



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation  
Höstterminen 2005

# Den goda organisationen

## - effekter av ett ledarutvecklingsprogram

### **Kandidatuppsats**

Författare: Anders Parsbäck 701026

Lars Schött 720714

Tobias Svensson 730126

Handledare: Staffan Gran



# Sammanfattning

---

På uppdrag av SKF Sverige AB har en utvärdering av deras ledarutvecklingsprogram gjorts. Undersökningens syfte har varit att utvärdera ledarutvecklingsprogrammets effekter på ledarskapet och verksamheten inom företaget. Vi har angripit problemet genom att lyssna på berättelser från medlemmar i organisationen. Chefer som har genomgått utbildningen har intervjuats men även medarbetare har tillfrågats för att få en mer nyanserad bild av programmets verkningar. Som utgångspunkt för arbetet har en förstudie gjorts i ämnet för att ge en kunskapsgrund inför det fortsatta arbetet med intervjuer och analys. Förstudien har vidare använts för att redovisa tidigare studier i ämnet samt har även nyttjats i komparativt syfte i samband med att våra egna resultat har presenterats.

En undersökningsmodell har utvecklats för att genomföra och vägleda oss i arbetet när det gäller både intervjuer samt att bearbeta och strukturera materialet. I modellen har vi skapat tre olika teman (*Motivation*, *Gruppdynamik* och *Den gode ledaren*), vilka vi har kunnat härleda och definiera utifrån ledarutvecklingsprogrammets syfte och innehåll. Dessa teman ger utrymme för tolkningar av det empiriska materialet utifrån ett flertal teorier. Teorierna har i första hand valts utifrån respondenternas berättelser, snarare än att låta berättelserna inordnas i en på förhand given teoretisk referensram.

Utifrån de berättelser som framkommit i undersökningen har ett antal effekter på ledarskap och verksamhet kunnat påvisas, såväl direkta som indirekta. Det har dock varit problematiskt att se ledarutvecklingsprogrammet som en isolerad företeelse och orsak till dessa effekter. Inom respektive tema har olika effekter kunnat identifieras. Inom temat *Motivation* har det t.ex. framgått att chefer motiveras av utbildningen och att deras engagemang upplevs smitta av sig i verksamheten. Ett gemensamt förhållningssätt till ledarskap och bättre kunskap om lagbyggande och konflikthantering är viktiga effekter under temat *Gruppdynamik*. Vidare framgår det under temat *Den gode ledaren* att programmet bidrar till förbättrad självinsikt och personlig utveckling. Utifrån resultaten och de konsekvenser som dessa medför har ett antal rekommendationer kunnat ges. Innebörden i dessa är framförallt att det vore önskvärt med en bättre kontinuitet och uppföljning av SKF:s ledarutvecklingsprogram.



*Qualis rex, talis grex - Sådan kung, sådant folk*  
(Petronius)



*Det är roligare att prata med någon som inte använder långa,  
svåra ord, utan hellre korta, lätta ord som "Vill du ha lite mat?"*  
(Nalle Puh)



# Förord

---

Denna uppsats utgör ett examensarbete om 10 poäng på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Arbetet är en C-uppsats vilken leder fram till en kandidatexamen inom företags ekonomi med inriktning mot organisation. Arbetet grundar sig på ett uppdrag från SKF Sverige AB.

Vi har under arbetets gång fått en inblick i SKF i allmänhet och dess ledarutvecklingsprogram i synnerhet. Vi har därmed fått förmånen att lära känna ett av Sveriges mest anrika företag. Vidare har vi upplevt många intressanta och givande möten med människorna inom SKF. Förutom konkreta kunskaper om SKF har vi även kunnat applicera våra tidigare teoretiska kunskaper på en verklighet som varit givande. Detta har gett oss en större förståelse för ämnet organisation och ledarskap och vilken betydelse som olika individer har för kulturen och arbetsmiljön. Vi hoppas också att detta arbete ska vara till nytta för SKF i dess fortsatta arbete med att utveckla sin organisation genom sina ledare. Vidare är vår förhoppning att studien ska ge bättre kännedom om praktiska effekter av ledarutveckling då det finns relativt få akademiska studier gjorda i ämnet.

Vi vill härmed passa på att tacka SKF Sverige AB för förtroendet att få utföra detta uppdrag. Särskilt tack riktar vi till vår handledare hos uppdragsgivaren, Ola Åkerström (SKF), som har hjälpt oss med utformning av uppdraget och praktiska detaljer i samband med detta. Även Kjell Carlsson (SKF) har bistått med värdefull information vilket tacksamt mottagits. Naturligtvis vill vi även tacka de chefer och medarbetare på SKF Sverige AB som ställt upp på personliga intervjuer och således gjort detta arbete möjligt.

Till vår handledare Staffan Gran (Handelshögskolan) vill vi framföra ett varmt tack för hans många och värdefulla synpunkter. Särskilt värdefull upplevde vi att denna hjälp var vid utformning av syfte och intervjufrågor vilket gjorde att vi fick en bra start på arbetet och att vi kände oss säkra på målet. Vi kunde därmed fortsätta arbetet på egen hand utan större oro. Slutligen tackar vi kursansvarig Carina Löfström (Handelshögskolan) som har bistått med tips under några stunder av tvekan.

Göteborg den 16 januari 2006

Anders Parsbäck

Lars Schött

Tobias Svensson

# Läsanvisning

---

Rapporten är skriven för att läsas från pärm till pärm. Tillräcklig information för att förstå upplägg och resultat av studien kan ändå fås genom att läsa inledning samt slutdiskussioner. För förståelse av bakgrunden till resultaten rekommenderas i första hand att analysdelen läses. För djupare förståelse och mer bakgrundsinformation bör även förstudien läsas. Metodkapitlet läser den som vill veta mer om hur vi gått tillväga och vilka vägval vi gjort angående teori och analysmodell.

Vid användandet av noter och referenser i rapporten har vi för att tydliggöra vad som ingår i noten infört två varianter av noter. Noter finns med och utan understrykning. En understruken not betyder i denna rapport att hänvisningen endast gäller föregående mening. Saknas understrykning gäller noten från styckets början eller i förekommande fall från föregående not. Vidare har endast de referenser tagits med som faktiskt har lästs. Indirekta referenser förekommer därför i vissa fall och anges då i texten, medan noten gäller referensen vi läst.

I de fall där svar från respondenter varit lika eller uttryckt en samfällid åsikt används en definition av ett antal begrepp enligt följande:

- **de flesta** motsvarar 75-100% av respondenterna
- **många** motsvarar 50-75%
- **en del** motsvarar 25-50%
- **ett fåtal** motsvarar upp till 25%

Utöver detta används benämningar i de fall där det är tillämpligt ett exakt antal, t.ex. "en/någon", "hälften" eller "alla".



# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>II</b>
<b>FÖRORD</b> .....	<b>V</b>
<b>LÄSANVISNING</b> .....	<b>VI</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 GENESIS .....	7
1.2 INTRODUKTION TILL LEDARUTVECKLING .....	8
1.3 BAKGRUND .....	9
1.4 SYFTE .....	11
1.5 PROBLEMDISKUSSION .....	11
1.6 AVGRÄNSNING .....	12
1.7 RAPPORTENS STRUKTUR .....	12
<b>2 METOD</b> .....	<b>13</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	13
2.2 FÖRSTUDIE .....	14
2.3 UNDERSÖKNINGSVAL .....	14
2.4 UNDERSÖKNINGSMODELL .....	17
2.5 STUDIENS KVALITET .....	18
<b>3 FÖRSTUDIE</b> .....	<b>20</b>
3.1 VAD ÄR LEDARUTVECKLING? .....	20
3.2 TIDIGARE STUDIER AV EFFEKTER .....	24
3.3 SKF:S LEDARUTVECKLINGSPROGRAM .....	25
<b>4 MOTIVATION</b> .....	<b>30</b>
4.1 MÄNNISKANS DRIVKRAFTER .....	30
4.2 MOTIVATIONS- OCH HYGIENFAKTORER .....	36
4.3 MOTIVERANDE FÖR VEM? .....	44
<b>5 GRUPPDYNAMIK</b> .....	<b>47</b>
5.1 INDIVID OCH ORGANISATION .....	47
5.2 GEMENSKAP .....	52
5.3 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP .....	56
<b>6 DEN GODE LEDAREN</b> .....	<b>62</b>
6.1 ATT KÄNNA SIG SJÄLV .....	62
6.2 ATT UTVECKLA SIG SJÄLV .....	66
6.3 ATT VÅGA LEDA .....	68
<b>7 SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>71</b>
7.1 LEDARUTVECKLINGSPROGRAMMETS EFFEKTER .....	71
7.2 EFFEKTERNAS BETYDELSE .....	77
7.3 REKOMMENDATIONER .....	80
<b>8 REFERENSER</b> .....	<b>83</b>
<b>APPENDIX A</b> .....	<b>84</b>
<b>APPENDIX B</b> .....	<b>87</b>

# 1 Inledning

---

*En organisation består av människor vars liv inom denna på något sätt påverkas av utsedda ledare. Dessa ledare representerar organisationens avsikter avseende inriktning och mål för dess verksamhet och spelar därmed en central roll för både organisationen och människorna i den. Det är därför också av stor vikt att ledarna uppträder på ett sätt som gynnar organisationen och dess medlemmar. Utbildning och utveckling av ledare ses som ett sätt att nå framgång inom detta område vilket också är föremålet för närmare granskning i denna studie. Nedan ges först en genomgång av fröet till detta arbete som följs av en introduktion till ämnet ledarutveckling samt en bakgrundbeskrivning. Därefter presenteras ett konkret syfte vilket utvecklas med en problemdiskussion som behandlar övergripande frågeställningar. Avslutningsvis beskrivs arbetets avgränsningar samt rapportens struktur.*

---

## 1.1 Genesis

Under ett av de många kurstillfällen som hållits i ledarutveckling hos SKF Sverige AB frågade en av deltagarna spontant:

*Du... nu har vi suttit här sammantaget i en vecka och kostat SKF en massa pengar. Visst har vi fått lära oss mycket, flera kan säkert skriva under på att vi har utvecklats personligen och som individer går vi härifrån tryggare, med mer kunskaper och ett bredare kontaktnät. Men får SKF tillbaka de här pengarna? Lönar det sig att vi sitter här?<sup>1</sup>*

Denna fråga gick inte att besvara direkt men väckte funderingar hos kursansvariga kring vilka effekterna av de utbildningar SKF erbjuder faktiskt får på ledarskapet och verksamheten. Saken har diskuterats mellan kursansvariga men stannade vid just diskussioner. Frågan fick dock ny aktualitet genom den möjlighet att närmare undersöka frågan som uppkommit genom detta arbete.

Vi har själva tidigare erfarenheter från yrkesliv där intresse av organisationsfrågor väckts. När det gäller ledarskap har detta inom gruppen upplevts från både ledarperspektiv och medarbetarperspektiv med olika erfarenheter av bra och mindre bra ledarskap. Intresset av organisationsfrågor har under utbildningstiden förstärkts och mynnat ut i valet av organisation som fördjupning. Ledarskap och organisation är intimt sammanflätat varför samtliga av oss kände en önskan att studera ledarskap och dess effekter på en organisation. Dessutom fanns en gemensam stark vilja att få tillämpa de teoretiska kunskaper som införskaffats på den så kallade verkligheten. Det finns även akademiska utmaningar inom detta område då det, förutom inom managementlitteratur, finns relativt få undersökningar gjorda i ämnet. En ständigt aktuell, men aldrig besvarad, fråga är vilka effekter som utbildningsinvesteringar ger.<sup>2</sup> Förutsättningarna för en symbios av ett uppkommet problem och en vilja och ett intresse av att lösa detta hade därmed uppstått. Tillfället att föra samman dessa båda delar uppenbarade sig när vi kom i kontakt med SKF. Den direkta anledningen till och inriktningen av detta arbete grundar sig på det uppdrag som SKF hade genom att de funderingar som tidigare nämndes uppstått. Vi kunde dock inte vara mer nöjda med uppgiften då den så väl passade in på den typen av problem vi ville studera.

---

<sup>1</sup> Rekonstruerat uttalande erhållet av Ola Åkerström (SKF)

<sup>2</sup> Nilsson, P. (2005) s. 19



## 1.2 Introduktion till ledarutveckling

Med ledarutveckling avses här organiserade aktiviteter som en arbetsgivare anordnar i syfte att utveckla personalansvariga chefers kompetens. För dessa aktiviteter finns det således ett uttalat syfte samt avsatt tid och pengar. Det lärande som uppnås i det vardagliga arbetet, vilket dock inte skall förringas, ingår inte i denna definition.

De flesta stora företag har någon form av ledarutvecklingsprogram och man kan tänka sig ett flertal anledningar till detta. En del härrör med stor sannolikhet från en vilja att forma sina chefer och är alltså en del i en socialisationsprocess. Det kan också vara mer instrumentella aspekter där mer kunskap behövs hos de internt rekryterade cheferna. Utbildning kan också ses som en satsning på de aktuella individerna vilket kan verka motiverande och bidrar till att dessa stannar inom företaget. Dessa möjliga anledningar, och säkert flertalet andra, kan vara viktiga faktorer till att ledarutvecklingsprogram är vanligt förekommande bland många företag. Av stor vikt, kanske viktigare, är dock att begreppet ledarutveckling närmast kan betraktas som ett organisationsmode. Det verkar finnas starka föreställningar om att det är något som alla seriösa organisationer bör syssla med och man har kunnat visa att många personalchefer i svenska organisationer framhåller ledarutveckling som ett mycket viktigt område att satsa på inför framtiden.<sup>3</sup> Vidare är det inte en isolerat svensk företeelse utan denna trend påverkas i stor utsträckning av den internationalisering som skett av kompetensutvecklingsmarknaden.<sup>4</sup>

En förklaring till intresset för ledarutvecklingsprogram kan fås genom att se det som ett svar på att de mänskliga sidorna av arbetslivets organisationer varit tämligen outvecklade. Organisationer har tidigare satsat resurser på framförallt materiella delar av verksamheten med fokus på ny teknik och byråkratiska system. Den stora effektivitetshöjande potentialen anses numera istället finnas i organisering och tillvaratagande av de mänskliga sidorna av organisationerna. Detta ska nås framförallt genom ledarutveckling vilket idag ses som lösningen på många problem i dagens organisationer.<sup>5</sup>

Framhävandet av ledarutveckling som den stora lösningen på olika problem inom organisationerna idag kan också ses mot bakgrund av att utbildningsverksamheten kring detta är en stor industri. I Sverige investerades kring millennieskiftet uppskattningsvis cirka fyra miljarder per år på ledarutveckling. Detta är en ansevärd del av de totala resurser som läggs på kompetensutveckling på den svenska arbetsmarknaden. Tilltron till ledarutveckling är dock inte unik för yrkesverksamma personer inom näringsliv och offentlig verksamhet utan återfinns även hos forskare och lärare inom akademien. Även om det finns kritik mot företeelsen ledarutveckling verkar denna vara klart begränsad.<sup>6</sup>

Begreppet ledarutveckling och dess betydelse kommer att beröras mer utförligt senare under rubriken *Vad är ledarutveckling?* (kapitel 3.1). Ovanstående är en kort introduktion till ämnet och dess relevans samtidigt som vi presenterat vår definition på ledarutveckling i detta arbete.

---

<sup>3</sup> Nilsson, P. (2005) s. 1-3

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

## 1.3 Bakgrund

Detta arbete grundar sig på ett uppdrag från SKF Sverige AB. En översikt av vilka delar av verksamheten som varit föremål för studien ges. Vidare har det bedömts relevant att även beskriva hur organisationen som studeras har utvecklats de senaste 10-15 åren. Det ledarutvecklingsprogram som bedrivs i SKF Sverige AB:s regi definieras därefter med syfte och innehåll. Avslutningsvis beskrivs uppdraget mot denna bakgrund vilket leder vidare mot syfte och problemdiskussion.

### SKF Sverige AB i korthet

SKF har en anrik historia vilken började med att Sven Wingquist 1907 uppfinner världens första självinställande kullager. SKF grundas samma år och man utvidgar inom kort verksamheten till flera länder. Redan 1912 är SKF etablerat på 32 orter utanför Sverige. 1918 finns 12000 medarbetare i 12 fabriker och man har försäljningskontor i 100 länder. En intressant spin-off från verksamheten har en början 1915 genom produktionen av ett ”enradigt spårkullager med ifyllningsöppning” benämnt Volvo. Dotterbolaget AB Volvo startar 1926 produktion av experimentbilar och blev sedan självständigt bolag 1935. SKF växer stabilt och har t.ex. 1950 31000 medarbetare, varav 66% utanför Sverige, på 18 fabriker. Antalet anställda har både ökat och minskat sedan dess. Idag finns SKF i 70 länder med 38000 anställda varav 4800 finns i Sverige.<sup>7</sup>

SKF-koncernen, vars huvudkontor är lokaliserat i Göteborg, är indelad i fem divisioner: Industrial (där SKF Sverige AB återfinns), Automotive, Electrical, Service samt Aero and Steel. SKF Sverige AB har globalt ansvar för tillverkning av sfäriska rull- och kullager, samt försäljningen av lager till svenska fordons- och industrikunder. Tillverkningen inom SKF Sverige AB är uppdelat på två stora fabriker, en för mindre och en för större rull- och kullager, samt en mindre fabrik för processutveckling. Det är verksamheten inom dessa tre fabriker som varit föremål för denna undersökning. För varje fabrik ansvarar en fabrikschef. I de två större fabrikerna finns ett mellancheffsled med tillverkningschefer. På chefsnivån närmast medarbetare, eller operatörer, återfinns produktionschefer. Organisationen inom produktionen har genomgått stora förändringar de senaste 10-15 åren. I slutet av 1980-talet började man införa det som kallas ”Fabrik 90” vars idé bygger på SKF:s grundläggande värderingar: ansvar och befogenheter, hög etik, öppenhet samt lagarbete. Den stora skillnaden med den nya organisationen var att man införde ett processtänkande med självstyrande grupper. Processtänkandet har realiserats genom skapandet av så kallade produktionskanaler där tillverkningen av en produkt ses som ett flöde snarare än en serie från varandra skilda uppgifter. Begreppet självstyrande grupper ersattes senare med målstyrda grupper då större fokus lades på att grupperna ansvarade för vissa givna mål. I den använda teorin görs dock ingen skillnad på dessa begrepp varför båda kommer att användas i rapporten. Fabrik 90-begreppet har på senare tid ersatts med GBO (Gruppbaserad Organisation). Från att tidigare ha haft en chef som detaljerat kontrollerat och styrt produktionen har operatörerna själva fått ansvaret att uppnå de mål som satts. Chefen finns nu med som ett stöd i denna process och har nu fått en roll som syftar mer till att leda operatörerna än att styra dem.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> www.skf.se samt Ola Åkerström (SKF)

<sup>8</sup> Ibid

## SKF Sverige AB:s ledarutvecklingsprogram

SKF Sverige AB, härnäst benämnd SKF om inget annat anges, har ett brett internt utbildningsprogram som även nyttjas av andra SKF-bolag i Sverige. Nyanställda tjänstemän genomgår ett introduktionsprogram och efter det finns ett antal andra utbildningar som bl.a. syftar till den individuella utvecklingen. För potentiella chefer finns dessutom ett särskilt program. För nyblivna chefer inleds det vi här kallar ledarutvecklingsprogrammet med *Grundutbildning för chefer*. Steg två i detta program är en kurs som vi benämner *Leda på engagemang*. I nuläget är det alltså dessa två steg som definierar ledarutvecklingsprogrammet inom SKF. Funderingar finns hos SKF att utveckla programmet med ytterligare ett steg. Utöver dessa utbildningar finns kurser för stabspersonal och specialister samt olika individuellt utformade stödprogram för chefer. Undersökningen som görs här är dock begränsad till de två utbildningsstegen inom det ovan definierade ledarutvecklingsprogrammet. Dessa två utbildningssteg beskrivs kortfattat nedan med syfte och innehåll. För genomförandet av dessa utbildningar anlitas en extern konsult som tillsammans med kursansvariga inom SKF står för programmet. Det exakta kursinnehållet och vad man lägger fokus på varierar något från gång till gång då kursansvariga låter deltagarna och deras intressen styra. I stora drag är det dock innehållen som presenteras nedan som ingår.<sup>9</sup>

*Grundutbildning för chefer* har som syfte att förbereda och ge stöd åt den nyblivne chefen i dennes uppdrag och att denne ska förstå rollen som arbetsgivarens företrädare. Detta innebär att mycket praktisk kunskap förmedlas jämte mer SKF-specifika aspekter av chefskapet. Den praktiska kunskapen som förmedlas är bl.a. arbetsrätt och SKF:s tillämpning av denna. Vidare utbildas cheferna i SKF:s verktyg för hantering av utvecklingssamtal. Jämställdhet och mångfald diskuteras och både yttre och inre miljöfrågor lyfts fram. Förståelse för gruppdynamik, med tonvikt på kommunikation, konflikthantering, lagbyggande samt motivation, är ett annat viktigt inslag. Omfattningen är åtta dagar, fördelat på tre avsnitt. Utbildningen är förlagd på internat med 16 deltagare per kurstillfälle. Kursen har getts två gånger per år under 9 års tid.<sup>10</sup>

*Leda på engagemang* vänder sig till chefer på alla nivåer med några års erfarenhet av chefsrollen. Under denna kurs delar deltagarna erfarenheter och knyter olika kursmoment till egna upplevelser. Utbildningen syftar till att deltagarna ska få ökad självinsikt samt få förståelse för grundläggande komponenter i ledarskapet. Här sker en fördjupning i gruppdynamik med komponenter som laganda, konflikthantering och kommunikation. Innehållet omfattar även exponeringsövningar med feedback samt målbild och målbildsprogrammering. Utbildningsstegets omfattning och upplägg är samma som för det första steget men med den skillnaden att deltagarantalet här reducerats till 12 per kurstillfälle. Detta utbildningssteg tillkom före steg ett och har erbjudits under 12 års tid.<sup>11</sup>

En vidareutveckling av några moment och nyckelbegrepp för båda stegen i ledarutvecklingsprogrammet görs under rubriken *SKF:s ledarutvecklingsprogram* (kapitel 3.3). Där görs också en jämförelse med vanligt förekommande ledarutvecklingsprogram inom andra organisationer samt en analys av de kursutvärderingar som görs i anslutning till kursavslut.

<sup>9</sup> <http://www.skf.com/files/058392.pdf> samt Ola Åkerström (SKF)

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid

## Uppdragsbeskrivning

Funderingarna inom SKF hos kursansvariga och även kursdeltagare kring vilken nytta ledarutvecklingsprogrammet ger har alltså genererat vårt uppdrag. Under samtal med kursansvariga på SKF framkom tidigt en tydlig önskan att få veta mer om utbildningen har någon påverkan på verksamheten samt om och hur denna påverkan skulle kunna mätas. I samband med detta var det också naturligt att ställa frågan om och hur ledarskapet som sådant låter sig påverkas av utbildningsprogrammet. Det SKF önskar få reda på är ingalunda någon simpel uppgift att bemöta, än mindre med den begränsade omfattning detta arbete kan utsträckas till.

### 1.4 Syfte

Syftet är att utvärdera SKF Sverige AB:s ledarutvecklingsprogramms effekter på ledarskapet och verksamheten inom företaget.

### 1.5 Problemdiskussion

De flesta stora företag har någon form av ledarutvecklingsprogram vilket tidigare beskrivits i bakgrunden. Generellt när det gäller dessa typer av program är att det är svårt att mäta och påvisa dess nytta i organisationen. Även hos SKF har frågan om ledarutvecklingsprogrammets inverkan på verksamheten uppmärksammats och till viss del ifrågasatts av programansvariga. Vidare är programmets effekt på företagets ledarskap inte närmare granskat vilket torde innebära ett stort utrymme för att finna nya svar och kanske också nya frågor.

SKF:s syfte med ledarutvecklingsprogrammet är att man som chef ska kunna förstå och hantera sitt beteende i ledarrollen. Vidare skall deltagarna få ökad insikt om grundläggande komponenter i ledarskapet. Detta förväntas i förlängningen leda till en mer effektiv organisation och det är intressant att se om det går att finna någon sådan koppling.

Frågeställningar som kommer att behandlas är om programmets syfte kan anses ha uppnåtts och om det finns några mätbara effekter. Låter man sig som ledare påverkas av utbildningen? Finns det konkreta exempel på åtgärder som utförts som en direkt konsekvens av deltagande i utbildningen? Är det möjligt att se kopplingar mellan det av medarbetarna upplevda arbetsklimatet och den intention programmet har när det gäller ledarskap hos SKF? Anser chefer på olika nivåer och medarbetare att de eventuella effekter som uppstår är positiva och/eller tillräckliga? Det vill säga, finns det något i innehållet och sättet att bedriva programmet som det finns anledning att se över?

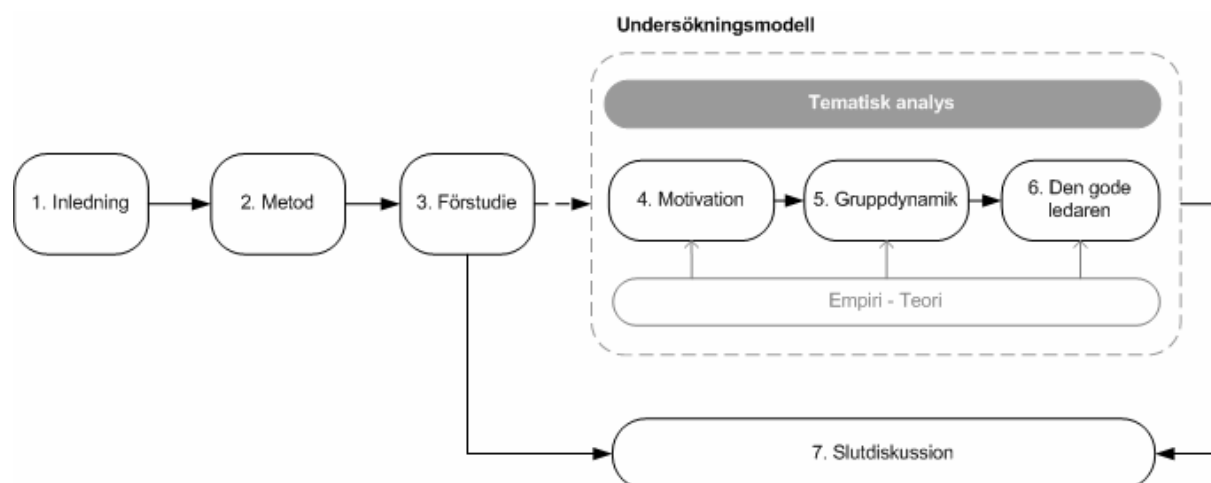
## 1.6 Avgränsning

Ledarutvecklingsprogram undersöks endast för produktionsverksamhet inom SKF Sverige AB. Andra delar i SKF Sverige AB:s utbildningsprogram som t.ex. introduktion för nyanställda, mentorskap samt särskild ledarutbildning för stabsroller och specialistbefattningar kommer ej att beröras.

Vidare är det inte här intressant att värdera individuella chefers kvaliteter som ledare eftersom det är programmets påverkan på ledarskap och verksamhet i stort som undersöks. Chefens absoluta kvaliteter och egenskaper är kontextberoende och kan vara beroende av personliga relationer. Effekter på ledarskap och verksamhet söks här från ett mer holistiskt synsätt och inte som individuella effekter på mellanmänskliga relationer.

## 1.7 Rapportens struktur

Tidigt i arbetet identifierades tre teman som har kommit att genomsyra strukturen för empiri, teori och analys. Dessa tre teman, *Motivation*, *Gruppdynamik* samt *Den gode ledaren*, identifierades vid en genomgång av ledarutvecklingsprogrammets syfte och innehåll. Hur dessa teman valts och använts samt lett oss in på t.ex. val av teori framgår senare under rubriken *Undersökningsmodell* (kapitel 2.4). De är dock även centrala för hur rapportens struktur byggts upp varför de redan här presenteras. Med syftet att göra rapporten enklare att läsa och att undvika onödiga upprepningar har särskilda kapitel för empiri och teori utelämnats. I stället har våra tre teman fått bygga upp stommen i rapporten där relevant teori tas upp löpande jämte den empiri som analyseras. Figur 1.1 nedan beskriver rapportens struktur och övergripande innehåll.



Figur 1.1. Rapportens struktur.

## 2 Metod

---

*Här presenterar vi hur vi gått tillväga i vårt arbete. Våra val som rör undersökningsmetoder och de implikationer detta haft presenteras och motiveras jämte den använda undersökningsmodellen. Avslutningsvis förs en diskussion om studiens kvalitet, både i form av bedömandet av använd teknik och den kunskap vi gör anspråk på att ha och förmedla.*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

För att utvärdera ett ledarutvecklingsprogram och undersöka dess effekter på ledarskap och verksamhet har vi valt att lyssna på människorna inom organisationen. Dessa människors syn på verkligheten och hur de upplever sin situation anser vi vara avgörande för att bedöma om syftet med ledarutvecklingsprogrammet kan anses vara uppfyllt. Användande av t.ex. finansiella mått kan ge en bild av om ledarskapet som bedrivs är effektivt och gör verksamheten framgångsrik. Dessa mått är dock beroende av många fler faktorer än ledarskap och det har här bedömts omöjligt att utvärdera effekterna av ledarutvecklingsprogrammet med denna typ av instrumentella mått. Samtidigt innebär det valda sättet att söka svar att tolkningar av vad som sägs måste göras. Det som framkommer genom detta förfarande är ett avtryck i tiden av hur situationen upplevs av just de individer som fått presentera sina berättelser. Detta diskuteras mer utförligt under rubriken *Studiens kvalitet* (kapitel 2.5).

Undersökningen inleds med en förstudie där ämnet presenteras och ges ett sammanhang. Förstudien har använts för att skapa en kunskapsgrund för det fortsatta arbetet. I denna studeras bl.a. tidigare undersökningar av andra ledarutvecklingsprogram. Programmet inom SKF analyseras kort bl.a. med hjälp av kursutvärderingar som utförts i direkt anslutning till utbildningen. Hur denna förstudie utförts beskrivs under rubriken *Förstudie* (kapitel 2.2).

För att höra chefers och medarbetares syn på verksamheten kan enkät och/eller intervjuer användas. Frågorna som behöver ställas är dock av sådan art att en enkätundersökning kan medföra att missförstånd uppstår i tolkningen av både frågor och svar. Vi har därför valt att endast utgå från intervjuer av chefer och medarbetare. Urval av respondenter och intervjuprocess redovisas under rubriken *Undersökningsval* (kapitel 2.3).

Vidare har vi här velat lyfta fram organisationsmedlemmarnas bild av ledarutvecklingsprogrammets effekter på ledarskap och verksamhet. Denna bild anses bäst framträda om respondenternas svar i stor utsträckning får styra innehållet i undersökningen. Med detta menas att undersökningen inte fokuserar på att stödja eller bevisa på förhand valda teorier utan teorierna fungerar som stöd för att förklara och strukturera respondenternas svar. Nilsson för i sin avhandling ett resonemang kring induktion, deduktion och abduktion vilket stämmer väl in på hur vi ser på vårt sätt att närma oss problemet och bedriva vår analys.<sup>12</sup> De tre teman som nämndes i inledningen har tillsammans med intervjusvaren fått styra val av teorier för att strukturera intervjumaterialet och i förlängningen även rapporten. Nilsson beskriver abduktion som en växelverkan mellan induktion och deduktion. Det är också så vi bedrivit vårt arbete

---

<sup>12</sup> Nilsson, P. (2005), s. 73-74



vilket kan sammanfattas enligt följande: Från dagens ledarutvecklingsprogram identifierades teman med potentiellt tillämpbara teorier vilket vägledde oss i, men inte fullt ut styrde, valet av intervjufrågor. Svaren har sedan grupperats och ställts mot de teman som på förhand identifierats. I processen har teorier valts inom våra tre teman för att analysera berättelserna. Vi utgår således från empiriska fakta men avvisar inte teoretiska förföreställningar.

I övrigt har vi i metoden medvetet valt att inte positionera oss med terminologi från metodlitteratur. Vi har istället koncentrerat oss på att så konkret som möjligt beskriva, förklara och motivera vårt faktiska tillvägagångssätt. Strukturen i rapporten, som beskrevs under rubriken *Rapportens struktur* (kapitel 1.7), skiljer sig från traditionella upplägg men valdes för att öka läsbarheten och göra rapporten mer intressant. Strukturen har även varit till stor hjälp för att ordna materialet, både när det gäller teori och empiri. Rapporten har heller ingen direkt essäkaraktär utan varje tema innehåller teori för att visa vad andra har sagt, empiri för att återge vad vårt undersökningsmaterial sagt oss samt analys för att förstå vad detta betyder. Att på detta sätt beskriva metod samt strukturera rapporten är något som uppmuntrats av kursledningen i syfte att bidra med kreativa lösningar. Detta tog vi till oss då detta både kändes relevant för vårt uppdrag och upplevdes som en utmaning.

## 2.2 Förstudie

Ledarutveckling kan studeras och förstås utifrån många olika utgångspunkter och perspektiv. För att bidra till en bredare förståelse för ämnet ledarutveckling har en förstudie gjorts. Valet av en förstudie föll sig naturligt av det skälet att den utvärdering av SKF:s ledarutvecklingsprogram som görs bör ses utifrån ett brett perspektiv där gammal och ny kunskap beaktas, både vad det gäller ledarutveckling i allmänhet samt specifikt inom SKF. För att förstå betydelsen och vilket fokus som finns för ledarutveckling och dess effekter är det intressant att undersöka utvecklingen inom ämnet samt att se på hur man i allmänhet bedömer ledarutvecklingsprogram samt vilka attityder som finns. Förstudien har gjorts utifrån sekundärdata i form av en vetenskaplig artikel, en avhandling samt material från SKF. Kunskaperna i förstudien bidrog med användes dels vid utformningen av intervjufrågorna, dels för att bättre kunna tolka och analysera svaren. Som stöd till de resultat som redovisas kunde även jämförelser och en konsekvensbeskrivning göras mellan de slutsatser som finns att hämta i förstudien och de erfarenheter och kunskaper vår egen undersökning givit oss.

## 2.3 Undersökningsval

Som tidigare nämnts har möjligheten att använda en enkät övervägts men efter att ha funderat kring vilka frågor som behöver ställas och risken för feltolkning av dessa har tanken att använda en enkät övergivits. Frågorna är svåra att göra så konkreta att de inte kan missuppfattas och följdfrågor kan behövas för att förtydliga vad som efterfrågas. Omfattningen av arbetet har begränsat intervjuprocessen till en variant där personliga intervjuer utförts men där dessa varit utformade så att ett relativt stort antal frågor kunnat ställas på kort tid. Urval av respondenter, utformning av frågemall samt intervjuprocessen beskrivs nedan i tur och ordning i separata stycken. Avslutningsvis presenteras även tillvägagångssättet för behandling och analys av insamlade data.

## Respondenter

För att ge underlag åt undersökning av ledarutvecklingsprogrammets effekter på ledarskapet och verksamheten har intervjuer av chefer på olika nivåer samt medarbetare gjorts. Att se verksamheten både från medarbetarnas och från chefernas perspektiv har bedömts vara av stor vikt för att ge en så rättvisande bild som möjligt. Respondenterna har hämtats uteslutande från tillverkningsledet inom SKF. Dessa har delats in i två grupper, chefer och medarbetare, då frågorna till dessa båda grupper skiljer sig åt. Den första gruppen består av 12 chefer (6 produktionschefer, 3 tillverkningschefer samt 3 fabrikschefer) och den andra gruppen består av 12 medarbetare.

När det gäller antalet respondenter får urvalet anses tillräckligt omfattande på hög chefsnivå. 3 av 3 fabrikschefer och 3 av 7 tillverkningschefer har intervjuats. När det gäller produktionschefer har antalet begränsats av hanteringsskäl till 6 av 32. Under varje produktionschef har sedan 2 medarbetare intervjuats, även här begränsat av arbetets omfattning. Av de 42 chefer som finns inom tillverkningsledet hos SKF har 13 genomgått ledarutvecklingsprogrammets två steg. I kriterier för urval av chefer har det tagits hänsyn till spridning i befattningsnivå samt mellan de olika fabrikena. Vidare fanns en målsättning att de intervjuade cheferna skall ha genomgått ledarutvecklingsprogrammets båda steg. Denna målsättning har uppnåtts till större delen, ca 40% har endast gått steg 1 eller steg 2. Målet på 100% har vi släppt på till förmån för kriterierna ovan samt för att få ett större antal svaranden. En målsättning när det gäller medarbetarna är att de skall ha varit verksamma inom företaget i minst 10 år. Detta p.g.a. att undersökningen fokuserar på förändring under den tidsrymd programmet varit verksamt. Denna målsättning har kunnat nås vid alla intervjuer utom två. I de flesta fall har de intervjuade medarbetarna varit på företaget i mer än 15 år.

Urvalsprocessen för chefer och medarbetare har vidare inte varit helt slumpmässig då praktiska hinder för detta funnits. Tillgänglighet har här varit en avgörande faktor. Urval av medarbetare skedde genom att produktionschefen introducerade intervjupersoner från sin grupp. Antalet medarbetare i skiftlaget som fanns närvarande under intervjutillfället var ibland så få som tre. Även när några till fanns närvarande gjorde önskemålet om att medarbetarna skulle ha varit på företaget minst 10 år att slumpmässigheten i urvalet blev lidande. Spridning i ålder, kön och etnisk härkomst har ändå kunnat uppnås.

## Frågemallar

Frågemallar har gjorts som stöd och underlag till intervjun men också för att ge respondenter bland chefer möjlighet att fundera på frågorna i förväg. Genom detta förfarande har intervjutiden för denna grupp kunnat hållas kort (ca 45 min/intervju). Frågorna har anpassats till de båda respondentgrupperna för att undvika att ställa direkta frågor om ledarskap till medarbetarna. Detta har velat undvikas för att inte personliga relationer, negativa såväl som positiva, mellan medarbetare och chef ska påverka svaren. För cheferna delades frågorna in i tre kategorier: respondentinformation, ledarskap samt verksamhet. Den första frågekategorin fanns med för att kunna spåra förklaringar till eventuella skillnader och likheter i svaren. För medarbetarna ströks av ovan nämnda anledning kategorin som berör ledarskap. För respektive grupp har frågorna dessutom anpassats till de olika perspektiven dessa grupper har. Vid valet av frågor för kategorierna ledarskap och verksamhet har de tre teman som arbetet byggts upp



kring fått vara vägledande. Vi har även försökt fånga deltagarnas åsikter kring innehåll och omfattning av ledarutvecklingsprogrammet. För medarbetarna anses det inte föreligga behov att frågorna ska ha lästs igenom innan intervjutillfället. Mer om detta nedan. För detaljer kring frågor och instruktioner i frågemallarna hänvisas till appendix där mallarna för de båda grupperna presenteras i sin helhet.

## Intervjuprocess

För att kunna utföra ett relativt stort antal intervjuer inom en begränsad tidshorisont utformade vi ett förutbestämt antal konkreta frågor. Frågorna till cheferna skickades ut i förväg så att dessa hade möjlighet att förbereda sig och därmed möjliggöra att själva intervjutillfället kunde hållas kort. Intervjuerna avslutades dock med en öppen fråga där respondenten fick möjlighet att själv uttrycka sina åsikter rörande t.ex. utbildning, ledarskap eller verksamhet. Ett led i utformningen av intervjufrågorna var att utföra en provintervju med en av produktionscheferna. Under denna var vi alla tre författare närvarande och frågorna diskuterades öppet med respondenten. Genom detta förfarande fanns möjligheten att testa frågornas relevans och omfattning. Efter genomförd provintervju syntes dock ingen anledning till att förändra frågemallen. Intervjuerna med medarbetarna kunde hållas korta utan att dessa var förberedda. Frågorna var färre och mindre omfattande. Ytterligare en aspekt med att inte låta dessa respondenter förbereda sig var att svaren kan anses ha kommit mer spontant. Under ordinarie intervjutillfällen varierade antal intervjuande av praktiska skäl. Vid intervju av chefer var alltid minst två av oss närvarande, medan intervju av operatörer gjordes av en eller två av oss. Samtliga intervjutillfällen inleddes med utförlig information om syfte med frågorna. Informationen som delgavs återfinns på respektive frågemall.

## Bearbetning och analys av data

Reduktion av insamlade data är en förutsättning för att göra studieobjektet begripligt och överblickbart. Denna reduktion har gjorts i flera steg. Här beskrivs de olika stegen som genomgåts från intervjutillfället till dess att data presenteras och analyseras.

Våra tre teman var till stor hjälp vid insamlandet av data. Under intervjutillfället noterades svar under det tema där det bäst hörde hemma. Svar som krävde eftertanke innan inordnande under tema noterades under "övrigt". Redan vid detta tillfälle skedde en första reduktion genom att vi i antecknandet sammanfattade det svar som vi uppfattade. Parallellt med detta skedde dock ljudupptagning för att i förekommande fall komplettera osäkra noteringar. Detta har varit till hjälp i nästa fas av databearbetningen.

När alla intervjuer var genomförda kompletterades några av anteckningarna med hjälp av inspelat material. Därefter sorterades de svar som antecknats under "övrigt" in under våra tre teman. Det mesta av materialet kunde utan större svårighet inordnas under ett tema, men några få svar, däribland de som lämnats under intervjuens öppna del, lämnades kvar osorterat.

När intervjuvaren nu gått igenom utvecklade vi våra tre teman genom att utifrån svaren välja lämpliga teorier för att tolka och förklara data. Detta genererade också en understruktur inom respektive tema. Samtliga svar sorterades in i denna understruktur, även de få svar som fram tills denna punkt inte tilldelats ett tema. Först efter detta vidtog det sista reduktionssteget. Svar som var identiska eller liknade varandra reducerades till en ståpunkt, i flera fall representerat med citat.

## 2.4 Undersökningsmodell

En tidig fas i arbetet var att se närmare på syfte, innehåll och utformning av ledarutvecklingsprogrammet vi skulle utvärdera. Vi kunde i den här processen gruppera programinnehållet i tre teman som vi valt att benämna *Motivation*, *Gruppdynamik* samt *Den gode ledaren*. Dessa tre teman såg vi även vara fruktbara som stöd i att ordna intervjuvaren och leda strukturen för rapporten. Inom dessa tre teman listades potentiellt användbara teorier. Teorierna har funnits i bakgrunden vid utformning av intervjufrågorna men har inte fått vara direkt styrande. Vilka teorier som slutligen använts har sedan bestämts utifrån de erhållna intervjuvaren.

Temat *Motivation* skapades på grundval av att det är stort fokus på engagemang inom ledarutvecklingsprogrammet. I första programsteget ingår att skapa förståelse för motivation och hela andra steget genomsyras av att leda på engagemang. Inom detta tema har vi valt att se närmare på olika teorier från psykologins område, hämtat från Weiner, jämte Hertzbergs motivations- och hygienfaktorer. Dessa teorier anser vi kunna bidra med förståelse kring människans drivkrafter och en uppsättning konkreta faktorer inom organisationslivet som har inverkan på motivation och bilden av upplevt engagemang.

Både steg ett och steg två i ledarutvecklingsprogrammet innehåller moment som rör kommunikation, konflikthantering samt laganda och vikten av att bygga fungerande lag. Dessa delar har samlats under temat *Gruppdynamik*. Teorier kring gruppdynamik har hämtats från Jacobsen & Thorsvik samt Ekman för att förklara begrepp som tillhörighet och anpassning till självstyrande grupper samt gemenskap som innefattar informella möten och konflikthantering. Även situationsanpassat ledarskap och dess grundläggande förutsättningar tas här upp.

*Den gode ledaren*, vårt tredje tema, motiveras av att programmet innehåller en betydande del som rör självinsikt och personlig utveckling. Detta gäller båda stegen, även om fokus på detta ligger i steg två där deltagarna delar erfarenheter och knyter olika kursmoment till egna upplevelser. Teorier som vi har funnit tillämpbara inom detta tema har hämtats från Trollestad, Ekman samt även i viss mån Kirkeby. Hos dessa har kunskap hämtats för att tolka respondenternas svar i sammanhang som rör självinsikt, personlig utveckling och modet att våga leda.

## 2.5 Studiens kvalitet

Nedan förs diskussioner om studiens validitet, reliabilitet respektive kunskapsanspråk. Validitet och reliabilitet är intressant att diskutera för att erbjuda en möjlighet att bedöma korrektheten i den undersökning vi har gjort. Kunskapsanspråk tas upp för att visa vår medvetenhet och ödmjukhet inför begreppet kunskap som också våra resultat ska ställas mot.

### Validitet

Validitet eller giltighet syftar på ett mätinstruments förmåga att faktiskt mäta det som avses mätas. Det är således i en undersökning viktigt att välja rätt mätmetod och justera densamma för att undvika stora systematiska fel.<sup>13</sup> I denna undersökning används intervjuer som mätinstrument. För att uppnå en god validitet är det då viktigt att ställa relevanta frågor. För att öka giltigheten har frågorna i intervjun diskuterats med handledarna och därefter modifierats. Dessutom har en provintervju genomförts för att ytterligare förbättra möjligheten till relevanta frågor. Det faktum att respondenterna gavs möjlighet att förbereda sina svar kan leda till minskad giltighet på så sätt att de skulle kunna jämföra och modifiera sina svar innan intervjun. Svårighet att mäta om kursen lett till ökad effektivitet i verksamheten kan bidra till försämrad validitet. Genom att använda både chefer och medarbetare i intervjuerna är det troligt att validiteten förbättras. Däremot är det sannolikt att den försämras som följd av att urvalsprocessen inte skedde helt slumpmässigt.

### Reliabilitet

Med reliabilitet menas tillförlitlighet och stabilitet i undersökningen. En undersökning med god reliabilitet ska ge samma resultat varje gång den upprepas eftersom den är okänslig för slumpfel.<sup>14</sup> Brist på tillförlitlighet är ett vanligt problem i tolkande undersökningar eftersom resultatet delvis beror av respondenternas förståelse för ämnet. I denna undersökning har urvalet av respondenter delvis gjorts för att begränsa detta problem. De flesta chefer som ingår i undersökningen har genomgått båda stegen i SKF:s ledarutvecklingsprogram varför förståelsen torde vara tämligen god. Det faktum att cheferna fått möjlighet att förbereda sina svar borde också öka reliabiliteten. Då medarbetarna inte fick tillfälle till detta är det en faktor som påverkar tillförlitligheten negativt. Det är troligt att urvalet av 12 chefer och 12 medarbetare ger en tillförlitlig och representativ bild av rådande uppfattningar. Det är också viktigt att framhålla att undersökaren kan påverka och styra de intervjuer som görs. Genom utbildning kan detta problem minimeras. I detta sammanhang kan det nämnas att vi under studietiden har införskaffat bl.a. teoretiska kunskaper i intervjuteknik.

Risken finns att vissa respondenter lämnar socialt önskvärda, eller oärliga, svar och på så sätt försämrar reliabiliteten. Möjligheterna att kontrollera dessa mätfel är ytterst begränsad. Enda vägen till kontroll är att ge så god information som möjligt om intervjuernas syfte och mål.<sup>15</sup> Det sistnämnda har vi tillgodosett som beskrivits under rubriken *Intervjuprocess* (kapitel 2.3).

---

<sup>13</sup> Lantz, B. (2003), s. 57

<sup>14</sup> Lantz, B. (2003), s. 58

<sup>15</sup> Sandberg, L. (2002), s. 14-15

## Kunskapsanspråk

Kunskapen som kan fås genom den undersökning som här genomförts kan ifrågasättas kritiskt. Både det som undersöks och sättet på vilket det undersöks måste tolkas för att förstås. Tolkningarna görs av oss och färgas av vem vi är samt de kunskaper och erfarenheter vi bär med oss. Trovärdigheten i det vi presenterar anser vi ändå vara hög då vi är medvetna om ovanstående samt då vi öppet redovisar hur vi gått till väga och på vilka grunder vi gör våra tolkningar.

Vi är medvetna om att slutsatser som dras av de berättelser vi grundar desamma på måste ses i skenet av att de är tolkningar av just berättelser. Med berättelser avses här vad respondenterna har att säga om hur de vid intervjutillfället upplever sin verklighet. Huruvida detta går att ställa mot en objektiv verklighet kan man med visst fog lyfta frågetecken kring. Samtidigt anser vi att det är hur de inblandade upplever verkligheten som faktiskt har en betydelse i sammanhanget. De effekter av ledarutvecklingsprogrammet vi söker finna handlar om mellanmänskliga relationer och hur detta påverkar verksamheten. Detta går enligt oss inte att avläsa i några objektiva fakta utan måste upplevas eller som näst bästa alternativ, som i vårt fall, återges genom berättelser.

Frågorna till intervjun är utformade för att i största möjliga mån erhålla konkreta svar. Inte desto mindre måste intervjumaterialet tolkas och till viss del reduceras för att göras hanterbart. Vi fungerar som ett filter mellan rådata och en strukturerad, av oss konstruerad, datamängd. Teorier som valts av oss fungerar som förklaringsmodeller och är ett stöd för att strukturera materialet. Dessa teorier och begrepp begränsar oss dock i våra tolkningar. För att i största möjliga mån redovisa de ursprungliga berättelserna används i analysen en hel del citat. Genom detta förfarande försöker vi vara så öppna som möjligt och låta läsaren bedöma den övriga texten i förhållande till dessa citat. Huruvida andra tolkningar kan göras och om dessa är närmare en sanning kan vi inte säga annat än att möjligheten existerar.

## 3 Förstudie

---

*Innan berättelserna från undersökningens presenteras inleder vi med en förstudie i ämnet. Vi vill med denna ge en bredare bild av begreppet ledarutveckling genom att se på hur denna utvecklats historiskt och vad andra har haft att säga om denna företeelse. Studien har också varit till hjälp för oss i arbetet då den givit oss en kunskapsgrund som vi kunnat stå på vid utformning och genomförande av undersökningen. I förstudien ingår även en närmare undersökning av ledarutvecklingsprogrammet på SKF med sammanställning av tidigare utförda enkäter samt utveckling av innehållet i programmet.*

---

### 3.1 Vad är ledarutveckling?

Som utgångspunkt i begreppet ledarutveckling tas den definition som tidigare beskrivits under rubriken *Introduktion till ledarutveckling* (kapitel 1.2), det vill säga den kompetensutveckling som ges till personalansvariga chefer av deras arbetsgivare. Nedan ges en bakgrund till ledarutveckling genom att redogöra för vissa tidigare undersökningar som gjorts i ämnet. Ambitionen är att kort beskriva de huvuddrag som anses viktiga för att bidra med förståelse och kunskap när det gäller ledarutveckling i allmänhet samt att visa på några av de tidigare studier som gjorts i sammanhanget. Informationen presenteras först ur ett *historiskt perspektiv* och därefter hur man kan se på ämnet utifrån faktorer som *kontexter* och *aktörer*, d.v.s. inom vilka slags organisationer ledarutveckling kan bedrivas och av vem. Till sist tas ämnets bakgrund upp ur ett *internationellt perspektiv*.

#### Historiskt perspektiv

Vetenskapliga studier av ledarutveckling inom svenskt arbetsliv finns främst i form av avhandlingar. Visserligen behandlar en del managementlitteratur ämnet men dessa anses främst innehålla normativa och personliga vittnesmål. Avhandlingarna ger en historisk bakgrund till ledarutvecklingen i Sverige och de visar på en variation av olika utvecklingsåtgärder som förekommit sedan 1960-talet och framåt.<sup>16</sup>

*Chefs- och ledarutvecklingen ses som viktig och har ökat lavinartat under de senaste decennierna. Den har förändrats och omfattar numer ett stort spektrum av åtgärder, från mer traditionell chefsutbildning till okonventionella ledarutvecklingsprogram, ibland kombinerat med träning tillsammans med arbetsgruppen. Denna utveckling kan också ses i perspektiv av den strävan som råder inom organisationer att tillvarata samtliga medlemmars förmåga och resurser. Naturligt kan då vara att starta med chefsutveckling för att därefter övergå till personalutveckling omfattande all personal. (...). Chefsutveckling blir då inte ett mål i sig utan ett medel att möjliggöra verksamhetsutveckling. (Sköld 1987)<sup>17</sup>*

---

<sup>16</sup> Nilsson, P. (2005), s. 13-15

<sup>17</sup> Nilsson, P. (2005), s. 15

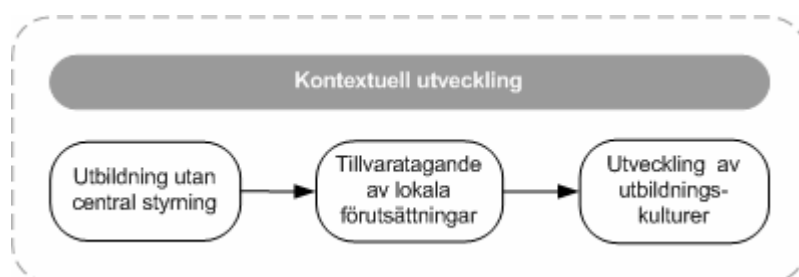
Vissa utbildningar har genom åren varit mer populära än andra. Under 1970- och 1980-talen var gruppdynamisk träning på modet men avlöstes under 1990-talet av mentorskapet. På senare tid har även det ökade intresset för ledarskapsfrågor i arbetslivet, kvinnliga chefer samt jämställdhet aktualiserats i och genom ledarskapsutbildningarna.<sup>18</sup>

Utvecklingen inom Sverige verkar stämma överens med den trend inom området som under 1960-talet beskrevs utifrån ett västeuropeiskt perspektiv. Då såg man ett stort behov av chefsutbildningar i Taylorismens anda, där chefens uppdrag bl.a. bestod i att se till att de underlydande medarbetarna besatt de kvalifikationer och hade den utbildning som uppgiften krävde. De problem man såg i detta sammanhang var att de utbildningar som fanns till buds under denna period, saknade gemensamma mål och resurser. Fokus för dessa utbildningar, menade man, skulle vila på metoder och tekniker enligt Taylors principer.<sup>19</sup>

Det fanns dock en medvetenhet om att traditionella ledarskapsprinciper krävde, om än inte en omvandling, så i alla fall något slags komplement i och med att man såg samtidens behov av social acceptans för chefsutbildningar. Man såg vidare ett behov, grundat på den industriella utvecklingen, av chefer som kunde skapa visioner och se saker från ett vidare perspektiv; en integrerad ledarskapsfilosofi eftersöktes. Utgångspunkten för en förändrad chefsutbildning, från teknikorierad till en mer dynamisk och företagsanpassad sådan med fokus på ledarskap, fanns att hämta från en förändrad samhällsbild. Förändringar i sociala strukturer, nya möjligheter att utbilda sig, förändrade relationer mellan människor och organisationer samt synen på personlig utveckling och vilka möjligheter det innebar var startpunkten för den chefs- och ledarskapsutbildning som utvecklats fram till idag.<sup>20</sup>

## Kontexter

Olika sektorer och branscher har utvecklat olika sätt att arbeta med kompetensutveckling. Detta visar på att olika organisationer ger utrymme för olika utbildningskulturer där lokala förutsättningar tas tillvara vilket innebär att utbildningen blir kontextuell. Denna utveckling åskådliggörs i figur 3.1 nedan.<sup>21</sup>



Figur 3.1. Kontextuell utveckling av utbildningar.

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Svenson, A. L. (1960), s. 57-58

<sup>20</sup> Ibid

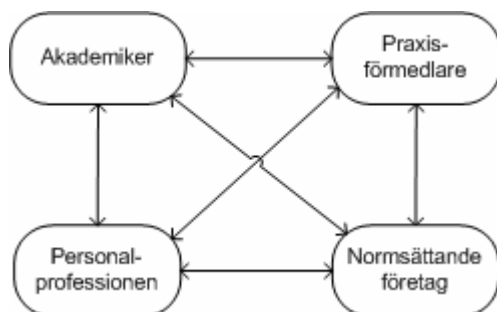
<sup>21</sup> Nilsson, P. (2005), s. 13



Man har på senare år blivit tydligare med att lyfta fram organisationskontextens betydelse för ledarutvecklingen. Studier har gjorts huruvida generella utbildningar kan möta heterogena behov hos en grupp deltagare, med olika bakgrund och från olika organisationer. Organisationsextern ledarutveckling har då ställts mot det klassiska överföringsproblemet inom pedagogiken som behandlar hur erfarenheter från ett utbildningssammanhang kan överföras till ett arbetssammanhang utan att kontextfaktorer hindrar.<sup>22</sup> Någon vidare fördjupning om detta problem görs inte här utan ambitionen är endast att belysa kontextens betydelse inom området.

## Aktörer

Tidigare studier av ledarutveckling argumenterar för att individer ur kursledningen och de som organiserat utbildningarna spelat en central roll för hur de enskilda ledarutvecklingsprogrammen kommit att utformas i de enskilda organisationerna. Ser man aktörsbegreppet ur ett vidare perspektiv, där även organisationer omfattas, har forskningen om ledarutveckling även där identifierat ett antal viktiga aktörer. Man har inte kunnat påvisa någon klar åtskillnad mellan enskilda individer och de organisationer som de verkat inom. Däremot ses ett beroendeförhållande dem emellan i det att individerna inte skulle ha haft möjlighet att verka i tillräcklig utsträckning utan organisationen som stöd. Universiteten, och inte minst handelshögskolorna, i Sverige har även de lyfts fram som viktiga aktörer i sammanhanget. Universiteten har genom den internationella forskningsmiljön fungerat som förmedlare av ledarutvecklingsidéer från framförallt USA.<sup>23</sup>



Figur 3.2. Aktörer och samspelet mellan dem. (Tengblad 1997)<sup>24</sup>

Det sker ett ömsesidigt utbyte av idéer om ledarutveckling mellan olika typer av aktörer, vilket åskådliggörs i figur 3.2 ovan. Aktörerna kan grovt delas in i akademiker, praxisföredlare, företrädare för personalprofessionen och normsättande företag. Ledarutveckling hos en enskild organisation bör studeras utifrån sin omgivning där dessa olika typer av aktörer är verksamma och påverkar ledarutvecklingen.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Nilsson, P. (2005), s. 27-32

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Nilsson, P. (2005), s. 31

<sup>25</sup> Nilsson, P. (2005), s. 31-32

## Internationellt perspektiv

Svenskt arbetsliv, och inte minst ledarutveckling, påverkas av influenser utifrån. Det är främst den nordamerikanska organisations- och ledarskapsforskningen som påverkar utvecklingen i Sverige. Bibliometriska studier visar på en amerikansk dominans inom området. Det finns visserligen mångfald i och med att forskningsfältet är internationellt men då den amerikanska dominansen är så pass stor finns fog för att tala om en homogenisering i ämnet. Bland de amerikanska forskarna finns bland andra Yukl, som ses som en av drivkrafterna till populära ledarutvecklingsmetoder såsom bl.a. ”case” och rollspel. Yukl menar att gruppövningar är mycket funktionellt när det gäller att förändra chefers kompetens inom det mellanmänniska området. Han forskning visar vidare att det finns en stor bredd av aktiviteter som ryms inom begreppet ledarutveckling. En del program kan pågå i flera år och vara mycket omfattande medan andra bara pågår några timmar. Koncentrationen sägs ligga kring behov som chefer på låg- och mellannivå har. Europeisk forskning har, p.g.a. den amerikanska dominansen, haft svårt för att hävda sig när det gäller t.ex. publikationer i framstående tidskrifter inom management. Det finns dock ett flertal europeiska forskare som under längre tid arbetat med att skapa en bättre balans mellan amerikansk och europeisk forskning när det gäller ledarutveckling. Dessa forskare säger sig ha kunnat urskilja inte bara en skillnad mellan den amerikanska kontexten och den europeiska, utan även skillnader mellan europeiska länder i hur företag och organisationer arbetar med ledarutveckling. En studie gjord år 1994 av Burnois, Chauchat och Roussillon pekar på skillnader inom de olika europeiska länderna utifrån bl.a. följande aspekter:<sup>26</sup>

- beslutsnivå för ledarutvecklingen (nationsnivå, dotterföretag, arbetsplats)
- ansvarig aktör för beslut kring ledarutveckling (personalchef, linjechef)
- ekonomiska ramar samt antal utbildningsdagar för ledarutveckling
- innehåll och moment som prioriteras inom ledarutvecklingen

Forskarna grupperade de europeiska länderna som ingick i studien och försökte därmed strukturera de olika ländernas karaktäristik för att påvisa mönster inom ledarutvecklingen baserat på nationalitet:

*Management development is both important and complicated. It varies significantly by country across Europe, and although the countries can be grouped, they do not clearly fall into any previously noted patterns. There are differences in the kind of management training undertaken in the various countries, with, for example, emphasis on language in Spain and Finland; on communication in Ireland and Norway; on delegation in Sweden and Norway; team building and performance appraisal in the United Kingdom and motivation in Germany. (...) (Burnois, Chauchat & Roussillon 1994)<sup>27</sup>*

Även två svenska forskare pekar på skillnader mellan europeiska länder när det gäller ledarutveckling. Lindeberg och Månson redovisade år 2000 sina forskningsresultat inom området. De svarade bl.a. på frågan hur viktigt personalchefer tror att kompetensutveckling kommer att bli inom ledarskap och arbetsledning för den egna organisationen de kommande

<sup>26</sup> Nilsson, P. (2005), s. 32-37

<sup>27</sup> Nilsson, P. (2005), s. 36



tre åren. I Danmark och Nederländerna ansåg mindre än 50 % av personalcheferna att detta var mycket viktigt, till skillnad från svenska personalchefer där andelen var betydligt högre (86 %). Högst andel personalchefer som fann frågan mycket viktig påvisades i Finland. Överlag visade undersökningen att svenska organisationer placerades i toppen i jämförelse med andra länder när det gäller att värdera kompetensutvecklingens betydelse.<sup>28</sup>

### 3.2 Tidigare studier av effekter

Syften och målsättningar för ledarutvecklingsprogram har haft höga ambitioner enligt den forskning som tidigare bedrivits på området. Vid en jämförelse mellan sex olika organisationer, från olika sektorer och branscher, fann Nilsson att organisationernas övergripande syften visade sig tämligen heterogena. Ledarutvecklingens *syften och målsättningar* kunde i stort beskrivas i termer av nyttotänkande med ekonomiska och socialiserande förtecken. Närmare bestämt kan det övergripande syftet med ledarutvecklingen sägas ha varit att få till stånd planerade beteendeförändringar hos cheferna på längre sikt. Utbildningsprogrammen i organisationerna byggde på en tanke om individens utveckling för organisationens bästa och företagen satsade främst på ledarutveckling för att de skulle få något tillbaka, inte utifrån något bildningsideal för fria individer. Cheferna skulle vara de som spred vissa normer och värderingar vidare till medarbetarna. Ledarutvecklingsprogrammen som studerades var alltså ytterst motiverade utifrån att organisationen som sådan skulle utvecklas och syftade således inte bara till individutveckling. Cheferna ansågs vara en strategiskt viktig grupp vars medverkan i utbildningen sågs som ett viktigt redskap för att få med övriga medarbetare att utveckla organisationen.<sup>29</sup>

*Vi satsar på ledarutveckling för att ledarna är vårt främsta verktyg till att uppnå resultat. Ledaren är den som ska bära våra mål och vårt uppdrag. Vi måste se till att det verktyget är så slipat som möjligt. Annars åstadkommer vi inget resultat. (en aktör)<sup>30</sup>*

Tidigare studier har försökt utvärdera om ledarutvecklingens mål kunnat nås och man har försökt påvisa effekter på både individ- och organisationsnivå. Det har visat sig att forskarna inte funnit några snabba eller enkla svar på vilka effekterna blir av att satsa på kompetensutvecklingar inom en organisation. Statliga utredningar har dock lyft fram en mer optimistisk syn på vilken betydelse som kompetensutveckling har för individer och samhället i stort. De forskningar som bedrivits inom området, främst i form av avhandlingar, diskuterar samtliga i mer eller mindre utsträckning effekter på *individnivå*. Dessa effekter bestod av både förändrade attityder och beteenden hos de medverkande cheferna. Studier har även visat att olika individer tar till sig och lär sig olika saker av en och samma kurs. Organisationsinterna utbildningar anses även i en del fall bidra till en ensidig påverkan av önskvärda attityder och ideal hos deltagarna. Ett av de viktigare resultaten som redovisas i sammanhanget är att de enskilda ledarutvecklingarnas uppsatta mål inte var styrande för vad cheferna verkligen lärde sig under utbildningarna.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Nilsson, P. (2005), s. 32-37

<sup>29</sup> Nilsson, P. (2005), s. 102-104

<sup>30</sup> Nilsson, P. (2005), s. 102

<sup>31</sup> Nilsson, P. (2005), s. 18-24

De ledarutvecklingsprogram som studerats i de olika avhandlingarna var inte enbart eller främst fokuserade på att utveckla individerna ifråga. Man utgick även ifrån tanken om att organisationen skulle utvecklas genom att individerna först utvecklades. Det visade sig dock inte möjligt att avläsa effekter på *organisationsnivå* utifrån de effekter som påvisades på individnivå. Med andra ord fanns det inga belägg för att förändringar på individnivå resulterar i förändringar, utifrån de studier som gjordes. Detta förklaras med att det kan finnas motsättningar inom den enskilda organisationen som gör att effekterna stannar på individnivån. En annan intressant aspekt är att en av studierna visade att cheferna respektive den underställda personalen ger olika bilder av hur cheferna förändrats under utbildningen. Att chefer uppger att de utvecklats innebar alltså inte att personalen tydligt märkte någon skillnad i det fallet. Andra förklaringar till resultaten av undersökningarna av effekter på organisationsnivå kan vara att det är svårt att dra några entydiga gränser mellan var effekter på individ- respektive organisationsnivå börjar respektive slutar.<sup>32</sup>

Sammanfattningsvis har forskarna diskuterat och försökt belysa effekter av ledarutveckling utifrån ett individ- respektive organisationsperspektiv. Ingen har dock berört grupp- eller samhällsnivån. Effekter på individnivå diskuteras i flertalet av avhandlingarna. Det är egentligen inte någon av forskarna som förnekar ett samband mellan ledarutvecklingsinsatsen och deltagarna, men däremot diskuteras vilken typ av effekter det rör sig om och huruvida dessa svarar upp mot målen med utbildningen. Däremot kan inte någon av studierna visa på några entydiga samband mellan ledarutveckling och organisationsutveckling. Detta betyder dock inte att man kan dra slutsatsen, att ledarutveckling är bortkastad ur ett organisationsutvecklingsperspektiv.<sup>33</sup>

*Ledarutveckling kan inte sägas vara lösningen med stort L i de organisationer jag studerat. Men däremot en av flera insatser för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna och effektivisera organisationen. Organisationerna kan således sägas ha haft en hög tilltro till ledarutveckling, men knappast någon övertro på så sätt att det skulle vara ett mirakelmedel. (Nilsson 2005)<sup>34</sup>*

Vidare kan det, enligt de studier som gjorts, argumenteras för att ledarutveckling som kritiserar av forskare mot bakgrund av teoretiska uppfattningar inte behöver vara negativa för de deltagande cheferna. Positiva effekter på individnivå, och eventuellt även på organisationsnivå, kan uppstå även om dessa inte motsvaras av någon teori.<sup>35</sup>

### 3.3 SKF:s ledarutvecklingsprogram

Varje delkurs i ledarutvecklingsprogrammet inom SKF Sverige undersöks i samband med varje kursavslut. Nedan ges en kort analys av dessa undersökningar. Därefter redovisas ett antal centrala begrepp som ingår i SKF Sveriges ledarutvecklingsprogram. Avslutningsvis görs en jämförelse av det interna programmet hos SKF Sverige med andra vanligt förekommande ledarutvecklingsprogram i andra svenska organisationer.

---

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Nilsson, P. (2005), s. 115

<sup>35</sup> Nilsson, P. (2005), s. 18-24

## Tidigare utvärderingar hos SKF

Efter varje genomförd kurs gör kursledningen en enkätundersökning där deltagaren får komma med feedback och synpunkter på kursinnehållet. Resultatet av dessa enkätundersökningar redogörs för översiktligt, i syfte att förstå deltagarnas omedelbara intryck av kursmomenten. Generellt sett har svarsfrekvensen varit hög bland deltagarna. Några har lämnat utförliga svar där mycket information finns att hämta. Vi har undersökt och sammanställt utvärderingar från kurser som gavs mellan 2002-2005. Vi har fått tillgång till samtliga enkäter via vår handledare och har sedan gjort ett slumpmässigt urval för att ta ut de enkäter som ska utgöra underlag för denna sammanställning. Totalt har 52 enkäter från *Grundutbildning för chefer* och 44 stycken från *Leda på engagemang* studerats. De punkter som besvaras i enkäten är:

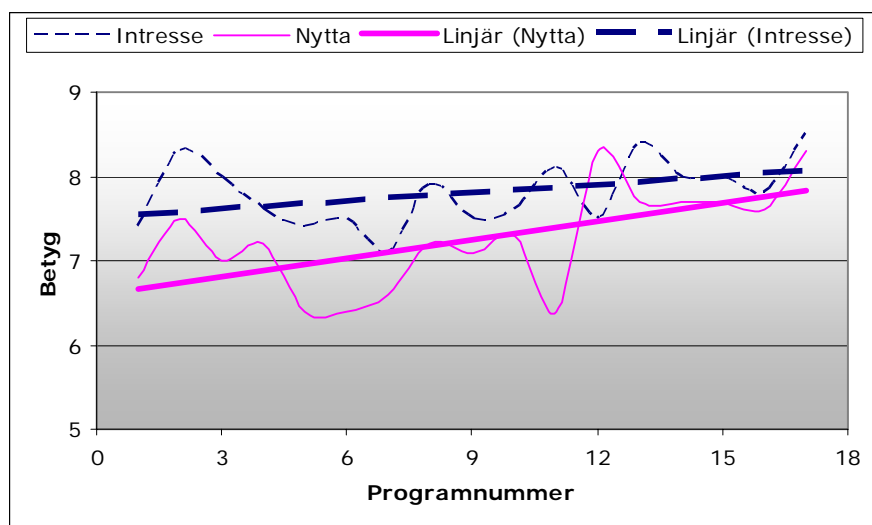
- *Vad har programmet givit mig?*
- *Vad jag speciellt tyckte var bra.*
- *Något som var mindre bra/kan förbättras.*
- *Och i övrigt tycker jag...*

Då dessa frågor lämnar utrymme för stor spridning i svaren har vi valt att endast presentera de mest frekventa. Vi gör dessutom en uppdelning mellan vad som upplevts som positivt och det som varit negativt eller kan förbättras.

Många av dem som genomgått *Grundutbildning för chefer* anser att ökad förståelse för chefsrollen har varit positivt. Vidare tycker ett fåtal att de har fått nyttiga kunskaper om grupper och gruppdynamik. Ett fåtal anser att arbetsrätt och transaktionsanalys har varit intressanta moment i kursen. Ett fåtal anser att fördelningen mellan teori och diskussion är lämplig. En del upplever ett alltför pressat tidsschema och långa arbetsdagar. Ett fåtal upplever att någon föreläsare har varit ostrukturerad eller svävat ut för mycket. Ett fåtal är negativt inställda till momentet om psykosocial arbetsmiljö.

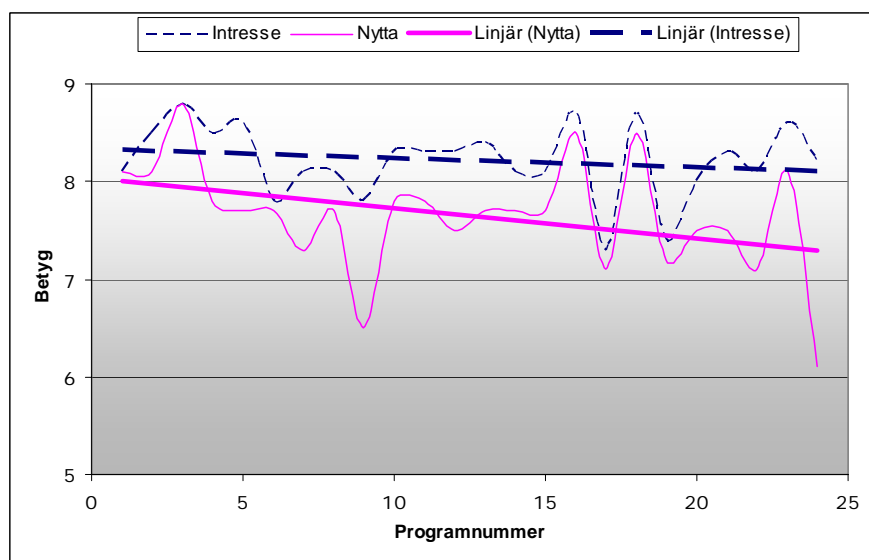
Av dem som gått *Leda på engagemang* menar de flesta att denna kurs har bidragit till ökad självinsikt. Många anser att de genom kursen har fått ytterligare förståelse för grupper och gruppdynamik. Vidare anser många att de genom kursen fått chansen att träffa trevliga människor i samma situation de själva, och på så sätt kunnat bygga nya nätverk. Många hävdar också att feedbackövningar var nyttiga och givande. Ett fåtal anser att det inte finns något negativt med kursen eller moment som kan förbättras. Lika många saknar dock uppföljning eller ytterligare steg i utbildningen. Ett fåtal är negativa till att kursledaren svävar iväg och saknar en röd tråd. Ett fåtal vill att mer tid avsätts för praktiska problem eller case.

Nedanstående figur visar deltagarnas intresse och upplevda nytta av kursen efter att ha gått *Grundutbildning för chefer*. Kurvorna visar hur medelbetygen varierar över tid. Båda kurvorna följer varandra och har en uppåtgående trend. Denna trend är tydligast hos den upplevda nyttan. Betygsskalan går från 1-9 varför deltagarnas erfarenheter av kursen verkar vara mycket goda.



Figur 3.3. Betygsättning av utbildning från kursutvärderingar från "Grundutbildning för chefer".

Nedanstående figur visar hur medelbetyget för deltagarnas intresse och upplevda nytta med kursen har varierat över tid. Då skalan även här sträcker sig från 1-9 får deltagarnas omdömen ses som mycket goda. Deltagarnas intresse ligger konstant på en något högre nivå än nyttan och kurvorna följer även här varandra tydligt. På lång sikt går det att urskilja en något vikande trend framförallt då det gäller upplevd nytta. Detta kan till stor del förklaras av ett kraftigt fall i samband med program nummer 24.



Figur 3.4. Betygsättning av utbildning från kursutvärderingar från "Leda på engagemang".

En del kursdeltagare har i båda kurserna spontant uttryckt att de är mycket nöjda med kursledarna. Ett fåtal menar dock, som nämnts ovan, att föreläsarna svävar ut för mycket. Möjligen kan detta uppfattas som positivt av andra genom att det upplevs som att föreläsaren ger goda och nyttiga exempel.



Viktigt att notera är att en del svar troligtvis går in i varandra då antalet moment på kurserna är många. Detta kan göra att den redovisade svarsandelen är lägre än den verkliga både vad gäller positiva och negativa svar. Ett annat argument för detta är att deltagarna troligen inte anger alla positiva eller negativa inslag i kurserna utan endast de som är tydligast. En annan tendens som kunnat observeras är en tydlig koncentration av ett visst svar från en enskild delkurs. Vid nästa delkurs kan detta svar helt utebli. Momentet med arbetsrätt är ett exempel på detta fenomen. Detta kan vara en följd av att programmen delvis anpassas efter deltagarnas intressen, och att ett särskilt fokus på ett moment görs vid ett tillfälle för att sedan inte upprepas vid nästa. En aspekt som inte får bortses från är att utvärderingen görs i slutet av tredje sammankomsten i varje kurs. Det skulle kunna skapa en högre koncentration av svar kring moment som behandlats sent i kursen.

Vid en jämförelse mellan huvudsyftena för programmen och de resultat som utvärderingarna gett kan syftena anses ha uppnåtts med argumentet att frågor som hänvisar till huvudsyftena har fått flest positiva svar. Intressant är dock att många som gått *Leda på engagemang* värderar möjligheten till nätverksbyggande högt. Detta är inte ett uttalat huvudsyfte utan kan ses som en, om än inte betydelslös, biprodukt.

## Centrala moment SKF Sveriges ledarutvecklingsprogram

Några av de mer centrala momenten inom ledarutvecklingsprogrammet är konflikthantering och vikten av att kunna bygga fungerande lag. Viktigt är också att lära känna sig själv. För dessa ändamål läggs viss tyngd på metoder som TA (Transaktionsanalys), målbild och målbildsprogrammering samt exponeringsövningar.<sup>36</sup>

Begreppet TA kan kort beskrivas som en modell för att beskriva kommunikation och hur denna tas emot. Inom TA diskuteras vilka olika reaktioner som framkallas eller som man kan förvänta sig beroende på hur ett meddelande läggs fram. Kunskaperna är tänkta att användas för att dels undvika att konflikter manifesteras, dels lösa redan manifesterade konflikter. För mer information om TA hänvisas till ITAA<sup>37</sup>.

Med *målbildsprogrammering* avses här en metod att visualisera hur man vill att framtiden skall gestalta sig men utan att i detalj planera vägen dit. Begreppet skall således inte förväxlas med målstyrning (MBO) vilket fokuserar på att använda mål som mer konkreta och detaljerade styrmedel. Att ha en målbild anses vara ett starkt hjälpmedel för att få lag att arbeta mot gemensamma mål i stora och små frågor.

*Exponeringsövningar* går ut på att inför en grupp öppna upp sig och blotta sitt inre ganska långtgående för att dels öva på att våga visa vem man är, dels formulera detta för sig själv. Övningen anses ge ett viktigt bidrag till en större självinsikt samt människokännedom i allmänhet.

---

<sup>36</sup> Ola Åkerström (SKF)

<sup>37</sup> [www.itaa-net.org](http://www.itaa-net.org)



## Jämförelse med andra ledarutvecklingsprogram

Innehållet i SKF:s ledarutvecklingsprogram är vanligt förekommande i liknande program inom andra organisationer i Sverige. Nilsson har gjort en jämförelse av ledarutvecklingsprogram inom sex olika organisationer i Sverige och identifierat 13 olika grupperingar av innehåll.<sup>38</sup> Dessa grupper jämförs i tabell 3.1 med innehållet i SKF:s ledarutvecklingsprogram. Likheten som finns mellan innehållet i SKF:s ledarutvecklingsprogram och andra liknande program inom andra organisationer kan ses i ljuset av det som nämndes under rubriken *Introduktion till ledarutveckling* (kapitel 1.2) angående organisationsmoden. Även innehållet i programmen verkar alltså vara något som är allmänt vedertaget inom svenska organisationer.

Tabell 3.1. Jämförelse av innehåll i SKF Sveriges ledarutvecklingsprogram med innehåll i andra svenska organisationers program.

Vanligt innehåll i svenska ledarutvecklingsprogram	SKF Sveriges ledarutvecklingsprogram
Chefsrollen – att bli arbetsgivarföreträdare	Finns med i steg 1.
Omvärlden	Mindre fokus. Till viss del genom de lagar som diskuteras i steg 1.
Organisationskännedom	Mindre fokus. SKF:s tillämpning av arbetsrätt finns med, men diskussion om organisation med processtyrning etc. saknas. Det senare finns med i andra program, t.ex. introduktion.
Ledarrollen – att arbeta genom andra	Finns med i båda stegen genom framförallt begreppet gruppdynamik.
Personalfrågor	Återfinns i steg 1 där bl.a. arbetsrätt samt mångfald diskuteras.
Grupper och deras utveckling	Återfinns i båda stegen.
Konflikthantering	Återfinns i båda stegen.
Förändringsarbete och verksamhetsutveckling	Mindre fokus på förändringsarbete. Verksamhetsutveckling finns med som bakomliggande tanke i steg 2.
Kommunikation	Återfinns i båda stegen.
Målstyrning	Återfinns ej.
Självkännedom	Återfinns framför allt i steg 2 men även i viss mån i steg 1.
Hälsoarbete	Återfinns i steg 1 där arbetsmiljöfrågor diskuteras.
Den egna utvecklingen	Återfinns framför allt i steg 2 men även i viss mån i steg 1.

<sup>38</sup> Nilsson, P. (2005), s. 142



## 4 Motivation

---

*Analysen av de insamlade berättelserna kring ledarutvecklingsprogrammets effekter på ledarskap och verksamhet inleds här med det första av våra tre teman, motivation. I detta kapitel har uttalanden samlats som kan knytas till detta tema. Inledningsvis ges en grund till hur motivation kan uppstå hos människan och vad i svaren som knyter an till detta. Några mer konkreta faktorer som visat sig leda till motivation tas därefter upp jämte faktorer som rör arbetsmiljön. Avslutningsvis summeras dessa diskussioner där också nya problem identifieras som leder vidare till den fortsatta undersökningen i det följande temat gruppdynamik.*

---

Respondenternas svar som anknyter till motivation och hur denna upplevs ha förändrats i verksamheten ger just respondenternas uppfattning i frågan. Teorier har valts för att dels hitta förklaringar till hur engagemanget i verksamheten kan ha påverkats och dels som ett sätt att ordna svaren. Det finns många olika teorier om motivation vilka inte alla är tillämpbara på det som har sagts. Teorierna ska därför inte ses som en definitiv förklaring till engagemanget, andra teorier skulle kunna bidra med andra förklaringar. Syftet med att använda de teorier som valts är att ge en grund för diskussionen om de möjligheter som kan fås genom en utbildning till ett ökat engagemang hos både chefer och medarbetare. Att vara engagerad likställs i denna diskussion med att vara motiverad. Två huvudgrupper av teorier har använts där den ena fokuserar på psykologin bakom människans drivkrafter och den andra tar upp ett antal konkreta faktorer som anses ha inverkan på engagemanget. Teorierna identifieras och definieras löpande i samband med att respondenternas synpunkter och upplevelser av engagemang återges.

### 4.1 Människans drivkrafter

Chefer har fått svara på frågan om de anser att ledarutvecklingsprogrammet har bidragit till ökat engagemang i verksamheten. Svaren varierar här en hel del, från ett kategoriskt *nej* till *ja, definitivt*. Många medarbetare svarar *ja* på frågan om de känner sig mer engagerade i sitt arbete nu än tidigare. Detta knyts då framförallt till begreppen ”Fabrik90” och ”GBO”. Ett svar som representerar många chefers ståndpunkt är att programmet bidrar, dock inte ensamt, till att engagemanget i verksamheten ökar:

*Ja, om man bara hade arbetat med ledarutvecklingsprogrammet. Men andra saker görs också varför andra saker kan påverka och kanske samverka.*

Mycket har förändrats inom SKF under den tidsrymd (10-15 år) där vi söker förändringar i ledarskap och verksamhet. Den nya arbetsorganisationen (Fabrik90/GBO) är en stor förändring som även inneburit ett förändrat sätt att styra och leda arbetet. För att se närmare på hur engagemanget i verksamheten har påverkats och vad som kan vara orsakerna bakom detta diskuteras här människans drivkrafter.

Kan man som ledare lära sig något på en utbildning för att öka motivationen hos en medarbetare? Det finns idéer som innebär att det är omöjligt för en person att motivera en annan. Detta uttalande bygger på att motivation kommer inifrån och att denna dessutom inte

alltid är tillgänglig ens för det egna medvetandet.<sup>39</sup> Resonemanget grundar sig på Freuds teorier som i motivationssammanhang dock inte står helt utan kritik. Nedan presenteras några kompletterande synsätt vilka pekar på att det ändå kan finnas några drivkrafter som gäller för de flesta i vissa situationer.

Den teoretiska grunden kring drivkrafter hämtas i stor utsträckning från Weiner. Han har i sin bok *Human Motivation* sammanställt olika teorier från olika områden inom psykologin. Förutom en historisk genomgång av psykologins utveckling gör han en gruppering av de olika teorierna med hjälp av metaforer. Genom att göra detta trycker han på att ingen av de enskilda teorierna kan göra anspråk på att ha en mer sanningsenlig bild än de andra. Det finns ännu inte en heltäckande teori som tar upp alla psykologiska aspekter på motivation. Teorierna som utvecklats under historien har fått utstå en del kritik, men har ändå visat sig komma med rimliga förklaringsmodeller i vissa sammanhang. Det finns alltså enligt Weiner mycket att hämta från de olika skolorna. Man ska dock vara medveten om att man väljer att se problemet ur ett visst perspektiv och att andra förklaringsmodeller kan ge andra resultat.<sup>40</sup> Några av dessa teorier kommer att tas upp löpande i anslutning till diskussioner kring respondenternas svar.

## Ledarutvecklingsprogrammet och motivation

Nedan återges först ytterligare några svar på frågan till cheferna om engagemanget ökat i verksamheten beroende på ledarutvecklingsprogrammet.

*Kanske. En del nyanställda har stort engagemang från början. Finns redan viss erfarenhet från början. Programmet nog inte avgörande.*

*Sättet att leda har påverkats av ledarutvecklingsprogrammet. Man (medarbetarna) efterfrågar lagarbete och support. Man ställer högre krav på att det blir förändring efter att en chef har gått en ledarutbildning. Kravet på chefer höjs.*

*Ja. På tjänstemannanivå. Det är dock svårt att höja engagemang hos operatörer som inte är förberedda på det ledarskap som ledarutvecklingsprogrammet lär ut.*

Det första svaret indikerar att engagemanget är något som finns hos de anställda, något de alltid bär med sig. Sett ur denna synvinkel skapas inte något nytt engagemang hos SKF och än mindre genom utbildningen. Detta liknar idéerna ovan om att man inte kan påverka en individs inre motivation. Samtidigt märks, vilket framgår av det andra svaret, att medarbetare höjer kravet på chefer som gått utbildningen. Det faktum att medarbetare ställer krav på förändring och efterfrågar implementering av chefens nya kunskaper visar att de intresserar sig vilket kan ses som ett tecken på engagemang. Det verkar dock inte alltid som om medarbetarna är medvetna om vad de kan förvänta sig. Det sista svaret ovan beskriver erfarenheter som återigen pekar på svårigheten att kunna påverka en individs engagemang utifrån. I detta fall verkar det vara mer kopplat till förståelse för ledarskapet och hur chefen agerar.

---

<sup>39</sup> Jackson, N. & Carter, P. (2002), s. 195

<sup>40</sup> Weiner, B. (1992)





Vi ställde också en direkt fråga till cheferna om ledarutvecklingsprogrammet tillhandahållit bättre redskap för att motivera medarbetare. Någon anser att man får det, men har svårt för att kunna ge konkreta exempel. I ett fall nämndes "fem motivatorer" som ett hjälpmedel i utvecklingssamtal. I ett annat fall nämndes även arbetsklimatanalys som ett redskap för att undersöka medarbetarnas trivsel. Det empiriska materialet som presenterats så här långt har lite konkret att komma med i vad utbildningen ger som kan öka motivationen. Ändå upplever många att engagemanget har ökat. Resonemanget utvecklas nedan för att få en möjlig förklaring till ledarutvecklingsprogrammets roll i sammanhanget.

## Behovstillfredsställelse

Många av de teorier som behandlar psykologin bakom motivation handlar om sökandet efter personlig lycka och att uppnå en inre jämvikt.<sup>41</sup> Detta innebär t.ex. att för att bli stimulerad krävs en inre obalans, ett behov att tillfredsställa. Är man nöjd med situationen söker man inte stimulans. I Freuds motivationsteori är instinkt är en viktig källa till drivkraft (om inte t.o.m. samma sak). Denna instinkt gestaltar sig i ett kroppsligt behov som utövar ett tryck att reducera behovstillståndet.<sup>42</sup> Problemet med att direkt komma åt det här är att instinkterna finns i vårt undermedvetna och det är alltså där behoven skapas. Just Freuds motivationsteori har inspirerat andra men har dock inte kunnat påvisas experimentellt.<sup>43</sup> Vad som är intressant för vårt vidkommande och det som också återfinns i många andra teorier är jämviktprincipen. Ett uttalande anknyter till detta:

*"Fem motivatorer" upplevs öka motivationen momentant, men medarbetarna vänjer sig vid ny nivå. Krävs ständigt bränsle på elden för att upprätthålla detta engagemang. Tid är en faktor av hur mycket fokus man lägger på detta.*

Jämförs detta med att engagemanget ökat under en längre period skall det således kontinuerligt ha skapats behov hos individerna; "bränsle på elden" skall ha tillförts under en längre period. Det kan också jämföras med svaret tidigare om att medarbetarna ställer krav efter att en chef varit på utbildning. Dessa förväntningar skulle kunna ses som ett väckt behov hos medarbetarna. Med tanke på vad som sägs om tid som en viktig faktor för att kunna upprätthålla glöden hos medarbetarna och att det kan gå lång tid mellan en chefs utbildningstillfällen är det dock inte rimligt att se detta som den enda förklaringen till det upplevda ökade engagemanget.

## Sovande husbonde, sovande drängar

Många av cheferna framhåller att de själva och andra chefer blivit motiverade av ledarutvecklingsprogrammet. Detta menar man också indirekt kan ha en positiv inverkan på engagemanget i verksamheten. Nedan återges ett axplock av uttalanden kring denna standpunkt:

---

<sup>41</sup> Weiner, B. (1992), s. 352

<sup>42</sup> Weiner, B. (1992), s. 29

<sup>43</sup> Weiner, B. (1992), s. 41



*De flesta är positiva till utbildningarna vilket ger engagerade chefer som i sin tur genom sin närvaro ger engagerade medarbetare. Är chefen inte engagerad är det svårt att få engagerade medarbetare: "Sovande husbonde, sovande drängar".*

*Utbildningen ger redskap att se saker på olika sätt för att motivera sig själv som ger bättre möjlighet att motivera medarbetare.*

*En bättre självinsikt ger trygghet som ledare. Detta "smittar av sig" och skapar engagemang.*

För att engagemang ska kunna smitta av sig verkar det krävas närvaro av den engagerade chefen. Närvaron kan vidare tänkas vara mer intensiv hos en engagerad chef. Att ha en engagerad chef i närheten av verksamheten verkar således öka engagemanget. Att veta vad som motiverar en som chef är en bra utgångspunkt för att förstå andra, men hur detta direkt kan leda till att även andra blir motiverade är oklart utifrån de teorier som här har studerats.

Det finns dock i sammanhanget en indirekt förklaring till att engagemanget upplevs smitta av sig. Weiner beskriver bl.a. Hulls *Drive Theory* vilken till stora delar, men inte helt, inspirerats av Freuds tankar. En del av denna teori, *Social Facilitation*, är intressant att jämföra med det som uttryckts ovan. *Social Facilitation* bygger på observationer där man iakttagit att närvaron av andra individer både kan dämpa och förstärka prestationer. Resultat och agerande är enligt denna teori beroende av andras närvaro, antingen som åskådare, aktörer vid sidan av eller samarbetande. Samarbete leder ofta till ökad motivation och aktörer vid sidan av verkar ofta väcka tävlingsinstinkten till liv.<sup>44</sup>

Utgående från dessa teorier skulle man kunna tänka sig att det är själva närvaron, förutsatt att denna ökar hos mer motiverade chefer, som leder till ett ökat engagemang. Intressant att nämna i anslutning till det som nämns ovan om tävlingsinstinkt är ett svar från en medarbetare som beskriver engagemang kring övergripande mål:

*Medveten om att SKF måste gå med vinst, annars kan "linen" flyttas till Kina. Målet är att vara bättre än de andra skiften - lite tävlan har spontant uppkommit...*

Utifrån att resultat och agerande är beroende av närvaron av åskådare är det intressant att dra paralleller till Benthams *Panopticon*. Principerna för detta är förvisso att "fångar" (Bentham designade ett fängelse) inte vet när de är bevakade eller inte, vilket leder till att de alltid kan räkna med att vara bevakade. Begreppet panoptism används ändå mer generellt som en form av självdisciplinering, dock med utgångspunkten att någon ser, eller kan se, vad du gör.<sup>45</sup>

Ett svar från en chef på frågan om engagemanget ökat i verksamheten p.g.a. ledarutvecklingsprogrammet berör detta:

*Kanske. Mer beroende på värderingar? Värderingar (öppenhet, hög etik etc.) infördes ungefär samtidigt med utbildningen. Ett paket med nytt ledarskap och ny arbetsorganisation infördes samtidigt. Den tidigare förmannen som styrde och kontrollerade har bytts ut mot ett självstyre där man (operatörerna) måste vara sina egna poliser.*

<sup>44</sup> Weiner, B. (1992), s. 97

<sup>45</sup> Jackson, N. & Carter, P. (2002), s. 113

En synpunkt som framkommit är att även om programmet tar upp vikten av att delegera finns en risk med att släppa för mycket. Om man släpper för mycket på ansvar och missar att göra uppföljningar har man märkt att motivationen går ner. Även detta kan tänkas kunna förklaras med begreppet panoptism, eller som en respondent uttryckte saken ovan: *sovande husbonde, sovande drängar*.

## Mål och motivation

Mål i sig återfinns i många teorier och tar sig bl.a. uttryck i att motivation kopplas till varseblivning, om man "sätter ljuset på något" dras man också dit.<sup>46</sup> I detta sammanhang nämns även vikten av psykologiskt avstånd till målet. Vanligast är att ju närmare målet, desto starkare drivkraft mot att se till att nå det (andra exempel existerar dock).<sup>47</sup> Målets betydelse understryks av att känsla av framgång eller misslyckande beror på prestation i förhållande till satta mål, inte absolut prestation.<sup>48</sup> Ytterligare teorier fokuserar på individuella skillnader när det gäller mål och motivation. Motivation till prestation ses här som resultat av känslomässiga konflikter mellan hoppet att lyckas och rädslan att misslyckas. Teorin beskriver hur de flesta, men inte alla, verkar motiveras mest av en "lagom" utmaning (inte för lätt, inte för svår).<sup>49</sup>

De teorier som tillkommit på senare tid lyfter fram känslornas roll tydligare än de teorier som tidigare nämnts. Värderingsmässig identifikation med verksamhetsmål och andra faktorer anses skapa hög motivation. Sammanfattningsvis talar man i dessa teorier om kausalt tillskrivet ansvar tillsammans med sympati med uppgiften som en central del i motivation.<sup>50</sup>

Flera teorier pekar alltså på att mål är en av förutsättningarna för motivation. Utgående från målets betydelse är det intressant att se närmare på vad respondenterna anser om hanteringen av mål inom företaget. Ledarutvecklingsprogrammet påverkan av företagets målhantering kan därmed ge indikationer på en indirekt koppling mellan programmet och engagemanget i verksamheten. De flesta respondenterna känner sig engagerade i verksamhetens mål. Kritiska röster, här från en medarbetare, kring hanteringen av mål finns dock:

*SKF är värdelösa på mål. Man saknar en tydlig målbild och har en för ensidig målformuleringsprocess där medarbetarna inte involveras. Info om mål är dock god.*

På frågan till cheferna om ledarutvecklingsprogrammet har bidragit till ett ökat fokus på de övergripande målen anser ett fåtal att det inte har det. En del anser att det kanske har det indirekt, genom ett nytt sätt att kommunicera. Många anser dock att det finns en koppling mellan programmet och ökat fokus på övergripande mål, dock inte alltid alla mål:

*Mål diskuteras - så ja. Men till stora drag handlar det om mjuka bitar. Svagt fokus när det gäller resultatmål.*

*Övergripande mål bygger på engagemang (...). Programmet kan nog faktiskt påverka detta.*

---

<sup>46</sup> Weiner, B. (1992), s. 111-113

<sup>47</sup> Weiner, B. (1992), s. 121

<sup>48</sup> Weiner, B. (1992), s. 163-165

<sup>49</sup> Weiner, B. (1992), s. 181

<sup>50</sup> Weiner, B. (1992), s. 294

*Ja. Öppenhet kring mål har blivit bättre.*

*Tror inte att målet kommit ner på lägsta nivå, genom utvecklingssamtal, om inte detta strukturerats genom "balanced scorecard" hela vägen ner.*

*Ja. "Målbildsprogrammering" har bidragit till högre effektivitet. Vi når målen bättre nu. Koppling till ledarutvecklingsprogrammet finns då det fokuserar på detta.*

*Ja, helt klart. Ger kännedom om organisationen och mål samt vikten att sprida det inom organisationen.*

*Hade det absolut vid tillfället jag gick. Nu mer tveksam eftersom koppling till visioner inte finns så tydligt idag i verksamheten. (...) Har möjligen blivit nedtonat sista tiden?*

Sammanfattningsvis ser således dessa chefer ett samband mellan ledarutvecklingsprogrammet och fokus på övergripande mål, med reservationen att denna del av kursen kan ha försämrats på senare år. Det verkar finnas en medvetenhet kring vikten av mål och något svar antyder att det finns en koppling mellan användandet av fokus på mål och effektiviteten. Det upplevda ökade engagemanget i verksamheten kan alltså mot bakgrund av de teorier som presenterades ovan till en del förklaras av ett ökat fokus på verksamhetens övergripande mål.

Även bland medarbetarna finns många som ser positivt på hur målen presenteras, särskilt om de ser på hur det utvecklats över tiden. På frågan om man är medveten och engagerad i olika mål ges bl.a. följande svar:

*Ja, beror dock på erfarenhet och tidigare kontakter inom företaget. Information ges ej företagsövergripande, men genom APT (arbetsplatsträffar) ges grundlig information om egen enhet. Man känner till mål och om kunden är nöjd. (ingen info för 10 år sedan)*

*Ja. Kundmedvetenhet ökat. Man kan mer om hela processen. Info om reklamationer. Dålig feedback på övergripande nivå, bra lokal sådan.*

*Lite engagerad. Får information. Vet vad kunderna vill ha. Får också reda på direkt om något gått fel. Förväntas att det ska gå bra, men får ibland höra att det gått bra också.*

*Allt är dikterat: målet är att producera till kunderna. Vet dock när och vad som efterfrågas. Just här är en flaskhals så det är alltid full rulle. Informationsspridning bättre nu än förr från chefer.*

Svaren indikerar att SKF är bra på att ge verksamhetsnära mål vilket upplevs som positivt. Detta kan också jämföras med vad teorin säger om att mål som ligger nära verkar mer motiverande. En stor del ligger troligen i den nya arbetsorganisationen som bygger på just målstyrda grupper. Samtidigt framkommer det att chefer blivit bättre på informationsspridning.

Många anser att man är sämre på mer övergripande information om företaget. En del framhåller att man heller inte bryr sig lika mycket om hur det går för andra SKF-bolag, att vardagliga problem ligger närmare. Man efterfrågar inte heller någon detaljerad information,

diagram etc., om hur SKF går i stort. Det har också framkommit en synpunkt som går tvärtemot de som presenterades ovan:

*Har inte förändrats så mycket, men det finns för lite information när det gäller ekonomi på kanalen p.g.a. av att chefen missat detta. Övergripande vet man mer om hur det går.*

Det finns således individuella skillnader i hur man uppfattar hanterandet av mål. Det har också kunnat konstateras vissa skillnader mellan kanalerna och inte minst mellan fabrikena avseende vilken syn man har på dessa frågor. I stort verkar SKF dock ha lyckats att använda sig av mål i verksamheten då många chefer och medarbetare är positivt inställda till hur detta hanteras.

Denna del av motivationskapitlet har jämfört några av svaren som framkommit i samband med frågor kring engagemanget i verksamheten med några av de drivkrafter människan anses besitta. En koppling mellan ledarutvecklingsprogrammet och ett upplevt ökat engagemang i verksamheten har sökts. Teorierna som behandlar motivation och människans drivkrafter är som tidigare nämnts många och fler får ofta användas för att komplettera varandras brister. Syftet har här inte varit att ge en komplett beskrivning, eller ens en översikt, av människans drivkrafter. För denna översikt hänvisas till Weiner. Syftet har istället varit att utifrån de svar som lämnats angående engagemang knyta an till några tillämpbara delar av alla dessa teorier. Genom detta har det framkommit några möjliga förklaringar till att engagemanget i verksamheten har ökat.

I en fortsatt undersökning av hur ledarutvecklingsprogrammet kan ha påverkat engagemanget i verksamheten fokuseras istället på ett antal konkreta faktorer som anses ha inverkan på motivation och trivsel.

## 4.2 Motivations- och hygienfaktorer

Utgångspunkten för denna del av analysen är Hertzbergs motivations- och hygienfaktorer, vilka listas nedan. Definitionen av *motivationsfaktorer* är sådana förhållanden som genom studier har visat sig främja tillfredsställelse i arbetet och därmed motivera till bättre prestationer. Dessa faktorer hänger samman med arbetsuppgifterna och arbetsinnehållet. Faktorer som rör förhållanden kring lösningen av arbetsuppgifterna och som har koppling till upplevt missnöje benämns *hygienfaktorer*. Dessa faktorer har alla med arbetsmiljö att göra. Uppdelningen på dessa två typer av faktorer grundar sig på att de förhållanden som leder till trivsel inte är desamma som leder till vantrivsel. Ett sätt att uttrycka det är att motivationsfaktorer skapar trivsel om de föreligger men inte vantrivsel om de inte gör det; hygienfaktorer kan skapa vantrivsel om de inte föreligger men inte trivsel om de gör det.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 311-312

### **Motivationsfaktorer**

- Prestationer (se resultat av arbete)
- Erkännande för väl utfört arbete
- Arbetsuppgifterna i sig (intressanta, krävande, varierande etc.)
- Ansvar och kontroll över egen arbetssituation
- Befordran
- Utveckling

### **Hygienfaktorer**

- Företagets politik och administration
- Arbetsledning (kompetens)
- Mellanmänniska relationer (mellan över- och underordnad)
- Förhållanden kring arbetet
- Lön
- Status
- Anställningstrygghet
- Inverkan på privatlivet

Kritik har riktats mot studien som har lett fram till dessa faktorer och andra studier har gett andra resultat, särskilt omdiskuterat är antagandet om lön som hygienfaktor.<sup>52</sup> Här är utgångspunkten inte i första hand att göra en uppdelning av vad som kan leda till missnöje eller motivation, utan att se om och hur ledarutvecklingsprogrammet har någon inverkan på dessa förhållanden. Uppdelningen på dessa båda faktorer är ändå till hjälp för att ordna de svar som insamlats. Även om svar insorteras under hygienfaktorer betyder det inte att detta saknar betydelse för engagemanget, brister i dessa faktorer kan skapa missnöje vilket påverkar den totala bilden av upplevt engagemang.

I detta underkapitel har de flesta svar som rör det praktiska upplägget på kursen sorterats in. Detta har koppling till hygienfaktorer och engagemanget hos kursdeltagarna. Det har tidigare diskuterats hur engagemanget hos cheferna kan ha en inverkan på engagemanget i verksamheten varför det också är intressant att se närmare på just chefernas engagemang.

En uppdelning kommer nedan att göras på motivations- respektive hygienfaktorer, men målet är inte att beröra varje faktor för sig. Respondenternas svar kommer löpande att jämföras med några av de faktorer som presenterats ovan, i fallet med motivationsfaktorn som rör ansvar dessutom med extra teoretiskt stöd.

## **Motivationsfaktorer**

Ett fåtal av svaren som sorterar in under motivationsfaktorer är de som har med faktorn *feedback* att göra. Här kan man tänka sig flera typer av feedback. De två första faktorerna som listats ovan motsvarar feedback dels i form av att se resultatet av sitt arbete, dels i form av att andra ger en erkännande för väl utfört arbete. När det gäller själva utbildningen har det framkommit att det inte sker någon kontroll av kunskaperna vid avslutad utbildning. Detta efterfrågas alltså och är något som kan bidra med motivationen hos de kursdeltagarna. Huruvida detta är en synpunkt som delas av flera är dock oklart. I övrigt har det diskuterats relativt lite om just feedback.

---

<sup>52</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 314





När det gäller motivationsfaktorn *utveckling* finns det något fler synpunkter. Här finns exempel både på sådant som bidrar till utvecklingen och sådant som man efterfrågar för att utvecklas mer. Detta gäller respondenter från båda grupper. Cheferna har bl.a. följande synpunkter om utformning och innehåll i ledarutvecklingsprogrammet:

*Utbildningen i sig är motivationshöjande. Chefer som skickas på detta kommer tillbaka med högre motivation. Har stor inverkan på nya chefer.*

*Det bör ske en uppföljning av programmet. Bör komma mer efteråt. Delvis för att få produktionschefer att stanna längre så man visar att det finns en klar utbildningsplan. Vill ha mer kunskap om nyheter, t.ex. "sixsigma". Annars bra att tekniker får sig en duvning i psykologi.*

*Vill få mer kunskap om "benchmarking".*

*Intresserad av profilanalyser som personalavdelningen använder vid rekrytering. Detta är bra komplement för förståelse av personligheter och är till hjälp vid rekrytering. Borde kunna rymmas en översiktlig variant av detta i något av stegen för att kunna förstå mekanismerna.*

*Vill ha mer om situationsanpassat ledarskap. Mer praktikfall.*

Ledarutvecklingsprogrammet i sig upplevs enligt en del motiverande. Det som cheferna upplever saknas i programmet har att göra med kunskaper om vissa tekniker och metoder. Detta kan ses som hjälpmedel som man behöver, eller anser sig behöva, för att kunna ha bättre kontroll över sitt arbete. Detta återanknyter vi till senare i samband med diskussioner kring just kontroll över arbetssituation. Vidare finns det ett övergripande syfte med ledarutvecklingsprogrammet, att utvecklas personligt. Denna del av utvecklingen diskuteras i ett senare kapitel. Även en del medarbetare känner att de skulle kunna få bättre möjligheter att utvecklas och därmed bli mer engagerade:

*SKF bör satsa mer på utbildning, t.ex. (extern) datautbildning för de något äldre (inte bara interna maskinutbildningar).*

*Mer utbildning behövs för att höja kompetensen inom lagen.*

En motivationsfaktor, som många svar från både chefer och medarbetare kan sorteras in under, är *ansvar och kontroll över egen arbetssituation*. Med anledning av detta utvecklas här denna motivationsfaktor något med teorier från Weiner. Generellt är just frågan om kontroll en viktig aspekt för motivation. Har man inte kontroll över situationen är det också svårt att finna motivation. I en vidareutveckling av Freuds teorier kan man finna två grundläggande faktorer till motivation: hedonism (välja lycka, undvika smärta) samt "mastery" (förstå, ha kontroll över omgivningen och sig själv).<sup>53</sup> Även inom t.ex. *Construct Theory* identifieras underliggande mål som är att förutse och kontrollera händelser (likt "mastery").<sup>54</sup> Beteende är här beroende av hur man konstruerar sin verklighet. Bekräftelse eller motsägelse av ens förutsägelser har större (psykologisk) betydelse än belöning, straff eller eliminering av behov.<sup>55</sup> Detta är bara ett par exempel av alla de teorier som Weiner tar upp som bygger på just att ha kontroll.

<sup>53</sup> Weiner, B. (1992), s. 222

<sup>54</sup> Weiner, B. (1992), s. 223

<sup>55</sup> Weiner, B. (1992), s. 225

Kopplingen mellan ansvar och motivation framgår också av svar från både chefer och medarbetare. Ett fåtal chefer uttrycker detta direkt:

*Mer ansvar leder till mer motivation*

*Har lärt mig att ge mer ansvar vilket leder till mer motivation. Kanske ska man trycka mer på det på utbildningen för att komma ihåg detta bättre?*

Många medarbetare framhåller alla det ökade ansvaret de fått och därmed den ökade kontrollen av sina arbetsuppgifter som något positivt. Exempel på hur detta uttrycks:

*Man har mycket mer koll idag. Planerar ju själv vad du skall göra. Detta är positivt.*

*Har stor frihet. Jobbar inte så mycket mot sin chef. "Motpart" är logistikavdelningen - kan diskutera med dessa hur arbetet lämpligen läggs upp. Får själva lösa praktiska arbetsrelaterade uppgifter och problem, t.ex. tillfälligt skiftbyte via personalombudsman.*

*Logistiker bestämmer sekvens. Fast om denne saknas löser man det ändå. Fabrik90/GBO har medfört mycket eget ansvar. Tjänstemän/tekniker styr inte lika mycket som förr. (...) Chefen trycker mycket på att operatörerna ska ha mycket medbestämmande.*

*Mycket självbestämmande, ställer själva om maskiner, vet hur man gör - ser inte chefen så ofta. Övervakas inte längre vilket upplevs mycket bättre.*

Mot bakgrund av vad som sagts i teorierna om betydelsen av ansvar och kontroll över sin arbetssituation för motivationen borde det här finnas ett stort engagemang. Som tidigare nämnts upplever de flesta att det finns ett stort engagemang i företaget. Det framgår att Fabrik90/GBO har haft stor betydelse för ett ökat ansvar och därmed även för ett ökat engagemang. Det framgår också av svaren att även ledarskapet förändrats i denna nya arbetsorganisation. Ledarutvecklingsprogrammet verkar ha bidragit till en medvetenhet om vikten av ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation. En notering i det sista svaret är att medarbetaren här upplever att chefen inte syns så mycket. Detta är intressant att jämföra med den tidigare diskussionen om panoptism.

Ett fåtal anser dock att det finns problem i verksamheten, även om de fortfarande framhåller det positiva med det egna ansvaret. Det har i dessa fall handlat om att logistiken inte fungerar eller att det är svårt med självbestämmande och eget ansvar så fort det kommer till investeringar. Även investeringar som av operatörerna anser vara av mindre storlek är svåra att få igenom, det tar mycket tid och en hel del "tjat" innan det händer något. Detta är sådant som upplevs reducera känslan av att man har kontroll över sin situation. Enligt vad som sagts tidigare finns då också risken att motivationen försämras hos dem som fått uppleva detta.

När det gäller cheferna och hur de upplever kontrollen över sina egna arbetsuppgifter anser de att de har stora möjligheter att påverka:

*Ja. Mycket stora möjligheter inom mitt område och de ramar man får. Ledarutvecklingsprogrammet har bidragit då de flesta gått utbildningen - detta leder till att detaljstyrningen minskat vilket i sin tur skapat större handlingsutrymme.*



*Ja, stor inverkan på resultat.*

*Ja, genom medvetenheten man får genom utbildningen, att man kan driva sin egen linje och få igenom det man vill.*

En del anser således även att utbildningen har bidragit till möjligheten att påverka. Indirekt skapar då utbildningen ett ökat engagemang hos kursdeltagarna. Alla är dock inte lika övertygade om programmets inverkan på sina möjligheter att påverka:

*Kanske, till viss del ibland, företaget för stort. Svag koppling till programmet. Till viss del finns en koppling då man får kunskap om hur man kan påverka medarbetarna.*

*I "min" kanal har jag full kontroll. Men jag kan inte helt bestämma om investeringar. Dock ingen koppling till program, mer till organisationen.*

*Jättemöjligheter... Men programmet har inte bidragit.*

För att sammanfatta det som rör motivationsfaktorn *ansvar och kontroll över egen arbetssituation* finns mycket som tyder på att både medarbetare och chefer har ett stort engagemang. De flesta anser sig ha både ansvar och kontroll, oavsett vilken nivå man befinner sig på. Viss koppling till programmet har framkommit, även om denna är mindre tydlig. Den tydligaste anledningen till det upplevda ansvaret verkar snarare kunna förklaras med den nya arbetsorganisationen (Fabrik90/GBO).

## Hygienfaktorer

Många av nedanstående diskussioner berör hygienfaktorn *förhållanden kring arbetet*. Här har vi valt att se kurstillfället som en arbetssituation och återger kursdeltagarnas synpunkter på hur de upplever just förhållanden kring ledarutvecklingsprogrammet. Syftet med detta är att undersöka förutsättningarna för hur motivation kan skapas hos kursdeltagarna. Detta kommer att ges inledningsvis i sammanfattande form. Efter detta återvänder vi till verksamheten och hur "hygien" ser ut där.

Innehåll och indelning i nuvarande utbildningssteg anser cheferna vara bra. Alla har inte kunnat svara för alla delar eftersom inte alla har gått båda stegen. Synpunkter som framkommit är att vissa faktablock eventuellt skulle kunna göras lokalt till förmån för mer tid för personlig utveckling på internat. Det är också positivt att teori varvas med praktik och att det ges möjlighet att ta in det man lärt sig genom uppdelning på flera omgångar. Att göra hela kursen på en vecka anses vara för krävande och skulle inte ge lika mycket. En nackdel med internat är att man sitter långt ifrån verkligheten och övar. Denna nackdel har kursledningen på senare tid tagit hänsyn till genom att använda skådespelare för att försöka skapa mer verklighetsnära situationer. Även om det framgår att utbildningen är krävande finns också en positiv del med principen att åka iväg på internat, man känner sig påkostad och därmed uppskattad.

När det gäller antal deltagare på kursen, antal dagar och utbildningssteg tycker samtliga att det är lagom. Man trycker dock på att det är viktigt att inte vara för många i exponeringsövningarna (alltså inte fler än idag). Det finns också två sidor av myntet att åka iväg ett par

dagar: som ny chef kan det vara svårt att vara ifrån verksamheten; samtidigt krävs det att man umgås ett par dagar för att man ska lära känna varandra vilket är en av förutsättningarna för en bra kurs. Ytterligare insikter i hur kursen upplevs av kursdeltagarna har återgetts under rubriken *Tidigare utvärderingar hos SKF* (kapitel 3.3).

I samband med dessa diskussioner kan det nämnas att de flesta anser att det blir ett lite abrupt avslut när programmet är genomgången. Någon form av uppföljning eller fortsättning efterfrågas. Däremot skiljer det lite i idéerna hur detta skulle kunna göras. Detta diskuteras kort här med syfte att lägga fram de idéer som finns för att skapa förhållanden för en fortsatt utveckling. Denna fortsatta utveckling är också knuten till en fortsatt personlig utveckling varför dessa diskussioner återupptas under rubriken *Att utveckla sig själv* (kapitel 6.2).

Någon idé handlar om att få till stånd ett något mer formaliserat forum för diskussion. Detta har dock en del praktiska begränsningar då det anses behövas avstånd till vardagen för att detta ska vara effektivt. Återträffar, då med samma personer som vid tidigare kurstillfälle, är något som efterfrågas. Andra anser att en uppföljning skulle kunna ske på frivillig basis, inte nödvändigtvis med samma personer. Det förekommer också mer instrumentella anledningar till uppföljning, man behöver helt enkelt fräscha upp minnet. Ett förslag är ett extra steg i programmet med mer användande av skådespelare som nämndes ovan. Repetition och uppföljning samt hålla ihop de nätverk som skapas är återkommande inslag i idéerna.

En hygienfaktor har med *arbetsledning* och kompetensen hos denne att göra. I utbildnings-sammanhanget kan denna faktor appliceras på utbildningsledningen. Själva genomförandet av kursen leds av en extern aktör. Under rubriken *Tidigare utvärderingar hos SKF* (kapitel 3.3) framkom många positiva omdömen om denne aktör. Även här finns positivt inställda. Respondenterna ser ett visst värde med en extern aktör för att inte fastna i egna mönster. De har också lyft fram vikten av att ha en bra kursledare, vilket de ansett sig ha, i exponeringsövningarna eftersom dessa kan vara ganska utlämnande och jobbiga. Åsikten att man bör fortsätta med samma partner finns. Argumentet här är att det blir en gemensam struktur på utbildningarna och att denne har med sig historiken. Den motsatta åsikten finns också. Här är argumentet att det är för lite förändring och att det behövs förnyelse. Här finns också åsikten att den externa aktören sätter sin prägel på programmet och kan vara väldigt dominant. En upplevelse är att egna erfarenheter har krockat med utbildningsledarens väldigt bestämda åsikter.

På det stora hela är de flesta ändå positiva till både den externa aktören och andra förhållanden kring ledarutvecklingsprogrammet. Någon uttryckte det t.o.m. som att det var det bästa kompetensutvecklingsprogram som han gått. Utgående från teorin om hygienfaktorer verkar det inte föreligga någon brist på desamma vilket borgar för ett minimum av missnöje med programmet. Detta kan indirekt tänkas leda till motivation hos potentiella kursdeltagare genom en önskan (eller behov) av att få ta del i en populär utbildning.

Vi återvänder nu till verksamheten och hur *förhållandet kring arbetet* där ser ut. En fråga som ställdes till både chefer och medarbetare är om de upplever att arbetsbelastningen förändrats de senaste åren och om man i så fall får stöd för att hantera detta. Synen på detta varierar både hos chefer och medarbetare samt mellan chefer och medarbetare som grupper betraktade.

Bland cheferna anser hälften att arbetsbelastningen har ökat. Däremot är dessa tveksamma till om ledarutvecklingsprogrammet bidragit med verktyg för att hantera detta:

*Ja. Hårdare. Har blivit mycket upp till var och en att säga nej. Svårt att anställa tjänstemän även om det behövs. Sällan problem med att anställa kollektivarer. Ombudsmännen tar inte över tjänstemännens uppgifter så mycket som det var tänkt. Mycket hamnar hos tekniker och tjänstemän ändå vilket lägger stort tryck på dessa. Programmet har inte bidragit med några verktyg (vad som koms ihåg).*

*Alla måste springa lite fortare. En öppnare atmosfär kan lindra detta - oklar koppling till programmet.*

*Ja. Svårt att vara produktionschef idag. Det är många dimensioner man ska klara av. Ledarutvecklingsprogrammet har ej bidragit till helheten.*

En del är mer osäkra på om belastningen verkligen har förändrats:

*Vet ej, men det pratas om att stressen ökar på golvet - programmet verkar inte ha bidragit med verktyg för att hantera detta.*

*Belastningen är inte lättare. Inte så stor skillnad. Skar bort mycket slack för ca 15 år sedan.*

*Spännande fråga! Har jobbat i tillverkningen hela tiden, här är det alltid ett högt tempo oavsett konjunktur. Finns alltid aktiviteter. Blivit lite tunnare nu dock, något färre personer - mindre slack i staben, i produktionen ingen större skillnad. Diskuteras inte direkt under programmet.*

Svaren indikerar att chefer upplever att belastningen är hög. Många, men inte alla, upplever att den ökat framförallt för tjänstemän, vilket är den grupp de själva tillhör. Belastningen i produktionen är man mer osäker på och en del anser snarare att den inte ökat. I samtliga dessa fall ser cheferna inte att de får något stöd från ledarutvecklingsprogrammet för att hantera en hög, eller ökande, belastning. Det finns dock ett par svar som indikerar att programmet indirekt kan ha en inverkan angående arbetsbelastningen:

*Belastningen har förändrats. För egen del minskat beroende på erfarenhet. På tjänsten som sådan något mer belastning. Tror att programmet kan öka belastningen. Man tar på sig mer, blandar sig in i konflikter mer.*

*Man planerar sin tid bättre än tidigare. Utbildningen får en att inse att en ledare inte kan vara överarbetad utan måste vara i balans.*

Cheferna anser alltså att programmet kan ha en påverkan på belastningen, men att denna påverkan inte nödvändigtvis innebär att de bättre kan hantera en ökad belastning. Som det andra svaret indikerar bidrar programmet med ett medvetandegörande kring dessa frågor. Detta diskuteras mer i kommande kapitel.

Medarbetarna har mycket varierande svar angående arbetsbelastningen. Skillnader kan främst ses mellan fabriker men även till viss del inom fabriker. Deras svar redovisas därför här i sammanfattande form då få svar kan anses vara representativt för någon gemensam ståndpunkt. Åsikten som framkom ovan att man inte upplevde att belastningen ökat, eller att det var mer oklart om den ökat, i produktionen delas av ett fåtal av medarbetarna. Här

uttrycker respondenterna att det är beroende från person till person, hur stresstålig man är. En medarbetare uttryckte också att nyanställda verkar tycka att det är mer stressigt än de som varit där ett tag. Ett fåtal är mer osäkra på om det förändrats, kanske är det något stressigare. I många svar framkommer dock att mängden arbetsuppgifter ökat, att man har fått administrativa uppgifter etc. Detta upplevs oftast positivt och är något som gör arbetet roligare. En del framhåller dock att arbetsbelastningen faktiskt har ökat. När det gäller hur medarbetarna upplever det stöd dessa får för att hantera en hög arbetsbelastning varierar detta mycket. En del upplever inte att man får något stöd alls, andra anger utbildning för att klara de nya administrativa uppgifterna. Någon identifierade bra arbetsmiljö, tekniska hjälpmedel, gratis gym och arbetsrotation som stöd i detta. Tempot är högt, men ofta verkar maskinerna begränsa. En del säger också att man får mer jobb men inga nya maskiner. Många upplever att man är tillräckligt många för att klara av det som ska göras, men på vissa håll känner medarbetarna att de ligger på gränsen då en sjukfrånvaro leder till problem. Det har också framkommit att även "kollektivare" går in i väggen idag, vilket ses som ett tecken på att arbetsbördan ökat. En medarbetare framhåller att styrningen blivit sämre p.g.a. det ökade tempot.

Sammanfattningsvis har antal arbetsuppgifter ökat. För det mesta upplevs detta positivt, men det kan också innebära att man känner en ökad press att hinna med alla saker. Det kan vara individuella skillnader i hur man upplever stressen, men vår upplevelse från de svar vi fått är att man hanterar detta olika bra på olika fabriker. Vad som avslutningsvis kommer att beröras under hygienfaktorer är arbetsmiljön mer generellt, alltså det som inte rör arbetsbelastning och stress. Det finns en del svar som berör mer instrumentella delar som maskiner och tekniska hjälpmedel. Även dessa svar, som uteslutande kommer från medarbetarna, kommer att återges i sammanfattande form.

Som exempel på åtgärder företaget gjort för att förbättra arbetsmiljön nämns främst nya maskiner. I en del fall framkommer det dock att det tagit tid och mycket påtryckning för att få dessa. I något fall arbetar man i en helt ny anläggning vilket upplevs mycket positivt. Generellt sett har det under de senaste 10 åren blivit renare och tystare med bättre luftkvalitet. Säkerheten har också blivit bättre. Genom "TPM" (förbättringsgruppsmöten) träffas operatörer och tekniker för att diskutera förbättringar. Detta har gett en del förbättringar i arbetsmiljön som t.ex. bättre ordning och reda. Det finns fortfarande önskemål på vissa håll om ny och bättre utrustning, t.ex. lyfthjälpmiddel. Medarbetarna efterfrågar också mer utbildning och på något håll bättre samarbete med logistikfunktionen. Bristen på stödfunktioner, t.ex. tekniker, är ett annat problem man upplever.

Resterande svar har att göra med arbetsklimatet ur ett mer kulturellt perspektiv. En chef uttryckte åsikten att det kulturella arbetsklimatet är en viktig faktor i produktiviteten. Man menar att denna är minst lika viktig som investering i en ny maskin. Detta är något man även lyfter fram i ledarutvecklingsprogrammet. En kommentar till detta är att det i svaren ovan antyds ett visst missnöje just p.g.a. uteblivna maskininvesteringar. En maskininvestering behöver alltså inte utesluta påverkan på arbetsklimatet i detta fall.

De flesta av medarbetarna framhåller att arbetsrotation samt att de får göra administrativa uppgifter vid sidan av de vanliga uppgifterna som ett positivt bidrag till arbetsmiljön. Att man fått mer saker att göra upplevs inte som hinder utan ses som omväxling i arbetet. Samtidigt

ger ett större omfång i arbetsuppgifter högre lön. Ju fler maskiner och mer administrativa uppgifter man behärskar, desto högre lön. Även lön är betraktat som en hygienfaktor och är alltså här sammanlänkad med arbetsrotation och ökat antal arbetsuppgifter som alla ger ett positivt bidrag till arbetsmiljön. Synpunkten att administration är positivt delas dock inte av alla. Ett fåtal anser att detta känns meningslöst.

Vidare finns en skillnad i hur medarbetarna upplever arbetsmiljön beroende på vilka arbetstider de har. Det har framkommit att vara "dagtidare" är betydligt trevligare då man, förutom att man har en normal dygnsrytm, har lättare för att komma in i olika delar av verksamheten. Man har då också en bättre tillgång till olika stödfunktioner och även chefen.

I detta kapitel har motivations- och hygienfaktorer diskuterats. Sammanfattningsvis kan det sägas att svaren har relaterat till några motivationsfaktorer. När det gäller hygienfaktorer berör svaren främst förhållanden kring arbetet. Arbetsmiljön upplevs av de flesta, både chefer och medarbetare, som positiv. I nästa underkapitel summeras det som hittills sagts om ledarutvecklingsprogrammets inverkan på motivationen jämte ytterligare några uttalanden om motivation och effekter på verksamheten. Vidare görs mot bakgrund av detta en fortsatt problematisering av dessa effekter.

### 4.3 Motiverande för vem?

Som nämnts flera gånger har arbetsorganisationen inom SKF förändrats och ledarutvecklingsprogrammet är en del i ett större paket. Många av de intervjuade anser att det skett förändringar de senaste 10-15 åren som inverkar på motivationen på något sätt. Även om det ibland framgår att Fabrik90/GBO är den stora anledningen till förändringar framgår det också att ett nytt ledarskap är en del i dessa. Begreppen ny arbetsorganisation och nytt ledarskap är därför inte alltid lätta att särskilja och behandla som separata företeelser. I detta kapitel har det ändå identifierats kopplingar, om än emellanåt indirekta, mellan ledarutvecklingsprogrammet och engagemanget i verksamheten.

Det har kort diskuterats vad som enligt psykologin ligger bakom människans motivation. Respondenternas svar ställdes mot detta för att söka ett samband mellan utbildningen som ges och om man upplever ett ökat engagemang i verksamheten. Av de diskussioner som förts angående dessa drivkrafter berör de flesta svar att kursdeltagarna blivit mer engagerade samt sättet man hanterar mål på. Några motivations- och hygienfaktorer har också diskuterats. Dessa är dock inte menade att särskiljas från mänskliga drivkrafter utan är ett sätt att se närmare på ett antal konkreta faktorer. Utveckling är en motivationsfaktor där den ovan nämnda motivationen hos kursdeltagarna kan sorteras in under. Här finns också en upplevd avsaknad av utbildning hos medarbetare. Den motivationsfaktor som fått mest utrymme, beroende på respondenternas svar, är ansvar och kontroll över sin arbetssituation. Med denna som motiverande faktor ses detta som en viktig förklaring till ett stort engagemang. Här kommer den nya arbetsorganisationen in, men som nämndes ovan är inte denna vad den är utan det nya ledarskapet. Den finns enligt vissa, men inte alla, en koppling till programmet i anslutning till denna motivationsfaktor.



Angående hygienfaktorer har fokus varit på arbetsmiljö i form av arbetsbelastning och arbetsklimat. Även om belastningen av många upplevs hög är många osäkra på att den har ökat. Kulturellt anser man att arbetsmiljön är bra. Summeringen av hygienfaktorer indikerar att missnöje inte är vanligt förekommande, men att ledarutvecklingens roll i detta är mer oklar.

Ett fåtal synpunkter från cheferna är att mycket handlar om individers engagemang, på gott och ont. Någon såg en risk då engagemanget är knutet till en viss chef, går denne vidare tappas mycket och man får börja om. Men i de flesta fall är det positiva tongångar kring begreppet engagemang. Det framhålls också att SKF går bra vilket ger ökat engagemang och självförtroende i verksamheten. Detta och andra faktorer anses av en del ha varit bidragande till ett högt engagemang, men samtidigt tror man inte att resultatet blivit lika bra utan utbildningen:

*Ledarutvecklingsprogrammet har bidragit till engagemanget i verksamheten. Flera saker påverkar dock detta. Chefen motiverar ju, så utbildningen bidrar. Men också andra faktorer bidrar, som man kanske inte varit lika framgångsrik med utan utbildningen. Så länge det går bra på företaget, konjunkturen har varit med oss, är folk mer engagerade. Många faktorer är som sagt inblandade, men hade nog inte klarat det lika bra utan utbildningen.*

Nedan diskuteras några ytterligare synpunkter på engagemang och effektivitet i syfte att problematisera begreppet engagemang vilket leder in på nästa tema. Det positiva med ett ökat engagemang balanseras här med en ståndpunkt att cheferna är engagerade, men att dessa inte riktigt lyckas föra över det till verksamheten. Cheferna har inte sett att effektiviteten ökat och ställer sig frågan varför de inte kan kanalisera engagemanget och varför man inte ser en tydligare effekt. Cheferna har fått kunskap, men lyckas inte använda den i vardagen. Detta är något som lyfts fram som förslag till kursinnehåll i ett nytt utbildningssteg: diskutera vilka resultat man sett i verksamheten; vad gör man och vad tar man inte tag i för att resultaten ska komma?

*Effektiviteten har varken förbättrats eller försämrats. Finns öar där det blivit bättre, men inte i stort. Ingen koppling till programmet. Man får snarare fundera på varför ingen effekt. Leda på engagemang ska ju ge bättre effektivitet. Svårt mått, men dock ingen förändring generellt. Gissningarna när programmet startades var att effektiviteten skulle öka.*

Det finns andra exempel på att man genom arbetsrotation och självstyrande grupper förväntat sig högre produktivitet och kvalitet. Detta skulle i sin tur leda till lägre kostnader. Resultaten har visat sig långt ifrån odelat positiva. Kostnadsmässigt har man inte lyckats och inte heller arbetsmiljön blev så mycket bättre. Problem som lyfts fram i detta sammanhang är hur man hanterar konflikter och i vilken grad beslutsmakt faktiskt delegeras.<sup>56</sup>

Hos SKF framhåller många att man lyckats med delen som rör arbetsmiljön. Däremot verkar det finnas likheter med erfarenheter på andra håll om att effektiviteten inte påverkats så som man förväntat sig. Det framgår inte direkt bland empirimaterialet som presenteras någon tydligt förklaring till detta. Hos en medarbetare finns dock synpunkter på att man inte alltid är så bra på att fånga upp det engagemang som finns:

---

<sup>56</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 320-322





*Ja på lång sikt kan man påverka. Man måste lobba men det är ibland inte så populärt.*

Detta föranleder funderingar som återknyter till diskussionen om mål och engagemang. Det finns modeller som tar upp mål och motivation som vi inte här har berört närmare, men vad som tydligt framgår i samband med detta är att en förutsättning för att mål ska fungera motiverande är att de anställda accepterar och sluter upp kring dem.<sup>57</sup>

Det har diskuterats tidigare i detta kapitel vikten av mål för engagemang. Det har också framkommit att många känner till verksamhetsmålen och upplever att informations-spridningen förbättrats. Om uppslutning kring mål är en förutsättning för att dessa ska fungera motiverande är kännedom om målen en bra början, men räcker det? Många upplever att engagemanget är stort men förklaringen till detta kan inte bara göras med utgångspunkt från att det finns mål. Samspelet mellan individ och organisation kommer här in som en del i uppslutningen kring mål och de potentiella konflikter som här finns inneboende. Hantering av dessa frågor utvecklas i nästa kapitel där sökandet efter vilka effekter ledarutvecklings-programmet haft på verksamheten fortsätter.

---

<sup>57</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 324-326



## 5 Gruppdynamik

---

*Vi har i det föregående temat lärt oss från berättelserna att motivation för den enskilde individen har betydelse för organisationen och dess ledarskap. Men även hur människor fungerar tillsammans avgör hur organisationen fungerar vilket behandlas i vårt andra tema Gruppdynamik, där berättelser från undersökningen som knyter an till detta har samlats. Gruppdynamiken inom SKF kan, genom det empiriska materialet, tolkas och analyseras utifrån samspelet mellan individ och organisation vilket görs inledningsvis. Vidare diskuteras gemenskap och konflikter mellan individer som detta samspel kan ge upphov till. Avslutningsvis tas några av de grunder upp som ett situationsanpassat ledarskap vilar på utifrån denna gruppdynamik.*

---

Inom SKF:s ledarutvecklingsprogram finns under både steg ett och steg två inslag som berör begreppet gruppdynamik och ledarskap. Nationalencyklopedin definierar gruppdynamik som ”det kraftfält av relationer som finns mellan medlemmarna i en liten grupp och som ligger till grund för den ömsesidiga påverkan som sker inom gruppen”.<sup>58</sup> Moment i utbildningen fördjupar sig i komponenter som kommunikation, konflikthantering och laganda vilket också ligger i linje med den definition som ges begreppet. Man betonar inom ledarutvecklingsprogrammet vikten av att bygga fungerande lag och förståelse för gruppdynamik spelar här en viktig roll.

Teorier kring gruppdynamik kan bidra med förklaringar till det empiriska materialet om vilka förutsättningar som finns för individen i en organisation, vad tillhörighet innebär och hur individen anpassar sig till sin organisation och självstyrande grupper. Vidare ger teorier kring formella och informella konstellationer förståelse för gemenskap och konflikter samt ledarskap baserat på situationen utifrån dessa begrepp. Dessa teorier skall dock inte ses som någon komplett förklaring av de svar som behandlar gruppdynamik. Teorierna är även ett stöd för att ordna svaren.

### 5.1 Individ och organisation

Samspelet mellan individ och organisation har betydelse för gruppdynamiken. Känsla av tillhörighet med organisationen hos individen har samband med ett önskvärt beteende på organisationsnivå. Att arbeta i självstyrande grupper innebär krav på vissa grundläggande förutsättningar för att uppnå önskat resultat och gott samarbete. Detta tas upp och analyseras nedan i samband med svar kring frågeställningar som behandlar ledarskap, arbetssätt och mål.

#### Tillhörighet och önskvärt beteende

Samtliga chefer som intervjuades fick den övergripande frågan om och i så fall på vilket sätt de ansåg att ledarutvecklingsprogrammet hade bidragit till en förändring eller en påverkan på den typ av ledarskap som man allmänt uppfattar finns inom SKF. De flesta ansåg att det hade skett en förändring i och med en upplevd samsyn på ledarskap utifrån vad programmet

---

<sup>58</sup> www.ne.se

förmedlar men de hade svårt att säga exakt *hur* utbildningen hade bidragit till denna förändring. En del av cheferna såg en koppling i det att flertalet faktiskt hade genomgått utbildningen, att ju fler som går desto större effekt samt att man därigenom tänker på ett likartat sätt i sitt ledarskap.

*Hade ingen gått programmet hade inte samsynen funnits.*

*Ja, kunskap om vad som är viktigt i SKF:s ledarskapsmodell och att verka enligt den. När man är en grupp och någon slutar och en ny börjar får man börja från början för att forma gruppen.*

*Ledarutvecklingsprogrammet skapar kultur om vad som är ledarskap på SKF.*

*Det "nya" ledarskapet är ju positivt, men det var bra även innan (...) tydlig signal från SKF om nytt öppet tillåtet ledarskap vilket har lett till bättre samarbete.*

Forskning har under slutet av 1900-talet bedrivits kring vilket slags beteende som önskas i organisationer. Man nämner i detta sammanhang två beteendeformer i organisationer: tillhörighet och socialt positivt beteende. Med *tillhörighet* menas en känslomässig anknytning till organisationen vilket också kan jämföras med de modernare teorierna om motivation och värdemässig identifikation med verksamhetsmål som nämndes under föregående tema, se rubrik *Mål och motivation* (kapitel 4.1). Individens kan i mer eller mindre grad känna att organisationen är ett bra ställe att vara på, att man trivs och hör hemma där. Tillhörigheten syftar till hur starkt man identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål. Är tillhörighetsgraden hög menar vissa att individen har internaliserat organisationens värderingar och mål. En anställd som känner sig tillhörig organisationen håller fast vid den och jobbar fullt och kanske även mer. Det är särskilt viktigt för en organisation att skapa tillhörighet bland de anställda som representerar organisationens kärnkompetens och därigenom utgör en konkurrensfördel. Beteende som varken blir belönat av organisationen eller som kan tvingas fram kallas *socialt positivt beteende* och handlar om både arbetstillfredsställelse och organisationstillhörighet. Individen kan bete sig på ett sätt som är gynnsamt för kollegor och organisationen och som inte innebär någon direkt vinning för egen del. Socialt positivt beteende är önskvärt från organisationens sida att uppnå då detta inte kan åstadkommas genom belöningsystem eller formell struktur.<sup>59</sup>

Ovanstående teoretiska resonemang kring tillhörighet anknyter till den bild som respondenterna ger kring ökad samsyn om ledarskapet i SKF. De flesta upplever att det finns en gemensam hållning kring SKF:s ledarskap som man är villig att följa och förhålla sig till inom organisationen. De är även villiga att införliva denna kunskap hos nya chefer vilket är i linje med det positiva sociala beteendet som kan följa av en känsla av tillhörighet med organisationen. Ledarutvecklingsprogrammet uppfattas vidare som en källa från vilken kunskap om ledarskapet och företagets värderingar förmedlas.

En del av de tillfrågade cheferna såg frågan även i ett annat sammanhang där de menade att individerna i organisationen har avsiktligt fått kunskap om SKF:s mål i större utsträckning nu än tidigare.

---

<sup>59</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 298-300

*Operatörer ser och känner mål och vet att hela SKF måste gå bra. Nuvarande målkort mäter också utifrån kundperspektivet och medarbetarperspektivet. Detta diskuteras lite i kursen i samband med målbild och målbildsprogrammering.*

*Styrsättet har ändrats i och med balanced scorecard.*

*Större öppenhet i alla led. "Vi och dem" känslan är på väg att dö ut (...) större samsyn om varför man är på jobbet. Kanske inte smidigare, men mer målinriktat, ser vad som är bäst för företaget (...) har samband med öppenheten.*

Detta förklarades av respondenterna att det har sin grund i att ledarskapet har förändrats till att man även styr med hjälp av mål och att det därför finns en medvetenhet om att företaget som helhet måste gå bra. En anknytning till ledarutvecklingsprogrammet fanns i detta sammanhang när moment från utbildningen nämdes. Som ett konkret exempel tas det s.k. balanserade styrkortet (balanced scorecard) upp. Mål mäts utifrån ett vidare synsätt som t.ex. kund- och medarbetarperspektivet och följaktligen inkluderas sjukfrånvaro, olycksstatistik etc. Man uttrycker att individer på olika nivåer inom organisationen knyts på ett mer konkret och tydligare sätt till företagets mål och att dessa mål också kommuniceras ut. Är någon i skiftlaget sjuk finns oftast ingen ersättare men arbetet utförs trots ökad belastning, utan att verksamhetsmålen blir lidande, eftersom övriga i skiftlaget anstränger sig mer än vad som förväntas. I förbindelse med dessa svar kan en koppling göras till den diskussion som förts kring individens identifikation med organisationens mål och värderingar och det sociala positiva beteendet som är ett resultat av känslan av tillhörighet.

## Självstyrande grupper

Utifrån den tidigare övergripande frågan, d.v.s. på vilket sätt de tillfrågade cheferna ansåg att ledarutvecklingsprogrammet hade bidragit till en förändring eller en påverkan på den typ av ledarskap som man allmänt uppfattar finns inom SKF, fanns svar i annan riktning än vad som tidigare har analyserats. De flesta av respondenterna bland chefer anser som förut sagts att ledarskapet förändrats men de har svårt att direkt hänföra utbildningens olika moment som grund för denna förändring. Hos en av respondenterna framkom ett mer konkret svar på frågeställningen där kopplingen mellan ledarutvecklingsprogrammet och ledarskapet inom SKF klart framgår:

*Ja, om ledarutvecklingsprogrammets syfte är att förändra hur vi styr och leder verksamheten.*

De flesta av cheferna ser dock en förändring under de senaste decennierna där lagarbete och decentraliserat ansvar präglar ledarskapets inriktning. Utbildningens olika moment upplevs av en del av respondenterna som redskap eller verktyg för att hantera denna befintliga typ av ledarskap, ett sätt att upprätthålla eller bibehålla det ledarskap som utvecklats över tid.

*SKF har blivit mindre toppstyrt. Väldigt decentraliserat ledarskap där ansvar och befogenheter har kommit ner på rätt plats. Det finns både fördelar och nackdelar med detta. Risk att var och en lever lite i sin egen värld vilket kan leda till suboptimeringar och det är därför viktigt att ledarutbildningen formar cheferna. Det kan även vara svårt att genomföra saker på bred front men å andra sidan har de flesta dock stort inflytande på sin verksamhet.*

*Chefar inte på samma vis; leda på engagemang har blivit ett honnörsord men man har kanske inte nått fullt ut.*

*Mer lagarbete, man jobbar mer med mjuka bitar och man bedriver även lagutbildning på skiftlagen.*

På frågan om det finns konkreta exempel på förändringar eller åtgärder i verksamheten som utförts som en direkt konsekvens av något som ledarutvecklingsprogrammet bidragit med, ser en del av cheferna en koppling mellan vad som lärs ut om ledarskap och hur de sedan praktiskt går tillväga inom organisationen.

*Ja. Det tydligaste jag ser är också det jag tror jag förekommer väldigt ofta. Bland annat använder man sig av exponeringstekniker för att bygga lagen, feedbackövningar etc.*

*Konkret är att man jobbar med lagutveckling, på både operatörsnivå och tjänstemannanivå. Vid rekryteringar tittar man inte heller bara på teknisk kunskap utan även på ledaregenskaper.*

Skiftlagen fungerar enligt respondenterna som grupper med eget ansvar för sin del av produktionen. Inom varje skiftlag har ombud för särskilda funktioner utsetts; som exempel nämns personalombud vilka hanterar personalrelaterade frågor inom gruppen och är kontaktperson gentemot den närmaste chefen, i detta fall produktionschefen. En del av de tillfrågade cheferna, men även en del av de tillfrågade medarbetarna, anser att ombudsrollerna inte fungerar fullt ut.

Organisationsteorin benämner arbete i lag präglad av medverkan och självbestämmande som delvis *självstyrande arbetsgrupper*. Denna typ av lagarbete har visat sig tillämplig när arbetet p.g.a. tekniska eller andra orsaker kräver att flera personer samarbetar för att lösa uppgiften på en gruppnivå, snarare än individnivå. Principerna för självstyrande arbetsgrupper är:

- Fokus på arbetsgrupp, inte individer
- Fokus på uppgiften som helhet, inte deloperationer
- Delegation till gruppen att reglera arbetet som den finner ändamålsenligt

Inom sådana grupper kan man använda arbetsrotation vilket skapar större variation i arbetet och ger individen insikt i de olika aktiviteter som är nödvändiga för att lösa uppgiften. Förväntade positiva effekter av självstyrande arbetsgrupper är högre produktivitet och bättre kvalitet, förbättring av arbetsmiljön för de anställda samt en generell demokratisering av arbetslivet genom empowerment, ”bemyndigande” av medarbetarna. Negativa effekter av denna arbetsform sägs vara att man trots arbetsrotation inte ansåg att uppgifterna var tillräckligt varierande p.g.a. dess alltför monotona art. Vidare menas att arbetsmiljön inom gruppen riskerar att bli hårdare eftersom det kan ske en intern rättsskipning. Det har dock visat sig att grundläggande förändringar i arbetslivets organisering utgör grundval för att personer som sköter komplexa maskiner och uppgifter har ett starkt behov av samordning och samarbete i grupp. Erfarenheterna från självstyrande arbetsgrupper varierar. Delegering av ansvar har visat sig öka kvaliteten och ge mindre fel i produktionen. Vidare sägs denna arbetsform ha bidragit till att individerna inom gruppen stärker förnyelse och nytänkande. För att självstyrande arbetsgrupper ska fungera har erfarenheter visat att ett antal förhållanden måste vara uppfyllda. Det krävs att gruppen är väl informerad om vilka resultat

organisationen vill uppnå och tillräcklig kunskap måste finnas för att lösa uppgiften. Dessutom måste medarbetarna vara särskilt tränade för att kunna hantera konflikter som ofta uppstår när människor arbetar nära samman.<sup>60</sup>

De tillfrågade cheferna ger en bild av ett decentraliserat ledarskap och lagarbete inom SKF som verkar överensstämma med det teoretiska resonemanget kring delvis självstyrande arbetsgrupper. Ledarskapet verkar inriktat på empowerment som grund vilket även är den bild som de flesta cheferna ger. De moment i ledarutvecklingsprogrammet som fokuserar på hur verksamhet styrs samt lag- och exponeringsövningar för att bidra till en god utveckling av arbetsgrupperna ses av en del av dessa respondenter som en länk till hur man faktiskt bedriver verksamheten. De synpunkter som framkom kring organisering av ombud i skiftlagen, vars syfte och funktion upplevs oklar av medarbetarna, kan kopplas till den diskussion som förts kring vilka förhållanden som måste vara uppfyllda för att självstyrande grupper ska kunna fungera fullt ut. Det måste finnas tillräcklig kunskap kring uppgiften där definition och spridning av ombudens roll kan ha en betydelse i detta sammanhang.

Erfarenheterna kring arbetsformen på SKF har undersökts och medarbetare har fått möjlighet att svara på om och hur de anser att relationerna mellan människor på arbetsplatsen har förändrats och hur de ser på arbetsklimatet i verksamheten över tid. Många av medarbetarna berättar om att de upplever att samarbetet inom skiftlaget och kommunikationen har blivit bättre under senare år; man hjälper varandra, känner ansvar för arbetet och gruppen samt trivs med att arbeta tillsammans. En del, som har arbetat inom flera olika skiftlag, svarar att det även kan vara så att vissa grupper fungerar bättre än andra och att det kan bero på skillnader i personliga relationer snarare än arbetet i sig. Många menar även att samarbetsklimatet är bättre inom skiftlaget än mellan skiftlagen vilket i en del fall förklaras med att man inte träffar varandra lika ofta och därför inte känner ”de andra”.

*Inom lagen har vi blivit mer och mer självstyrande. Det har både blivit bättre och sämre. Det är bra med eget ansvar men mindre bra att inte ha tillgång till chefer på kvällar o helger. Vi är dock ett ganska litet lag vilket gör att det inte är så svårt att ta beslut och vi har ett bra stöd från chefen. Mellan lagen är det inte så bra; lite ”vi och dem”; ”har de lämnat den skiten till oss”.*

*Jag har jobbat 5-skift vilket inneburit små skiftlag. Det har fungerat väldigt olika. En del håller ihop och det flyter på medan andra skiftlag är mer ”aggressiva” mot andra lag. Detta beror nog på individerna där personliga relationer påverkar. Det finns även risk att personalombud ser sin uppgift som ”chef” vilket kan bli fel. Självstyrande grupper kan föda konflikter, särskilt ombuden tar sin roll för allvarligt.*

*Stämningen har blivit bättre på grund av arbetsrotation. Det har dock blivit riktig rotation först de senaste två åren.*

*Vi har haft teambuilding. Det är viktigt att vidmakthålla detta då det är mycket nytt folk.*

En del av medarbetarna anser att det är viktigt med lyhörda chefer för att alla ska ta lika mycket ansvar samt att det finns kompetens bland lagen som är tveksam ibland; teknikintresse verkar i vissa fall dominera framför samarbetsförmåga.

---

<sup>60</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 319-322



Svaren från medarbetarna kan även här tolkas utifrån resonemanget kring självstyrande arbetsgrupper. Det finns en medvetenhet i organisationen att man som individ arbetar under delvis eget ansvar vilket upplevs som positivt och verkar främja samarbetet inom arbetsgrupperna. SKF har organiserat produktionen utifrån ett processtänkande i s.k. målstyrda grupper, se rubrik *SKF Sverige AB i korthet* (kapitel 1.3), vilket visar på denna medvetenhet även ur ett lednings- och strukturperspektiv. Svaren som ges av en del av medarbetarna är i linje med de positiva effekter som teorin visar på. Medarbetarna framhåller dock en del problem i samband med detta arbetssätt och att det finns en variation av lag som fungerar mer eller mindre bra, mestadels p.g.a. att personliga relationer eller att otydliga tolkningar av ombudsrollen är grund till konflikter. Detta kan vara uttryck för de negativa effekter där intern rättskipning i självstyrande arbetsgrupper samt avsaknad av kunskap kring organisering och uppgift är bidragande orsaker. Vidare nämns särskild träning i konflikthantering som en förutsättning för väl fungerande arbetsgrupper. Som tidigare har nämnts så menar vissa av cheferna som intervjuats att de från ledarutvecklingsprogrammet praktiskt tagit till sig moment i sitt ledarskap som bl.a. lagutveckling för att främja samarbete och minimera konflikter. Detta kan förklara skillnader bland svaren från medarbetarna när det gäller hur väl grupperna fungerar, d.v.s. att kunskaper kring konflikthantering varierar mellan grupperna. Ett fåtal av medarbetarna nämner att de har medverkat i någon form av utbildning som handlar om hur man bygger fungerande lag.

Principerna kring självstyrande arbetsgrupper talar om att gruppen ska delegeras att reglera arbetet som man finner ändamålsenligt. Medarbetarna ser här chefen som en viktig del för att alla ska ta lika mycket ansvar och man kan utifrån teorierna tolka chefens betydelse för vad som är ändamålsenligt som viktig. Utifrån empirin har det i en del fall inte kunnat fastställas huruvida medarbetarna fått ett klart mål kommunicerat eller inte.

## 5.2 Gemenskap

Motstridiga intressen individer emellan och mellan individer och organisationen kan skapa konflikter vilket påverkar den gemenskap som finns. Vilken roll som småprat och konflikthantering spelar tas upp nedan i relation till de svar som givits på frågeställningar kring samtals- och arbetsklimat.

### Småpratets funktion

I samband med intresset kring relationer mellan chefer ställdes frågan hur man ansåg att ledarutvecklingsprogrammet hade bidragit till ett förändrat samtals- och arbetsklimat på ledningsnivå. Denna fråga följdes av om man anser att det ges utrymme för informella samtal i vardagen.

*Ja (ledarutvecklingsprogrammet har bidragit). Det är ett annat resonemang mellan chefer. Det ges tillfälle till småprat, viktigt ta sig den tiden och jag uppmuntrar själv mina chefer till det!*

*Ja. Man snackar mest om delar man har gått igenom under utbildningen. Man får ett slags eget språk.*

*Ja. Man försöker behålla nya nätverk. Man träffas även privat i informella samtal samt under arbetstid.*

*Ja, till det bättre. En helt annan öppenhet idag än tidigare (...) mer informella möten idag vilket nog är kopplat till programmet vilket måste ha bidragit då så många chefer gått utbildningen och har fått större självkänedom.*

Många av respondenterna bland chefer menar att utbildningen har bidragit till en gemensam terminologi chefer emellan som inte fanns förut. Samma referenser sägs bidra positivt till kontakter bland kollegor på chefsnivå men samtidigt anser många att man sitter väldigt utspritt på företagets område och att detta inverkar negativt på möjligheter till ”småprat” och informella samtal. Detta problem anses dock vara större när det gäller informella kontakter med chefer på likvärdig eller överordnad nivå. En del av cheferna säger att de försöker överbrygga problemet med t.ex. gemensamma luncher, särskilt när det gäller de kontakter de skapat i nätverket från utbildningen. Endast ett fåtal av respondenterna menar att ledarutvecklingsprogrammet har bidragit till att man tar sig mer tid till att mötas informellt och ger utrymme till småprat. Någon chef upplever en känsla av att man nu pratar mindre om det ledarskap som SKF vill uppnå än vad som gjordes för några år sedan; man har tappat visionen lite och det är mer årets affärsplan som styr. Någon ser även avsaknad av småprat som en bidragande orsak till utbrändhet. Några andra effekter av informella samtal eller dess betydelse nämndes inte av respondenterna.

Småprat bygger, enligt teorin, på informell kommunikation och fyller en mängd viktiga funktioner i organisationer och är en del av människans naturliga omgivning. Genom småpratet utvecklas *sociala bindningar* mellan människor där delade intressen identifieras och utvecklas. Det skapar även ett förtroende mellan människor och bidrar till hur man uppfattas av andra. Småpratet *socialiserar in människor* i nya miljöer där man möts av uttryck, jargonger, berättelser och normer. Det är också genom småpratet som det skapas *gemensamma tolkningar* kring organisationen och vad som händer i och utanför den. Det finns ett stort *lärande* i småpratet. Medarbetare pratar t.ex. om sin vardag och någon annan fyller i med sina erfarenheter kring en situation. Olika situationer och händelser levs om och utvecklas i det informella samtalet och kan även ge upphov till *nya idéer*. Över en kopp kaffe kan problem få sin lösning och skapa nya kreativa lösningar. I det informella mötet möts vi främst som personer snarare än som positioner vilket är fallet i formella möten. Beslutsteoretiker menar att småprat är nyckeln till våra vardagshandlingar och därmed till våra *beslut*. Småpratet kan vidare anses vara normens nav i det att betydelsen av dessa normer och värderingar växer fram i interaktionen mellan människor. Ett ständigt pågående informellt samtal kan beskrivas som den huvudsakliga miljö människor vistas i. Småpratet blir därmed den viktigaste källan till påverkan.<sup>61</sup>

Det resonemang och den terminologi som respondenterna tillskriver det informella mötet chefer emellan anknyter till de sociala bindningar och de gemensamma tolkningar som teorin talar om. Ledarutvecklingsprogrammets roll kan här tolkas som en bidragande faktor till småpratets utveckling inom organisationen. Småpratet kan i sammanhanget även förstås som ett sätt för cheferna att bibehålla och utveckla det nätverk de skapar sig i och med ledarutvecklingsprogrammet. Sociala bindningar kan bestå i de erfarenheter och nya

---

<sup>61</sup> Ekman, G. (2003), s. 32-41

kunskaper som erhålls gemensamt under utbildningen. Då respondenterna spontant inte tar upp några resultat eller effekter av småpratet kan orsakerna till detta ifrågasättas utifrån vad teorin beskriver. Omedelbart har det framgått att omfattningen av de informella mötena är något begränsade. De informella mötena beskrivs i många fall som svåra att få till spontant p.g.a. att placeringen av kontorslokaler för chefer är utspridda. Det ligger även i småpratets natur att vara en inneboende del i människans miljö vilket innebär att man kanske inte alltid relaterar till den.

## Konflikter

Svaren från de tillfrågade medarbetarna, på frågor relaterade till relationer mellan människorna på arbetsplatsen samt arbetsklimatet inom och mellan lagen, har tidigare analyserats utifrån begreppet självstyrande grupper. De flesta av respondenterna beskrev vidare utifrån samma ämne att de idag upplever ett mer öppet samtalsklimat än tidigare. Ökad mångfald av t.ex. kvinnor och invandrare, generationsskiftet samt ökat samarbete genom arbetsform i lag har varit bidragande orsaker till ett mjukare och öppnare klimat enligt många. På frågan hur man anser att konflikter hanteras svarade många att dessa hanteras bättre nuförtiden och löses till största del inom skiftlagen genom spontana diskussioner under arbetet eller på formella möten, t.ex. morgonmöten eller APT (arbetsplatsträff). Endast i undantagsfall är man tvungen att ta hjälp utifrån av chef eller fack. En del av respondenterna, ur båda grupperna, menade dock att det fanns konflikter som bottnade i mångkulturella orsaker, speciellt mellan olika etniska grupper. Konflikter kunde, enligt ett fåtal chefer, även grunda sig i skilda förväntningar på en chef utifrån vilken etnisk bakgrund medarbetaren har.

*Vi har ett bra samtalsklimat. Vi fikar gemensamt, även mellan kanaler ibland. Tjejer pratar ofta med varandra. Vi har även gemenskap utanför jobbet som samåkning.*

*Småprat och diskussioner finns och vi har ett öppet klimat i kanalen, det är lätt att se och träffa varandra.*

*Ja det är ett öppet samtalsklimat inom och utom skiftlag och kanaler, t.ex. vid fikastunder. Ibland är chefen med.*

*Jättebra, men alltid någon man inte kommer överens med. Viss gemenskap finns även med tjänstemän, mest dagtid.*

*Öppet samtalsklimat och respektfullt, det är bättre nu.*

*Bra klimat, konflikter klaras av inom gruppen utan fack eller chef. Det är bättre nu än för tio år sedan, mest på grund av ny generation. Vi har givits fasta möten, APT en timme per månad då vi stoppar produktionen och ges tillfälle till reflektion.*

*Konflikter hanteras ganska dåligt. Jag tycker att chefen ska styra hårdare vad som får göras och inte. Det funkar med diskussioner ibland, men vissa personer behöver hårdare styrning.*

*Dålig konflikthantering. Konflikter fångas inte upp i tid och det eskalerar. Förhållningsteknik från ledningens sida är dåligt.*

Enligt teorin kan konflikter uppstå mellan individer, grupper och organisationer. Man kan därför dela in dem efter den nivå där de uppstår. Man skiljer även mellan rollkonflikt, mellanpersonella konflikter och konflikter mellan grupper. Konflikter kan hänga samman med oenighet och beroende och i skiftande grad präglas av känslor. Karaktär på en konflikt kan förändras med tiden och anta olika grad av intensitet. *Rollkonflikter* följer av att organisationsstrukturen skapar ett antal förväntningar om hur innehavaren av en position ska handla. Detta sammanfaller inte alltid med andra personers förväntningar. *Mellanpersonliga konflikter* handlar om motsättningar mellan personer eller grupper och har en personlig grund i att man har olika inställningar, inte gillar varandra eller andra orsaker till att man inte kan samarbeta. Konflikter kan även uppstå mellan avdelningar i den formella strukturen eller i organisationskulturen mellan subkulturer och resulterar i *konflikter mellan grupper*. Det finns även konflikter som har sin grund i sitt *innehåll* och då oftast i form av oenighet kring mål eller medel för arbetet. På *individnivå* är det visat att konflikter sliter på den enskilde och leder till dåligt samvete, stress och missnöje. Det finns dock även en annan aspekt på konflikter och då på *organisationsnivå* där en form av social konflikt kan bidra till att man som individ utvecklar organisationen genom att uträtta mer och försöka röja motstånd ur vägen. Konsekvenser som ledningen kan dra av detta är dels att inte till varje pris försöka undvika konflikt utan snarare försöka stimulera till diskussion. Viktigt i sammanhanget är dock att ordna förhållandena så att man undviker konflikter som får en känslomässig karaktär.<sup>62</sup>

Respondenterna bland medarbetare fick även svara på frågan huruvida de tyckte att arbetsbelastningen hade förändrats de senaste åren, vilket också berördes i samband med arbetsmiljö under föregående tema under rubriken *Hygienfaktorer* (kapitel 4.2). En del av medarbetarna menade att stressen har ökat då färre personer ska sköta samma mängd uppgifter. Detta upplevde man ledde till stress i arbetet och en grund till att det ibland uppstod konflikter, mestadels mellan skiftlagen inom den egna kanalen. Av svaren framkom även från en del av respondenterna att kommunikationen mellan skiftlagen var bristfällig då man i de flesta fall inte kände varandra så väl.

*Det har blivit stressigare kontakter. Även om det var lika mycket att göra tidigare så var hann man ändå snacka mer förr. Idag har vi fler uppgifter och mer ansvar vilket upplevs som mer press.*

*Mycket stress och vi är få människor.*

De flesta av medarbetarna upplevde att man nu, till skillnad från tidigare, har ett bra klimat med goda möjligheter att lösa konflikter inom arbetsgrupperna. Här verkar koppling finnas till att ledningen å sin sida inte bör undvika alla konflikter utan istället stimulera till diskussion för att vinna organisatoriska fördelar. Detta upplevs dock negativt hos ett fåtal av respondenterna som menar att förhållningsteknik kan leda till upptrappning av konflikten. Svaren visar dock till största delen på ett öppet klimat och gott samarbete där man inte har några särskilda konflikter att peka på. Generationsskifte och högre andel kvinnor kan, utifrån resonemanget kring mellanpersonliga konflikter förklara detta. Situationen kan bidra till ett gynnsammare klimat där konflikter har svårt att få fotfäste.

---

<sup>62</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 214-217

De konflikter som däremot ändå verkar finnas är, enligt en del, stressrelaterade p.g.a. oenighet kring hur mycket resurser som krävs för arbetets utförande. Denna stress på individnivå verkar även få återverkningar på organisationsnivå, i samarbetet med andra grupper. Detta är särskilt tydligt då kommunikationen upplevs bristfällig eftersom man inte hinner lära känna varandra riktigt. Vidare ses konflikter som bottnar i mångkultur resultera i rollkonflikter där chefen får svårt att leva upp till förväntningar utifrån krav där kultur och etnicitet har stor betydelse. Olik etnisk härkomst verkar även kunna orsaka konflikter mellan olika subkulturer i organisationen, likväl som det i en del fall upplevs som positivt med mångfald ur ett konfliktperspektiv. Etnicitet är dock en stark faktor i sammanhanget som inte verkar kunna motverka uppkomsten av subkulturer. Detta kan förklaras utifrån den teoretiska diskussionen kring konflikter som bottnar i oenighet mellan främst grupper. Utifrån de fåtal svar som beskrev en negativ bild av hur konflikter hanteras gick det inte att fastställa den direkta orsaken till detta men svaren antyder att personliga relationer kan ha betydelse och kan då förklaras utifrån diskussionen kring mellanpersonliga konflikter.

### 5.3 Situationsanpassat ledarskap

Det finns ett antaget samband mellan ledning och effektivitet. Vidare menas att det finns ett samband mellan ledarstil och den kontext som ledarna verkar inom. Situationsbetingad ledningsteori tolkar nedan svar kring effektivitet, samtals- och arbetsklimat samt konflikthantering i samband med ledarutvecklingsprogrammet.

#### Ledning och effektivitet

På frågeställningar kring eventuell förändrad effektivitet och förändrat engagemang i verksamheten och om detta, i förekommande fall, kunde sättas i samband med ledarutvecklingsprogrammet, gav cheferna en varierad bild till svar. Begreppet effektivitet skapade uppenbart olika associationer hos de flesta respondenterna där en del av dessa dock såg indirekta kopplingar till utbildningen.

*Viktigt att man jobbar ihop. Hur man använder makt, vad man säger och hur. Att alla blir delaktiga och att det finns ett synsätt som innebär att alla är med är viktigt för engagemanget och i förlängningen även hur effektiva vi är (...) inom ledarutvecklingsprogrammet finns dessa bitar med.*

*Samarbetsklimatet mellan chefer o medarbetare är mycket bättre nu än tidigare vilket bidrar till högre effektivitet.*

*Viktigt för engagemanget är att man skapar ett bra lag.*

*Ledarutvecklingsprogrammet är jättebra för nya chefer men man bör tänka om lite, vad är fortsättningen? Man borde koppla ledarskapet mer till resultat.*

Vidare svarade en del av cheferna att öppenhet och att förbättringar kan diskuteras bidrar mycket till effektivitet. Som exempel nämndes TPM, det interna verktyg som bl.a. ska förenkla och effektivisera verksamheten. TPM framhålls som viktigt att arbeta med på alla nivåer inom företaget. En del nämner ledarskapet hos SKF i Göteborg som mycket positivt



numera, bättre än tidigare. Ett fåtal anser att man nu är mycket duktiga på att engagera medarbetarna och få dem med sig och att det i sin tur bidrar till effektivitet. Cheferna nämner i detta sammanhang kopplingar till moment i ledarutvecklingsprogrammet som berör makt, inflytande och engagemang.

Det föreligger enligt ledarskapsforskningen olika uppfattningar om hur viktig ledningen är för en organisations effektivitet; från dem som hävdar att ledningen är avgörande till dem som anser att den inte är viktig. *Mål, formell struktur, kultur, maktförhållanden* och *omvärld* kan ses som en grupp av faktorer som påverkar effektiviteten jämte *ledning* som enskild faktor. I detta sammanhang menas att ledarskapet kan vara viktigt för organisationens effektivitet då ledarskapet oftast är synligare än de andra faktorerna även om dessa kan bidra till en gynnsam situation för utövning av ledarskap. Ledarskap relaterat till effektivitet beror alltså på den situation som organisationen befinner sig i och där har mål, formell struktur, kultur, maktförhållanden och omvärld en betydande roll.<sup>63</sup>

Respondenternas svar anknyter här till det resonemang kring olika faktorer som enligt teorin kan påverka en organisations effektivitet. Cheferna svarar kring hur samarbetet fungerar i den formella strukturen, att kulturen är viktig i form av engagemang och fungerande arbetsgrupper. Vidare framkommer en medvetenhet om att makt är relaterat till effektivitet. En koppling till ledarutvecklingsprogrammet görs i frågan då utbildningen ger stöd i form av moment hur en ledare ska hantera makt och inflytande gentemot sina medarbetare vilket cheferna menar främjar engagemanget hos medarbetarna. Ledarskapets roll nämns i sammanhanget som mindre framträdande och ges snarare en slags upprätthållande roll för att främja bl.a. öppenhet, delaktighet och engagemang hos medarbetarna och därmed bidra till en högre effektivitet. Det är dock svårt att påvisa i vilken grad empirin här motsvarar den gynnsamma situation som teorin beskriver.

## En gynnsam situation?

På samma sätt som medarbetarna fick möjlighet att reflektera över samtals- och arbetsklimat samt konflikthantering, fick även cheferna tillfälle att svara på frågor kring detta område. Cheferna ombads i sammanhanget att svara på ifall man ansåg att ledarutvecklingsprogrammet hade bidragit till förändringar kring deras syn på frågeställningen.

*Ja arbetsklimatet är bättre nu när det gäller relationen till högre chefer, det är mindre detaljstyrning nu på grund av målstyrningen.*

*Arbetsklimatet tufft, det ställer höga krav på alla nivåer (...) en del blir utbrända. Ledarutvecklingsprogrammet kan förbereda yngre på en tuff verklighet.*

*Samtalsklimatet är bra idag. Det är inte många som inte vågar säga vad man tycker (...) högt i tak i samtliga fall. Utbildningen har bidragit till bra kunskaper för konflikthantering men det behövs mer av detta. Det är den svåraste biten i jobbet.*

*Atmosfären är öppen. Jag befinner mig dagligen på golvet. Försöker ha en ledig stil (...) risk för att det blir för ledigt också. Vissa regler måste ju följas och för mycket slapphet kan signalera att det inte är så viktigt med reglerna.*

---

<sup>63</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 521-525



*Ledarutvecklingsprogrammet har gett mig verktyg för ett situationsanpassat ledarskap; vad passar bäst i olika situationer.*

De flesta av de tillfrågade cheferna anser att ledarutvecklingsprogrammet bidragit positivt när det gäller konflikthantering och att det finns en koppling mellan detta och ett förbättrat klimat i verksamheten. De anser att man nu, i större utsträckning än tidigare, tar sig tid till att fundera över hur man ska presentera saker och ting för att undvika missuppfattningar, att ta sig tid till reflektion och att försöka förstå grundproblemen och att inte forcera problemlösningar. Många av respondenterna menar att man som chef måste vara mycket flexibel för att hantera arbetsgrupper som präglas av mångkultur och delvis eget ansvar att leva upp till mål i produktionen.

På frågan om man som chef har möjlighet att påverka verksamheten i tillräcklig utsträckning svarar de flesta att de har möjligheter att påverka sin egen enhet utifrån den befattning man besitter i och med den hierarkiska organisationen, så länge man når de mål som är uppsatta. Många ser vidare ingen direkt koppling mellan förmågan att påverka och ledarutvecklingsprogrammet. En del ser en koppling till utbildningen i det att de vågar mer och känner sig säkrare i sin roll som ledare efter genomgången kurs. Ett fåtal respondenter menar att befogenheter har minskat i linje med att grupperna har blivit mer självstyrande.

Det grundläggande antagandet i Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori är att olika situationer kräver olika ledarstil för att resultatet ska bli effektivt, att det finns ett samband mellan ledarstil och den kontext som ledarna verkar inom. Följande modell beskriver tre centrala drag hos situationen som antas ha betydelse för ledarens roll och möjlighet att påverka de anställda:<sup>64</sup>

### **1. Förhållandet mellan ledare och medarbetare**

Förhållandet mellan ledare och medarbetare anses som den viktigaste dimensionen när det gäller vilka möjligheter man som ledare har att påverka medarbetare. Ledarens acceptans hos medarbetare, stämning och samtalsklimat dem emellan är några kriterier som mäter detta förhållande.

### **2. Uppgiftsstruktur**

Uppgiftsstruktur är den näst viktigaste dimensionen hos situationen när det gäller utövandet av ledarskap. Mätning sker genom klassificering av i vilken utsträckning målen är klart formulerade och kända av alla medarbetare samt i vilken utsträckning det är möjligt att objektivt avgöra om ett resultat är bra eller dåligt. Vidare sker klassificering av i vilken grad det finns en, få eller många procedurer för att lösa uppgifterna samt om det finns bara en accepterad lösning eller flera.

### **3. Positionsmakt**

Positionsmakt är ledarens formella auktoritet i form av organisationsstrukturen. Denna dimension kan mätas utifrån ledarens kontroll över belöningar eller sanktioner i organisationen. Situationen anses gynnsam för ledaren om positionen ger en stark formell auktoritet.

---

<sup>64</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002:2), s. 495-499

I ett sammanhang anses situationen gynnsam för ledaren när höga poäng föreligger i de tre dimensionerna. Ledaren är i detta fall allmänt accepterad och atmosfären god (dimension 1). Uppgifterna är starkt strukturerade (dimension 2) och ledaren har en hög grad av formell auktoritet. I det motsatta fallet, med låga poäng i samtliga dimensioner anses situationen mycket ogynnsam för ledaren. Ett *uppgiftsorienterat ledarskap* anses lämpa sig bäst i situationer som antingen är mycket gynnsamma eller mycket ogynnsamma för ledaren. Ett *relationsorienterat ledarskap* fungerar bäst i situationer som är delvis gynnsamma eller delvis ogynnsamma. Det finns en variation av andra teoretiska modeller inom situationsbetingat ledarskap. Den modell Fiedler redovisar har dock fått minst kritik av dessa.<sup>65</sup>

Det har tidigare framkommit i undersökningen att ledarskapet präglas av målstyrning och empowerment. Svaren visar även att de flesta chefer upplever ett öppet och gott samtals- och arbetsklimat generellt sett. Även bland medarbetare upplevs klimatet i stort som gott inom arbetslagen. Då undersökningen inte har haft som ansats att utvärdera enskilda ledare och därför medvetet valt att inte ställa frågor om relationer mellan chef och medarbetare är det svårt att fastställa vilken acceptans som finns för cheferna hos deras medarbetare. Respondenterna menar när det gäller möjlighet att påverka att detta begränsas av mål samt den ansvarsfördelning som görs ut i arbetsgrupperna vilket enligt den teoretiska modellen inte borde ge högsta poäng i den första dimensionen. Det går vidare att med hjälp av teorierna tolka att när stämning och samtalsklimatet är gott torde detta bidra till delvis höga poäng i förhållandet mellan ledare och medarbetare i dimension 1. Vidare kan målstyrning och självstyrande grupper tolkas och mätas när det gäller uppgiftsstruktur i dimension 2. Tidigare diskussion kring medarbetarnas medvetenhet om mål, se rubrik *Mål och motivation* (kapitel 4.1), visar på att kommunikation av vilka resultat som förväntas från ledningens sida har blivit bättre i många fall. Det finns därmed utrymme inom de självstyrande grupperna att under eget ansvar lösa arbetet på det sätt man finner mest ändamålsenligt vilket tillåter flera procedurer. Även i dimensionen om uppgiftsstruktur finns utifrån empirin inga belägg för att kunna tolka övervägande höga poäng. Då SKF har en hierarkisk organisationsstruktur, även om processtänkande och målstyrning präglar ledarskapet, så föreligger en stark formell auktoritet där kontroll över belöningar och sanktioner tillkommer den befattning man innehar. Teorin tolkar situationen i denna tredje dimension som gynnsam för ledaren. Sammantaget kan man utifrån Fiedlers teoretiska modell tolka empirin som att det föreligger en delvis gynnsam situation för ledaren. Detta är i linje med det relationsorienterade ledarskap som SKF verkar ha för avsikt att bedriva. Detta kan påvisas utifrån den hittills redovisade empirin där man finner nyckelord som bl.a. öppenhet, samarbete, självstyre och konflikthantering samt SKF:s grundläggande värderingar. En del chefer upplever att de stärks i sitt chefskap och sin position (tredje dimensionen) och de flesta menar vidare att man genom utbildningen blir bättre på konflikthantering och därigenom bidrar till ett bättre förhållande till medarbetarna (andra dimensionen).

## Att möta sina medarbetare

Ekman tar upp det situationsanpassade ledarskapet som Fiedler beskriver och framhäver i sammanhanget det informella mötet som en viktig och grundläggande situationsfaktor. Ekman menar att insikt i småpratets betydelse måste förtjänas innan ledarskap kan utövas på

---

<sup>65</sup> Ibid

det sätt som teorierna uttrycker. Han framhåller vidare att våra uppfattningar om andra formas utifrån sätt att tänka som uppstår genom de informella samtalen. I detta småprat bestäms vilka som får påverka oss. Det är i småpratet som chefen måste erövra sin rätt att leda och det är där chefen kan påverka de anställdas sätt att tänka. I de informella samtalen kan chefen argumentera för sin sak och får också då reda på om de anställda tycker samma sak eller tvärtom.<sup>66</sup>

Tidigare diskussioner har anknutit till småpratets funktion. Analysen kunde tolka och förstå ledarutvecklingsprogrammet och dess nätverk av chefer empirin uppger att det kan ge upphov till, som ett bidrag till de sociala bindningar och gemensamma tolkningar som finns bland många chefer inom SKF. Detta även om omfattningen av småprat inte naturligt reflekterades kring av respondenterna; teorin talar dock om småprat som en naturlig del av människans omgivning.

De tillfrågade cheferna fick möjlighet att reflektera kring ledarskapet i SKF fritt och i detta sammanhang försöka relatera till om det möjligen saknades något i ledarutvecklingsprogrammet, eller om något kunde förbättras. De flesta uttryckte en önskan om en fortsättning och uppföljning av utbildningen för att inte riskera att "falla tillbaka" och för att stärka och bibehålla nätverk chefer emellan. Vidare önskade många utökade moment kring konflikthantering där man tar hänsyn till mångkulturella faktorer eftersom man anser att detta är en stor del i ledarskapet. Många av respondenterna uttryckte även problem i den situation en ny chef befinner sig i när denne precis har avslutat utbildningen och entusiastiskt försöker använda sig av nya ledarkunskaper på en arbetsgrupp som inte alltid är förberedd på detta.

*Det kan bli jobbigt för yngre människor att utöva den typen av ledarskap på en oförberedd grupp.*

*Medarbetare är inte förberedda på eller mogna för det ledarskap som unga chefer tar med sig från utbildningen. Även medarbetare borde utbildas i området för att kunna bli mottagliga. (...) Utbildningen trycker för lite på situationsanpassat ledarskap. Vi har många olika kulturer inom SKF vilket kräver olika ledare.*

*Det känns ibland som man "är med", dock inte på samma villkor som medarbetarna (...) men har ingen kontroll över småpratet (...) kanske hade varit bra om medarbetarna var utbildade?*

*Ledarutvecklingsprogrammets verktyg kräver en mogen grupp.*

*Jag har svårt med tid att springa runt och småprata, vill dock gärna att medarbetarna kommer till mig.*

*Organisationen är inte mogen för ledarskapet; kringorganisationen kan inte hantera "allas ansvar".*

*Varför får vi inte en tydligare effekt? Man måste hitta ett sätt att gå vidare för cheferna; se till att implementera kunskaperna och stödja chefer i vardagen så man som chef verkligen tar till sig det som programmet ger.*

*Osäker på om företagets geografiska struktur främjar lagen (...) situationsanpassat ledarskap måste bearbetas mer. Arbete i skift främjar inte lagbildningen.*

---

<sup>66</sup> Ekman, G. (2003), s. 42



*Människans fria vilja som råder medarbetarna står upp mot dem som bestämmer.*

*Det saknas gemensamma fikaraster för att kunna småprata, dels med andra chefer och dels med medarbetarna.*

Svaren antyder ett osäkert och oklart förhållande mellan förväntningar från medarbetare och intentioner hos chefer som genomgått ledarutvecklingsprogrammet. Det finns en medvetenhet bland cheferna att man som ledare har med sig ett annat språk och andra kunskaper från utbildningen som medarbetarna i stort inte känner till. Ett situationsanpassat ledarskap av delvis självstyrande grupper med mångkulturella inslag där samarbete och öppenhet är nyckelord innebär en komplex situationsbild. Teorin talar om betydelsen av att den formella utbildningen och ledarskapet måste vinna fotfäste i de informella samtalen för att vara framgångsrik. Småpratet kan, utifrån vad teorin och svar från chefer talar om, förstås i ett sammanhang där informella möten bidrar till utvecklingen av relationer mellan chefer. Det går dock inte att fastslå av empirin att det informella mötet har fått någon genomslagskraft i relationen mellan ledare och arbetsgrupperna.

Det har tidigare i analysens första tema getts förståelse för undersökningens empiriska svar på främst individnivå som kretsat kring motivation. I en organisation befinner sig dock många individer vilket innebär relationer mellan dessa individer och påverkan dem emellan. Denna gruppdyamik har, i samband med sökandet av effekter av ledarutvecklingsprogrammet, analyserats på organisationsnivå utifrån begrepp som bl. a. tillhörighet och anpassning till självstyrande grupper. Vidare har viss empiri i detta tema kunnat förklaras under begreppet gemenskap som innefattar informella möten och konflikthantering. Slutligen har svar från tillfrågade chefer behandlats och förstås utifrån vad teorin skriver om Fiedlers variant av situationsanpassat ledarskap och dess grundläggande förutsättningar. I ett fortsatt resonemang kring ledarutvecklingsprogrammet hos SKF hamnar fokus återigen på en individnivå för att försöka förstå och förklara de svar undersökningen gett kring hur en ledares egenskaper kan bidra till att hantera de situationer man som chef ställs inför.

## 6 Den gode ledaren

---

*Sedan samspel, gemenskap och konflikter mellan individer och organisationen har studerats ska vi nu avsluta berättelserna med vårt tredje tema, Den gode ledaren. Den gode ledaren anses ha en mängd egenskaper som ibland kallas för dygder. Svaren har indikerat några egenskaper som anses vara viktiga för chefer inom SKF. Inledningsvis studeras vikten av att känna sig själv. Därefter berörs hur chefer kan utveckla sig själva. Avslutningsvis diskuteras chefers svar med anknytning till småprat, möten och mod att leda.*

---

Den gode ledaren beskrivs av Kirkeby som en god medmänniska. Han är en ledare som vågar införa något nytt i sin omvärld. Han är i första hand människa och först i andra hand ledare. Är han produktionschef betraktar han inte sina medarbetare som objektiva produktiva funktioner. Han ser dem istället som medmänniskor. De är levande personer, vilkas arbetstid utgör den största och viktigaste delen av deras liv. För den gode produktionschefen finns det inga anonyma arbetsuppgifter. Förändring och teknisk utveckling betraktar han främst som förändring och utveckling i kompetens, färdigheter, kunskap och kvalifikation. Han tvekar inte heller att välja dyrare och djärvare lösningar när det gynnar medarbetarna.<sup>67</sup>

Nedan kommer främst teorier från Trollestad att användas då hans bok *Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet...* innehåller mycket värdefull information om bl.a. reflektion, balans och chefsutveckling. Det bör dock noteras att Trollestads studier gäller uteslutande chefer på högre positioner, medan vi i vår studie har chefer från flera nivåer. Avslutningsvis kommer även Ekmans teorier om småprat att ligga till grund för teoretiska resonemang.

### 6.1 Att känna sig själv

*Att veta hur andra människor beter sig kräver intelligens men att känna sig själv kräver visdom. Att styra andra människors liv kräver styrka men att styra sitt eget liv kräver sann kraft. (Lao Tzu)<sup>68</sup>*

Ju närmare toppen man rör sig desto mer blåser det och man blir dessutom alltmer utlämnad åt sig själv. Av chefer i företag och organisationer krävs inte bara ekonomiskt tänkande utan också ledarförmåga med allt som det innebär. En dålig ledare kan skapa instabilitet och ohälsa bland medarbetare och därmed i verksamheten. En god ledare kan däremot bidra till ökad trygghet i en alltmer dynamisk och mångkulturell omvärld. I detta kapitel undersöks hur ledare inom SKF ser på sig själva och hur de har utvecklats som ledare sedan de har genomgått ledarutvecklingsprogrammet.

---

<sup>67</sup> Kirkeby, O. F. (1999), s. 25-61

<sup>68</sup> Trollestad, C. (2003), s. 19

## Tid för reflektion

Claes Trollestad skriver att han ofta, både i samband med forskning och praktiskt förändringsarbete, kommit i kontakt med chefer från företag och organisationer. Ett behov som verkar vara återkommande i många samtal med dessa chefer är en önskan om ytterligare tid för reflektion. Att få möjlighet till mer tid för eftertanke om vad man egentligen sysslar med, grundläggande värderingar och vad man prioriterar i livet är uppenbarligen något chefer saknar. De upplever att deras sätt att leva inte hänger samman. De prioriterar ofta bort de värden som de vill stå för och fylla sina liv med.<sup>69</sup>

Det som flertalet av Trollestads chefer uppfattade som det mest värdefulla i livet var ofta familjen och frågor som kretsar kring den. Dock upplever de att de har svårt att avsätta den tid som de skulle önska för familjelivet. Ännu svårare hade de att få tid för sig själva, sina egna intressen och personliga utveckling. Vid många tillfällen kom samtalen in på frågan om de ofta, ensamma eller i grupp, reflekterade eller diskuterade om grundläggande värderingar och livskvalitet. Flera menade att så inte var fallet eller att, om det skedde, var det mycket sällan.<sup>70</sup>

Samtalen i Trollestads undersökning kretsade också ofta kring var cheferna hämtade sin kraft och inspiration. Först och främst var det familjen som fungerade som kraftkälla. En annan viktig sådan var avskildhet och möjligheten att bara vara för sig själv. Detta kunde ske i form av långa promenader eller annan avkoppling för att skaffa sig distans till det vardagliga.<sup>71</sup>

Genom våra samtal med chefer på SKF framkom att de flesta upplever att de tar sig tid för reflektion. Många tycker sig också kunna se en koppling till ledarutvecklingsprogrammet på så sätt att detta uppmuntrat dem att ta sig mer tid för eftertanke än de annars skulle ha gjort.

*Jag reflekterar mycket vid egna stunder, gärna i samband med löpning och annan träning. Programmet ger många uppslag till hur man ska undvika fällorna.*

*Alla reflekterar nog mer över sitt ledarskap. Sedan jag gick kursen funderar jag mycket kring mina styrkor och brister.*

*Reflektion kommer in via programmet. Det är ett av verktygen. Det handlar om att ta sig tid. Jag tar mig mer tid för att reflektera nu än förr i samband med t.ex. ledningsmöten.*

Vid en jämförelse med Trollestads chefer verkar det som att cheferna på SKF faktiskt upplever att de kan ta sig tid för reflektion till skillnad mot Trollestads chefer. En av de citerade cheferna framhåller också att det handlar om att ta sig tid. SKF verkar genom programmet ha fått många av cheferna att inse att det är viktigt att prioritera reflektionen över sin livssituation och de uppgifter som just utförts eller står för dörren.

En av cheferna ovan anser att programmet har hjälpt till att undvika fällorna. Chefen reflekterar gärna i samband med träning. Detta kan vara en kraftkälla där chefen hämtar inspiration.

---

<sup>69</sup> Trollestad, C. (2003), s. 15

<sup>70</sup> Trollestad, C. (2003), s. 21-24

<sup>71</sup> Trollestad, C. (2003), s. 29-30



## Balans

Trollestad lämnar till sina intervjuade chefer att själva definiera begreppet balans. Några anser att en människa i balans är någon som har en viss grad av personlig mognad och självinsikt. Denna definition tangerar dock nästa rubrik och kommer inte att användas. Andra chefer i studien menar att balans i livet är den känsla som uppstår i slutet av veckan och man är nöjd med de prioriteringar som gjorts. De flesta talade dock om balans i livet som en avvägning mellan den tid som man tillbringar på arbetet jämfört med den tid som ägnas åt familjen. Det är den definition som vi använder här.<sup>72</sup>

När det gällde deras egen balans kunde många av Trollestadts chefer berätta om faser i livet då de mått mycket dåligt. Symptom som hjärtklappning och yrsel var tillstånd som de drabbats av som en följd av stress.<sup>73</sup> Några av cheferna underströk sambandet mellan ökad arbetsbelastning och vissa medarbetares och chefers ambitioner att vara extremt högpresterande. De ansåg också att toleransen för personer som, av olika skäl, inte är högpresterande har minskat.<sup>74</sup>

De flesta intervjuade cheferna på SKF upplever inte att deras deltagande i ledarutvecklingsprogrammet bidragit till en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv. En del svarar spontant att de redan eller alltid har haft bra balans. Ett fåtal anser dock att programmet indirekt skapar en känsla av bättre balans via ökad trygghet. Ett annat exempel är förmåga att lita på andra som i sin tur leder till ökade chanser att kunna delegera arbetsuppgifter.

*Jag har bra balans. Jag tror inte att kursen har bidragit med att förbättra den. Möjligen att man indirekt får en känsla av vad som är viktigt i livet.*

*Kursen har inte förbättrat min balans, men ledarutvecklingsprogrammet ger en bättre medvetenhet om problemet. Det finns inga måsten. Det finns bara val. Det är upp till var och en att välja.*

*Ja, det finns nog en koppling till programmet, kanske? Jag försöker värdesätta fritiden mer nu än tidigare. Jag har nog jobbat för mycket under vissa perioder tidigare, särskilt utomlands. Jag försökte dock prioritera helgerna. Jag fortsatte likadant i Sverige men försöker numera begränsa.*

*Jag kan inte se några direkta kopplingar. Erfarenheten som ledare leder till balans. Man lär sig prioritera och hantera problem. Man jobbar betydligt mer när man är ny som chef.*

Det verkar som att chefer på SKF, i högre utsträckning än Trollestadts chefer, verkar ha bra balans i sina liv. Det finns dock exempel på chefer som upplever att de tidigare har haft problem med balansen mellan arbetsliv och privatliv. För dem som alltid har haft en god balans är det naturligt att ledarutvecklingsprogrammet inte har haft någon påverkan. Det blir dock mer intressant att se vilka svar som lämnats av chefer som uppger att de jobbar eller har jobbat för mycket tidigare. En del kan i detta avseende dra paralleller till programmet och de verktyg som erbjuds för att hantera problemen.

*Programmet bidrar till att hantera den ökade arbetsbelastningen eftersom det lyfter fram att man inte behöver göra allting själv. Upplägget strävar i den andan.*

---

<sup>72</sup> Trollestad, C. (2003), s. 34-36

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> Trollestad, C. (2003), s. 39

*Arbetsbelastningen har ökat de senaste åren. Speciellt när man får personalansvar tänker man jobb privat. Utbildningen bidrar till att man avsätter tid för sig själv för att undvika att gå in i väggen.*

Vid intervjuerna har framkommit att det inom SKF finns chefer som är eller har varit långtidssjukskrivna till följd av utmattningsdepression, eller utbrändhet som man säger i vardagligt tal. Undersökningar visar att detta tillstånd främst är relaterat till arbetet och då oftast till ökad arbetsbelastning och nya ständigt återkommande omorganisationer.<sup>75</sup> Då många chefer inom SKF uppger att arbetsbelastningen har ökat de senaste åren kan detta vara ett problem som inte bör ignoreras. Om programmet kan erbjuda stöd till bara ett fåtal av dessa kan även ekonomiska fördelar framträda. Företagen får idag bära en allt större del av bördan vad gäller kostnader för sjukskrivningar och har därför ytterligare intresse av att medarbetarna mår bra, både fysiskt och psykiskt. I SKF:s fall skall nämnas att man verkar medveten om problemet då det utöver de insatser som görs via programmet även finns grundvärderingar där det bl.a. ingår en hälsoprofil under punkten hög etik.<sup>76</sup>

## Självisikt och förändring

Den använda teorin menar att det är avgörande i många organisationer hur man gör för att åstadkomma en viss effekt på verksamheten. Man behöver utöver detta en insikt om varför man agerar som man gör. Organisationen behöver utveckla en förståelse för vem man *är* och vem man *vill vara*. Detta gäller dock inte bara organisationen utan även människorna som utgör den. För att på ett bra sätt förändra vårt personliga beteende, och i förlängningen organisationens, behöver vi således en större insikt om vilka vi är som personer och vilka föreställningar som styr vårt handlande.<sup>77</sup>

Många chefer inom SKF svarar spontant att de fått en ökad självinsikt på frågan om ledarutvecklingsprogrammet har förändrat dem som ledare. Ett fåtal svarar också spontant att de fått större förståelse för hur och varför andra människor agerar på ett visst sätt i en given situation.

*Jag har blivit tryggare i mitt ledarskap efter jag gick ledarutvecklingsprogrammet. Jag har också fått en större självinsikt.*

*Jag har förändrat mitt ledarskap. Jag har inte gått några liknande kurser tidigare. Genom dem har jag fått ökad självinsikt och fler verktyg om hur man reflekterar och funderar över sin roll som ledare.*

*Jag har förändrat mitt ledarskap genom ledarutvecklingsprogrammet såtillvida att det ger en större självinsikt och förståelse för vad som skapar engagemang. Jag har blivit mer observant på vad som driver människor. Jag jobbar nu mer än tidigare med ramar än detaljer i mitt ledarskap.*

*Programmet har gett mig en större självkänedom. Man får mycket feedback och kunskap om hur man agerar och reagerar i vissa situationer.*

<sup>75</sup> Trollestad, C. (2003), s. 60

<sup>76</sup> www.skf.se

<sup>77</sup> Trollestad, C. (2003), s. 158-160

*Jag har växt mest på exponeringsövningar. Det är lite flummigt, men jag tycker det är bra. Jag har även använt detta med mina medarbetare.*

SKF verkar genom programmet ha tagit fasta på att det är viktigt med självinsikt för att kunna förändra sin organisation på ett effektivt sätt. Man använder sig bl.a. av de så kallade exponeringsövningarna för att cheferna ska få lära sig att blotta sitt inre för sig själv och andra. Genom att få insikt om vem man är kan man sedan på ett bättre sätt förstå varför man agerar som man gör. Detta skall sedan leda till att förenkla förändring av beteende hos såväl medarbetare som chefer.

Vidare verkar SKF ha funderat på vem man är och vem man vill vara. Ett exempel på detta kan vara införandet av den gruppbaseade organisationen (GBO), vilket tidigare beskrivits under rubriken *SKF Sverige AB i korthet* (kapitel 1.3). Kopplat till självinsikt på det personliga planet hos cheferna tycks SKF agera i linje med Trollestad's riktlinjer för ett effektivt förändringsarbete.

Det faktum att många chefer uppger att de fått en ökad självinsikt genom programmet kan leda till att SKF i förlängningen också får ökad förståelse för vad man är och vilka nya mål man vill uppnå. En del chefer verkar också koppla självinsikt till förändring på samma sätt som Trollestad gör.

Ett fåtal chefer uppger att de har fått större förståelse för hur och varför människor agerar på ett visst sätt i en given situation. Genom att koppla detta till ökad självinsikt kan de genom att känna sig själva även känna andra.

## 6.2 Att utveckla sig själv

Att utveckla sig själv kan man göra på många sätt. För ett barn kan det handla om att lära sig att gå. För en tonåring kan det vara mycket utvecklande att exempelvis resa ensam till en annan kontinent. För en chef kan det vara utvecklande att genomföra sitt första medarbetarsamtal eller gå en kurs i ledarskapsutveckling.

### Personlig utveckling och förändring

Trollestad har i sin forskning även kommit i kontakt med många professionella chefsutvecklare. Vid samtal med dem framkommer att de anser att det är mycket viktigt att chefen har en personlig mognad och trygghet i sig själv. Den som har kraft och mod att möta sig själv har avsevärt bättre förutsättningar att agera som ledare än den som lever med en ytlig eller falsk föreställning om sin egen person. Det går inte att leda andra människor på ett effektivt sätt om man inte känner sig själv. Om inte denna mognad finns från början är det viktigt att tillhandahålla olika former av utvecklingsprogram för att på detta sätt stödja cheferna i deras chefsroll.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Trollestad, C. (2003), s. 169

För att stödja den personliga och den professionella utvecklingen hos chefer är det viktigt för dem att få hjälp med att upptäcka nya perspektiv och att tänka i nya banor. För att stimulera till detta är mötet med andra personer i liknande positioner central. Att få ta del av deras erfarenheter kan uppmuntra både till ett nytt handlande och till ett nytt tänkande. Dessa möten kan också underlätta att se sig själv ”med nya glasögon”. Det är inte nödvändigt att sådana möten sker i grupp utan de kan lika gärna förekomma i ett mer individuellt sammanhang.<sup>79</sup>

Många chefer på SKF tycker att de har förändrat och utvecklat sitt ledarskap och även synen på ledarskap efter att ha gått utbildningarna. Detta gäller framförallt yngre chefer som inte har gått tidigare kurser eller har förhållandevis kort erfarenhet av ledarskap. Många upplever att programmet utvecklat dem i sin chefsroll. En del tycker också att de utvecklats som människa till följd av deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Detta kan kopplas till vad som berörts inledningsvis om den gode ledaren som alltid i första hand är människa och därefter ledare.

*Ledarutvecklingsprogrammet har utvecklat mig mycket. Under Grundutbildning för chefer lärde jag mig mycket om att människor är olika och reagerar på olika sätt. Andra programmet hade inte lika stor påverkan (...) Den mest bestående behållningen är att jag har förändrat mig själv som människa.*

*Personligen har det påverkat både som individ och som människa. Jag tror att man blivit mer öppen genom detta.*

*Jag tror inte programmet har utvecklat mig speciellt mycket. Det har snarare blivit en bekräftelse på vad jag hade med mig innan.*

Trollestad menar att det är viktigt att ha en personlig mognad och trygghet i sig själv för att fungera bra som chef. Då framförallt de yngre cheferna på SKF upplever att de utvecklats i sin chefsroll efter att ha gått programmet kan det ha lett till ökad personlig mognad och trygghet hos dem. En del chefer menar att de också har utvecklats som människa sedan de gått programmet. En av cheferna tycker dessutom att detta är det mest bestående av att ha gått kurserna. En annan upplever att han/hon blivit mer öppen. Det skulle kunna vara en följd av att de ser sig själva på ett nytt sätt och har lärt sig att upptäcka nya perspektiv. Den som upplever att han/hon blivit mer öppen kan genom programmet ha fått mod att möta sig själv och därigenom vågat vara mer öppen. Trollestad chefsutvecklare menar också att det är viktigt att företagen erbjuder sina chefer ett utvecklingsprogram. Detta gör SKF genom en rad olika program, bl.a. ledarutvecklingsprogrammet som här behandlas.

## Fortsatt utveckling

Trollestad menar att arbetet med individuell ledarutveckling kräver ett långsiktigt perspektiv. Det är alltså viktigt att se ledarutvecklingen som en process som inte får avbrytas. Man måste hela tiden arbeta med bakomliggande orsaker istället för att röra sig på ytan och syssla med symptom. När det gäller högre chefer rekommenderas i teorin att dessa får utvecklas tillsammans med kollegor från andra företag eller jämställda inom det egna företaget. För att de ska prioritera utbildningen är det viktigt att de känner att de kommer i rätt

---

<sup>79</sup> Trollestad, C. (2003), s. 170-171

affärssammanhang med rätt personer.<sup>80</sup> Många företag använder sig här av retreatar som ett sätt att stödja både den individuella utvecklingen och ledningsgruppers gemensamma utveckling. Detta är något som Trollestad rekommenderar.<sup>81</sup>

En del chefer inom SKF svarar spontant att de saknar en fortsättning på ledarutvecklingsprogrammet. En del lämnar också förslag på vad de önskar skulle kunna ingå i en vidareutveckling av programmet. Dessa förslag har tidigare diskuterats under rubriken *Hygienfaktorer* (kapitel 4.2).

*Jag vill att det ska finnas ett nästa steg i programmet. Jag vill att det ska vara något återkommande så att jag kan lära mig mer och dessutom få en chans att komma iväg från vardagen. Det ska helst vara med samma grupp som i tidigare steg.*

*Mentorskap kanske kan vara det tredje steget. Jag skulle också vilja ha ytterligare stöttning kring lagar och avtal.*

*Jag önskar uppföljning och repetition. Blanda gärna deltagare både inom och utanför SKF.*

*Direkt efter jag gick kursen tog jag mig mer tid för reflektion. Sedan har det runnit ut i sanden. Man blir uppslukad av vardagen igen.*

En del chefer svarar spontant att de vill se en uppföljning eller utveckling av SKF:s ledarutvecklingsprogram. Detta ligger i linje med att Trollestad anser att ledarutvecklingen ska vara en process och att man måste arbeta långsiktigt med sitt ledarutvecklingsprogram. I föregående kapitel framgick det att framförallt yngre och oerfarna chefer upplevde att de hade förändrat sitt ledarskap och kunde tillgodogöra sig innehållet praktiskt. Trollestad anser att äldre och högre chefer ska få utvecklas tillsammans med chefer på samma nivå för att de ska prioritera utbildningen och känna att den bidrar till även deras personliga utveckling. En av cheferna önskar en fortsättning på programmet förlagd på annan ort. Programmet bedrivs idag på internat och om Trollestad får råda kommer även en eventuell vidareutveckling av programmet att göra det.

## 6.3 Att våga leda

I temat gruppdynamik diskuteras småpratets betydelse för gruppen och organisationen. Nedan utvecklas detta genom att fokusera på att chefer måste våga lägga sig i och leda småpratet.

Ekman menar att han vid samtal med medarbetare i olika organisationer får uppfattningen att de saknar sina chefer. Han blir dock inte förvånad då cheferna har fler medarbetare och dessutom fler arbetsuppgifter än någonsin tidigare. Han upplever också att medarbetarna inte uppskattar att bli styrda av texter. Exempel på det kan vara att företaget har för avsikt att införa nya värderingar som styrmedel. Dessa formuleras sedan i ett dokument som ska gälla för hela koncernen. Ett sådant dokument kräver ett ledarskap för småpratet.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Trollestad, C. (2003), s.170

<sup>81</sup> Trollestad, C. (2003), s.174

<sup>82</sup> Ekman, G. (2003), s. 118-119

Chefen måste delta i småprat och vardagssamtal. Det är då viktigt att förmedla samma budskap, både formellt och informellt. Risken är annars att chefens legitimitet försämras och en informell ledare tar makten över småpratet. Ekman ser också en tendens till att medarbetare är trötta på kompischefen. De önskar ett mer tydligt ledarskap där chefen har kraft och mod att säga ifrån. Chefen måste våga dra streck i debatten och fatta ett beslut. Ledarskapet måste utgå från människor och på deras villkor. Det är viktigt att chefer fokuserar på ledarskapet, inte positionen eller kompisskapet. För att lyckas med detta behöver chefen utgå från organisationens informella väsen och göra nya prioriteringar i sin kalender. De måste visa intresse för sina medarbetare och deras arbete. Det sätt att tänka som finns inom organisationen sprids genom småpratet. Detta är något som Ekman anser att chefen bör utgå från i sitt ledarskap.<sup>83</sup>

Enligt teorin är möten en viktig del i företagets vardag. Ibland måste människor sammankallas till formella möten. Det anses då viktigt att chefen fokuserar på dialogen framför monologer. Man måste sträva efter att uppnå ett öppet mötesklimat där medarbetarna inte upplever revirbildning eller konkurrens. Det formella mötet kan aldrig ersätta det informella, men med rätt förutsättningar och en god ledare fyller det viktiga funktioner. I det informella småpratet måste chefen bygga förtroende för sig själva som chefer. Detta ger sedan förutsättningar för småpratliktande formella möten. Chefer som har byggt upp detta förtroende har sedan goda möjligheter att hålla ärliga formaliserade samtal. Dessa anses vara mycket viktiga chefsverktyg.<sup>84</sup>

Som nämnts tidigare under rubriken *Småpratets betydelse* (kapitel 5.2) upplever endast ett fåtal chefer att ledarutvecklingsprogrammet bidragit till att man tar sig mer tid för informella möten på SKF. Många menar att det är upp till var och en att avsätta tid för informella möten. Många upplever att de stora avstånd som finns inom och mellan fabriker gör det svårt att småprata med andra chefer. Många upplever dock att programmet bidragit med ett gemensamt språkbruk mellan chefer vilket tidigare har berörts under rubriken *Tillhörighet och önskvärt beteende* (kapitel 5.1).

*Jag har lärt mig mer om strukturella utvecklingsamtal genom kursen. (...) Jag har viss kontakt med kollegor men det känns inte naturligt att diskutera med tidigare kursdeltagare eller chefer i andra byggnader på området. Man känner bara förtroelighet med vissa och det avtar med avstånd och tid från kurstillfället.*

*Det är tajt med tid för informella samtal. Jag har försökt skapa tid för ett ledarskapsforum för att bolla ledarskapsfrågor. Jag får själv se till att få tid för detta.*

*Jag tror att programmet bidragit till ett förändrat samtalsklimat. Jag märker att fler människor tänker på samma sätt och att jag har fler människor med mig. (...) Jag tror att det finns gott om tillfällen till informella samtal. Jag finns alltid tillgänglig och har aldrig min dörr stängd. Jag tror att det är viktigt för produktionscheferna att kunna träffas och prata. Det är viktigt att de kan bolla erfarenheter för att skapa tillit till skiftlagen.*

---

<sup>83</sup> Ekman, G. (2003), s. 119

<sup>84</sup> Ekman, G. (2003), s. 121-122





En chef menar att han/hon har lärt sig mer om strukturella utvecklingssamtal genom kursen. Detta är ett exempel på ett formellt samtal som skulle kunna anta en informell karaktär genom chefen bygger upp ett förtroende genom småprat.

Ekman menar att man måste göra nya prioriteringar i sin kalender för att avsätta tid för småprat. En del chefer upplever att det inte finns tillräckligt med tid för informella samtal mellan chefer. Någon upplever också han/hon skulle önska mer tid med sina medarbetare i kanalen. Möjligen kan man här se en skillnad mellan chefer på olika nivåer inom fabriken. Det verkar främst vara produktionschefer som har svårt att avsätta tid för informella samtal. Risker är då att chefens legitimitet försämras och att en informell ledare tar över kontrollen och leder småpratet. För att själv kunna leda småpratet krävs att chefen fokuserar på ledarskapet, visar intresse för sina medarbetare och framförallt vågar leda.

Vi har i detta kapitel fokuserat på några egenskaper som kan vara värdefulla för en god ledare. Dessa egenskaper är vikten av att känna sig själv, förmågan att utveckla sig själv och mod att leda. I tidigare analyskapitel har motivation och gruppdynamik berörts. Tolkningar av de berättelser som framkommit kan därmed utgöra underlag för en diskussion kring slutsatser om vårt arbete.

## 7 Slutdiskussion

---

*Effekterna som under analysen framkommit under respektive tema presenteras och diskuteras först grupperade efter teman för att därefter summeras. Konsekvenser av undersökningen för dels SKF och dels kunskapsområdet diskuteras därefter jämte resultat från tidigare studier. Avslutningsvis ges rekommendationer för fortsättningen av ledarutvecklingsprogram inom SKF.*

---

### 7.1 Ledarutvecklingsprogrammets effekter

Att söka effekter av ett ledarutvecklingsprogram har visat sig problematiskt inte minst p.g.a. att effekter som kan ses i verksamheten också är beroende på andra åtgärder. Dessa andra åtgärder har oftast med den nya arbetsorganisationen att göra. Ett förnyat ledarskap är dock en del av denna nya arbetsorganisation och ledarutvecklingsprogrammet är ett stöd i utvecklandet av detta nya ledarskap. Detta innebär att det av naturen har varit svårt att se direkta effekter av programmet då de effekter som man kunnat se är resultaten av flera samverkande faktorer. Berättelserna i undersökningen har till stor del framställts i en positiv anda vilket också stämmer med vår uppfattning om organisationslivet inom SKF. Detta har vi inte funnit anledning att kritisera eller ifrågasätta utan endast försökt återge så neutralt som möjligt.

Under analysdelen har respondenternas synpunkter presenterats och analyserats temavis och jämförts med de teorier som vi utifrån svaren har bedömt relevanta som förklaringsmodeller. Först görs här en uppsamling av de effekter som framkommit under respektive tema tillsammans med kommentarer och slutsatser. För en översikt samlas de identifierade effekterna jämte sammanfattande svar på problemdiskussionens frågeställningar i ett separat underkapitel.

#### Motivation

Det har från analysen framgått att både chefer och medarbetare upplever ett stort engagemang i verksamheten. Man upplever vidare att det har ökat de senaste 10-15 åren. Denna tidsperiod sammanfaller med den under vilken den nya arbetsorganisationen successivt införts. Att då peka på effekter på motivation från ett ledarutvecklingsprogram kan emellanåt upplevas långsökt. Det finns dock visst stöd för att effekter, om än oftast indirekta, på motivation har kommit från programmet.

Några direkta effekter har kunnat konstateras genom att man märkt ett ökat intresse av hur arbetet leds hos medarbetarna efter det att en chef varit på en utbildning. Medarbetarna ställer krav och förväntar sig att chefen ska komma med förbättringar. I detta fall är det alltså mer det faktum att chefen varit på en utbildning som väcker engagemanget hos medarbetarna än själva innehållet. Det finns också något exempel på konkreta verktyg från kursinnehållet som cheferna upplevt har påverkat engagemanget. I dessa båda fall är det dock temporära effekter som observerats. En slutsats från detta är att det krävs ständigt "bränsle på elden" för att dessa typer av effekter ska kunna bli långvariga. Här finns naturliga hinder för att detta ska kunna

ske. Dels finns begränsningar i hur ofta en chef kan vara borta från verksamheten och antal utbildningar är även de begränsade. Dels finns det en begränsad uppsättning metoder för att kunna motivera medarbetarna. I båda fall infaller dessutom så småningom en jämvikt där dessa nyheter inte längre verkar motiverande.

Chefer verkar själva bli motiverade av ett deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Detta har till större delen förklarats i analysen med att utveckling är en av de angivna motivationsfaktorererna. Cheferna upplever att deras engagemang smittar av sig på övriga medarbetare varigenom alltså ledarutvecklingsprogrammet skulle ha en indirekt påverkan på engagemanget i verksamheten. I analysen ges en möjlig förklaring till detta genom att närvaro i sig är har visat sig vara något som inverkar på motivationen.

Något som verkar vara fundamentalt för motivation är mål och hur dessa är formulerade. Programmets påverkan på hanteringen av mål upplevs lite olika bland kursdeltagarna vilket kan vara beroende både på att kurserna inte är identiska från gång till gång samt att det kan finnas individuella skillnader i hur kursinnehållet tolkats. De flesta anser dock att man är bra på att ge mål i verksamheten och en del pekar på att informationsspridningen har förbättrats. Den nya arbetsorganisationen med självstyrande/målstyrande grupper är en anledning till att man upplever ökat fokus på verksamhetsnära mål vilket ökar engagemanget. Hanteringen av övergripande mål upplevs olika bland respondenterna och de tillskriver också dessa olika vikt. Det finns visst stöd för att ledarutvecklingsprogrammet indirekt har en inverkan på motivation genom användandet av mål.

En av de motivationsfaktorer som definierats handlar om ansvar och kontroll över sin arbetssituation. Detta är något som de flesta upplever att man har oavsett position. Det som upplevs inverka negativt på denna faktor är att man oftast har väldigt lite att säga till om när det kommer till beslut som rör investeringar. Även här spelar den nya arbetsorganisationen en stor roll. Som flera gånger påpekats behövs i denna ett nytt ledarskap vilket programmet stödjer. Indirekt finns då här en koppling mellan programmet och ökat engagemang i verksamheten. För ökat engagemang hos ledarskapet finns också en svag koppling till programmet då man där diskuterar detta och skapar en medvetenhet hos cheferna.

En ännu mer avlägsen påverkan på motivationen har sökts genom att även se på hygienfaktorer, främst sådana som rör förhållanden kring arbetet. Dessa inverkar inte direkt på motivationen men kan påverka den totala bilden av upplevt engagemang i verksamheten genom att avsaknad av dessa anses leda till missnöje. Under utbildningen är förhållandena välordnade vilket bidrar till den positiva bilden av programmet som sådant. Det finns dock åsikter om förändringar och förbättringar vilka tas upp senare under rubriken *Rekommendationer* (kapitel 7.3). Sammanfattningsvis upplevs att hygienfaktorerna ligger på plussidan, även om arbetsbelastningen inom denna kategori är hög. Det ges dock ingen entydig bild av att belastningen har ökat på alla håll inom företaget. Det har inte framkommit några tydliga kopplingar mellan utbildningen och hur man hanterar en hög belastning. Detta kan vara en bidragande orsak till att det verkar förekomma skillnader mellan fabriker i hur man hanterar detta. Arbetsklimatet är även förknippat med hur väl människor fungerar tillsammans. Nedan diskuteras slutsatser från temat gruppdyamik vilket anknyter till detta.

## Gruppdynamik

På organisationsnivå kan effekter av ledarutvecklingsprogrammet ses i ljuset av hur man hanterar samspelet mellan individer inom organisationen. Att ha väl fungerande arbetsgrupper inom organisationen, likväl som man eftersträvar ett gott ledarskap, ses som en viktig faktor för effektiviteten.

Både chefer och medarbetare talar om ett öppet klimat och ett gott samarbete men det finns samtidigt en medvetenhet om risker för uppkomst av konflikter. Ledarutvecklingsprogrammet bidrar med värdefull kunskap kring konflikthantering för chefer vilket överlag får en praktisk tillämpning i ledarskapet i syfte att främja en god utveckling av arbetsgrupperna. Viktigt i sammanhanget är även att det kan påvisas goda effekter av att även arbetsgrupperna ges tillfälle till lagbildningsövningar för att därigenom minimera risken för konflikter. Vidare kan arbetet med jämnare könsfördelning och mångfald ses som bidrag till en positiv utveckling av arbetsgrupperna och chefer har här ett stort ansvar när det gäller rekrytering av personal. Det har även visat sig att det, förutom ovanstående mer medvetna handlingar, skett ett naturligt generationsskifte i personalen vilket anses ha lett till bättre samarbete.

Den terminologi och det nätverk bland chefer som ledarutvecklingsprogrammet sägs vara upphov till är en viktig faktor för gemenskapen. Denna samhörighet utnyttjas dock inte fullt ut vilket kan innebära minskad möjlighet att kommunicera och vidmakthålla den typen av ledarskap man önskar bedriva inom SKF. Ledarutvecklingsprogrammet har även en viktig roll att spela när det gäller att förmedla kunskap om ledarskap och företagets värderingar. Att styra med hjälp av mål är något som verkar ha fått genomslagskraft på detta sätt där det samtidigt skapas en medvetenhet i organisationen kring övergripande mål vilket kan motverka suboptimering. Det finns alltså en avsiktlig kännedom om att företaget som helhet måste gå bra. Det är vidare värdefullt att bibehålla och utveckla nätverk mellan chefer och att reflektera i grupp kring ledarskap. Ledarutvecklingsprogrammet bidrar till att starta och utveckla småpratet mellan chefer inom organisationen och därigenom till att även utveckla relationer och gemenskap chefer emellan.

När det gäller effektivitet associerar cheferna till makt, kultur, engagemang och fungerande arbetsgrupper. Det finns en medvetenhet om att makt och relationen till medarbetarna är relaterat till effektiviteten. Ledarutvecklingsprogrammet sägs i sammanhanget bidra till kunskap till hur man som chef kan hantera makt och inflytande gentemot medarbetarna. Lyckas cheferna balansera detta menas att de främjar engagemanget hos medarbetarna och att det här finns en koppling till vilken effektivitet som finns i organisationen. Ledarutvecklingsprogrammet spelar här en viktig roll som förmedlare av denna kunskap men det åligger chefen att ta till sig denna kunskap och att lyckas använda den i verksamheten.

Ledarutvecklingsprogrammets effekter kan även förstås utifrån begreppet situationsanpassat ledarskap. Momenten i utbildningen balanserar olika dimensioner där insatser görs kring relationen mellan chef och medarbetare, målstyrning av uppgifter samt att stärka chefen i sitt ledarskap och därmed befästa dennes position. Självstyrning och eget ansvar kring hur uppgifter ska lösas bidrar till att balansera ut dimensionerna så att det föreligger en delvis gynnsam situation för ledaren. Detta främjar ett relationsorienterat ledarskap.

## Den gode ledaren

Det har i analysen framkommit att cheferna på SKF upplever att de har tid att reflektera över sitt liv i allmänhet och sitt jobb i synnerhet. En viktig synpunkt som bör beaktas är att tid inte är något man har utan något som man tar. Det handlar om att prioritera och välja bort mindre viktiga punkter på sin agenda. Många chefer tycker att ledarutvecklingsprogrammet bidrar till att de stannar upp och funderar i större utsträckning än de gjorde tidigare.

De flesta cheferna anser inte att programmet har bidragit till att de fått en bättre balans mellan arbete och privatliv. Snarare menar de att de alltid har haft en bra balans. Vi närmar oss här mycket känsliga frågor som kan vara svåra att besvara på ett sanningsenligt sätt. Även om intervjun är anonym skulle cheferna kunna uppleva att de har mer att förlora på att säga sanningen än tvärtom. En obalanserad chef är knappast attraktiv i företagets ögon. Förutsatt att det faktiskt är korrekt att de har bra balans har SKF lyckats mycket bra med sin rekrytering av chefer. Skulle det inte stämma skulle ledarutvecklingsprogrammet kunna fungera som ett skyddsnet för att förhindra ytterligare fall av utmattningsdepression som trots allt förekommer även på SKF.

Många chefer svarar spontant att de fått ökad självinsikt sedan de gått programmet. Detta har också bidragit till att de fått större förståelse för andra människors beteende och agerande. Exponeringsövningarna på programmet verkar här ha haft en betydande roll. Många chefer på SKF tycker att de har förändrat och utvecklat sitt ledarskap och även synen på ledarskap efter att ha gått utbildningarna. En del tycker också att de utvecklats som människa till följd av deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Det är intressant då man inte får glömma att de, som goda ledare, i första hand är människor och först därefter chefer.

Som tidigare framkommit svarar en del chefer spontant att de saknar en uppföljning av programmet och en del lämnar också konkreta förslag på utformning eller vad som skulle kunna ingå i en vidareutveckling. Det faktum att cheferna svarar spontant gör att det finns skäl att misstänka att antalet som saknar uppföljning är ännu högre än vad som redovisats här. Det framkommer alltså tydligt att ledarutvecklingsprogrammet på SKF bör ha en högre grad av kontinuitet än vad som är fallet idag. Denna diskussion återupptas nedan under rubriken *Rekommendationer* (kapitel 7.3).

Endast ett fåtal chefer upplever att ledarutvecklingsprogrammet bidragit till att de tar sig mer tid för informella möten på SKF. Många menar att det är upp till var och en att avsätta tid för informella möten. Det är dock svårt att hålla kontakter informellt mellan chefer på samma nivå p.g.a. att man sitter utspridda på olika fabriker. Det tydligaste positiva bidraget till detta är att man genom programmet fått ett gemensamt språk vilket underlättar vid tillfälliga kontakter och diskussioner kring ledarskapsproblem.

## Summering av effekter

Nedan ges en kort summering i punktform av de effekter som identifierats ovan för att få en översiktlig bild av dessa. Därefter diskuteras dessa effekter kopplat till frågorna i problemdiskussionen. Sammanfattningsvis har vi kunnat identifiera att ledarutvecklingsprogrammet bidrar till följande mer märkbara och varaktiga effekter:

- Chefer motiveras av utbildning
- Engagemanget påverkas indirekt genom att chefers engagemang smittar av sig
- Engagemanget påverkas indirekt genom att man arbetar med mål
- Engagemanget påverkas indirekt genom fördelning av kontroll och ansvar
- Gemensamt förhållningssätt till ledarskap
- Förmedling av företagets värderingar
- Medvetenhet om mål
- Effektivt lagbyggande och konflikthantering
- Möjlighet till nätverksbyggande
- Cheferna tar sig mer tid för reflektion
- Medvetenhet om vikten av balans
- Förbättrad självinsikt
- Personlig utveckling, både som chef och som människa

*Syftet* med ledarutvecklingsprogrammet är som nämnts i inledningen, under rubriken *Problemdiskussion* (kapitel 1.5), att man som chef ska kunna förstå och hantera sitt beteende i ledarrollen. Vidare skall deltagarna få ökad insikt om grundläggande komponenter i ledarskapet. Detta förväntas i förlängningen leda till en mer effektiv organisation. När det gäller att förstå och hantera sitt beteende i ledarrollen framgår det på många olika sätt tydligt att detta uppnåtts. Exempel från listan ovan är att man upplever en förbättrad självinsikt, personlig utveckling och att man tar sig tid för reflektion. Man har också fått en medvetenhet om vikten av balans. Utöver detta kan t.ex. ett gemensamt förhållningssätt kring ledarskap, kunskaper kring lagbyggande samt bättre möjligheter till konflikthantering nämnas. Angående ökad insikt om grundläggande komponenter i ledarskapet finns också exempel på att programmet bidragit. Dessa komponenter är bl.a. knutna till engagemang. Kursdeltagarna upplever ett ökat engagemang från utbildningen vilket man i sin tur upplever öka engagemanget i verksamheten. Andra komponenter i detta ledarskap behandlar mål och fördelning av ansvar och kontroll vilket även detta har framgått, från både chefer och medarbetare, har en positiv inverkan på engagemanget.

Syftet ovan kan därmed anses vara uppfyllt för de diskuterade parametrarna. När det gäller vad detta förväntas leda till, en effektivare organisation, är det svårare att dra några slutsatser. Det har inte framgått att effektiviteten har ökat generellt vilket därmed borde innebära att det



inte finns några tydliga mätbara effekter, även om det finns en positiv upplevelse av t.ex. ökat engagemang. Huruvida detta upplevda ökade engagemang har påverkat effektiviteten eller inte är svårt att säga av flera anledningar. Effekter är vad vi nu kan observera. Vi vet inte hur det hade sett ut utan förändringar och utan ledarutvecklingsprogrammet. Om man inte ser någon skillnad i effektiviteten kan detta bara relateras till historik, inte till hur det kunde ha sett ut i ett annat scenario. D.v.s. i princip skulle effektiviteten kunnat vara lägre utan åtgärder varför effekten skulle vara positiv. Det omvända är naturligtvis också tänkbart. Slutligen, om effektiviteten har bibehållits med ökat engagemang och trivsel hos medarbetarna borde detta ur ett större perspektiv, inte minst med moderna tiders fokus på företagets ökade sociala ansvar, ses som en framgång.

En av frågorna i problemdiskussionen rör *ledarnas påverkbarhet* av programmet. Vi har kunnat se att man i många fall har låtit sig påverkas på flera sätt. Detta gäller särskilt de mindre erfarna cheferna. Personlig utveckling, både som chef och människa, är ett tydligt exempel. Att man tagit till sig ett gemensamt förhållningssätt till ledarskap indikerar också att man faktiskt låter sig påverkas. När det gäller *konkreta åtgärder* som direkt konsekvens finns det betydligt färre exempel. Det som har framgått är att metoder för utvecklingssamtal samt lagbyggande har implementerats, men i övrigt kan åtgärder mest ses som indirekta konsekvenser av programmet.

*Intentionen i programmet* när det gäller ledarskap handlar mycket om engagemang. Detta genomsyrar mycket av det som framkommit i undersökningen, men programmet i sig är inte den enda orsaken. Den nya arbetsorganisationen har som tidigare tagits upp en avgörande betydelse. *Arbetsklimatet* upplevs i stort som positivt och framförallt medarbetarna upplever att det har förbättrats, bl.a. i form av just ökat engagemang och större ansvar för måluppfyllnad, under den tidsperiod som programmet varit operativt. Ledarskapsprogrammet lär ut ett ledarskap som stödjer den nya arbetsorganisationen varför det finns en indirekt koppling mellan program och upplevt arbetsklimat. Programmet kan dock inte särskiljas från de övriga förändringarna som skett.

De *effekter* som vi kunnat identifiera samt de uttalande som kommit från framförallt kursdeltagare indikerar att effekterna från ledarutvecklingsprogrammet till största delen är positiva. Mycket få negativa effekter har överhuvudtaget berörts, och då de har gjort det har det rört sig om spekulationer om eventuella negativa effekter som skulle kunna uppstå. Däremot finns det mer att säga om effekterna är tillräckliga. Förutom när det gäller ovannämnda avsaknad av effektivitetsökning till följd av ledarutvecklingsprogrammet finns det också synpunkter och önskemål om mer av detta för att få uppföljning och kontinuitet.

*Innehållet* i nuvarande utbildningssteg finner man tillräckligt. Dels har man inte har så många idéer till utökat kursinnehåll, dels anser man redan idag att det är mycket att ta till sig som det är. Däremot finns förslag om en utökning av programmet som sådant. Detta återknyter vi till senare under rubriken *Rekommendationer* (kapitel 7.3) där en fortsatt diskussion om innehåll och sättet att bedriva programmet tar vid. Innan dess ges dock en genomgång av tänkbara konsekvenser av de slutsatser vi här givit, dels för SKF, dels för kunskapsområdet.

## 7.2 Effekternas betydelse

Ovan har en sammanfattning av de effekter vi kunnat identifiera presenterats och ställts mot frågeställningarna i problemdiskussionen. Nedan kommer detta att ställas mot de resultat från tidigare studier som tidigare presenterats under rubriken *Förstudie* (kapitel 3). Utgående från denna diskussion tas möjliga konsekvenser av våra resultat upp. Konsekvenser för både SKF och kunskapsområdet kommer att beröras.

I förstudien diskuterades bakgrunden till företeelsen ledarutveckling. I samband med detta togs en förändrad samhällsbild upp med bl.a. nya sociala strukturer och möjligheter att utbilda sig. Detta tillsammans med en ny syn på personlig utveckling samt förändrade relationer mellan människor och organisationer är några bakomliggande element som drivit utvecklingen av sådana program. Samtidigt framhålls att chefsutveckling inte skulle vara ett mål i sig utan snarare ett medel att möjliggöra verksamhetsutveckling. Syftet med ledarutvecklingsprogrammet hos SKF är flerfacetterat. Till viss del finns fokus på att utveckla ledare men detta förväntas leda till ökad effektivitet och ska även stödja den nya arbetsorganisationen. Det har också i diskussionerna framhållits att de förändringar man kunnat skönja under tiden programmet varit verksamt också kan ha sin förklaring i samhällsförändringar. Därmed verkar det finnas en samsyn mellan tidigare studier och den bild vi har fått om ledarutvecklingsprogrammet på SKF. Förändringar sker parallellt i samhälle och organisationer där ledarutveckling är en produkt av båda. Syftet med programmet är också i slutänden att utveckla verksamheten. Nedan diskuteras möjliga konsekvenser för SKF av vår undersökning mer ingående.

### Konsekvenser för SKF

Nedan redogörs för de konsekvenser för SKF som kan anses ha betydelse för organisationen. Det som först kommer att beröras är en diskussion om programmet som sådant, om upplägget med den externa aktören och möjligheter att åstadkomma det SKF vill med programmet. Vidare diskuteras konsekvenser för verksamheten, tidigare enkätundersökningar samt förutsättningar för andra tänkbara konsekvenser.

- **Överföringsproblem**

I förstudien har bl.a. aktörer och kontexter diskuterats. Kontextfaktorer tas upp i samband med det så kallade överföringsproblemet. Även i vår studie har det framkommit att en del deltagare upplever ett problem med att de är långt från verkligheten under kursen. På senare tid har kursledningen försökt minimera detta genom att engagera professionella skådespelare i vissa övningar. Även aktören kommer in som en del i ett överföringsproblem då denne måste känna verksamheten väl för att det som lärs ut ska vara applicerbart. Då SKF har använt samma aktör under lång tid minskar detta problem. Det har också framgått att en del chefer vill att man fortsätter med samma aktör p.g.a. just denna anledning. Även i tidigare enkäter har det framgått att den externa aktören fått fina vitsord. I vår undersökning har ett fåtal dock framhållit att denne aktör också upplevts som dominant vilket kan innebära en risk för ensidig påverkan av önskvärda attityder. Ställer man detta mot det som diskuterats i förstudien angående aktörer som normsättare och praxisförmedlare kan det finnas viss



anledning till eftertanke. Som det nu fungerar är kursansvariga hos SKF även involverade i utbildningen och detta borgar för att SKF:s värderingar och normer genomsyrar utbildningen. En medvetenhet kring problematiken kan dock vara på sin plats.

- **Heterogenitet**

En intressant aspekt som togs upp under förstudien är att olika individer tar till sig och lär sig olika saker av en och samma kurs. Under de olika intervjutillfällen har vi upplevt stora skillnader mellan olika delar inom organisationen vilket också bekräftats av en del respondenter. Ledarutvecklingsprogrammet ska leda till verksamhetsutveckling och en intressant fråga är därför varför inte verksamheten är mer homogen om alla chefer går samma utbildning. Här finns flera tänkbara anledningar men ledningen av verksamheten borde ändå kunna påverka och åtgärda eventuella problem. Möjligen behöver programmet fortgå ytterligare en tid och fler chefer få samma utbildning för att denna homogenitet ska kunna iakttas. Det är dock ändå individer det handlar om och utgående från det som sades ovan är det inte säkert att detta kommer att ske. Dessutom är de olika utbildningstillfällena inte alltid exakt likadant utformade vilket ytterligare kan bidra till heterogenitet.

- **Homogenitet**

Under förstudien diskuterades andra ledarutvecklingsprogram. Sammanfattningsvis har det hos dessa framhållits att chefer är en viktig grupp som ses som ett viktigt redskap för att få med övriga medarbetare i arbetet att utveckla organisationen. Cheferna skall vara de som sprider normer och värderingar vidare till medarbetarna. Även hos SKF är det uttalat att utbildningen ska lära ut rollen som arbetsgivarens företrädare och därmed sprida de normer och värderingar som gäller hos SKF. Detta skapar en samsyn vilket leder till en mer homogen kultur. Denna diskussion kan även jämföras med den om den externa aktörens normsättande roll relaterat till SKF:s normer och värderingar.

- **Organisationsutveckling**

Vidare är det intressant att notera att inte någon av tidigare studier av ledarutvecklingsprogram har kunnat visa några entydiga samband mellan ledarutveckling och organisationsutveckling. En slutsats som nämns i detta sammanhang är att ledarutvecklingsprogram ändå är en av flera insatser för att bättra tillvara de mänskliga resurserna och effektivisera organisationen. Denna slutsats ligger väl i linje med det som framkommit i vår studie. Ledarskapet som lärs ut i programmet är en del av en ny arbetsorganisation och torde därmed bidra till de effekter som kunnat identifieras. En konsekvens av detta är den avsaknad av tydliga effekter på verksamheten som tagits upp här får stöd av andra undersökningar men att detta inte betyder att programmet är verkningslöst.

- **Konformitet**

I förstudien gjordes också en jämförelse med innehållet i ledarutvecklingsprogrammet hos SKF och andra organisationers program. Sammanfattningsvis kunde det här ses stora likheter. Även om inte fokus är lika stort på alla delar berörs i princip alla delar



som finns hos andra program. Det som skiljer är målstyrning. Mål tas ändå upp men då mer under begreppet målbildsprogrammering. Den externa aktören har med stor sannolikhet en bra uppfattning om vad som brukar ingå i denna typ av utbildningar. Med en annan aktör skulle antagligen därmed innehållet i stort inte påverkas i någon större utsträckning. Detaljer och genomförande av kursen påverkas dock rimligen av aktörens personlighet.

- **Enkätkvalitet**

Resultaten från tidigare enkätundersökningar som presenterats i förstudien ligger väl i linje med resultaten som framkommit i huvudstudien. Bl.a. upplever de flesta både i enkäten och i vår undersökning att de fått en ökad självinsikt som en direkt följd av deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Vidare svarar en del chefer spontant att de saknar en uppföljning av programmet och en del lämnar också konkreta förslag på utformning eller vad som skulle kunna ingå i en vidareutveckling. Det sistnämnda återkommer vi till nedan under rubriken *Rekommendationer* (kapitel 7.3). Detta indikerar att enkäterna ger information som verkar vara gällande även lång tid efter genomgången utbildning.

- **Goda potentialer**

Övriga möjliga konsekvenser från våra resultat kan fås genom att koppla samman några av resultaten. Arbetsmiljön har framhållits som god från både chefer och medarbetare. Dock finns det tecken på ett mindre missnöje angående långsamma investeringar i maskiner och hjälpmedel på vissa håll. Detta verkar stämma mindre bra överens med det som tidigare sagts om den gode ledaren som inte tvekar att välja dyra och djärva lösningar om detta är till gagn för medarbetaren. Det verkar således finnas potential på vissa håll för att uppnå status som god ledare genom att lägga mer kraft på att få till stånd ovannämnda investeringar. Diskussionen kan tyckas naiv eftersom finansiella medel ofta är en begränsande faktor. Det har dock framkommit i studien att vissa fabriker verkar avsätta mer medel än andra för denna typ av investeringar.

En annan intressant aspekt från våra resultat är att cheferna upplever att deras engagemang smittar av sig genom sin närvaro. Detta kan ställas mot diskussionen om småprat där det framgått från tidigare studier att medarbetare saknar sina chefer. Även i vår studie har synpunkter framkommit att chefen syns för lite i kanalen. Vi kan således här identifiera en möjlig potential att ytterligare öka engagemanget i verksamheten.

## Konsekvenser för kunskapsområdet

I inledningen nämndes att frågan om vilka effekter som utbildningsinvesteringar ger ständigt är aktuell, men aldrig besvarad. Vår studie kan bara stödja detta påstående. Frågan verkar vara närvarande hos både deltagare och kursansvariga på SKF och därmed ständigt aktuell. Även om vår studie kunnat peka på effekter av ledarutvecklingsprogrammet är det framförallt på individnivå dessa kunnat identifieras. Mätbara effekter i verksamheten har inte kunnat påvisas vilket således lämnar frågan obesvarad. Det har dock kunnat observeras på organisationsnivå

att det finns en medvetenhet kring vilka faktorer som riskerar att skapa konflikter och på vilket sätt dessa kan hanteras för att minimera dessa risker.

Även när det gäller våra tre teman ger vår studie stöd åt de teorier som valts. Detta är dock naturligt eftersom teorier valts som anknyter till det som respondenterna valt att berätta om. Exempelvis finns mycket stöd för motivationsfaktorer som berör ansvar och kontroll. Vidare har teorier om tillhörighet med organisationen, informella konstellationer och situationsanpassat ledarskap visat sig tillämpliga i ämnet. När det gäller den gode ledaren har inte några egentliga teorier tagits upp utan jämförelser har här gjorts med tidigare studier. Både likheter och skillnader har här kunnat identifieras varför vår studie inte enbart har kunnat stödja de tidigare. Skillnaden består framförallt i hur cheferna på SKF upplever sin balans. Det bör dock återigen poängteras att studierna som jämförts med endast behandlat chefer på högre nivåer. Detta sammantaget anser vi utgör ett bidrag till en vidareutveckling av studier inom området ledarutveckling. Vidare har vi identifierat ett behov av att förbereda medarbetare på det ledarskap som lärs ut vilket öppnar upp en frågeställning till vidare studier; behöver man lära sig att bli ledd?

I övrigt har en del jämförelser gjorts med tidigare studier ovan i diskussioner kring konsekvenser för SKF. Här har det kunnat konstateras att det finns många likheter mellan dessa och vår studie. Som vi ser det har därmed vår studie inte tillfört något direkt nytt till kunskapsområdet utan snarare bekräftat det man tidigare visste eller snarare inte visste. Det har i tidigare studier framkommit att avsaknad av mätbara effekter inte innebär att ledarutveckling är bortkastat ur ett organisationsperspektiv och att positiva effekter på individnivå, och eventuellt även på organisationsnivå, kan uppstå även om dessa inte motsvaras av någon teori. Detta är ytterligare ett exempel på vad våra egna studier har visat. Vi kan alltså stödja vissa av våra resultat som påvisar positiva effekter utifrån teorier, men inte alla.

### 7.3 Rekommendationer

Avslutningsvis kommer vi här att ge förslag på tänkbara åtgärder till följd av undersökningens resultat. Först diskuteras de synpunkter som framkommit från både empiri och analys som har med ledarskap och verksamhet att göra. Därefter följer en sammanfattning av våra tolkningar av de synpunkter som framkommit angående en fortsättning av programmet. Våra rekommendationer grundar sig således främst på en sammanslagning av respondenternas förslag. Dessa rekommendationer har även stöd i den använda litteraturen.

Vidare rekommenderas generellt att jämföra vår studie med de arbetsklimateanalyser som utförts tidigare inom SKF. En jämförelse med dessa kan ge en större förståelse för våra resultat i ett bredare sammanhang samt bekräfta och/eller komplettera dessa.

## Ledarskap och verksamhet

- ***Tydligare definition av ombudsrollen***

En synpunkt som framkommit men som inte direkt faller inom ramen för syftet med arbetet är att ombudsrollen inte verkar klart definierad. Eftersom denna roll är viktig för den nya arbetsorganisationen tar vi ändå här upp dessa synpunkter. Olika syn på ombudsrollen har framkommit, särskilt tydlig upplever vi att skillnaden är mellan medarbetare och chefer som grupper betraktade. Från chefshåll har det framgått att ombuden inte tagit så mycket ansvar som det var tänkt. Från medarbetarhåll framhålls det att vissa tar ombudsrollen på för stort allvar, att dessa ser sig som ”småchefer”. En tydligare befattningsbeskrivning kan bidra till att minska denna avsaknad av samsyn.

- ***Utbildning av medarbetare***

Vidare har det framkommit att endast ett fåtal medarbetare fått utbildning om hur man bygger fungerande lag. Det har också framkommit från chefshåll att medarbetare inte alltid är beredda för det ledarskap som lärs ut. En rekommendation är därför att låta fler medarbetare få ta del av sådana utbildningar.

- ***Översyn av målhantering***

Mot bakgrund av vikten som utformningen av mål har för engagemanget i verksamheten finns anledning att ge detta område en översyn. Det har framgått att man ofta är bra på verksamhetsnära mål, men mindre bra på övergripande mål. Att arbeta med mål för att göra dessa tydliga kan ha en positiv inverkan på motivationen.

- ***Stöd för mångfaldshantering***

Olika etnisk härkomst verkar även kunna orsaka konflikter mellan olika subkulturer i organisationen, likväl som det i en del fall upplevs som positivt med mångfald ur ett konfliktperspektiv. Etnicitet är dock en stark faktor i sammanhanget som inte verkar kunna motverka uppkomsten av subkulturer. En slutsats och rekommendation från detta är att det behövs mer utbildning i dessa frågor som stöd för cheferna.

- ***Aktivt stödja informella möten***

Från den använda litteraturen lyfts hanteringen av småpratet fram som en central del i ledarskapet. Från empirin framgår att chefer beroende på tidsbrist och geografiska olägenheter upplever en svårighet med att upprätthålla informella samtal med kollegor på samma nivå. På vissa håll har lokala initiativ till att få till detta uppstått, men rekommendationen är att en policy upprättas från centralt håll för att tydligare stödja denna process. När det gäller småprat inom den egna linjen upplever vi att man hanterar detta bättre. Man har ett gott samtalsklimat och öppenhet är också en av värderingarna inom SKF. Det som skulle kunna förbättras är att chefer borde få möjlighet att avsätta mer tid för att vara närvarande i verksamheten. Möjligen har nedskärningar i stödfunktioner i för stor utsträckning försvårat för chefer att ge den tid till medarbetarna som de skulle önska. Rekommendationen blir därmed att fokusera på att ge chefer mer tid genom att t.ex. bättre samordna administration med





ombudsrollen. Eventuellt kan man också tänka sig en något mindre bantad administration. Det bör dock poängteras att förslaget inte innebär en återgång till forna tiders övervakning av verksamheten. En balansering av tillräcklig närvaro av chefen och tillräcklig frihet för medarbetarna är det som bör eftersträvas.

## Programutveckling

- **Kontinuerlig uppföljning**

Ett förslag från empirin, som även kan knytas till diskussionen om informella samtal ovan, är att cheferna önskar ett formaliserat forum för diskussion. Detta skulle kunna vara en kontinuerlig uppföljning av programmet. Eventuellt skulle man kunna knyta detta till ett annat önskemål som bygger på att cheferna önskar återträffar med samma personer man lärt känna under programmet. Genom detta förfarande stärker de sina kontaktnät och får möjlighet att diskutera problem som de av olika anledningar inte får tillfälle till i vardagen. Detta skulle kunna vara utformat som en årlig träff under ett antal år där innehållet styrs av de problem deltagarna har med sig. Man diskuterar förslagsvis eventuella effekter, eller avsaknad av dessa, av det ledarskap som lärts ut.

- **Repetitionskurs**

Ett alternativ, eller komplement, till ovanstående är en *repetitionskurs* för att helt enkelt fräscha upp minnet. Behoven är individuella varför deltagande sker på eget initiativ och inte nödvändigtvis med samma deltagare som man lärt känna tidigare.

- **Nytt utbildningssteg**

I förslagen ovan kan det vara lämpligt att fortsätta med samma externa aktör för att upprätthålla kontinuiteten och inte tappa de fördelar som lyfts fram med t.ex. gemensam terminologi. Däremot kan det av anledningar som diskuterats tidigare finnas skäl för att involvera en ny aktör i ett nytt utbildningssteg. Detta steg anser vi bör vara anpassat för erfarna chefer. Det har tidigare lyfts fram att det är viktigt att inte tappa fokus på erfarna chefers problem och att kursen måste ge dessa chefer något de anser vara värdefullt. Poängen är att äldre, erfarna chefer kanske inte behöver befintliga kurser på samma sätt som de mindre erfarna gör. Det har tydligt framgått att det framförallt är de yngre cheferna som tycker sig ha utvecklats till följd av deltagande i ledarutvecklingsprogrammet.

Rekommendationerna ovan skall som tidigare diskuterats ses mot bakgrund av våra kunskapsanspråk och tas lämpligen emot som diskussionsunderlag. Vi är medvetna om att det kan föreligga praktiska problem för en direkt implementering. Vidare är det återigen våra tolkningar av berättelser och teorier som ligger till grund för ovanstående.

I rapporten nämndes inledningsvis att organisationens ledare spelar en central roll för både organisationen och människorna i den. Den tanke som genomsyrar våra rekommendationer är att försöka se till att individer och arbetsgrupper fungerar väl – *att bygga den goda organisationen*. Detta rekommenderas vara den främsta uppgiften för ledarutvecklingen.



## 8 Referenser

---

### **Tryckta källor:**

Ekman, G. 2003. *Från prat till resultat*. Liber, Malmö.

Jackson N. & Carter P. 2002. *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Liber, Lund.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2002:2. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kirkeby, O.F. 1999. *Ledarskapsfilosofi – ett radikalt normativt perspektiv*. Enterprise Adviser, Uppsala.

Lantz, B. 2003. *Operativ verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, P. 2005. *Ledarutveckling i arbetslivet*. Print & Media, Umeå universitet.

Sandberg, L. & Sandberg, R. 2002. *Elementär statistik*. Studentlitteratur, Lund.

Svenson, A.L. 1960. "Management Education in European Countries". *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 3, No. 1 (April 1960), pp. 51-58.

Trollestad, C. 2003. *Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet hos högre chefer och ledare*. Svenska Förlaget, Stockholm.

Weiner, B. 1992. *Human Motivation – Metaphors, Theories, and Research*. Sage Publications, Newbury Park.

### **Internetkällor:**

[www.itaa-net.org](http://www.itaa-net.org) (2005-11-28)

[www.ne.se](http://www.ne.se) (2005-12-05)

[www.skf.se](http://www.skf.se) (2005-11-20)

### **Muntlig källa:**

Ola Åkerström, SKF Sverige AB

# Appendix A

---

## Underlag till intervju SKF - Chef

**Intervjuare:** Anders Parsbäck  
Lars Schött  
Tobias Svensson

Syftet med intervjuerna är att utvärdera SKF Sveriges ledarutvecklingsprogram (GUC/LU) effekter på ledarskapet och verksamheten inom företaget. Med *GUC/LU* avses *Grundutbildning för chefer* samt *Leda på engagemang*. Syftet är inte att utvärdera någon enskild ledare utan hur ledarskapet i stort har påverkats av utbildningen och bl.a. finna svar på om det finns något i innehållet och sättet att bedriva programmet som det finns anledning att se över.

Underlaget till intervjun är uppdelat i tre olika kategorier: neutral information om respondenten (A), frågor kring ledarskap (B) samt verksamhet (C).

### **A. RESPONDENTINFORMATION**

---

*Informationen nedan kommer att användas i syfte att visa på eventuella bakgrunder till skillnader i svar och kommer inte i att knytas till någon individ i den sammanställning som görs.*

1. Antal år i företaget (SKF Sverige)
2. Utbildning och bakgrund (tidigare yrke, familj etc.)
3. Nuvarande position i organisationen
4. Vilket år gick du *Grundutbildning för chefer* och *Leda på engagemang*?
5. Antal år som chef (per nivå i förekommande fall)

## **B. LEDARSKAP INOM SKF OCH DIN LEDARROLL**

---

*Nedan följer ett antal frågor där vi försöker ställa ledarskapet i SKF mot syftet med GUC/LU. Vi ber att du som respondent försöker svara utifrån dina egna personliga erfarenheter som chef. Använd dig i största möjliga utsträckning av konkreta exempel eller händelser i dina svar. Om möjligt ber vi dig att värdera dina svar utifrån de två olika utbildningsstegen. Försök vidare svara utifrån ett längre tidsperspektiv (så nära starten av GUC/LU du kan relatera till) där skillnader mellan då och nu tydliggörs.*

1. Har GUC/LU påverkat/förändrat ledarskapet generellt inom företaget? På vilket/vilka sätt?
2. Har GUC/LU påverkat/förändrat dig som ledare? På vilket/vilka sätt?
3. Har du fått någon handfast metod från GUC/LU som du praktiskt tagit till dig i ditt ledarskap?
4. Finns det något du är kritisk till avseende GUC/LU?
5. Är innehållet och indelningen i nuvarande utbildningssteg lämpligt?
6. Är antalet deltagare lagom?
7. Är antal dagar per tillfälle och utbildningssteg lagom?
8. Är det något som saknas i GUC/LU idag?
9. Är du stolt över ditt arbete och att arbeta på SKF?
10. Ger GUC/LU dig bättre redskap att motivera dina medarbetare?
11. Anser du att GUC/LU idag bidrar till ett förändrat samtals- och arbetsklimat mellan chefskollegor? Ges utrymme och tillfälle för informella samtal i vardagen?
12. Tycker du att GUC/LU har bidragit till att du fått en bättre balans mellan ditt arbetsliv och ditt privatliv?
13. Tycker du att GUC/LU har inspirerat till att du som ledare tar dig tid för reflektion över ditt arbete och till att du diskuterar problem med kollegor på ett öppet och naturligt sätt?

### C. VERKSAMHET INOM SKF SVERIGE

---

*Nedan följer ett antal frågor som berör den operativa verksamheten främst i betydelsen samspel mellan medarbetare-medarbetare samt chef-medarbetare. Med medarbetare avses här underställd personal, såväl underställda chefer som personal utan chefsbefattning (operatör m.fl.). Använd dig i största möjliga utsträckning av konkreta exempel eller händelser i dina svar. Försök vidare svara utifrån ett längre tidsperspektiv (så nära starten av GUC/LU du kan relatera till) där skillnader mellan då och nu tydliggörs.*

1. Har effektiviteten (grad av måluppfyllelse) i verksamheten påverkats/förändrats inom företaget? Tycker du det går att se någon koppling till GUC/LU?
2. Har arbetsklimatet förändrats under den tid GUC/LU bedrivits? På vilket sätt?
3. Har GUC/LU bidragit till ökat engagemang i verksamheten?
4. Tycker du att du har möjlighet att påverka verksamheten i tillräcklig utsträckning? Har GUC/LU i något avseende bidragit till din möjlighet att påverka?
5. Hur är samtalsklimatet mellan chefer och medarbetare inom och utom den egna gruppen? Har GUC/LU bidragit med förståelse för konflikthantering?
6. Finns det något du är kritisk till i GUC/LU som skulle kunna få eller har fått negativ påverkan på verksamheten?
7. Har GUC/LU bidragit till ett ökat fokus på SKF Sveriges övergripande mål?
8. Har arbetsbelastningen förändrats de senaste 10 åren? Har i så fall GUC/LU bidragit med verktyg för att hantera detta?
9. Finns det konkreta exempel på förändringar eller åtgärder som utförts som en direkt konsekvens av något som GUC/LU bidragit med?

***Tack för din medverkan!***

## Appendix B

---

# Underlag till intervju SKF - Medarbetare

**Intervjuare:** Anders Parsbäck  
Lars Schött  
Tobias Svensson

Syftet med intervjuerna är att utvärdera synen på SKF Sveriges verksamhet utifrån ett medarbetarperspektiv. Syftet är inte att utvärdera någon enskild medarbetare utan istället hur denne upplever sin arbetssituation och även hur verksamheten i stort har utvecklats under de senaste åren.

Underlaget till intervjun är uppdelat i två olika kategorier: neutral information om respondenten (A) och frågor kring verksamhet (B).

### **A. RESPONDENTINFORMATION**

---

*Informationen nedan kommer att användas i syfte att visa på eventuella bakgrunder till skillnader i svar och kommer inte i att knytas till någon individ i den sammanställning som görs.*

1. Antal år i företaget (SKF Sverige)
2. Bakgrund (tidigare yrke, familj etc.)
3. Nuvarande arbetsuppgift
4. Tidigare arbetsuppgifter



## B. VERKSAMHET INOM SKF SVERIGE

---

*Nedan följer ett antal frågor som berör din arbetsplats, främst när det gäller hur du upplever arbetsklimatet och hur dina arbetsuppgifter utvecklats under åren. Använd dig i största möjliga utsträckning av konkreta exempel eller händelser i dina svar. Försök vidare svara utifrån ett längre tidsperspektiv där skillnader mellan då och nu tydliggörs.*

1. Har relationen mellan människor på arbetsplatsen förändrats under de senaste åren?
2. Har klimatet förändrats när det gäller arbete inom och mellan lagen under de senaste åren?
3. Får man mer arbete utfört nu än tidigare? Har arbetet underlättats eller komplicerats?
4. Tycker du att du kan påverka din arbetssituation?
5. Hur är samtalsklimatet mellan medarbetare inom och utom den egna gruppen? Finns det utrymme för diskussioner i anslutning till arbetet?
6. Hur tycker du att konflikter hanteras på din arbetsplats?
7. Tycker du att du är medveten och engagerad i en större del av företagets verksamhet än tidigare, t.ex. när det gäller mål?
8. Har arbetsbelastningen förändrats under de senaste åren? I så fall, vilka stöd tycker du att företaget ger för att klara av detta?
9. Anser du att något kan göras för att skapa bättre förutsättningar för att du ska kunna sköta ditt arbete (tekniska stöd, samarbete etc.)?
10. Kan du ge exempel på några åtgärder de senaste åren som gjort din situation bättre och som medverkat till att du överlag anser att arbetsplatsen förbättrats?

***Tack för din medverkan!***