

# Går det förändra en ledarskapskultur?

---

En mikro-etnografisk fallstudie  
om ledarskapet bland supervisors  
hos Volvo Cars, Olofström.

Cecilia Eriksson

---

Handledare:  
Maria  
Löfgren  
Martinsson



## Abstract

Sort of assignment:	Bachelor Thesis
Number of pages:	45
Title:	Is it possible to change a Leadership Culture? - a micro-ethnographic case study about the leadership amongst supervisors at Volvo Cars, Olofström.
Author:	Cecilia Eriksson
Tutor:	Maria Löfgren Martinsson
Date:	13-01-2020
Summary:	<p>The study has been conducted at Volvo Cars, Olofstom, which is currently going through a massive change of the organizational leadership. The purpose of this case study is to evaluate in which extent the organization can affect a change of leadership that is executed to today by supervisors.</p> <p>The study is built on two methodological approaches, micro-ethnography and a value based, qualitative case study. The data acquisition was executed through semi-constructed interviews, document analysis and observations. The result chapter presents the worked through data collection with four themes; <i>the desired leadership, leadership, leadership education, and future leadership.</i></p> <p>In the Analysis and discussion part, four areas that affect leadership will be discussed. These are; <i>organizational structure, organisational culture, learning and organizational change.</i></p> <p>In the finishing reflections the complex process of a successful organizational change is brought to attention and discussed. As suggestions on further research is an evaluation of the intern supervisor education program M&amp;L-School. There is also a suggestion of a review of the recruitment process for new adepts to the program and future research about meeting Cultures in organizations.</p>
Keywords:	Leadership, Ethnography, Case study, Learning, Organizational change, Organizational culture, Organizational structure, LEAN, Auto-motive industry, Leadership education, Meeting Culture.

## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	45
Titel:	Går det förändra en ledarskapskultur? – en mikro-etnografisk fallstudie om ledarskapet bland supervisors hos Volvo Cars, Olofström.
Författare:	Cecilia Eriksson
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	13-01-2020
Sammanfattning:	<p>Studien har genomförts hos Volvo Cars, Olofström, som i dagsläget genomgår en omfattande förändring av organisationens ledarskap. Syftet är att värdera i vilken grad organisationen kan påverka en förändring av det ledarskap som existerar i dagsläget bland supervisors i organisationen.</p> <p>Metodansatsen i studien är mikro-etnografi samt värderande, kvalitativ fallstudie. Datainsamling har skett genom semi-strukturerade intervjuer, dokumentanalys samt observation. I resultatdelen presenteras den bearbetade datainsamlingen i form av fyra teman; <i>det önskade ledarskapet</i>, <i>ledarskap</i>, <i>ledarskapsutbildning</i> samt <i>ledarskap i framtiden</i>.</p> <p>Den avslutande delen av studien består av en analys och diskussion med avslutande reflektion samt förslag till vidare forskning. Analys och diskussion behandlar fyra områden som påverkar ledarskap. De är; <i>organisationsstruktur</i>, <i>organisationskultur</i>, <i>lärande</i> samt <i>organisationsförändring</i>. Här kopplas teorikapitlet med resultatet samt tolkas av forskaren.</p> <p>I den avslutande reflektionen lyfts hur komplex en organisationsförändringprocess är och att det krävs ett gediget arbete för att få en lyckad förändring av organisationens ledarskap. För vidare forskning föreslås en utvärdering av den interna ledarskapsutbildningen, revidering av rekryteringsprocessen av adepter till utbildningen samt studera mer ingående om möteskulturer i organisationer.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, Etnografi, Fallstudie, Lärande, Organisationsförändring, Organisationskultur, Organisationsstruktur, LEAN, Bilindustri, Ledarskapsutbildning, Möteskultur.

# Innehåll

Förord & tack .....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Syfte och frågeställning.....	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.2.1 En organisation i bilindustrin .....	2
1.2.2 Organisationen.....	2
1.2.3 M&L School.....	3
2. Metod .....	5
2.1 Metodologisk ansats.....	5
2.1.1 Kvalitativ Metod.....	5
2.1.2 Etnografi.....	5
2.1.3 Fallstudie .....	7
2.2 Genomförande.....	8
2.2.1 Urval och avgränsning.....	8
2.2.2 Kvalitativ datainsamling.....	8
2.2.3 Databearbetning.....	9
2.3 Kvalité.....	10
2.3.1 Trovärdighet .....	10
2.3.2 Etik.....	11
2.4 Metodreflektion .....	12
3. Teori .....	15
3.1 Sökning, urval och källkritik .....	15
3.1.1 Sökning och urval.....	15
3.1.2 Källkritik.....	16
3.2 Organisationer och LEAN. ....	17
3.3 Att förändra en organisation.....	18
3.3.1 Organisationsförändring .....	18
3.3.2 Motstånd mot förändring.....	19
3.4 Ledarskap och organisationskultur .....	20
3.4.1 Ledarskap.....	20
3.4.2 Organisationskultur .....	21
3.4.3 Ledarskap och organisationskultur.....	22
3.5 Ledarskapsutbildning.....	22
3.5.1 Individuellt lärande.....	22
3.5.2 Organisatoriskt lärande.....	24
3.5.3 Motivation för lärande .....	24

3.5.4	Ledarskapsutbildning.....	25
4.	Resultat.....	26
4.1	<i>Det önskade ledarskapet</i> .....	26
4.1.1	Ledarvisionen .....	26
4.1.2	Arbetsbeskrivning för supervisor .....	26
4.1.3	En supervisor-utbildning - M&L School.....	27
4.1.4	Ledarskap i förändring - en observation av organisationen .....	28
4.2	<i>Ledarskap</i> .....	28
4.2.1	Dagens ledarskap .....	28
4.2.2	Ledarskaps- och Vi-kulturen .....	30
4.2.3	Essensen av ledarskap .....	31
4.3	<i>Ledarskapsutbildning</i> .....	32
4.4	<i>Ledarskap i framtiden</i> .....	34
5.	Analys och Diskussion.....	36
5.1	<i>Ledarskap och organisationsstruktur</i> .....	36
5.2	<i>Ledarskap och organisationskultur</i> .....	37
5.3	<i>Ledarskap och lärande</i> .....	40
5.4	<i>Ledarskap och organisationsförändring</i> .....	42
5.5	<i>Avslutande reflektioner</i> .....	43
5.6	<i>Vidare forskning</i> .....	44
	Referenser .....	46
	E-referenser .....	48
	Bilaga 1 - Intervjuguide .....	a

## Förord & tack

180 högskolepoäng ledde fram till denna kandidatuppsats. 180 poäng som inte kom helt utan förbehåll. Särskilt inte arbetet med uppsatsen. Trots att arbetet skrevs själv, så kände jag mig inte ensam, tack vare den fantastiska klass jag haft glädjen att diskutera med under hela min universitetsutbildning. Framförallt pedagogerna som hjälpt till både med att lugna nerver, korrekturläsa och ge konstruktiv feedback.

Då intresset för ledarskap, organisation och lärande ligger mig extra varmt om hjärtat var det självklart för mig att min kandidatuppsats skulle behandla något av de ämnena.

I september hade jag det första mötet med Stefan Håkansson på Volvo Cars i Olofström och jag vill säga tack för den möjligheten du gav mig. Det har varit både lärorikt men du har också ställt krav på mig som var bra för karaktärsbyggandet. Ett stort tack ska även riktas till alla berörda på Volvo Cars som har låtit mig vara med i intressanta diskussioner under möten men framförallt allt tack till de personer som lät mig intervjua dem. Utan er hade inte arbetet blivit i närheten av vad det blev idag.

Efter många koppar kaffe (hur många vill jag inte ens fundera på, kanske CSN kräver tillbaka mitt stöd då...) och ett X antal chokladbollar på socialhögskolan så har jag gått upp något extra kilo, sovit mindre och känt en viss hopplöshet från tid till tid. Därför vill jag även tacka min familj som funnits som stöd under tiden som arbetet har skrivits, det finns inga bättre! Särskilt min syster som förklarade för mig att "Cecilia, du har fått uppsats-sjukan, du överlever, alla får den." när jag försökte förklara hur dåligt jag mådde och inte kunde sova för jag bara tänkte på uppsatsen. Ert stöd är ovärderligt.

Sist men absolut inte minst riktas ett stort tack till min handledare Maria Löfgren Martinsson. Jag har svårt att tro att denna uppsats hade existerat utan din handledning i form av feedback men även en push i rätt riktning när jag egentligen bara ville ge upp. Tack!

## 1. Inledning

De senaste decennierna har intresset ökat markant för forskning inom området ledarskap och organisation. Anledningen är bland annat att kraven på ledare har ökat då omvärldens snabba skiftningar kräver att organisationer måste vara mer flexibla och effektiva på att möta de förändringar som ständigt sker. (Wolvén, 2000)

Dock visar forskning att även om många resurser i organisationer i dagsläget prioriteras till just ledarskapsutbildning så är det bara ett fåtal organisationer som upplever att deras ledarskapsutbildningar faktiskt är effektiva samt når de mål som organisation har. (Ho, 2016. Lazerenca et al., 2017. O'Leonard, 2014. Schwartz, Bersin, och Pelster, 2014)

Det finns ett flertal teorier och definitioner om vad en ledare ska göra och vad ledarskap innebär. (Blanchard och Johnson, 2008. Burns, 1978. Covey, 1989. Schein, 1992. Yukl, 1989) Samtidigt finns det också rollbeskrivningar för och förväntningar på ledarna i organisationen. De förväntningarna kommer både från chefer, kollegor samt medarbetare. Ledaren ska sköta allt snyggt och effektivt samtidigt som ledaren ska balansera sitt privatliv utan att för den sakens skull springa rakt in i "väggen".

Ledare i dagens organisationer skapar en bild av sig själva genom olika ledarskapsutbildningar som de skickats på. Bilden är en coachande ledare men i verkligheten upplever deras personal att det saknas tydlig delegering samt ledarskap. Det behöver inte bero på individens förmåga att leda utan att organisationen skapar hinder för ledarna att utöva mjukt ledarskap i form av team-utveckling och coaching. Istället efterfrågas de hårda bitarna i form av administration, budget- och personalplanering. Det gör att ledare inte vet hur de ska utöva det mjuka ledarskapet utan enbart har bra koll på de hårda arbetsuppgifterna då det är det som efterfrågas av organisationen. Många ledare upplever helt enkelt att de "inte riktigt har tid" att sköta det mjuka ledarskapet som de egentligen vill lägga mer resurser på under sin arbetsdag. (Alvesson, 2016)

I dagsläget genomgår Volvo Cars, både i stort men även i den studerade organisationen i Olofström ett genomgående förändringsarbete med fokus på ledarskap. Det utformas nya riktlinjer, visioner, arbetsbeskrivningar samt kompetensutvecklingsinsatser. Förändringen har som mål att skapa ett ledarskap som är mer strategiskt- och metodorienterat än lösningsorienterat. Med anledning av den förändringen har jag i studien formulerat följande syfte:

### *1.1 Syfte och frågeställning*

- Syftet med uppsatsen är att värdera i vilken grad organisationen kan påverka en förändring av det ledarskap som existerar i dagsläget bland supervisors i organisationen.

Syftet tänkte jag avgränsa med hjälp av följande frågeställningar:

- "I vilken grad påverkar organisationsstrukturen ledarskapet för supervisors?"
- "I vilken utsträckning påverkar dagens ledarskapskultur det önskade ledarskapet?"

- ”Vilken betydelse har den interna ledarskapsutbildningen för supervisors lärande?”
- ”Hur ska organisationen arbeta för att behålla den förändring som sker av ledarskapet i framtiden?”

## **1.2 Bakgrund**

I bakgrunden kommer det presenteras information om bilindustrin internationellt samt i Sverige, organisationen som studerats samt Volvo Cars interna supervisor-utbildning M&L School.

### **1.2.1 En organisation i bilindustrin**

The Auto-motive Industry eller på svenska, bilindustrin, delas in i tre grenar; personbilar, bussar och lastbilar. Volvo Cars är inriktade mot personbilsmarknaden. Konsumtionen av personbilar har ökat gradvis under de senaste decennierna och bilindustrin har genomgått tre stora förändringar under det senaste århundrandet. Först och främst löpande bandet-principen som gjorde en stor skillnad för branschen, sedan kom andra fasen där västvärldens och den japanska bilindustrin började arbeta liknande varandra och genomgå liknande förändringar. Sista fasen som sker just nu är att bilproducingen har flyttats i stor utsträckning till Asien och framförallt till Kina. (NE, u.å.)

Den svenska bilindustrin domineras mestadels av personbilar i ”executive” klassen vilket innebär att bilarna ligger på en högre nivå av exklusivitet och prisklass med fokus på god kvalitet och hög säkerhet. I Sverige har bilindustrin påverkats av samma faktorer som i övriga världen. Den tekniska utvecklingen, kunskapsbyggande, exportsatsning och den nära kontakten med samhällsinstanser, har påverkat och påverkar i stor utsträckning bilindustrins utveckling i Sverige. (NE, u.å.)

### **1.2.2 Organisationen**

Volvo Cars AB är en global organisation med huvudkontor i Göteborg, Sverige. 2010 köptes Volvo Cars upp av det kinesiska företaget Geely Holding. Fram till 1999 utgjorde Volvo Cars en del av svenska AB Volvo och kallades Volvo Personvagnar. Volvo har återförsäljning av sina bilar i över 100 länder och har flera tillverkningsfabriker i Kina, USA, Sverige och Belgien. Totalt är det över 38 000 heltidsanställda i koncernen och den första Volvon som byggdes var klar år 1927. (Volvo Cars, u.å.)

Volvo Cars uttrycker att människan är centrum för all deras tillverkning. De menar att människan är den värdegrund som allt utgår ifrån, både i verksamheten, i produkterna samt företagskulturen. Deras varumärkesstrategi är ”Designed around you” med fokus på människan och säkerhet. Verksamheten för delkomponenter i Olofström har funnit länge, redan 1735 blev fabriken godkänd av den svenska kungen att få utöva verksamhet och sedan år 1969 har Volvo Cars i olika regier ägt fabriker i Olofström. I november 2018 fanns det 2125 stycken heltidsanställda och företaget har stora visioner om att bli ännu bättre. (Volvo Cars, u.å.)



I organisationen som arbetar med LEAN så används vissa specifika ord som kommer att dyka upp under presentationen av teori samt resultat. Därför kommer här en kort ordlista för att hjälpa dig som läsare att få bättre förståelse för det som sägs.

- *GEMBA* - ”På plats” eller ”På specifikt linje”, refererar till platsen där faktiskt arbete utförs (Art of LEAN, 2016).
- *LEAN* – Ett arbetsätt för att skapa ett så effektivt processflöde som möjligt (Söderblad, 2013).
- *TPM* - “Total Productive Maintenance” är en helhetssyn på utrustningsunderhåll som strävar efter att uppnå perfekt flöde (LEANproduction, u.å.).
- *M3MU* – *Muda* (avfall), *Muri* (Överbelastning), *Mura* (ojämnhet) - *Källor till Slöseri I LEAN produktion* (MudaMasters, 2013).
- *Supervisor* – *Första linjens chef*
- *KPI* - *Key Performance Indicators* - *Är ett värde som under en avgränsad tidsperiod* mäts för att se hur effektivt ett företag är på att nå prioriterade mål (Lindqvist, 2018).
- *“Laget”* – *Den grupp medarbetare underställda en specifik supervisor samt arbetsområdet för den gruppen.*

### 1.2.3 M&L School

M&L School – Manufacturing & Leadership School – är Volvo Cars egen interna ledarskapsutbildning för blivande supervisors. Utbildningen pågår under cirka 9 månader och baseras på två moduler, basmodulen som är en teknisk grundutbildning samt ledarskapsmodulen som fokuserar på LEAN ledarskap och ledarskap i allmänhet. Antalet deltagare är åtta stycken och målet är från Volvo Cars att det ska vara hälften kvinnor och män. Flera adepter har tidigare varit lagledare men det är inget krav utan bara en god merit för att söka. Utbildningen har tidigare utgått från plant academy (avdelningen för kompetensutveckling) i Torslanda men för två år sedan började Plant academy filialen i Olofström hålla i en egen M&L School utbildning med riktlinjer från Torslanda. Första året nominerades vissa anställda till utbildningen av ledningen men i år fick man själv söka till programmet. Först skickades ett CV och personligt brev in. De som gick vidare fick både gå på intervjuer samt utföra olika tester.<sup>1</sup>

För att klara utbildningen så krävs det att man har deltagit på heltid, lämnat in de hemuppgifter som getts samt utfört de presentationer som är obligatoriska under utbildningen.

---

<sup>1</sup> S. Håkansson, personlig kommunikation, 30 augusti, 2019

Plant academy har som mål att utbildningen ska vara cirka 70% verksamhetsbaserad, alltså utföras ute i produktionen och inte i utbildningssalen. Första modulen, basmodulen är en produktionsteknisk grundutbildning. Den består bland annat av kompetensutveckling inom verktygen M3MU och TPM. Utbildning sker också i standardiserade arbetsätt, hur man arbetar med lagets styrplan samt under slutet av basmodulen påbörjas kunskapsbyggandet inom konflikthantering samt coaching.<sup>2</sup>

Den andra modulen som inleds i januari kallas ledarskapsmodulen. Ledarskapsmodulen fokuserar istället på de mjuka bitarna inom ledarskapet, vilket handlar om personalhantering. Under utbildningen får adepterna lära sig hantera svåra samtal och bygga på kunskaperna inom konflikthantering. Adepterna får även utbildning inom alkoholärenden, hur en rehab process går till samt i arbetsrätt. Utöver det utbildas dem inom Volvo Cars vision för ledare, hur de ska arbeta med självreflektion bland annat genom personlighets-tester och kompassen. Kompassen är en metafor för i vilken riktning du som ledare i Volvo ska agera utefter företagets värderingar. Under utbildningen är viss del individuell men mycket lärs ut genom att adepterna arbetar i grupper samt spelar rollspel för att få en mer praktisk kompetens.<sup>3</sup>

Ledarskapsmodulen blandar teori med praktik och huvuddelen består av praktik med handledning ute i verksamheten. Där följer deltagaren en person som i dagsläget arbetar som supervisor och efter ett tag är målet att praktikanten ska kunna ta över vissa delar av arbetet för att få prova på att arbeta på riktigt som supervisor. Praktikanten ska dock inte agera i ärenden rörande personal, till exempel vid rehab ärenden eller disciplinåtgärder. Hela ledarskapsmodulen är diskussionsbaserat och de utvalda ledarspiranterna ska känna att det är möjligt att ha öppna och utvecklande diskussioner med varandra och sin handledare.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Intervjumaterial, 2019

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

## 2. Metod

Nedan kommer de metoder som använts i studien presentera i form av metodologiska ansatser. Vidare kommer tillvägagångssättet för datainsamling, databearbetning och forskningsetik behandlas. Avslutningsvis presenteras en metodreflektion.

### 2.1 Metodologisk ansats

I den metodologiska ansatsen kommer kvalitativ metod, etnografi samt värderande, kvalitativ fallstudie behandlas.

#### 2.1.1 Kvalitativ Metod

Syftet med kvalitativ metodansats är att på ett subjektivt sätt studera den sociala verklighet som de individer man undersöker upplever. Som kvalitativ forskare vill en gå på djupet med vilka beteenden och uppfattningarna som de studerade individerna påverkas av samt reproducerar i sin kontext (Bryman, 1995).

För att göra det måste forskaren kunna sätta sig in en annan persons situation. Vanligt är att man benämner det som att *"se något med en annans ögon"* (Bryman, 1995, s.77). I en kvalitativ undersökning så bör det finnas en uttryckt önskan om att bevittna eller berätta om händelser, handlingar, normer och etcetera för individen som undersökts. Forskaren bör kunna ställa sig empatisk till de studerade men det innebär inte att en också måste kunna sympatisera med dem. Målet är inte heller att kunna generalisera resultatet som undersökningen ger utan enbart studera ett visst fall i en viss kontext. (Bryman, 1995)

Vid val av metodansats till studien ansåg jag att en kvalitativ studie var det självklara valet då jag ville gå djupare i hur individer som befinner sig i organisationen upplever sin situation, både som ledare men också i en kontext med ledare. Jag valde kvalitativ metodansats då jag tror att kunskap är föränderlig och beror på det livslånga lärandet hos individer och den specifika situationen. Fördelen med kvalitativ metod är också, anser jag, att målet inte är att kunna generalisera resultatet utan att man kan studera en unik situation och ändå komma fram till ett resultat som eventuellt skulle kunna appliceras på andra situationer, men det måste inte vara så. Studien är kvalitativ då resultatet inte baseras på verkligheten i form av fakta utan på den upplevda verkligheten hos de intervjuade.

#### 2.1.2 Etnografi

Metodutgångspunkten i studien är Etnografi. Etnografi har ett antal olika definitioner men det vitala är att forskaren har ett djupare engagemang för att undersöka hur individer upplever sitt sammanhang (Bryman, 2008). Intresset hos etnografen är att undersöka vilken mening individer tillskriver händelser vilket leder till hur de väljer att uppfatta världen, istället för att enbart analysera vad de säger (Denscombe, 2016). Vardagslivet är viktigt för etnografen, därför behöver en etnograf mer tid till sin studie än andra forskare för att se vardagen för de studerade och inte bara enskilda tillfällen i deras liv (Denscombe, 2016).

En etnografi grundas i större utsträckning på direkta observation och i mindre utsträckning på andrahandskällor och uttalanden från enskilda individer. En etnografs styrka är

att den deltar i den kontext som en försöker att beskriva. Det gör att en etnograf är känslig för reflexivitet. Det innebär att hen är medveten om hur egen erfarenhet och kultursammanhang skapar betydelser som inte är verkliga, utan enbart beskriver hur forskaren "ser på" någon annan och hur det kan påverka deras tolkning av andras erfarenheter. (Denscombe, 2016)

Fördelen med att använda etnografi som metod är att den grundas på direkt kontakt med relevanta situationer och individer. Det gör att forskaren får en möjlighet att beröra realiteter som är invecklade och svåra att greppa. En etnografi är holistisk vilket innebär att de förklaringar som studien ger är av en "tät" karaktär. Det gör det möjligt för forskaren att istället för att urskilja enskilda aspekter, väva in dem i en helhet i kontexten. Vilket också anses av vissa teoretiker som ett måste för att förstå ett fenomen, då det påverkas av så många olika processer och aspekter. (Denscombe, 2016)

Jag har under undersökningen befunnit mig ett par dagar i veckan under två månaders tid hos ett specifikt företag, Volvo Cars i Olofström. Där jag träffat olika individer inom organisationen. Det som är viktigt vid en etnografisk studie är att man som forskare kan befinna sig under en längre tid hos en organisation. Under den tiden studera en hur individer beter sig och vad som sägs under samtal som hålls mellan individer men även mellan individer och forskaren (Bryman, 2008).

Förutom att ha observerat individer i organisationen har jag intervjuat ett antal personer för att få fram fakta som inte har varit möjligt att få fram enbart genom observation. I den empiriska presentationen har jag dock valt av konfidentialitetsskäl att utelämna vilken position de intervjuade har i företaget. Jag har även samlat in skriftliga dokument för analys från organisationen vilket i sin tur gör att jag som forskare kan skapa en uppfattning och förstå mer om den kultur som existerar i organisationen samt hur individer beter sig inom ramarna för den kultur som observerats. Inspiration för det specifika tillvägagångsättet kommer från Taylor (1993) som skrev en etnografi om kvinnliga drog användare (refererad i, Bryman, 2008, s.513).

Den tidsram som fanns för arbetet med uppsatsen var inte så pass lång som en etnografi bör ha tillgång till. Därför har jag valt allt benämna min etnografi som en "mikro-etnografi". Uttrycket kommer från Wolcott (1990) i Bryman (2008) som beskriver mikro-etnografi som en undersökning med fokus på en särskild synvinkel på ett visst tema som forskaren valt och att studien endast pågår under en relativt kort tidsperiod. Med relativt kort menar han att det innefattar en studie som pågår under några veckor till ett par månader. Min egen undersökning pågick i ungefär två månader, därför anser jag att just mikro-etnografi är befogat som uttryck för studiens metod.

En etnografi kan vara öppen eller stängd. I mitt fall kan studien definieras som en öppen etnografi (Bryman, 2008). Att en etnografi är öppen innebär att jag som forskare har berättat att jag är en forskare för gruppen individer som studerats. Att ha en öppen etnografi gör det enklare för forskaren att få kontakt med individer inom organisationen som kan agera som nyckel-individer. En nyckel-individ är extra viktig i en etnografisk studie då den ger tillgång till delar av organisationen som forskaren annars hade haft svårt att nå. Under arbetet har jag haft tillgång till en nyckel-individ som hjälpt mig med bland annat

att få kontakt med individer som matchat mitt urval till intervjuer men även att jag fått följa med den personen på möten och utbildningar.

### 2.1.3 Fallstudie

Som inriktning av min mikro-etnografi har jag valt att utföra en fallstudie. Fallstudier är en företeelse som passar bättre än andra metoder när man vill ta reda på mer om händelser som sker just nu och där forskaren inte har möjlighet att styra de variabler som är av betydelse för just ämnesområdet en vill undersöka. (Merriam, 1988). Fallet som studerats är ledarskapet inom Volvo Cars produktion hos första linjens chefer, så kallade supervisors.

Utifrån fyra grundläggande egenskaper definierar Merriam (1988) kvalitativa fallstudier ”... som en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse. Fallstudier är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och förlitar sig i hög grad till induktiva resonemang där man hanterar mångfasetterade informationskällor.” (s.29)

Att fallstudien är partikularistisk innebär att fokus i studien ligger på en särskild situation. Fallet används för att kunna finna och uppmärksamma det som är av stor vikt för en särskild företeelse. En kvalitativ fallstudie är deskriptiv då de resultat som studien utmynnar i är ”tjockt” beskrivna. Resultatet av den komplexa situation man studerar är av en omfattande och väl beskriven karaktär. Det är viktigt inom kvalitativa fallstudier menar Merriam (1988) att slutresultatet är deskriptivt för att kunna utföra en komplex och sanningsenlig tolkning av fallet.

De två återstående egenskaperna för en kvalitativ fallstudie är att den är heuristisk samt induktiv. Att studien är heuristisk innebär att studien ska vara möjlig att användas för att skapa en ökad förståelse hos läsaren. Studien ska komma fram till nya innebörder kring fallet som studerats, bredda läsarens erfarenheter eller eventuellt bekräfta något som läsaren trodde sig veta om den särskilda företeelsen sedan innan. En kvalitativ fallstudie bör också vara induktiv då målet är att skapa en ny förståelse för det ämne som undersökts. Om studien är induktiv så skapas det, genom att nya begrepp eller relationer påträffas under arbetets gång med studien, nya hypoteser samt slutresultat än de som forskaren trodde var fallet från början. (Merriam, 1988)

Att studien är etnografisk gör en viss skillnad i definitionen av fallstudien enligt Merriam (1988). Hon menar att en etnografisk fallstudie skiljer sig från annan kvalitativ forskning då den är ”mer än en intensiv, holistisk beskrivning och analys av en social enhet eller företeelse. Det handlar om en social-kulturell analys av den enhet som studeras.” (s.37). Med det menar hon helt enkelt att fokus ligger på att få ett grepp om kulturen som påverkar de individer som studeras.

Studien är även av värderande sort. Det innebär att fokus i studien ligger på hur forskaren väljer att slutrapportera. I en värderande slutrapportering inkluderas beskrivning, förklaring samt bedömning i slutanalysen. Anledningen till att välja en värderande fallstudie är att ge läsaren en ”tjockt” beskrivning som är grundad i det empiriska material som samlats in under studiens gång. Det gör kunskapen verklighetsbaserad samt förenklar den. Den belyser även olika innebörder av en företeelse samt gör det möjligt för forskaren att

förmedla så kallad tyst kunskap. Sammanlagt gör det att forskaren sedan kan göra en bedömning av en företeelse vilket leder till det slutgiltiga resultatet av en fallstudie. (Merriam, 1988)

## **2.2 Genomförande**

Under genomförande kommer urval och avgränsning att presenteras. Sedan följer en beskrivning av tillvägagångssättet för datainsamling samt bearbetning av datainsamlingen.

### **2.2.1 Urval och avgränsning**

Vanligt inom den kvalitativa forskningen är det att man använder icke-sannolikhetsurval. Schein (1981) i Merriam (1988) definierar icke-sannolikhetsurval som *"att det inte finns något sätt att beräkna sannolikheten för varje enskilt element för att komma med i urvalet och inte en försäkran om att varje element har någon chans överhuvudtaget att inkluderas."* (s.423) Det finns dock olika inriktningar inom icke-sannolikhetsurval och i studien används ett så kallat målinriktat urval. Det innebär att urvalet används för att hitta individer till datainsamlingen som kan bidra till förståelse, eventuellt nya upptäckter inom företeelsen samt att ge insikt till studien. Den typen av urval ger ett resultat som inte är generaliserbart. Målet är istället att samla data från personer som är väl insatta i ett visst område. Det ger i sin tur en mängd data som ger en viss typ av uppfattning kring det särskilda fall som studien vill öka kunskapen om. (Merriam, 1988)

Mitt urval kommer bestå av individer som på ett eller annat sätt är i kontakt med det nuvarande ledarskapet i organisationen samt med den interna ledarskapsutbildningen M&L School. Anledningen till den avgränsningen är för att studien ej ska bli för omfattande samt att individerna måste beröras av fallet som studien ämnar studera.

### **2.2.2 Kvalitativ datainsamling**

I fallstudien har tre olika datainsamlingsmetoder använts. Det är semi-strukturerade intervjuer, observationer samt dokumentanalys. Vidare kommer de olika tillvägagångssätten för datainsamlingarna att beskrivas.

Semistrukturerade intervjuer används av forskare som redan från början har ett relativt klart fokus med sin studie. Då passar semistrukturerade intervjuer speciellt bra eftersom forskaren har en vilja att studera redan bestämda frågeställningar. Det är även bra om man vill ha en möjlighet att till viss del kunna jämföra de svar som ges i intervjuerna, inte för att generalisera men för att kunna analysera och eventuellt skapa ett klarare resultat. (Bryman, 2008). De semi-strukturerade intervjuerna gjordes planerat i olika kontexter i organisationen. De sex intervjuerna höll på i trettio till sextio minuter. Innan intervjuerna skapades en intervjuguide. Jag skrev ett utkast som reviderades och tematiserades. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon.

Vid en dokumentanalys är det viktigt att dokumenten håller en viss klass för att vara av nytta för den forskare som vill använda dem i studien. Dokumentet bör uppfylla 4 specifika krav enligt Scott (1990) i Merriam (1988). De är Meningsfullhet, representativt, trovärdighet och autenticitet. Det innebär bland annat att dokumentet bör vara gediget, tillförlitligt och tydligt. Jag kommer i den här studien utföra dokumentanalys av officiella

dokument från privata källor, de dokumenten är ofta den enda informationen man kan få ut av ett privat företag och kan komma i alla möjliga former, exempelvis PR-material eller årsberättelser. Eftersom det kan finnas underliggande agendor i dessa dokument så kommer det krävas mer av den som utför analysen. Det innebär att forskaren inte kan utgå från att dokumenten speglar verkligheten, utan ofta är dokumentet subjektivt (Merriam, 1988). De dokument som analyseras i studien har jag fått tillgång till genom nyckel-personer i organisationen.

Observationer skiljer sig från och är behjälpliga i en kvalitativ forskning som ett komplement till intervjuer. Det för att intervjuer sker ofta i en situation som har anpassats istället för som under en observation som ofta sker på plats i organisationen (Merriam, 1988). De observationen som gjorts var ostrukturerade och oplanerade. De bygger på mina egna upplevelser av händelser och samtal som jag deltagit i eller bevittnat under studiens gång.

### 2.2.3 Databearbetning

Intervjuerna transkriberades genom att skriva ned det som spelats in under intervjuerna. Vissa uttryck som "mm" och liknande sorterades bort men annars utfördes transkriberingen så noggrant som möjligt för att kunna hitta dolda strukturer i tal eller underförstådda innebörder i ett samtal (Denscombe, 2016).

Efter transkribering av intervjuer så bör man som etnografier fokusera analysen av materialet utefter kontext, vad som sker i den och hur den blev så (Wolcott, 1994). Wolcott definierar en analys som "*en analys refererar rätt specifikt och smalt sett till systematiska procedurer som följer ett mönster för att identifiera essentiella kännetecken och relationer i det som studeras*" (s.24, fritt översatt). Även om det som analyseras är av en subjektiv karaktär och inte rena objektiva fakta så är det ändå ett sätt för etnografen att uppnå viss trovärdighet hos läsaren. Wolcott har valt att ta fram en process på tio steg för hur man bör gå till väga när man som etnograf analyserar den data som samlats in. Vidare kommer några av dem presenteras mer ingående.

Det första steget går ut på att markera de fynd som görs (Wolcott, 1994). Det görs, både för att inte bli överväldigad av mängden data och för att finna den data som är av intresse för studien, genom att bryta ned det i delar. Genom den separationen kan etnografen finna mönster i det som sagts, lästs och observerats. När det samlandet av data sker är det viktigt att behålla den kvalitativa aspekten och inte enbart gå på rena data, till exempel värden från en enkät. Dock kan viss systematisk data vara av intresse även för en etnograf men avvägningen är viktig (Wolcott, 1994). När jag bearbetade transkriberingarna så fick varje intervjuperson en färg. Sedan markerades olika påståenden som jag ansåg var av extra betydelse för studien i varje enskild intervju. Det gjordes för att inte tappa själva essensen av uppfattningar som just varje specifik individe hade. Det som markerades klumpades ihop och tillslut var det tre huvudteman kvar; *ledarskap, ledarskapsutbildning samt ledarskap i framtiden*. Under kodningen markerades även citat som var till nytta för studien för att förstärka trovärdigheten i resultatet.

Samma tillvägagångssätt skedde även i min analys av interna dokument Precis som Wolcott (1994) nämnde så ska etnografen leta efter uppfattningar och hur individers kulturer påverkar dem. Därför markerade jag ord i dokumenten som jag ansåg var viktiga för

studien vilket senare kategoriserades till *det önskade ledarskapet*. Vissa delar av dokumenten har utelämnats på grund utav att de saknade relevans samtidigt som vissa delar har uppmärksammats extra mycket då de var i fetstilt text.

Under *det önskade ledarskapet* hamnade tillslut bearbetningen av observationen också. Observationerna skedde genom att jag befann mig i organisationen och tog del av individers arbetsdagar. De observationer som gjordes under studiens gång skrevs ned som korta fältanteckningar och sammanfattades sedan till en löpande text i resultatet för att ge läsaren en känsla av organisationen och förändringen som den genomgår just nu. Wolcott (1994) menar att en kvalitativ forskare bör bete sig som en historieberättare för att engagera läsaren. Det gör man genom att ge illustrerande exempel som bygger på vad forskaren reflekterat över i det som kommit fram i observation, intervjuer samt i dokumentanalys. Jag har försökt presentera mitt resultat av observationerna på ett berättande vis genom att sammanfatta dem.

Vidare i analysen ska du enligt Wolcott (1994) visa upp de resultat du funnit vid analysen av materialet. Det har jag exempelvis gjort genom att skapa en modell för hur jag tolkar att de olika processerna påverkar förändringen av ledarskapet men även i min diskussion.

Slutligen är det viktigt för etnografen att kritisera den insamlings- och analysprocess som gjorts (Wolcott, 1994). Anledningen är bland annat att öka trovärdigheten för dig som forskare, men även om någon vill upprepa din studie för att inte göra om ”dina misstag”. I min metod har jag ett separat stycke för metodreflektion, vilket är viktigt för mig då en del av att utföra en kvalitativ fallstudie är att vara subjektiv, vilket också bör speglas i metoden. Det tycker jag det gör genom att lyfta att du som forskare inte är fulländad och att det kan finnas aspekter i din process som påverkat resultatet.

## **2.3 Kvalité**

I följande avsnitt kommer det presenteras olika förutsättningar för att en kvalitativ studie ska hålla en hög nivå av kvalité. Den är trovärdighet och etik. Till skillnad från kvantitativ forskning vill inte en kvalitativ forskare enbart ha som mål att generalisera resultat. Utan för att nå en hög nivå av kvalité på en kvalitativ forskningsstudie krävs en viss form av trovärdighet men även att forskningen gått etiskt rätt till.

### **2.3.1 Trovärdighet**

Det finns tre mått av trovärdighet inom kvalitativa studier. Inre och yttre validitet samt reliabilitet. Den inre validiteten syftar på att påvisa om de resultat som tagits fram under studien faktiskt speglar verkligheten. Det innebär att forskaren måste ställa sig själv frågan om hen faktiskt har samlat in data för det som hen har tänkt studera. Det i sin tur innebär att den inre validiteten handlar om att bedöma om forskaren har tolkat sina egna erfarenheter av det som hen studerat. Inte skrivit det som ren fakta i form av en presentation av verkligheten då verkligheten är subjektiv i en kvalitativ fallstudie. (Merriam, 1988)

Extern validitet innebär hur pass generaliserbara de resultat som presenteras i studien är på andra situationer. I en etnografisk studie så är inte målet att kunna generalisera



resultatet då man vill studera ett specifikt fenomen. Det blir även svårare att generalisera en studie som använt sig av ett målinriktat urval då det gör att resultatet inte går att generalisera då det så uttalat enbart studerar en enskild situation och enbart några enskilda, utvalda individer. Man är inte heller som forskare objektiv vilket i sin tur också påverkar den externa validiteten eftersom man hela tiden måste omvärdera och tolka de data som samlas in under studiens gång. (Merriam, 1988).

Reliabiliteten berör frågan om de resultat som uppkommit i studien kommer att kunna upprepas om man gjort studien igen. Just reliabilitet är ett komplicerat begrepp inom den kvalitativa forskningen då målet är att studera en individs upplevelse av en specifik situation, vilket gör att den upplevelsen kommer att förändras då människor förändras och ändrar sina beteenden över tid. Dock menar Guba och Lincoln (1981) att ju högre den inre validiteten är i en studie desto högre blir också reliabiliteten. Det eftersom det är omöjligt att inte skapa reliabilitet utan att ha en inre validitet. (Guba och Lincoln, 1981, refererade i, Merriam, 1988, s.181).

### 2.3.2 Etik

I en kvalitativ etnografisk fallstudie kan den etiska aspekten vara besvärlig för forskaren att tillämpa då gränserna i relationen mellan forskaren och de som studeras är otydlig. Precis som tidigare nämnts är målet för forskaren att se utifrån en annan individs perspektiv vilket kräver en viss typ av relationsskapande. Det gör det också svårare för forskaren då det är svårt att i förhand veta vilka fördelar och nackdelar studien faktiskt kan ge de som deltar i den. (Merriam, 1988) Jag kände till arbetsplatsen sedan tidigare men har ingen relation till någon på de avdelningar som representeras i studien. Därför är risken liten att någon individ upplevde att de var i beroendeställning till mig eller att något de skulle skada vår relation.

Det är viktigt för en etnografisk fallstudieforskare att vara medveten om att hans närvaro faktiskt påverkar individen som ska observeras eller intervjuas och att den närvaron kan påverka hur individen kommer att bete sig. Individen kan känna sig tvingad att gå med på saker eller svara på frågor trots att hen inte känner sig bekväm med det då det skapats en relation mellan dem. Det är därför viktigt för forskaren att tidigt skapa tydliga riktlinjer för studien samt att konstant vara medveten om att hen påverkar sina objekt i större eller mindre utsträckning under insamling av data till studien. (Merriam, 1988)

I min studie har jag även varit noga med konfidentialiteten för de som intervjuats. Konfidentialitet och anonymitet skiljer sig från varandra på det sättet att när man är konfidentiell som intervjuobjekt så kan det vara så att någon inom den specifika organisationen kan känna igen uttryck som personen brukar röra sig med och på det sättet utpeka att hen har sagt en specifik sak under intervjuer. För att undvika att konfundering ska uppstå valde jag att informera om att de inte var anonyma samt vad konfidentialitet innebär. Man skulle även kunna låta de som intervjuats och deltagit i studien få läsa igenom materialet som skrivits för att låta dem känna sig bekväma med att forskaren tolkat dem rätt (Merriam, 1988). Det fanns dock inte tillräckligt med resurser i form av tid för att göra det i min studie men det hade ökat den etiska aspekten på studiens kvalitet.

Allmänt för all forskning finns det fyra riktlinjer som man bör följa för att ha en hög nivå av forskningsetik enligt vetenskapsrådet (VR, 2019). Dessa är tillförlitlighet vilket

innebär att man som forskare bör säkerställa att kvalitén på forskningen är hög. Det reflekteras i bland annat val av metod och hur man använt sina resurser. Sedan ska forskaren vara ärlig i sitt genomförande av studien, det genom att på ett fullständigt, rättvist och objektivt sätt genomföra samt granska sin forskning. Forskaren bör också ha stor respekt för forskningsdeltagare, samhälle, miljö och andra aspekter som påverkas under studiens gång. Forskaren måste också ha ansvar över sin forskning, hela vägen från utformande av idéer fram till publicering av den fullständiga studien. Men även ansvar för hur studien presenteras och konsekvenser som kan uppstå genom det.

## ***2.4 Metodreflektion***

I följande del kommer en metodreflektion att presenteras utefter de metodansatser som presenteras samt tillvägagångssätt. Reflektioner kring förförståelse kommer också att tas upp under metodreflektionen.

I min uppsats har en kvalitativ metodansats använts, med det finns det vissa risker som är viktiga för forskare att uppmärksamma för att behålla en hög vetenskaplig kvalitet på studien. Generell kritik mot just kvalitativ forskning är att det är svårt att hålla en hög nivå av generaliserbarhet av de resultat som presenteras (Merriam, 1988). I studien är målet inte att kunna generalisera resultatet utan enbart ge en överblicksbild av det enskilda fallet som studerats.

Inom etnografi riktas liknande kritik då det är en kvalitativ metod, men här måste även forskaren vara medveten om sin egen subjektivitet då en stor del av etnografen består av tolkning och kunna sätta sig in i en annan individs perspektiv (Bryman, 1995). Då jag var både öppen med att jag utförde en studie, var involverad i den dagliga verksamheten samt hade viss förkunskap om arbetsplatsen så är jag i stor utsträckning subjektiv vid min analys av den data som samlats in, vilket i sig inte nödvändigtvis är dåligt, utan kan vara av en fördel om man ständigt är medveten om det i sin analys.

Två saker som kan drabba en etnograf enligt Bryman (2008) är att man "going native" samt att användandet av nyckelpersoner kan ha viss påverkan på studiens resultat. "Going native" innebär att man helt enkelt blir en integrerad del av de individer som man vill studera. Det kan göra att man tappar sin roll som forskare som i sin tur kan leda till att man inte svarar på det syfte som man egentligen ville med sin forskning. (Bryman, 2008). Jag har varit medveten om det när jag befunnit mig på arbetsplatsen då det kan finnas egna agendor hos de som observerats samt intervjuats som de velat påverka mig med. Jag har försökt hålla mig så neutral som möjlig då fokus hela tiden skulle ligga på att besvara mina frågeställningar, inte göra vissa enskilda individer nöjda med resultatet av studien. Nyckelpersoner kan påverka dig som forskare, då de får en maktställning gentemot dig eftersom de ger dig tillgång till organisationen. De kan ge en bild av organisationen som är deras och inte verkligheten, vilket i sin tur kan ge ett felaktigt resultat i slutänden (Bryman, 2008). Jag har försökt undvika det genom att inte enbart prata med min nyckelperson utan lyssnat på många olika individer som befinner sig i organisationen.

Merriam (1988) uttrycker viss reflektion över fallstudier som även jag valt att reflektera över i min studie. Målet med en fallstudie är att kunna ge en "tjock" beskrivning av det

man studerat, menom beskrivningen är för holistisk kan det göra att materialet blir så pass omfattande att viktiga aktörer som en vill ska läsa studien inte orkar då det helt enkelt blir för mycket att ta del av och reflektera över. Merriam menar också på att forskarens roll i en fallstudie är etiskt viktig då forskarens biaser i stor utsträckning kan påverka resultatet av studien. Det är viktigt att vara medveten om att du som forskare måste behålla en hög sensibilitet samt integritet genom studiens gång för att inte resultatet ska bli trivialt, felaktigt eller i värsta fall vilseledande.

Under min studie har jag arbetat själv. Det finns absolut för- och nackdelar med det. En fördel är att man som etnograf kan ha större flexibilitet i sitt arbete när man är själv. Det kan dock också göra att man inte hinner utforska samt bearbeta alla aspekter av det fall man studerar. Om man är fler forskare kan man hjälpa varandra att kritiskt granska det som skrivs och analyserats samt att man kan ge varandra stöd under processen. (Merriam, 1988)

Vid intervjuer är det viktigt att behålla sin forskningsroll. Det kan vara svårt att helt undvika de mänskliga faktorerna som kan påverka intervjusituationen men om man försöker behålla sin neutralitet och vara noga med att inte lägga någon värdering i det som sägs kan man undvika många påverkande faktorer till resultatet. Man bör vara lyhörd för nyanser i det som sägs och försöka sammanfatta det som sagts för att bekräfta att man förstått den som intervjuats på rätt sätt (Merriam, 1988). Jag var medveten om under mina intervjuer att jag som forskare har stor påverkan hur intervjun samt resultatet av den blir. Det jag var noga med att undvika i mina intervjuer var att bli påverkad av den mänskliga faktorn. För att göra det har jag övat ett antal gånger under min utbildning på att hålla intervjuer samt att jag hade en intervjuguide som jag utgick ifrån för att i så liten utsträckning som möjligt ställa stängda samt ledande frågor. Jag var även noggrann med hur jag reagerade på svaren som gavs för att inte låta den intervjuade tro att den måste ge mig "rätt" svar. Jag anser också att trovärdigheten i intervjuerna håller en hög nivå då urvalet gjordes, trots det var målinriktat, så att studien kunde få flera olika perspektiv på samma fall vilket gör att risken blir mindre att resultatet är vinklat och beroende av en liten grupp i organisationen.

Vid en analys så är det viktigt att kunna avgränsa det material man bearbetar för att inte uppnå vad Seidel (1992) i Wolcott (1994) kallar "analytisk galenskap". Det innebär att man som forskare måste akta sig för att inte analysera brett då man tar in all insamlad information, utan istället analysera på djupet genom att välja den data som passar till att svara på syftet med studien.

Från början fanns en tanke om att utföra flera planerade observationer av några supervisors arbetsdagar. Varken framtagning av observationsschema till det eller några planerade observationer blev av på grund utav tidsbrist. Om de blivit av hade datainsamlingen genom planerad observation kunnat upptäcka mer subtila detaljer, en annan komplexitet i kontexten samt en mer holistisk syn på sammankopplingen mellan kulturer, livsstilar och övertygelser (Denscombe, 2016).

Kvalitén i studien anser jag vara relativt hög, då jag som forskare är så pass medveten om att det som presenteras inte är verkligheten och helt situationsberoende. Resultatet är inte tänkt att det ska kunna generaliseras vilket jag inte heller försöker göra. Jag har även tänkt

på den etiska aspekten genom att i resultatet byta namn på de intervjuade för att behålla deras konfidentialitet samt att även de intervjuer som gjordes med individer som jag hade närmare kontakt till, var noga med att betona min roll som forskare och att deras deltagande var helt valfritt och kunde avbrytas när som om de kände sig obekväma. Det finns även argument för de källor som jag valt till studien och en omfattande metodreflektion.

Som en sista del i metodreflektionen vill jag ta upp mig själv och mina förkunskaper. Som tidigare nämnts är man inte som forskare helt objektiv inom kvalitativ forskning och det är inte heller målet. Anledningen är att man alltid har bagage med sig som forskare. Bagaget kan även kallas förförståelse. Wolcott (1994) nämner just förförståelse som både en för- och nackdel. Det kan exempelvis vara en nackdel vid observationer samt intervjuer i en situation som man har mycket förförståelse kring, därför att man då kan glömma att ställa frågor som kanske hade varit självklara att ställa om man inte hade haft förförståelse inom kontexten man befann sig i. Risken kan också vara att man som forskare lägger över sina förutfattade meningar och tidigare kunskap på individen och påverkar dennes utsagor eller beteende. Det kan dock vara en fördel vid observation och intervju då intervjupersonerna inte behöver återupprepa saker då forskaren redan vet vad de menar samt att forskaren inte går på allt som individen påstår är sant. (Wolcott, 1994).

I min studie har jag varit väl medveten om mina förkunskaper om företaget och organisationen i både datainsamling men även i tolkning av insamlade data och i analyserna. Eftersom jag tidigare arbetat i produktion och inte som ledare anser jag att min förförståelse inte påverkat mig i så stor utsträckning då dem som varit mål för fallet rört sig i andra områden av organisation som inte jag har haft möjlighet att ta del av tidigare. Jag har även varit medveten om att i min roll som forskare hos min arbetsgivare kan påverka mig att enbart ge en ensidig bild av organisationen och dess handlingar vilket jag försökt undvika genom att ständigt påpeka att jag inte arbetar där just för tillfället och att studien sker genom min utbildning och inte på företagets beställning. Jag upplever dock att det gett mig fördelar som forskare att vara anställd hos organisationen då det gett mig större möjligheter att få kontakt med nyckel-personer inom organisationen.

### 3. Teori

Under teori kommer först en presentation av sökning, urval samt källkritik. Efter det kommer följande teoretiska områden att behandlas; *organisationer och LEAN, att förändra en organisation, ledarskap och organisationskultur samt ledarskapsutbildning*. De fyra områdena kommer att tolkas in i analys och diskussion för att förtydliga personliga argumentationer.

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

I *sökning, urval och källkritik* kommer metoden för hur sökning och urval gått till vid val av källor till teori- samt metoddelen i studien presenteras. En källkritik kommer även att presenteras för att ge mer trovärdighet till urvalet samt att jag anser att det är viktigt för att en studie ska hålla en hög vetenskaplig kvalitet. Särskilt med tanke på dagens problem med "fake news" (Lazer et al., 2018).

##### 3.1.1 Sökning och urval

Vetenskaplig kommunikation kan ske på olika sätt, den kan vara skriven, uttalad, formell eller informell. Till studien har framförallt formell, skriven dokumentation använts. Det kan antingen vara böcker, rapporter, uppsatser och elektroniska publikationer. När man söker elektroniska resurser kan dem finnas på särskilda databaser som kallas referensdatabaser (Backman, 2016). Jag har sökt information i ERIC som är en referensdatabas för pedagogisk vetenskap. Jag har även sökt efter uppsatser i LUP student papers som är en officiell sida för uppsatser och rapporter av studenter publicerade via Lunds Universitet. De sökord jag använt mig av har bland annat varit ledarskap, ledarskapsutbildning, leadership, leadership and theory samt learning. Dessa är exempel på standardterminologi vilket innebär att söktermen utgör ett begrepp eller ord som tillhör den vetenskapliga standardterminologin (Backman, 2016.) Vissa elektroniska källor har jag dock behövt finna på företags officiella webbsidor och har då utfört en Google-sökning på det jag letat efter, exempelvis information om antalet anställda på Volvo Cars.

Manuell sökning är också en annan metod för att finna skriven vetenskaplig kommunikation. Jag har använt mig av två sökmetoder, biblioteksbesök – bläddring och genom referenser i böcker (Backman, 2016). Vid bläddring så har jag haft ett syfte med sökningen, exempelvis kvalitativ metod, för att sedan se om jag kunnat hitta böcker med liknande innehåll. Det gjorde jag genom att kolla innehållsförteckningen i boken för att sedan om den verkade passa läsa mer ingående om informationen. När jag funnit referenser till en förstahandskälla i en bok har jag försökt finna ursprungskällan. Det för att i andrahandskällor är ofta teorier sammanfattade och om man vill ha bredare resonemang är det bättre att finna dem i förstahandskällan.

Jag har även använt mig av konsultation när jag sökt källor till studien. Det innebär att man genom kommunikation med individuella personer eller institutioner kan få nödvändig information om hur man ska bredda sin sökning för att finna relevant fakta (Backman, 2016). Jag har haft tillgång till kommunikation med en expert inom området pedagogik, en lektor i pedagogik vid lunds universitet. Individens har gett förslag på olika källor, både litteratur samt kandidatuppsatser inom området pedagogik för vidare sökning.

### 3.1.2 Källkritik

För mig är källkritik en viktig del av metoden när jag utför en studie. Anledningen är att du som läser studien ska känna dig säker på att de källor som jag använt mig av ska vara pålitliga och trovärdiga. Det finns vissa kriterier för trovärdighet av källor, Nationalencyklopedin definierar målet med källkritik följande *”Målet är ytterst att genom kritisk prövning försöka fastställa om en källas informativa innehåll är sant eller falskt, brukbart eller oanvändbart för den fråga man söker svar på, det vill säga om källan är trovärdig.”* (NE, u.å.). Vidare nämns vissa punkter man som forskare bör följa när man vill analysera sina källor. Det är viktigt att identifiera vem som är upphovsman till det som skrivits eller sagts, hur informationen skapats samt vilken avsikten upphovsmannen hade med den information som getts. Det är alltså viktigt att bedöma autenticiteten hos källan. (NE, u.å.)

Flera av de källor som använts i studien är skrivna av professorer inom företagsekonomi, inte pedagoger inom arbetslivsforskning. Det kan ge källorna mindre trovärdighet i en pedagogisk uppsats. För att i så stor mån som möjligt undvika att få en för ensidigt vinklad uppsats med enbart källor ur ett företagsekonomiskt perspektiv har jag försökt komplettera dessa källor med artiklar från pedagogiska databaser, exempelvis databasen ERIC. Även andra pedagogiskt relevanta källor har använts som komplement och då var det framförallt pedagogisk samt sociologisk litteratur.

Även om källor som hämtats kommer från publicerad kurslitteratur så måste de kompletteras med andra källor. Det för att kurslitteratur är skapad för studenter och kan ge en viss vinkel på den fakta som presenteras utifrån att den kunskapen är tänkt att läras ut på universitetsnivå. Studier och uppfattningar som nämns i kurslitteratur kan komma från forskare baserade i andra länder än Sverige vilket inte gör den litteraturen lika applicerbar på det svenska arbetslivet. Vissa författare får även betalt per ord hen skriver vilket kan påverka hur pass relevant informationen blir. Viktigt att komma ihåg är också att det är skillnad på första och andrahandskällor. Mycket kurslitteratur summerar längre teorier vilket kan göra dem otydliga eller inte presentera den mening originalförfattaren menade med teorin. Andrahandskällor är ofta också översatta från originalspråk vilket kan påverka källans trovärdighet då det ofta kan bli små misstolkningar vid översättning eftersom språk inte är uppbyggda på samma sätt.

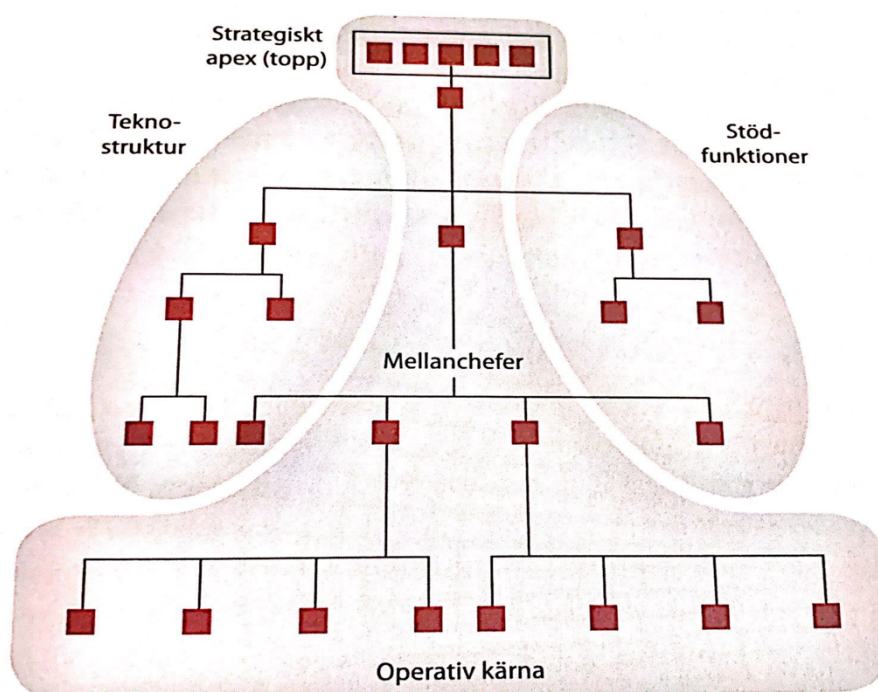
Viktigt att komma ihåg när man som forskare letar efter artiklar och uppsatser som publicerats på nätet är att försäkra sig om att kunskapen är legitim. Det finns olika strategier, både de som nämnts tidigare i avsnittet om källkritik, vem författaren är exempelvis. Men man kan också använda sig av publiceringar som är peer-reviewed. Det innebär att publiceringen blivit läst av en annan person med nödvändig kunskap i hur man kritisk granskar de källor som använts i studien.

När man söker efter källor som publicerats på nätet behöver man försäkra sig om att kunskapen är legitim. Det finns olika strategier för att göra det. Som tidigare nämnts kan man undersöka vem upphovsmannen är till publikationen men man kan även kolla om publiceringen är ”peer-reviewed”. Det innebär att publiceringen blivit granskad av en annan person än forskaren som har stor kunskap i hur man kritisk granskar de källor som använts i studien och studien i sig.

### 3.2 Organisationer och LEAN.

I följande del kommer teori om organisationsstruktur samt LEAN att presenteras.

En organisation har olika organisationsstrukturer beroende på vilket mål organisationen har med sin verksamhet. Vilken struktur som ska användas för att få den mest effektiva varianten beror därför på situationen. Mintzberg (1983), refererad i Blomberg (2019), tog fram en typologi där det finns fem typer av strukturer som passar olika bra i olika typer av sammanhang. I figur 1 visas de fem olika delkomponenter som en organisationsstruktur kan bestå av. Den består av den operativa kärnan, de som utför arbetet för att ta fram produkter. Sedan kommer mellanchefer eller så kallade linjechefer. Sedan är det teknostrukturen, vilka styr den operativa kärnan samt stödfunktioner som sköter det mesta av organisationens administrativa arbete. Strategisk apex är den högsta ledningen i organisationen.



Figur 1. De strukturella konfigurationernas delkomponenter (Mintzberg 1983, refererad i Blomberg, 2019, s.45)

Som en utveckling av den typologin kom LEAN produktion. Den utvecklades framförallt på Toyotas fabriker mellan 1970 och 1980. Kortfattad kan LEAN beskrivas som ett arbetssätt med fokus på ständiga förbättringar där man vill hitta var i processen flöden störs och hur man kan skapa flöde istället. Målet med LEAN är inte att göra en sak och vara nöjd med det utan man vill hela tiden bli bättre. Förbättringsarbetet utförs mestadels i den operativa kärnan. Det är medarbetarna som arbetar vid det "löpande bandet" som ständigt letar efter förbättringsmöjligheter istället för att ledningen tar operativa förbättringsbeslut. De fördelar LEAN ger är att de som arbetar på "golvet", operatörerna, har mer befogenhet

men även ansvar och inte kan nöja sig utan alltid vill bli bättre och försöker lösa problem som uppstår utan att ledningen ska behöva gå in och styra dem. (Blomberg, 2019)

Sederblad (2013) vill dock lyfta att det finns två typer av LEAN, det hårda, som beskrivs i föregående stycke med fokus på organisationens effektivisering av produktionsflöden och det mjuka. Det mjuka LEAN står för ett mer omfattande perspektiv på organisationen och inte enbart på produktion. I det mjuka LEAN så spelar även organisationskultur och medarbetarnas engagemang stor roll för flödeseffektiviteten. För att öka det mjuka LEAN i en organisation är det viktigt att kommunikationen mellan ledning och personal är tydlig samt att alla inom organisation följer de principer och riktlinjer som är uttalade. Det är de mjuka bitarna inom personalhantering så som coaching och gemensam ideologisk styrning som skapar mer effektiva flöden enligt den mjuka aspekten av LEAN (Sederblad, 2013).

LEAN produktion har dock kritiserats för att vara elitfokuserat. Vilket exempelvis kan innebära att personal som inte presterar på elitnivå ska sorteras bort från processen. För svensk del måste man värna om den arbetsplatskultur som finns där man får säga vad man tycker utan att riskera att bli avskedad, vilket inte är fallet hos Toyota. Det innebär alltså att när LEAN implementeras i en annan organisationskultur än den på Toyota måste man vara medveten om hur Toyota hanterar sin personal och ledarskap. Toyotas företagskultur är präglad av auktoritära chefer och extrem standardisering vilket i sin tur kan flytta fokus från personalens välmående till enbart effektivisering av produktion. Dock möts den kritiken med att man skapar arbetsplatser som stimulerar medarbetarna genom det ständiga förbättringsarbetet som sker samt att team-arbetet som uppstår genom LEAN skapar ett ökat välmående. (Sederblad, 2013)

Sammanfattningsvis tolkar jag LEAN som en process som tagits fram för att möta konkurrens genom effektivisering av flöden. LEAN bygger på att det är den operativa kärnan som driver det ständiga förbättringsarbetet och alltid måste sträva efter att aldrig sluta vara bäst. LEAN kan tolkas ha två sidor, det mjuka och det hårda och båda är viktiga för ökad flödeseffektivitet. Den mjuka för att få ett mer helhetsperspektiv av alla flöden i organisationen samt den hårda med fokus på produktionsflödet. Viss kritik riktas mot LEAN, att fokus på ständiga förbättringar tar bort fokus från medarbetarnas välmående, dock håller inte alla med om det utan menar på motsatsen.

### ***3.3 Att förändra en organisation***

I följande del kommer teori om organisationsförändring att presenteras samt motstånd mot förändring.

#### **3.3.1 Organisationsförändring**

Dagens samhälle ställer högre krav på organisationer än tidigare. Anledningen är den ständiga globaliseringsprocess som sker. Den skapar större konkurrensutsatthet samtidigt som organisationen påverkas av den tekniska utvecklingen. Normen idag är att organisationer ständigt måste förbättras och förändras för att överleva. Företag idag har helt enkelt inte råd att stanna i sina gamla banor och inte utvecklas till det bättre. Därför har bland



annat verktyg som LEAN och digitalisering utvecklats och många konsultbolag rekryteras för att hjälpa företag med deras förändringsarbete. (Sveningsson och Sörgärde, 2019)

En förändring kan ske på olika sätt, vanligtvis beskrivs dem i extremer som antingen radikala förändringar som berör hela organisationen eller så kan det vara småskaliga förändringar som inte berör alla delar av organisationen. Förändringar kan ske planerat, till exempel att ledningen vill styra ut en förändring i organisationen eller så kan de ske mer framåtväxande genom olika projekt som har som mål att skapa en förändring över tid. (Sveningsson och Sörgärde, 2019)

Lewin (1951), refererad i Sveningsson och Sörgärde (2019), nämner att ett förändringsarbete bör ske i tre steg. Där man först ska tina upp organisationen och göra den redo för förändringen genom att förklara varför den måste ske. Sedan ska man genomföra sin förändring. Sista delen i förändringsarbetet är att frysa organisationen igen med fokus på att behålla de förändringar som skett och inte återgå till det gamla arbetssättet som fanns innan förändringen genomfördes.

På senare år har dock den processen ifrågasatts då den inte tar med tillräckligt många aspekter av de ”mjuka” delarna i organisationen så som ledarskap och organisationskultur. Beer och Eisenstat (1996) i Sveningsson och Sörgärde (2019) anser att organisationer är för komplexa för att enbart kunna förändras genom fokus på de ”hårda” bitarna som struktur och strategi. Med det menar dem att man måste se på förändringsarbete som något långsiktigt där helhetssynen betonas. Man måste även vara uthållig i arbetet med förändringen då det är ett omfattande arbete att förändra en organisation.

### **3.3.2 Motstånd mot förändring**

Ingen förändring sker utan motstånd från dem eller den som ska förändras. Motståndet kan finnas både hos individer men även inom organisationen. Just motståndet i sig innebär nödvändigtvis inget ont då ett visst motstånd skapar en stabil organisation och att ledningen lättare kan förutse hur medarbetare kommer att bete sig. Dock kan motstånd innebära att det kan vara svårt att införa vissa förändringar som är nödvändiga för organisationens överlevnad. (Robbins och Antilla, 1995, refererade i, Wolvén, 2000)

Det individuella motståndet kan uppstå för att individen är en vanemänniska som inte vill ändra de vanor som är vardag för hen då det skapar trygghet för en genom en viss lön eller arbetstid. Individer kan också känna sig osäkra inför en förändring då de inte vet vad slutresultatet kommer bli. Ett problem som kan uppstå bland individer är att de sällar bland den information de får och väljer ut det som passar dem bäst och ”glömmer” övrig information. Det gör att individer medvetet missar information som ges om förändringen i förväg vilket gör att när förändringen väl sker så upplever dem att de inte fått någon information vilket i sin tur kan skapa motstånd. (Wolvén, 2000)

Organisatoriskt motstånd kan uppstå som en följd av de kedjereaktioner en förändring kan skapa. Delar av organisationen kan påverkas av en förändring trots att den skett i en annan del. Ett arbetssätt kanske måste ändras i hela organisationen eller att kontexten måste ändras, vilket i sin tur kan skapa organisatoriskt motstånd. Framförallt när en del inte förstår varför de behöver förändras. Det kan även finnas strukturellt motstånd inom

organisationen. Rutiner och andra inbyggda arbetsprocesser kan vara svåra att ändra på och på så sätt utgöra ett hinder för förändring. (Wolvén, 2000)

Sammanfattningsvis är min tolkning att förändringsarbete är en komplex process. Där motstånd från både individer och organisationen kan uppstå som en följd av förändringen. Förändringsarbete kan ske på olika sätt men en av de viktigare aspekterna är just kommunikation. Att förklara varför en förändring måste ske inom organisationen, vare sig det är hela organisationen som måste förändras eller enbart vissa delar av den, är viktigt. Förändring kan ske planerat eller oplanerat, vilket ställer krav på ledarskapet då förändring är problematiskt. Det eftersom motstånd alltid uppstår vid förändring och vid en oplanerad förändring är det svårare att strategiskt ha planerat och förhindrat motstånd innan förändringen ska implementeras.

### **3.4 Ledarskap och organisationskultur**

I avsnittet ledarskap och organisationskultur kommer det presenteras fakta om ledarskap och organisationskultur samt hur de påverkar varandra.

#### **3.4.1 Ledarskap**

Ledarskap kan definieras som *”det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag”* (NE, u.å.). Dock så finns det många olika definitioner av ledarskap som tagits fram av forskare det senaste århundrandet och även tidigare än så. Alvesson och Sveningsson (2019) vill poängtera att ledarskap är svårt att definiera då det är ett komplext begrepp som påverkas av den specifika situationen som ledaren befinner sig i. Både individer och organisationen i sig påverkar vilka möjligheter en ledare har för att utöva sitt ledarskap.

Ledarskap har genom tiderna begränsats till antingen personliga egenskaper hos ledaren eller den ledarstil ledarskapet utövas med. Det är problematiskt menar Alvesson (2019) då det skapar en syn på ledarskap som är för fokuserad på det individualistiska perspektivet. Han menar att man inte får glömma bort att kulturen som ledaren befinner sig i också påverkar ledarskapet. Ledaren kan därför inte styra organisationen och dess förlopp helt själv. (Alvesson och Sveningsson, 2019). Sveningsson och Alvesson (2010) nämner att även om man ser på ledarskap beroende av situationen och kulturen så gör inte det att man inte kan generalisera begreppet. Dock har tidigare forskning inom ledarskap grovt generaliserat att en ledare har en viss ledarstil samt uppsättning av personliga egenskaper och att vissa är mer eller mindre bra för ett framgångsrikt ledarskap.

Om man jämför en företagsledare med en politisk ledare så kommer de antagligen inte ha samma uppfattning om ledarskap, då de utfört sitt ledarskap i så olika situationer och i olika kulturer. Dagens ledarskapsprocesser bygger på de sociala interaktioner som sker mellan individer i organisationer och det gör enligt Grint (2005) att om inte ledaren har några relationer i form av efterföljare, så är det ingen ledare (refererad i, Sveningsson och Alvesson, 2010, s.106. En sak som är viktig att komma ihåg i ledarskapsforskning är att inget ledarskap är felfritt. En ledare kan göra alla rätt, men ändå så blir det inte som den tänkt sig. Vilket då beror på att ett framgångsrikt ledarskap inte enbart bygger på

individerna utan även de sociala interaktionerna samt kulturen som hen ska leda i. (Sveinsson och Alvesson, 2010)

### 3.4.2 Organisationskultur

Organisationskultur definieras av Schein (2004) som ”ett mönster av grundläggande antaganden som en grupp har lärt sig då den löst sina problem med anpassning till omgivningen och intern samordning, på sätt som fungerat bra nog att uppfattas som riktiga och därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att erfara, tänka och känna i relation till de problemen.” (citerad i Blomberg, 2019, s.210)

Dock menar Schein (2004), i Blomberg (2019), att organisationskultur är ett komplext begrepp som inte är lätt att definiera. Schein delar in hur organisationskultur kan observeras i tre delar. Artefakter, vilka är objekt inom organisationen som går att erfara genom människans sinnen som exempelvis teknik eller beteenden som man kan höra eller se bland medarbetare inom organisationen. Sedan är det uttalade värderingar vilka är de ideal, strategier samt mål som påverkar beteenden i organisationen. Det sista steget är grundläggande antaganden, de är osynliga samt oftast omedvetna beteenden som inte går att observera direkt. Exempel på grundläggande antaganden kan vara vi och dem-relationer eller andra saker man helt enkelt tar för givet i organisationen och inte ifrågasätter.

Organisationskultur påverkas av omgivningen i form av nationella, industriella och professionella kulturer. Den största externa påverkan på organisationskulturen kommer dock från medarbetarna (Hatch, 2002). Anledningen är att individer tar med sig den kultur som format dem, in i organisationen när de börjar arbeta där. Deras individuella kultur har formats av bland annat familjen och utbildning. Den märks i form av de beteenden och attityder individen har. Den individuella kulturen kommer påverka organisationens kultur då varje enskild individ bidrar till den. Men hur de bidrar till den samt hur de uppfattar organisationens kultur kommer skiljas åt beroende på enskild individ. (Hatch, 2002)

Inom den övergripande organisationskulturen kan det uppstå subkulturer. Subkultur definieras av Van Maanen och Barley (1985) som *”en grupp av organisationsmedlemmar som regelbundet interagerar med varandra. De identifierar sig som en distinkt grupp inom organisationen vars problem i arbetet anses definiera organisationens problem överlag. De vidtar rutinmässiga åtgärder som bygger på den unika, kollektiva uppfattningen som finns i den specifika gruppen.”* (fritt översatt, s.38).

I en organisation kan det finnas flera subkulturer och de kan uppstå på olika sätt. Ofta uppstår dem för att individer tenderar att dras till individer som liknar dem. Hur man liknar varandra kan bero på allt ifrån etniskt ursprung till vilket yrke eller utbildning en har. I organisationer uppstår ofta subkulturer beroende av hierarki då ledningen är så pass separerad från produktionen. Det är mer ovanligt att mellanchefer, som exempelvis supervisors, bildar en subkultur då de ofta inte arbetar nära varandra samt har mycket kontakt med sina lag jämfört med den kontakt de har med andra mellanchefer. Ledningen jämfört med mellanchefer kan också ha tydligare gemensamma mål medan det varierar mer bland mellanchefer. (Hatch, 2002)

### **3.4.3 Ledarskap och organisationskultur**

Ledarskap och organisationskultur påverkar varandra i stor utsträckning. Organisationskulturen skapar ramar för individerna i organisationen hur de ska bete sig, arbeta och vilka normer som styr dem. Det gör att ledare också påverkas av kulturen när de ska leda och delegera arbete. Dock påverkar ledare organisationskulturen då det är ledarens jobb att vara en förebild och påverka sina medarbetare. Ledaren ska visa vägen för vilka värderingar medarbetarna ska ha och hur de bör handla och tänka. Ledarskap är alltså det redskap som används för att styra medarbetarna i organisationen hur de ska förhålla sig till sina arbetsuppgifter men även till själva organisationen. Ledaren är viktig för organisation då de hjälper ledningen att styra ut de mål och visioner som bestämts. (Alvesson och Sveningsson, 2019)

Wolvén (2000) menar att en ledare ska arbeta på ett visst sätt för att påverka den kultur som finns i organisationen. Ledaren ska agera som en förebild för sina medarbetare och kunna agera så att medarbetarna blir motiverade att nå de visioner och mål som ledaren i sin tur tydligt har kommunicerat ut. Det gör att det ställs höga krav på ledaren att kunna identifiera när något händer i organisationen som stör den existerande kulturen och kunna förhindra det i ett tidigt skede. Han menar också att ledaren genom feed-back kan skapa motivation som behåller en viss kultur bland medarbetarna. Återkopplingen, både positiv och konstruktiv, ska helst ges i direkt koppling till beteendet och om det går ska ledaren uppmärksamma önskade beteenden under ceremoniella förhållanden. Ledaren kan också med hjälp av rekryteringar, förflyttningar samt uppsägningar av medarbetare visa vilka beteenden som är önskvärda inom organisationen. (Wolvén, 2000)

Sammanfattningsvis tolkar jag att ledarskap och organisationskultur i stor grad påverkar varandra. Ledaren ska som en slags förebild förmedla och fostra sina medarbetare i den kultur som är önskvärd i organisationen genom erkännande och bekräftelse av sina medarbetare när de utfört ett bra beteende. Dock är ledaren också själv en bärare av kulturen och påverkas av den.

## **3.5 Ledarskapsutbildning**

I följande stycke kommer teorier om lärande, både individuellt men även organisatoriskt att behandlas. Sedan kommer en kort förklaring av vad motivation för lärande innebär och avslutningsvis teori kring ledarskapsutbildning.

### **3.5.1 Individuellt lärande**

Lärande kan ske på många olika sätt men grovt definierat är lärande ”*processen som leder fram till en viss kunskap*” (Huzzard och Wénglen, 2019, s.230). Lärande är viktigt för organisationer, för om inte organisationer kan lära sig i dagens snabba omställningar i samhället så kommer inte organisationen att överleva. (Dixon, 2017, refererad i, Huzzard och Wénglen, 2019, S.225).

Individuellt lärande går att beskriva utifrån fyra lärtraditioner. De fyra är beteendeförändring, kognitiv utveckling, situerad social praxis samt identitetskonstruerade. I studien så kom tre av de fyra lär-traditionerna, kognitiv utveckling, situerad social praxis samt

identitetskonstruerande lärande, behandlas i analys och diskussion. Därför kommer de att definieras mer ingående.

Kognitiv utvecklingsorienterat lärande formar lärande genom att få en utvecklad förståelse genom att bearbeta den information som når hjärnan. Lärandet sker alltså i mentala processer. Ett exempel på den typen av lärande är Argyris och Schöns (1996) modell om single- och double-loop learning. Single-loop learning innebär att vid en upptäckt av en felaktighet så förändrar man enbart handlingsstrategier eller antaganden om en process men man förändrar inte de värderingar som ligger bakom teorin till varför man gjort något från början. Det är alltså strategier eller antaganden som modifieras för att kunna möta organisationens mål som finns i nuläget men man förändrar inte värderingen bakom målet. Teorin bakom målet förblir densamma. (Argyris och Schön, 1996)

Double-loop learning innebär att man förändrar de värderingar man har för teorin bakom ett uppsatt mål. Om man upptäcker ett fel så åtgärdar man inte enbart det utan man går tillbaka och reflekterar över om de normer och värderingar som bestämt ett mål för att se om de är de rätta för ändamålet. Skillnaden mellan single- och double-loop learning är att vid single-loop learning korrigerar man sina arbetsprocesser inom ramen för de normer och värderingar som finns i organisationen. Medan man i ett double-loop learning process reflekterar i en två-stepsprocess där man även funderar över och förändrar själva normerna och värderingarna i organisationen för att sedan korrigera felet som uppstått med nya strategier. (Argyris och Schön, 1996)

Det situerade lärandet, som bygger på den sociokulturella skolan, påstår att lärande enbart kan uppstå i en bestämd situation (Granberg, 2009). Situationen i sig är central för hur lärandet kommer att gå till men även vilka resultat lärandet ger. För en individs lärande så innebär det att lärande enbart kan uppstå i och genom socialt samröre mellan individer i olika situationer och verksamheter. Säljö (2000) i Granberg (2009), menar att kunskap först existerar mellan individer för att sedan övergå till den enskilda personens tankar och agerande. Om det är så, så innebär det att lärande uppstår i ett socialt samspel där intellektuella och fysiska redskap, kommunikation samt arbetssätt för samarbete utvecklas och används. Alla individer, både i tanke och handling, är alltså en del av en kontext. Att de ingår i kontexten innebär att individer är med och skapar samt rekonstruerar kontexten, de blir inte enbart påverkade av den.

Lärande som en identitetskonstruktion beskrivs följande av Wenger (1998) *”lärande inkluderar både försök att bli, såväl försök att undvika att bli, en viss person”* (citerad i Huzzard och Wénglen, 2019, S.234). Lärandet sker när individen tolkar sin egen självbild i förhållande till det som händer runt omkring personen. Individen skapar en mening i det den tar till sig helt enkelt. Ett exempel på den formen av lärande är när en individ blir befördrad till chef (Huzzard och Wénglen, 2019). När de byter position betraktar de underställda dem annorlunda vilket i sin tur får dem att själva betrakta sig annorlunda. Ett chefskap innebär för individen ett konstant pågående identitetsarbete. Identitetslärande innebär alltså att kunskap som en individ kan identifiera sig med är också kunskap som hen kan ta till sig. Den kunskap som man som individ inte finner tilltalande eller nödvändig för just hen som person kommer uppfattas som skrämmande och främmande. Kunskap måste skapa mening hos individen för att skapa ett lärande. Wenger menar att lärande inte är något som man kan designa utan det är något som sker genom

meningsskapande i form av erfarenheter och i praktisk handling. Dock är lärande nödvändigt och viktigt för organisationens utveckling och överlevnad (Wenger, 1998). För organisationen kan det vara viktigt att uppmärksamma det identitetsskapande lärandet då det kan förklara varför ett lärande inte skett. Det kan helt enkelt bero på att individen inte känner att den nya informationen är meningsfull för just dem (Huzzard och Wénglen, 2019).

### **3.5.2 Organisatoriskt lärande**

Organisatoriskt lärande i sin tur är en form av lärande som uppstår i en organisation och inte enbart på en individuell nivå (Huzzard och Wénglen, 2019). Organisatoriskt lärande uppstår när en verksamhet lär sig genom att hitta nya sätt att hantera sina arbetsuppgifter, relatera till sin omvärld men också till sig själva i form av organisationskultur och identitet (Garvin, 1993, refererad i, Huzzard och Wénglen, 2019, s.226).

En organisation har tre olika subprocesser för kunskap enligt Argote (2011), refererad i Huzzard och Wénglen (2019). Kunskap skapas, lagras och överförs för att ett organisatoriskt lärande ska kunna ske. En organisation skapar kunskap antingen genom att prova en teori eller reflektera kring en händelse. Den nya kunskapen kan lagras på två sätt, explicit samt implicit. Den explicita kunskapen är kunskap som blivit kodifierad. Den implicita kunskapen som organisationen besitter är istället tyst kunskap. Den kan exempelvis återfinnas i olika arbetssätt i organisationen eller i de rutiner som man inte ens reflekterar kring. Kunskapen bör också spridas eller överföras för att skapa ett lärande. Det kan man göra genom att dela med sig av kunskap i digitala lösningar som exempelvis intranätet eller i direkt kommunikation med andra individer inom organisationen, exempelvis vid ett ledningsmöte.

Organisatorisk lärande ses ofta som ett måste för organisationens överlevnad men inte sällan missar organisationer tillfällen till lärande då man blir ”hemma blind”. Det innebär att man kan behöva få in nya individer i organisationer som kanske uppfattar saker annorlunda och kan uppmärksamma det. De menar också på att lärande ofta enbart blir tomt prat från chefer inom organisationen då inte tid ges för reflektion samt att man inte prioriterar att förklara varför lärandet är nödvändigt i en särskild situation. (Huzzard och Wénglen, 2019).

### **3.5.3 Motivation för lärande**

Vid en lärandeprocess, framförallt den individuella men även vid det organisatoriska lärandet är motivationen för att vilja lära sig viktig. Motivation skapas hos individer och organisationer genom både extern och intern motivation. Den externa motivationen kan exempelvis vara objekt som en ny bil eller en individuell bonus. Intern motivation kan istället vara handlingar som ökar självförtroendet hos en grupp eller en individ. Intern motivation kan exempelvis skapas av att gruppen får bekräftelse när de gjort något bra. Den externa motivationen behöver inte nödvändigtvis påverka den interna motivationen negativt, utan kan man finna en balans som ledare så kan man skapa psykologiskt välmående i en grupp samt högpresterande medarbetare. För att skapa den balansen ska man använda sig av externa faktorer så som autonomi och tydliga målformuleringar istället för enbart prestationsbaserade belöningar. (Blomberg, 2019)

### 3.5.4 Ledarskapsutbildning

Traditionellt är ledarskapsutbildning fokuserad på att utveckla en kollektiv kapacitet bland organisationens medlemmar att effektivt medverka i ledarskapets roller samt processer. (Day, 2000, Lazerenca et al., 2017). De roller som refereras till är både de informella men även formella ledarpositionerna inom organisationen. Processerna är skapandet av framgångsrika team samt organisationens förbättrade resultat. Dock har det under senare tid framkommit en önskan om att skilja ledarutveckling och ledarskapsutveckling åt. Ledarutveckling satsar på att utveckla humankapital, vilket är individens egen utveckling medan ledarskapsutveckling handlar om att utveckla ledarens sociala kapital. Det innebär att ledarskapsutveckling ska utveckla hur väl ledaren hanterar relationen till sina medarbetare och hjälper dem arbeta bättre både tillsammans och enskilt. Trots den åtskillnaden av de två begreppen behövs både ledar- samt ledarskapsutveckling i utbildning av ledare för att skapa en framgångsrik ledarskapsutbildning. (Day, 2000. Iles och Preece, 2006. Lazerenca et al., 2017. Riggio, 2008)

I Lazerenca et al. (2017) meta-analys om vad en effektiv ledarskapsutbildning bör innehålla kom de fram till mer och mindre effektiva metoder. Deras slutsats var att hur man än utvecklar programmet så kommer utbildningen troligen ge ett positivt resultat för organisationens ledarskap. De fann resultat som visade att den mest effektiva ledarskapsutbildningen var den som byggde på en behovsanalys av vad organisationen behövde just nu, men även att utbildning skedd på plats, alltså ute i organisationen. En mer lyckad utbildningen byggde också på mentorskap och coaching av ledaraspiranterna. Den kunskap som gavs till ledarna under utbildning delades upp under en längre tid istället för att ske under en kort, intensiv period. Meta-analysen visade även på att det mest effektiva resultatet av en ledarskapsutbildning uppstod genom en blandning av olika utbildningsmetoder. Olika utbildningsmetoder kunde exempelvis vara både utbildning genom verksamhetsförlagd praktik men även teoretisk utbildning som sker i klassrum. (Lazerenca et al., 2017)

Sammanfattningsvis är min tolkning at ledarskapsutbildning bygger på olika lärt teorier, både individuellt men även organisatoriskt. Det krävs motivation för att lära sig, både för individer och grupper. Den motivationen kan ledaren arbeta för att skapa hos sig själv, individer och grupper. Det finns åsikter om att skilja på ledarskap- och ledarutveckling, dock behövs båda två för en framgångsrik utbildning av aspirerande ledare. Ledarskapsutbildning ger ofta någon form av effekt, dock finns det effektivare metoder än andra för att nå ett mer framgångsrikt resultat av utbildningen.

## 4. Resultat

I avsnittet resultat kommer det presenteras en samlade empiri för studien. Den består av observationer, dokumentanalyser samt semi-strukturerade intervjuer. Resultatet kommer presenteras under fyra kategorier; *det önskade ledarskapet, ledarskap, ledarskapsutbildning samt ledarskap i framtiden.*

### 4.1 *Det önskade ledarskapet*

I följande avsnitt kommer dokumentanalyser samt observationer att presenteras i fyra teman. De är; ledarvisionen, arbetsbeskrivning för supervisor, en supervisor-utbildning – M&L School och Ledarskap i förändring – en observation av organisationen.

#### 4.1.1 Ledarvisionen

Ett dokument som beskriver det önskade ledarskapet på Volvo Cars är ledarskapsvisionen. Som de flesta visioner är den målande beskriven och har en majestätisk bakgrundsbild med ett hav och berg i bakgrunden. Min tolkning är att det grafiska upplägget är mer för PR än för ledarna i organisationen.

Visionen består av tre rubriker: *vara en förebild för vår kultur; vi får fram det bästa genom att vi...; Lära, leda och utveckla.* Den första rubriken *förebild för vår kultur* beskriver Volvo Cars organisationskultur som på svenska kallas VI-kulturen. VI-kulturen står för ”vi är nyfikna, vi skapar tillsammans och vi gör skillnad”. Nästa rubrik, ”*vi får fram det bästa genom att vi...*” beskriver hur ledaren ska arbeta tillsammans med laget. Ledaren ska enligt visionen utveckla medarbetarnas styrkor, arbeta med ett tydligt syfte för att nå organisationens mål, inspirera andra till att jobba tillsammans med organisationens utmaningar, ge rätt förutsättningar för ett passionerat produktägarskap och uppmärksamma prestationen och lärande bland sina medarbetare. I sista delen av visionen så ska ledaren arbeta med att *lära, leda samt utveckla* sig själv, medarbetare och organisationen.

#### 4.1.2 Arbetsbeskrivning för supervisor

I arbetsbeskrivningen för supervisor ges tydliga förutsättningar för hur den typen av ledarskap bör bedrivas. Själva dokumentet är uppdelat i fem delar: roll i affärskedjan, syfte, auktoritet, ansvarsområde, kompetenskrav samt kortfattade meningar om en supervisor bör agera och vara en förebild.

Själva dokumentet säger att en supervisor är ansvarig för en definierad process inom produktionen. Det som en supervisor ska arbeta med är aktiviteter och uppgifter inom de områden som produktionen kräver. Det innebär att en ska följa de dokument, procedurer, system och verktyg som finns inom den specifika produktionslinjen. De förutsättningar som ges till supervisor är bland annat att hen har auktoriteten att organisera, leda och hantera de resurser som hen fått till sig för att kunna uppfylla sina ledaruppgifter. Man har även rätt som supervisor att kunna eskalera problem som laget inte kan lösa till stödfunktioner samt närmsta chef. Man har även en viss finansiell auktoritet för att leda och fördela arbetet i laget.



Vidare beskriver dokumentet en hel del ansvarsområden som ligger hos supervisor. Bland annat ska supervisor vara ansvarig för leverans, förbättringar samt coaching av laget mot de bestämda prioriteringarna. Supervisor ska utöva real time management, driva arbetet med ständiga förbättringar och är ansvarig för områdets people management. I dokumentet är vissa ansvarsområden samt den korta beskrivningen av vad en supervisor ska göra fetstilta, vilket bör markera att de är tyngdpunkten i dokumentet. De fetstilta ansvarsområdena som supervisor ska stå för är att delegera uppgifter till laget för att öka deras kompetens, coacha lagmedlemmar på daglig basis samt fostra dem i organisationens kultur.

I arbetsbeskrivningen finns det en del i fetstilt text som kort sammanfattar vad som förväntas av en supervisor. En supervisor ska skapa resultat genom att konsekvent uppnå mål även under tuffa omständigheter, hen ska också skapa förtroende genom att agera med ärlighet, integritet samt autenticitet. En supervisor ska bygga partnerskap genom samarbete med andra avdelningar för att nå gemensamma organisatoriska mål. Som ledare ska supervisor ständigt sträva efter självutveckling genom att söka utmaningar i både formella och informella utvecklingskanaler. En supervisor ska vara en förebild för sina lagmedlemmar genom ett tydligt, modigt, inspirerande och förklarande ledarskap. Det förväntas även att en supervisor ska vara motståndskraftig genom att kunna återhämta sig från motgångar vid svåra situationer och bakslag.

#### **4.1.3 En supervisor-utbildning - M&L School**

Som en del av det önskade ledarskapet så vill organisationen träna sina framtida samt nuvarande supervisors i det önskade ledarskapet. Det görs på den interna ledarskapsutbildningen M&L School. I annonsen för M&L School beskrivs utbildningen som ”ledarskapsträning för potentiella supervisors”.

När man valt ut kandidater för utbildningen så hålls en intervju med en standardiserad global intervjuguide. Den är inte specifikt anpassad för just M&L School. Dock kan den som håller i intervjun anpassa intervjun utefter just de kvaliteter som hen letar efter hos kandidater till utbildningen. Själva intervjuguiden byggs på STAR (situation, task, action, result) intervjuteknik. Den går ut på att kandidaten ska beskriva en särskild situation där hen sedan ska beskriva sin roll i situationen, hur hen hanterade situationen och vad resultatet av hens handlingar blev och om det hade gått att göra något annorlunda i en liknande situation. Intervjun fortskrider med diverse frågor om personlighet men även frågor som är kopplade till Vi-kulturen och andra delar av ledarskapsvisionen.

När adepter till M&L School valts ut så får de ta del av programbeskrivningen av M&L School. I den beskrivs syfte och mål för utbildningen. Syftet är att utbildningen ska öka individens kunskaper för att kunna bli en duktig ledare som kan leda den LEAN-transformation som pågår. I det innefattas att man ska kunna skapa bra processer, kunna upptäcka och lösa problem, leda förändringsarbeten samt kunna värdera medarbetarnas arbetssituation. Målgruppen för själva utbildningen är anställda som man tror har stor potential att bli ledare, men även de som precis blivit ledare eller erfarna ledare som är i behov att öka sin kunskap inom ett specifikt område.

Vidare i dokumentet så är det en kort inledning vad som förväntas av den deltagande adepten under utbildningen. Det beskrivs tydligt att resultatet av utbildningen enbart beror

på vad du som individ presterar och reflekterar om under och mellan de olika tränings-tillfällena. Alla moduler körs på heltid och den som deltar i utbildningen förväntas också delta på heltid.

#### **4.1.4 Ledarskap i förändring - en observation av organisationen**

Just nu och sedan en relativt lång tid tillbaka så pågår ett stort förändringsarbete i organisationen. Det märks tydligt i alla de uppgifter och möten som organisationen arbetar med. Studien i sig var accepterad då den berör ett ämne som är i fokus i organisationen just nu, ledarskapet. Tidigare under året har organisationen intervjuat nuvarande ledare men även ledare som har valt att avsluta sin anställning som supervisor om hur de upplever att det är att arbeta som supervisor.

Studien startades i ett relativt sent skede i den förändringsprocess som håller på att ske i organisationen. Det påverkade studien på så sätt att mycket av det som sas på möten och som observerades i organisationen också återkom som samtalsämnen i intervjuer med medarbetare i organisationen. Arbetet i organisationen är mycket strukturerat, både på produktions- och tjänstemannanivå. Mötestider respekteras och tidsaspekten är viktig. Alla minuter räknas, vilket är ett tänk som genomsyrar hela organisationen, LEAN-tänket.

Stressnivån är relativt hög i organisationen. Det är många stora förändringar på gång samtidigt som det dagliga arbetet som måste göras enligt lag fortfarande tar upp en stor del av arbetstiden både för ledare, medarbetare och stödfunktioner.

## **4.2 Ledarskap**

Under temat ledarskap kommer det presenteras ett antal olika teman som delats upp utefter de svar som getts i intervjuerna. Dessa är; *Dagens ledarskap*, *Ledarskapskultur- och Vi-kulturen samt essensen av ledarskap*. På grund utav den konfidentialitet som utlovats till medverkande i intervjuerna så har inte deras arbetsroll skrivits ut i presentationen av empirin och alla namn som presenteras är fabricerade.

### **4.2.1 Dagens ledarskap**

Under intervjuerna framkommer olika typer av insikter om dagens ledarskap i organisationen. Först och främst ville en av de intervjuade, Tim, påpeka att det finns olika typer av ledarskap beroende på vilken typ av ledare man är i organisationen. Det skiljer sig om du arbetar som supervisor eller om du är Shop-manager eller ännu högre upp i hierarkin. Med det i bakhuvudet så kommer de flesta prata om ledarskapet i form av supervisor, alltså de som jobbar med ett lag i produktion.

Gunnar pratar om att dagens ledarskap är rätt kortsiktigt, man vill enbart lösa dagen och man arbetar inte särskilt strategiskt. Det nämner även Tim, att ledarna ofta vill arbeta mer strategisk men ofta slutar det med att de arbetar mer operativt. Att dagens ledarskap är ostrukturerat och går mer ut på att lösa akuta problem än att tänka långsiktigt. En av de andra intervjuade, Bror, nämner dock att det har påbörjats en förändringsresa, där ledarskapet har börjat röra sig från att vara resultatnriktat till att vara mer metodnriktat.

*Bror: "...ett resultat måste mäta var vi är för någonstans, men att prata om morgondagen eller föregående vecka är kanske inte lika intressant som det var för ett par år sedan utan vi säger, okej, vi vet att utfallet var det här, vad är det vi behöver göra för att morgondagen ska bli bättre än vad den var idag?"*

Hen menar dock att det förändringsarbetet kan vara rätt trögt i en stor organisation och det är viktigt att de olika delarna av organisationen arbetar tillsammans för att förändringen ska kunna ske.

Det är dock viktigt att poängtera menar Gunnar att man måste vara profitable som ledare, men samtidigt ska man också utveckla sina medarbetare. Vilket kan göra att kraven känns extra betungande på ledarna. Tim nämner att förändringen som sker skapar viss frustration och otydlighet vilket gör att flera av de mer erfarna ledarna håller sig till de mönster som de är bekväma med eller som de märker efterfrågas av organisationen. Det gör det svårare att genomföra en förändring, för det innebär mer jobb för ledarna.

Många av dem som intervjuades pratar om GEMBA "att vara där det händer". Det märks också tydligt när man frågar dem om en vanlig arbetsdag. Flera av de intervjuade är mycket ute i verksamheten bland sina medarbetare. Dock är det tydligt att alla sex som intervjuats spenderar mycket tid av sina dagar i möten. Under sin intervju menar Bror att organisationen har vissa problem att respektera möteskallelser, ofta kallar man personer till möten mest för att de ska höra vad som sägs, inte för att de egentligen bidrar till mötet. Det i sin tur tar tid från annat som den ledaren måste göra eftersom hen kunde ha gjort något annat med sin tid istället för att bara vara närvarande vid ett möte.

De supervisors som arbetar ute i fabriken sysslar även med tekniska uppföljningar då de har ansvaret över de ständiga förbättringarna som sker i laget. Alla supervisors som intervjuats nämner att de lägger en viss del av sin dag på att följa upp tekniska data från produktionen. Exempel på det kan vara om man har kört mål i linjen och hur kvalitén var på utfallet. Det gör man helt enkelt, menar en av intervjupersonerna Lovisa, för att återkoppla till gårdagen om vad som gick bra eller dåligt. Den information som tagits fram tas upp vid morgonronden som ledarna går nästan varje dag. Dock är det en av de intervjuade som ibland låter sin lagledare gå morgonronden när det är för mycket administrativt arbete som behövs göras som inte har blivit gjort tidigare under veckan.

Andra arbetsuppgifter som ledarna har är att vara ansvarig vid de nya projekten som ska köras i linjerna, de ska även vara på plats vid störningar men viktigast av allt menar de intervjuade är personalansvaret. Att man går ut och visar att man bryr sig. Sköter rehab processer, har medarbetarsamtal, coachar sina medarbetare, ägandeskap vid förbättringsarbeten och mycket mer.

Hur det är att vara ledare har lite olika infallsvinklar beroende på vem man frågar. Både Robin och Elsa nämner att det är rätt jobbigt att vara ledare, att man måste kämpa för sitt lag och man inte bara kan sitta bakom datorn på sitt kontor hela dagarna. Tim menar dock på att hen tror att flera ledare gör många andra saker som inte har med ledarskapet att göra vilket gör att de inte hinner med de uppgifter som egentligen bör göras under en

arbetsdag som supervisor. Med det menar Tim att ledarna i organisationen inte nödvändigtvis har det tuffare arbetsmässigt än ledare i allmänhet men att det behövs tydligare riktlinjer för hur ledarna ska utveckla sitt ledarskap och att organisationen behöver ställa mer krav på sina ledare för att de ska kunna utvecklas och ta sig framåt i förändringsarbetet som sker just nu i organisationen.

Det innebär dock inte menar Tim, att man som ledare inte ska kunna få en möjlighet att ”pausa” sitt ledarskap för att ha möjligheten att ladda sina batterier. Det ska inte anses skamlig då det händer saker i ens liv som inte går att påverka. Ibland måste man få möjlighet som ledare att ta en paus från det stora ansvaret som det faktiskt innebär att vara ledare, istället för att bränna ut sig.

#### **4.2.2 Ledarskaps- och Vi-kulturen**

Under intervjuerna lyfts det upp att de ledare som premieras av organisationen, alltså får mest beröm och återkoppling, är de ledare som har svaret på ”allt”. Tim menar på att gröna siffror, alltså siffror som ligger på mål eller över mål uppskattas, även om siffrorna kanske egentligen inte är gröna, utan har anpassats för att det ska bättre ut än vad det egentligen är. Tim menar alltså på att de gröna siffrorna kanske bara finns enbart för att man som ledare vill leva upp till den kultur som i dagsläget premieras i organisationen.

Lovisa vill lyfta att kulturen finns kvar oavsett man vill eller inte och det kan vara svårt att förändra något som har funnits under en längre tid. Ett uttryck som hen tagit med sig från ledarskapsutbildningen M&L School var just uttrycket;

*Lovisa: ”kultur äter upp strategi till frukost, lunch och middag”*

Med det menar Lovisa alltså att hur mycket man än försöker förändra och planera så kommer det helt enkelt bli svårt då kulturen sitter så djupt rotat i organisationen. Bror vill även påpeka att det kan finnas skillnader mellan de mer erfarna ledarna och de som är nya. De nya har inte hunnit formats i den redan existerande ledarskapskulturen medan de som är mer gamla i gemet beter sig som de alltid har gjort. Bror menar dock på att även om så är fallet är så är de mer erfarna ledarnas erfarenheter guld värda för de nya ledarna och för organisationen.

Flera av de intervjuade lyfter att omvärlden påverkar ledarskapet i organisationen och att alla måste ses som viktiga i organisationen för att kunna uppfylla företagets vision om att ”med världens bästa medarbetare bygger vi världens bästa bilar”. Utan bra ledare kan man alltså inte bygga varken bra medarbetare eller bilar. Robin påpekar rätt i förändringen som sker just nu så verkar man glömt bort att det finns olika funktioner i organisationen, vilket har gjort att det är otydligt vem som har ägandeskapet ute i verksamheten. Det i sin tur rimmar dåligt med LEAN. Det menar Tim eftersom ledarskap i grund och botten är LEAN och om man har ett ledarskap som inte fungerar, hur ska man då kunna minska förlusterna eller öka förbättringstakterna.

Vi-kulturen är den kultur som Volvo Cars kommunicerar ut till sin organisation och den bygger på tre bubblor, ”vi är nyfikna, vi skapar tillsammans och vi gör skillnad tillsammans”. Överlag verkar den synen på kulturen vara uppskattad bland de intervjuade.

*Bror: ”Så jag tycker den är, den är liksom inte bara en, ursäkta att jag säger det, men en ”HR-grej” att nu ska detta ut utan nu har faktiskt hela vägen från ledningen till operatörerna, verkligen pratat om hur viktigt det är att vi har en VI-kultur, så den är bra!”*

Många av de som intervjuas kan dra paralleller från sina egna liv och sina arbeten till denna kultur. Robin säger att det ligger i hans person att vara nyfiken. Lovisa menar att man aldrig ska nöja sig utan våga ifrågasätta arbetsprocesser och Elsa menar att det är ett teamarbete som måste ske eftersom det spelar ingen roll om en i laget är jätteduktig då hela laget behövs för att kunna leverera i rätt tid och med rätt kvalitet.

Dock så kommer en synpunkt upp angående vi-kulturen. Att i själva kulturen hos Volvo Cars döljer sig en viss yrkesstolthet som ibland kan hindra Vi-kulturen, framförallt delen att skapa tillsammans. Bror lyfter speciellt upp att ibland känns det som att ledarna för de olika lagen ser vad de andra gör men istället för att fråga och be om hjälp så tänker man att man kan göra det bättre själv, vilket leder till onödigt dubbelarbete och eventuellt att man inte kommer fram till någon lösning även om ett annat lag redan har löst problemet.

#### **4.2.3 Essensen av ledarskap**

En av frågorna i intervjun var ett påstående om att ledarskap inte är för alla. På det påståendet kom det olika svar ifrån de som intervjuades. De flesta var samstämmiga i att det stämde medan Gunnar ville lyfta att hen tyckte att ledarskap är för alla eftersom även om man inte är ledare i form av en roll i organisationen så måste man ändå alltid leda sig själv. Gunnar menar på att det är viktigt att ha en vision som individ för att kunna driva sig själv genom tuffa tider, både i arbetet och i livet. Både Elsa och Robin påpekar att det är skillnad på att vara chef och ledare.

*Robin: ”alla kan bli chefer men få är ledare”*

Med det menar dem att alla kan få ett mandat som chef genom att bli tilldelad den tjänsten, men en ledare är någon som medarbetarna vill följa och känner tillit till. Man behöver även vara stresstålig och ha ett eget driv som ger en orken att vara ledare.

Flera av de intervjuade menar att man kanske inte nödvändigtvis föds som ledare men beroende på hur man har växt upp, om man utövat idrott eller om man haft mer ansvar i skolan, så utvecklar man de egenskaper som man tar med sig vidare i livet som passar för en ledare.

*Bror: ”Vissa personlighetsdrag kan vara mer eller mindre lämpade för att bli en ledare”*

En sak som också lyfts under frågan om alla kan vara ledare är att man ofta har förutfattade meningar om vilka personer som kan bli ledare. En intervjuperson nämner att ibland

har det hänt att någon man antog och tyckte var självklart för att bli ledare sedan inte alls blev det av olika anledningar. Samtidigt som vissa en trodde inte alls kunde bli bra ledare sen har överträffat alla förväntningar när hen väl fick chansen. Lovisa menar att en som ledare aldrig blir färdiglärdd, vilket gör att man alltid har chansen att bli en bättre ledare än vad man var igår.

I intervjun ställdes frågan om vilka egenskaper en ledare på Volvo Cars behöver besitta. De svaren som gavs var i stort sätt samma som hur en ledare bör vara allmänt. Någon som har respekt för andra, vilja att ta sig framåt, vara en lagspelare och kunna bidra till ett lugnt arbetsklimat.

*Gunnar: "Är man bra på att utveckla sin personal behöver man inte göra något annat."*

Det citatet fastnade hos mig, då det fångar essensen hos ledarskapet, att som ledare är man en duktig coach som hjälper sina medarbetare utvecklas och vilja ta mer ansvar. Robin vill lyfta vikten av att vara en god personkännare och kunna visa empati. Alla medarbetare vill inte ta mer ansvar än vad de gör idag och en del medarbetare vill ta extra mycket ansvar. Robin menar att det är viktigt att lära sig vilka individer som vill ta mer eller mindre ansvar, då hen tror att resultatet inte blir bra i slutänden om man tvingar de som inte vill ta mer ansvar att göra det ändå.

Bror nämner i sin intervju att det är viktigt att ledarna i organisationen känner att de har mandat och ägandeskap ute i verksamheten. Dock innebär inte det att deras chefer ska släppa allt ansvar, men att de känner att det finns tillit till att de kan ta de rätta besluten. Dock som Elsa säger,

*Elsa: "Det är viktigt att kunna erkänna att man hade fel"*

För att kunna utvecklas som ledare och för att få gruppen att se att man bara är en människa och alla kan göra misstag.

### **4.3 Ledarskapsutbildning**

Under intervjun så var ett av avsnitten ledarskapsutbildning. Vilka frågor som ställdes varierade beroende på vilken koppling man har eller hade till Volvos interna ledarskapskola M&L School. Under första delen frågades de intervjuade hur deras ideala ledarskapsutbildning skulle se ut. Svaren varierade en hel del men det som majoriteten var helt överens om är hur viktig praktiken är, för att individen ska kunna få testa om det verkligen är ledare som hen ska bli och hur det är att vara ledare.

*Bror: "... att vara första linjens chef på ett sånt här stort företag är nog en av de tuffaste rollerna du kan ha inom industrin, så är det. Man måste bli förberedd praktiskt på det som komma skall så man kan känna efter om det verkligen är något man vill bli eller inte."*

Många av de intervjuade svarade utifrån sina erfarenheter av M&L School vilket gjorde att svaren kan kopplas till den utbildningen. Exempelvis så svarade Lovisa att hen hade velat ha mer av ledarskapsmodulen och mindre av den tekniska modulen. Tim i sitt ställe anser att man inte alls ska ha den tekniska biten då det förvirrar individen om det är ledare eller tekniker som hen faktiskt kommer bli efter avklarad utbildning.

Vidare i intervjun så ställdes frågan vad individerna kände att de tog med sig från utbildningen till sitt vidare ledarskap men även vad de ansåg att de tyckte saknades i utbildningen. Flera ansåg att den delen av utbildningen som berörde konflikthantering var väldigt bra. Lovisa säger dock att hen hade velat öva mer på just konflikthanteringen. Robin tyckte att personlighetstesten som man fick göra var extra viktiga för hen då hen kände att den självkännedomen har varit väldigt viktigt för hens vidare ledarskap. Dock menar Bror på att personlighetstester aldrig riktigt kan veta exakt om en person kommer bli en bra ledare eller inte, utan det visar sig sedan i praktiken.

De intervjuade som precis avslutat utbildningen var helt överens om vilka bitar de tyckte saknades efter avklarad utbildning.

*Elsa: "... men det blev ju ändå lite chockartat när man påbörjade sin ledartjänst, jag upplevde i alla fall stor skillnad där."*

De upplevde att de saknade mycket av den administrativa kunskapen som tjänsten som supervisor faktiskt kräver. Exempel på sådant de upplevde saknades var hur man hanterar ett Rehab-ärende men även andra administrativa uppgifter så som attestera tidkort. Det som saknades kanske mest av allt var just kunskaper om arbetsrätt. Både hur kollektivavtal funkar, vilka lagar som gäller för arbetsrätt och allt annat som behandlar personalbiten. Dock var de mycket glada över det nätverk som de skapat genom utbildningen, både med andra adepter från utbildningen och till andra individer inom organisationen.

När frågan ställdes om vilka målen med utbildningen så varierade svaren. Mycket har redan nämnts ovan så som att förbereda adepterna på det kommande yrkeslivet som supervisor. Andra mål är att skapa en rekryteringsbas för organisationen, skapa ambassadörer för det förändringsarbete som sker i organisationen just nu och lära sig hur man tar hjälp och delegerar arbete. Helt enkelt är målet för utbildningen att skapa rätt förutsättningar för de eventuella blivande ledarna.

Tim lyfter en viktig aspekt sett ifrån organisationen att hen anser att organisationen saknar respekt för utbildningen då många av adepterna rycks ifrån utbildningen innan de hunnit bli klara. Anledningen till det kan vara att en tjänst behövs fyllas ute i produktion som supervisor. Hen menar alltså att man borde ha låtit dem få bli varma i kläderna och känna sig helt klara med utbildningen och sin utveckling av sitt ledarskap innan man kommer ut i organisationen. Dock upplevde en av de intervjuade att hen tyckte det var bra att hen fick komma ut direkt i verkligheten och börja arbeta som supervisor, för det lärde sig den personen väldigt mycket av.

Gunnar menar att utbildningen även har som mål att visa adepterna att både utbildningen men även det vidare ledarskapet framförallt vara roligt och att det inte är meningen från organisationens håll att man ska drilla folk så pass hårt att de går rakt in i "väggen". Dock var det svårt att veta vad de intervjuade hade för förväntningar och egentligen tyckte om ledarskapsutbildningen då flera av dem inte hade några förväntningar alls, eller bara tänkte att hen skulle utvecklas som person och i sitt ledarskap. Viktigt här är också att veta att de intervjuade ledarna som hade gått M&L School hade blivit nominerade till utbildningen och inte själva sökt till den.

#### **4.4 Ledarskap i framtiden**

När frågan ställdes vad en ideal arbetsdag hade varit för ledarna så nämner Lovisa att hen vill ha mer tid ute i verksamheten och för personalen. I dagsläget upplever Lovisa att saker bara adderas till hens arbetsuppgifter och ingenting tas bort. Hen menar att det kanske hade varit bättre om vissa stödorganisationen hade tagit över vissa av hens arbetsuppgifter för att lätta på arbetsbördan, framförallt de hårda bitarna.

*Lovisa: "Det hade känts bättre om jag hade kunnat vara där ute mer med personalen, ... , och jobba med de mjuka bitarna än sitta här inne och kolla på tekniska bitar som inte funkar."*

Elsa menar dock på att hens arbetsdag redan är rätt ideal då hen får styra mycket av arbetsdagen som hen vill. Det instämmer Robin även med. Hen menar att det är viktigt att man i organisationen är öppna och ärliga, då det är en förutsättning för hen att fortsätta vilja och kunna arbeta som supervisor. Med det menar hen att en måste vara tydlig om det är något som Robin gör som borde förändras eller göras annorlunda än hur hen gör idag.

Även Bror nämner att hen hade velat vara mer ute i verksamheten. Det för att kunna coacha sina medarbetare bättre, för att förklara varför en gör på ett visst sätt. Om inte den tiden finns så blir det som i dagsläget att man istället brister i att kunna förklara varför man gör på ett visst sätt. Bror menar på att det viktigaste för att hen ska stanna i organisationen är att hen trivs och har roligt. Lovisa nämner att hen hade velat ha en mentor. Eller snarare att alla nya ledare bör få en mentor. Dock menar hen att fallet inte gäller de mer seniora ledarna utan enbart individer som är i början av sin ledarskapskarriär. I det fallet så menar Lovisa på att mentorn bör vara någon som inte har en koppling till den avdelningen som hen jobbar på, just för att få en utomstående åsikt i frågor som rör sin specifika arbetsplats.

Varje intervju avslutades med en fråga om det var något som inte tagits upp under intervjun som hen kände saknades. Här kom vissa iakttagelser upp. Vidare kommer ett svar presenteras med ett längre citat,

*Tim: "Det viktigaste för en ledare det är att känna att man har energi att leda, att man förstår att leda innebär att man är en vägvisare, en Rolemodell för andra. För att komma dit så tror jag att man måste*



*hela tiden tänka på, hur utvecklar jag mig själv för att hjälpa mina medarbetare att utvecklas och tillsammans med mina medarbetare, och kanske med andra lag också, hur vi utvecklar företaget. ..., Det här med att ha för många tekniska mål, KPI: er, det tvivlar jag på. Att det har blivit så är kanske att många högre chefer i vårt företag är för teknisk präglade. Det här med att hela tiden hitta rotorsaker till alla problem och tro att man hittar dem i någon form av fakta, det tror jag inte heller på. Vi har en företagskultur när det gäller ledarskapet som präglas mer av att man vill ha rätt fakta som man själv kan bygga upp sina åsikter kring. Som man kan ha med sig i sin ryggsäck istället för att tillåta att man går på sin magkänsla.”*

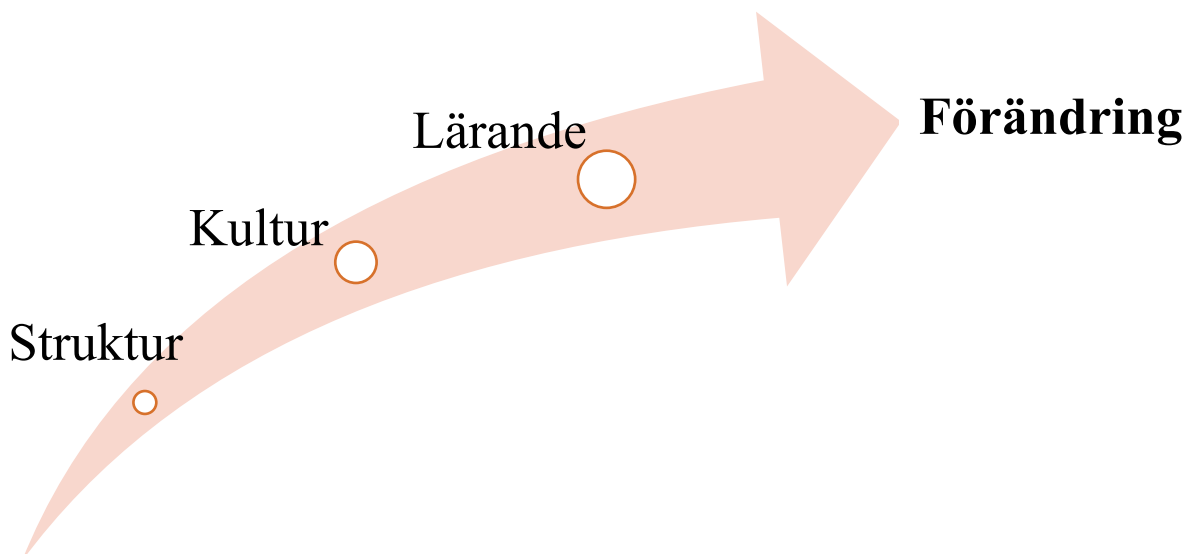
Vad Tim vill ha fram av det är att ännu en gång påpeka att ett förändringsarbete måste ske i organisationen och att organisationen inte är där ännu. Tim lyfter frågan om just vad som är det viktigaste, rena tekniska fakta eller den mer mänskliga biten, att kunna som ledare våga gå på känsla också och inte alltid veta allt till 100% innan den tar ett beslut.

Bror lyfter även en liknande synpunkt under den avslutande delen av intervjun. Bror tycker det är bra att det är olika infallsvinklar i intervjuerna, då olika individer har olika upplevelser av organisationen och att de påverkar ledarskapet i organisationen olika. Hen lyfter framförallt vikten av personalavdelningen i den förändringsprocess som sker då dem måste fungera som ett stöd och bollplank för ledarna i organisationen. Det eftersom, framförallt i en stor organisation, personalavdelningen är väldigt viktiga för hur ledarskapet utvecklas och hur det fungerar i organisationen.

## 5. Analys och Diskussion

I avsnittet analys och diskussion kommer den empiri som presenterats i tidigare del att analyseras med stöd av teorier från teorikapitlet samt med egna tolkningar. Det för att kunna föra en diskussion kring det syfte samt de frågeställningar som studien vill besvara. Först presenteras fyra teman kring vad som kan påverka ledarskap; *organisationskultur*, *organisationsstruktur*, *lärande och organisationsförändring*. Analys och diskussionsdelen avslutas sedan med en avslutande reflektion samt förslag till vidare forskning.

Syftet med följande studie har varit att värdera i vilken grad organisationen som studerats kan påverka en förändring av det ledarskap som existerar i dagsläget bland organisationens supervisors. Fallet som studerats var ledarskapet inom Volvo Cars produktion hos första linjens chefer, så kallade supervisors. Figur 2 nedan har tagits fram för att ge läsaren en visuell uppfattning om hur följande analys och diskussion är upplagd. Först analyseras strukturens påverkan på ledarskapet, sedan kulturens påverkan och till sist hur ledarskap och lärande samverkar. De tre sammanstrålar i en analys över hur de påverkar en organisationsförändring och hur en organisation kan arbeta för att bibehålla en genomför förändring.



Figur 2. Egen modell.

### 5.1 Ledarskap och organisationsstruktur

Organisationsstrukturen i studiens organisation är baserad på LEAN produktion. Ett av verktygen i LEAN som en supervisor ska arbeta med är GEMBA. Att vara i GEMBA innebär enligt de intervjuade att vara där det händer. GEMBA går alltså att direkt koppla

till LEAN där det är den operativa kärnan som ska sköta förbättringsarbetet och då måste ledaren coacha dem till framgång i det arbetet. Ett flertal av de intervjuade nämner att de hade velat ha mer tid ute i produktion med laget även om de i dagsläget försöker vara ute i produktion så ofta som möjligt under sin arbetsdag. I en intervju nämndes det att det kan uppstå frustration vid förändringar för att de mer erfarna ledarna är vana vid sina arbetsmönster och är vana vid de arbets sätt som tidigare har efterfrågats. Att ledaren själv inte förstår varför en förändring ska ske, kommer det också vara svårt att implementera den förändringen i laget (jmf. Alvesson och Sveningsson, 2019). Här anser jag att LEAN kan vara en nackdel för ledarna då fokus på det ständiga förbättringsarbetet kan ta tid från reflektion och förståelse kring varför en förändring är viktig. Det kan göra ledarna ”hemma blinda” vilket i sin tur förhindrar det organisatoriska lärandet som behövs vid en organisationsförändring (jmf. Huzzard och Wénglen, 2019).

Frågan är då om organisationen jobbar med ett mjukt eller hårt LEAN (jmf. Sederblad, 2013). Om organisationen arbetar mer mot ett mjukt LEAN förhållningsätt där ett mer omfattande fokus finns på organisationskultur och medarbetarengagemang så bör kommunikationen vara tydlig. Om inte ledarna får tid till coaching där de kan förklara varför en förändring sker, så kommer inte motivation kunna uppstå (jmf. Blomberg, 2019). Motivation till att vilja lära sig är viktigt för att ett lärande ska kunna uppstå. För att skapa motivation måste ledaren skapa autonomi för medarbetarna samt ha tydliga målformulering vilket i sin tur kan skapa ett psykiskt bättre välmående bland personalen. En kritik mot LEAN är just att den extrema standardiseringen kan flytta fokus från välmående till att medarbetarna ska prestera så effektivt som möjligt, hela tiden. Jag tolkar det som att om ledaren inte får tid till coaching utan enbart till att driva förbättringsarbete samt följa upp dessa, vilket i intervjuerna framkommer är en stor del av deras arbete, så kommer inte motivationen bland medarbetarna att infinna sig, vilket i sin tur gör det svårare för ledaren att skapa ett framgångsrikt lag enligt LEAN principen om att aldrig sluta försöka vara bäst (jmf. Sederblad, 2013). Min tolkning är att organisationen därför bör prioritera supervisors möjlighet till kommunikation ut i laget för att nå en så effektiv flödesprocess som möjligt, kanske rent utav låta ledarna delegera mer av ansvaret om uppföljningar av teknisk information till sina lagmedlemmar eller till stödfunktioner istället för att själva ta fram den informationen.

## ***5.2 Ledarskap och organisationskultur***

Dagens ledarskapskultur påverkas av många olika aspekter. Den uttalade organisationskulturen hos Volvo Cars är VI-kulturen. VI-kulturen bygger på att man arbetar tillsammans i laget genom att vara nyfikna, skapa tillsammans och göra skillnad. Majoriteten av de som intervjuades tyckte att VI-kulturen är bra och att den upplevs som att den går att arbeta med i hela organisationen, att den är lätt att ta till sig. Det lyftes dock att det fanns vissa hinder i den nuvarande organisationskulturen som stod i vägen för implementeringen av VI-kulturen. Det finns tydligen en viss yrkesstolthet som gör att man inte är nyfikna eller skapar tillsammans då man hellre vill ta någons idé och göra den bättre själv, istället för att be om hjälp. Jag anser att det agerandet kan kopplas till Scheins (2004) sista steg av organisationskultur, grundläggande antaganden, saker man gör utan att reflektera kring. Grundläggande antaganden kan vara svåra att förändra och en förändring av dem kommer antagligen möta motstånd, då det är något som individer inom organisationen ”bara gör” eller ”alltid har gjort” (jmf. Wolvén, 2000).

Att VI-kulturen kan ha svårt att implementeras utgör även ett problem för ledarskapet i organisationen då de två påverkar varandra (jmf Alvesson och Sveningsson, 2019). I intervjuerna nämns en annan kultur, nämligen ledarskapskulturen. Ledarskapskulturen kan tolkas som den kultur ledare upplever påverkar just dem som supervisors i organisationen. Det uppmärksammas av ett flertal intervjupersoner att ledarskapskulturen i dagsläget premierar de ledare som har svar på alla frågor. Det går att koppla ihop med det motstånd VI-kulturen har stött på. För om en ledare uppfattas som bättre på grund utav att den kan mer än en annan ledare, så uppmuntras varken tanken att vara nyfikna eller skapa tillsammans. Det kan då leda till att ledare väljer att försöka lösa samma problem i organisationen om och om igen, istället för att hjälpa varandra hitta den mest effektiva lösningen och undvika onödigt dubbelarbete. Allt bara för att kunna framstå som en duktig ledare enligt organisationen kultur.

Att premiera ledare som kan allt, istället för att uppmärksamma dem som är bäst på att samarbeta, nätverka samt reflektera med andra ledare över tidigare misstag som gjorts. Gör att ett double loop lärande inte kan ske (jmf Argyris och Schön, 1996). Double loop lärande handlar om att förändra värderingarna i organisationen vilket enligt Argyris och Schön (1996) sker genom reflektion av inte enbart processen utan också den bakomliggande teorin till processen. Om man inte frågar andra eller tar hjälp så tror jag att enbart ett single-loop lärande kan ske då man enbart förändrar arbetsprocessen men inte de bakomliggande värderingarna. Volvo Cars kan alltså för att skapa ett double-loop lärande uppmuntra ledare till att reflektera med varandra om liknande problem, för att se om någon av de andra har en annan idé eller lösning till deras egna problem.

Viktigt att uppmärksamma anser jag är att eftersom det i nuläget finns en organisationskultur i organisationen som flera intervjuade väljer att kalla ledarskapskulturen, så kan den kulturen anses vara en subkultur (jmf. Hatch, 2002). En subkultur behöver inte vara en nackdel för organisationen om den kan existera i harmoni med övriga organisationskulturen men eftersom den problematiseras av de intervjuade så anser jag att den i nuläget inte är i harmoni med övriga organisationskulturen. Volvo Cars kommer antagligen inte kunna undvika subkulturer men de kan vara medvetna om att dessa kan reagera annorlunda vid en förändringsprocess då de kan ha en annan uppfattning om vad som är viktigt med deras arbete och i organisationen överlag. Att supervisors utgör en subkultur är dock inte helt givet då de har mycket kontakt med sina lag, men i organisationen har de ändå gemensamma kontor där de arbetar tillsammans med administrativa uppgifter samt har ledningsmöten tillsammans en gång i veckan. De faktorerna kan skapa subkulturer så därför är kommunikationen i organisationen extra viktigt för att nå den gruppen om så skulle vara fallet (jmf. Hatch, 2002).

I organisationen som studerats så kan man finna det önskade ledarskapet för supervisors bland olika interna styrdokument. Det önskade ledarskapet är det ledarskap som organisationens ledning styr ut i organisationen i form av värderingar och normer för ledare. Det är dock viktigt att påpeka att det inte är enbart organisationen som kommer påverka i vilken mån en ledare kan utöva sitt ledarskap, utan det sker också på individnivå bland de medarbetare som ledaren ska leda (jmf. Alvesson och Sveningsson, 2019).

I intervjuerna som gjorts under studien så berättar ett flertal av intervjupersonerna att det är tufft att vara ledare. Det ställs krav på dem både att vara utleveransansvarig för

produkterna, se till så att kunden blir nöjd men också vara en förebild och coacha sina lagmedlemmar. I intervjuerna så tycker jag det är tydligt att ledarna i produktion går på många möten. Vissa möten sker dagligen, andra blir de kallade till när saker ska informeras ut eller tas beslut om. Som en av de intervjuade nämner så uppleves det dock inte att mängden möten är befogat. Den tid som går åt möten som är ”onödiga” för ledaren att vara med på då den inte kan bidra till mötet, hade istället kunnat gå till att vara ute i laget och coacha dem. Flera av de intervjuade vill ha mer tid ute med sina lag istället för att förbereda tekniska data till möten eller befinna sig i långdragna möten i en möteslokal. I en organisation måste dock visst kunskapsöverförande ske för att ett organisatorisk lärande ska kunna uppstå (jmf Argote, 2011). Dock kan den överföringen ske på andra sätt än just information ansikte till ansikte under möten. Den kan ske genom digital kommunikation eller att man observerar arbetssätt ute i produktion. Jag tror alltså det kan finnas viss vinst i att se över de mötesrutiner man har som supervisor och eventuellt befinna sig mer ute på plats eller att man tar del av informationen som sagts på ett möte över ett email istället för att bara sitta och lyssna på ett möte. Den tid som eventuellt skulle kunna skapas genom att ha färre, långdragna möten inne i en möteslokal, kan användas till att hantera personalärenden ute i verksamheten istället.

Det önskade ledarskapet kan tolkas utifrån de dokument som analyserats som en supervisor som visar vägen för sina medarbetare. Vissa delar av de arbetsbeskrivningar som finns för supervisor var fetstilta vilket kan tolkas som extra viktiga att utföra som ledare i organisationen. Gemensamt för de markerade meningarna var inte de hårda bitarna i ledarskapet, även om de fanns med i form av att jobba i GEMBA, alltså vara här och nu, driva ständiga förbättringar, hantera avvikelser och andra aktiviteter. De fetstilta meningarna var istället de mjuka bitarna av ledarskapet. Att supervisors ska coacha sina lagmedlemmar, fostra dem i organisationens kultur, vara en förebild genom att ha en hög grad av integritet och ärlighet, delegera och vara tydlig i sitt ledarskap, samarbeta med andra lag och även reflektera över sitt eget ledarskap för personlig utveckling. Att tolka av det samt tillsammans med den ledarvision som finns om att ledaren ska vara en förebild som arbetar tillsammans med laget mot framgång och samtidigt utveckla sig själv, medarbetare och organisationen under tiden så är det önskade ledarskapet i Volvo Cars inriktat mot ett mjukt ledarskap med fokus på medarbetare. Vilket i sin tur går att koppla med Volvos budskap om att ”med världens bästa medarbetare, bygger vi världens bästa bilar” som nämns under intervjuerna.

För att koppla det önskade ledarskapet till det verkliga ledarskapet som beskrivs under intervjuerna så tror organisationen att genom att ha framgångsrika medarbetare så blir också organisationen framgångsrik. Det går inte riktigt ihop med att i flera av de intervjuade i nuläget upplever att de hade velat ha mer tid till att coacha laget och mindre administrativa uppgifter istället. I intervjuerna säger också majoriteten att den tid som prioriteras för självreflektion enbart eller i hög utsträckning sker efter arbetstid. För att ett individuellt lärande ska kunna ske måste kunskap vara meningsskapande för individen. Om inte tid för reflektion prioriteras så tror jag inte heller att ett meningsskapande kan ske vilket gör att inte heller ett lärande i sin tur kan uppstå (jmf. Wenger, 1998).

### **5.3 Ledarskap och lärande**

M&L School är Volvo Cars egen interna supervisor-utbildning, både för medarbetare som vill arbeta som supervisor eller dem som redan arbetar i nuläget i en chefsposition. Själva upplägget för utbildningen är först en teknisk basnodul där fokus ligger på ständiga förbättringar av produktionsprocesser och andra delen är mer fokuserad på ledarskap i produktion. Båda modulerna innehåller mycket verksamhetsförlagd utbildning. Att utbildningen inte enbart sker i ett klassrum är en förutsättning för en framgångsrik ledarskapsutveckling (jmf. Lazerenca et al., 2017).

Första delen av utbildningen fokuserar mer på det som kallas ledarutbildning, att utveckla humankapitalet. Det framgår genom upplägget av den tekniska modulen. Adepterna ska lära sig mer tekniska arbetssätt och hur man arbetar med LEAN, dock arbetar de i grupp vilken kan kopplas till de även får lära sig arbeta i grupp vilket utvecklar deras sociala kapital som ledare. I utbildningens andra del fokuserar en mer på ledarskapsutveckling, som går ut på att utöka sitt sociala kapital. Ledarskapsmodulen blandar dock både utveckling av humant samt socialt kapital då det lärs ut hur individen ska kunna utveckla sig själv genom reflektion samt självkännedom genom personlighetstester. Den fokuserar även på hur ledaren ska hantera konflikter, coaching samt andra personalärenden vilket utvecklas ledarskapet och inte bara ledaregenskaper. I den teori som presenterats så är det viktigt att en ledarskapsutbildning för att vara framgångsrik bör innehålla både ledar- samt ledarskapsutveckling vilket jag anser att utbildningen gör. (jmf. Day, 2000., Iles och Preece, 2006., Lazerenca et al., 2017., Riggio, 2008)

Utbildningen är fördelad under relativt lång tid och sker genom praktik ute i verksamheten samt genom teoretisk utbildning i klassrum med självreflektion mellan övningarna. Att tidsperioden är relativt lång tror jag är en fördel för utbildningen då effekten av ledarskapsutbildningar blir större om kunskap delas upp och inte lärs ut under enbart ett fåtal lärtillfällen (jmf Lazerenca et al., 2017).

Det går även koppla till double-loop lärandet då lärande kräver tid för reflektion av värderingar och normer för de teorier som ligger bakom organisationens arbetssätt. Om utbildningen är förlagd över längre tid tror jag alltså att den tiden för reflektion kommer mer av sig själv för de som går utbildningen (jmf. Argyris och schön, 1996). Under intervjuerna nämnde dock en majoritet att flera adepter inte går klart hela utbildningen. Utan de kopplas från utbildningen tidigare för att arbeta som supervisor ute i verksamheten. Några av de intervjuade ser det som en fördel, att man lär sig mer på plats när man slängs rakt in i det medan en annan tror det är en nackdel då det finns en anledning till utbildningens bestämda längd för att adepterna ska hinna mogna i sitt ledarskap innan de börjar arbeta ute i produktion som supervisor. Jag tolkar det som att organisationen inte riktigt uppfattar vikten av att gå klart en utbildning, även om adepterna fått ta del av teorier samt viss praktisk handledning så måste de även få tid till reflektion för att kunna koppla teori och praktik till hur de vill utveckla just sitt ledarskap (jmf. Argyris och schön, 1996., Lazerenca et al., 2017).

Själva programmet uppfattades som givande för de intervjuade som gått utbildningen. Dock upplevde ett par av dem att när de sedan började arbeta som supervisor de inte förberedda på hur det verkligen var ute att arbeta ute i verksamheten. Ett flertal nämnde

att de saknade tillräckliga kunskaper om arbetsrätt och rehab processer då det är en stor del av deras nuvarande uppdrag som ledare. En av de intervjuade nämnde även att utbildningen eventuellt kan förvirra adepter då det inte är tydligt om de utbildas till tekniker eller ledare. Min tolkning är att det kan vara svårt att lägga upp utbildningen på ett annat sätt då kraven på supervisor utifrån arbetsbeskrivning kräver att de har ägandeskap för förbättringsprocesser, vilket kräver just tekniska kunskaper. Dock som tidigare nämnts ligger tyngdpunkten för supervisor i att kunna coacha sitt lag till framgång och det lär dem sig under ledarskapsmodulen vilket kommer senare i utbildningen, då ett flertal adepter redan börjat arbeta som supervisor. Det kan utgöra ett problem om flera adepter lämnar utbildningen innan ledarskapsmodulen är avklarad.

Varför jag tror det är för att eftersom ledarna börjar med den tekniska basmodulen och sedan ofta inte går klart ledarskapsmodulen kan det göra att de uppfattar det som att organisationen tycker den tekniska modulen är mer meningsfull (jmf. Wenger, 1998). Att den skulle kunna uppfattas mer meningsfull är då för att mer tid läggs på den modulen. Praktiken under ledarskapsmodulen verkar ha likställts med att börja arbeta som supervisor då adepter kopplats bort från utbildningen i samma skede som praktiken ska börja. Det kan uppfattas av adepterna att de lika gärna kan vara utan praktiken och börja som supervisor direkt med enbart den tekniska basmodulen avklarad. Sammanfattningsvis kan det förhindra att ett lärande om ledarskap uppstår. Just de mjuka delarna i ledarskapet som lärs ut under ledarskapsmodulen kan eventuellt uppfattas som mindre meningsfulla om man tillåter adepterna att inte behöva göra praktik som ledare men ändå kunna fullfölja utbildningen (jmf Wenger, 1998).

En av dem som intervjuades nämnde att målet med utbildningen var att adepterna får prova på om yrket supervisor verkligen är något för dem. Att bli chef kan göra att en individ hamnar i en situation där deras identitet förändras, både genom hur andra men även dem själva uppfattar sig i sin nya position. I det läget kan ett lärande uppstå genom att individen skapar mening i sitt ledarskap och identifierar sig med ledare som individen antingen vill vara som eller inte (Wenger, 1998). Att lärandet uppstår genom identitetsskapande kan göra det svårt att utbilda ledare då lärande enligt denna teori enbart uppstår genom erfarenheter samt praktiska handlingar. Min tolkning av det är att hur man än lägger upp en ledarskapsutbildning så kommer man ha svårt att få adepter att agera precis som organisationen har tänkt sig. Det eftersom jag tror att när de kommer ut i praktik samt senare i arbetet som supervisor kommer de påverkas av det ledarskap som redan finns ute i organisationen. De kommer uppfatta den ledarskapskultur som finns, vad de ska göra för att bli uppmärksammade och uppskattade och vad de inte ska göra för motsatt effekt. Det eftersom det önskade ledarskapet som lärs ut under utbildning kanske inte är det som sedan utövas eller uppmuntras av organisationen. Organisationskulturen påverkar ledaren och dess ledarskap i stor utsträckning hur mycket de än tränats i den ideala kulturen för organisationen (Alvesson och Sveningsson, 2019).

Det är också av intresse anser jag att koppla ledarnas lärande till det situerade lärandet (jmf Granberg, 2009) då det innebär att adepten inte kommer kunna skapa ett riktigt lärande i sitt ledarskap förens den hamnat i en sådan specifik situation. Under utbildningen så skapas lärande i en situation med andra adepter som är motiverade, ännu inte formade i ledarskapskulturen samt att de blir informerade hur de bör agera som ledare. Men när de börjar arbeta hamnar de i en ny situation där andra faktorer så som både deras

underställda, kollegor och egna chefer påverkar hur lärandet fortgår. Dock så innebär situationerat lärande att individen inte enbart påverkas av sin kontext utan också skapar samt rekonstruerar den (jmf Säljö, 2000) vilket jag tror möjligtvis kan innebära att den nya ledaren förändrar synen på ledarskap i organisationen istället för att bara anpassa sig till hur den är idag.

Under intervjuerna lyfts egenskaper som intervjupersonerna anser vara viktiga för att vara en framgångsrik ledare i organisationen. De stämmer i stora lag överens med de egenskaper som efterfrågar i arbetsbeskrivningen för supervisor. Jag tolkar det utifrån intervjuerna att många anser att det finns en viss persontyp som passar till ledare och många av de intervjuade kopplar sitt engagemang inom idrott som en viktig del av de sedan blivit en bra ledare i arbetslivet. Ett av citaten som lyfts under intervjuerna behandlade att en bra ledare är en ledare som kan utveckla sin personal, för om man gör det behöver man inte göra något annat. Det tycker jag kan kopplas till Sveningsson och Alvessons (2010) som anser att ledarskap inte enbart beror på personliga egenskaper utan även kontexten som ledaren befinner sig i. Det lyfts också i intervjuerna att det ibland händer att individer som man trodde skulle bli duktiga ledare sedan inte blev det, samtidigt som individer man aldrig trodde skulle kunna bli bra ledare faktiskt blev det. Jag tror att framgångsrikt ledarskap bygger på många saker, betydligt mer än personliga egenskaper. Det är enkelt att försöka beskriva ledarskap på det viset tror jag för att kunna välja vissa särskilda individer till karriärsutveckling genom utbildningar och befordran.

Men om så skulle vara fallet, varför behöver organisationen en förändring av sitt ledarskap? Jag håller med Sveningsson och Alvesson (2010) om att ledarskap inte enbart beror på personliga egenskaper, men jag tror att de erfarenheter en individ har med sig från andra arbetsplatser, idrott och sin skoltid kan påverka i stor grad hur bra deras ledarskap bli i slutänden. Om de blivit uppmärksammade för sin sociala kompetens och sitt engagemang, då har de fått öva på det och därför bör de vara bättre på det och också kunna vara mer framgångsrika ledare senare i livet. Det gör jag tror att vissa individer behöver öva mer innan de kan bli framgångsrika ledare. Då de har mindre utvecklade egenskaper än andra, men för att bli bättre måste man bli coachad och om ingen tror på en som en ledare, kommer man inte heller bli en bra ledare om man inte blir satt i den situationen.

#### ***5.4 Ledarskap och organisationsförändring***

Att ett lärande sker hos adepterna är nödvändigt för att organisationen ska kunna överleva genom att utvecklas (jmf. Wenger, 1998). Hur organisationen utvecklas beror alltså på hur organisationen jobbar med att skapa en mening för ledarna. Om inte utbildningen skapar förståelse för varför ett visst ledarskap ska premieras framför ett annat, kommer inte adepterna i sina nya roller kunna motstå den kultur som redan finns ute i organisationen. Som ett flertal av de intervjuade nämner så är de nya adepterna inte formade som ledare den första tiden i deras nya roll. Medan de mer erfarna ledarna har sina vanor och arbetssätt som de vet räcker för att utföra det jobb som krävs av organisationen. Genom ledarskapsutbildningen har organisationen en chans att göra en förändring av organisationen genom att implementera det ledarskap som är önskvärt och låta adepterna vara bärare av den förändringen ut till organisationen (jmf. Alvesson & Sveningsson, 2019).



Dock precis som Lewin (1951) nämner behöver en organisation genomgående tinas upp i alla berörda delar av organisationen vid en förändring. Det räcker alltså inte för att en förändring ska kunna ske att nya ledare utbildas i det önskade ledarskapet utan även de nuvarande ledarna behöver förstå vad som förväntas av dem. Det är därför viktigt tolkar jag det som att för att kunna förändra den ledarskapskultur som finns idag så måste organisationen arbeta med att implementera det önskade ledarskapet även bland de supervisor som arbetat i ett flertal år. Inte enbart hos de nya ledarna som ska börja sina arbeten som supervisor. Annars kommer de fostras in det ledarskap som finns i dagsläget som organisationen inte önskar.

En förändring av ledarskapet i organisationen kommer kräva mycket arbete men även engagemang bland de berörda individerna. Organisationen behöver göra sitt för att ge rätt förutsättningar för förändringen men de behöver också vara medvetna om det motstånd som kan uppstå vid en förändring, även om förändringen har goda intentioner (jmf. Wolvén, 2000). Motståndet kan uppstå både på individ- och organisationsnivå. För ledarskapet tolkar jag det som att på individnivå kan motstånd uppstå då det finns risk att de berörda väljer att ta till sig den information som passar dem själva bäst och inte vad som är bäst för organisationen. Av den anledningen kan de uppleva att ledarskapet är bra som det är nu och inte behöver förändras eller reflekteras över. Det organisatoriska motståndet kan i följande fall uppstå genom att de arbetssätt som ledare i organisationen är vana att arbeta efter förändras, vilket kan vara jobbigt för individerna och på så sätt skapa ett motstånd till förändringen.

Under intervjuerna uppmärksammas vissa tendenser till motstånd då det påpekas att ett visst ledarskap premieras. Det har gjort, enligt intervjupersonerna, att vissa ledare har lärt sig exakt vad de behöver göra för att få behålla sin position som ledare. Jag tror att det gör att vissa ledare inte vill förändras för de tycker att det jobbet de gör idag är tillräckligt. Vissa supervisors upplever att arbetsbördan ibland blir för stor då organisationen lägger till arbetsuppgifter utan att eliminera andra. Det skulle kunna gå att ändra på om man minskar antalet möten och flyttar vissa administrativa arbetsuppgifter till andra stödfunktioner i organisationen. Dock bör organisationen i så fall vara medveten om att ett organisatoriskt motstånd kan uppstå om man gör så. Det eftersom andra delar av organisationen känner sig nöjda med sina rutiner och inte vill få mer arbete, även om det är för att avlasta ledarna (jmf. Wolvén, 2000).

## ***5.5 Avslutande reflektioner***

Ledarskap, ledarskapsutbildning, organisationsförändring samt organisationsstruktur & -kultur är enorma områden inom den vetenskapliga forskningen. Vissa av dem är mer utforskade än andra, men gemensamt är att de alla påverkar varandra i mer eller mindre utsträckning. För att återkoppla till inledningen av studien så finns det en viss övertro på ledarskapsutbildning (jmf Lazerenca et al, 2017), då just ledarskap är en sådan komplex process och svår att helt förbereda sig för hur just ett arbetssätt ska passa in överallt. Det visade sig även i denna studien att processen är igång för att förändra ledarskapet genom exempelvis utbildning av nya ledare, men det behöver understödjas av andra processer i organisationen för att kunna fortsätta och lyckas med den förändringen.

En röd tråd för att en förändring ska kunna ske är just kommunikationen. Men precis som nämns i inledningen (jmf Alvesson, 2016) så upplever många ledare i organisationen att de inte har tid till det mjuka ledarskapet, där kommunikation är en viktig del. Flera intervjuade vill ha mer tid ute i verksamheten och mindre administrativa uppgifter. Det verkar dock som att organisationen efterfrågar de hårda bitarna i ledarskapet mer än de mjuka trots att arbetsbeskrivningen och kompetenssatsningen på supervisors tydligt vill visa på något annat.

Syftet med studien var att värdera i vilken grad organisationen kan påverka den förändring som sker av ledarskapet bland supervisors i organisationen. Metoden som använts är etnografi och kvalitativ fallstudie vilket kan vara både en fördel men också en nackdel. Som etnograf påverkas man av subjektivitet i form av förförståelse och relationer till dem man intervjuar. Det är därför viktigt att påpeka att resultatet av studien bara är en version av verkligheten i en specifik situation. Fördelen är dock att man blir en del av den kontext som individerna befinner sig i, för att tolka hur de upplever den och inte fokusera hur jag som forskare upplever den.

De begränsningar som funnits för studien har framförallt varit den tid som fanns tillgänglig för genomförandet av studien. Det har påverkat både vilket typ av urval till intervjuer som gjordes, vilka observationer som genomfördes samt den mängd dokument som analyserades. Även avståndet mellan Olofström och Lund har påverkat i vilken grad jag som forskare har kunnat befinna mig i organisationen men även begränsat min tid för skrivandet av uppsatsen. Alla uppsatser har begränsningar och det är viktigt att vara medveten om samt ta lärdom om de begränsningar som finns för den enskilda studien, för att till en eventuell vidare forskning undvika om möjligt liknande hinder.

Den förändring som Volvo Cars genomgår just nu är en omfattande komplex process som kräver mycket tid, engagemang men även att man är medveten om de hinder som finns för att implementera ett nytt ledarskap. M&L School är en viktig del i förändringen men den kommer inte kunna förändra allt själv, utan behöver hjälp av andra processer. Mycket eftersom ledare i dagsläget fostras i den existerande ledarskapskulturen. Ledningen behöver, med hjälp av stödfunktioner i organisationen, arbeta med att alla supervisors i organisationen tror på en förändring av ledarskapet behövs, för att den förändringen ska kunna ske. Det kräver tydlig kommunikation inom organisationen för att förklara varför förändringen behöver ske. Man kan helt enkelt inte enbart förlita sig på att adepter från M&L School kan vara kulturbärare som förändrar dagens ledarskapskultur. Framförallt inte när organisationen verkar premiera ett ledarskap som inte lärs ut under utbildningen samt att ett flertal adepter inte avslutar sin utbildning på det sätt som var tänkt från början.

## ***5.6 Vidare forskning***

För vidare forskning inom fallet som undersökts hade det varit av intresse och relevans att utvärdera själva utbildningen M&L School. Utvärderingen skulle eventuellt kunna innefatta en behovsanalys (jmf Lazerenca et al. 2017) av vad organisationen behöver för ledarskap i dagsläget för att bli mer framgångsrik. Utvärderingen skulle antingen kunna befästa utbildningen eller vidareutveckla den för att matcha organisationen mål på ett bättre sätt.

Möten och hur de sker i organisationen är ett återkommande ämne både i empiri samt analys. Det hade därför varit intressant att för vidare studier även studera mer om existerande möteskulturer i organisationer och hur de påverkar organisationer.

Det kan även vara av relevans att se över hur rekryteringen av adepter till utbildningen samt till supervisor i övrigt går till. Då det under intervjuer samt inom ledarskapsforskning (jmf. Sveningsson och Alvesson, 2010) ifrågasätts om verkligen enbart en eller ett fåtal personlighetstyper passar som ledare. Det då ledarskap inte enbart beror på individuella egenskaper hos individen utan även andra faktorer som kontext och organisationskultur. Därför kanske inte personlighetstester i rekryteringsprocessen är det bästa sättet att finna rätt ledare för en specifik del av organisationen. Eller så är det precis det som krävs för att finna ledare som klarar av de krav som ställs på dagens supervisors.

## Referenser

- Alvesson. M. (2019). Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt?. Alvesson. M. & Sveningsson. S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB, 169-192.
- Alvesson. M. & Sveningsson. S. (Red.). (2019). *Organisationer, ledning och processer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Argyris. C., & Schön D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theroy, Method and Practice*. Inc: Addison-Wesley Publishing Company
- Backman. J. (2016). *Rapporter och uppsatser* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Blomberg. J. (2019). *Management – Organisations- och ledarskapsanalys* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Burns. J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Covey. S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Fireside.
- Day. D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*. 11, 581–613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Denscombe. M. (2016). *Forsknings-handboken* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Flick. U. (2014). *An introduction to Qualitative research* (5<sup>th</sup> ed). London: SAGE Publications Ltd.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical View. *The Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.
- Granberg. O. (2009). *Lära eller läras – Om kompetensen och utbildningsplanering i arbetslivet* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hatch. M. J. (2002). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Huzzard. T. & Wenglén. R. (2019). Lärande i organisationer. Alvesson. M. & Sveningsson. S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB, 225-245.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. doi:10.1037/apl0000241
- Lazer. D. M. J., Baum. M. A., Benkler. Y., Berinsky. A. J., Greenhill. K. M., Menczer. F., Metzger. M. J., Nyhan. B., Pennycook. G., Rothschild. D., Schudson. M., Sloman. S. A., Sunstein. Thorson. E. A., Duncan J. Watts, Jonathan L. Zittrain (2018). The Science of Fake News. *Science*, 359, 1094–1096. DOI: 10.1126/science.aao2998

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sederblad, P. (Red.). (2013). *LEAN i arbetslivet*. Stockholm: Författarna och Liber AB

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2019). Organisationsförändring – från ingenjörskonst till tolkning. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB, 195-221.

Taylor, A. (1993). *Women drug user: An ethnography of an injecting community*. Oxford: Clarendon Press.

Van Mannen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. Frost, P.J., Moore, M.R., Louis, M.E., Lundberg, C.C., Martin, J. (Red.). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage, 38.

Wolcott, H. F. (1990), Making a study "more ethnographic". *Journal of Contemporary Ethnography*, 19, s.44-72.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, Analysis and interpretation*. California: Sage Publications

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

## E-referenser

Alvesson. M. (2016). Ledarskap säljer – men blir ofta tomt prat. *Svenska Dagbladet*. Hämtad December, 23, 2019 från <https://www.svd.se/ledarskap-saljer--men-blir-ofta-tomt-prat>

Art of LEAN. (2016). *Is it GENBA or GEMBA?*. <http://artoflean.com/index.php/2016/03/25/is-it-genba-or-gemba/> (hämtad 2020-01-09)

Bilindustri. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad december, 26, 2019 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/bilindustri>

Vetenskapsrådet. (2019). Etik i forskningen. (<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>) (hämtad 2020-01-21)

Fröberg. J. (2016). Volvo lanserar stor och liten elbil 2019. *Svenska Dagbladet*. Hämtad December, 26, 2019 från <https://www.svd.se/volvo-lanserar-stor-och-liten-elbil-2019--till-lagpris>

Källkritik. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad december, 20, 2019 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kallkritik>

LeanProduction. (u.å.). *TPM (Total Productive Maintenance)*. <https://www.leanproduction.com/tpm.html> (hämtad 2019-12-20)

Ledarskap. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad december, 26, 2019 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kallkritik>

Lindqvist. M. (2018). *Vad är KPI:er - och vad används de till?*. <https://www.azets.se/blogg/vad-ar-kpi/> (hämtad 2020-01-09)

Mudamasters. (2013). *The Toyota 3M model: Muda, Mura, Muri*. <https://www.mudamasters.com/en/lean-production-theory/toyota-3m-model-muda-mura-muri> (hämtad 2020-01-07)

Utbildning. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad december, 26, 2019 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/utbildning>

Volvo Cars. (u.å.). *Detta är Volvo*. <https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/corporate/this-is-volvo> (hämtad 2019-12-20)

## **Bilaga 1 - Intervjuguide**

*Intervjuguiden består av ett intro samt tre olika typer av intervjuer beroende på den anställning intervjupersonen har. I bilagan har dock anställningstyperna tagits bort för att bevara konfidentialiteten för de intervjuade.*

### **Intro:**

Tack för att du vill medverka i denna intervju. Ditt medverkande är helt frivilligt och du har rätt att avbryta din medverkan när som helst före, under eller efter intervjun.

Uppgifterna som samlas in kommer endast användas för denna studie, de uppgifter som samlas in är enbart de som är nödvändiga för studien samt att eventuella personuppgifter kommer att raderas när de ej behövs längre.

Du kommer att vara konfidentiell, det innebär att ingen utomstående kommer kunna identifiera just dig utifrån den data som presenteras i studien. Dock måste jag informera om att det finns en viss risk att du kan bli identifierad av någon i organisationen då studien ska spridas till dem som berörs inom organisationen.

Jag kommer inte att nämna ditt namn varken i studien eller inspelningen, det för att förhindra att du eller de uppgifter du lämnas på något sätt kan kopplas samman av en utomstående.

Efter intervjun kommer jag att använda mig av metodansatsen fallstudie där jag tillsammans med dokumentanalys, intervjusvar samt viss observation kommer att komma fram till en slutsats inom syftet med studien. De eventuella transkriberingar som görs kommer inte visas för någon annan än mig själv och det är inget som tas med i den slutgiltiga rapporten.

## Intervjutyp 1

### Allmänt om ledarskap

1. Skulle du kunna berätta lite om dig själv?
2. Anta att jag är en helt utomstående person som inte har några erfarenheter av ledarskapet som bedrivs här på Volvo, hur skulle du då vilja beskriva ledarskapet som utövas här för mig?
3. Upplever du att vissa delar av ledarskapet bara är sånt man gör, utan att det har bestämts och sagts högt om?
4. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig som ledare?
5. Hur hade en arbetsdag sett ut för dig som ledare om du hade fått bestämma helt själv, alltså vad är en ideal arbetsdag för dig?
6. Volvo Cars kultur bygger på tre grundvärderingar ”vi är nyfikna, vi skapar tillsammans och vi gör skillnad.” Skulle du kunna berätta mer om vad dessa värderingar innebär för dig som ledare?
7. Vilka egenskaper tycker du är viktiga för en ledare här på Volvo?
8. Upplever du att det finns tydliga riktlinjer för vad som förväntas av dig som ledare i organisationen?
9. En del påstår att ledarskap inte är för alla, hur skulle du svara på det påståendet?

### Ledarskapsutbildning – ML School.

10. Om du fick beskriva din ideala ledarskapsutbildning, hur skulle den se ut?
11. Vilken typ av personlig relation har du till ledarskapsskolan ML?
12. Vilka förväntningar hade du före utbildningen?
13. Upplever du att de förväntningar du hade faktiskt uppfylldes under utbildningen?
14. Vad jag har fått till mig så består ML School av två block, stämmer det?
15. Skulle du kunna beskriva mer om dessa block? Alltså vad sker i de olika blocken.



16. Vilka kunskaper har du tagit med dig ifrån ML School i ditt arbete som supervisor?
17. Finns det kunskaper du saknade när du började arbeta som ledare som du önskade att fått med dig ifrån utbildningen?
18. Anser du att utbildningen var viktig för just ditt ledarskap?

## **Utövning av ledarskap**

19. Vilka mål har du i ditt arbete som ledare?
20. Hur arbetar du för att utveckla dina medarbetare?
21. Anser du att du får möjlighet till att utveckla dina medarbetare?
22. Volvo Cars nämner i sin ledarvision att ledaren ska lära, leda samt utveckla sig själv, sina medarbetare och företaget. Håller du med om att det är saker du gör i ditt dagliga arbete som ledare?
23. Anta att din chef frågar dig hur du inspirerar dina medarbetare, hur skulle du ha svarat då?
24. Upplever du att du får tillräckliga resurser för att utöva det ledarskap som är nödvändigt för organisationen och för dig? Exempelvis genom auktoritet och ekonomiska förutsättningar.
25. I nuläget, anser du att du har tid att reflektera över dagliga händelser som kan ha påverkat just ditt ledarskap?

## **Avslutningsvis**

26. Är det något som du tycker att jag har missat att fråga dig under intervjun som du skulle vilja ta upp?
27. Skulle det vara möjligt att jag får följa med dig en halv dag för att se med egna ögon hur ditt arbete går till?

## Intervjutyp 2

### Allmänt om ledarskap

1. Skulle du kunna berätta lite om dig själv?
2. Anta att jag är en helt utomstående person som inte har några erfarenheter av ledarskapet som bedrivs här på Volvo, hur skulle du då vilja beskriva ledarskapet som utövas här för mig?
3. Upplever du att vissa delar av ledarskapet bara är sånt man gör, utan att det har bestämts och sagts högt om?
4. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig som ledare?
5. Hur hade en arbetsdag sett ut för dig som ledare om du hade fått bestämma helt själv, alltså vad är en ideal arbetsdag för dig?
6. Volvo Cars kultur bygger på tre grundvärderingar ”vi är nyfikna, vi skapar tillsammans och vi gör skillnad.” Skulle du kunna berätta mer om vad dessa värderingar innebär för dig som ledare?
7. Vilka egenskaper tycker du är viktiga för en ledare här på Volvo?
8. Upplever du att det finns tydliga riktlinjer för vad som förväntas av dig som ledare i organisationen?
9. En del påstår att ledarskap inte är för alla, hur skulle du svara på det påståendet?

### Ledarskapsutbildning – ML School.

10. Om du fick beskriva din ideala ledarskapsutbildning, hur skulle den se ut?
11. Vilka mål anser du att utbildningen M&L School har?
12. Upplever du att de mål som du nyss nämnde faktiskt uppfylls efter avslutad utbildning?

### Utövning av ledarskap

13. Vilka mål har du i ditt arbete som ledare?
14. Hur arbetare du för att utveckla dina medarbetare?
15. Anser du att du får möjlighet till att utveckla dina medarbetare?

16. Volvo Cars nämner i sin ledarvision att ledaren ska lära, leda samt utveckla sig själv, sina medarbetare och företaget. Håller du med om att det är saker du gör i ditt dagliga arbete som ledare?
17. Anta att din chef frågar dig hur du inspirerar dina medarbetare, hur skulle du ha svarat då?
18. Upplever du att du får tillräckliga resurser för att utöva det ledarskap som är nödvändigt för organisationen och för dig? Exempelvis genom auktoritet och ekonomiska förutsättningar.
19. Anser du att det finns tillräckliga resurser för att ledarna i organisationen ska utöva ett enligt dig bra ledarskap?
20. Anser du att du får tillräckliga resurser för att utöva det ledarskap som du anser är nödvändigt för organisationen?
21. I nuläget, anser du att du har tid att reflektera över dagliga händelser som kan ha påverkat just ditt ledarskap?

## **Avslutningsvis**

22. Är det något som du tycker att jag har missat att fråga dig under intervjun som du skulle vilja ta upp?

## Intervjutyp 3

### Allmänt om ledarskap

1. Skulle du kunna berätta lite om dig själv?
2. Anta att jag är en helt utomstående person som inte har några erfarenheter av ledarskapet som bedrivs här på Volvo, hur skulle du då vilja beskriva ledarskapet som utövas här för mig?
3. Upplever du att vissa delar av ledarskapet bara är sånt man gör, utan att det har bestämts och sagts högt om?
4. Vilka egenskaper tycker du är viktiga för en ledare här på Volvo?
5. Upplever du att det finns tydliga riktlinjer för vad som förväntas av dig som ledare i organisationen?
6. En del påstår att ledarskap inte är för alla, hur skulle du svara på det påståendet?

### Ledarskapsutbildning – ML School.

7. Om du fick beskriva din ideala ledarskapsutbildning, hur skulle den se ut?
8. Vilken typ av personlig relation har du till ledarskapsskolan ML School?
9. Vad jag har fått till mig så består ML School av två block, stämmer det?
10. Skulle du kunna beskriva mer om dessa block? Alltså vad sker i de olika blocken.
11. Vilka mål anser du att utbildning ML School har?
12. Upplever du att de mål som du nyss nämnde faktiskt uppfylls efter avslutad utbildning?
13. Anser du att din påverkan av programmet spelar roll för ledarskapet i organisationen?
14. Anser du att det finns tillräckliga resurser för att ledarna i organisationen ska utöva ett enligt dig bra ledarskap?

### Avslutningsvis

15. Är det något som du tycker att jag har missat att fråga dig under intervjun som du skulle vilja ta upp?

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**