktivitet som ett resultat av uppmärksamhet.

- (2) Att chefen försöker skapa sig förståelse för sina anställda kan vara motiverande på ett liknande sätt som i ovanstående stycke. Anställda i tillverkningsföretagen indikerar att de blir motiverade när samspelet med chefen fungerar och de känner att det finns en viss nivå av förståelse i den relationen. *"Det är såklart roligare när det klaffar, när man fattar varför saker är så eller så. Det kan vara motiverande (...) om man har fått cheferna att förstå och agera på ett sätt som är bra för oss, då vet man att någonting fungerar"*
- (3) Motivation kan även uppstå när chefen vidtar åtgärder för att underlätta sina anställdas arbete. Det kan handla om att se till att en reparation blir gjord eller att nya hjälpmedel installeras.
- (4) Förmedling av goda nyheter anges i flera av intervjuerna som en motivationshöjande faktor. En mellanchefer säger att *"Jag tror de tycker att det är roligare och mer motiverande om de vet att det de producerar går direkt till kund utan att stå på lager länge. De får en liten morot i att "nu måste vi hinna med det här", då tror jag att de blir mer produktiva"*
- (5) Att chefen är mottaglig för idéer från de anställda uppfattas som en motiverande faktor. En ledningsgruppsmedlem säger att *"En annan viktig grej är att det finns ju en del människor som har idéer, som kommer fram med dessa och tycker att "det här borde vi prova". Då är det viktigt att ta tag i det"*. Samma person indikerar att mellancheferen här fungerar som ett filter, som kan avgöra vad som är värt att satsa på och vad som inte är möjligt.

Anställda bekräftar dessa motivationshöjare och anser att det går att hålla uppe motivationen under en längre tidsperiod med sådana skjutsar. En anställd säger: *"Jag tror att man kan hålla uppe motivationen i längre perioder, om man är inne i ett stim, liksom. Där kan nog cheferna spela stor roll, om man har en bra chef som är hjälpsam och så"*

I intervjuerna med både anställda, mellanchefer och ledningsgrupp återkommer det i tillverkningsföretagen att motivation *"gör det lättare att gå till jobbet"*. Detta, i kombination med vår tidigare diskussion om att det huvudsakliga incitamentet för dessa anställda är lön, leder oss till tolkningen att de anställda i tillverkningsföretagen i många fall betraktar sig som resurser, som arbetar för att ha råd med sin fritid. Detta är något motsägande mot de anpassningsproblem mellan individ och organisation som Argyris (1957) identifierade då denne förutspådde denna relation som frustrations- och konfliktskapande och hämmande för

individuell effektivitet. Istället tycks de anställda ha vant sig vid situationen och accepterar den. En åsikt om detta var att (i samband med en period av lägre motivation) ”*då bryr man sig inte om att tänka, man bara gör sina 8 eller 12 timmar sedan går man hem*”.

Slutligen kan det finnas ett förhållande mellan motivation och förståelse som är bakvänt mot det som tycks finnas i tjänsteföretagen. Intervjuer i tillverkningsföretagen indikerar att motivation är nödvändigt för att individer ska engagera sig och ”*hålla ögonen öppna*”. Detta engagemang leder enligt intervjuerna ibland till att individer ”*bryr sig om*” att skapa sig förståelse för något eller någon. Således finns ett samband mellan motivation och förståelse där motivation är grundläggande.

5. Slutsats

5.1 Slutsatser

Denna studies huvudsakliga frågor är huruvida verksamhetens komplexitet påverkar behovet av ett förståelsebaserat ledarskap och om detta behov skulle skilja sig; hur alternativa ledningsmetoder ser ut.

En undersökning av tillverknings- och tjänstesektorn visar på skillnader inom huvudsakligen grundläggande områden, (1) grad av standardisering, (2) huvudresurser, samt (3) organisatorisk struktur. Den efterföljande jämförelsen av förståelsedrivande faktorer i de undersökta företagen inom båda branscher visar på skillnader mellan tillverknings- och tjänsteföretag vad gäller relationen mellan chef och anställd, informell organisation och kommunikation, formell kommunikation samt incitament.

Baserat på dessa skillnader finner studien att behovet förståelse och ett förståelsebaserat ledarskap tycks vara större inom tjänsteindustrin än inom tillverkningsindustrin. I tjänsteföretagen belyses förståelse och gemensamt förståelseskapande som en kritisk faktor för arbetets resultat. Detta tycks vara kopplat till den icke-standardiserade och individuellt krävande karaktär som de undersökta tjänsteföretagen upplever i sina arbetsuppgifter. Ett flertal gånger nämns det att utan denna förståelse går det inte att utföra arbete i tjänsteföretagen. Inom tillverkningsföretagen tycks man begränsad av vissa tekniska maximum samt att den arbetsgång som följs i stor grad är standardiserad genom rutiner och handhavande av maskiner. Detta leder till att möjligheter till kompetensutveckling, både på individuell- och gruppnivå begränsas, och således är förståelse för subjektiva verkligheter och gemensamt förståendeskapande mindre fruktbart – tekniska maximum och standardisering

utgör ett tak för behovet av förståelsebaserat ledarskap. Verksamhetens upplevda komplexitet (enligt vår definition) tycks alltså påverka behovet av ett förståelsebaserat ledarskap så till vida att det, i enlighet med Sandberg & Targama (1998; 2007) är nödvändigt i tjänsteföretagen i denna studie för att optimera effekten av det arbete som utförs medan det i tillverkningsföretagen inte finns ett lika stort behov för ett sådant ledarskap då de framlyfta fördelarna av detta begränsas av kontextuella faktorer i tillverkningsindustrin.

I stället tycks en annan sorts ledarskap finnas i tillverkningsföretagen. Detta en typ av ledarskap där motivationsskjutsar står i centrum och beskrivs som det huvudsakliga sättet att upprätthålla motivation och därigenom produktivitet. Chefer i tillverkningsindustrin tycks kunna ge dessa motivationsskjutsar genom att (1) visa att de bryr sig om sina anställda, (2) försöka skapa sig förståelse för sina anställda, (3) vidta åtgärder för att underlätta de anställdas arbete, (4) förse de anställda med goda nyheter, samt (5) vara mottaglig för idéer och fungera som ett filter för dessa. Anställda och chefer i tillverkningsindustrin gör bedömningen att de med denna sorts kontinuerliga motivationsskjutsar kan bibehålla en högre grad av motivation och därigenom produktivitet än om dessa skjutsar saknades. Slutligen indikeras det i detta ledarskap att motivation är en förutsättning för individuellt intresse för förståelseskapande. Först när man är motiverad "*bryr man sig om*" att försöka förstå sin omgivning.

5.2 Diskussion

I detta avsnitt avser vi diskutera ämnets uppkomst och några andra aspekter av denna fråga som vi tycker är intressanta och värda att diskutera. Syftet med detta är att vidga vårt resonemang något och diskutera potentiella anledningar till att den problematik som vi identifierar sällan har blivit identifierad i tidigare studier.

Beckérus et. al (1988) beskriver i sin bok en kemikoncern som upplever allt större problem med att hänga med i den tekniska utvecklingen. Författarna skriver att "*Teknologiskt är företaget starkt och ingenjörerna dess elit*" (s. 11). Koncernen i exemplet genomgår ett "*doktrinskifte*" från ett rationalistiskt till ett mer tolkande perspektiv, varpå "*kreativ energi*" (s. 13) lösgörs i organisationen, vilket inte tycktes vara möjligt under de tidigare härskande värderingarna.

Det finns en väsentlig skillnad mellan detta tillverkningsföretag och de tillverkningsföretag som vi i vår studie undersökt. Företaget i författarnas exempel är beroende av att hänga med i den tekniska utvecklingen och författarna bekräftar att ingenjörerna är företagets elit. För att denna elit ska beredas möjlighet att släppa sin kreativitet lös tycks ett tolkande synsätt vara

nödvändigt. I de tillverkningsföretag som vi i vår studie har undersökt tycks inte någon sådan ingenjörselit finnas. Företagen konkurrerar inte huvudsakligen på teknisk spets och produktmässig innovation. De producerar istället enkla, lågteknologiska varor med hjälp av till stor del automatiserade anläggningar. Tillverkningsföretagen som vi har undersökt är inte lågkostnadsproducenter enligt Porters (1980) generiska strategier per definition utan delar enbart den kostnadsmedvetna och standardiserade produktionen med dessa. Det är förvånande att det i litteraturen saknas bidrag om förståelsebehov i sådana stilrena lågkostnadsproducenter. Det är lika förvånande att det inte har framgått tydligare i litteraturen, speciellt då behovet av ett förståelsebaserat ledarskap knyts specifikt till kompetensutveckling, att få författare hittills dragit slutsatsen att förståelsebehov tycks vara starkt kopplat till arbetsuppgifternas och produkternas icke-standardisering och komplexitet i övrigt.

5.3 Framtida forskning

Som vi berör redan i föregående avsnitt finns det utrymme för liknande studier i rena lågkostnadsproducenter för att utröna det förståelsebaserade ledningsperspektivets relevans även i dessa. Dessutom kan detta resonemang föras vidare till statliga monopol, som inte alltid utsätts för samma marknadskrafter som ett konventionellt företag, alternativt kan forskning utföras på myndigheter eller offentlig verksamhet för att undersöka huruvida det finns potentiella fördelar med förståelsebaserade ledningsperspektiv i sådana organisationer.

Litteraturförteckning

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research. 2nd edition*. London: Sage.

Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method*. San Francisco: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 1, 1-24.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beckérus, Å., Edström, A., Edlund, C., Ekvall, G., Forslin, J., & Rendahl, J.-E. (1988). *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Bennis, W. G., & Nanus, N. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Bäcklund, A.-K. (1994). *Just-in-time. Hur industriella rationaliseringsprocesser formar arbersdelning och kompetens*. Lund: Lund University Press.

Cassell, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston: M.I.T. Press.

Clark, T., & Clegg, S. (2000). *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. London: HarperCollins Business.

Ekman, S. (den 26 Januari 2011). *Qualitative Research: Problem, Framing, Design. Powerpoint*. Lund, Skåne, Sverige.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hatch, M. J. (1977). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

- Hill, W. (1969). The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1 , 33-47.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. i J. G. Hunt, & L. L. Larson, *Leadership: The Cutting Edge* (ss. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. i E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley, *Readings in social psychology* (ss. 650-665). New York: Holt.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 2nd edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Lee, T. W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1939). When facing danger. i G. W. Lewin, *Resolving Social Conflict 1948* (ss. 116-121). London: Harper & Row.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3 , 253-267.
- Parry, K., & Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. i S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies* (ss. 447-478). London: Sage.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Potter, J. (1997). Discourse Analysis as a Way of Analysing Naturally Occuring Talk. i D. Silverman, *Qualitative Research: Theory, Method and Practise*. London: Sage.
- Ricoeur, P. (1974). *The Conflict of Interpretations*. Paris: Northwestern University Press.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The Relationships Among Work-related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 3&4 , 277-293.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Programme Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.

- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*. Göteborg: Studentlitteratur.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. SAGE Publications Ltd.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 , 724-736.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Lund: Liber.
- Weber, M. (1922). *Economy & Society (Wirtschaft & Gesellschaft)*. Tübingen.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Reviews of Psychology* , 361-386.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization*. London: Oxford University Press.
- Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. London: Department of Scientific and Industrial Research.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought. 5th edition*. Norman, Oklahoma: John Wiley & Sons, Inc.
- Wright, P. L. (1996). *Managerial Leadership*. London: Routledge.

Appendix 1 - Intervjuguide

Undersökningsfrågor

För att strukturera intervjuerna delas frågorna in i ett antal kategorier. Dessa kategorier är:

- Ledarskap
- Kommunikation
- Förståelse
- Motivation
- Produktivitet

Som vår ansats antyder så försöker vi binda samman dessa kategorier för att finna samband. Detta innebär att vissa frågor kommer att vara överlappande, med vilka vi har för avsikt att länka kategorierna till varandra. Samma frågor kommer att ställas till alla intervjuobjekt, oavsett bransch eller befattning inom organisationen. Syftet med detta är att påvisa skillnaderna, dels mellan befattningar inom organisationen och dels mellan tillverknings- och tjänstesektorn.

Frågor

1. Hur gör ni för att förstå chefens/anställdas synvinkel och hur påverkar detta beslutsfattande respektive reaktion?

2. Behöver du ha förståelse för företaget och dess omvärld för att göra ditt jobb bättre? Hur gör ni för att skapa förståelse för de beslut som tas? Exempel?

3. Leder mer kommunikation till mer förståelse?

4. Leder förståelse till högre motivation och produktivitet?

Följdfrågor

- **Relationen mellan ledare och anställd?**
- **Hur gör ni för att förstå chefens/anställdas synvinkel och hur påverkar detta beslutsfattande respektive reaktion?**
- **Bidrar tradition och diskurs till ökade eller minskade möjligheter för förståelse?**
- **Gemensam grund för förståelse?**
- **Förståelse för företagets omvärld?**
- **Hur mäts framgång? Vad kriterierna för att något ska ses som lyckat? Skiljer sig denna uppfattning mellan ledare och anställda?**

Checklista

Ledarskap

• Vad är ledarskap?

- Vad är ledarens uppgift? Vad är syftet med ledarskap?
- Vad är karaktäristiskt för bra ledarskap? Dåligt? Exempel?
- Uppfattas ledaren på samma sätt som denne tror/försöker vara?

• Styrning

- Bör ledarens roll vara att direkt styra verksamheten eller att skapa gynnsamma förutsättningar för anställdas utförande av arbetet (indirekt styrning)? Varför/Varför inte?
- Kommuniceras de bakomliggande anledningarna till ledarens direktiv? (Om styrning av direkt natur)
- Om ledaren styr verksamheten med precisa direktiv; leder detta till individuell initiativlöshet bland de anställda? Varför? Skulle det individuella ansvaret och initiativförmågan öka om ledaren istället satte upp vissa förutsättningar för arbetet utan exakta direktiv?
- Behövs olika sorters ledarskap till olika anställda?

Kommunikation

Kommunikationsvägar

- Hur sprids information huvudsakligen inom organisationen?
- Finns det mellanhänder i kommunikationsledet (t.ex. mellan företagsledning och enskild anställd)? Finns det risk för att informationen snedvrids ”på vägen”?
- Hur stor betydelse har informella kommunikationsvägar jämfört med formella?
- Bidrar tradition och diskurs till något positivt eller negativt? (”Chefsförakt en del av jobbet”?) Förväntas nya medarbetare ansluta/anpassa sig till diskursen? Hur uppfattas ”mönsterbrytare”?
- Vad skulle behövas för att förändra denna diskurs?
- Hur präglas kommunikation av den specifika diskursen och innebär detta att information tolkas på olika sätt?

Informationsmängd

- Kommuniceras tillräckligt mycket information?

- Är mer information alltid bättre? Varför/Varför inte?

Vad kommuniceras?

- Uppfattas det som kommuniceras på samma sätt som det är menat? Tolkas signaler på samma sätt som utsändaren tror/förväntar?
- Är det nödvändigt att filtrera eller omvandla information när den skickas uppåt- eller neråt inom organisationen? Hur går denna avvägning till?
- Hur vet man vad som är rätt att kommunicera? Filtreras viss information bort av rädsla för negativa effekter? Sprids denna information istället informellt?
- Finns det någon typ av information som generellt saknas för att kunna göra uppgifter bättre? Både uppåt- och neråt i organisationen?

Förståelse

Information och förståelse

- Leder informationsspridning i sig själv till förståelse?
- Om inte; vad krävs mer?

Omvärld

- Leder kommunikation om företagets omvärld (konkurrenter, framgång på marknaden, konjunkturläge etc.) till högre motivation?

Förståelse för beslut och över/underordnade

- Leder bättre förståelse för de beslut som tas till högre motivation? Varför/Varför inte?
- Finns det förståelse för den situation som över/underordnade befinner sig i? Spelar denna förståelse någon roll?
- Begränsar en brist på förståelse ledarens inflytande? Hur?

Förväntningar

- Vad har anställda för förväntningar på ledaren och vilka förväntningar tror ledaren att de har? Tvärtom?
- Påverkar de förväntningar som ledare och anställda har på varandra hur information tas emot och förstås? (exempelvis att ett dåligt intryck av ledaren leder till mer negativ tolkning av dennes information)

Grund för förståelse

- Bedömer/värdesätter ledare och anställda saker på olika sätt? Varför/Varför inte?

– Hur stor roll spelar denna grund när man tar emot information (hur man tolkar den)?

– Hur stor roll spelar förståelse för organisationens omvärld för denna förståelsegrund?

Motivation

Incitament

– Varför arbetar du just här? Vilken typ av incitament är viktigast? Pengar? Uppskattning? Arbetsuppgifter?

Kommunikation

– Leder kommunikation mellan ledare och anställda till högre motivation (”ledaren bryr sig”)?

– Feedback?

Förståelse

– Leder förståelse för organisationens omvärld och förståelse för de beslut som tas till högre motivation? (”man vet varför man arbetar”)

Ledarskap

– Är bra ledarskap motiverande? För anställda, ledare och ledning?

Framgång

– Hur mäts framgång? Vad kriterierna för att något ska ses som lyckat? Skiljer sig denna uppfattning mellan ledare och anställda?

– Har ledare och anställda olika drivkrafter i organisationen?

Produktivitet

Motivation

– Leder högre motivation till högre produktivitet? (exempelvis att kunna tänka sig att jobba extra när detta behövs eller jobba mer aktivt)

– Händer det att man undviker att göra mer än absolut nödvändigt i protest eller att uppmärksamma cheferna på problem?

– Vad händer när produktiviteten ökar? Högre krav?

Förståelse

– Kan arbetet utföras bättre om det finns mer förståelse för organisationens situation och omvärld samt större grund för förståelse av de beslut som tas?

– Blir det mindre motstånd när det finns en högre grad av förståelse för beslut? Leder detta i så fall till högre produktivitet?

Styrning

- Leder direktstyrning eller indirekt styrning till högre produktivitet? (Leder frihet i arbetet till högre produktivitet?) Är chefsberoende positivt eller negativt ur produktivitetssperspektiv? Beror detta på ledaren?

Kommunikation

- Hämmar informella kommunikationsvägar ("snack och skvaller och diskurs") produktiviteten?
- Har chefsförakt någon inverkan på produktivitet?

Appendix 2 - Artikel

Artikeln som visas nedan skulle kunna publiceras på en debattsida eller som en insändare i en normalstor till stor svensk morgon- eller dagstidning.

Måste man alltid förstå?

En viss genre av ledarskapsforskning betonar vikten av förståelse för hur verklighetsuppfattningar skapas för att effektivt kunna kompetensutveckla, höja produktivitet och för att skapa en gemensam förståelse i dagens organisationer. Forskare inom genren är slarviga med att göra en åtskillnad mellan branscher som behöver denna förståelse och branscher som klarar sig bra ändå. Faktum är att kraven på förståelse är större i tjänsteindustrin än vad den är i tillverkningsindustrin. Låt oss tala om varför!

Låt oss börja med ett väldigt simpelt exempel. Du står, tillsammans med en kamrat, inför att lösa en svår uppgift för första gången. Det är inte alltid så lätt att sätta sig in hur kamraten uppfattar situationen och vilken lösning denne skulle kunna tänkas föreslå. Du och din kamrat måste förstå varandra för att kunna lösa uppgiften tillsammans.

Föreställ dig nu istället att du står inför att lösa en annan uppgift tillsammans med din kamrat, uppgiften är av enklare slag än den förra, och dessutom har någon varit snäll nog att skriva ner precis hur ni ska lösa uppgiften. Behövs det lika mycket förståelse för hur din kamrat resonerar nu? Under förutsättning att din kamrat kan läsa, förmodligen inte!

Den första uppgiften kan liknas vid arbetet i ett serviceföretag. Där ställs anställda hela tiden inför situationer som är annorlunda och således behövs en förståelse för dels omvärlden, dels för hur medarbetarna skapar förståelse. Den andra uppgiften kan liknas vid ett arbete i en enkel tillverkningsindustri. Där ställs anställda istället inför situationer som återkommer flera gånger om och det finns fastställda rutiner för hur man ska lösa dessa.

Vår studie

Den studie som vi gjorde under våren 2011 i Lund undersökte just den sorts situationer som vi förenklat beskrev ovan.

Resultatet av denna studie indikerar att det inte behövs lika stor förståelse i den enkla tillverkningsindustrin som det gör i tjänsteindustrin. Anledningen till detta, enligt oss, är att de produktivitetshöjningar, som påstås följa av en ökad individuell och gemensam förståelse, begränsas i den enkla tillverkningsindustrin.

Vad begränsar?

I den enkla tillverkningsindustrin, där produktionen nästan uteslutande är standardiserad, finns faktorer som begränsar förståelsens inflytande på produktivitet. För det första. De flesta arbeten på

enkla tillverkningsföretag idag innefattar handhavande av maskiner. Dessa maskiner har ett tekniskt maximum som är fast. En människa kan alltså inte vara mer produktiv än vad maskinen tillåter. För det andra är arbetsgångarna i denna sorts industri starkt rutinbaserade, vilket gör att en gemensam förståelse begränsas till att följa dessa rutiner. Således finns det inte heller här produktivitetspotential att hämta från förståelse.

Ett förståelsebaserat ledarskap

När man talar om förståelsebaserade ledningsperspektiv, som enligt vår uppfattning passar alldeles utmärkt i tjänsteföretag som präglas av icke-standardisering och inga maskinberoende, poängterar forskare vikten av att leda genom visioner och värderingar snarare än direktiv och instruktioner. I den enkla tillverkningsindustrin skulle ledning via visioner och värderingar sannolikt leda till förvirring bland personalen. Dels för att de är vana vid detaljerade instruktioner och dels för att deras arbetssituation inte kräver ledning via visioner och värderingar.

En annan sorts ledarskap

Ledarskap i dessa enkla tillverkningsindustrier tycks istället handla om att göra vardagen för de anställda bättre genom att ge ”motivations skjutsar” till personalen. Sådana kan ta olika skepnader, t.ex. genom uppskattning av personalen, åtgärder för att underlätta deras arbete, förmedling av goda nyheter och beröm. Denna sorts ledarskap bottnar i insikten att de anställda i ett tillverkningsföretag faktiskt vill och kan, till skillnad från tjänsteanställda, separera sitt arbetsliv från sitt privatliv. De torde då bli maximalt produktiva om de tycker att det känns lätt och motiverande att komma till jobbet.

Vad bör hända inom ledarskapsforskningen?

Ledarskapsforskningen idag, ett område där man anser sig vara progressiv, behöver ta ett steg tillbaka och inse att det är nödvändigt att göra en åtskillnad vad gäller bransch, och de egenskaper som skapar denna branschens karaktär, när man utvecklar ledarskapsteorier. Man kan alltså se det som en form av situationsanpassat ledarskap där branschen och dess egenskaper står som vattendelare.

Peder Holst & Victor Lennartsson

Lunds Universitet

Författare av studien

”Behöver vi förstå? – En studie av behovet av ett förståelsebaserat ledningsperspektiv”