

Ledarskapsstilar i media

- Ett åskådliggörande av olika ledarskapsstilar i media

Linda Erlvik
Emma Dennerkrans

LUNDS UNIVERSITET
Socialhögskolan

Kandidatuppsats (SOPA63)
Vårterminen 2013



Handledare: Bodil Stenshed

Linda Erlvik
Emma Dennerkrans
SOPA63

Abstract

Authors: Linda Erlvik & Emma Dennerkrans

Title: Leadership Styles in the media - An illustration of different leadership styles in the media.

Supervisor: Bodil Stenshed

The purpose of this study was to examine how various types of leadership reflects in the workgroup constituted by the lead in an organization.

We chose to observe a reality-show and analyze our selected material/situations by using Thomas Egner's theory "The Managerial Grid" in which we could divide the leaders into certain categories.

Our chosen reality-show helped us to demonstrate various types of leadership and how those reflect on the employees in certain situations.

Leadership, cooperation and group interactions are all essential subjects within social work. Those are constantly growing within the scientific research. Leadership and group dynamics are closely related and affecting each other, this is also something that we referred to and tried to demonstrate with this essay.

Keywords: leadership, leader style, media, ledarskap, ledarskapsstil

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problemformulering.....	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Frågeställningar	5
2. Bakgrund	6
2.1 Tidigare forskning	6
3. Teori	7
3.1 Blake och Mouton – The Managerial Grid	7
3.2 Thomas Egner – Behavioral leadership, the Managerial Grid	7
4. Metod	10
4.1 Val av metod	10
4.2 Urval.....	10
4.3 Metodens tillförlitlighet.....	11
4.4 Begränsningar.....	12
4.5 Avgränsningar	13
4.6 Arbetsfördelning.....	13
4.7 Etiska överväganden	14
5. Tabatha’s Salon Takeover – Bakgrund och handling	15
5.1 Presentation av avsnitten.....	16
5.2 Avsnitt 1	16
5.3 Avsnitt 2	16
5.4 Avsnitt 3	17
6. Resultat och analys.....	18
6.1 Upplägg	18
6.2 ”Impoverished style”	18
6.3 ”Produce or perish style”.....	23
6.4 ”Country club style”	26
6.5 “Middle of the road style”	27
6.6 ”Team style”	28
7. Avslutande diskussion.....	32

1. Inledning

Under vår praktiktids gång väcktes vårt intresse för ledarskap och hur olika ledarskapsstilar och olika handlingssätt påverkar dess arbetsgrupp. Vi fick båda erfara olika ledarskapsstilar på våra praktikplatser, därmed fick vi även bevittna arbetsgruppens reaktion på dessa ledarskapsstilar. Genom att vistas i, och vara en del av, arbetsgruppen fick vi dessutom ta del av arbetsgruppens åsikter samt önskemål om hur ledaren och dess ledarskap skulle vara för att uppnå bästa resultat både i arbetsgrupp men även i organisationen. På våra praktikplatser fick vi båda uppleva olika typer av ledarskapsstilar som uttalades ha oönskad eller önskad förändring från arbetsgrupperna. Den arbetsgruppspåverkan som ledarskapet gav ansåg vi demonstrera en makt och möjlighet att kunna förändra och förbättra både arbetsgruppens trivsel samt att förbättra organisationen i flera hänseenden.

1.1 Problemformulering

Att i dagens samhälle på ett eller annat vis ta del av massmedia tror vi många kan relatera till som en naturlig del i vardagen. Vi vågar påstå att vi idag lever i en tidsperiod som erbjuder ett kontinuerligt informationsflöde.

Medierna har kommit att uppta en allt större del av medborgarnas vakna tid, de har fått ett inflytande i samhället och kanske också en ökad makt över människors tankar. Ibland har det hävdats att makten över medborgarnas tankar går genom makten över massmedia. (Blomberg et al, 2004:13).

Paralleller kan dras mellan empiriskt inriktade samhällsforskare och granskande journalister då båda vetenskapligt uppsöker, observerar, dokumenterar samt redovisar för att symbolisera en så möjligt verklighetstrogen bild av fältet dock med olika tillvägagångssätt (Blomberg et al, 2004). Oavsett tillvägagångssätt pekar författarna på vikten av en medvetenhet och transparens för hur verkligheten beskrivs (ibid).

Valet av vår empiri grundas i att vi uppmärksammat en tilltagande utveckling inom de kommersiella TV-serier som via underhållning behandlar ledarskap och organisationsutveckling, vilket påverkar publikens syn på dessa fenomen. Vi har

uppmärksammat TV-serier såsom *Gordon Ramsay – Hell's Kitchen/ The F Word, Kniven mot strupen*. Dessa två behandlar båda restaurantbranschens ledarskaps- och organisationsutveckling. *Tabthas Salon Takeover* utgör ytterligare en TV-serie som hjälper ledare att ta kontroll över sin hårsalong, sina anställda samt organisationens utveckling, utbildning och ekonomi. Vi menar att ovannämnda TV-serier kan utgöra exempel på kommersiella, underhållande, men också kunskapsproducerande TV-serier. I *Tabathas Salon Takeover* följer tittaren Tabatha Coffey som besöker olika hårsalonger i USA för att hjälpa ägaren/ledaren att förbättra både ledarskap, hårsalongens ekonomi samt hårsalongens kvalité överlag. Vi ansåg det intressant, med tanke på att ledarskap är något som berör alla människor på ett eller annat vis, att studera samt skapa kännedom om vilka olika ledarskapsstilar som visas i media och därmed i TV-serien *Tabathas Salon Takeover*. Vilka olika ledarskapsstilar uppenbarar sig i TV-serien? Som socialarbetare, tillsammans med många andra yrkesgrupper, anser vi det väsentligt att arbeta med, samt visa öppenhet och en medvetenhet om hur vår kultur framställer bestämda fenomen. Därför anser vi det vara lärorikt att, oavsett yrke, få observera eller ta del av de olika ledarskapsstilar som framställs i media. Vi menar att denna TV-serie kan demonstrera och eventuellt vara användbar i vår egen vardagssituation på arbetsplatsen. TV-serien kan bidra med en lättillgänglig upplysning om vad som anses kunna gynna organisationen och bemötandet/interaktionen med dess anställda. Vilken information kan dessa ledarskapsstilar ge oss? Vilka situationer uppenbarar sig i TV-serien och på vilket sätt/utifrån vilka ledarskapsstilar hanterar ledarna dessa? Vi vill undersöka hur olika ledarskapsstilar kan tänkas påverka arbetsgrupperna samt vilka kunskaper dessa ledarskapsstilar kan erbjuda oss.

1.2 Syfte

Syftet är att urskilja olika ledarskapsstilar samt att analysera hur dessa tar sig i uttryck i, eller påverkar arbetsgrupper i TV-serien ”*Tabathas Salon Takeover*”. Vi har även som ambition att undersöka om specifika ledarskapsegenskaper och handlingssätt kan urskiljas i de avsnitt vi valt att analysera. Detta gör vi med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys.

1.3 Frågeställningar

- Vilken inverkan har olika ledarskapsstilar på en arbetsgrupp?

- Finns det egenskaper och handlingssätt som anses vara betydelsefulla inom en ledarskapsroll?

2. Bakgrund

2.1 Tidigare forskning

Vikten av en ledares personlighet

Forskning inom grundmotiv såsom ledarskapsstilar, situationsanpassat ledarskap, makt, sammanhållning, personliga egenskaper, mognad och karisma, beskrivs i Ingela Thylefors (2009) bok *Ledarskap i human service organisationer*.

Bland annat skriver Thylefors (2009) om hur Hogan och Kaiser hävdar att personligheten hos en ledare är av stor betydelse på arbetsplatser. De menar på att personligheten genererar i en specifik ledarskapsstrategi vilket i sin tur påverkar och resulterar i välmående/missnöje hos arbetsgruppen och därmed en högre/förminskad effektivitet (ibid).

Beteendeariktad ledarskapsforskning

Birgitta Ahltop (1998) redogör, i sin bok *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, för hur tidigare forskning inom ledarskap har inriktats på att försöka urskilja specifika personliga egenskaper hos ledare. Inget utmärkande resultat kunde urskiljas i sambandet mellan ledare och specifika egenskaper. När forskningsinriktningen istället lade fokus på ledares beteende kunde därmed två grundpelare inom ledarskapsstilar urskiljas, nämligen produktionsorientering och relationsorientering. Den produktionsorienterade inriktningen bygger på problemlösning, struktur, kontroll och uppgiftsinriktning. Den relationsorienterade inriktningen har istället en större fokus på arbetsgruppen och dess önskemål och behov. Motivation och lyhördhet till exempel är relationsorienterade kännetecken (ibid). Ahltop (1998) berättar vidare om hur en ledares personlighet samt situationens krav styr vilken ledningsstil en ledare handlar utifrån.

Samspelet mellan ledaren och arbetsgruppen

Thylefors (2009) beskriver hur forskning inom ledarskap har utvecklats mot en inriktning på interaktionen mellan ledaren och arbetsgruppen (Thylefors 2009).

Med detta i åtanke kan ledarskap och gruppdynamik tolkas vara nära relaterade till varandra. Forskning kring grupputveckling är något som Susan Wheelan har bedrivit. Wheelan

beskriver, i en artikel, en teori hon kallar IMGD – An Integrative Model of Group Development (Wheelan 2003). Wheelan menar att en grupp utvecklas efter ett visst mönster. Wheelan har lagt fram en teori som beskriver olika steg i en grupputveckling. Gruppen är beroende av en vägledande och stödjande ledare. Olika steg ska genomgå och hanteras under grupputvecklingens gång gällande bland annat gruppkonflikter och oenigheter samt att inleda en djupare bekantskap (Wheelan 2003).

3. Teori

3.1 Blake och Mouton – The Managerial Grid

Teorin vi fann som passade bra ihop med frågeställningarna vi valt gällande olika ledarskapsstilar var ”Managerial grid” av Blake och Mouton. Denna läste vi om i Svedbergs bok *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Författarna utgår ifrån olika processer med relations- och uppgiftsinriktningar (Svedberg, 2012).

Blake och Mouton skapade en tvådimensionell modell för att kunna synliggöra dynamiken mellan en ledares omsorg för sin arbetsgrupp och för sin organisation. Denna modell utmynnade i fem olika ledarskapsstilar. De själva ansåg att Team leader var att föredra då denna ledare bryr sig om både sin arbetsgrupp och sin organisation (Blake & Mouton 1979).

3.2 Thomas Egner – Behavioral leadership, the Managerial Grid

Thomas Egner skriver om ”Behavioral leadership – the managerial grid” som är en sammanfattning och som ger en förnyad överblick över Blake och Moutons ”Managerial Grid-teori”.

Egner (2009) skriver att en ledare endast kan nå sina mål med hjälp av sin arbetsgrupp. Utan arbetsgruppen existerar inte ledarskapet. En ledares uppgift är att motivera och koordinera sin arbetsgrupp. Det är framför allt ledarens motivationsförmåga och koordinationsförmåga av arbetsgruppen som avgör både om det är en bra ledare men även om arbetsgruppen erhåller en god gruppdynamik (Egner 2009). Egner beskriver sex kategorier som en ledare kan bli definierad utifrån. Dessa kategorier är: initiativtagande, informationsinsamlande, ställningstagande, konflikthantering, beslutstagande samt hanteringen av kritik (ibid).

Beroende på i vilken av dessa sex kategorier en ledare inplaceras får detta olika utfall hos arbetsgruppen. Ledarens agerande medför vissa känslor hos arbetsgruppen, så som aggression, engagemang, frustration etc. (Egner 2009). Egner har en metod för att definiera vad ledare har för slags ledarskapsstil. Enligt Egners metod får ledare svara på ett antal frågor inom dessa sex kategorier. Detta för att svaren ska värderas och sedan resultera i en av fem olika ledarskapsstilar som personen då har (Egner 2009) De fem ledarskapsstilarna beskriver hur mycket ledaren engagerar sig i sin arbetsgrupp och att gruppen ska trivas samt om ledaren engagerar sig i att dennes organisation och produktion är fungerande eller icke. Här nedan följer en kortare beskrivning av dessa fem ledarskapsstilar.

”Impoverished style”

Detta är stilen där både intresset för produktionen och intresset för arbetsgruppen, med deras önskemål och behov, befinner sig på en förhållandevis låg nivå hos ledaren. Det är lättare för ledaren att göra valet att inte handla och därmed endast låta saker och ting ske utan något som helst ingripande eller agerande. Alternativet är att någon annan, exempelvis i arbetsgruppen, får handla för att förändring ska äga rum (Egner 2009). Svårigheter rör sig gällande regelsättning eller konfliktlösning, detta framför allt för att intresset för att personalen ska må bra är lågt. Intresset för organisationen överlag är låg (ibid).

”Country club style”

Denna stil innebär en låg produktion i organisationen men intresset för arbetsgruppen är däremot högprioriterat. Detta i tron om att organisationen och produktionen fungerar bättre om arbetsgruppen mår bra och trivs på sin arbetsplats (Egner, 2009). Ledaren lägger ned mycket tid för att få arbetsgruppen att trivas samt för att bibehålla en konfliktfri arbetsmiljö. Ledaren önskar ständigt vara alla till lags för att uppnå bästa möjliga relation till sin arbetsgrupp/sina kollegor (ibid).

”Produce or perish style”

Denna ledarskapsstil genererar i en fokusering på organisationens produktion och hur den fungerar. Ledaren försöker se till att det är hög produktion och att organisationen i sig är välfungerande. Arbetsgruppens behov och önskemål tas det däremot ingen hänsyn till (Egner, 2009). En vanlig metod ledaren ofta använder sig av är straff. Detta för att få arbetsgruppen att förstå att de har ett oönskat beteende eller agerande (ibid).

“Middle of the road style”

Denna stil innefattar en jämställdhet i väsentligheten hos både arbetsgrupp och produktion. Ledaren jobbar endast för att hålla allting flytande och bidrar varken mer eller mindre (Egner 2009). Dessa ledare ogillar konflikter men kan tänka sig att ta tag i en konflikt för att bibehålla en fungerande organisation (ibid). Stora beslut för ledare med denna stil är inget eftersträvansvärt för ledaren, då denne hellre ser att stora beslut istället fattas av någon från arbetsgruppen eller dylikt (ibid).

”Team style”

Slutligen beskriver Egner stilen där både organisationens produktion och intresset för arbetsgruppens behov och önskemål är av stor vikt. Enligt Egner är ”Team style” att föredra då ledaren då engagerar sig i sin arbetsgrupp, lyssnar, motiverar samtidigt som denne försöker få organisationen att gå så bra som möjligt (Egner 2009). Egner menar på att det är denna ledarskapsstil ledare ska sträva efter. Det är viktigt att se till att både arbetsgruppen och organisationen fungerar (Egner: 2009).

Vi väljer, genom att använda oss av teorin, att analysera vår empiri med hjälp av de olika ledarskapsstilar Egner beskriver. På så vis önskar vi kunna uppnå en förståelse för vilken ledarskapsstil ledarna använder sig av samt att därmed även kunna undersöka hur dessa olika ledarskapsstilar tar sig i uttryck eller avspeglar sig hos arbetsgrupperna.

Då vi anser att ledarskap och gruppdynamik står varandra nära förankrat så bestämde vi oss för att välja litteratur till vår analys som berör de båda. Vi har i vår teoridel använt oss utav Svedberg (2012) och fortsätter att använda oss av denna bok i vår analysdel. Vid bland annat organisationsinriktade relateringar i analysen har vi valt ett kapitel från *Kunskap i socialt arbete* (2006) skrivet av Malcolm Payne. Vad beträffar ämnet gruppdynamik och grupper överlag fann vi boken *På spaning efter gruppens själ – Grupper i teori och praktik* skriven av Eric Olsson (1998). Ytterligare litteratur vi valt att använda oss av i vår analys som behandlar just ledarskap är Ingela Thylefors bok *Ledarskap i Human service organisationer* (2009).

Vi vill där även använda oss utav en artikel från DN, Dagens Nyheter, för att på så vis kunna belysa och ge en liten inblick i hur dagens ledare arbetar samt bidra med en uppfattning om dagens ledarskapsutbildningar och dess inriktning eller inställning.

4. Metod

4.1 Val av metod

Vi har valt en kvalitativ metodinriktning där vi studerar en TV-serie och gör en kvalitativ innehållsanalys av denna. Alan Bryman (2011) menar att allt i mångt och mycket kan behandlas som en text och att det i sin tur kan ligga till grund för tolkningar (ibid). Vår valda TV-serie avses att användas som ett textmaterial för att kunna göra tolkningar av olika ledarskap som återfinns i serien. Våra frågeställningar har vi kunnat besvara med hjälp av att tolka de sekvenser kring ledarskap och olika ledarskapsstilar i vår TV-serie. Tabatha, som är programledare i TV-serien har vi också haft användning för. Tabatha återfinns i alla avsnitt och vi har valt att använda oss av henne för att påvisa hur en utav ledarskapsstilarna kan se ut. Vi är medvetna om att Tabatha inte är en ledare på någon av hårsalongerna utan att hon istället intar en konsulterande ledarskapsroll för att demonstrera och förklara för samtliga deltagare i serien. Vi vill ändå använda oss av Tabathas handlingsätt för att demonstrera denna typ av ledare och hur denna ledarskapsstil kan avspela sig i en arbetsgrupp.

4.2 Urval

Vi har först och främst valt att avgränsa oss till den sista säsongen av TV-serien ”Tabatha’s Salon Takeover”. Vi hade båda sett flera avsnitt av vår valda TV-serie innan vår empiriinsamling och ansåg att denna tydligt kunde påvisa det ämne vi önskade belysa. Utifrån vad Bryman (2011) beskrivit gjorde vi ett aktivt val av empiri. Vi valde särskilt ut detta material för vår analys. Valet sker på olika nivåer och i olika steg (ibid). Vi valde serien ”Tabathas Salon Takeover” och nästa steg blev att välja ut hur många och vilka avsnitt. Vi ansåg att Tabatha mest sannolikt besatt större erfarenhet i den sista säsongen som var tillgänglig då hon utövat sitt ledarskap fler tillfällen än vid de första säsongerna. Efter en diskussion kring mängden av empiri kom vi fram till att tre avsnitt skulle ge oss tillräckligt material för att analysera och besvara våra frågeställningar. Dessa tre avsnitt ser vi som en möjlighet för oss att göra observationer av redan utförda samtal samt observationer. Dessa

observationer är i form av filminspelningar från övervakningskameror utsatta av Tabatha på hårsalongerna som visar olika händelser och situationer.

Vidare har vi gjort ett urval i de aktuella avsnitten. Vi har valt ut vissa händelser och situationer som påvisar ledarna och hur deras olika ledarskapsstilar framkommer och den avspeglings denna ledarskapsstil sedan har på arbetsgruppen. Vi har använt oss av de tekniker som beskrivs av Bryman (2011). Vi började med att titta igenom våra avsnitt för att få en uppfattning av dessa samt hur situationen såg ut hos vardera hårsalong. Därefter skulle vi göra ett urval av specifika händelser eller situationer där olika ledarskapsstilar och avspeglingen av dessa kunde påvisas. Detta urval har skett utifrån olika koder vi ansåg lämpliga. Dessa koder var de ledarskapsstilar som vår teori utgår ifrån. De händelser där det tydligt framgick hur ledarna framställdes valde vi ut för vidare analys och beskrivning. Vi har valt att presentera vissa citat hämtade ifrån vårt material. Dessa har vi ansett kunna representera hur ledarna och arbetsgruppen agerat i vissa situationer. Vi använder endast första bokstaven i namnet i alla återgivningar. T står alltid för Tabatha.

4.3 Metodens tillförlitlighet

Vi är medvetna om att en kvalitativ metod inte kan ge oss någon säkerställd generell bild av verkligheten. Däremot får vi möjligheten att göra en mer djupgående analys av vart och ett av avsnitten vilket hela tiden varit vår tanke med uppsatsen.

Vi vill framhäva det faktum att denna amerikanska TV-serie har ett underhållningssyfte och därmed kan anses vara av dokusåpe-karaktär. Därmed vill vi visa en medvetenhet av att denna TV-serie är redigerad för att endast påvisa de önskade resultaten eller för att öka tittarsiffrorna på serien. Vi ansåg ändå att TV-serien innehöll ett flertal tänkvärda situationer som kunde relateras till likvärdiga situationer på olika tänkbara arbetsplatser samt inom olika yrkesområden, i vårt fall socialt arbete.

En eventuell nackdel vi ser i vårt val av TV-serie är att den utspelar sig i USA – vilket, med tanke på detta, kan innehålla en filosofi eller ett handlingssätt som möjligtvis kan skilja sig något från det svenska. Denna skillnad är inget vi väljer att undersöka närmre i denna uppsats men vi har mångt och mycket diskuterat just denna skillnad mellan USA och Sverige. Vår diskussion ledde fram till att en skillnad mellan länderna i många fall kan påvisas. Vi kommer däremot inte att undersöka denna skillnad närmre i vår uppsats utan vårt fokus ligger på den

ledarskapsstil som ledaren handlar utifrån samt eventuella personliga egenskaper som ledaren besitter. Vi menar på att det vad berör egenskaper, handlingssätt och påverkan kan se likadant ut hos olika människor oavsett härkomst eller hemland och att situationerna i TV-serien kan påträffas även här i Sverige.

Bryman (2011) skriver att resultat för det mesta är både tydliga och begripliga men det kan behövas att man tar hänsyn till olika kontextuella faktorer. Vi menar att många situationer i TV-serien är användbara och för oss enkla att relatera till verkligheten. Samtidigt måste vi analysera TV-serien med medvetenheten om att den är redigerad för ett underhållningssyfte eller för att uppnå höga tittarsiffror.

Vi diskuterade mycket kring hur Tabathas närvaro kunde tänkas påverka arbetsgruppen. Det borde ha gjort att de inte agerade som vanligt i hårsalongerna. Det är alltid annorlunda när någon främmande människa studerar vad som sker samt att ett helt tv-team spelar in allt som sker. Vi valde att vara medvetna om att hennes närvaro kan ha påverkat arbetsgruppen men la inte större vikt vid detta då det ändå var mycket kunskap som kunde identifieras ur materialet för vår analys.

Vi diskuterade även kring validitet och reliabilitet. Bryman (2011) menar att det är svårt att använda sig av dessa begrepp när det är en kvalitativ metod. Vi ville ändå se om vi kunde ha med oss dessa begrepp när vi skrev vår uppsats. Vi har haft vårt syfte och våra frågeställningar med oss i tanken hela tiden för att säkerställa att vi skrivit om det vi tänkte skriva om. Samtidigt har vi varit medvetna om att det har varit vår subjektiva uppfattning om hur ledarskapsstilarna tagit sig uttryck. När det gäller reliabilitet är det inte helt enkelt att applicera detta begrepp på vår uppsats. En kvalitativ inriktning ger en möjlighet till en öppenhet och friare, mer subjektiv tolkning, däremot kan en kvalitativ inriktning inte ge ett generellt säkerställt resultat. Därmed är det svårt att kunna göra om detta med liknande resultat. Vi har dock varit öppna med hela vår process för att få transparens. Med transparens menas hur väl forskaren låter läsaren få inblick i hela processen. Ju högre transparens ju högre trovärdighet. Enligt Bryman (2011) ger en högre transparens större möjligheter att bedöma kvalitén på uppsatsen.

4.4 Begränsningar

Vi ansåg att tidsplanen för vår uppsats inte gav utrymme för vidare observationer för oss i en organisation. Vi såg det som en, nästintill, omöjlighet att under så pass kort tid få en generell och verklighetstrogen bild av en ledare och dess ledarskapsstil samt avspeglings av denna i arbetsgrupper.

Som vi tidigare nämnt är vår TV-serie producerad i ett underhållningssyfte. Bryman (2011) menar att en medvetenhet måste påvisas om att det har producerats med ett specifikt syfte som inte går att bortse ifrån. Med detta i åtanke tog vi denna medvetenhet med oss i vår analys av TV-serien. En annan begränsning är att vi valde en kvalitativ metod. Vi kunde därmed inte säkerställa eller urskilja något generellt kring de resultat vi kommit fram till (ibid). Det går att använda sig av TV-serien och dra slutsatser utifrån denna. Vi kan även relatera händelserna till liknande arbetserfarenheter men vi kan därmed inte heller säkerställa något generellt resultat. Ytterligare en begränsning med vår metod är att det är vår egna subjektiva uppfattning om vilket som valts ut som intressanta händelser i TV-serien och därmed styrs analysen utifrån dessa. Vi kan ha missat intressanta forskningsaspekter på grund av vår egna subjektiva bedömning (Bryman, 2011).

4.5 Avgränsningar

Vi har valt att endast använda oss av den valda TV-serien som empirisk källa. Övrigt material som återfinns i texten har endast använts för att analysera vårt empiriska material.

När vi betraktade ordet ”ledare” insåg vi att vi här kunde anknyta till både formella och informella ledare. Vi har däremot valt att inrikta oss på formella ledare, detta med tanken att det är övervägande de formella ledarna vi kommer till att samverka med i arbetslivet senare. Vi är medvetna om att det finns många nivåer av ledarskapspositioner som därmed kan påverka varandra. Vi vill uppmärksamma denna medvetenhet om påverkan uppifrån eller ledare emellan.

4.6 Arbetsfördelning

Vi har i största möjliga mån försökt skriva allting tillsammans. Vi anser att vi valt att samarbeta och därmed har vi inte velat dela upp arbetet emellan oss utan vi vill arbeta tillsammans så långt det är möjligt. Vi har däremot valt att i analysen dela upp ansvaret för det

tre olika avsnitten för att kunna fokusera djupare på genomgången och alla situationer och uttalande i de olika avsnitten. Vi skulle var för sig hitta situationer och händelser i dessa avsnitt som kunde relateras till våra ledarskapsstilar och gav en avspegling eller på något sätt berörde arbetsgruppen och därmed skriva in dessa i analysen. Vi har fört många diskussioner under arbetets gång och gått igenom varandras texter grundligt, redigerat och omformulerat för en sammanhängande text. En av oss har tagit större ansvar för teorin medan den andra fick ansvara över abstract samt sammanfattning av avsnitten. Vi har skickat texterna till varandra och använt oss av färgkoder för att kunna föra diskussioner i materialet vid de stycken vi valt att skriva var för sig. Under uppsatsens gång har mycket och mycket behövs redigeras och ändras för att försöka uppnå ett så tydligt resultat som möjligt för läsaren. Diskussionerna som därmed har uppstått har gjort att vi båda behövt ta del av och redigera de delar som vi från början delat upp.

4.7 Etiska överväganden

Då vi använt oss av ett empirimaterial där personer agerar och interagerar med varandra har det varit viktigt att diskutera de etiska aspekter det innebär att forska med hjälp av människor. Bryman (2011) skriver om fyra etiska huvudprinciper att följa som forskare. Informationskravet som innebär att forskaren ska informera deltagarna i undersökningen kring syfte och vad de har för rättigheter, samtyckeskravet där deltagarna ska lämna sitt samtycke till att delta i undersökningen (ibid). Konfidentialitetskravet går ut på att forskaren ska skydda personerna genom anonymitet och att deras personuppgifter hanteras på rätt sätt så inte utomstående kan få tillgång till dessa på något vis (ibid). Nyttjandekravet som handlar om att forskaren enbart får använda de inhämtade uppgifter från deltagarna, på de sätt som deltagaren fått information om. Vi använder oss av ett redan befintligt offentligt material. Vi anser att TV-serien har fått tillåtelse av alla berörda att visas offentligt samt att inga personer blivit intervjuade av oss eller dylikt, därmed anser vi dessa krav inte vara lika aktuella för vår del. Vi har valt att avidentifiera deltagarna samt i ett fall använda fingerade namn och på så vis följer vi konfidentialitetskravet. Vi är däremot medvetna om att vår källhänvisning ger tillträde till de medverkandes identitet.

Även om de personerna samtyckt till att medverka i programmet har de inte samtyckt till att medverka i vår uppsats. Vi har diskuterat kring detta och en tanke var att när deltagarna

samtyckte till att medverka medförde detta en medvetenhet kring att de skulle kunna granskas av flera aktörer.

”Den visuella metodiken är dessutom relativt ny och outvecklad, och det är av denna anledning lättare att göra misstag än vid användning av andra metoder där väl etablerad erfarenhet föreligger kring etiska problem och hur de hanteras. Här bör man gå varsamt fram” (Sverrisson, 2011:179)

Citatet anser vi beskriver svårigheten av ett ännu osäkert område där vi på så vis måste påvisa en ödmjukhet och en medvetenhet inför dessa viktiga etiska aspekter.

Vi ansåg det vara svårt att följa de etiska principer som Bryman beskriver. Det är inte utan svårigheter då appliceringen av dessa krav på en offentlig TV-serie ska ske. Vi hoppas att nu när det blivit vanligare att använda sig av sådant material kommer det ske en utveckling kring hur kraven ska appliceras i sådant fall.

5. Tabatha’s Salon Takeover – Bakgrund och handling

I TV-serien får vi följa hårfrisörskan, Tabatha Coffey, där hon i sin konsulterande ledarroll stegar in på hårsalonger runtom i Los Angeles och New York. Här hjälper hon hårsalongerna och dess ägare med att få ordning på sin affärsverksamhet, ledarskap och struktur (Kanal 5, 2013).

Samtliga avsnitt i TV-serien är uppbyggda på följande sätt. Tabatha börjar med en observation i form av videoövervakning på hårsalongen under en arbetsdag. På så vis kan hon få en inblick i hur en vanlig arbetsdag ser ut. Tabatha kan med hjälp av övervakningskamerorna se arbetsgruppens (och ledarnas) kundbemötande, frisörkunskaper samt deras gruppsamverkan.

Därefter samtalar hon enskilt med ledarna/cheferna och ber dessa berätta om hur de upplever sin hårsalong och dess situation. Tabatha visar videoklipp från hennes observation för att tydligt beskriva och bevisa svagheter som behöver förändring. Hon presenterar sig för arbetsgruppen och har sedan ett enskilt möte med dessa för att få höra deras åsikter utan påverkan från ledarnas närvaro. Tabatha berättar om sin observation för arbetsgruppen samt vad hon anser kräver förändring. I samtliga avsnitt ställer hon personalen inför en utmaning, i

form av exempelvis en klippning eller färgning, där hon på så vis kan utforska personalens styrkor och svagheter.

Därefter, kort sagt, tydliggör Tabatha hårsalongens grundstruktur, gemensamma mål, syfte, roller och uppgifter på hårsalongen. Hon ger ett nytt synsätt där hon tydligt målar upp alla styrkor och svagheter. En renovation sker alltid av hårsalongen för att ge ett exklusivt och professionellt intryck för kunderna och en positiv påverkan och motivation för både arbetsgruppen och dess ledare.

Tabatha gör även alltid ett sista återbesök efter sex veckor för att se hur förändringen och dess utveckling går på salongerna.

5.1 Presentation av avsnitten

5.2 Avsnitt 1

I det första avsnittet fick vi följa fyra systrar, varav två av dessa var frisørsalongens ledare/chefer och de andra två var anställda i arbetsgruppen. Många familjekonflikter utspelades inför både arbetsgrupp och kunder på hårsalongen. Skulderna var höga och renligheten på salongen var under all kritik. Arbetsgruppen besatt bristfällig utbildning, fick ingen handledning och ingen uppmuntran/bekräftelse av ledarna för att åtgärda detta problem. Den ena systemen av ledarna tog större ansvar medan den andre gärna tog ett steg tillbaka. Rollerna i arbetsgruppen var otydliga då de anställda inte riktigt verkade säkra på vilken roll eller vilket ansvar de hade i arbetsgruppen eller på hårsalongen. Alkohol förtärdes bakom kulisserna i hårsalongen och struktur samt regler lyste med sin frånvaro. Regler hade satts upp under personalmöten men dessa följdes däremot inte.

5.3 Avsnitt 2

I andra avsnittet fick vi följa två ledare som utgjordes av ett gift par. Vi har valt att kalla dessa två ledare för Anna och Kalle. Dessa hade, utan frisörutbildning och erfarenhet, öppnat en hårsalong som inte fungerade. Maken var den person som uppfunnit konceptet för hårsalongen och skulle vara den som utgjorde ledarrollen. Däremot tog istället hans fru denna ledarroll på sig och behandlade de anställda på hårsalongen med en stor respektlöshet. Många tidigare anställda på hårsalongen hade antingen sagt upp sig eller blivit sparkade av frun.

Arbetsgruppen vi fick följa i avsnittet besatt goda kunskaper inom frisöryrket och hade ett bra kundbemötande. Maken kunde urskiljas vilja vara alla till lags (mestadels vara till lags för hans fru) vilket i sin tur ledde till en frånvaro av handling, ansvar och åtgärd från hans sida gällande en förbättring på hårsalongen och hos arbetsgruppen.

5.4 Avsnitt 3

I det tredje och sista avsnittet fick vi följa fem stycken ledare/chefer där alla dessa arbetade självständigt, var och en för sig. Ledarna hade problem med att komma överens med varandra och bråkade mycket och ofta.

Ingen arbetsfördelning hade gjorts. En av ledarna tog enskilt ansvar för ekonomin och arbetsgruppen trodde därmed att denna ledare stod som ensam ledare. Arbetsgruppen hade alltså ingen vetskap om de fyra andra ledarna. De fyra ledarna uttryckte sig heller inte vara ledare på grund av känslan av skam inför hårsalongen. En i arbetsgruppen låg långt efter i att betala sin hyra och uppförde sig oacceptabelt gällande kundbemötande och i samtalen med kunderna. Hårsalongen var i extremt dåligt skick, mycket på grund av den dåliga ekonomin som rådde. Ingen receptionist fanns, ingen svarade i telefon och telefonnumret som stod på hårsalongens skyltfönster var felaktigt.

6. Resultat och analys

6.1 Upplägg

Vi har valt att dela upp analysen i olika delar. Delarna är uppdelade utifrån de ledarskapsstilar Egner utgår ifrån i teorin Managerial Grid. Vi har även valt att analysera materialet med stöd från annan litteratur som vi fann lämplig för vårt valda ämne.

6.2 ”Impoverished style”

Kännetecknande för denna ledarskapsstil är, som tidigare nämnt, den låga nivån av intresse för arbetsgruppen samt organisationen (Egner 2009). Ledaren tar inte tag i situationen för att det ska bli fungerande utan både organisation och arbetsgrupp får sköta sig själva (ibid).

Till att börja med frågar Tabatha ledaren i avsnitt ett om hur denne själv upplever på vilket vis sin hårsalong bedrivs. Svaret blev:

”- Everyone gets to pretty much do anything.”

“-We try to put rules down when we have meetings but...they get broken.”

Dessa uttalanden kan tolkas som att ledaren/ledarna har gjort ett halvhjärtat försök till en strukturerad arbetsplats. De har satt upp regler men då dessa inte följs av arbetsgruppen blir de inte heller tillrättavisade och då fallerar reglerna rätt fort. Detta visar vi på längre fram i stycket under denna ledarskapsstil. När inget engagemang visas från ledarna att upprätthålla det regelsystem som framställts av dem kan en likgiltighet registreras inför både hårsalongen samt inför arbetsgruppen då dessa inte lyssnas på eller bekräftas vilket även detta framkommer längre fram i detta stycke.

Ansvarslöshet, odisciplinerad struktur och konfliktundvikande

Ledarna på hårsalongen från avsnitt ett bråkade inför både arbetsgrupp och kunder, handlade på ett oansvarfullt och oprofessionellt sätt utan regler, exempelvis tilläts arbetsgruppen förtära alkohol på arbetsplatsen samt att hårsalongens hygien inte sköttes. Ingen i arbetsgruppen uttalade sig våga eller vilja sätta sig emot detta utan uttalade sig istället acceptera situationen som den var. De var dessutom vana vid att det var så här så de var knappt medvetna om hårsalongens låga hygienstandard längre.

Ur en scen från avsnitt ett uttalar en i personalen sig på följande vis medan hon håller upp ett glas med alkoholhaltig dryck:

”- That’s OK. The client can sit over there and wait.”

En utav de yngre systrarna svarar då:

”- When you work, you got to get drunk.”

Ansvarslösheten inför sitt arbete samt inför kunderna kan tydligt urskiljas i ovannämnda citat. Ingen i arbetsgruppen hade uttalade arbetsuppgifter eller ansvarsområden. Ledarna ställde heller inga krav på arbetsgruppen, speciellt inte på de två yngre systrarna (avsnitt 1). Ledarna drar sig undan när det gäller att sätta regler eller ta konflikter. De engagerar sig inte heller i organisationen så att den ska vara välfungerande. Egner menar på att detta beteende där ledaren inte engagerar sig i arbetsgrupp och organisation är typiskt för ledarskapsstilen ”impoverished style” (Egner 2009).

En specifik sekvens från övervakningsvideon visas där ledaren springer ifrån och undviker att ta itu med problem och konflikter. Tabatha konfronterar därefter ledaren och frågar då denne:

”- So you run around every day, crazy, like a chicken without a head, and that’s normal for you?”

Ledaren nickar instämmande och svarar:

“- Absolutely.”

Ledarsystemen uttalar en uppgivenhet inför arbetsgruppen och strukturen på hårsalongen men försöker inte ta tag i problemet ordentligt. Egner menar att de som har denna ledarskapsstil anser att det är lättare att inte ta tag i något och låta allting bara ske (Egner 2009).

Vikten av ledarens bemötande av arbetsgruppen

Vidare i samma konversation framkommer att ledarna skriker på arbetsgruppen inför kunderna på hårsalongen, svordomar förekommer ofta och nedvärdering av arbetsgruppen sker inför kunderna. Ett exempel på denna nedvärdering var i en sekvens i avsnitt ett där ledarsystemen och en anställd syster står med en kund och diskuterar över huvudet på denna.

”-Did you remember what she likes? She said natural! So how is that natural? I think I’ve taught you this already! I even showed you. I don’t understand why you don’t follow me.”

“-Because I forget things. I’m sorry.”

Efteråt går ledaren in och berättar om händelsen samt sitt missnöje över den yngre systemen för de andra i arbetsgruppen.

Ledarens bristfälliga givande av positiv feedback (se citatet ovan) eller god kritik gentemot arbetsgruppen under avsnittets gång resulterade i att dessa uttalade sig upplevelsen av att sina arbetsinsatser aldrig var bra nog för ledaren. De uttalade sig ha dåligt självförtroende och inte tro på sin egen frisörkunskap för att de aldrig fick höra något positivt av sina ledare utan snarare bara fick höra när de gjort fel. När Tabatha sedan i ett exempel gav samma person positiv feedback för sin arbetsinsats blev denna person oerhört glad och berättade att detta var hennes stoltaste ögonblick under hela hennes frisörkarriär (avsnitt 1). Att inte ge positiv feedback är enligt Egner något som passar in på ledarskapsstilen ”Impoverished style”. Ledaren försöker inte att uppnå ett välmående för arbetsgruppen på sin arbetsplats då detta inte ligger i ledarens intresse (Egner 2009).

Ledarens engagemang samt ansvar för kunskapstillförel

Ledarna i avsnitt ett tog inget ansvar för att bidra med kunskap eller hjälpa till att utveckla arbetsgruppens kunskaper. De uttalade sig jobba utifrån en specifik modell. När de fick Tabathas utmaning för att hon skulle bedöma och utvärdera deras kunskaper inom de tekniker som ingick i denna arbetsmodell visade det sig att de stod oförmögna och ovetande. Det visade sig att de hade inte fått några kunskaper om dessa metoder trots att det uttalades att de använde sig av dessa (avsnitt 1). Tabatha bjöd dit grundaren av denna arbetsmodell till hårsalongen. Han frågade en utav ledarna hur ofta de erbjöd sin personal utbildande och utvecklande undervisningsmöjligheter. Tabatha avslöjade då att hon inte erbjöd det för arbetsgruppen. Grundaren, Anthony, (A) uttalade sig då på följande vis:

A”- You need to have education going on for everybody, at least once/twice a week.”

Enligt Malcolm Payne (2006) är ett av kraven som ställs på ledaren att denne måste leda organisationen på ett sådant sätt att kunskap lyfts fram utifrån den kontinuerliga praktiken.

Eftersom ledarna inte såg till att hårsalongen var organiserad eller städad och bara lät allting förfalla kan detta tolkas som ett tydligt tecken på ett bristande engagemang. De hade inga uttalade regler eller krav arbetsgruppen (avsnitt 1), även detta kan tolkas som ett tecken på att engagemanget för sin arbetsgrupp är låg, enligt Egner (2009). I avsnitt ett gjorde Tabatha en

städinspektion, där hårsalongen hygienstandard visade sig vara under all kritik, arbetsgruppens kommentar på detta var att de var missnöjda över situationen och uttalade sig under lång tid önskat att ledarna tagit tag i detta tidigare (avsnitt 1). Erich Fromm (1945) skriver i sin bok, *Flykten från friheten*, om en auktoritär karaktär hos en ledare där arbetsgruppen underkastar sig denna och inte vågar gå emot denna. Med detta kan det menas att även om arbetsgruppen önskade få det städat skedde det inget på grund av att ledarna inte tog ansvar i form av att tag i problemet.

Ledarens självsäkerhet, styrka och stabilitet

Tabatha bestämde att de i avsnitt ett skulle städa sin arbetsplats då hygien var under all kritik. En i arbetsgruppen vägrade att städa och uppvisade en tråkig attityd gentemot de andra i arbetsgruppen. En utav ledarna sa då först, försynt och vagt, till denne och kommenterade inte ens när personen ifråga slutade städa helt och hållet när alla andra fortsatte att arbeta hårt på hårsalongen (avsnitt 1). Även detta vaga sätt att ge tillsägelser till sin arbetsgrupp är något som passar in i ledarskapsstilen ”Impoverished style”. Ledaren drar sig för att ta tag i problem, blundar och hoppas på att någon annan tar tag i detta problem istället (Egner 2009). Detta kan också förklaras med att bristen på struktur brukar vara ett tecken på att ingen vågar eller vill ta ställning och därmed tala om vad som gäller. Det är ett konfliktundvikande (Thylefors, 2009). Tabatha konfronterade denna person i arbetsgruppen och ifrågasatte attityden. Tabatha gav en professionell synvinkel på beteendet och situationen och gav en förklaring och motivation i form av att kunderna inte vill betala för att komma till en ofräsch hårsalong. Förklaringen ger därmed inga personliga inslag för denne, utan är strikt professionellt. Tabatha bad också personen att göra sig av med eller lägga band på den tuffa attityd som hon utstrålade (avsnitt 1). Ledarens tillvägagångssätt resulterade inte i någon förändring av situationen förrän Tabatha demonstrerade ett motsatt tillvägagångssätt i form av en konfrontation. Inte förrän denna konfrontation skedde kunde det tolkas att personen ifråga inte insett sitt snedsteg och därmed heller inte kunnat förändra sitt beteende (avsnitt 1).

Fyra av ledarna i avsnitt tre hade också ledarskapsstilen ”Impoverished style” då de inte engagerade sig i varken sin arbetsplats eller i arbetsgruppen. Denna stil kan enkelt förklaras med att dessa ledare låter jobbet skötas av någon annan (Egner 2009). De uttalade sig inte vara ledare utan lät den femte ledaren sköta allting (avsnitt 3).

T ”- At the desk saying I'm not an owner, talk to J. Are you proud of being an owner of the salon?”

A “- No.”

S “- I usually say J is the owner because he takes care of a lot of things.”

Ledarnas brist på engagemang inför sin egen hårsalong uttalades framkalla liknande känslor hos arbetsgruppen (avsnitt 3). Detta för att ledaren har väldigt stor påverkan på sin arbetsgrupp (Egner 2009)

T ”- I feel like the way it's setup now with everyone just fending for themselves that no one really cares for anything. There's just a lack of interest.”

Två av de fyra ledarna med ”Impoverished style” i avsnitt tre betalade inte hyran. De uttalade sig undvika betalning i protest för att saker och ting inte blev gjorda. De insåg inte att det var upp till dem själva att få saker och ting gjort.

T”- Having this ridiculous protest of “I'm not paying my rent until I get..” Well who the hell are you going to get it from? You are one of the owners. I mean, who is going to come? Like the fairy and give you all the things that you need?”

Egner menar på att de som har denna ledarstil väntar tills någon annan löser problemen istället (Egner 2009).

En av Tabathas lösningar för att ledarna i avsnitt tre ska fungera ihop och våga stå för vad de faktiskt är, är att ge de fem ledarna ett varsitt område att styra över. Det gör att de får tydlighet i sina roller och ansvarsområden (avsnitt 3).

S ”- I love that idea because now we can hold each other accountable.”

I Thylefors bok (2009) skriver hon, att om ett delat ledarskap ska fungera hänger detta på tydligheten i rollindelningen. Thylefors skriver vidare under stycket ”Det strukturella perspektivet” om vikten av att bygga upp en tydlig struktur, med tydliga regler för alla att följa. Först ska de nödvändiga uppgifterna identifieras. När det har skett är nästa steg att fördela uppgifterna. Slutligen ska en modell skapas för att se hur individer och enheter bidrar. Det handlar om att bringa ordning och reda i arbetsflödet (Thylefors 2009). Detta var Tabathas tanke när hon delade upp ansvarsområden, hon försökte tydliggöra vilka uppgifter som finns och sedan dela upp dessa mellan ledarna så de kan se till att allting sköts i deras områden (avsnitt 3).

Sammanfattning – ”Impoverished Style”

Här följer en kort sammanfattning av den interaktion i arbetsgruppen vi kunnat urskilja från situationer där ledarskapsstilen ”Impoverished style” förekommer.

Ledarnas flykt från ansvar och konflikter visade sig leda till en förvirring och ett efterliknat beteende hos arbetsgruppen. När ledarna inte tog tag i de problem som fanns blev det att arbetsgruppen själva inte heller tog tag i det och alla på salongen kände en uppgivenhet. En frustration och en osäkerhet uppstod till följd av en bristande feedback från ledarna. Den bristande kunskapsutvecklingen visade sig i en osäkerhet och självfallet en okunskap hos arbetsgruppen. Även den bristande strukturen resulterade i ett oprofessionellt handlande samt tråkiga attityder och arbetsflykt från arbetsgruppen.

6.3 ”Produce or perish style”

Denna ledarskapsstil gick ut på att se till att ha en välfungerande organisation men arbetsgruppens behov och önskemål var inte direkt av intresse (Egner 2009).

Osäkerhet och ansvarslöshet

Anna uttryckte i avsnitt två att hon inte förstod varför det inte gick bra för deras hårsalong. Anna och Kalle hade införskaffat allt material som de ansåg sig behöva för att driva en framgångsrik hårsalong och det var nu, enligt Anna, bara för arbetsgruppen att sköta sitt jobb.

Om arbetsgruppen skött sitt arbete borde det egentligen ha gått bra för deras hårsalong (avsnitt 2). Det viktiga för ledaren i denna ledarskapsstil är att organisationen fungerar, inte arbetsgruppen (Egner 2009).

T”-You’re telling me that you don’t know anything about the hair industry?”

A”- I don’t know about you (vänder sig mot Kalle) but I just thought that we were just doing a remodel of the salon, you know, top of the line equipment, top of the line chairs uhm..”

T”- It doesn’t sound like you did it conservatively?”

A”- We wanted to be the best salon in Brentwood and the best salon in LA maybe somebody should have stopped me (skrattar och tittar på Kalle).

Detta är en av de utmärkande markörerna i ”Produce och perish” stilen. Att enbart fokusera på att det ska gå bra för sin organisation och inte se till arbetsgruppen med dess behov och önskemål (Egner 2009).

Arbetsgruppen (AG) berättar vidare:

AG”- At some point she (Anna) even said I don’t care if I have an empty salon, it’s my salon.”

I ovannämnda citat kan tolkningen av ett bristande intresse för arbetsgruppen från Anna urskiljas. Detta kan även skönjas ur följande citat från Anna när Tabatha gav personalen möjlighet att konfrontera och utvärdera ledarnas förmåga och ledarskapsstil:

A”- My husband and I did not ask for the stylists opinion, we did not want the stylists opinion and it’s really none of their business. If they wanna be my partner, if they wanna give me fifty thousand dollars, go ahead, that’s fine, but put your money where your mouth is, don’t just ..(viftar med handen) off at me.”

Det bristande engagemanget kan också förklaras utifrån följande citat från Svedberg; ”Det finns ledare som tycker att det räcker med att meddela vad som ska uträttas och sedan tycks det vara upp till arbetsgruppen att lösa uppgiften, det är resultaten som är det viktiga” (Svedberg 2012:182) Tabatha uttalar sig på följande vis inför kameran under avsnitt två:

T”- It’s obvious Kalle and Anna thinks the salon is going to run itself. Not only do they hire a receptionist with no salon experience, they didn’t even take the time to train her properly. And that is salon management one o one.”

Bristande feedback

Ledarskapsstilen ”produce or perish” handlar även om att inte ge arbetsgruppen någon positiv feedback. Arbetsgruppen får istället kritik genom straff (Egner 2009). Arbetsgruppen i avsnitt två berättade för Tabatha att Anna ständigt skällde på dem när hon ansåg att de gjort fel. De fick sällan eller aldrig höra något positivt (avsnitt 2).

Om ledaren låter bli att förstärka och uppmuntra positivt agerande hos personalen kan det i framtiden leda till att de inte är lika benägna till att göra sitt bästa (Payne, 2006).

En i arbetsgruppen uttrycker sig på följande vis:

”- We didn’t feel respect from Kalle and Anna and people starting giving up.”

Thylefors (2009) skriver om ”besvärliga medarbetare och besvärliga chefer”. Thylefors menar på att friktionen mellan människor till stor del beror på deras samspel. Det är oftast enklare att försöka ändra på sitt eget beteende än på den andra personen (ibid). Detta är något Tabatha upplevdes vilja lära Anna i avsnitt två till att följa, med tanke på hennes ständiga skuldbeläggande på och klagan över arbetsgruppen, samt hennes oprofessionella sätt att tillmötesgå arbetsgruppen (avsnitt 2).

Tabatha förklarade sitt perspektiv av en händelse där Anna och Kalle tog åt sig av arbetsgruppens kritik men där Anna valde att reagera genom att ta kritiken personligt. Tabatha uttryckte sig på följande vis:

T”- You responded defensively and you started to defend yourself and you started to get all upset because you took what “AG” was saying as a personal attack. It’s not personal. It’s business. OK?”

Thylefors (2009) skriver att personligheter formar ledarstilen. Den i sin tur har ett samband med både arbetsgruppens tillfredsställelse men även med arbetsgruppens fungerande. Vad blir resultatet om Anna, med sin personlighet och osäkerhet (både som ledare och inom frisöryrket), agerar och behandlar arbetsgruppen så negativt som det framkommer i avsnittet, som motsätter sig citatet ovan? Arbetsgruppens (AG) uttalanden under vår observation av personalmötet tydde på en enorm missnöjdhet och frustration (avsnitt 2).

T”- Honestly, my feeling is that there’s no respect on either side, is that true?”

AG”- One of the biggest problems is that she has no appreciation for hairdressers. We’re dumb people.”

T”- Anna treats you like you’re stupid because you’re hairdressers?”

AG”- Almost as if we are second class citizens.”

Sammanfattning – ”Produce or Perish Style”

Överläggandet av ansvar på arbetsgruppen resulterade i en frustration och en respektlöshet inför ledarna från arbetsgruppen. Det bristande engagemanget inför arbetsgruppens behov och önskemål ledde även detta till en respektlöshet men framförallt en uttalad besvikelse och sorg. Ledarens bristande feedback resulterade i en uttalad icke-motivation hos arbetsgruppen. De sa sig ha gett upp när allt de fick var utskällningar och att Anna ansåg att de var sämre människor.

6.4 ”Country club style”

I denna stil jobbar ledaren för att arbetsgruppen ska trivas och må bra. Organisationen satsas det inte så mycket på men ledaren tror att om arbetsgruppen mår bra så blir det en välfungerande organisation (Egner 2009).

Kalle i avsnitt två, försökte få sin arbetsgrupp att må bra. Han försökte många gånger medla mellan sin fru Anna och arbetsgruppen (avsnitt 2). Egner menar att ledare som använder sig av en ”country club style” tror att så länge arbetsgruppen mår bra går det bra för organisationen. Ledaren försöker därför uppnå en varm och konfliktfri miljö (Egner 2009). Kalle hade en väldigt tystlåten och försynt roll på hårsalongen och lät Anna styra och ostört förnedra arbetsgruppen (avsnitt 2).

Ett specifikt fall som demonstrerar detta var när arbetsgruppen gavs tillfälle att berätta för ledarna hur de upplevde sin situation. Arbetsgruppen uttryckte sitt missnöje över att de blivit lämnade själva på salongen och att de fick stå för allt ansvar, svara i telefon, boka in tider för kunder och sköta salongen i allmänhet. Ingen av ledarna var närvarande.

Kalles reaktion på detta blev:

K”- Everybody on this team, I want you to know if that happens again, know that someone will be behind that front desk, running the salon for you guys.”

Kalles ödmjukhet inför arbetsgruppens behov leder samtalet in på arbetsgruppens tro på salongen och deras stora engagemang för den. Kalle uppvisar en känslösam sida och svarar:

K”- It’s not often that I loss for word, but now I am. I wanna thank you guys for just speaking to me right now. We have been going about this the wrong way (pekar på Anna) and boy what an idiot I am for not listening. I’m just praying that you’ll stick with me. I’m just so grateful for you guys to be coming back today, I was so worried.”

Arbetsgruppen svarar positivt på detta då de skrattar i medgivande. Här påvisas Kalles ledarskapsstil som ”Country club”-ledarskapsstilen. Han inser att han misskött sitt ansvar och att arbetsgruppen varit missnöjda med hans ledarskap (avsnitt 2). Egner skriver att de inom denna kategori tror på en konfliktfri arbetsplats och ledaren vill att alla ska trivas. Han försöker vara alla till lags (Egner 2009).

Dagens ledare – för trevande?

Kalles intresse för arbetsgruppens välbefinnande kunde tolkas positivt av arbetsgruppen. Finns det däremot nackdelar med att vara för snäll och tillmötesgående och för lättrubbli i sina beslut? En kritik mot denna fragila beslutsamhet inom ett ledarskap kan påvisas i en artikel vi fann i Dagens Nyheter/DN skriven av Maciej Zaremba. Zaremba skriver om hur ledarutbildningar och hur ledares metoder/tillvägagångssätt idag har förändrats till något mer osäkert och mall-/recept-inspirerat (Zaremba 2011). Zaremba menar att dagens ledare då fräntas den egna förmågan till, och säkerheten i, beslutsfattanden samt intuitionen och att detta medför att väldigt få ledare vågar ta på sig ansvaret (ibid).

Thylefors (2009) skriver liknande om detta ämne under rubriken ”Hyggliga typer blir usla chefer”. En ledares önskan om att vara alla till lags och tillmötesgå arbetsgruppens behov och önskemål tar övertag och verksamhetens behov kan då istället bli åsidosatta (ibid).

Sammanfattning – ”Country Club Style”

En strävan efter en konfliktfri miljö gjorde i detta fall att mycket sopades under mattan, inte blev utträtt och att därmed arbetsgruppens missnöje låg och grodde. Kalle försökte medla mellan alla i arbetsgruppen och detta gjorde att de blev missnöjda för de upplevde att de aldrig fick fram sitt budskap. Engagemanget inför arbetsgruppens behov och önskemål resulterade i ett uttalat välbefinnande hos arbetsgruppen.

6.5 “Middle of the road style”

Denna ledarskapsstil är att försöka hålla allting flytande över ytan, både arbetsgrupp och organisation men det är inte riktigt bra (Egner 2009).

Bristande initiativtagande och drivkraft

Den ledaren som fick stå upp för hela hårsalongen och de andra ledarna i avsnitt tre har en ”Middle of the road style”. Stilen definieras av att det går lite långsammare. Ledaren försöker inte ta några initiativ för att förbättra situationen utan uppvisar istället en någon likgiltig inställning (Egner 2009). Det enda den utav ledarna som erkände att han var ledare i avsnitt tre gjorde var att försöka få in hyran från alla i arbetsgruppen för att hålla hårsalongens ekonomi stadig.

J ”- Can I get a rentcheck from you?”

S “-I’ll get it to you later.”

S “-He is always nagging about the checks!”

Så även om ledare som handlar utifrån denna ledarskapsstil egentligen försöker undvika konflikter, kan de exempelvis tjata om hyran, för att få organisationen till att fungera (Egner 2009) I övrigt såg ledaren inte till att något blev gjort trots att både han och de andra i arbetsgruppen upplevde att där fanns massor av arbete att uträtta på hårsalongen. Exempelvis var salongen i uselt skick, de hade ingen receptionist samt telefonnumret på skyltfönstret var felaktigt. Detta kunde ledaren kunnat åtgärda för att förbättra situationen för hårsalongen men detta skedde aldrig (avsnitt 3). Den ledare som handlar utifrån ledarskapsstilen ”Middle of the road” gör inget för att förbättra situationen, detta enligt Egner för att ledaren bara får saker att ske om någon annan tar initiativ till förändringar. De undviker gärna att ta stora beslut (Egner 2009). Ledaren var medveten om hårsalongens problematik men ansåg sig behöva Tabathas hjälp för att ta tag i situationen.

J”- Tabatha, I need you to come in here and tell those freeloading bastards to get of their ass and start pulling their weight.”

Sammanfattning – “Middle of the Road Style”

Denna avsaknad av engagemang och ansvarstagande resulterade, i detta fall, i en ostrukturerad atmosfär och ett ostrukturerat handlande hos såväl ledare som arbetsgrupp. Missnöje var något som uttalades uppstå hos samtliga på arbetsplatsen, både ledare och arbetsgrupp. De upplevde att ledaren alltid bara tjtade om hyran men ingen förbättring skedde på salongen trots det stora behovet, därför upplevde de en stor frustration.

6.6 ”Team style”

Denna ledarskapsstil innebär, som tidigare nämnt, ett intresse för att både produktion/organisation ska utvecklas och bli framgångsrikt samtidigt som arbetsgruppens välmående är centralt (Egner 2009).

Tabatha har i många av de ovannämnda situationerna inom de föregående ledarskapsstilarna vänt dessa situationer till att bli tydliga, professionella och konfliktfria.

Ett exempel där detta tydliggörs är ur en sekvens ur första avsnittet. När Tabatha har varit på hårsalongen i några dagar och veckan börjar lida mot sitt slut uttalar Tabatha en vilja om att ledaren ska ta kontroll över hårsalongen och över situationen. Detta genom en konkret

demonstration där ledaren slår sönder en sak tillhörande hårsalongen från tidigare, innan reoveringen. Tabatha uttrycker sig på följande vis till ledaren:

” – You’re going to start to get organized by taking out this rollabout. When you wack this, I want you to really feel like you’re really in control of everything.”

Vidare berättar hon för både ledare och arbetsgrupp:

” – You guys need to really step up, do great work, take care of the clients. So there’s no family soap-opera any more, there’s no yelling across the salon and no cursing, there’s no gum chewing (tittar på en specifik i arbetsgruppen som öppet tuggar tuggummi och då genast spottar ut det i papperskorgen). And everyone: please be on time re-opening day, it’s a really big day.”

I sitt uttalande är hon kort, koncis och tydlig så inga missuppfattningar kan ske. Samtliga får ta del av samma information och regler och vet därmed vad som gälla skall.

Fler exempel på detta följer längre fram i detta stycke. Arbetsgrupp och ledare jublar av glädje och alla ser förväntansfulla ut. Många har under avsnittets gång uttalat detta behov av att någon måste ta kontroll över situationen och bland annat sätta regler för alla att följa.

Ovannämnda uttalande gör Tabatha efter att ha spenderat tid tillsammans med ledare och arbetsgrupp och där hon haft tillfälle att lyssna på åsikter och tankar från dessa. Hon har därefter formulerat regelsystemet efter dessa åsikter samt efter hennes egen erfarenhet och professionalitet av vad som gör en hårsalong framgångsrik. Genom denna handling kan ett engagemang framtolkas för både hårsalongens produktion/organisationen överlag samt arbetsgrupp och arbetsplatsens atmosfär alla emellan.

Direkt konfrontation

Tabatha konfronterade, till skillnad från ledarna, arbetsgruppen direkt vid oacceptabelt handlande. Ett exempel från avsnitt ett var när en i arbetsgruppen kom för sent till personalmötet. De andra i gruppen blev tillfrågade om denna person brukade komma sent, vilket bekräftades. Här kan även tilläggas ett uttalande om att ledarna inte tillrättavisade detta beteende och tolkades därmed acceptera detta i arbetsgruppen/på arbetsplatsen. Personen själv tog förvånansvärt lätt på hennes sena ankomst men visade sig inte komma sent fler gånger efter tillsägelsen från Tabatha (avsnitt 1).

Konversationen utspelade sig på följande vis när Tabatha (T) samt resten av arbetsgruppen satt i möte på hårsalongen och en i personalen kommer instigandes (F):

T:”- You’re late.”

F”- Yes.”

T:”-Yes? You’re going to tell me that you’ll not going to be late again?”

F“- I’ll try not to.”

T“- Trying doesn’t work for me. It gives you permission to not succeed.”

F“- Ok, I will. I’ll be on time.”

Tydlighet och tydliga, starka ledarbeslut

Ytterligare en konversation mellan samma personer utspelar sig under städningen av hårsalongen i avsnitt ett. En i arbetsgruppen vägrar delta i den gemensamma städningen och försöker dra sig undan. Ledarna väljer att vagt först säga till men när det inte blir bättre ignorerar ledarna situationen och låter henne slippa städa men Tabatha konfronterar personen direkt:

T”- Honestly, what’s the sigh and the attitude for?”

F“- Because I really don’t wanna be cleaning up on my birthday.”

T“- Clients don’t want to sit in a months old of filth. And loose a little bit of the attitude.”

Tabatha konfronterar personen ifråga direkt och står här stark i sitt beslut och sina åsikter. Hon tvekar inte och ger samtidigt en professionell förklaring till varför något behöver uppnå en förändring. Följande litteraturhänvisning anser vi beskriver denna situation och detta tillvägagångssätt/denna ledarskapsstil på ett lämpligt vis.

Thylefors (2009) skriver om vikten av den goda mentala hälsan. En ledare behöver kunna känna tillit till sig själv och sina beslut, och stå stark genom motgångarna. Ledaren måste kunna behålla en självkritik samt visa ett medmänskligt beteende gentemot såväl ändra som sig själv (Thylefors 2009).

Idag är det vanligt att anse att en bra ledare är en tydlig ledare. Det sägs att framgång uppnås bäst när ledaren är engagerad och ser till att det är en bra organisation. (Svedberg, 2012).

Allt vi valt att citera från Tabatha visar på en tydlighet och professionalitet.

Olsson (1998) skriver om vikten av en ledares ansvarstagande. Författaren väver in ett citat från Lorentzon (1989) där denne skriver om att en gruppleddare ska fungera likt en orkesterdirigent (Olsson 1998).

Olsson skriver vidare om svårigheten för en ledare i balansen mellan att ta sig an allt arbete själv eller att lägga över allt ansvar på arbetsgruppen. Han menar på att ett mellanting är det optimala för allas välmående (Olsson 1998).

En av Tabathas lösningar för att ledarna i avsnitt tre ska fungera ihop och våga stå för vad de är, är att ge de fem ledarna varsitt område att styra över. Det gör att de får tydlighet i sina roller och ansvarsområden (avsnitt 3).

Thylefors (2009) skriver under stycket ”Det strukturella perspektivet” om vikten av att bygga upp en tydlig struktur, med tydliga regler för alla att följa.

”...en identifikation av nödvändiga arbetsuppgifter. Dessa behöver sedan grupperas och fördelas på olika befattningar och enheter och analyseras för en bedömning av den kompetens de kräver. I nästa steg skapas en modell för hur individers och enheters bidrag ska samordnas och kontrolleras. Det handlar alltså om att fördela arbetsuppgifter, differentiera, och att samordna, integrera, dvs om att bringa ordning och reda i arbetsflödet.” (Thylefors 2009: 51).

Citatet ovan demonstrerar en struktur som, inte bara i den ovannämnda situationen – utan i alla, inte existerade under de observationer vi gjort. Denna struktur var däremot något som Tabatha under många sekvenser under TV-seriens gång uttalade sig önska inspirera ledarna till att skapa på sina hårsalonger.

Sammanfattning – ”Team Style”

Tabathas tydlighet och professionalism resulterade i en säkerhet och ett uttalat välbefinnande hos arbetsgruppen. Tydliga rollindelningar och välformulerade förklaringar till varför något kräver förändring lämnar inget för arbetsgruppen att kommentera eller känna osäkerhet över. Hon var även snabb på att ge positiva kommentarer om hon såg att de var bra på något, detta gjorde arbetsgrupperna väldigt glada och gav ökat självförtroende.

Sammanfattning av gemensamma nämnare

De olika ledarskapsstilarna och avsnitten visade sig innefatta särskilda gemensamma händelser, handlingar samt resultat.

I avsnitten från TV-serien förekom uttalanden från vardera av arbetsgrupperna som kan tolkas snarlika trots sina olika situationer och utgångspunkter.

En av dessa gemensamma nämnare kunde vara att ingen av ledarna på hårsalongerna hade skapat en uttalad tydlig, rigid struktur på arbetsplatsen för alla att följa. Dessa faktorer framställdes av arbetsgrupperna som bidragande faktorer till upplevd dålig atmosfär, förvirring/osäkerhet och frustration.

I följande citat tolkas Thylefors (2009) mena att konflikter och oroligheter på en arbetsplats ofta blir följden vid svagt strukturerade arbetsplatser.

”Luddiga, ständigt förhandlingsbara ramar skapar grogrund för ett destruktivt bevakande, en negativ social kontroll, av allt och alla.” (Thylefors 2009:205).

Vid bristande engagemang från ledaren gällande arbetsgruppen, med dess åsikter, behov och önskemål, resulterade detta i en uttalad besvikelse, ledsnad och ibland även respektlöshet hos arbetsgruppen. Bristfällig feedback från ledaren gav, förutom otillräcklig kunskap, en uttalad känsla av mindre motivation för sitt arbete samt osäkerhet på sin egen kunskap.

Välbefinnande på hårsalongerna uppfattades vara nära förankrat med tydlig och bra kommunikation. Vid de tillfällen där ledaren valde att inte bemöta arbetsgruppens kritik eller inte heller åtgärdade de problematiska situationer som uppstod resulterade detta i ett uttalat missnöje och en besvikelse.

7. Avslutande diskussion

Vi har i vår undersökning kunnat urskilja avspeglningar hos arbetsgrupperna i TV-seriens avsnitt utifrån olika ledarskapsstilar och från de olika situationer vi valt ut.

I dessa utvalda situationer har vi kunnat urskilja att tillvägagångssätt och ledarskapsstilar som uttrycker sig i form av ansvarslöshet, oengagemang, otydlighet samt bristande feedback och konflikthantering har i dessa fall varit bidragande faktorer till ett växande missnöje, en osäkerhet, frustration och nästintill upplevd likgiltighet hos arbetsgrupperna.

I motsats till detta upplevdes exempelvis Tabathas professionalism, tydlighet och lyhördhet som en hjälp till avspänning och avlastade arbetsgruppen i deras bekymmersfulla sinnessillstånd och bidrog istället med ett välbefinnande hos dessa.

Tabathas starka beslutsamhet parallellt med hennes lyhördhet inför arbetsgruppen ledde till ett icke ifrågasatt regelsystem som fortsattes följas av alla i arbetsgruppen i och med Tabathas konsekventa förhållningssätt.

Det ökända uttrycket ”det du ger får du åter tillbaka” kunde vi anse vara en lämplig relatering till de olika ledarskapsstilarna. Arbetsgrupperna ansågs sig antingen bemöta ledarens/ledarnas uppförande och handlingsätt på likartat sätt eller förlora respekt för denne på grund av dåligt uppförande eller dålig ledning. Vi urskiljde även från vår undersökning att tydlighet, struktur samt ett intresse för arbetsgruppens behov och önskemål visade sig avspeglade i ett uttryckt välmående hos arbetsgruppen.

Vi anser att det är av vikt att betona att de medverkande i TV-serien antas kunna ha blivit påverkade av att hela Tabathas vistelse samt att det totala förändringsarbetet sker under inspelning. Vi menar att det inte enbart är inspelningen som påverkar de medverkande. Även Tabatha har kan tänkas ha påverkat arbetsgruppen på olika vis. Vi diskuterade en del kring vilken effekt Tabatha kan tänkas ha haft på både ledare och arbetsgrupperna. Även om vi inte kom fram till vilka exakta resultat som just Tabatha ensam bidrog med under sin medverkan och som skulle genomsyra de olika avsnitten har vi ändå haft detta med oss genom alla våra genomgångar av avsnitten. Arbetsgruppens agerande både mot varandra samt gentemot sina ledare kan tänkas skulle ha tätt sig annorlunda bara av Tabathas blotta närvaro som en främmande person. Vi hade upplevt det mycket intressant att på något vis kunna observera hur samtliga på hårsalongerna skulle agerat utan Tabathas närvaro.

Vi anser det även viktigt att framhäva att TV-serien är komprimerad då den i själva verket utspelar sig under en veckas tid per avsnitt. Vi har endast kunnat analysera det avsnittet presenterat för oss och kan därför inte säkerställa en generell kunskap och upplevelse av ledarskapsstilarna och ledares egenskaper. Vår teori ger oss en begränsad samt en kanaliserad syn på utvalda ledarskapsstilar och vi kan därmed endast påvisa den avspeglade som dessa ledarskapsstilar gör för just de arbetsgrupperna i TV-seriens situationer. Vi kan inte utvärdera huruvida ledarskapsstilarna är gynnsamma eller inte, utan vi kan enbart beskriva hur

ledarskapsstilarna tar sig i uttryck i olika situationer samt hur dessa avspeglas i arbetsgrupperna under TV-seriens gång.

Med detta sagt menar vi däremot inte att vår undersökning är irrelevant utan menar på att dessa situationer och ledarskapsstilar kan tänkas vara vanligt förekommande på många olika arbetsplatser i olika typer av yrken. Oavsett yrkesbefattning kommer vi alla till att vara i kontakt med, eller själva utgöra, någon form utav ledarskap. Vår tanke med denna undersökning var att göra läsaren medveten om och ge en möjlighet till förståelse samt en detaljerad analys av olika ledarskapsstilar och deras avspeglingar i arbetsgrupper. Ytterligare en tanke med undersökningen kan vara att med hjälp av denna medvetenhet och förståelse kunna bemöta, och eventuellt lösa, problem som uppstår på arbetsplatser.

Vi vill avslutningsvis återknyta detta till våra egna arbetslivserfarenheter samt praktikerfarenheter där vi emellanåt många gånger ansåg oss behöva kunskap och förståelse om ledarskapsstilar och dess avspeglning. Detta för att eventuellt kunna uppnå en mer klarsynthet i många situationer och på så vis möjligtvis kunna påverka och bidra med lösning till ett större välbefinnande på arbetsplatsen samt en allomfattande större välgång. Genom denna lärdom kan vi nu se att en del av de bemötanden vi fick uppleva på våra praktikplatser hade kunnat upplevas samt bemötas annorlunda om vi tydligare haft insikt i eller haft större kunskap om ledarnas agerande.

8. Referenser

Ahltopp, Birgitta (1998) *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber

Bennett, Chad (producent) Kreisberg, Brad (regissör) (2010) *Tabatha's Salon Takeover*. USA: Bravo network.

Blake, Robert & Mouton, Jane (1979) Why the OD Movement Is "Stuck" and How to Break It Loose. *Training and Development Journal* 33/79

Blomberg, Helena & Kroll, Christian & Lundström, Tommy & Swärd, Hans (2004) *Sociala problem och socialpolitik i massmedier*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Egner, Thomas (2009) *Behavioral Leadership – The managerial grid*. Norderstedt: GRIN verlag

Eriksson – Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran (2011) Intervjuer. Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Fromm, Erich (1945) *Flykten från friheten*. Stockholm: Natur & Kultur

Kanal 5 (2013) "Tabatha's Salon Takeover" (elektronisk) *Kanal 5:s officiella hemsida*.
<<http://kanal5.se/web/guest/program/-/artikel/av/4Ao1/1097/3213718/1.0>> (2013-01-27)

May, Tim (2010) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Olsson, Eric (1998) *På spaning efter gruppens själ – Grupper i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Linda Erlvik
Emma Dennerkrans
SOPA63

Payne, Malcolm (2006) *Kunskap för praktik, ledning och utveckling*. Blom, Björn & Morén, Stefan & Nygren, Lennart (2006) *Kunskap i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.

Svedberg, Lars (2012) *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Sverrisson Árni (2011) *Visuell metodik*. Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Thylefors, Ingela (2009) *Ledarskap i Human service organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.

Wheelan, Susan (2003) An Initial Exploration of the Internal Dynamics of Leadership Teams
Consulting psychology journal: Practice and research, vol 55 no 3 sid 179-188

Zaremba, Maciej (2011) På chefskurs med Kafka. *Dagens nyheter*, 6 februari.
<<http://www.dn.se/kultur-noje/pa-chefskurs-med-kafka>> (2012-12-14).