



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2004-03-11

Modernt ledarskap – finns det i verkligheten?

- En deskriptiv studie av ledarskap i informationssamhället.

Abstrakt

Sällan har det skrivits så mycket om ämnet ledarskap som det görs i dessa dagar. Utbudet för utbildningar av olika slag och böcker inom det som kallas för ett modernt ledarskap är otroligt stort och många av dessa kurser och författare lovar guld och gröna skogar om man följer just deras koncept till fullo. Vad är då det moderna ledarskapet som de skriver om och är det ett vedertaget begrepp och en anammad ledarstil som faktiskt praktiseras i verkligheten? Vår definition av modernt ledarskap är det nya ledarskapet som har utvecklats på grund av samhällets informationsteknologiska utveckling. För att få en uppfattning om hur det ser ut har vi gjort en empirisk studie av fyra företagsledare inom olika hierarkiska ledarnivåer för att undersöka hur de upplever, bedriver, handskas och utvecklar sitt ledarskap. Utifrån den teori som vi har läst, försökte vi därmed urskilja olika faktorer från den empiriska studien som kunde härledas till det som karaktäriserar ett modernt ledarskap. På så vis fick vi alltså en uppfattning om ett modernt ledarskap är något som faktiskt bedrivs i verkligheten eller om det slutligen handlar om vackra ord som stannar på papperet. Vi har även valt att studera litteratur kring organisationer och dess strukturer, för att få en tydligare helhetsbild av begreppet ledarskap och den miljö där det utövas.

Nyckelord: ledarskap, modernt ledarskap, management, ledning

Författare: Tia Liljestrand, Karin Lindgren

Handledare: Maria Bergenstjerna

Examensarbete I, 10 poäng

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning.....	5
1.3 Avgränsning	6
1.4 Disposition	6
2 Metod	7
2.1 Kvalitativ datainsamling	7
2.2 Litteraturstudier.....	8
2.3 Empirisk studie.....	9
2.3.1 Frågorna	9
3 Teori	12
3.1 Ledarskap	12
3.2 Ledningsfunktioner	16
3.3 Organisation	17
3.3.1 Organisationens fem huvuddelar.....	18
3.3.2 Organisationsstruktur	19
3.3.3 Organisationsbeteende.....	20
3.3.4 Organisationskultur	21
3.3.5 Vision.....	22
3.3.6 Affärsidé	22
3.4 Organisation och IT.....	22
3.5 Ledarskap och IT.....	23
3.6 Ledarroller.....	26
3.7 Ledarskapsstilar.....	27
3.8 Traditionellt ledarskap	30
3.9 Modernt ledarskap.....	31
4 Empiri.....	35
4.1 Företagspresentationer	35
4.1.1 Företag A - Måleriföretag.....	35
4.1.2 Företag B - Restaurang.....	37
4.1.3 Företag C - Varv	38
4.1.4 Företag D - Livsmedelsaffär	39
5 Analys.....	40
5.1 Karaktäriserande faktorer för traditionellt och modernt ledarskap	40
5.2 Analys av intervjuerna	40
6 Diskussion	48
7 Slutsats	51
8 Referenser.....	52
9 Bilagor.....	54
9.1 Bilaga 1 Företag A – Måleriföretag	54
9.2 Bilaga 2 Företag B – Restaurang.....	58
9.3 Bilaga 3 Företag C – Varv.....	63

Figurförteckning

Figur 1. Diamantmodellen

Figur 2. Inläringstillfällen

Figur 3. Ledningsfunktionens huvuduppgifter

Figur 4. De fem huvuddelarna i en organisation (Mintzberg 1979)

Figur 5. Thompsons resonemang om hur omvärlden påverkar strukturen

Figur 6. Situationsbetingad ledarskapsmodell (Hersey, 1984)

Figur 7. Paradoxen gällande ledarstil kontra effektivitet

Figur 8. Organisationsschema Företag A - Måleriföretag

Figur 9. Organisationsschema Företag B – Restaurang

Figur 10. Organisationsschema Företag C – Varv

Figur 11. Organisationsschema Företag D – Livsmedelsaffär

Tabellförteckning

Tabell 1. Nyckelord för egenskaper som karaktäriserar ett bra ledarskap

Tabell 2. Gamla och nya ledarskapsideal enligt Gosling och Mintzberg (Wallström, 2004)

Tabell 3. Skillnader mellan det traditionella ledarskapet och det moderna ledarskapet

1 Inledning

Denna uppsats är skriven för kursen Examensarbete I på institutionen för informatik vid Göteborgs universitet. Vi som har skrivit uppsatsen heter Karin Lindgren och Tia Liljestrand och har båda läst ADB-programmet från år 2001-2003. Båda läste den inriktning som riktar sig mot IT-management. Efter detta program fortsatte Karin att läsa statistikkurser och Tia med informatikkurser, däribland kursen IS/IT planering och ledning.

Kursen IS/IT planering och ledning hade delvis fokus på begreppet och ämnet ledarskap och detta ämne intresserade Tia så pass mycket att hon valde att skriva en uppsats om det. Den uppsatsen har vi använt som en slags förstudie till denna uppsats. Eftersom Karin inriktade sig på kurser inom statistik, har hon börjat med att läsa in sig på den litteratur som finns inom ämnet ledarskap. Tidigare har hon även skrivit en uppsats om projektledning i kursen Informationssystemmiljöer, där hon fick grundläggande kunskaper om vad som krävs för att leda en grupp människor.

Begreppet ledarskap och dess betydelse och inverkan på bland annat systemutveckling och verksamhetsutveckling är något som ofta har förekommit i både den kurslitteratur och de föreläsningar vi haft under våra år på informatik. På en gästföreläsning i höstas på IT-universitetet, hävdade Mats Mähringer från Handelshögskolan i Stockholm, den totala motsatsen och menade att ledarnas delaktighet som ett krav för lyckade IT-projekt var en av vår tids största floskel. Sätter vi allt för stor vikt vid ledarskapet och dess betydelse i olika sammanhang, eller spelar det verkligen en så stor roll som alla böcker beskriver?

Vår omvärld har förändrats mycket under de senaste årtiondena och för att anpassa sig till denna utveckling måste även ledarskapet utvecklas. Vi lever idag i ett IT samhälle där många organisationer är beroende av den nya teknologin. Det är generellt sätt svårt att bedriva en organisation, oavsett storlek, utan stöd av informationsteknologi. Dagens arbetsmarknad och krav har genererat nya sätt att arbeta på och detta har därmed bidragit till utvecklandet av hur själva ledarskapet bedrivs. Det talas vitt och brett om det moderna ledarskapet. Det finns otaliga kurser, både universitets- och konsultutvecklade, som behandlar ämnet modernt ledarskap. Vi har till och med hittat en mäsas med temat vinnande ledarskap som speglar det stora intresset för detta ämne. Denna mäsas genomfördes den 3-4 februari på Svenska Mäsas i Göteborg och kommer att genomföras igen vid ungefär samma tid nästa år. Således kan man alltså se att det finns ett oerhört intresse för ämnet och tillika marknad för densamma. Utifrån denna nästan trendskapande situation, funderade vi på hur ledarskapet egentligen värderas, hanteras och utvecklas i dagens företag. Ligger bedömningen av ledare och synsättet på ledarskap fortfarande på en generellt traditionell nivå eller har det anpassats till vår tids krav, normer och framförallt samhällsutveckling?

Det moderna ledarskapet tolkar vi som det nya ledarskapet som påverkats av samhällets explosionsartade informationsteknologiska utveckling och som i många avseenden är motsatsen till det traditionella ledarskapet.

För att få en uppfattning om hur ledarskap bedrivs i arbetslivet och huruvida det är av en modern karaktär, har vi dels studerat litteratur och dels intervjuat fyra ledare inom olika branscher och organisatoriska nivåer.

1.1 Bakgrund

Ofta när begreppet ledarskap nämns, sker det i samband med svårartade situationer och därmed blir det lätt något heroiskt över det. Det traditionella synsättet på ledarskap handlar om att se ledaren som "räddaren i nöden" och den som vet bäst och styr med hela handen.

Vi upplever själva att synen på ledarskap och framförallt det vanliga arbetet har förändrats radikalt under de senaste decennierna. Människan har fått en viktigare roll och det är med hänsyn till bland annat detta som ett modernt och nytt ledarskap har vuxit fram. Enligt Alvesson (2001) dominerar forskningen kring ledarskapsfrågor av nordamerikanska forskare. Han menar också att intresset för ämnet inte har varit särskilt stort i Europa förrän nu. Vilka konsekvenser har detta bidragit till? Mycket av den litteratur vi har hittat om ämnet ledarskap är också skriven av amerikanska forskare, konsulter och ledare.

Vi tror inte att det finns någon organisationsform eller ledarskapsstil som säkerställer framgång och effektivitet utan några som helst dispyter bland de involverade. Enligt Nerell och Sandberg (1994) är detta viktigt att lägga på minnet när man läser om all modern managementlitteratur som lovar guld och gröna skogar om man följer just deras koncept. Det finns otroligt många som påstår att det går att köpa färdiga ideala lösningar. Dessutom försöker många författare till den litteratur vi läst att stegvis beskriva och gestalta olika tillvägagångssätt för att nå ett lyckat ledarskap som leder till organisatorisk framgång. Detta ter sig i högsta grad orimligt då alla organisationer är unika på sitt sätt och dessutom består av många enskilda individer.

Det finns många olika synpunkter på ämnet ledarskap och hur man bäst axlar rollen som ledare. Ofta talas det om ledarskapets betydelse för att ett företag över huvud taget ska fungera. Samtidigt som andra menar att ledarskapets betydelse är en illusion skapad av ledare för att hålla myten vid liv om de speciella egenskaper, som är få förunnade, vilka utmärker en bra ledare (något som till exempel är nödvändigt vid förhandlingar om deras höga löner).

Oavsett hur det ligger till med den saken så finns det många faktorer i dagens samhälle som ledare måste ta hänsyn till. Omvärlden förändras snabbt och ledarskapet måste förändras i takt med denna. Varför är det då så otroligt viktigt att anpassa ledarskapet och på vilket sätt har det förändrats under tidens gång? Är det samhällets struktur eller de teknologiska möjligheterna som har drivit fram själva begreppet modernt ledarskap? Det finns många teorier om hur dagens moderna ledarskap ser ut och vi undrar om man verkligen använder detta moderna ledarskap i dagens organisationer.

1.2 Syfte och frågeställning

Det finns mycket skrivet om ledarskap och det känns som om det kommer att vara ett aktuellt ämne under en lång tid framöver. Intressant för oss har varit den otroliga mängd material som finns skrivet. Framför allt alla tänkbara perspektiv och förhållanden som ett ledarskap kan befinna sig i och ses ur. Syftet med uppsatsen är att ge oss själva och andra en ökad förståelse och en tydligare bild av vad ett modernt ledarskap egentligen är, vilka faktorer som skiljer det från ett traditionellt ledarskap och om det i verkligheten praktiseras något som kan definieras som ett modernt ledarskap. Vi önskar även få en inblick i verkligheten i och med våra intervjuer för att se hur det förhåller sig. Genom dessa kan vi se om det moderna ledarskapet verkligen praktiseras i arbetslivet eller handlar det slutligen endast om vackra ord som bara finns i böckerna. Frågeställningen för uppsatsen som vi har arbetat med är således: Hur bedrivs ledarskap i dagens organisationer? Tanken är att vi utifrån dessa svar kan urskilja faktorer som tyder på att ledarskapet som bedrivs kan karaktäriseras som modernt.

1.3 Avgränsning

Det finns många områden där ledarskap spelar en avgörande roll. Dock är det inte bara i företag och organisationer man pratar om det, utan även inom studier kring ämnen som politik, religion, psykologi, sociologi och statsvetenskap. Ämnet ledarskap är alltså väldigt brett och mångsidigt. Däremot skiljer sig ledarskapet åt inom dessa områden på ett par punkter, men detta är något vi inte kommer att skriva om i vår uppsats. Vi har istället valt att rikta in oss på ledarskap inom företag och organisationer. Ledarskap och dess betydelse kan utvärderas ur många tänkbara perspektiv och därmed har vi dels på grund av det och på grund av tidsbegränsningen för denna uppsats, valt att avgränsa oss till de faktorer som skiljer det traditionella och moderna ledarskapet åt. Vi har även valt att avgränsa antalet intervjuer till fyra stycken. Vi kommer därmed inte heller att utvärdera vinstdrivande företag och knyta samman dessa med rådande ledarskap för att få reda på vilken typ av ledarskap som bedrivs där.

1.4 Disposition

Uppsatsens disposition fortsätter nu med kapitel två, där vi motiverar valet av de metoder vi har använt oss av och fortsätter sedan med ett teoriavsnitt i kapitel tre. Vidare redovisar vi den empiriska studien vi gjort i kapitel fyra och analyserar densamma i kapitel fem. Slutligen diskuterar vi våra resultat i kapitel sex och svarar därefter på vår frågeställning i kapitel sju, slutsatsen. Som brukligt avslutas uppsatsen med de referenser vi har använt oss av och våra dokumenterade intervjuer ligger sist i uppsatsen som bilagor.

2 Metod

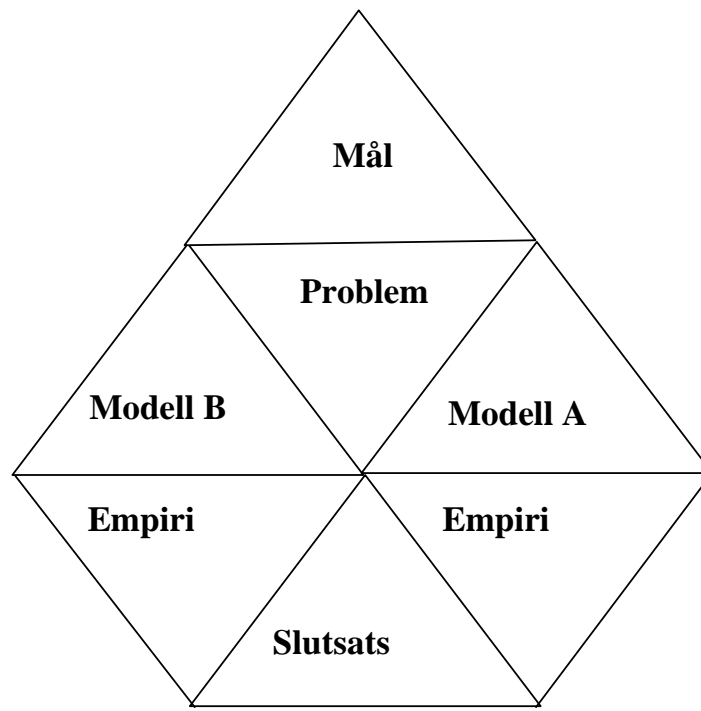
I detta kapitel presenterar vi de metoder vi har valt att använda oss av. Uppsatsen baseras till största del på litteraturstudier och jämförelser av dessa. Vi har använt uppsatsen Tia skrev på kursen IS/IT planering och ledning som handlade om ledarskap som en slags förstudie för denna uppsats. Vi har även valt att göra en empirisk studie för att se hur fyra olika ledare inom olika organisatoriska nivåer tycker och tänker om sitt ledarskap i förhållande till vår nutid.

2.1 Kvalitativ datainsamling

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. För denna typ av metod finns det en hel del olika tekniker att använda sig av och den vanligaste är att använda intervjuer som insamlingsmetod. Enligt Backman (1998) är det kvalitativa perspektivet något som den intervjuade individen befinner sig i. Han eller hon är med andra ord en del av en den subjektiva omvärlden. Det kvalitativa synsättet eller "filosofin" riktar intresset mera mot individen. Istället för att fråga hur en objektiv verklighet ser ut ställer man frågan hur individen tolkar och formar en (sin) verklighet. Detta är en något annorlunda fråga, som alltså betonar det kvalitativa. Då vi vill ha möjligheten att på ett naturligt sätt kunna ställa följdfrågor, har vi valt att strukturera våra intervjuer med öppna men dock genomtänkta och strukturerade frågor.

Kvale (1997) menar att den kvalitativa forskningsintervjun bland annat har som mål att få utförliga beskrivningar av olika aspekter av den intervjuades arbete och situation. Den trycker på betydelsen av det sagda ordet istället för siffror och statistik. Därför har vi valt denna metod, eftersom det är precis det vi önskar få fram. Som intervjuare måste vi förstå och registrera det som sägs, tolka eventuella tonfall och ansiktsuttryck. Under intervjun beskriver den intervjuade hur han eller hon upplever och handlar i olika situationer. För oss som gör intervjun blir uppgiften således att ta reda på varför den intervjuade handlar eller upplever saker och ting på just detta sätt. Vi är alltså inte intresserade av allmänna åsikter utan vill veta just vad de intervjuade personerna tycker och vill.

Materialet vi slutligen kommer fram till kommer vi att generalisera för att kunna svara på vår frågeställning. Det viktiga är alltså att fånga upp de enskilda tolkningarna och i slutändan kunna dra allmänna slutsatser och antaganden av vårt material och därför föredrar vi en kvalitativ metod. Intervjuer som insamlingsmetod är givande och utifrån det föreläsningmaterial vi tog del av från Ranerup (2004) krävs det en hel del arbete för att få fram ett innehållsrikt material att utgå ifrån. Det kan bland annat vara svårt att avgöra hur många intervjuer man skall göra och vi beslöt oss tidigt för att avgränsa oss till fyra intervjuer. De intervjuade personerna representerar olika organisationer och branschområden vilka presteras mer utförligt i kapitel fyra. För att beskriva hela utvecklingsprocessen för uppsatsen har vi valt att använda oss av den så kallade diamantmodellen, se figur 1. Diamantmodellen är hämtad ur det föreläsningmaterial vi fått av Magoulas (2003). I mitten placeras problemet, alltså vår frågeställning om hur ledarskap bedrivs i dagens organisationer? Målet totalt sett är att förstå på vilket sätt de fyra företagen vi besöker förhåller sig till och praktiserar just sitt ledarskap. Detta för att tydligare kunna jämföra och analysera dessa svar med den litteratur och de faktorer vi har tagit del av. Därmed blir alltså problemet, i vårt fall frågeställningen, en avvikelse från målet eller en vägledning till detsamma. För att verkligen utnyttja den enorma kapacitet och de möjligheter som finns i våra närliggande bibliotek, anmälde vi oss till en timmes litteratursökning för uppsatsskrivning på Handelshögskolans Ekonomiska bibliotek. Där fick vi hjälp, råd och anvisningar om var vi kunde hitta just den typen av litteratur som var aktuellt för vårt ämnesval.



Figur 1. Diamantmodellen

I våra litteraturstudier och i vårt informationssökande har vi således bildat oss en uppfattning om vad som skrivs om ledarskap och det står för Modell A i figur 1. Hit hör även Tias förstudie. Vår uppgift med den här uppsatsen är därmed att genom en empirisk studie se om det finns tendenser eller tydliga faktorer som ger svar på vår frågeställning. Detta står modell B i figur 1 för. Analys och diskussion av vår empiriska studie finns i kapitel fem och sex och slutsatsen av densamma finns i kapitel sju.

2.2 Litteraturstudier

Den litteratur som vi har använt oss av är i första hand böcker och artiklar som handlar om ledarskap och organisation. Valet av böcker gjorde vi utifrån ämnets karaktär och vad vi ansåg skulle hjälpa oss att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Ett par av böckerna räknas till kategorin ”praktisk managementlitteratur” och är i många fall enskilda personers skildrade erfarenheter medan andra är kurslitteratur. Sökningen av litteraturen gjordes i det Ekonomiska universitetsbibliotekets lokala bibliotekskatalog och där sökte vi på ord såsom: ledarskap, organisation, leadership, modernt ledarskap och ledning. Träffarna vi fick var oerhört många och så här blev resultatet av de sökta orden: ledarskap 907 träffar, organisation 4 328 träffar, leadership 922 träffar, modernt ledarskap 1 träff och ledning 2 016. Av detta framgår det breda omfånget som finns för detta ämnesområde. Det var svårt att hitta böcker som behandlade ledarskapet utifrån det perspektiv vi sökte och på grund av tidsbegränsningen fick vi välja ut de vi ansåg vara mest relevanta. Publikationsdatum för respektive bok och artikel ses i referenslistan.

De databaser vi använde oss av var de som finns på Göteborgs universitetsbiblioteks hemsida. Där valde vi ämnet informatik och fick således fem databaser att välja mellan, av dessa valde vi ut två, AffärsData Artikelarkivet och Mediarkivet. I båda databaserna använde vi sökorden IT+ledarskap, i den förstnämnda databasen fick vi 19 träffar och i den senare 100 träffar. Av dessa valde vi ut de artiklar som var mest intressanta. Vi har dessutom gjort en sökning på sökmotorn Google och även där använt oss av orden IT+ledarskap, ledarskap och modernt ledarskap. Utbudet vi fick där var oerhört varierande och i många avseenden helt orelevanta för vår uppsats. Slutligen använde vi oss av Computer Swedens artikelarkiv med

sökorden IT +ledarskap och fick över 200 träffar där vi valde bland de 100 senaste rent tidsmässigt.

2.3 Empirisk studie

Vår empiriska studie består i fyra intervjuer med företagsledare inom olika ledningsnivåer, två från den institutionella, en från den administrativa och en från den operativa nivån. Samtliga ledare verkar inom olika branschområden och valet av ledare och branschområde grundar sig på vår önskan att se om det finns någon skillnad mellan de olika branscherna. Dessutom ville vi undersöka om den i teorin beskrivna skillnaden mellan ledarskapsnivåerna verkligen finns. Efter ett slumpmässigt urval av företag i vår närhet fick vi kontakt med en livsmedelsaffär, en restaurang, ett varv och ett måleriföretag. Efter önskemål från samtliga har vi valt att presentera företagen branschmässigt och intervjuerna anonymt.

Vi hade möjligheten att få låna en bandspelare för våra intervjuer och denna användes till tre av dem. Till den första intervjun, hade vi ännu inte hunnit få låna den, men där förde vi noggranna anteckningar och trots det upplever vi att vi fick med så pass mycket att vi kan analysera och bedöma alla fyra intervjuerna likvärdigt.

Intervjun gick till på så sätt att vi kom till företaget vid en avtalad tidpunkt och träffade den aktuella personen. Vi började med att presentera oss själva och berätta utförligare om vad uppsatsen handlar om. Intervjun tog ca en timma och alla representanter var mycket måna om att se till att vi fick kompletterande material kring det vi hade diskuterat. De fullständiga intervjuerna för respektive företag ligger som bilagor i slutet av uppsatsen och presenteras där som företag A, B, C och D.

2.3.1 Frågorna

Nedan presenterar vi de frågor vi använde oss av under intervjuerna och argumenterar samtidigt för vad vi önskade få fram med respektive fråga.

1) Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?

Denna fråga är med för att vi önskar ge en organisatorisk kartläggning av företaget. Det ger oss en uppfattning om vilka avdelningar de har, hur de ser ut och arbetar. Sammanfattningsvis får vi fram organisationens struktur.

2) Hur många anställda har företaget?

Denna fråga ger oss uppfattningen om hur många de är i företaget. Ur ledarskapssynpunkt är den otroligt relevant, då vi hade föreställningen om att man inte bedriver sitt ledarskap på samma sätt i mindre företag som i större.

3) Vilken är din befattning på företaget?

Denna fråga visar var personen befinner sig i företagets organisatoriska hierarki. Utifrån detta hoppas vi kunna se tendenser i utövandet av ledarskapet i relation till den intervjuades medarbetare.

4) Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?

Denna fråga ger oss en uppfattning om arbetsuppgifterna och ansvarsområdena är tydliga och klara, vilket gör att vi kan utesluta eventuella ansvarsrelaterade problem där man inte vet vem som egentligen är ansvarig för vad. Frågan ger oss även svar på vilka arbetsområden som ingår i den intervjuades yrkesroll.

5) *Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?*

En beskrivning över vad den intervjuade person gör under en arbetsdag kan visa vilka extra och oförutsedda händelser som kan tänkas uppstå. Arbetsuppgifter som härrör till respektive ansvarsområden blir tydligt framträdande.

6) *Har ni någon vision/målsättning på företaget?*

Om företaget har en vision/målsättning, finns det säkert en handlingsplan för att nå denna. Vår avsikt är därmed att ingående få se om det finns en sådan koppling i alla fyra företagen, oavsett storlek.

7) *På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat finns det en direkt koppling mellan handling och måluppfyllande?*

Om företaget har konkreta arbetsuppgifter som är direkt riktade för att nå eventuella uppsatta mål, visar det att det finns en tanke bakom dess agerande. Det finns med andra ord ett syfte och en strävan åt något håll. Vi önskar även kunna urskilja den intervjuades förmåga att föra fram företagets gemensamma vision/mål till dess medarbetare.

8) *Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?*

Om det förekommer en ständig utveckling av visionerna/målen upplever vi att det finns en önskan att hålla sig à jour med verkligheten och en förmåga att vara flexibel.

9) *På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap, tänker du på ditt ledarskap?*

Vi önskar se hur den intervjuade arbetar, delegerar ansvar och eventuellt urskilja faktorer som karaktäriserar ett modernt ledarskap.

10) *På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?*

Här önskar vi kunna urskilja olika tänkbara åtgärder både fysiska, arbetsrelaterade, psykiska och ekonomiska som finns för att skapa en tillvaro där personalen trivs och utvecklas.

11) *Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?*

Om svaret är ja, tror vi oss kunna se en medvetenhet och ett strävande efter att bli bättre som ledare. Vi önskar även få veta hur en ledare gör för att utveckla sitt ledarskap. Här speglas även den anställdas uppfattningar och tankar kring sitt ledarskap och ger även möjlighet att kritiskt kunna granska sig själv. Förhoppningsvis visas de starka och svaga sidorna i vederbörandes ledarskap.

12) *På vilket sätt håller sig personen à jour med nya trender och dyl. för att hänga med i utvecklingen inom sitt branschområde?*

Vid ett utförligt svar ger detta ger en klar och tydlig indikation för att se om företaget är flexibelt och har möjlighet att anpassa sig efter vad dess kunder önskar, precis så som ett modernt företag skall göra. Det visar även att företaget är konkurrenskraftigt, nyfiket och piggt.

13) *Vad är ett modernt ledarskap för dig?*

Här önskar vi se om det moderna ledarskapet som begrepp existerar i vardagslivet på arbetsplatserna. Det ger oss även en annan vinkel på vad som klassas som ett modernt ledarskap från människor som befinner sig i just den situationen och positionen varje dag.

14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?

Här ser vi om den intervjuade är intresserad av det som karakteriserar ett modernt ledarskap eller ej. Det kan i slutändan ge oss en uppfattning om det bara handlar om vackra ord i böckerna eller om det verkligen finns en medvetenhet handling om själva begreppet.

15) Har de någon form av IT system?

Ett IT system talar om att de har anpassat sig till den elektroniserade verklighet som existerar runt omkring oss. Det kan även ge en förklaring till organisationens struktur och arbetssätt.

16) Om vi tog bort IT stödet för er hur skulle det påverka er verksamhet?

Utifrån denna fråga kan vi tydligt se hur viktigt IT stödet är för verksamheten och vilken medvetenhet personen i fråga har för dess betydelse.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Denna fråga hör ihop med fråga 16 och ger ett medvetet och uttalat svar huruvida organisationen har anpassat sig till den moderna informationsteknologin som finns. Både när det gäller struktur, arbetssätt och förmåga att anpassa sig till dess kunder.

3 Teori

För att sätta ledarskapet i ett perspektiv och för att skapa en ökad förståelse för den miljö där den typen av ledarskap vi har studerat vanligtvis bedrivs, har vi studerat organisationsteorier av olika slag. Vid exempelvis systemutveckling görs en noggrann kartläggning av hela situationen och omgivningen där systemet skall verka. I och med en sådan kartläggning får man en uppfattning om förekomsten av påverkande externa aktörer och relationerna dessa emellan. På samma sätt kände vi att vi behövde undersöka de delar som påverkas av ett ledarskap.

3.1 Ledarskap

Modernare ledarskapsteorier påvisar enligt Stein (2000) ett allt större intresse för ledare som är karismatiska. En karismatisk ledares huvudegenskaper är att han kan uppnå engagemang och stöd för något nytt. Kritiker till denna ledarstil hävdar att karismatiska ledare ofta inte är särskilt bra på att stabilisera en förändring av utformning av nya strukturer, nya rutiner och procedurer. De är inte heller särskilt skickliga administratörer.

Jacobsen och Thorsvik (1995) menar att många moderna ledarskapsteorier pekar på vikten av att ett ledarskap handlar om att skapa, utveckla och upprätthålla en speciell kultur. Genom en ledares sätt att vara, sätt att använda språk, val av symboler och genomförande av ritualer skapas småningom en speciell kultur i en organisation. Vid sådana här kulturförändringar måste en ledare först och främst skaffa sig insikt i den befintliga kulturen. För det andra måste han/hon hitta en central punkt i kulturen där en eventuell förändring kan påbörjas. Vad man alltid måste komma ihåg är att förändringar av olika slag alltid skapar starka reaktioner som kan leda till motaktioner. Därför är det otroligt viktigt att en ledare är emotionellt stark för att kunna genomföra en sådan förändring. Det är även viktigt att anledningen till förändringen och vilken nytta den gör kommuniceras tydligt till dem som blir berörda. I samband med en förändring kommer grundläggande värderingar att ändras och detta är något som ofta skapar ångest bland de involverade.

Författarna skildrar även Pfeffers (1990) tankar kring ledarskapets symboliska roll där en annan aspekt på dess betydelse har lyfts fram under senare tid. I stället för att bara diskutera sociala förhållanden kring ledarskap och uppgiftslösningar av olika slag, använder man ett perspektiv som fokuserar på betydelsen av språk, symboler och meningsbildandet i organisationer.

Idag finns ett intresse av att förstå hur en företagsledning kan skapa mening i en organisation som i sin tur skapar legitimitet, engagemang och förtroende för sina medarbetare. Det är även intressant att förstå hur en lednings symboliska handlingar kan motivera och mobilisera till handling för att främja organisationens intressen.

Den senaste tiden har begreppet social kompetens flitigt figurerat i samband med ledarskap. Enligt Nerell och Sandberg (1994) handlar den sociala kompetensen mycket om ledarens personliga egenskaper och utveckling. Det personliga ledarskapet går att utveckla och för att lyckas med detta är det viktigt att ledaren är medveten om sina egna personliga värderingar. Först när ledaren har blivit medveten om dessa kan han/hon enligt Boëthius och Ehdin (1996) börja agera i enlighet med dem. När en ledare börjar handla enligt sina egna värderingar får han/hon också ett ökat förtroende hos sina medarbetare och kan på så sätt förmedla sina värderingar till dem. Efter vidare studier kring begreppet ledarskap och dess definitioner, har vi funnit att de flesta tolkningar hamnar inom en eller flera av följande fem kategorier:

- 1) Ledarskap kan syfta på en formell ställning i en auktoritetshierarki och ofta när begreppet nämns, tänker man på ledarpositioner inom en organisation.
- 2) Ledarskap kan syfta på ledarens sätt att utföra ett arbete efter de funktioner som tilldelats själva tjänsten.
- 3) Ledarskap kan syfta på den effekt som en ledares arbete och beteende har på verksamheten i en organisation.
- 4) Ledarskap kan syfta på den person som betecknas som ledare.
- 5) Ledarskap kan syfta på den roll som är knuten till befattningen.

Bruszt (1987) har presenterat en definition av ledarskap gjord av Bryman (1996) som en ständigt fortgående process. En sammanhängande rad av handlingar med avsikt att utöva inflytande på en grupp människor så att gruppen kan sätta upp mål och direktiv för hur dessa mål skall nås. Utifrån denna definition finns det tre aspekter på ledarskap.

Ledarskap skall verka för att organisationen skall nå sina mål.

Detta innebär bland annat en tydlig fördelning av arbetsuppgifter och resurser mellan individer eller grupper i organisationen och skapandet av förutsättningar för att på bästa sätt kunna lösa dessa uppgifter. Utifrån detta finns det en tydlig koppling till hur en organisation därmed bör utformas.

Ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något.

En ledare har till en av sina största uppgifter att motivera och engagera sina anställda.

Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer.

Ledarskap bedrivs i många olika nivåer inom organisationer enligt Bruszt (1987) och han menar vidare att det är vanligt att skilja mellan tre ledningsnivåer, *den institutionella nivån*, *den administrativa nivån* och *den operativa nivån*.

Den institutionella nivån består av den högsta ledningen som har ansvaret för bland annat formulerandet av de övergripande målen, den långsiktiga planeringen och budgetarbetet samt den strategiska anpassningen till betydande externa aktörer. Viktigt är även att den högsta ledningen ger organisationen en gemensam värdegrund, alltså något som de anställda kan identifiera sig med. Denna värdegrund innefattar även de normer som skall vara riktninggivande för verksamheten.

Den administrativa nivån består vanligtvis av det man kallar för mellanledare eller mellanchefer. Dessa har ett överordnat ansvar för begränsade områden av organisationens verksamhet och deras viktigaste funktioner är att ställa upp mål, organisera, administrera och integrera arbetet i den organisationsenhet de ansvarar för. En annan funktion som mellanledarna har är kommunikationen med den operativa nivån.

Den operativa nivån består av de ledare som har den dagliga uppsikten och ansvaret för en organisations kärnaktiviteter. Ledarskapsuppgifterna är därmed avgränsade till den arbetsgrupp man har ansvaret för och omfattar oftast handledning och samordning av arbetet.

Vidare menar Bruszt (1987) att ledarskapet för organisationer sägs bestå av fyra beståndsdelar:

- 1) Ledaren som person
- 2) Ledningsgruppen
- 3) Organisationen och dess uppbyggnad

4) De viktigaste instrumenten som krävs för att hålla samman, styra och skapa energi i organisationen

En ledare arbetar inom ramarna för formella mål, strukturer, nätverk av sociala och personliga slag, kultur och maktförhållanden inom organisationen och dess omvärld. Dessa förhållanden drar upp riktlinjer och gränser för ledarnas handlingsfrihet och bestämmer i stor utsträckning de arbetsuppgifter som denna har. Dock är inte en ledare bunden till att strikt hålla sig inom dessa ramar, tvärtom, en ledares uppgift handlar till stor del att kunna påverka och forma dem.

En viktig egenskap för en framgångsrik ledare som Bruszt (1987) pekar på är självkänslan, det vill säga förmågan att kunna tro på sig själv. Självkänslan har delvis en psykologisk verkan samtidigt som det sänder en viktig signal till omvärlden och framförallt medarbetarna i organisationen. Om självkänslan sviktar och en ledare börjar tvivla på sig själv och sitt handlande, är det lätt att tappa greppet om verksamheten och att hamna i en ond cirkel. Detta ökar oron och ångesten för samtliga i företaget. En annan karaktäristisk egenskap som efterfrågas av effektiva och engagerade ledare är förmågan att kunna lyssna på sina medarbetare. Det räcker alltså inte bara att höra vad som sägs, utan att faktiskt lyssna aktivt. Genom detta kan en ledare skapa en känsla hos sina medarbetare att de är viktiga och att deras åsikter är värdefulla. Konsten att lyssna bidrar även till att ledaren lär känna de olika personerna och de aktuella situationerna bättre.

Beroende på organisationens storlek och den organisatoriska nivån en ledare befinner sig på påverkar och skiljer de krav som finns enligt Bruszt (1987). Dock finns det vissa grundläggande egenskaper som alla effektiva ledare bör ha och bland dessa kan nämnas:

- Förmågan att entusiasmera
- En känsla för vad som är rätt och fel
- Förmåga att förutse framtiden och nya trender
- Förmåga att lämna ifrån sig ansvar till aktuella personer
- Förmåga att se helheter och förstå dess sammanhang
- Förmågan att leva som man lär där ord och handling stämmer överens
- En känsla för timing, att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt
- Förmågan att bedöma olika alternativ
- Förmågan att se och lösa konflikter på ett tidigt stadium
- Förmågan att bedöma och förstå andra människors situationer och erfarenheter

Följande nyckelord som illustreras i tabell 1 är hämtade ur boken *Intuitivt ledarskap*, som är skriven av Praesto (2001) och dessa ord visar vilka egenskaper som en bra och effektiv ledare skall ha i det vi kallar ett modernt ledarskap.

Vidsynthet	Ärlighet	Mod
Framsynthet	Rättvisa	Fantasi
Öppenhet	Kompetens	Inspirationsförmåga
Pålitlighet	Intelligens	Drivkraft

Tabell 1. Nyckelord för egenskaper som karaktäriserar ett bra ledarskap

Kouzes och Posner (1995) har identifierat fem grundläggande beteenden för en ledarroll:

En ledare ifrågasätter befintliga processer – ledaren söker möjligheter att på ett innovativt sätt förändra det befintliga.

En ledare förankrar en gemensam vision - ledaren ”värvar” sina medarbetare till sin vision och försöker få alla att se framtidsmöjligheterna.

En ledare delegerar handlingskraft - ledaren främjar situationer för samarbete och bygger upp motiverade team bland medarbetarna. De strävar efter en atmosfär av ömsesidig respekt, tillit och mänsklig värdighet.

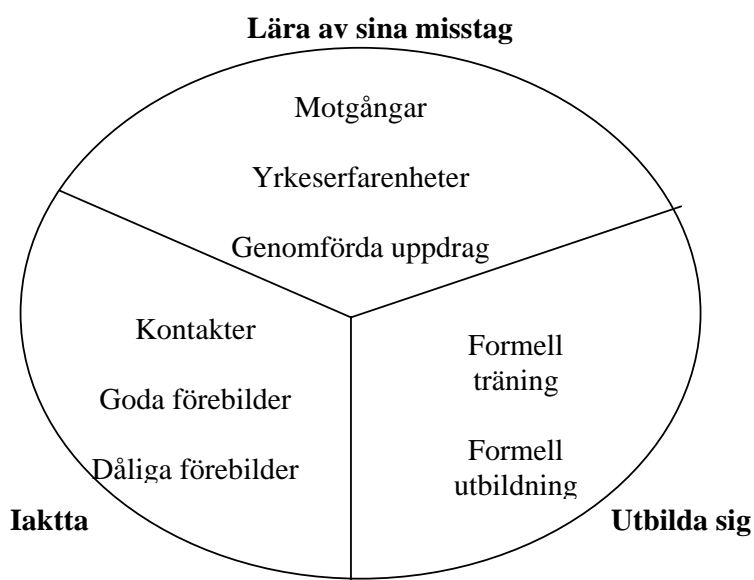
En ledare fungerar som en förebild - ledaren är en slags förebild för sina medarbetare, uppdragsgivare och omvärlden.

En ledare väcker entusiasm - ledarens uppgift är att hålla hoppet och beslutsamheten vid liv och belönar därmed enskilda insatser.

Vidare menar Kouzes och Posner (1995) att de ledare som har förmågan att balansera mellan dessa beteenden uppfattas oftare som bättre ledare bland annat därför att:

- De tillgodoser effektivare de krav arbetet ställer
- De är bättre på att företräda sina enheter inför företagsledningen
- De skapar team som presterar bättre
- De stärker lojaliteten och engagemanget
- De höjer motivationsnivån och ökar viljan till hårt arbete
- De tar reda på de verkliga orsakerna till lång frånvaro och stor personalomsättning

Effektiva ledare lär sig ständigt nya saker och betraktar alla erfarenheter, positiva som negativa, som inläringstillfällen vilket illustreras i figur 2. De söker ständigt efter sätt att förbättra både sig själva och sina organisationer. De tre vanligaste inläringstillfällena kan sammanfattas med: att lära av sina misstag, iaktta andra och vidareutbilda sig.



Figur 2. Inläringstillfällen

Många av de olika uppgifter som ledare har, det vill säga människor de har kommit i kontakt med, motgångar de har övervunnit och formella utbildningar de har deltagit i är sådana faktorer som är viktiga för en ledares totala utveckling.

Kouzes och Posner (1995) sammanställer även John Gardners, professor vid Stanford, fyra moraliska mål för ett ledarskap:

Att frigöra mänskligt kapital

Att balansera individens och samhällets behov

Att försvara samhällets grundläggande värderingar

Att få individerna att ta initiativ och känna ansvar

Om en organisation strävar efter dessa mål, kommer själva syftet för verksamheten att bli högre och mer moraliskt berättigat.

3.2 Ledningsfunktioner

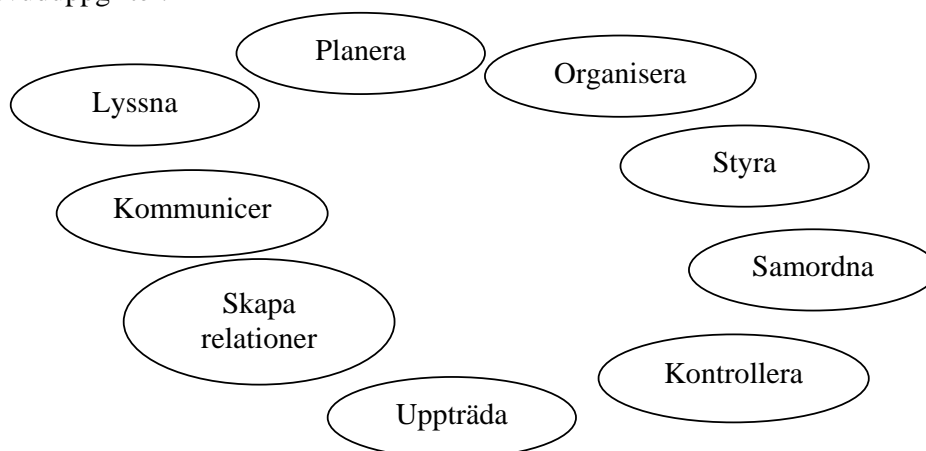
Jacobsen och Thorsvik (1995) presenterar Fayols (1949) organisatoriska plan som klargör målen för verksamheten för att uppnå ett optimalt utnyttjande av de resurser som finns. Därefter måste det utvecklas en organisationsstruktur som fördelar och grupperar de aktuella arbetsuppgifterna på ett ändamålsenligt sätt för att nå och förverkliga de uppsatta målen. Administrativa relationer måste etableras mellan de anställda för att säkerställa deras bidrag till förverkligandet av organisationens mål. Slutligen skall det även finnas en kontroll för utförandet av de anställdas arbetsuppgifter. Utifrån dessa grundläggande organisatoriska funktioner måste ledningen bestå av följande moment:

1. **Planering**; att sja om framtiden och utveckla handlingsplaner utifrån detta
2. **Organisering**; att bygga upp organisationens mänskliga och materiella struktur
3. **Styrning**; att ge direktiv till och upprätthålla aktiviteten bland de anställda
4. **Samordning**; att binda samman och förena alla aktiviteter i organisationen på ett effektivt sätt
5. **Kontroll**; att se till att allt fungerar i enlighet med uppsatta riktlinjer, regler och planer

Begrepp som planering, organisering, styrning och samordning är bara en del av vad en ledares uppgifter verkligen består av. En vanlig arbetsdag för en ledare är ofta varierad, hektisk, splittrad och fylld av många olika arbetsuppgifter med flertalet avbrott. En ledares arbete präglas av korta tidshorisonter och i den utsträckning planering äger rum, är den vanligen informell och implicit. Det är heller inte ovanligt att viktiga strategiska beslut formuleras på ett intuitivt sätt utan grundläggande utredningar och analyser. En ledares beslutsfattande är mer präglad av oklara preferenser, ytliga analyser, förvirring och oreda än klara preferenser, systematisk analys, reflektion och rationalitet. Ofta föredrar ledare muntlig information framför skriftlig. Många ledarskapssituationer präglas ofta av oklarhet och oförutsedda händelser både i och utanför organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (1995) skildrar även en studie gjord på åttiotalet av 248 ledare som ger oss en uppfattning om hur mycket en ledare ägnar sig åt respektive funktion. En tredjedel av den arbetade tiden går åt till att kommunicera, det vill säga besvara frågor, ta emot och förmedla information, meddela upplysningar från olika möten, skriva och läsa rapporter, gå igenom post m.m. En tredjedel används till traditionellt ledararbete såsom att formulera mål, planera och fördela arbetsuppgifter, ge riktlinjer, fatta beslut, kontrollera och se till att arbetet utförs tillfredsställande. Slutligen används en tredjedel av tiden till personalarbete i form av motivering av de anställda samt konflikthantering, rekrytering och upplärande av nyanställda. Hit hör även arbetet med att bygga upp relationer med andra människor i omgivningen. Att en

väldigt stor del går åt till kommunikation, speglar den roll som en ledare har i en organisation; att fungera som en spindel i nätet. I figur 3 presenteras en ledningsfunktionens viktigaste huvuduppgifter.



Figur 3. Ledningsfunktionens huvuduppgifter

Ledningsfunktionen skall enligt Svanberg (1985) även skapa trovärdighet genom en överenskommelse mellan vad den säger och vad den gör. Den skall uppträda på ett äkta och ärligt sätt och därigenom skapa en tillit i organisationen, det vill säga en acceptans från de övriga. Den skall ansvara för att varje anställd känner engagemang och arbetsglädje i bland annat meningsfulla arbetsuppgifter. I varje arbetsgrupp bör det finnas mål och uppgifter som motiverar och låter de anställda växa. En ledning som inte anstränger sig för att uppnå detta, kommer inte heller att lyckas.

3.3 Organisation

Alla organisationer har enligt Nerell och Sandberg (1994) en resurs gemensamt – människorna. Människors samverkan fungerar precis som ett system. Skillnaden är att det är mycket svårare att beskriva det mänskliga systemet i en organisation, och mycket svårare att förutsäga något om det. Från en dag till en annan kan systemet förändras då det inte finns några inprogrammerade drivrutiner som styr människorna – de anställda – i organisationen. Istället behövs mål, idéer och en tydlig kommunikation för att systemet ska fungera. Då de anställda utför sina arbetsuppgifter behövs det en ledare med bland annat social kompetens som kan hantera de konflikter som kan tänkas uppstå men han/hon måste även verka för bättre relationer och kommunikation mellan de anställda. Dessa egenskaper räcker dock inte för att bli en bra ledare. Det krävs också annan kompetens för att kunna hantera de övriga delarna som ingår i arbetet med att leda en organisation.

En organisation beskrivs som sagt som ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål. Bolman och Deal (1995) sammanställer Etzionis (1982) teorier som menar att den sociala delen syftar på att organisationer består av människor som agerar med varandra. Därmed kännetecknas en organisation av:

1) Människor

Människor är medlemmar i organisationen som tänker och beter sig på olika sätt. En människas grundläggande behov, mål, önskingar och motiv, är något som kan få den mest genomtänkta struktur att fallera om man inte tar hänsyn till dessa.

2) Mål

Målen är organisationens rättesnöre och direktiv. Målen är gemensamt framtagna för att tillgodose så många som möjligt. Mål kan vara oklara, motstridiga och komplexa samtidigt som det kan råda konflikter mellan olika grupper, individer och organisationens mål. I idealfallet för målhierarkier skall dessa utformas så att det finns klara och tydliga samband mellan mål och medel. Det skall helst då inte finnas några konflikter mellan de uppsatta målen.

3) Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen är ett resultat av fördelningen av arbetsuppgifter och beslutsmyndighet, utformning av regler och fasta rutiner som styr och samordnar arbetet för förverkligande av organisationens mål. En organisations struktur kan vara olika utformad, mer eller mindre konkret och olika djupt utvecklad och accepterad i organisationen.

4) Relationer mellan människor

Relationer mellan människor handlar om en gemenskapskänsla. Hit hör gemensamma värderingar och åsikter, positiva liksom negativa. Denna gemenskap kan vara enhetlig eller präglad av mångfald, den kan vara stark eller svag. Relationerna kan även präglas av maktförhållanden av olika grader.

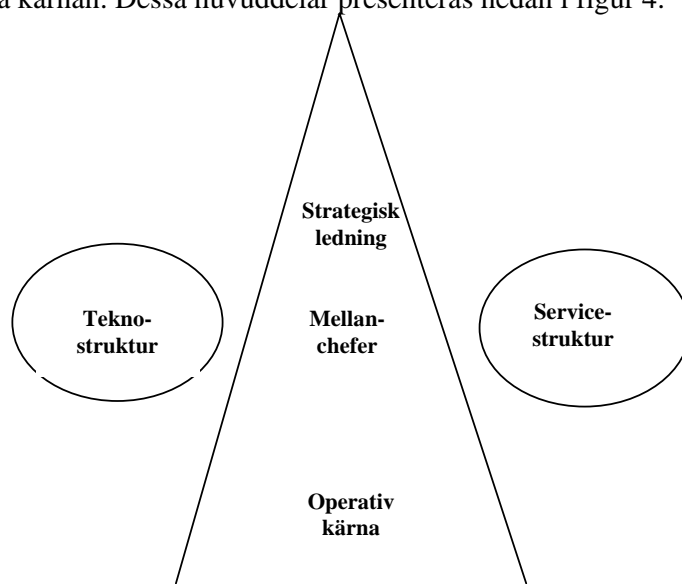
5) Samspel mellan organisationen och omvärlden den verkar inom

Hur mycket en organisation påverkar sin omvärld och vice versa varierar mycket beroende på vilken organisation man tittar på.

Att egentligen försöka ta reda på vad det är som händer i en organisation är på grund av komplexiteten, oförutsägbarheten och bedrägligheten mycket svårt att göra. Anledningen till denna mångtydighet och oklarhet som råder, kan bero på många olika faktorer. Ibland kan informationen vara vag eller ofullständig och ibland tolkas densamma på olika sätt.

3.3.1 Organisationens fem huvuddelar

Vidare har Bolman och Deal (1995) undersökt Mintzbergs (1979) ofta förekommande organisatoriska huvuddelar; strategisk ledning, teknostruktur, mellanchefer, servicestruktur och den operativa kärnan. Dessa huvuddelar presenteras nedan i figur 4.



Figur 4. De fem huvuddelarna i en organisation (Mintzberg 1979)

Den strategiska ledningen är den grupp som har det högsta administrativa ansvaret för organisationen och till den strategiska ledningen hör den verkställande direktören. Mellancheferna är den grupp som har huvudansvaret för att övervaka och samordna produktionen. Mellancheferna skall även förmedla information från den operativa kärnan uppåt i organisationen och från toppen till den operativa kärnan. Hit hör bland annat avdelningschefer och kontorschefer.

Teknostrukturen består av en grupp som inte ingår i själva produktionen, dock påverkar den denna genom att utforma planer, sätta upp rutiner, bedriva internutbildning m.m. Teknostrukturen räknas som en klassisk stabsfunktion i en organisation. Servicestrukturen är nödvändig för att organisationen skall fungera. Här finns funktioner såsom städning, personalmatsal, telefonväxel, vaktmästeri och löneutbetalning. Den operativa kärnan däremot är den del som gör det arbete som organisationen har till uppgift att utföra. Hit räknas alla produktionsrelaterade aktiviteter såsom inköp, försäljning och produktion. Dessa olika huvuddelar har olika stor betydelse beroende på den form organisationen har.

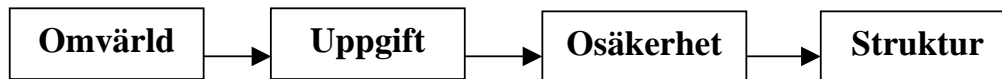
3.3.2 Organisationsstruktur

Dagens ökade globalisering, konkurrens, nya teknologi, förändrade kundkrav och arbetsuppgifter är faktorer som gör att organisationer över hela världen tvingas tänka i nya banor och ibland omforma hela sin organisatoriska struktur. En organisations formella struktur är en viktig symbol som signalerar dess centrala värderingar. Man kan med andra ord säga att organisationsstrukturen är organisationens "ansikte utåt". Tydliga organisatoriska strukturer visar vilken verksamhet en organisation bedriver och vad den strävar efter att uppnå. Den ger även ett intryck av lugn och kontroll i organisationen. Begreppet organisationsstruktur pekar således på hur man fördelar arbetsuppgifter och hur man styr och samordnar arbetet för att förverkliga organisationers mål. Det förväxlas ofta med begreppet social struktur, som syftar på mönster av social samverkan och en gemensamt accepterad uppsättning normer och informella regler för hur man skall uppträda.

Avsikten med olika organisationsstrukturer är att försöka försäkra sig om en slags regelbundenhet och förutsägbarhet i de anställdas beteende. Slutligen handlar det om att påverka de anställdas organisationsbeteende.

En del organisationer försöker anpassa sin struktur till de uppgifter de skall lösa. Dessvärre kan förändringar i omvärlden leda till att uppgifterna förändras. Därmed blir omvärlden en källa för osäkerhet för alla organisationer. Ju mer dynamisk omvärlden är, desto svårare blir det att försöka förutse vad som kommer att hända vilket leder till ännu större osäkerhet. Därför finns det ingen genväg till skapandet av en bra organisationsstruktur. Den "rätta" strukturen är starkt beroende av organisationers mål, strategier, teknologi och omgivning.

Jacobsen och Thorsvik (1995), hänvisar i sin bok "*Hur moderna organisationer fungerar*" till olika faktorer som Thompson (1967) har identifierat som representerar osäkerhet för organisationer, se figur 5. Till dessa faktorer hör: omvärlden, samarbetspartners, leverantörer av olika slag, konkurrenter och olika reglerande organ. Thompson menar att det är otroligt viktigt för en organisation att ta hänsyn till alla dessa grupper samtidigt.



Figur 5. Thompsons resonemang om hur omvärlden påverkar strukturen

Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (1995) att undersökningar av formella strukturer har visat att de ofta har bidragit till låg prestation, missnöje med arbetet, brist på engagemang och en känsla av att man inte bryr sig hos de anställda. Orsaken till detta kan man tolka utifrån de aktuella organisationsstrukturerna. Det vill säga sättet arbetsuppgifterna var fördelade, samordningen av olika uppgifter och styrningen av de anställda. Allt detta bidrog till en direkt svag motivationsfaktor hos medarbetarna. Önskvärt är därför att skapa harmoni mellan individens enskilda och yrkesrelaterade behov och organisationens strukturer.

3.3.3 Organisationsbeteende

Jacobsen och Thorsvik (1995) beskriver organisationsbeteende som det sätt som medlemmar i en organisation tänker och handlar på. Därmed omfattar en organisations beteende:

- 1) Hur medlemmar i organisationen uppfattar och tolkar mål och riktlinjer för arbetet
- 2) Hur de väljer att prioritera mellan olika arbetsuppgifter
- 3) Hur de konkret agerar i lösningar av arbetsuppgifter

Organisationsbeteende innehåller två komponenter; människors handlingar och attityder. Ofta förekommer ett samband mellan dessa. En människas handlingar och attityder utgår från hennes aktuella livs/arbetssituation. Som tidigare nämnts består organisationer av individer som i de flesta fall har egna målsättningar och önskemål. Det kan röra sig om målsättningar för intressant arbete, behagliga arbetstider, bra lön, möjligheter till flexibla lösningar och att få sina arbetsuppgifter utökade. Förutom de anställda, har en organisation även relationer med omvärlden. Till omvärlden kan leverantörer, användargrupper och konkurrenter räknas. Dessa externa grupper har sina speciella önskemål och målsättningar. Det är otroligt viktigt att försöka tillgodogöra alla dessa parter. Den här uppdelningen kan man organisatoriskt kalla den *formella* och *informella* organisationen.

Den formella organisationen speglar dess uppsatta mål och den beskrivs som ett system av aktiviteter som är medvetet samordnade för att förverkliga målen. Viktigt och karaktäriserande för en sådan organisation är arbetsfördelningen, specialiseringen och de mekanismer som finns för att realisera målen. Den informella organisationen definieras som ett mönster av personliga kontakter, samverkan och gruppbildning som i sin tur påverkar de anställdas attityder, förståelse och beteende. Viktigt och karaktäriserande för den informella organisationen är de anställdas personliga egenskaper.

Den informella och formella organisationen kan ömsesidigt påverka varandra och framförallt kan de påverka, antingen positivt eller negativt, de anställdas organisationsbeteende. Det avgörande är hur dessa två samverkar med varandra.

Jacobsen och Thorsvik (1995) menar att det finns tre allmänna effekter på beteende som har identifieras utifrån organisationsstrukturer. Dessa effekter är *stabilitet*, *begränsning* och *koordinering*.

I samband med en bra organisationsstruktur är en av effekterna stabilitet i beteendet hos de anställda. Arbetsuppgifter utförs på förutbestämda sätt och på det viset skapas en regelbundenhet i organisationen. Beteendet blir i slutändan förutsägbart och för en del

människor är detta en trygghet. En organisationsstruktur kan även ha effekten av att begränsa beteendet. Arbetsfördelningen är gjord på ett sådant sätt som inte ger utrymme för andra innovativa uppgifter eller flexibla lösningsmöjligheter. Dessutom kan en effekt av organisationsstruktur vara koordinerande. Med detta menas att flera människors samlade beteende samordnas för ett gemensamt och högre resultat. Genom användning av rutiner, regler, belöningsystem och formella strukturer, är det mer sannolikt att människor uppträder som en samordnad grupp i sitt arbete.

Dessa tre effekter kan skapa motsägande och konfliktfyllda situationer. För många människor är det skönt att ha ett arbete att gå till. Man vet med all säkerhet att man har en regelbunden inkomstkälla, att man klarar av att betala sina räkningar m.m. Det är en slags trygghet som utformas ur effekten stabilitet i en organisationsstruktur. Men är det alltid så bra med stabilitet? Vid till exempel produktionsutveckling kan stabilitet vara något negativt. I vissa fall kan den organisatoriska strukturen fungera som en bromskloss för utvecklingen.

3.3.4 Organisationskultur

Alla människor har enligt Nerell och Sandberg (1994) ett behov av att finna en slags mening eller ordning i tillvaron och detta gör vi genom att tolka verkligheten på ett speciellt sätt. Ordet kultur kommer från det latinska *colere* som betyder bearbeta. Kultur syftar på vårt sätt att tänka, våra erfarenheter och vår kunskap om tillvaron, våra idéer, värderingar och normer i livet.

Det är enligt Alvesson (2001) viktigt för en ledare att sträva efter att uppnå ökad effektivitet och hälsa hos de anställda. För att lyckas med detta är det viktigt att ledaren försöker förstå vad företaget har för slags kultur, det är också av betydelse att ledaren har klart för sig vilka maktförhållanden som råder och på vilket sätt information och kommunikation behandlas i företaget. Detta för att lära känna den grupp människor som ska ledas och för att på så sätt kunna anpassa ledarskapet efter just deras sätt att arbeta. Företagskulturen innebär de värderingar och uppfattningar som delas av dem som arbetar på företaget och ofta är de omedvetna. Kulturen handlar också om hur man hanterar olika situationer i företagets "vardagsliv" och vid beslutsfattande situationer. Dessa gemensamma värderingar påverkar det sätt som de anställda reagerar på olika idéer och förändringar. Att försöka styra dessa idéer och föreställningar är en viktig uppgift för en företagsledare.

"All företagsledning äger rum inom en kulturell ram"

Alvesson (2001) sid. 28

Företagskulturen innefattar också uppfattningar om hur man bör uppträda och hur man bör klä sig, vilket språkbruk man använder, vilka riter och informella kontaktvägar som finns. Den är en bild av de anställdas gemensamma synsätt på företaget, om hur det fungerar och hur det bör fungera. Företagskulturen är en beskrivning av den informella strukturen som är lika viktig som den formella enligt Wallander (1990). Företagskulturen är inte alltid lätt att beskriva, den är ofta oklar och svårfångad.

*"Kommer man i konflikt med den eller försöker ändra på den,
är den emellertid handfast och påtaglig."*

Wallander (1990) sid. 114

Det finns skrivna och oskrivna regler, så kallade normer, på alla arbetsplatser. Dessa är också en del av företagskulturen. På många företag arbetar man för att företaget ska bli förknippat med en viss företagskultur. Det finns flera olika kännetecken enligt Christerson (1991) som

kan prägla en företagskultur. Exempel på dessa är "... *öppenhet, samarbete, nytänkande, målstyrning, flexibilitet och arbetsglädje, medan andra mer betonar konkurrens, tradition, formella beslut och informationsvägar, samt kontroll och övervakning*" (Christerson 1991; sid. 51). Företagskulturen i ett företag kan påverka vilket ledarskap som går att applicera.

3.3.5 Vision

Det har en stor pedagogisk betydelse att alla inom organisationen kan se logiken i de flesta beslut som fattas och att alla därmed strävar åt samma håll. En ledare skall enligt Carlzon (1985) analysera helheten, utveckla en affärsidé, ange och identifiera tydliga mål och strategier som visar riktningen, uttala och kommunicera densamma, skapa en organisation och fördela ansvaret på ett sätt som gör att man kan genomföra strategin och nå målet. Dessutom skall han/hon bygga upp mätsystem som garanterat att man går åt rätt håll, det vill säga skapa förutsättningar för en miljö där de anställda är trygga och vågar utnyttja det ansvar och de befogenheter som har tillgivits dem.

Den kanske viktigaste uppgiften för en ledare enligt Jacobsen och Thorsvik (1995) är att utveckla en vision för en organisation. Visionen skall fungera som en begränsning i det dagliga beslutsfattandet och som ett rättesnöre för vad man skall göra längre fram i tiden. Det räcker inte att utarbeta en bra vision den måste även kommuniceras ut i organisationen så att alla verkligen förstår och accepterar den. En förstådd och accepterad vision skapar ett naturligt engagemang. Genom att ha något gemensamt att sträva efter, känner de som arbetar inom en organisation en samhörighet och presterar gärna lite mer för att uppnå den beskrivning som visionen innehåller. En vision främjar även en organisations flexibilitet vilket är särskilt viktigt i en snabbt förändrande omvärld.

3.3.6 Affärsidé

Affärsidén skall enligt Bruszt (1985) underlätta medarbetarnas förståelse och inlevelse för sitt arbete. En medarbetare som verkligen förstår affärsidén kan lättare sätta sig in i oförutsedda händelser och problem, ta egna och anpassade initiativ och åtgärda dessa. Att medarbetarna är insatta och känner engagemang för företagets affärsidé är en förutsättning för ett konsekvent och snabbt agerande. I moderna företag är affärsidén en "röd tråd" kring vilken man samlar den mänskliga kapaciteten och de materiella resurserna.

En annan viktig aspekt för en ledare att tänka på är enligt Christerson (1991) sammankopplingen av visionen, affärsidén och personalpolitiken med den dagliga verksamheten. Det får inte bli en massa fina ord som endast används på konferenser och i vackert skrivna dokument. Det måste tydligt märkas att det finns substans bakom dessa uttryck.

"Dina vardagliga handlingar betyder mer än dina högtidstal!"

Christerson (1991)

3.4 Organisation och IT

Den revolutionerande utvecklingen av elektroniska hjälpmedel har under de senaste årtiondena haft en avgörande påverkan på många organisationers strukturer och därmed även organisationers beteenden enligt Jacobsen och Thorsvik (1995). Denna effektivisering kan ses inom områden som planering, administrativa funktioner, produktutveckling, produktion, distribution och marknadsföring. Med elektroniska hjälpmedel (IT) menas hjälpmedel för bearbetning, analys, överföring, lagring och presentation av information, samt utvecklande av kontrollprocedurer och arbetsprocesser för utrustning, och för sammankoppling av människor, funktioner och enheter både inom och mellan organisationer.

Fördelarna med IT jämfört med traditionella former av skriftlig och muntlig kommunikation handlar bland annat om den snabba förmedlingen av information, tillgängligheten av stora informationsmängder, ihopsamling av information från flera källor och möjligheten att kunna distribuera och dela information med många andra. Fördelarna syns även i situationer där människor knyts samman i nätverk där de kan kommunicera med varandra samtidigt. Dock även i möjligheterna att kunna lagra information samt kunna ge och ta emot snabb feedback.

IT har möjliggjort utvecklingen av nya kommunikationsnätverk, vilka troligtvis inte skulle ha kunnat uppstå i organisationer på grund av de begränsningar som organisationsstruktur och sociala relationer lägger på kommunikationsprocessen. Jacobsen och Thorsvik (1995) hävdar att IT gör kommunikationen opersonlig och därmed mindre beroende av organisatorisk status och prestige. Därför kan man säga att kommunikationen blir friare och lättare mellan olika organisatoriska enheter och dess hierarkiska nivåer. Dock hävdar författarna att kritiker menar att IT avpersonaliserar förhållanden mellan en individ och organisationen, vilket i sin tur kan skapa allt för "egensinnade" medarbetare. De fördelar IT resulterar i är förstärkningen av den administrativa kontrollen och därför kan IT ses som en bidragande faktor till att minska de hierarkiska relationerna i en organisation. Möjligheterna att kunna sända e-post för direkt kommunikation med andra, minskar behovet av enskilda nivåer i en organisation. I takt med att teknologin utvecklas, kommer det finnas allt större och fler tekniska möjligheter att bryta ner de klassiska hierarkiska strukturerna och även nya organisationsformer.

Den tekniken ger även upphov till annorlunda affärslösningar för dagens organisationer enligt Bruszt (1987). Idag råder en marknadsplats med hög grad av samverkan bland de involverade. På en interaktiv marknad är produkterna inte givna på förhand utan växer fram utifrån ett tätt samarbete mellan kund och en medarbetare på ett företag. IT skapar även nya förutsättningar för konkurrens, vilket gör att organisationer har fått ändra på sina sätt att göra affärer för att kunna erbjuda helhetslösningar. Den som erbjuder bäst service till bäst pris, är även den som tar hem affären.

Det handlar med andra ord om att anpassa sig till kundens individuella behov, önskemål och intressen och att gemensamt komma fram till en individuell lösning som skapar ett mervärde för kunden. En av ledningens uppgifter i detta sammanhang, är att främja ett arbetssätt som medför att kunder och medarbetare kommer närmare varandra. På liknande sätt som satsningar på IT görs i en organisation, borde även kommunikationssystemen bli uppmärksammade. Dessa är en förutsättning för det ovan skrivna arbetssättets funktionalitet och bedrivande.

Det är omöjligt att förutse oförutsedda händelser och ännu svårare att veta exakt hur man skall lösa dem. Däremot är det otroligt viktigt att inse vilken situation man står inför enligt Bolman och Deal (1995).

3.5 Ledarskap och IT

Johansson (1998) skriver i sin artikel att när det gäller ledarskapsutveckling är utbildningar angående IT och ledarskap mycket populärt. Men detta område har blivit uppmärksammat först under slutet av nittio-talet. Numera är både affärsutveckling och IT viktiga aspekter för företagsledare att ta hänsyn till. Den nya teknologin har medfört nya möjligheter att arbeta i elektroniska nätverk där företagets anställda inte alltid måste befinna sig fysiskt på arbetsplatsen för att kunna göra sitt jobb. För ledare är det då viktigt att ha kunskaper om hur man skapar nätverk och hur man leder distansarbete. Johansson berättar vidare om en rundringning som Computer Sweden har gjort till forskare, utbildningsinstitut och företag där

flertalet ansåg att den inverkan IT har på dagens företag har skapat ett behov av ett förändrat ledarskap.

I IDG News (1998) tas det faktum upp att dagens företag blir mer och mer IT baserade. IT system används till allt från ekonomifunktioner till produktion och finns nästan överallt omkring oss. Detta innebär att kunskap om IT inte längre enbart är en fråga för dem som jobbar på IT avdelningen utan även för resten av organisationen och framförallt för dem som tar beslut.

En artikel i tidningen Chef (1998) tar upp nackdelarna med att ständigt vara nåbar. Artikeln grundar sig på Patrick Stahls åsikter, han är IT koordinatör på MiL Institute och utbildar ledare i hur de kan ha nytta av IT i det dagliga ledarskapet. Tack vare den nya tekniken kan ledare numera nås lättare genom t.ex. mobil och e-post. E-posten resulterar lätt i att ledaren överöses av information som det inte finns tillräckligt med tid till att gå igenom. Detta blir således ett stressmoment för ledaren som refereras till som nätstress. Symptom på detta anges vara kombinationen av för lite tid och för mycket information, en rädsla eller oförståelse för den nya tekniken och kravet på att alltid hålla sig uppdaterad om allt som händer. Ledaren bör istället koncentrera sig på hur IT kan användas som en tillgång i verksamheten.

Rådet till de ledare som är ovana IT användare, är att de bör utgå från vad företaget behöver istället för vilka möjligheter som finns när det gäller nya IT lösningar och beslut rörande dessa. Det är lätt att besluta om att införa nya IT lösningar men det är svårare att förstå dem och få sina medarbetare att göra det. De ledare som är lite mer vana IT användare bör försöka hitta nya sätt att använda IT på för att försöka kontrollera informationsflödet. Det är viktigt att tänka efter om det verkligen är bra att vara så nåbar och på så sätt få förväntningar på sig att alltid ge snabba svar och beslut. Det har gjorts undersökningar som visat att när man har läst mer än en viss mängd information går man förbi en gräns där det blir svårare att fatta beslut och dessutom blir besluten ofta sämre. Det är viktigt att försöka använda den nya tekniken på ett smart sätt, ett exempel är att utesluta viss e-post och bara använda den funktionen till de alla viktigaste ärendena.

Stahl menar att ledare ibland känner sig hotade av den nya tekniken eftersom den gör information tillgänglig för alla. Det sägs att information är makt, och när då alla kan nå informationen när som helst blir det oordning i de traditionella hierarkierna. Vidare anser Stahl att det finns en skillnad mellan olika branscher när det gäller den omfattning ledare tagit till sig IT som ett hjälpmedel i utförandet av ledarskapet. Då det gäller service- och tjänsteföretag krävs det en anpassning till de möjligheter som de nya IT lösningarna har medfört eftersom mycket av kärnkompetensen befinner sig inom ramarna för den nya tekniken. De som inte hänger med i utvecklingen genom de olika förändringar som krävs överlever inte på sikt. Däremot är det inte lika nödvändigt för de traditionella industrierna att förändra strukturen på grund av den nya teknologins möjligheter. Där kan man behålla en mer hierarkisk IT struktur i alla fall en tid framöver, dock kan detta bli en nackdel konkurrensmässigt.

Enligt Stahl är det viktigt att använda IT som ett hjälpmedel i ledarskapet. Ledare måste lära sig att informationssanera, det går inte att läsa igenom allt utan välj ut det som är viktigast och välj vilka informationskanaler du vill använda. Ifrågasätt all information både den elektroniska och den i papperstidningar, och undvik dubletter. Stahl ger vidare rådet att leka fram kunskap om IT, för att på så sätt få en bättre förståelse för det som kan vara en stor hjälp i det dagliga ledarskapet om man bara vågar använda det.

Thorsson (2004) menar i en artikel att den mängd information som dagens IT samhälle har bidragit till tar för mycket tid i anspråk, det är därför viktigt för ledare att försöka minska stressen och få mer tid över för sina medarbetare. Även hon tar upp det faktum att tekniken har medfört att man ständigt är nåbar, detta är något ledare måste lära sig att koppla bort. Lelle Cryssanther är ledarskapstränare på Sky Institute och hon anser att tekniken även medför mycket positivt men att man för att vara en bra ledare måste kunna se var man kan dra en gräns så att man inte drabbas av den stress som är en vanlig faktor i dagens samhälle.

Ledare måste föra en dialog med sina medarbetare så att de känner att deras ledare är närvarande, därför är det viktigt att få tid över till detta och inte fastna i informationsflödet som hela tiden strömmar in i form av e-post, telefonsamtal och möten. Att ha konkreta mål är viktigt både för ledare och medarbetare. Cryssanther uppmanar ledare att ta reda på hur medarbetarna vill att deras ledare ska vara för att sedan utgå från detta i det dagliga arbetet, dessutom är det viktigt att ge medarbetarna beröm för de arbete de utfört. På detta sätt skapas motivation och stimulans och därmed ökas effektiviteten på företaget. Förutsättningarna för att uppnå detta är att ledaren känner sig trygg i sig själv och ständigt jobbar för att utveckla sitt personliga ledarskap.

Höij (2003) menar att de flesta är överens om att IT idag är en strategisk fråga. Den nya tekniken har lett till en möjlighet att skapa plattare organisationer och att minska ledtiderna.

Enligt Rönn (2002) är IT-gurun Erik Brynjolfsson vid universitetet MIT i USA helt övertygad om att IT har förändrat vårt sätt att arbeta och att vi därmed även måste förändra vårt sätt att leda organisationer. Han skrev redan 1993 att informationsteknologi har medfört en möjlighet att organisera organisationer på ett helt nytt sätt med hjälp av olika nätverk. Pelle Thunholm, konsultchef på Manpower Management, menar att de nya möjligheterna med IT också har lett till att många medarbetare skapat sina egna arbetsrutiner vilket gör det svårt för ledningen att få en samlad bild av verksamheten. Dessutom finns risken att mycket av den information som tillhör företaget egentligen bara finns i medarbetarnas eget minne eller i deras hårddiskar. Något som är svårt att komma till rätta med. Om en medarbetare sedan slutar kan företaget förlora viktig information om den endast finns i medarbetarens eget minne.

Enligt Wallström (2004) hävdar ledarskapsforskarna Henry Mintzberg och Jonathan Gosling att skillnaden för ledare idag är att deras uppgift inte längre är att vara hjälte utan istället att engagera och stötta sina medarbetare. Detta är något som de menar har kommit i skymundan när det idag talas om ledarskap. Det finns många olika sätt att praktisera ledarskap på, de flesta försöker hitta en ledarskapsstil som passar deras förutsättningar och behov. Det är också det bästa sättet att lyckas med sitt ledarskap enligt Gosling.

Något som är viktigt att lägga på minnet är att världen består av olika intressegrupper som ofta har olika värdegrunder. Det ledaren måste lyckas med är att få medarbetarna att känna sig delaktiga, att de tillhör en gemenskap. Denna gemenskap måste även kännas meningsfull i ett större sammanhang. Ledaren måste behandla medarbetarna som individer och se till hur de tillsammans kan få företaget att fungera. Gosling menar att dagens ledare behöver bli mer ödmjuka istället för att se sig själva som hjältar som lyckas få saker att förändras. Själva förändringen genomförs ju av medarbetarna inte av ledaren, därmed finns det idag ett krav på att ledare är mer delaktiga och inte bara fungerar som en dirigent som bestämmer vad som ska göras. En sammanfattning av vad som skiljer en heroisk ledare från en engagerad ledare finns i Tabell 2.

Heroiska ledare:	Engagerade ledare:
Betraktar sig som överordnade i relation till dem som utvecklar produkter och tjänster.	Arbetar integrerat. Ser ett värde i att hjälpa andra att få jobbet gjort.
Tänker hierarkisk. Ju högre han når, desto viktigare blir han.	Arbetar i nätverk, inifrån. Inte ovanifrån.
Genomför strategin ovanifrån och ser främst till finansiella aspekter.	Stöder strategiutveckling genom att se till att det finns ett nätverk av problemlösare.
Tvingar fram förändring även om andra erbjuder motstånd.	Inspirerar människor till att använda sin positiva energi och sin förmåga till problemlösning.
Ser sig som en resursfördelare och arbetar ofta ifrån fakta från rapporter.	Belönar alla som arbetar för att förbättra organisationen och se till mänskliga värden.
Belönar ledare efter deras prestationer och mätbara fakta.	Ser till vikten av att förtjäna andra människors respekt.
Tvingar på andra människor sin vilja.	

Tabell 2. Gamla och nya ledarskapsideal enligt Gosling och Mintzberg (Wallström, 2004)

3.6 Ledarroller

Med ledarroller menar Bolman och Deal (1995) de uppsättningar av funktioner eller aktiviteter som är knutna till en ledarposition i en organisation och som skapar förväntningar på den person som innehar positionen. Den mest refererade ledarrollsklassificeringen som Bolman och Deal (1995) presenterar gjordes av Mintzberg (1973) och bygger på observationer av fem erfarna toppledares arbetsuppgifter. Mintzberg identifierade tio olika ledarroller vilka han delade in i tre huvudgrupper; **interpersonella roller, informationsroller** och **beslutsroller**.

Interpersonella roller innebär kontakt med andra människor, både inom och utom organisationen. I denna kontakt spelar även den symboliska aspekten en viktig roll.

Rollen som galjonsfigur

Varje toppledare måste delta i olika typer av arrangemang för att ge vikt och mervärde åt det. Därmed blir han/hon en symbol i samband med den auktoritet arrangemanget kräver.

Rollen som anförare

Rollen som anförare ses som en av de viktigaste eftersom det för en ledare innebär att åstadkomma en god anpassning mellan de anställdas individuella behov och organisationens krav och behov. Dessutom skall ledaren samtidigt se till att alla aktiviteter i organisationen fungerar som en helhet och strävar efter att uppnå och genomföra uppställda mål.

Rollen som förbindelseled

Rollen som förbindelseled omfattar formella och informella aktiviteter som direkt syftar till att främja relationer inom och utanför organisationen. En ledares kontaktnät är en stor och viktig källa till information och har därmed en strategisk betydelse för organisationens kontakter med omvärlden.

Informationsrollen bygger på ledaren som en slags ”spindel i nätet” bland all information. Det är ledaren som får mest information och därmed är det även en central uppgift för denna att behandla den på rätt sätt.

Rollen som övervakare

I samband med all information får ledaren en tydligare uppfattning om vad som sker i organisationen. Därmed kan han/hon även övervaka organisationens utveckling, identifiera eventuella problem och möjligheter.

Rollen som informationsförmedlare

Då en ledare har det övergripande ansvaret har han/hon även en övergripande funktion när det gäller information och kunskaper. Det innebär därmed att ledaren är en generalist och ingen specialist. Rollen som informationsförmedlare blir då aktuell för att förmedla värdeorienterad information som kan fungera som riktlinjer och ramverk i olika beslutssituationer.

Rollen som talesman

Det är viktigt att kunna främja organisationens intressen på ett effektivt och intressant sätt. Därmed är det viktigt för en ledare i rollen som talesman att kunna förmedla information från organisationen till omvärlden.

En toppledare med sin formella auktoritet är oundvikligen en avgörande part i varje beslutssituation. Därmed kan man urskilja fyra roller bland **beslutsrollerna**.

Rollen som entreprenör

Rollen som entreprenör är nära knuten till rollen som övervakare men syftar mer på aktiviteter som tar initiativ till planerade förändringar för att dra nytta av eventuella möjligheter som kan förbättra en organisations situation.

Rollen som krislösare

Krishantering förekommer i alla ledares dagliga arbete. I rollen som krislösare handlar det om att hantera kriser som inte längre kan ignoreras. Mintzberg delar in sådana kriser i tre typer:

- konflikt mellan de anställda
- konflikt i förhållande till andra organisationer
- förlust eller hotande förlust av resurser

Rollen som resursfördelare

Rollen som resursfördelare är en central och viktig del av en ledares arbete. Genom detta uppnås kontroll över organisationens utveckling av strategier och en prioritering av vad man därmed skall satsa på.

Rollen som förhandlare

Rollen som förhandlare innebär ständiga förhandlingar med representanter för andra organisationer eller myndighetsorgan. En ledare kan ge förhandlingar trovärdighet och har auktoritet att fatta bindande beslut för en organisations räkning.

3.7 Ledarskapsstilar

Begreppet ledarstil används för att beskriva och klassificera olika typer av beteenden enligt Bolman och Deal (1995). Den mest dominerande riktningen inom ledarskapsteorin har länge varit den som koncentrerar sig på hur man kan uppnå stora prestationer från en grupp genom användning av makt i olika stor omfattning. Den centrala aspekten har varit hur en ledare på bästa sätt kan påverka en grupp för att bli så produktiv som möjligt.

Olika undersökningar har visat att ledare som har många effektiva underordnade är mycket mer intresserade av de mänskliga aspekterna på sina anställdas problem och lägger större vikt

vid att få de anställda att fungera bättre socialt tillsammans i arbetet. Denna ledarstil kallas för *individorienterad*.

Inom avdelningar med låg effektivitet har samma undersökning påvisat en ledarstil som är starkare inriktad på resultat och präglad av ständiga kontroller för att se om de anställdas arbete utförs efter de riktlinjer och etablerade procedurer som finns uppsatta för arbetet. Denna ledarstil kallas för *uppgiftsorienterad*.

Författarna presenterar även Fiedlers (1967) tankar kring uppgiftsorienterade ledare och han menar att de fungerar bäst i situationer som antingen är mycket gynnsamma eller mycket ogynnsamma, medan en relationsorienterad ledare fungerar bäst i situationer som är delvis gynnsamma eller delvis ogynnsamma. Det handlar slutligen om vilka specifika krav en särskild situation ställer för att en ledare skall kunna bidra till att de anställda arbetar mer effektivt.

Bolman och Deal (1995) presenterar Likerts (1961, 1967) klassificeringar av olika ledarstilar i fyra olika ledartyper; *den auktoritära ledartypen*, *den välvilligt auktoritära ledartypen*, *den konsulterande ledartypen* och *den demokratiska ledartypen*.

Sammanfattningsvis anses den demokratiska ledartypen enligt Likert vara den bästa ledartypen efter som den använder ekonomiska belöningar för att motivera de anställda och söker samtidigt engagera alla i de beslutsprocesser som förekommer. En annan viktig aspekt är även den hur kommunikationen flödar. I stället för att traditionellt sett bara flöda vertikalt, flödar även kommunikationen horisontellt mellan de anställda.

Det finns många egenskaper och stilar som förknippas med begreppet en effektiv ledare och många författare har därmed lagt fram teorier kring något de kallar för ett *situationsanpassat ledarskap*. Med ett situationsanpassat ledarskap menar man att det är den rådande situationen som styr vilken ledarskapsstil som är mest lämplig. Situationsbetingade ledarskapsmodeller har blivit mycket populära i dagens utbildningssammanhang.

En av de populärare modellerna som Bolman och Deal (1995) tar upp är skapad av Hersey & Blanchard (1977) och utgår från två ledarskaps dimensioner, *uppgift* och *relation*, se figur 6. Det uppgiftsrelaterade beteendet handlar om den omfattning en ledare engagerar sig i att förklara en individs eller grupps skyldigheter och ansvar. Medan det relationsinriktade beteendet beskriver en ledares engagemang i en tvåvägs eller flervägskommunikation. Det vill säga lyssnande, uppmuntran, underlättande och klargörande. Dessa beteenden kombineras i en fyrfältstabell som även innehåller fyra tänkbara ledarstilar – *beordra*, *sälja*, *deltaga* och *delegera*.

Uppgift

		Låg	Hög
Relation	Hög	<p>Ledarskap genom att vara <i>delaktig</i></p> <p>Bör användas då medarbetarna kan men är ovilliga och otrygga</p>	<p>Ledarskap genom att <i>sälja</i></p> <p>Bör användas då medarbetarna inte kan men är villiga och motiverade</p>
	Låg	<p>Ledarskap genom att <i>delegera</i></p> <p>Bör användas då medarbetarna kan och är villiga och motiverade</p>	<p>Ledarskap genom att <i>ge order</i></p> <p>Bör användas då medarbetarna inte kan och är ovilliga eller otrygga</p>

Figur 6. Situationsbetingad ledarskapsmodell (Hersey, 1984)

På frågan om man vet när man skall använda sig av respektive ledarstil, menar författarna att modellen tydligt illustrerar detta. De hävdar även att mycket avgörs av medarbetarnas mognadsgrad. Modellen skiljer mellan fyra nivåer av beredskap hos medarbetarna och de olika ledarstilarna är därmed anpassade till dessa nivåer. Med beredskap menas medarbetarnas attityder, det vill säga hur villiga de är att göra ett bra jobb, deras färdigheter, vilken förmåga de har att göra jobbet bra.

I den lägsta nivån, kan inte och är ovillig, råder modellen en ledare att ge order och säga till, då medarbetarna i den här nivån behöver ha mer styrning från ledaren. På nästa nivå, vill men kan inte, vill medarbetarna göra ett bra arbete men de saknar nödvändiga färdigheter. Därmed skall en ledare enligt modellen sälja i en sådan situation. Det vill säga förklara sina beslut och ge sina medarbetare möjligheter att ställa frågor. På den tredje nivån, kan men vill inte, krävs en delaktighet från ledarens sida för att öka medarbetarnas motivation och dela med sig av sina idéer och framförallt föra en tydlig kommunikation med dem. På den högsta nivån, kan och vill, skall en ledare delegera ut ansvar till medarbetarna. Här klarar de sig bra utan ledarens medverkan.

Bolman och Deal (1995) återger vidare Herseys och Blanchards (1977) åsikter att en stark styrning i en organisation är nödvändig även när beredskapsnivån är låg. Det vill säga när de anställda varken är i stånd att lösa sina uppgifter eller motiverade för sina arbeten, måste en ledare tala om för dem vad som skall göras när, var och hur. Däremot när motivationen ökar, bör en ledare förstärka den positiva inställningen till arbetsuppgifterna genom att kombinera en stark styrning med en stark relationsinriktad och stödjande ledarstil.

Det finns tre faktorer i en situation som är av betydelse för vilken ledarstil som ger bäst resultat enligt Bolman och Deal (1995). Dessa är sammanställda utifrån Tannenbaums, Weschslers och Massariks (1961) teorier.

En ledares egenskaper

En ledares beteende präglas alltid av hans/hennes personlighet, bakgrund, kunskaper och tidigare erfarenheter.

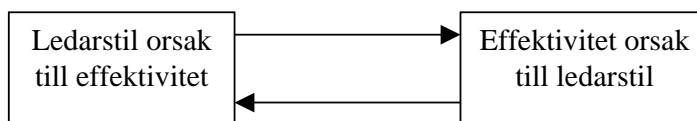
De anställdas egenskaper

På samma sätt som en ledares beteende präglas av de ovan nämnda faktorerna, påverkas även de anställda av samma faktorer. Men utöver dessa följer även de anställdas förväntningar på och önskemål om hur en ledare skall förhålla sig i relation till dem.

Arbetsituationens egenskaper

En arbetsituation präglas av flera faktorer som har betydelse för valet av ledarstil. Till dessa kan organisation, arbetsuppgifter, arbetsgrupper och tidsfaktorn räknas. Organisationens värderingar och tradition påverkar attityder, beteende och förväntningar hos alla anställda. Strukturella förhållanden som en organisations storlek och komplexitet sätter dessutom ramar för vilka ledarstilar som är praktiskt möjliga.

Det kan vara svårt att dra tydliga gränser för vilken ledartyp som passar bäst i en angiven situation. Ett annat problem kan vara att avgöra huruvida det är ledarstilen som är orsaken till de anställdas effektivitet eller de anställdas effektivitet som får en ledare att agera på ett visst sätt. Detta är ett klassiskt problem där det är otydligt huruvida en specifik ledarstil orsakar effektivitet eller om det är effektiviteten som i sin tur påverkar och bidrar till en viss ledarstil, se figur 7.



Figur 7. Paradoxen gällande ledarstil kontra effektivitet

Det är svårt att dra några generella slutsatser i fråga om vilken ledarstil som är den mest optimala. Snarast handlar det om den specifika situationen en ledare befinner sig i, beteendet för de personer som skall ledas och ledarens attityd till sina anställda som måste vara de avgörande faktorerna för vilket val av ledarstil som bör användas.

3.8 Traditionellt ledarskap

Uppfattningar om en ledare som ”den suveräne ledaren” och ”målriktat, rationellt och strategiskt ledarskap” är fast rotade i vårt medvetande. Jacobsen och Thorsvik (1995) menar att detta hänger samman med att vi i vår kultur har ett stort behov av att tro/veta att någon har kontroll över utvecklingen och helheten.

De hierarkiska nivåerna i en organisation har länge varit ett omtvistat ämne enligt Jacobsen och Thorsvik (1995) och de menar vidare att den första som sammanfattade detta i ett begrepp var Henri Fayol (1949). Begreppet han myntade var kontrollspännvidd och gick ursprungligen ut på att se hur många underordnade en enskild ledare kunde ha. Slutsatsen var att en ledare knappt kunde ha uppsikt över mer än sex till åtta personer, maximalt tolv. Detta skulle betyda att för varje tolfte anställd, var man tvungen att ha en ledare. På detta sätt har man under tidens gång byggt upp organisationers hierarkiska auktoritetsstruktur med utgångspunkt från de specialkunskaper medarbetarna hade på den lägsta nivån i organisationen. På samma sätt har begreppen decentralisering och centralisering varit mål för diskussioner. Med detta menas på vilken nivå i en organisation ansvaret för beslut ligger.

Enligt Praesto (2001) hanterades makt och auktoritet uppifrån och ner i de traditionella hierarkiska organisationerna. Ansvar och befogenheter var definierade inom avgränsade och välbevakade revir. Antalet medarbetare var ett mått på hur framgångsrik ledaren var. Arbetet som utfördes reglerades av noggrant detaljerade instruktioner och kommunikationen var långsam och trög. Tidigare rådde uppfattningen att den som har mest och riktig information och utifrån den fattar logiska och rationella beslut är den som får störst framgång.

Carlzon (1985) menar att en ledare inte längre har monopol på tillgång till kunskap och information. Idag har medarbetarna specialiserad kunskap på en nivå som många gånger är högre än ledarens. Den traditionella ledaren styr sina medarbetare med hjälp av instruktioner, med andra ord regler om vad man inte får lov att göra. Därmed var instruktioner en slags begränsningar. Instruktioner kunde därför begränsa handlingsfriheten och därmed även kreativiteten. Den traditionella chefen fattade alla de viktiga enskilda besluten och var därmed mycket engagerad i verksamheten. Ledaren var den enda som något om helheten och därför var han tvungen att ta de dessa beslut själv.

Behovsprofilen för en traditionell ledare handlade mer om en prestationsfaktor enligt Svanberg (1985). Ledaren såg sig själv som ombärlig och blev ofta det i praktiken eftersom han eller hon aldrig släppte från sig någon form av information eller ansvarsrelaterade arbetsuppgifter. För dessa människor var information lika med makt, som i sin tur var lika med ombärlighet.

Det traditionella ledarskapet hävdade även att kraven på effektivitet inte gav utrymme för trivsel och arbetstillfredsställelse för den enskilde medarbetaren. Arbetet var till för att ge människor en försörjning. Trivsel och möjlighet till personlig utveckling skulle göras under fritiden utanför arbetet. Dagens undersökningar påvisar ett klart och tydligt samband mellan medarbetarnas tillfredsställelse och företagets effektivitet och framgång.

Mycket av den kritik som finns för det traditionella arbetssätten har gällt de problem som den starka specialiseringen har skapat genom monotona och tråkiga arbeten. Dessa i sin tur har givit upphov till motivationsproblem bland de anställda.

3.9 Modernt ledarskap

Parallellt med förändringarna i företagets villkor och förutsättningar, har en ny filosofi för företagsledning successivt vuxit fram. Förbättrad teknik, utbildning, arbetsorganisation och utveckling av medarbetarna har varit faktorer som har hjälpt till i den förändringsprocess inom organisationer som krävs för att möta de framtida kraven och för att bli konkurrenskraftiga enligt Bruszt (1987). Detta förändringsarbete har förändrat såväl arbetena, arbetsplatserna och människornas roll i företagen. Flera ledande företag har visat att man med denna nya syn på arbete och ledning många gånger kan uppnå både bättre resultat och ökat engagemang hos medarbetarna. Stein (2000) menar att den traditionella ledaren sa till de anställda vad de skulle göra. Det moderna ledarskapet måste därför tvärt om övertyga de anställda så att de vill vara med av egen kraft. Det är först när denna enorma kraft frigörs som en ledare har lyckats med sin satsning.

Burszt (1987) menar vidare att begreppet ledarskap och synen på detsamma har under senare år starkt förändrats och är numer en accepterad företeelse och beteende. Användningen av ny teknik och långtgående anpassningar till kunders individuella krav, ökad uppfattning om produkters allt större kunskapsinnehåll leder till att organisationen fokuserar på funktioner som hamnar utanför det traditionella materialbearbetandet. I dagens moderna företag arbetar allt fler och fler med icke-materialbearbetande processer. Det handlar inte längre om själva

uppfinnningen eller produkten, utan snarare förmågan att kunna kombinera olika faktorer till en ny och unik helhet. I samband med detta sker arbetet och utmaningen med att entusiasmera och engagera människor och ett företags medarbetare.

Det motiverande medarbetarskapet är organisationers kanske viktigaste konkurrensfaktor och därmed något av det centrala för ett modernt ledarskap menar Svenska kommunförbundet (2000). Idag behövs medarbetarna för något mycket mer mänskliga aspekter än att utföra monotona och tunga industrialiserade arbetsuppgifter, nämligen till att uppfatta och ta tillvara på nya situationers möjligheter. Detta är något som inte ens de mest tekniskt utrustade robotar klarar av och det är just det som skiljer människan från en robot.

Ett ledarskaps stora utmaning är att vägleda trots turbulenta och föränderliga situationer och fatta beslut under ibland oinformerade situationer. I dagens läge går det inte att vänta på ett fullständigt stabilt underlag för att fatta beslut. En förutsättning enligt Svenska kommunförbundet (2000) för att en ledare skall kunna klara av denna uppgift är att han/hon är utrustad med ett gott självförtroende. När det handlar om att fatta snabba beslut, gäller det att lita på sitt omdöme. Dessutom är det viktigt att våga ändra ståndpunkt och ärligt tala om man har gjort något fel. Omvärldens utmaningar utgör ett krav på organisationen och ledaren att skapa arbetssituationer med så pass mycket handlingsfrihet kvar som bara är möjligt. Det handlar om att optimera flexibiliteten. En betydande faktor som Bruszt (1987) lyfter fram när det gäller det moderna ledarskapet, är de organisatoriska förändringarna med ökat helhets- och resultatansvar. Detta ansvar fanns tidigare bara hos den högsta ledningen, men är numera en av de viktiga faktorerna som skiljer ett traditionellt ledarskap från ett modernt.

Carlzon (1985) menar att den moderna och karismatiska ledaren överlåter ansvar och befogenheter till dem som arbetar ute i verksamheten och följer även upp detsamma. Ledaren verkar därmed genom information, vilken ses som möjligheter. Att informera, ge ansvar, visa respekt och ställa krav på sina medarbetare. Genom att ge ansvar och ställa krav på sina medarbetare, uppnår man känslan av att ge och ta. Medarbetaren känner sig även uppmärksammat som en ansvarstagande person. På grund av den nya tekniken och företagsorganisationen ställer även verksamheten allt större krav på medarbetarna i form av unika individer enligt Bruszt (1987). Det är inte bara en fråga om yrkeskunskaper och yrkesskicklighet, utan mycket handlar också om de personliga egenskaperna och livserfarenheterna. Detta sätt att se på medarbetarna skiljer sig från det traditionella ledarskapet i den mån då de anställda sågs som ett slags kugghjul bland andra. För framgångsrika företag handlar det alltså om att ha förmågan att tillvarata och ge sina medarbetare tillfällen att utvecklas som hela individer. Detta är en av de avgörande faktorerna i konkurrensen med andra organisationer.

En viktig aspekt för en ledare är att tänka på hur han/hon uppträder enligt Nerell och Sandberg (1994). Deras sätt att agera förmedlar ofta mycket mer information än vad de själva tror. Det är således inte bara det som sägs som har betydelse utan även deras handlande. Handling är lika viktigt som ord, om inte än viktigare. En ledare påverkar det känslomässiga klimatet på en arbetsplats genom sitt handlande och därmed även sitt icke handlande mot sina medarbetare. Om det är otydligt hur man ska bete sig för att anses som en god medarbetare kan detta leda till osäkerhet bland de anställda. Det är därför viktigt för ledaren att vara tydlig med vad man får och inte får göra samt vilka initiativ som är tillåtna att ta på en arbetsplats. Olika organisationer har olika normer för hur man ska bete sig. Det kan handla om allt från kreativa kulturer där det mesta är tillåtet till strikta byråkratier där allt regleras in i minsta detalj.

En grundförutsättning för framgång enligt Burszt (1987) har under den senaste tiden varit förmågan att snabbt uppfatta och bedöma händelser i omvärlden för att senare vidta åtgärder och genomföra dessa. Särskilt viktigt är även förmedlingen nya tankar, idéer, beteenden, arbetssätt till medarbetarna i organisationen. Varje enskild medarbetare måste få tillfälle att utveckla sin kompetens i takt med den nya krav som ställs i arbetet. Numera räcker det inte att bevara och underhålla den kompetens som finns, utan den, som allt annat måste ständigt förnyas i takt med omvärldens förändring. Fortfarande finns det många företag som är otroligt tungrodda och fortfarande är de ovanstående grundförutsättningarna endast mål som ännu inte är uppnådda. En insiktsfull ledare har förståelse för det specifika i varje situation, samtidigt som han/hon har förmågan att utnyttja sig själv och sina erfarenheter i samband med de krav situationen ställer.

Moderna ledare måste vara en helt annan sorts person än den traditionella ledaren menar Svenska kommunförbundet (2000). Dagens ledare måste kunna hantera sin egen osäkerhet. Han/hon måste ha en välutvecklad "kaoshanteringskompetens", och som kan kombinera ödmjukhet med prestigelöshet och självtillit. En ledare måste även ha förmågan att i komplicerade situationer kunna se saker ut ett större perspektiv. Att kunna orientera sig bort från låsningar vid gamla mönster och för att kunna se mening i nya sammanhang. En ledare som kan detta har en stor tolkningstalang och är flexibel.

"Konsten är att förbise och att det enda säkra är att ingenting är säkert."

Okänd

I turbulenta situationer med korta beslutsprocesser, uppstår ofta förvirring och osäkerhet hos medarbetarna. Detta är inte bara något negativt, utan ett ypperligt tillfälle för lärande och nyorientering. Varje lärande organisation är i ständig förändring. Att vara i ständig utveckling innebär inte bara att lära nytt, utan även att lära om. Modernt ledarskap kan man därmed tilldela egenskapen "Leading by learning" – att ta ledningen genom lärande och att lära sig organisationens styrkor och svagheter genom att lyssna på sina medarbetare.

"Man lever så länge man lär"

Okänd

Det finns enligt Stacey (1993) tre roller som en ledare kan ha i en lärande organisation och det är ledaren som *designer*, *lärare* och *medlare*.

Ledare som designer

Ledarens uppgift och roll som designer består av att skapa modeller och en effektiv och tydlig design som främjar överblickbarheten av organisationen. Detta görs bland annat genom att utstaka organisationens grundläggande syfte och mening, genom att utforma en vision, policys, strategier och tydliga strukturer. Designerns uppgifter är inte fullt så framträdande, men tillhör ändå bland de viktigaste. Konsekvenserna av en designers uppgifter är ett resultat av ett långvarigt och genomtänkt arbete, ett arbete som utförs idag och ger resultat i framtiden.

En designers uppgifter är bland annat:

- 1) Att absorbera riskerna
- 2) Att skapa effektiva lärandeprocesser
- 3) Att främja delarnas integration som leder till mereffekt
- 4) Att absorbera osäkerheten
- 5) Att definiera delarna som har relativt klara gränser och som EJ överlappar varandra
- 6) Att främja flexibilitet (agility = snabba harmoniska handlingar av grupper)
- 7) Att hantera de konflikter som uppstår (strukturella och funktionella)
- 8) Att fokusera och att se på helheten

Ledare som lärare

En ledares roll som lärare handlar det om att hjälpa alla i organisationen med att få mer insiktsfulla uppfattningar om själva verkligheten och på så vis skapa en slags medvetenhet. Lärande organisationer skall uppmärksamma människors mentala modeller genom påverkan och ett systematiskt tänkande. Modellerna har avgörande betydelse för hur människor hanterar möjligheter och problem, hur de handlar och vad de väljer. En ledares roll som lärare är att hjälpa till att lyfta fram individers personliga och mentala modeller. Därmed hjälper han/hon till med att ge individen ett slags perspektiv på verkligheten.

En lärares uppgifter är:

- 1) Att med hänsyn till individernas mål interagera dem med verksamhetens mål
- 2) Att hantera de konflikter som uppstår (infologiska)
- 3) Att skapa en ömsesidig förståelse över hur helheten fungerar (t ex via roterande arbetsplatser, gemensamma möten och informationstillfällen)
- 4) Att via en direkt eller indirekt kommunikation skapa förutsättningar för en medvetenhet
- 5) Att skapa kunskapsmässiga situationer
- 6) Att ge hjälp till självhjälp

Ledare som medlare

En ledare har helt naturligt en påverkan på sin omgivning genom sitt ledarskap och handhavande, därmed arbetar en medlare på två olika nivåer. Den ena handlar om medling mellan intressenterna och den andra för ledningen för ett högre syfte eller en mission som genomsyrar hela verksamheten. Dessa två nivåer strävar således efter att skapa förutsättningar där alla intressenter ses som vinnare. Genom att forma situationer och strategier utifrån detta, skapar ledaren motivation och därmed en känsla av meningsfullhet. För att få människor att känna sig betydelsefulla och att uppleva sina arbeten som motiverande och meningsfulla, måste de därför få en klart beskriven arbetsroll med tydliga ansvarsområden hävdar Lindstedt (1985).

En medlares uppgifter är:

- 1) Att främja intressenternas motivation
- 2) Skapa en miljö där man är en betydande del av helheten men ändå har möjlighet att utvecklas
- 3) Att effektivisera helheten med hjälp av delarna
- 4) Att lösa olika slag av intressekonflikter
- 5) Att skapa situationer där alla är vinnare (WIN-WIN)
- 6) Att skapa en känsla av att alla är med och påverkar företagets utveckling

4 Empiri

Att komma ut i verkligheten och träffa representanter från olika företag ger en helt annorlunda upplevelse än om man bara skulle läsa om företaget till exempel i böcker och på en eventuell hemsida. De intryck man får av klimatet på arbetsplatsen, andan i organisationen, arbetsmiljöns utseende, placering, de anställdas arbetssituationer, är sådant som försvinner fastän de är av så stor betydelse. Mycket av detta kan man urskilja redan vid en första kontakt med det aktuella företaget.

I metoddelen beskrev vi vårt val av vetenskaplig forskningsmetod och insamlingsmetod till densamma. Vi skrev där att vi har använt oss av några öppna och strukturerade frågor i våra fyra intervjuer. För att verkligen kunna dra slutsatser och antaganden av de svar vi har fått in, var det viktigt att frågorna och deras formulering blev så innehållsrika och relevanta som möjligt när vi gjorde dem. Strukturen på frågorna är därför utformad från vår frågeställning och den teori som vi har presenterat i kapitel tre. Detta för att verkligen få svar på vår frågeställning och för att få en bredare grund att analysera och utvärdera hur ledarskap bedrivs i dagens organisationer. Svaren från intervjuerna hjälper oss att besvara denna frågeställning och ge oss en inblick hur det faktiskt fungerar i verkligheten.

4.1 Företagspresentationer

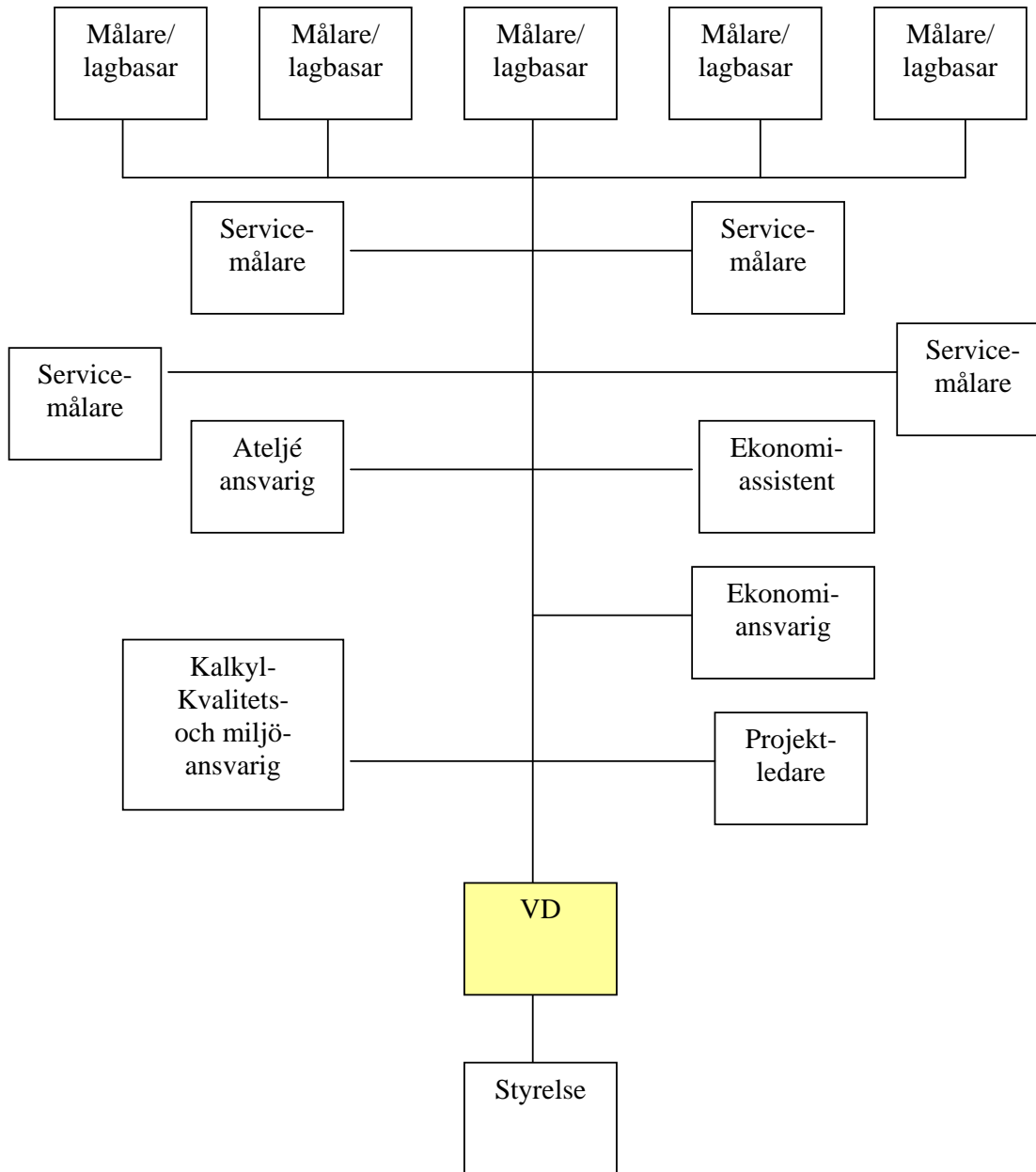
Presentationerna är en kombination av de intryck vi fick under våra besök och information från respektive företags hemsida och broschyrmaterial. Vi vill med dessa presentationer ge en tydligare bild och bättre förståelse för företagets verksamhet och organisationsstruktur. Vi har valt att presentera ett organisationsschema för varje företag och där har vi färgat den befattningen som den intervjuade personen har. På detta sätt kan vi enkelt illustrera hur organisationerna är strukturerade och se vilka ledningsnivåer som finns inom verksamheten.

4.1.1 Företag A - Måleriföretag

Den 26 februari hade vi avtalat ett möte med det aktuella måleriföretagets VD för en intervju. Vi kom dit lite tidigare än utsatt tid och blev mycket väl bemötta. Lokalerna var ljusa och fräscha och på väggarna runt omkring kunde vi se målade detaljer som hörde samman med interiören på ett eller annat sätt. På väggen vid entrén kunde vi även se företagets Kvalitets- och miljöcertifikat som de stolta arbetar och lever efter. I och med det, är detta ett område företaget lägger ner mycket tid och resurser på. Dess tjänster skall därmed kännetecknas av god kvalitet utifrån företagsspecifika krav. Måleriföretaget arbetar i olika miljöer där människor skall trivas och må bra och strävar därför efter att uppfylla kundernas uttalade respektive outtalade behov, krav och förväntningar. De arbetar tillsammans med en duktig konstnär, färgsättare och dekorationsmålare för att uppnå en helhet med genomtänkta färgsättningar och använder färger som skyddar och förskönar i samverkan med den övriga interiören. Företaget har 38 anställda.

De strävar efter att påverka miljön runt om kring dem så lite som möjligt genom att måla och hantera avfall på ett säkert och miljövänligt sätt samt genom återvinning. De ser sin personal som sin viktigaste resurs och investerar gärna i olika kompetensutvecklande åtgärder. Målsättningarna skall genomsyras av delaktighet och de skall framförallt vara meningsfulla.

Organisationsschemat för företag A – Måleriföretaget ser ut som följande och visar även hur ansvar och befogenheter är fördelade, se figur 8:

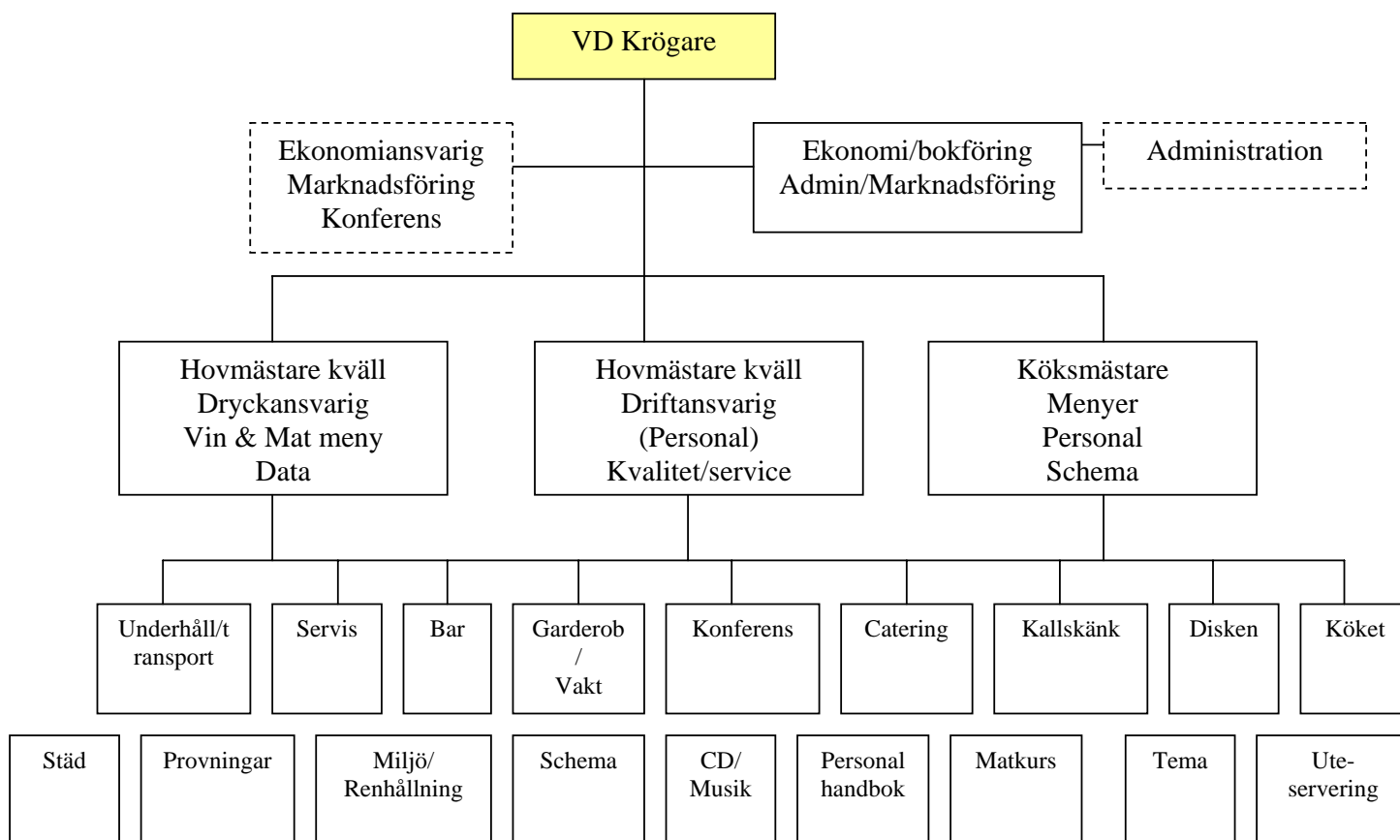


Figur 8. Organisationsschema Företag A - Måleriföretaget

4.1.2 Företag B - Restaurang

Vi träffade restaurangens ägare och tillika VD den 27 februari. Restaurangen är centralt belägen och gav intrycket av att vara mysig, varm och gemytlig. Intervjun ägde rum i konferenslokalerna ovanför själva restaurangen, där var inredningen stilrent anpassad till utformningen och tidsepoken för själva byggnaden. Den aktuella restaurangen ingår i ett nätverk som finns i staden och får därigenom en möjlighet att marknadsföra sig i samband med olika evenemang. Restaurangen ser sina gäster som den centrala punkten i verksamheten och strävar efter att hålla en hög och jämn kvalitet som skapar mervärde för sina gäster. Antal anställda på företaget är 28 st.

Företag B - Restaurangens organisationsschema håller på att revideras, men den befintliga illustreras i figur 9 nedan:



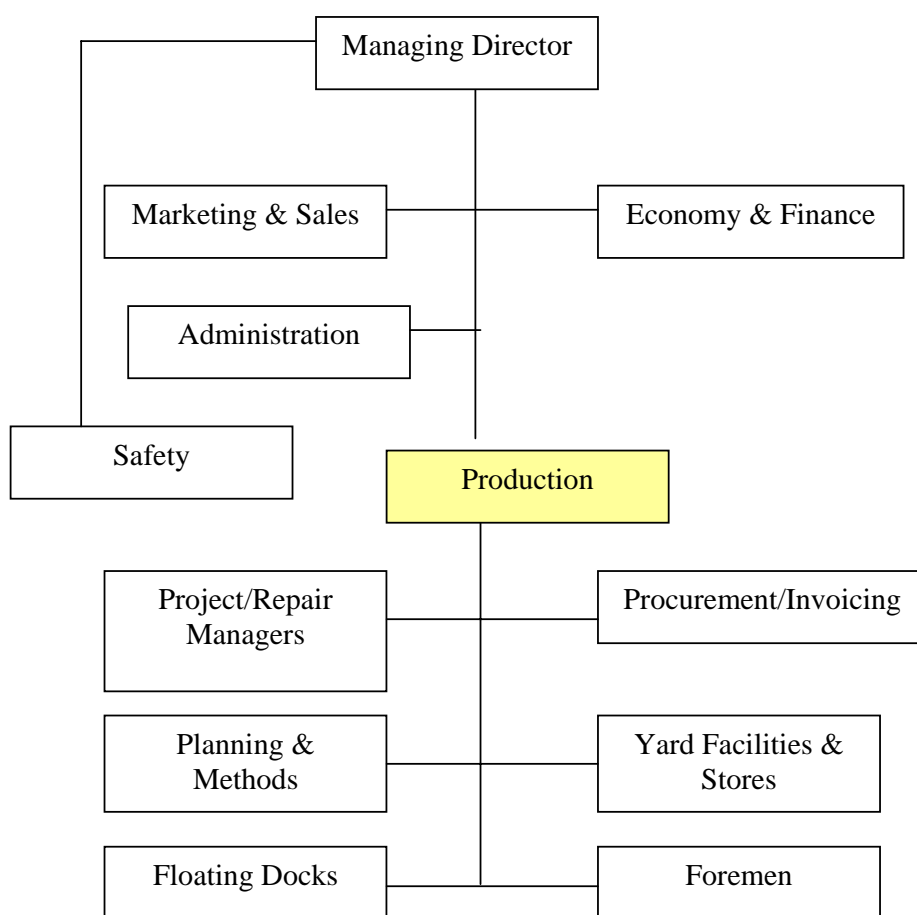
Figur 9. Organisationsschema Företag B - Restaurang

4.1.3 Företag C - Varv

Den 1 mars träffade vi produktionschefen för varvet. Företaget är beläget i ett attraktivt område där nysatsningar och nybyggen blandas med en historiskt präglad miljö. Varvet är ett av det största renodlade reparationsvarven i Europa och utför reparationer, underhållsarbeten och ombyggnader av olika fartyg. Dessutom arbetar de emellanåt med underhåll av industrianläggningar såsom kärnkraftverk och olika verkstads- och serviceuppdrag samt legotillverkning. Deras målsättning är att vara ett av de mest efterfrågade reparationsvarven i norra Europa med en lönsamhet i nivå med eller högre än branschens genomsnitt och med en god finansiell styrka.

Skyltningen på området hjälpte oss med att hitta rätt byggnad, vilket annars hade varit svårt då det finns väldigt många byggnader. På väggarna hängde nya och gamla bilder av bland annat fartyg som har reparerats på ett eller annat sätt på det aktuella varvet. Vid receptionen blev vi vänligt hänvisade till produktionschefens kontor där vi även genomförde intervjun. Utsikten från kontorsrummet gav en vid överblick av varvsområdet och de stora dockorna. Antal anställda på företaget är 150 st.

Organisationsschemat för företag C- Varvet illustreras i figur 10:



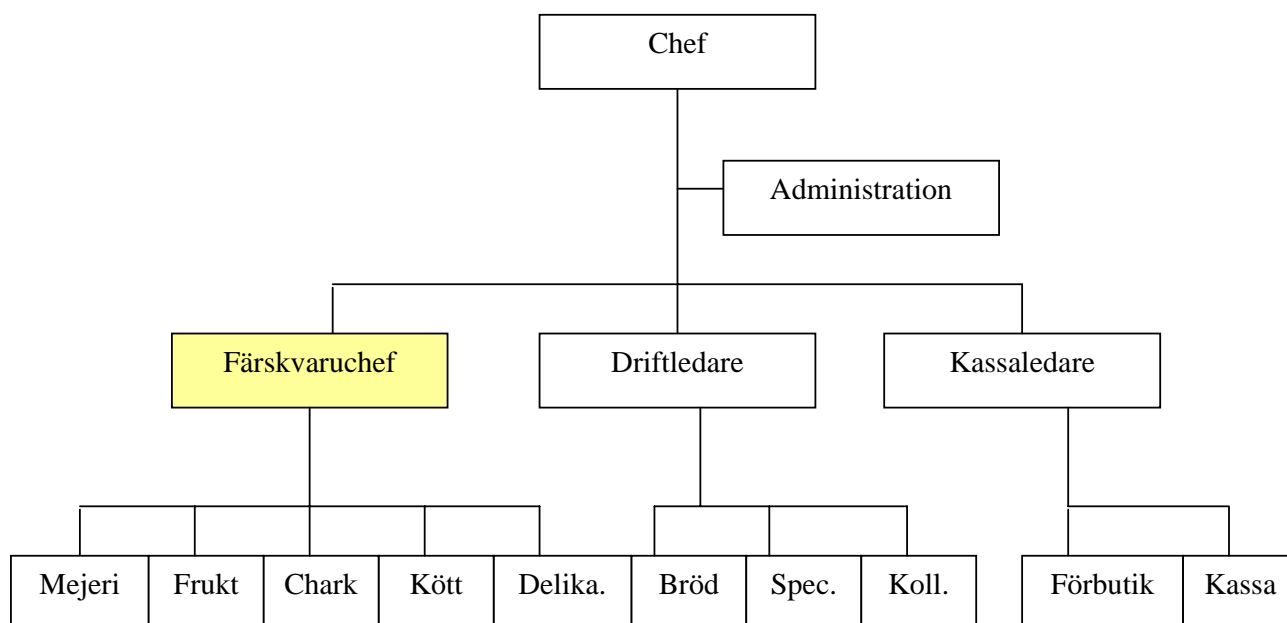
Figur 10. Organisationsschema Företag C - Varv

4.1.4 Företag D - Livsmedelsaffär

Den 3 mars träffade vi färskvaruchefen för en känd livsmedelsaffär. Affären är förlagd strax utanför Göteborg och efter en längre bussresa kom vi fram och frågade efter färskvaruchefen. Vårt första intryck var att det kändes fräscht och välstrukturerat inne i själva butiken. Ganska snart kom vederbörande och vi kunde i lugn och ro genomföra vår intervju.

Livsmedelsaffärens affärsidé är att göra varje dag lite enklare för sina kunder. Detta är något det arbetar efter både när det gäller servicen till deras kunder, i urvalet av produktsortimentet och produkternas placeringar. Verksamheten strävar även efter att vara lyhörd för att snabbt kunna genomföra förändringar av sortiment, priser och tjänster. Livsmedelsaffärens kunder skall kunna lita på dess matsäkerhet, kvalitet, miljö och etik. Antal anställda på företaget är 56 st.

Organisationsschemat för företag D – Livsmedelsaffär illustreras i figur 11:



Figur 11. Organisationsschema Företag D - Livsmedelsaffär

5 Analys

5.1 Karaktäriserande faktorer för traditionellt och modernt ledarskap

I all den litteratur vi har studerat, finns det otroligt många faktorer som karaktäriserar de olika typerna av ledarskap. För att få en tydligare och mer överskådlig bild över vilka dessa faktorer är, har vi sammanfattat ett par av dem i tabell 3. Dock vill vi påpeka att det finns en uppsjö med beskrivande egenskaper som kännetecknar de olika ledarskapen och att vi presenterar de mest karaktäriserande av dem.

Traditionellt ledarskap	Modernt ledarskap
Tänker kortsiktigt	Tänker långsiktigt
Har en begränsad syn på organisationen och menar att orsaken till fel ligger hos den enskilda individen	Har ett holistiskt perspektiv som uppmuntrar frågor gällande människor, makt och struktur
Löser problem genom rationella och strukturella lösningar med hjälp av fakta, logik och omstrukturering	Behöver åtgärder som ger dem handlingsfrihet t ex genom utbildning, omstrukturering och förhandling
Värdesätter säkerhet, rationalitet och kontroll	Värdesätter kreativitet, att våga ta risker och göra rätt sak vid rätt tid
Leder genom detaljstyrning och order	Leder genom stöd och delegerat ansvar
Engagerad i verksamhetens uppgifter	Följer upp resultaten av verksamhetens uppgifter
Var den enda som såg helheten	Ser helheten och delar med sig av den
Färdiga affärsidéer och arbetsstrukturer	Gemensamt framtagna affärsidéer och arbetsstruktur
Tvingat medarbetarskap	Motiverade medarbetare
Lyssnar inte på sina medarbetare – vet bäst själv	Lyssnar aktivt på sina medarbetare – tillsammans vet vi bäst
Omedvetna värderingar och normer	Medvetna och utvecklade värderingar och normer
Makt och auktoritet hanteras vertikalt i organisationen	Auktoritet och makt behövs inte i lika stor grad, men hanteras horisontellt i organisationen
Ser sig själv som outhärlig	Blir komplett tillsammans med medarbetarna
Arbetet skall enbart ge försörjning	Arbetet skall bland annat ge personlig utveckling och tillfredsställelse
Inget direkt ansvar för medarbetarna	Ökat ansvar för medarbetarna

Tabell 3. Skillnader mellan det traditionella ledarskapet och det moderna ledarskapet

5.2 Analys av intervjuerna

I följande kapitel ska vi analysera det vi har fått fram av intervjuerna. Det är tydligt att alla respondenterna tänker på sitt ledarskap. Den administrativa och de två institutionella ledarna talade om att de läser mycket ledarskapslitteratur för att utveckla sitt eget ledarskap, eller åtminstone för att följa med i utvecklingen. Vad vi har förstått så har de inte gjort några större förändringar kring sitt ledarskap under de år de haft sin ledarposition, något som får oss att misstänka att det som står i böckerna inte alltid är så lätt att applicera i verkligheten, utan mer teorier som ibland kan leda till mindre förändringar. Alla ledarna har gått kurser i ledarskap och det som är intressant med detta var att det oftast inte är själva kurserna de talar varmt om utan möjligheten att träffa andra ledare i liknande situationer och att dela erfarenheter med

varandra. För att kunna analysera intervju svaren har vi valt att jämföra de olika ledarnas svar för respektive fråga. Detta gör vi för att kunna se om det finns några större skillnader mellan svaren som beror på de olika nivåerna respektive ledare finns på i organisationen. Skillnaderna kan ibland vara beroende av de olika branschområdenas arbetssätt.

1) Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?

Företag A har vänt på sitt organisationsschema och har därmed sina målare överst istället för ledningen eller VD: n. Detta är ett sätt att visa att det är målarna som är viktigast i deras organisationsstruktur och det skapar därmed ett stort symboliskt värde för de anställda. De har även återkommande utvärderingsenkäter för sina anställda, där ledarna i företaget blir utvärderade efter olika kriterier. Dessa kriterier poängsätts och fungerar därmed som en slags kontrollfunktion och ger riktlinjer över vilka områden de skall förbättra sig inom. De övriga företagen hade traditionella organisationsscheman med en övergripande ledare eller VD. Organisationen är för samtliga företag därmed tydligt indelad i olika arbetsområden och genom deras organisationsscheman kan vi även se de formella informationsvägarna.

2) Hur många anställda har företaget?

Företag A har 40 anställda, företag B har 28, företag C 150 och företag D 56. Detta visar att det handlar om relativt små företag, med undantag från företag C som är ett mellanstort företag. Som vi har redovisat i teorin blir förutsättningarna för ledarskapet annorlunda om man leder ett stort företag än om man leder ett litet företag. Därmed bör vi finna skillnader i ledarskapet mellan företagen A, B och D och det mellanstora företaget C. I ett mindre företag har ledaren ofta en bättre överblick över de anställda och en närmare kontakt med dem, av naturliga skäl då de inte är lika många som i ett stort företag. Dessutom är ledaren ofta mer delaktig i den dagliga verksamheten i mindre företag, medan ledare på större företag arbetar mer med övergripande uppgifter såsom styrning och samordning. Företag B som är ett litet företag har dock valt att sätta sin VD utanför det dagliga arbetet för att inrikta och koncentrera sig mer på företagets utveckling. Utifrån detta kan vi alltså urskilja att vi enligt litteraturen ska finna vissa skillnader mellan de fyra respondenternas ledarskap.

3) Vilken är din befattning på företaget?

Respondent A och B är båda VD och tillhör alltså den institutionella nivån, respondent D är avdelningschef och därmed en operativ chef, respondent C är produktionschef vilket innebär att han verkar på den administrativa nivån. Även här kan man se skillnaden i närhet till de anställda, dock är inte VD: n nödvändigtvis längre bort från den operativa verksamheten eftersom det handlar om relativt små företag. Det beror således på hur organisationen är uppbyggd.

4) Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?

Alla våra respondenter tyckte att deras ansvarsområden var mer eller mindre klart definierade. Respondent A och B som båda är VD talade mycket om att vara visionärer och att se framåt som deras största uppgift och att se till att företaget ”lyckas”. Respondent A talade även mycket om kundrelationer som en del av hans arbetsuppgifter. Respondent D’s ansvar handlade mer om att organisera den dagliga verksamheten i butiken och se till att allting fungerar. De områden som respondent C är ansvarig för är personalen, produktionen och projektledningen. Kortfattat sa han att han är ansvarig för allt utom själva VD: n roll och arbetsuppgifter. Vi fick känslan av att ingen var tveksam för sin roll med tillhörande arbetsuppgifter, utan att alla hade en tydlig och klar uppfattning av dem. Att ha tydligt definierade arbetsuppgifter och yrkesroller är otroligt viktigt för att det inte ska skapas

osäkerhet om vem som är ansvarig för vad. Klara definierade ansvarsområden leder därmed till effektivare ledarskap och en tydligare daglig verksamhet.

5) Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?

Alla respondenter bekräftade att det ofta förekommer oförutsedda händelser. Inte så mycket för respondent D eftersom han arbetar på den operativa nivån. Där är arbetsuppgifterna mer kontinuerliga och rubbas sällan av oväntade telefonsamtal eller besök, vilket ofta kan vara fallet på högre ledarnivåer. De andra tre bekräftade att de aldrig kan vara säkra på hur en dag ser ut eftersom den kan omkullkastas genom till exempel ett enda telefonsamtal. Gemensamt för de tre var att de varje dag kontrollerar sin e-post och post. Vidare hade de gemensamt att deras dagar ofta består av möten och planering inför olika aktiviteter. Här ser vi en stor skillnad mellan en operativ chef och de som är på mellan och topp nivå. Ledare på den institutionella nivån arbetar ofta mer med övergripande planering, ledning och utveckling av företaget, medan operativa ledare jobbar mer med kortsiktiga planeringar och i det samordna det dagliga arbetet så att allting ”flyter på”.

6) Har ni någon vision/målsättning på företaget?

Alla fyra företag hade ett mål och en vision, dock var visionen inte alltid lika klart definierad. Vi fick ta del av alla fyra företagens mål, men då detta är något som kan ses som en företagshemlighet är detta inte något vi kommer att gå in närmare på här. Det viktiga i detta avseende var att få fram om vision och mål var klart definierade. Respondent A beskrev att de har en fastställd och klar affärsidé men däremot har de ingen uttalad vision. De hade däremot en policy som reglerade hur de anställda skall bete sig och hur de ska arbeta. Detta gör att medarbetarna får ett gemensamt hållningssätt på arbetsplatserna och gentemot kunderna, något som är väldigt viktigt för företagets profilering. I företag B hade de både en uttalad vision och ett definierat mål som vi fick ta del av. Det är en viktig aspekt i företagsledning att det är klart definierat vad företaget strävar efter och vad dess mål är. Företag D hade också ett definierat mål, men ingen klart definierad vision. Deras mål är enkelt att förstå och lätt att arbeta efter så länge personalen har motivationen att göra det. Företag C har en uttalad vision som finns beskriven i deras affärsidé denna kommuniceras till samtliga medarbetare i samband med regelbundna stormöten. Samtliga respondenter beskrev alltså att de hade mål och visioner, men i ett av fallen, var de inte alltid uttalade i hela organisationen. Respondent B beskrev även att det ibland kunde förhålla sig så att det inte alltid fanns något uttalat mål eller vision alls inom den aktuella branschen.

En vision skiljer sig från ett mål på det sättet att en vision är mer långsiktig och ofta svårare att mäta. Det är viktigt att ett företag har en uttalad och genomarbetad vision som därmed får alla anställda att sträva åt samma håll. Ett mål kan oftast mätas för att se om företaget har nått de mål personalen eller ledningen har satt upp. Detta blir därmed en viktig motivationsfaktor för alla inom organisationen. Lyckas man nå målen ökar oftast motivationen och det ger en känsla av att man har gjort något bra. Motivationen ökas eftersom känslan av att ha lyckats gör att man mår bra och detta är en känsla man vill behålla och uppnå igen. Om man däremot inte når målen kan det antingen leda till än mer ökad/sporrad motivation, en kämparglöd, en vilja att faktiskt uppnå målen nästa gång, eller en negativ känsla av misslyckande och därmed minskad motivation som följd. Hur ett företag reagerar i en sådan situation kan därför vara avgörande för hur dess medarbetare reagerar. Därför är det viktigt att ledaren är positiv och peppar de anställda, talar om vad man ska göra annorlunda istället för att kritisera och utse syndabockar.

7) *På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat, finns det en direkt koppling mellan handling och måluppfyllande? Kan man se att alla strävar efter att nå den gemensamma visionen?*

Respondent A menade att det är viktigt att informera medarbetarna så att de känner sig delaktiga i företagets utveckling. Vidare menade han att olika utbildningar styr mot att företagets mål blir uppfyllda. Enligt respondent A är hög kvalitet något som är viktigt för dem i deras verksamhet och att detta är något som alla i företaget strävar efter för uppnå. Respondent B tycker inte att de lyckats förmedla målen och visionen till alla anställda. Han menar att det inte går att följa detta i alla led på grund av den personalintensiva bransch de verkar i, därmed finns det inget utrymme att jobba för att alla ska vara medvetna om vad företagets mål är. Respondent C tyckte inte att man kunde följa visionen ända ner till "golvet" utifrån arbetssättet. Han ansåg att svårigheten med att motivera personalen var en viktig fråga som han var väldigt intresserad av, dock trodde han inte att man skulle få mer motiverad personal enbart genom att kommunicera målen till alla. Respondent D talade om att de hade en speciell funktion/handlingsplan för att uppnå målen. Alla i butiken var också medvetna om målen.

8) *Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?*

I företag A använder man sig av kundenkäter för att på så sätt få ett medeltal på hur bra de har klarat av arbetet. Detta medeltal kan också jämföras med ett branschindex som visar hur de ligger till gentemot sina konkurrenter. I företag B sker det ingen ständig utvärdering, de har sin affärsidé som de arbetar efter. Respondent D menade att det skedde en utvärdering i och med de dagliga försäljningssiffrorna och en analys av dessa visar om de har lyckats med målet att överraska kunden och därmed sälja mer än innan. Högre försäljningssiffror påvisade enligt honom att de lyckats med målet. På grund av företag C's utsatta läge genom att det är mycket konkurrensutsatt och därför hela tiden måste kämpa mot hot om nedläggning, menade respondent C att de inte har tid att utvärdera företagets målsättning. De måste därför mer fokuserat koncentrera sig på att sköta den dagliga verksamheten. De anser att de har nått sin vision och därmed gäller det att arbeta för att hålla sig i topp och behålla sin position. Samtliga företag försöker därmed vara alerta och så pass organiserade att de kan uppnå en hög grad av flexibilitet i sin verksamhet. Ett par av respondenterna presenterade sina respektive affärsidéer och vi kunde tydligt se att den fungerade, som vi i teorikapitlet beskrivit, som en slags röd tråd kring verksamhetens samlade mänskliga och materiella resurser.

9) *På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap? Tänker du på ditt ledarskap?*

Magkänsla är något som respondent A går mycket på, men han vill ha information att bygga sitt beslutstagande på så att han kan motivera sina beslut inför sig själv men även för de andra inom organisationen. Han tänker därför lite extra på vilket sätt han talar med folk, att inte behandla dem olika beroende på deras position i företaget. Vidare tänker han på vikten av uppföljning, att inte bara följa upp de beslut han själv fattar, utan även beslut som andra fattar. Han försöker även delegera de frågor som uppstår kring verksamheten till dem de faktiskt berör. Alltså personer som är ansvariga för respektive projekt. Han menar vidare att det i ett litet företag blir så lätt att gå till VD: n och ställa sina frågor. Respondent B säger att han tänker mycket på sitt ledarskap. Han talar vidare om att han har gått en top-management kurs och om att det är viktigt att tänka på att man behandlar personalen olika beroende på vilken nivå de är på, om de är nyanställda till exempel. Respondent C talar också om att han tänker mycket på vad han säger och att det är viktigt att man vaktar sin tunga. På grund av det faktum att respondent C har varit chef under en längre tid, menar han att mycket av hans arbete blir slentrianmässigt och går på rutin, men samtidigt är det något han tänker mycket på. Speciellt på hur man ska få organisationen att vidare utvecklas. Dessutom anser han att det är

viktigt att få bort alla stridigheter så att arbetet flyter på. Till dessa stridigheter syftar han på skitsnack, förtal och allmänt negativt gnäll. Själva ledarskapet ser han som något mycket situationsanpassat, men när det gäller fattandet av beslut är det bara de ekonomiska faktorerna som styr. Respondent D upplever sitt ledarskap som väldigt inspirerande. Han är den enda av våra fyra respondenter som har gett uttryck för någon känsla förknippad med ledarskapet. Vidare menade han att det är viktigt att se till att andra att utvecklas, och att det är intressant att få arbeta med detta.

10) På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?

Företag A ger alla medarbetare möjlighet till bland annat friskvård och möjligheten att teckna avtal för lånedatorer. Förmåner har ofta effekten att personalen känner en känsla av att de betyder något och är viktiga för företaget och att de därför har lite förmåner. Respondent A berättade också att de har många gemensamma aktiviteter, vilka är viktiga för att stärka gemenskapen och vi-känslan. Vidare finns det möjligheter till utbildning för dem som vill. Kompetensutveckling leder ofta till stimulerad personal, vilka känner att de har möjlighet att utvecklas inom sin yrkesroll. Företag B erbjuder sina anställda möjligheten att äta gratis på restaurangen vid vissa tillfällen. En av anledningarna till detta är att de skall vidareutvecklas i sin yrkesroll genom att se sin arbetsplats ur gästens perspektiv. Utifrån detta kan de då utveckla sitt eget sätt att agera i sin yrkesroll. Den andra anledningen är att de ska kunna komma och ha trevligt och koppla av på sin arbetsplats. Vidare jobbar företaget med personalutbildning och har regelbundna utvecklingssamtal för att personalen ska känna att de har möjligheter att utvecklas och att få sin röst hörd. De gör även många aktiviteter tillsammans för att stärka gemenskapen och vi-känslan och har ibland säljtävlingar för att alla ska sträva åt ett och samma håll. Respondent B upplever att de har väldigt bra ordning på restaurangen och att detta är något som personalen och gästerna uppskattar mycket.

Respondent C tycker att han är dålig på att utveckla dessa faktorer bland personalen, han talar om att det kommer brev om många olika utbildningar varje dag och att han inte har tid att undersöka vilka som skulle kunna vara aktuella för hans personal. Dessutom är det inte heller många utbildningar som är relevanta för företag C. Det finns i stort sett inga utbildningar kring det område de jobbar inom, utan de får istället hålla interna licensierande utbildningar för sin personal. Det förekommer även ett samarbete med Lernia, där företag C ställer upp och lär ut de specifika yrkesrelaterade arbetsuppgifterna för att hjälpa till med utvecklingen av just dessa yrkesspecifika kunskaper som bara finns hos dem. De arrangerar även olika sammankomster såsom julfester o.d. för att de anställda skall känna sig än mer delaktiga i verksamheten. Respondent D uppger att han försöker hitta på intressanta arbetsuppgifter, detta är en viktig aspekt, anser han för att få en mer motiverad personal. Personal som upplever arbetet som intressant blir också mer naturligt engagerade. Han poängterar vidare vikten av att även ha fasta rutiner så att det inte bildas några gråzoner där det råder osäkerhet om vad som ska göras och vem som är ansvarig.

11) Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?

Respondent A har gått kurser, han har dessutom regelbunden kontakt med en konsult som han har möjlighet att bolla frågor med. Genom konsulten har han fått vad de kallar medarbetarenkäter som undersöker vad medarbetarna tycker om ledarnas ledarskap. Målet med undersökningen är att få ett underlag till vilka delar av deras ledarskap som de behöver förbättra. Respondent A har som mål att förbättra sitt resultat hela tiden och detta är ett väldigt konkret sätt att utvärdera sitt ledarskap på som ger tydliga och direkta indikationer på hur han fungerar som ledare. Undersökningen ger också signaler till medarbetarna om att deras åsikter tas hänsyn till i företaget och att ledningen är intresserade av vad de har för

uppfattning om dem för att ständigt kunna förbättra sig. Respondent B har gått en top-management kurs, som han anser har gett honom en hel del, både genom förslag på nya sätt att arbeta och genom att han ibland får en bekräftelse på att han har tänkt rätt i frågan om sitt ledarskap. Han tycker att en viktig del av kursen är utbytet av erfarenheter med andra ledare. Detta är något som är gemensamt för alla fyra respondenter, de talar alla om vikten av att diskutera med andra i liknande situationer. Vidare talar respondent B om sitt ledarskap att han försöker förbereda sig inför ett möte på ett helt annat sätt nu än vad han gjorde förr.

Respondent C berättar att genom sin erfarenhet av andra människors ledarskap har försökt utveckla ett eget ledarskap där han undviker de misstag som de chefer han har arbetat under tidigare har gjort. En viktig aspekt utifrån detta är att ledningen måste visa att de ser individerna i organisationen, att de uppskattar vad de gör och att medarbetarna känner sig delaktiga. Vidare talar han om att han under många år jobbade mycket med att utveckla sitt ledarskap genom att gå kurser och dylikt men att han numera endast engagerar sig genom att läsa olika böcker om bland annat ledarskap. Att läsa mycket böcker är något som är gemensamt för de fyra respondenterna. Detta borde innebära att de fått insikt om väldigt många olika ledarskapsteorier. Att läsa en bok innebär inte alltid att man omedelbart ändrar på sitt ledarskap, även om många böcker ger en beskrivning över hur det optimala ledarskapet ska bedrivas. Däremot kan det ge insikter kring ledarskapets komplexa natur som ledaren inte tänkt på innan och dessutom kan ledaren välja att applicera vissa delar av teorierna som passar in i hans ledarskap och arbetsförhållanden. Därmed kan ledarskapsteorier hjälpa till att utveckla ledarskapet, trots att det är sällan en teori kan appliceras i sin helhet, det skulle krävas mycket arbete och tid för att det ska bli genomförbart. Respondent D utvecklar sitt ledarskap genom att träffa andra i branschen och genom att prata med sin chef. Han har även gått en del kurser och medverkar för tillfället i en ledarskapsutbildning inom branschen.

12) Håller du dig à jour med nya trender och dylikt för att hänga med i utvecklingen inom ditt branschområde, i så fall på vilket sätt?

För att hålla sig à jour med trender har de fyra respondenterna gemensamt att de läser mycket tidningar inom respektive branschområde. Respondent A menar att det är viktigt att vara nyfiken och att prata med folk inom branschen. Även att vara uppmärksam, man kan ibland stöta på nya grejer där man minst anar det. Respondent B går på mässor och restauranger, han reser mycket för att få nya intryck och tycker även han att det är viktigt att diskutera med andra inom branschen. Han menar att restaurangbranschen befinner sig i ständig förändring och det är viktigt för företagets överlevnad att hänga med i den utvecklingen.

Respondent C menar att det viktigaste är att vara öppen för nya idéer, lyssna på försäljare, gå på mässor och tala med kolleger. Vidare är det viktigt för honom att besöka andra butiker som håller sig à jour med nya trender för att få tips och idéer. När det gäller företag D så får de sjöfartstidningen, fackinformation och ett regelbundet nyhetsbrev där de får information om vad som händer internationellt. Respondent D talar även han om att kontakter med andra i branschen är viktiga, han påpekar att deras bransch är en liten värld trots att den är så utspridd geografiskt. De fyra respondenterna är alla intresserade av att hänga med i utvecklingen, något som är viktigt för dagens företag om de vill kunna konkurrera på marknaden. Tillvägagångssättet som används för att ha koll på trender skiljer sig åt mellan de olika branscherna men gemensamt för alla fyra respondenterna är erfarenhetsutbytet med andra inom samma bransch. Detta är något som genomgående har framkommit under de olika intervjuerna. En annan intressant aspekt som respondent B nämnde var att just inom hans branschområde finns det ett nätverk bestående av andra företag i Göteborg. Ett sådant samarbete är tydligen något som är karaktäristiskt för Göteborg, då det inte finns i vare sig Malmö eller Stockholm. Trots att företagen konkurrerar med varandra, kan de ändå hjälpa

andra nykomlingar, byta erfarenheter med varandra, få nya idéer och nyttig information. Sammanfattningsvis var diskussioner med andra och ett kontaktnät med folk inom branschen de viktigaste aspekterna för att hålla sig à jour inom branschområdet. Detta är ett intressant faktum då man kanske annars hade trott att konkurrenter inte delar med sig av sina erfarenheter. Dock är det nog så som respondent B förklarade att man delar med sig till viss del, men man berättar inte allt.

13) Vad är ett modernt ledarskap för dig?

Respondent A säger att han inte har hört något speciellt om just begreppet modernt ledarskap men att han kan skönja vissa trender som påvisar de aktuella faktorerna som ingår i det ledarskapet. Ett par av dem är att det är mer individbaserat, att ledaren vågar dela ut mer ansvar till sina medarbetare och att hierarkin inte är så omfattande och dominerande. Han talar vidare om att han ser sig själv som ganska prestigelös i sitt ledarskap och att han i alla lägen försöker tänka på vad som är bäst för kunden. Något som han tycker är viktigt är att ledaren är sig själv och inte gör sig till. Respondent A menade att i ett modernt ledarskap är det viktigt att kunna kommunicera, alltså inte bara att tala utan att faktiskt lyssna. Detta är en annan faktor som räknas till en egenskap en modern ledare skall ha. Han tyckte också att det moderna ledarskapet innebär att man försöker anpassa sig till personen man talar med, att man bedriver situationsanpassat ledarskap. Han poängterar att han inte vill gå runt och bestämma hela tiden och tala om för folk vad de ska göra.

Respondent B berättar att han har läst en del om modernt ledarskap och förklarar att han tror sig ha anammat en ledarskapsstil någonstans mittemellan det moderna och det traditionella. Han tror inte till 100 % på ett modernt ledarskap för då han av egna erfarenheter upplever att personalen vill ha någon som styr dem och ger dem råg i ryggen. De vill ha någon som tar beslut utan att därmed peka med hela handen. Vidare menar han att en positiv aspekt med det moderna ledarskapet är att man tillåter folk att misslyckas, att man inte detaljförklarar vad de ska göra.

Respondent C tycker att ett modernt ledarskap innebär att alla känner att de kan utvecklas, att alla är medvetna om målen och införstådda med dem så att de känner delaktighet och därmed en samhörighet. Respondent D anser inte att företag D är ett modernt företag, men menar att ett modernt ledarskap innebär att alla får en anpassad roll och att de känner att de kan utvecklas i den, att man vågar göra fel, känner stöd från ledaren och att man har "högt till tak". Av detta kan vi urskilja att begreppet modernt ledarskap tolkas på många olika sätt. Förutom respondent B som säger sig ha läst en del om modernt ledarskap så har de andra ingen klar uppfattning om vad det egentligen innebär, istället redogör de för vilka aspekter i ledarskapet som de själva anser som moderna och bättre. Därmed drar vi slutsatsen att begreppet modernt ledarskap inte finns klart definierat på de alla arbetsplatser, utan att företagsledare ofta har en egen bild av vad det moderna innebär för dem. Återigen kan man se att de har anammat vissa delar av olika ledarskapsteorier, t.ex. situationsanpassat ledarskap som verkar vara en populär ledarskapsstil bland alla fyra respondenter.

14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?

Eftersom respondent A inte hade någon klar uppfattning om vad ett modernt ledarskap är det heller inte något som han arbetar för att uppnå. Däremot anser han att han jobbar på ett modernt sätt i många avseenden och kan därmed enligt sin egen tolkning av modernt ledarskap anses jobba för att uppnå det. Respondent B arbetar inte för att uppnå ett modernt ledarskap eftersom han inte tror på konceptet, däremot anser han sig ha anammat vissa delar av det. Respondent C anser att han praktiserar ett modernt ledarskap genom att ta bort personer som ger dålig stämning och hålla företagsandan i korridorerna positiv. Han säger att

han jobbar för att det ska vara en positiv stämning då han upplever att människor arbetar bättre. Respondent D tycker att han arbetar för ett modernt ledarskap genom att han försöker ge så fria tyglar som möjligt till dem som har erfarenhet och kunskaper. Således kan vi dra slutsatsen att alla respondenter har en vilja att arbeta på det som karaktäriseras som ett modernt sätt att leda på. Dock är deras bild av det moderna ledarskapet inte alltid densamma som litteraturen beskriver. Därför kan vi misstänka att en del som står i den litteratur vi läst faktiskt inte är så vanligt förekommande ute i verkligheten.

15) Har ni några IT-system på företaget?

Alla de fyra företagen har någon form av IT-system. Till IT-system räknar vi alltså ekonomiska system, kunddatabaser, orderhantering, kalkylering med mera. Respondent A framhåller den negativa aspekten med att vara alltför nåbar, han ser det som en stressfaktor att hela tiden förväntas fatta snabba beslut vilket lätt kan leda till dåligt fattade beslut. Vidare menar han att nåbarheten gör att man inte hinner lyfta blicken för att se framåt. Detta ser respondent A som en klar nackdel med IT dock påpekar han att de nog hade varit borta från marknaden om de inte hade haft någon form av elektroniska hjälpmedel (IT). Respondent B talar om framtida system som ska förenkla kundrelationerna i företaget. Företaget har många IT-system och har stor hjälp av dem i det dagliga arbetet. I företag C har man endast system på kontorsavdelningen, dessa system handhar de ekonomiska och administrativa funktionerna i företagets verksamhet. Respondent D förklarar att de har många system och dessa ger dem en enorm kontroll över vissa funktioner i butiken. Liksom företag A har även företag C stor hjälp av IT i sin dagliga verksamhet. Det är tydligt att flera av företagen har anpassat sig till det nya IT-samhället och att IT-systemen har blivit en viktig del av deras vardagliga verksamhet.

16) Om vi tog bort IT-stödet för er skulle det påverka er verksamhet?

Respondent A, B och D säger sig vara mycket beroende av IT för att verksamheten ska fungera. Respondent B berättar om ett system de haft som inte fungerade, detta ledde till stora problem och en känsla av att vara handlingsförlamad. Respondent D förklarar att det skulle bli kaos utan deras IT system. Den enda som inte skulle påverkas av de fyra företagen är företag C. Respondent C anser att endast den ekonomiska biten skulle bli lite svårare men att ruljansen ändå skulle fungera och rulla på. Alla fyra respondenter är klart medvetna om vad informationsteknologin har för betydelse inom respektive företag. Respondent B har fått erfara vad problem med informationsteknologi kan innebära och är således mycket övertygad om dess vikt för företaget.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Respondent A, B och D tror alla att IT har förändrat organisationernas struktur. Respondent A tror att vi idag har blivit mer effektiva och mer produktiva men även att det nya så kallade papperslösa samhället faktiskt har lett till mer papper än tidigare. Respondent C menar att organisationens struktur inte bygger särskilt mycket på IT, och därmed har det inte heller påverkat den något. Således kan vi dra slutsatsen att det finns många företag vars organisatoriska struktur faktiskt har påverkats av informationsteknologin. Samtidigt ger det en indikation på att det fortfarande finns organisationer som faktiskt klarar sig mer eller mindre utan stöd av IT.

6 Diskussion

I och med vårt arbete med denna uppsats har vi fått uppfattningen av att författare till ledarskapslitteratur sedan många år tillbaka skrivit om sin egen uppfattning av ett modernt ledarskap. Dock har dessa teorier om det moderna ledarskapet präglats av sin samtid och skiljer sig därför i många avseenden från dagens. Därmed har vi fått ta hänsyn till vilken tidsperiod litteraturen speglar för att rättvist kunna urskilja de faktorer vi ansåg vara karaktäristiska för respektive ledarskapsstil.

Ledarskap är som sagt en viktig faktor för en organisation och en viktig aspekt för vilken situation en organisation befinner sig i. Själva orsaken till ledarskapet är kopplat till tre strategier som finns i en organisations ursprungliga verksamhet. Först och främst handlar det om att säkerställa att organisationen har ett nyttigt ändamål. Dessutom skall man säkerställa att mål och organisering bygger på en värderingsgrund som ger en nödvändig legitimitet hos samtliga. Slutligen handlar det om att säkerställa tillgång till nödvändiga resurser i omvärlden. Dessa uppgifter för en ledare kan knytas till flera av de ledarroller vi har presenterat.

Det finns en del kritiker som hävdar att ledarskapet inte har så stor betydelse överhuvudtaget för en organisations effektivitet och hänvisar till att effektivitet är beroende av faktorer som en ledning inte kan ha kontroll över. Exempel på sådana faktorer är rådande marknadsförhållanden, teknisk utveckling och den rådande politiska situationen. En av respondenterna upplevde att ett par av de politiska förhållningar som finns ursprungligen är anpassade för stora företag och blir därmed ett slags hinder för små företag. Mellanstora företag har som bekant blivit allt färre i Sverige och det är en tydlig och negativ trend som i framtiden kan ge allvarliga konsekvenser för Sveriges näringsliv.

Den nya teknologin, de nya arbetssätten och framförallt de nya marknaderna, har förändrat förutsättningarna för dagens organisationer utifrån många perspektiv. Detta har även gjort det nödvändigt för ledarna att i allt större utsträckning ta vara på sina medarbetares psykiska, sociala och intellektuella resurser på ett helt annat sätt än tidigare. Den traditionella uppfattningen om ledarskap och de speciellt utformade arbetsuppgifterna med byråkratiska kontrollinstrument, är numera helt otillräcklig för att säkerställa medarbetarnas prestationer i en organisation. Alla de företag vi besökte använder sig mer eller mindre av IT i sin dagliga verksamhet. Tre av företagen upplevde att de är helt beroende av sitt IT-stöd, och därmed även att strukturen på organisationen har förändrats på grund av detta. Vi upplever att respondenterna är mycket medvetna om vilken roll IT har i verksamheten och därmed tror vi att det har påverkat deras ledarskap. En av respondenterna poängterade betydelsen av att hänga med i utvecklingen av den moderna teknologin för verksamhetens överlevnad och menade att om man inte gör detta kan det bli svårt att konkurrera på marknaden. IT blir bland annat utifrån detta en strategifråga. Däremot representerade respondenten som hävdade att de inte var beroende av IT en traditionell industriverksamhet. Därmed tror vi att teorin om att industriföretag inte på samma sätt är beroende av IT som tjänsteproducerande företag är riktig.

En respondent tog även upp den negativa aspekten med informationsteknologins möjligheter och menade att det inte alltid är en fördel att vara alltför disponibel. En konsekvens av dessa möjligheter kan vara att ledaren överöses av information och frågor vilket kan ses som en stressfaktor då det inte alltid finns tid att gå igenom allt material. Tack vare att det är så lätt att nå ledaren förväntar sig människor direkta svar och beslut, vilket blir en negativ aspekt då

ledaren inte kan leva upp till allas förväntningar med snabba besked. Utifrån detta upplever vi att nätstress verkligen finns och att detta är något som en ledare måste lära sig att hantera.

Många ledarskapsteorier har var och en sitt synsätt på verkligheten och en speciell vision av framtiden. Därför blir uppgiften för moderna ledare att kunna mobilisera och utveckla sina medarbetares kompetenser, vilja och energi viktigare än någonsin. För att kunna praktisera det som betecknas som ett modernt ledarskap, krävs det nya insikter och resurser. Att leda handlar inte längre om styrning och kontroll, utan tvärt om, en ledares roller har därmed utvecklats för att skapa förutsättningar för gemensamma värderingar, normer och därmed ett naturligt engagemang i organisationen. Ledarskapet skall även skapa arbetsförhållanden där medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet blir maximal. Snabba och genomgripande strukturförändringar i en organisation ställer därmed höga krav på dess flexibilitet och medarbetarnas kompetens, delaktighet och ansvarstagande. Detta ökar beroendet av kreativa, motiverande och intresserande medarbetare. Nyckeln till framgång för både medarbetare och ledare är just dessa möjligheter till ständig utveckling, tydliga rollfördelningar, ansvarsfyllda och påverkningbara arbetsuppgifter. En bra ledare behöver inte längre vara bäst på allt, i stället består utmaningen i att få dem som verkligen är duktiga på sitt område att känna stolthet och att våga utvecklas och ta egna initiativ för att uppnå goda resultat.

Vi kan tydligt urskilja en grad av påverkan hos de ledare som vi intervjuade, vilka har ett externt stöd i sitt ledarskap i form av konsulter. Dessa ledare arbetar med olika koncept för bedrivandet av sitt ledarskap och vi fick även se på vilket sätt de arbetade med detta. Någon jämförelse bland företagen med hänsyn till detta är svårt att göra på grund av de olika branschområdena de arbetar inom.

Vi kunde ur vårt empiriska material urskilja många faktorer som påvisar ett praktiserande av det som idag betecknas som ett modernt ledarskap, dock fanns det även faktorer som karakteriserar ett traditionellt och då särskilt inom området som handlar om att motivera sina anställda. En respondent hävdade, utifrån egen erfarenhet, att det inte går att motivera personal som inte vill bli motiverad. Det finns i ett sådant läge ett stort behov av att förstå hela människan och dennes livssituation för att få en förklaring till varför det förhåller sig på just det sättet. För att undvika att få omotiverad personal, kan man redan i anställningsintervjun försöka få en uppfattning om vederbörandes livssituation och inställning.

Respondenterna talade genomgående om vikten av en god relation till sina medarbetare och med hänsyn tagen till alla dessa aspekter som har med medarbetarna att göra, tror vi att respondenterna har mycket att vinna genom tillfredsställd personal i fråga om effektivitet, motivation och kompetens.

Samtliga respondenter anser att de bedriver ett slags modernt ledarskap även om resultatet av intervjuerna inte fullständigt stämmer överens med de faktorer som karakteriserar ett modernt ledarskap i den litteratur vi har läst. Det behöver därmed inte betyda att det som står i litteraturen alltid är det mest optimala eller överhuvudtaget sant. Respondenternas bedrivande ledarskap är format av det specifika branschområdet och de restriktioner och förhållanden som råder inom dessa.

Kritiker till det nya och moderna ledarskapet hävdar att betydelsen av karismatiska och färgglada ledare i den nya ekonomin är överskattad och menar att många av dem tenderar att vara allt för självupptagna. De menar även att det finns en risk för att de därmed tappar i

förtroende och att de därför inte alltid är bra ledare. För att vara en bra ledare, handlar det om att kunna bibehålla sina medarbetares, sina kunders och marknadens förtroende och därför är ordet realism ett viktigt nyckelbegrepp. Andra kritiker menar att det fria, flexibla och gränslösa sättet att leda människor på riskerar att göra allt fler medarbetare sjuka. Då ledarskapet skall bedrivas för att få människor att sträva efter samma mål, är det därför ännu viktigare att då sätta rimliga gränser för hur ett arbete skall skötas och genomföras. Om människor ständigt upplever att de aldrig blir klara med sina uppgifter, har för stora ansvarsområden utan tydliga gränser, befogenheter eller resurser i relation med ansvaret och att deras arbete därmed alltid kan göras ännu bättre, kan detta leda till utslitna och sjuka medarbetare. Dessa förutsättningar är sådana kritikerna menar att ett modernt ledarskap handlar om.

Arbetsrelaterade sjukdomar som kan framkallas av faktorer som stress, onödigt högt tempo och många gånger för mycket arbete, kan göra människor psykiskt utmattade och detta är sjukdomar som tenderar att öka i dagens samhälle. Det situationsanpassade ledarskapet är, som vi tidigare nämnt det moderna ledarskapets stora slagord. Många organisationer lockar sina nya medarbetare vid nyanställningar med individuell frihet och möjligheter att påverka sin arbetssituation. Där får medarbetarna själva möjlighet att påverka utformningen av målen och vägen för att nå dem. Dessa faktorer kan indirekt öka individens ansvarstagande vilket kan spela en viktig och avgörande roll i utbredningen av de långtidssjukskrivningar vi ser idag.

I framtiden kommer människor i allt högre grad söka sig till arbetsplatser som har liknande värderingar som de själva och där det finns möjligheter att få klart definierade arbetsuppgifter med ett relevant ansvarstagande, möjligheter till utveckling och som därmed ger ett naturligt engagemang. Människan börjar bli allt mer varse om att göra prioriteringar i sin tillvaro och därmed prioritera sådant som har ett högre mänskligare värde, till exempel att vara med sin familj. Därför tror vi att det kommer bli väldigt viktigt för en organisation att delvis anpassa arbetssituationerna och ledarskapet till dessa prioriteringar och försöka ha en mer holistisk bild av verksamheten och dess medarbetare för att få behålla dem.

Vi tror att framtidens arbetssituationer kommer präglas av allt fler och snabbare byten av teknologisk utrustning, nya produkter, nya produktionsprocesser och affärsidéer. Detta kommer att påverka hela den organisatoriska strukturen, strategierna och framförallt medarbetarna i den mån att de hela tiden måste lära sig hur nya versioner och nya funktioner fungerar. Därför är det viktigt att organisationer och ledare är förberedda på dessa förändringar och visar förståelse för medarbetarnas uppfattningar, reaktioner och hanteringen av dessa och att de dessutom försöker hjälpa till på alla plan så långt som möjligt.

7 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att få en tydligare bild av vad ett modernt ledarskap egentligen är och vilka faktorer som skiljer det från det traditionella och om det i verkligheten praktiseras något som kan definieras som ett modernt ledarskap. I samband med våra intervjuer önskade vi få en inblick i hur ledarskap praktiseras i olika organisationer. Vi ville även kunna urskilja det aktuella ledarskapets karaktär för att få fram tillräckligt med grundläggande faktorer för att kunna avgöra huruvida det var ett modernt eller ett traditionellt ledarskap som bedrevs. Vår frågeställning om hur ledarskapet bedrivs i dagens organisationer, fungerade därför som en slags ”snapshot” av verkligheten och gav oss en uppfattning om hur det faktiskt ser ut och bedrivs. Med facit i hand, finns det många olika dimensioner att se ett ledarskap utifrån och därför underlättade det och var otroligt bra att vi verkligen visste vad vi skulle undersöka och i vilken mån vi skulle avgränsa oss.

IT har uppenbart påverkat organisationsstrukturen i tre av företagen som vi har besökt, något som respondenterna bekräftar. Detta stämmer bra överens med IT-gurun Erik Brynjolfssons övertygelse om att IT har förändrat sättet att arbeta och därmed även sättet att leda företag. Även Johansson berättar om att flera forskare och utbildningsinstitut anser att IT har skapat ett behov av ett förändrat ledarskap. Detta bekräftar vår tanke om att ett nytt anpassat ledarskap har vuxit fram tack vare det nya IT samhället.

Vi hade båda, efter våra litteraturstudier, fått uppfattningen om att det antingen skulle förhålla sig på det ena eller det andra sättet och analysen av våra intervjuer påvisade dock att det ofta förekommer olika kombinationer av nyttjandet av ett traditionellt kontra ett modernt ledarskap. Vår slutsats kring frågeställningen är således att det i dagens organisationer bedrivs en olika varianter av ledarskap som inte går att generalisera till en enda stil, men att det finns många företagsledare som bedriver en kombination av olika stilar för att försöka nå ett optimalt arbetssätt som passar in i både den aktuella organisationen och på ledarens personlighet. Flertalet av de ledare vi har intervjuat har anpassat sig till det nya IT samhället och bedriver därmed ett modernt ledarskap utifrån vår definition. Samtidig finns det fortfarande ett par inslag av traditionellt ledarskap hos två av företagen. Vi tror att en anledning till att dessa ledare väljer att kombinera några aspekter ur det traditionella med ett modernt ledarskap, är deras branschområden och själva kärnverksamheten de arbetar inom. Ytterligare en påverkande faktor för valet av ledarskapstil är de intervjuade personernas antal verksamma år inom respektive befattning. De intervjuade hade haft samma befattning en längre tid och det kan vara en anledning till att vi kunde skönja traditionella aspekter i deras ledarskap.

Då vi båda har ett intresse av ämnet, har denna uppsats givit oss en ökad förståelse för begreppen ledarskap och organisation. Vi upplever även att ämnet alltid kommer att vara aktuellt och föränderligt och därför högaktuellt för olika former av analyser, undersökningar, diskussioner och utvecklingsarbeten utifrån olika perspektiv. Allt det vi har skrivit om utgör tillsammans en komplex och spännande bild av den stora utmaningen det innebär att vara ledare i dagens moderna organisationer. Dock tvingade tidsaspekten oss att avgränsa ämnesområdet. Det komplexa samspelet och den ömsesidiga påverkan som ett ledarskap innebär, gör därmed att ämnet blir ett spännande, dynamiskt och utmanande område för vidare studier.

Slutligen väcks ändå tankar om att den bild som litteratur och media framställer angående moderna ledare och deras egenskaper slutligen är en slags glorifierad föreställning om ett optimalt tillstånd som långt ifrån många organisationer har möjlighet att uppnå.

8 Referenser

- Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*. Liber AB, 2001
- Boëthius, S. Ehdin, M. *Myten om det medfödda ledarskapet – utveckla den fjärde kompetensen*. 1996
- Bolman, L. G. Deal, T. E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, 1995
- Bruszt, G. *Framtidsföretaget – om företagsledning i tjänstesamhället*. SAFs förlag, 1987
- Carlzon, J. *Riv pyramiderna – en bok om den nya människan, chefen och ledaren*, Avesta, 1985
- Christerson, R. *Chefens Idébok*, Bokförlaget Siljan, 1991
- Höij, M. (2003) *IT som ledningsfråga – en knepig nöt*. [WWW document]. URL <http://domino.idg.se/cs/artikel.nsf/e8a76acf828e0088c12566d70055dfe6/c4d7a8b19762c4dcc1256d47004f16b2?OpenDocument&Highlight=2,en,knepig,n%C3%B6t> Hämtad 2004-03-31
Källa: Computer Sweden nr 68
- IDG News. (1998) *IT-ledarskap: Passar du in?* [WWW document]. URL <http://domino.idg.se/cs/artikel.nsf/0/d2a6d5b1cf6c4710c125669f005ba0bb?OpenDocument> Hämtad 2004-03-31 Källa: Google, Computer Sweden nr 86
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur 1995
- Johansson, A. (1998) *IT ställer ledarskapet på sin spets*. [WWW document]. URL <http://www.ad.se/nyad/index.php?service=> Hämtad 2004-03-31
Källa: Databasen AffärsData, Computer Sweden nr 62
- Kouzes, J. M. Posner, B. Z. *Ledarskapets utmaning*, ISL Förlag AB, Göteborg, 1995
- Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 1997
- Lindstedt, M. *Initiativets makt, om chefer och förändringsarbete*. Bokförlaget Prisma Stockholm, 1985
- Magoulas, T. IS/IT Planering och ledning, Föreläsningmaterial, *Diamantmodellen*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2003-11-20
- Nerell, G. Sandberg, C G. *Ledarskap & Arbetsorganisation – för hälsa, kvalitet och effektivitet*. Prevent, 1994
- Okänd, (1998) *Dränkt av information, skrämnd av ny teknik, stressad av att inte hinna med*. [WWW document]. URL <http://www.ad.se/nyad/index.php?service=> Hämtad 2004-03-31
Källa: Databasen AffärsData, Chef.
- Praesto, F. *Intuitivt Ledarskap*. Ekerlinds Förlag, 2001

Ranerup, A. Föreläsningmaterial, *Forskningsmetod*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2004-01-23

Rönn, J. (2002) *Ledarskapsfällan – det olydiga nätverket*. [WWW document]. URL <http://domino.idg.se/cs/artikel.nsf/e8a76acf828e0088c12566d70055dfe6/e56588d5121d5275c1256c83002da7f4?OpenDocument&Highlight=2,ledarskapsf%C3%A4llan> Hämtad 2004-03-31 Källa: Computer Sweden

Stacey, R. *Strategic thinking and the management of change*. Saxon Graphics Ltd, Derby, 1993

Stein, J. (2000) *Modernt ledarskap: Hellre konkret än färgstark och karismatisk*. [WWW document]. URL <http://www.ad.se/nyad/index.php?service=> Hämtad 2004-01-28
Källa: Databasen AffärsData, Svenska Dagbladet Näringsliv

Svanberg, K. *Ledning & Strategier –nerven i våra företag*. Studentlitteratur Lund, 1985

Svenska kommunförbundet, *Ledarskap i förändring*. Sundbyberg, 2000

Thorsson, S. (2004) Glöm mejlen – Bli en bättre chef genom att prioritera och vara närvarande. [WWW document]. URL <http://www.mediarkivet.se/servlet/ma.mvc.Controller?command=ShowArticle&TABS=Y&RID=2100624815&AID=8640243&NTH=22&EXPANDED=&GROUPBY=NONE&ARTICLESPERPAGE=20&NOCACHE=1080726358384> Hämtad 2004-03-31 Källa: Mediarkivet Computer Sweden

Wallander, J. *Ledarskap – teorierna och verkligheten*. Bonniers, 1990

Wallström, M. (2004) Dags att fimpa heroismen - Viktigare för dagens IT-chef att vara engagerade än att spela hjälte. [WWW document]. URL <http://www.mediarkivet.se/servlet/ma.mvc.Controller?command=ShowArticle&TABS=Y&RID=314270132&AID=8573458&NTH=39&EXPANDED=&GROUPBY=NONE&ARTICLESPERPAGE=20&NOCACHE=1080726630158> Hämtad 2004-03-31 Källa: Mediarkivet, Computer Sweden

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 Företag A – Måleriföretag

Intervju med respondent A

1) *Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?*

Ja det har vi, men organisationsstrukturen är flexibel. Varje gång vi startar ett nytt projekt så ändras organisationsstrukturen för just det projektet.

2) *Hur många anställda har företaget?*

Vi är 30 målare och 4 servicemålare. Sen har vi 4 heltidsanställda som är administrativ personal, vi har en som jobbar 80 % med bokföring osv. och en som jobbar 50 %.

3) *Vilken är din befattning på företaget?*

Jag är VD.

4) *Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?*

Mina ansvarsområden är att sikta framåt och jobba med utveckling av företaget, personal frågor i stort, detaljer om hela företaget men inte på projektnivå. Jag håller i medarbetarundersökningar, vad de tycker om att arbeta här, och gör sedan ändringar, åtgärder för att uppnå högre kvalitet. Vi har en medarbetarundersökning en gång per år. Jag har hand om kundenkäter som innehåller frågor till våra kunder för att höra vad de tycker om oss. De får frågorna efter att jobbet är klart, det gäller att inte fråga för långt efter. Jag ansvarar för kvalitets och miljöledning, det omfattar personalens arbetsmiljö. För varje projekt har vi en specifik projektplan för att säkerställa arbetsmiljön. Projekten anpassas efter förutsättningarna, en säkerhetsplan för ett jobb utomhus där vi använder ställningar som kan innebära ett fall från 2 m, är inte aktuell inomhus, där behöver man inte ta hänsyn till fallrisken. Kunderna kan också ha olika krav, till exempel att vi ska ha avsyningar där vi verifierar att allt är klart i ett rum eller att vi ska ha en inköpsspecifikation som redovisar allt vi har köpt in för det aktuella projektet. Jag ansvarar övergripande för detta. Även att se till så att det är medarbetare som passar för jobbet, att det är rätt folk som arbetar med projekten.

5) *Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?*

En dag börjar med att kolla min e-post och besvara dem. Jag brukar prata i telefon, kolla posten, stämma av dagsläget, se vad vi räknar på, daglig planering, övergripande planering av när vi ska göra trivselaktiviteter och kompetensutveckling. Ser efter vad vi har för arbetsuppgifter den dagen. Ibland räknar jag på jobb. Jag jobbar mycket med att planera kompetensutveckling, det tar mycket tid. Jag är inte så van vid det så det är nog därför det tar så mycket tid. Kompetensutvecklingen för medarbetarna är inte individanpassad än men det kommer den att bli framöver tror jag. Det finns ingen mening med att låta de som inte är intresserade av att lära sig en viss sak att gå en kurs i det. Än så länge är vi på den nivån där det handlar om att säkerställa en viss grundkompetens hos alla medarbetare. Kurser inom vissa specialområden kommer att bli en möjlighet framöver. Vi har en del lärlingar, de har en lärlingshandledare som fungerar som en kontakt med skolan. Vi ger dem den praktiska delen - det de behöver träna på måste vi se till att de också får möjlighet att träna på. De har ju en grundläggande gymnasiekompetens och lär sig företagets del här. De får inte vara ensamma på arbetsplatsen så om vi har ett möte eller en kurs så får de självklart följa med. Det händer ofta oförberedda händelser. En dag kan bli helt upp och nedvänd bara av ett telefonsamtal på

morgonen. Jag försöker att lämna över saker till dem som kan påverka, så att beslut tas av rätt personer, jag vill inte springa runt och bestämma. Jag försöker få ut grejer till rätt personer, det blir bäst då. Vi har korta ledförhållanden. Det innebär att vi får kort tid att planera inför jobbet. Vi måste göra materialdeklarationer, kvalitetsplaner, det är mycket administrativt som ska göras innan man kan komma igång. Ibland när det gäller stora jobb så kan det bli klart att vi får jobbet en vecka innan vi ska sätta igång och arbeta. Det är jobbigt. Det är nog både vårt fel, att vi inte ligger i fronten, och det faktum att byggföretagen ofta är sena med att besluta vem som får jobbet. På vintern kan vi bara jobba invändigt. I maj/april blir det en fördubbling av marknaden, och på hösten oktober halveras den. Vi fick varsla i vintras och sen ta tillbaka varslen. Vi vet inte förrän vi får beställningar hur mycket jobb vi har, vi varslar på grund av arbetsbrist, det är jätte dyrt att ha målare som bara sitter. Sen fick vi beställningar och var tvungna att dra tillbaka varslen en vecka senare, det skapar oro bland medarbetarna. Vi vill ha en bra framförhållning så vi kan behålla våra medarbetare. Ofta måste vi välja mellan att sänka priset på jobbet för att få det eller varsla personal. Det finns ju en prisgräns, en smärtgräns för hur lågt vi kan gå prismässigt.

6) Har ni någon vision/målsättning på företaget?

Affärsidén är spikad men vi har ingen uttalad vision. Målarnas fackförbund har en gemensam branschvision och den passar ju lite på oss men det är inte kul att ha någon annans vision. Vi har vår affärsidé och policy om hur vi arbetar och hur vi ska bete oss. Affärsidén säger att vi ska vara ett ledande måleri, det är ju åt visionshållet, eftersom att det är svårt att mäta det.

7) På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat, finns det en direkt koppling mellan handling och måluppfyllande?

Målsättningen är genomsyrande för hela verksamheten. Vårt arbete styrs genom rutiner i kvalitets och miljöprotokollet, vi fångar upp avvikelser om de förekommer. Arbetet går inte stick i stäv med affärsidén. Utbildningar styr mot det. Det är viktigt att alla får ta del av information som rör företaget, därför skriver jag kontinuerligt brev till medarbetarna. Vi har medarbetarträffar inplanerade där vi går igenom ekonomin i företaget så att de får se helheten. Det är svårt att ta på, men vi försöker. För målaren handlar det om ordning och reda, att vara trevlig mot kunden, och försöka sälja mer ute på projekten.

8) Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?

Vi skickar ut en kundenkät där kunderna får fylla i hur nöjda de är på en skala från ett till sex. Anledningen till att det är en sådan skala är för att det inte ska finnas nåt mitt emellan alternativ. Istället innebär 1-3 att de inte är nöjda, alltså ett klart missnöje och 4-6 att de är klart nöjda. Sist fick vi 4,9 av 6. Enkäten får vi genom målarmästarna. Man ansluter sig för ca 4500 kr om året, då får vi en Excel-fil som vi fyller i för att sedan skicka den till industrifakta. Programmet har en bench mark funktion som innebär att vi får ett branschsnitt så att vi kan jämföra vårt resultat med branschen i övrigt, proffsindexföretagen. Resultatet ser vi i stolpdigram. När vi skickar ut enkäten så skriver vi ett följebrev och enkäten är anonym, men en del skriver namn ändå. Jag fyller själv i resultatet i filen. Det pågår diskussioner om industrifakta ska sköta inmatningen istället. Vi var på ett möte i Stockholm och de var rädda för att folk skulle fuska. Jag menar, ska man inte göra det här för att man ska bli bättre. Annars faller ju hela paketet. Jag tycker det fungerar bra. Det fungerar som en motivation, men det handlar också om en förtroendefråga mellan företagsledning och anställda. Det ger oss en möjlighet att fråga vad kan vi göra för att bli bättre.

9) På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap, tänker du på ditt ledarskap?

Ja det gör jag, det går med automatik men det finns eftertanke, jag går mycket på magkänsla, men bakom ligger informationsinsamlande, jag bollar idéer med folk utanför företaget, jag

vill ha fakta i ryggen. Jag vill kunna motivera mitt beslut för medarbetarna och för mig själv. Jag tänker på vad jag säger, jag försöker prata på ett enhetligt sätt så jag inte är annorlunda mot de andra i ledningsgruppen än mot målarna. Jag tänker på uppföljning. Om någon fattar ett beslut så försöker jag följa upp såna grejer, höra efter, hur gick det med det där och så. Även om det är någon annan som har tagit beslutet så är det viktigt att följa upp hur det gick.

10) På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?

Alla har möjlighet att få träningskort subventionerat, friskvård, det finns möjlighet till lånedatorer. Utbildning, om det är någon som har specifika önskemål så är det bara att säga till, men alla kanske inte är medvetna om det. Vi har julfest då alla får bjuda med sina respektive, om de har någon. Det är roligt att se ett ansikte bakom namnet som någon har pratat om. Vi går på afterwork, spelar bowling, äter en bit mat och tar en öl på fredagar. Vi har haft 15 års jubileum och 10 års jubileum. Vi har seglat match racing vid Långedrag. Vi brukar ha trivselaktiviteter. Det är trevligt att träffa alla utanför jobbet.

11) Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?

Jag brukar läsa en del, jag går på utbildningar hos målarmästarna, det kan vilken medlem som helst göra. Det är ledarskapskonsulter som har hållit en del utbildningar. Jag har kontakt med en konsult som jobbar med försäljning, ledarskap och målstyrning. Det är han som gjort de medarbetarenkäter som vi använder. Där får jag möjligheten att diskutera och få råd och tips. Han är ett bra bollplank i olika frågor. Antingen det gäller frågor som gäller nu eller som ska hanteras långt fram. Det fungerar bra, jag tar tid till detta. Jag prenumererar på något som kallas kontentan. Det kommer 10 ggr om året och är ett 8 sidigt sammandrag av en aktuell bok inom företagsledning och liknande ämnen. Där de har tagit ut det viktigaste ur boken. Så det läser jag.

12) Håller du dig à jour med nya trender och dylikt för att hänga med i utvecklingen inom ditt branschområde, i så fall på vilket sätt?

Målarmästarna samlar in information som jag kan se på deras hemsida och som jag får på posten. Jag läser tidningen, böcker, pratar med folk, är nyfiken. Vi prenumererar på inredningstidningar. Det är mest vår dekorationsmålare som kollar trender. Ser jag nåt i någon annons eller på stan så kollar jag upp vad det gäller. Jag tipsar henne om sånt.

13) Vad är ett modernt ledarskap för dig?

Jag har inte hört nåt speciellt om modernt ledarskap. Jag tror ju att det är annorlunda än för tio år sedan men jag vet inte hur. En trend som jag kan skönja är att det blir mer individbaserat. Det är inte en så stark hierarki där chefen bestämmer allt. Man har vågat släppa ut mer ansvar till medarbetarna. Jag är ganska prestigelös i mitt ledarskap. Jag försöker alltid tänka på vad som är bäst för kunden, att jag får min vilja igenom eller att målaren får sin vilja igenom. Modernt tycker jag är att vara sig själv, att inte göra sig till, att ha kvar sin egen stil. Att kunna kommunicera är viktigt idag, inte bara att prata utan också att lyssna! Vad menar han, vad behöver han? Jag försöker anpassa mig efter personen jag pratar med, vilken nivå de är på. Situationsledarskap är en bra grej att ha i ryggen, om det är en nybörjare jag pratar med så är det viktigt att tänka på. Jag tror att det är en generationsgrej. Jag vill ju göra det som jag är bra på, jag vill inte gå runt och tala om för utbildade målare vad de ska göra. Det ska de ju veta.

*14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?
(Detta svarade respondenten på i föregående fråga.)*

15) Har ni några IT system på företaget?

Vi har datorer på varje arbetsplats, bokföringsprogramvara, kunddatabas, uppkoppling med e-post, hemsida med extranät där medarbetarna kan logga in och läsa medarbetarbrev och fylla i sin tidlista mm. Killarna för timmar varje dag. Diskussionsforum finns där också men vi ska nog ta bort det för det är ingen som använder det. Vi har även kalkylprogram där vi kan skanna in en ritning och så gör datorn beräkningar på priset. En grej som jag tycker är negativ med den nya tekniken är att man blir för nåbar. Mobiltelefoner gör att folk förväntar sig snabba svar, att jag ska ha svar bara för att de kan få tag på mig. Det blir dåliga beslut om man inte hinner tänka efter. Allt ska gå så fort, man hinner inte lyfta blicken och se framåt. Där är IT en nackdel. Jag ser det som en stressfaktor. Samtidigt som det är så att hade vi vägrat skaffa oss fax, telefon osv. då hade vi nog varit borta från marknaden. Om jag hela tiden svarar på frågor så tänker folk inte så mycket själva. Om man är projektledare då ska man såklart vara nåbar, det är hans jobb. Men jag har full förståelse om han lägger ifrån sig mobilen en stund.

16) Om vi tog bort IT stödet för er skulle det påverka er verksamhet?

Det skulle påverka oss mycket, vi är helt beroende av det.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Jag tror att vi är mer produktiva, mer effektiva. Samtidigt blir det mycket mer papper, i det ”papperslösa samhället”.

9.2 Bilaga 2 Företag B – Restaurang

Intervju med respondent B

1) *Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?*

Vi har ett organisationsschema men vi håller på och omarbetar det. Men jag kan beskriva den också. Vi har en VD, det är jag, och en ekonomichef, och sen är det avdelningschefer - köksmästare, konferens ansvarig, restaurangchef och barchef och sen under dem finns det en högra hand till var och en. Men man kan säga att det är dem jag jobbar mest med. Sen under alla avdelningschefer finns det deras högra hand och sedan under dem alla arbetare.

2) *Hur många anställda har företaget?*

Vi har 23 heltidsanställda och 5 extra.

3) *Vilken är din befattning på företaget?*

Jag är VD.

4) *Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?*

Ja det är det nog i och för sig faktiskt. Men det är lättare om jag säger så här istället att alla huvudansvariga och deras högra händer har ett definierat ansvar sen sköter jag allt annat som uppstår plus att jag hjälper dem när de får problem. Men om man ska säga en stor grej, det som är absolut viktigast för mig det är att vara visionär, att se till att företaget kommer framåt, det är alltså mycket strategiska beslut som jag håller på med. Medan de som är huvudansvariga och även avdelningsansvariga har mycket operativa beslut som de tar, ungefär så är det upplagt.

5) *Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?*

Först går jag in och tittar på aktier, för det håller jag på mycket med, både privat och även i företagets överlikviditet. Och sen så läser jag alla mail, sen har jag ett snabbt möte med ekonomitjejen och då får jag dagens post och lite sånt. Sen har jag ofta inbokat mycket möten som ligger, jag brukar oftast ha två tre möten per dag som ligger, av olika anledningar, en del, det kan vara allt från byggnadslov till förändringar som ska göras eller nåt med någon av de ansvariga. Så, så kan man säga att dagen ser ut. Och så fylls den hela tiden av, vad kan man säga brandkårsuttryckningar, sådant som uppstår bara, som händer. Det händer ju alltid mycket eftersom det är en bransch som jobbar mycket med människor så händer det ju alltid grejer hela tiden. Det är ju också det som gör att det är väldigt roligt i våran bransch. Sen har man en fördel i och med att man är ägare också, jag är ju inte anställd av någon annan det gör ju att man styr sina arbetsdagar väldigt mycket. När det gäller rent sådant här rutinarbete, allting som ska skrivas ut och alla sådana här saker som löper, det gör jag oftast sent på eftermiddagen eller på kvällen, för då får jag vara ifred, då ringer inte telefonen och då är det ingenting annat. Så man kan säga att jag jobbar från nio på morgonen till tio elva på kvällen.

6) *Har ni någon vision/målsättning på företaget?*

Ja det har vi också, både vision och målsättning har vi.

7) På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat, finns det en direkt koppling mellan handling och måluppfyllande? Kan man se att alla strävar efter att nå den gemensamma visionen?

Nej det kan jag inte påstå, det tycker jag att vi är dåliga på. Det är en av anledningarna till att vi gör om organisationsplanen faktiskt. Så de finns uttalade, det finns ju en vision det finns affärsidé det finns mål men nä du kan inte följa den ända ner så, det kan du inte göra. Men däremot, det beror ju mycket på att branschen är ju personalintensiv men den är ju inte så lönsam så att man har, hade man till exempel jobbat i ett teknikbolag eller någonting, eller ett verkstadsbolag som är lite större då finns det ju utrymme att hålla folk som följer upp alla de här bitarna och jobbar bara med det. Det finns ju inte i vår bransch riktigt. Däremot jobbar vi mycket, vi har mötesplan, så det är där lite grann vi ser att vi jobbar åt rätt håll, vi har möte varje måndag fredag, alla i ledningen. Och sen så har vi specifika varje månad, både avdelningsmöten och, alltså inte rena personalmöten utan där vi jobbar just med mål och vad ska vi göra osv. så vi följer upp det hela tiden. Jag tror faktiskt att det är olika inom olika branscher. Tittar man bara i vår bransch så är det ju väldigt vanligt att man inte ens har någon vision eller affärsidé. Framförallt är det kanske bara ägaren och någon till som vet den. Många i personalen är oftast inte medvetna om den, så tyvärr är det så. Men jag tror, jag har läst rätt mycket, och jag tror inte det finns utrymme i små företag kanske till och med små medelstora att jobba så strukturerat även om det är önskvärt.

Gemenskapen är viktig, den är jätte viktig och naturligtvis att personalen drar åt samma håll det är ju också självklart viktigt. Jag vet inte. Jag får bara säga en grej, jag tror nämligen att det är så här att på en modern arbetsplats idag så krävs det egentligen att alla engagerar sig, inte bara att man går till jobbet och gör sitt jobb och går därifrån. Jag menar man kan ju se lärare idag som sitter på sin fritid och gör mycket som de inte hinner på dagtid. Och dessutom är det mycket obetalt arbete. Och så tror jag att hela samhället håller på att förändras faktiskt. Alla, det krävs så oerhört mycket, det gör det, av alla, även om du sen går och serverar eller jobbar i en bar eller, alla måste vara oerhört ambitiösa och engagerade och när de är det så, då tror jag att många gånger räcker det att man liksom löpande har en kontakt, och diskuterar företaget och även då arbetsmiljön och allt detta att de trivs. Då tror jag att man når målen i alla fall, även om det inte finns en klar linje över hur man ska ta sig dit.

8) Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?

Det sker ingen ständig utvärdering, vi har en klar affärsidé som vi arbetar efter.

9) På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap? Tänker du på ditt ledarskap?

Ja det gör jag. Dessutom så har både jag, jag har gått nåt som heter topmanagement utbildning, och alla som är avdelningsansvariga har gått nåt som heter middlemanagement. Jag ljuger ju om jag säger att jag går varje år, eller jo jag går varje år kom jag på, det gör jag ju. När man har gått den här utbildningen då, för det första det som var bra med den var branschanpassad, den var för turism, hotell och restaurang, och sen så är det en uppföljning varje år då, så man gick åtta steg och nu så träffas alla från alla de kurserna å så väljer man från olika föreläsare, istället för att vara trettio ihop som vi var då så är vi kanske trehundra nu då, och så väljer man då av de åtta stegen så har du åtta föreläsare där så kan du på nytt välja en föreläsare som friskar upp minnet lite grann på dig. Sen har vi fått väldigt mycket material, jag har faktiskt en kul grej som jag ska visa er, som jag brukar ha faktiskt just när jag behandlar personal. Hur viktigt det är att man behandlar dem olika beroende på vilket steg de är, om de är nyanställda. När entusiasmen har lagt sig först o alla förväntningar o så här då dippar de ofta och behöver lite mer stöd då. Och sen likadant om man förändrar positionen på arbetsplatsen för en som är kanske jätteduktig och självgående som hovmästare är det absolut inte som restaurangchef, för då blir de ju på ett sätt som nybörjare igen, det har man väldigt

lätt för att glömma av faktiskt. Så fort man ändrar arbetsuppgifterna för folk då är de ju nyanställda igen på ett sätt, om inte annat så är de ju nybörjare.

Sen tror jag det att alla människor inte kan motiveras. Jag tror inte det längre. Jag har helt ändrat uppfattning om det. Det är nog det som har ändrat mig mest. Därför att ju mer jag funderar på det ju mer jag har arbetat med människor så inser jag att motivation kommer inifrån, från en själv. Det handlar om massa saker om vad som har hänt en i livet sen man var ett litet barn o såna grejer, o ens sociala status och hur det ser ut med nära bekanta. Det finns folk som har arbeten som de flesta tycker är riktigt tråkiga jobb, och ändå gör ett riktigt bra jobb därför att de sätter upp mål inför sig själva att idag ska jag göra det riktigt bra eller idag ska jag göra det dubbelt så fort, de gör saker som gör att de trivs med sitt yrke och gör ett bra jobb. Sen finns det de som går in med attityden vilket tråkigt jobb och då spelar det ingen roll hur duktiga de är, då gör de inte ett bra jobb i alla fall. Så det har förändrat mig, det är jag helt övertygad om att det är så. Däremot tror jag att, jag ska bara säga så här först att kunskap kan man skaffa sig men inte viljan, det är lite samma grej. I hockey brukar man säga att viljan slår klass. Det spelar ingen roll hur bra du är om du bara sätter ut skorna så förlorar du i alla fall. Lite samma sak är det i arbetslivet, det spelar ingen roll hur duktig du är har du inte viljan så gör du ett dåligt jobb i alla fall. Däremot tror jag att när man hittar de personerna som brinner lite extra för någonting så gäller det att vårda dem så att de behåller gnistan. Jag är helt övertygad, jag har totalt ändrat mig, jag jobbade i femton år med personalen och bara trodde att jag skulle motivera dem hela tiden. Men sen plötsligt förstod jag att det spelar ingen roll vad jag gör jag kommer aldrig få folk så motiverade som jag önskar att de var. När det gäller motivation så kan jag märka en skillnad mellan generationer. Yngre är mer bortskämda. Äldre är mer ansvarstagande, de vill gärna göra, har du bestämt att du ska göra på ett visst sätt så gör du så. Många yngre är bortskämda och tror att det kommer av sig självt. Men det krävs ju faktiskt att man engagerar sig för att det ska komma ut bra grejer, även för oss då. Däremot finns det några som har tackat nej till ansvar, möjligtvis för att de har sett hur mycket vi jobbar då som är ansvariga, som känner att nej jag vill fortsätta göra detta och verkligen gör det bra, så de behöver inte den extra stimulansen att jag vill gå vidare för att ändå göra ett bra jobb. Och det tror jag är mer yngre som kan tänka så, för äldre är ju fostrade i den gamla skolan att alla ska framåt. Jag tror att det är så.

10) På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?

Vi gör massa grejer faktiskt. De får gå hit och äta. Av två olika anledningar, den ena är att de ska få sitta på sin arbetsplats och äta som gäst och se hur det fungerar i verkligheten, det är ju ändå gästerna vi lever på, man kanske tycker att man är jättebra när man går till exempel och serverar men sen när du sitter som gäst så ser du att det är inte så bra när jag alltid står där borta och gör det, eller det och det låter väldigt mycket, det drar kallt här och så här, sånt som man inte tänker på, för man blir ju lätt hemmablind. Så det får de göra. Sen har vi faktiskt personalutbildning, riktig personalutbildning, 2-3 ggr per år, då stänger vi allting, och är det inte jag som håller i det så tar vi in externa föreläsare som håller i det. Sen har vi, ja vad gör vi mer, vi gör mycket samkväm gör vi, att vi har korta möten o sen går en del och jobbar och en del fortsätter och går ut och spelar bowling eller gör grejer. Vi har utvecklingssamtal, där alla får säga vad de tycker, de är konfidentiella då, vilket gör att man öppnar sig lite mer, det är egentligen de två gångerna per år som de har chansen att säga riktigt vad de tycker utan att det påverkar stämningen på arbetsplatsen. Sen har vi massa sådana här grejer som säljtävlingar och grejer att alla ska sträva åt samma håll, vi gör lite kvalitetstester i köket. Jag tror att vi är ganska duktiga på sådant, det tror jag. Det hör jag från personalen här och från folk att vi är ganska, att det är ganska bra ordning här. Det är inte alla krogar som jobbar så, men hotellen jobbar väldigt mycket så, men de har också en större organisation.

11) Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?

Ja det gör jag ju indirekt i och med att jag går på kurser. Sen försöker jag faktiskt, det vet jag att jag var dålig på förr tycker jag, jag försöker förbereda mig innan jag har möten med folk, till exempel med någon anställd, just för att det inte ska bli så mycket lull lull att man bara sitter och pratar och så händer det ingenting, att vi försöker gå igenom då vad som har funkade bra eller inte, och likadant vad man kan förändra då, om vi kan göra någonting för dem som gör att det förändras. Jo jag tycker att jag lägger av lite tid, gör jag. Sen funderar man ju väldigt mycket, faktiskt, på gott och ont. Jag tycker att kurserna ger mig något, för jag tycker att ibland får jag en bekräftelse på att jag tänker rätt, och det tycker jag är viktigt. Och sen är det ju inte bara kanske den som håller i en kurs, att det bara är det man tar till sig utan ofta är det ju att det finns ju likasinnade som går där, som kanske när man sitter och äter och så här utvecklar lite grann, hur gör ni och hur tänker du och lite så här. Men det handlar mycket om bekräftelse om att man är på rätt spår. Sen är det ju självklart att man får lite idéer ibland också, om hur man kan göra då. Många håller ju kontakten efter kursen är slut, så man kan säga att det fungerar som ett sorts nätverk. Det är därför det har blivit så att det här återkommer, så när kursen är avslutad då fortsätter alla att träffas, så nu mera är det inte bara, jag gick ju då topmanagement, så nu är det inte bara vi utan nu är det även middlemanagement, så nu är ju alla med då. Så vi kan ju åka upp härifrån till exempel fem stycken och så går jag och någon på en och så går någon på någon annan och så där. Det är faktiskt väldigt bra.

12) Håller du dig à jour med nya trender och dylikt för att hänga med i utvecklingen inom ditt branschområde, i så fall på vilket sätt?

Det är svårt, jag går ut mycket på andra restauranger, och jag reser mycket, sen försöker jag också till viss del åka på någon mäsas då och då, men de tycker jag inte ger så mycket. Men London och New York är ju rätt viktiga för Göteborg, eller för Sverige över huvud taget kan man säga, när det gäller barer och mat och sådär, Spanien till viss del också. Sen prenumererar vi på alla magasin som finns, om det sen är inredning eller om det är krogar, hotell, restaurang relaterat, allt har vi, så jag läser det. Sen träffar man ju mycket folk, det är ju en av fördelarna med det här jobbet, att man får ett oerhört stort kontaktnät. Och det är ju ofta att man, om man inte hör någonting så diskuterar man ju ofta också, någon säger jag var i New York jag såg det och det, det är ju mycket så att man pratar. Däremot är det ju en bransch som hela tiden är i förändring vilket kräver att du måste hålla dig à jour. Det är ju en av anledningarna till att vi har lite nya grejer, vi kände att det inte räcker längre att bara vara en bar och restaurang. Om man ska överleva på sikt så måste man ha fler ben att stå på. Och även då att kunna erbjuda fler möjligheter.

13) Vad är ett modernt ledarskap för dig?

Jag har läst lite grann om det faktiskt. Jag tror faktiskt att jag har anammat nåt mittemellan faktiskt. Därför att jag inte tror 100 % på modernt ledarskap. Därför att när man lyssnar på personalen så vill de ofta ändå ha någon som tar beslut och någon som styr dem lite grann. Därmed inte sagt att man pekar med hela handen och att man ska bestämma hela tiden. Min erfarenhet är att folk tycker om att känna någon slags trygghet att det finns någon som ger dem lite råg i ryggen. Sen tycker jag samtidigt att det moderna ledarskapet är just det att man tillåter folk att misslyckas lite grand att man inte detaljförklarar för folk exakt vad de ska göra. Att man tillåter dem att experimentera lite grand inom vissa ramar.

14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?

(Detta svarade respondenten på i föregående fråga.)

15) Har ni några IT system på företaget?

Vi har ekonomisystem. Det enda vi inte gör är att boka gäster via ett IT system. Vi jobbar mycket med en egen hemsida och ett kundregister där vi kommunicerar med våra gäster via e-post, inte bara, för vi har ju en marknadsföringsplan, det är både direktutskick och i viss mån annonsering och vi är med ibland på mässor och så här. Men vi försöker jobba mer och mer, vi håller på att lägga över mer och mer på att kommunicera via e-post till våra gäster. Om man byter meny eller så, så skickar vi det, men det får inte bli för mycket känner vi, därför har vi det traditionellt också. Sen sköter vi vår bokföring själva, eller ekonomitjejen då. Sen så har vi lager, vi har ju inte bara försäljningskassor utan alla kassorna är datoriserade så att de går direkt till ett system där vi har lagerhantering och allting. Så att vi kan kalkylera alla rätter, alla leveranser in och ut går direkt in i lagersystemet, däremot är det ju inte så att vi lägger in salt och peppar och sådant här men all sprit vin och tobak och all dryck överhuvud taget, och sen alla större råvaror som finns i köket, de går in där och sen kalkylerar vi däri då vad vi ska ta betalt. Sen det här med ett system för bokning av gäster, det har vi inte kört igång än men det kommer vi också att köra igång, som ska vara synkroniserat med våra kassor. Vi vill vänta lite så att det här sätter sig nu. För det tar ju en tid innan allting har satt sig och man känner sig riktigt hemma. Men vi kommer ha det och även jobba mycket mer med kundkort, typ som Ica har Ica kort, att man drar ett kort där vi, för att hålla koll på hur ofta gästen är här och förhoppningsvis vad han spenderar för att kunna överraska gästen ibland då. Nu är det ju så att om det är någon som ska överraskas så är det ju restaurangchefen eller jag som säger att gör si och så när de kommer eller fixa det så de gör något lite extra. Men det skulle ju kunna vara så här att om de har det här kundkortet och folk verkligen använder dem. Så kan det ju till exempel plinga till i kassan när man drar det här kortet att du kanske ska bjuda på en flaska champagne idag för det är hans födelsedag eller hon har namnsdag eller andra grejer. Det tror jag är framtiden lite grann.

16) Om vi tog bort IT stödet för er skulle det påverka er verksamhet?

Ja det skulle det. Vi är beroende av det. Vi har ett kassasystem nu som vi hade från 1992 till januari 2003, då bytte vi till ett annat, som sades fungera lika bra så vi bytte ut det gamla, men de levde inte upp till det som de hade lovat så det tog vi ut nu i november 2003 och satte in det gamla, fast deras nyaste system istället. Så det var nästan ett år som vi hade ett annat system och det var kaos. För det första så påverkade det ju alla rutiner, därför att du har rutiner i företaget där alla ansvariga vet att nu ska jag gå in i datorn, nu ska jag göra det och det, du ska plocka fram grejer och såna grejer, du ska hålla på med lager och ingenting fungerar. Det var ju en som blev jätteförbannad och upprörd och la massor av tid på grejer och så försvann det bara allting, han sa upp sig tillslut, han orkade inte med det, han var fruktansvärt trött på detta. Själva så fick vi inte fram ekonomiska rapporter som stötte det och kunde ge oss det underlaget som vi var vana att få fram. Så vi satt ju under ett års tid i möten och alla våra underlag som vi brukade diskutera, den gångna veckan, personalkostnader, råvarukostnader, det fanns ju ingenting som fungera så vi kände oss handlingsförlamad.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Ja det har det. Det tror jag, det är jag helt övertygad om att det har gjort.

9.3 Bilaga 3 Företag C – Varv

Intervju med respondent C

1) *Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?*

Ja det har vi.

2) *Hur många anställda har företaget?*

150 st.

3) *Vilken är din befattning på företaget?*

Produktionschef.

4) *Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?*

Allt utom VD rollen. Det innebär personalansvar, produktionsansvar, projektledningsansvar - fartyg och industrisidan. Man kanske skulle börja med det, vad gör varvet. Jo, varvet reparerar fartyg. Affärsidén är ju det att vi underhåller, reparerar och bygger om fartyg och jobbar med lego och underhåll av industrianläggningar typ kärnkraftverk. Lego, då tillverkar vi alltså, i våra verkstäder så tillverkar vi eller förädlar plåtprodukter, maskinprodukter. Man kommer in till oss och säger att du vi har en axel här vi skulle vilja ha svarvat den kan ni fixa det? Ja, och så har vi, vi ska bygga en bro här kan ni hjälpa oss med det? Javisst, det kostar si o så, det gör vi. Och så kommer det en konstnär o ska bygga en flytande kyrka kan ni göra sånt? Ja, det kan vi, så gör vi sånt, det är lego, utanför det här med fartygsreparationer.

5) *Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?*

Man börjar alltid med en kopp kaffe, sen går man igenom mail-listan, det kan komma förfrågningar, det kan komma information från kunder, industriunderleverantörer. Och sen så har vi ju posten, inkommande som kommer den vägen. Det är ju lite svårt att beskriva för det är ju inte sådant jag gör regelbundet. Min dörr står öppen, det är så jag jobbar som chef. Jag har ingen stängd dörr där de ska ringa på knappen och jag talar om när de får komma eller så utan dörren är öppen och är det folk i rummet så förväntar jag mig att de inte knallar på. Och där kan det ju avhandlas personalfrågor, produktionstekniska frågor, kundrelaterade frågor. Ibland så kommer kunder upp och sätter sig pratar om kommande projekt eller pågående projekt, anställda som vill få hjälp med sociala grejer, kommer folk från lönekontoret som vill ha hjälp för att de har blivit attackerade av folk som har problem. Jag är inte ansvarig för de olika projekten, utan jag utser en ansvarig, sen kan han i sin tur få hjälp, sen har han under sig arbetsledare över respektive skrå då va, och varje arbetsledare har då ett gäng med gubbar som hjälper honom. Det kommer ständigt oförutsedda händelser, nu har jag haft, under denna sista period så har vi ju jobbat med den här nya, det kommer ju mycket miljöfrågor, skydds- och säkerhetsfrågor, det dyker alltid upp varje dag, det dyker upp det här nya som handlar om hamnsäkerhet, något som har kommit efter den 11 september. Det är jag faktiskt klar med, skyddsplanen, idag. Sen är det besiktningar. Sen när det då händer, vi kan ta Stena Nautica som exempel, det blir mer påtagligt då, då ringer telefonen till VD eller till mig eller till, det kan ringa till några andra också, och vi ombeds då för det första att hjälpa till, då reser några gubbar ner till Varberg och hjälper till, sen får jag själv resa ner tillsammans med mina projektledare och titta på skadan, träffa kunden diskutera med kunden vad som är på gång. Det blir taktik snack, man ska lämna en offert då börjar det här med business, alltså kundrelaterade frågor. Hur tänker de, ska ni gå ut till flera varv, vilka konkurrenter har vi. Är det en försäkringsskada så träffar vi försäkringsbolagets representanter. Sen har vi någonting som kallas för klassredskap, för att ni ska förstå det så kan man säga när ni kör in bilen på

besiktning så är det någon som går över den och kollar att allting är okej om du får lov att köra eller inte köra, det är klasser som avgör det, talar om att den här båten måste ni först göra si och så det var därför den låg nere i Varberg ganska länge, vi var tvungna att täta alla skadorna innan den fick lov att gå upp till Göteborg. Och sen då under tiden som den ligger där, vi vet att den ska komma då förbereder man, då kallar man till, för första får ju jag informera mig med kalkylkillarna och VD, vad är det för något som ni har kommit överens om. Sen så sprider jag det i produktionsorganisationen, all information, nu kommer det en båt, nu ska vi docka, det och det jobbet ska göras, för att gubbarna ute på golvet ska veta vad som är på gång, ska vi jobba skift, ska vi jobba nattskift är kommande helg aktuellt att jobba, rena produktionsfrågor. Och sen har vi ju dagliga möten, informativa möten, där jag sitter och håller i ett möte med andra projektledare och förmän med VD, vi går igenom alla pågående projekt, är det några problem, funkar allt som det ska, när vi skall docka ut, vilken kaj ska vi gå till, och sådana här lite mera tidsmässiga frågor då va, för att det kommer ett fartyg imorgon som ska in i dockan, hinner vi få ut pågående projekt så vi får in nästa båt. Går det, okej, går det inte, vad gör vi då. Vi har en väldigt bra nivå på våra möten för vi klarar att diskutera, ingen som behöver vara stolt och säga att så här är det utan vi diskuterar och blir oftast ganska överens. Normala reparationer handhar vi på ett lite annat sätt.

6) Har ni någon vision/målsättning på företaget?

Att vara norra Europas främsta fartygsreparatör. Den är uttalad, den finns i vår affärsidé. Den är kommunicerad, även om vi inte gör det varje dag så är den kommunicerad ja. Det här med mål och visioner det pratar man om varje år när man gör budget och då ska man liksom ha detta med. Men vi har faktiskt trummat ner det, vi har gjort det genom, vi har ju stormöten där vi alla träffas, antingen med viss regelbundenhet eller på grund av att vi kanske sammankallar efter ett styrelsemöte för att presentera resultat, vi berättar om kommande och inkommande produktion alltså fartyg och order. Vi talar om hur styrelsen, ägaren har sett på vårt resultat när vi presenterat det på styrelsemötet. Och sen är alltid, det är alltid forum för samtliga att ställa frågor eller komma med idéer, men framför allt då om det är nåt de undrar över. Det är inte sådär väldigt ofta som det haglar frågor för som regel så ska det här avverkas på en halvtimme. Men det döljs ingenting utan all information som är vettig och väsentlig den kommer fram. Och sen är det ju, i den dagliga verksamheten så är ju dörrarna öppna vi har inga skikt eller väggar, det här är ett företag som inte är hierarkiskt pyramidformat utan som är mer horisontellt.

7) På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat, finns det en direkt koppling mellan handling och målpuppfyllande?

Nej det kan man inte säga. Vi nystartade för 11 år sen, vi var ett friskt gäng alla var högmotiverade, vi lyckades att rädda kvar varvet och de som var anställda från början de var ju handplockade, det var duktigt folk och det var ambitiösa människor. De har blivit elva år äldre och dessutom har företaget visat vinst alla åren. Då har de fått bonus som tack för det, men man blir trött. Alltså det går inte att köra en organisation på topp, alltså så som man jobbade då de första åren det går inte att ligga där. Antingen blir du tröttare för att du blir gammal eller så har vi ju då dubblerat organisationen så vi har ju dubbelt så många anställda som vi hade då, och då kommer det ju in folk som inte är lika motiverade som får en anställning och så smittar det av sig lite grand. Så att det är väl egentligen en riktigt väsentlig fråga, hur ska man få en organisation att speeda upp det igen, få det här jädra anammat igen trots att man är en större organisation och att man är tio år äldre. Den har jag inte knäckt än, den frågan, det är den intressanta frågan för mig. Nu är vi ju elva år senare här än den första tiden när det var som allra mest motiverat, men jag skulle vilja säga att det finns, i organisationen så finns det fortfarande människor som även när de blir 65 år så är de högmotiverade att göra ett bra jobb på dagarna, och så finns det de som egentligen inte vill

göra så mycket bara de får lika mycket betalt va, det är det viktigaste, alltså de är inte lika entusiastiska, de tycker inte att det är så roligt, en del jobbar ju med ett, om vi tar det här jobbet varvstekniker de är stolta och de vill ge järnet för jämnare va för de ser resultat, det händer mycket va och de vet att nu snackar de om att det har gått bra igen för oss vi som gjorde det här jättefina jobbet, sen finns det de som inte bryr sig, de som egentligen bara väntar på att lönen ska komma den tjugofemte och det finns i alla organisationer och kommer alltid att finnas. Så du kan säga så här att vad en chef ska göra då det är att knäcka nöten hur ska vi få den trötte gubben att springa lika fort som den gamle pigge gubben som aldrig tröttnar trots att han är nära pensionsåldern. Så kommer unga grabbar in och de ser att nja vi får läsa lite tidning och vi får göra lite annat också. Vi provanställer alltid, alla som anställs på varvet de provanställs ett halvt år. Vi sätter inte så stort värde på en anställningsintervju utan vi har ju den chansen att dels för den nyanställde då ge honom en chans att titta vad det här är för arbetsplats, vad det är för arbetskompisar han får, vad det är för klimat va, och dels får vi chans att titta på vederbörande då ett halvt år, och det brukar ju visa sig då om det funkar om vi ska gifta oss va. Men tyvärr är det väldigt många gånger så att de sköter sig i ett halvt år, närvarande i ett halvt år sen när de får sin fasta anställning så rasar det. Vi anställer ju nästan inga äldre, de är sällan över 45 år, men okej om man talar om 22 och 40 så vill jag säga att då är det nog så att 40 åringar är som regel lite mer socialt anpassade han har kommit förbi den trötta åldern va, han orkar gå upp på morgonen och gå till jobbet, medan de yngre killarna ofta är lite försenade och kommer bara någon minut innan arbetsdagen börjar. Det finns vissa såna som har svårt att komma tio minuter tidigare medan då de här gamla stammen de sitter och dricker kaffe halv sju omklädda och klara, sitter och snackar om nyheterna tills klockan är sju då går de igång och jobbar. Medan de yngre pojkarna inte alla men väldigt många kommer när klockan är en minut i eller en minut över sju, och får aldrig det här sociala på morgonen.

8) Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?

Nä, där är inte vi så duktiga, men det kanske beror också lite grann på att vi jobbar i en bransch som är så fruktansvärt konkurrensutsatt internationell konkurrens va, vi har Polen sen tio år tillbaka, jättesvåra konkurrenter, sen några år nu har vi Baltikum, vi har Estland, Lettland och Litauen, de har ett löneläge som är en tiondel av vårt löneläge va, och det gör ju att, plus att vi har ju ytterligare en som egentligen inte har med den normala organisationen, och det är ju hotet att får ni lov att ligga kvar. Hade man inte haft alla de här hotbilderna då va av att priskriget ifrån Baltikum och det här med geografiskt, även om vi tycker att vi miljömässigt väldigt duktiga så tycker ju de som bor runt om, trycker ju på med kontor och fastigheter där nere va, gillar inte att vi sprutmålar, gillar inte att vi sandbetsar, mullrar båtarna för länge när de kör kommer det ut avgaser ja då är det klagomål på det va, så det är ständigt det här, det gör att det är inte så lätt att prata om att här nu ska vi bygga om varvet och bygga ut det, när Hasselblad kommer på den sidan och Ericsson på den sidan och bostäderna där. Nä alltså det viktigaste målet är egentligen att vi skall vara en partner för rederierna då när det gäller varvsreparatör och fartygsreparationer, och det är vi. Vi har fått väldigt mycket mer i närregionen, då talar jag om, hur ska jag säga, Norge och svenska kunder, vi har ju en hel del internationella men det är mer sporadiskt. Om vi bara tar Sverige som har enormt mycket fartyg så hade vi inte alla redare på Donsö, de gick ju hellre till Tyskland och till Polen, men så har de blivit brända i Polen och nu har vi hittat varandra så då kommer de till oss. Skärhamn har tre fyra rederier, så där finns jätte mycket fartyg som då trafikerar hela den, men de trafikerar England, Irland och Frankrike de går ju inte gärna upp till Göteborg va. Men nu lyckas vi få dem också att gå upp till Göteborg trots att det kostar en hel del pengar att gå hit va och tillbaka igen. Men är det tillräckligt stora jobb så spelar det mindre roll. Vi raggat jobb hela tiden. Alltså kund, marknaden, vi känner till vad det är för kunder som, rederier då som trafikerar Göteborg, det är nummer ett va, och de som trafikerar

in i Östersjön mellan Skagen och Göteborg, det är inte så långt va, går de den vägen så vet vi att då kan vi också ta dem in till Göteborg. Man får liksom titta lite grann på deras trafik, är de slutloss i Göteborg, då har vi världens chans att få dem som vår kund. Men är de fullastade när de går förbi mellan Skagen och Göteborg då är det lite mindre chans, då vänder de uppe i Finland någonstans och då kan de stanna till i Baltikum som är prismässigt då en tiondel av vad vi är.

9) På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap? Tänker du på ditt ledarskap?

Mm, det blir ju alltid så när man har vart, jag har ju vart produktionschef sen det gamla varvet att det går lite av slentrian. Jag har ju vart chef kanske i trettio år eller trettiofem år nästan i olika roller då. Kanske tjugo år som produktionschef. Det är klart att det blir mycket slentrian, men jag tänker väldigt mycket på det, hur ska jag få denna organisation att fungera bäst, hur ska jag och VD tillsammans, och det viktigaste tycker jag, det är att det finns, det finns inga så vitt jag, och jag tror jag vet ganska bra att det finns inga motsättningar mellan folk, man kan tycka att förman inte är så himla rolig att göra med va, men det finns inga stridigheter och det är en bra grund. Att man tar bort skitsnackare och motsättningar i företaget, det är en broms va, det är energiförlust i företagandet att ha sådant va. Och att det är inget forum att springa upp till mig och gnälla på någon annan kompis sådär va. Det är klart att jag tar till mig klagomål, men inte så att, man får lösa problemen ute, går det inte att lösa okej då sätter vi oss och så löser vi problemet. Men ledarskapet för mig det går väldigt mycket på rutin, så jag kan säga så, jag tänker nog inte, är jag en riktig guru, för det är situationsanpassat väldigt mycket alltså när det väl kniper, när det riktigt är, om vi nu får den här båten, då kommer jag ta på mig en roll att vara ute, då är jag med ute på projektet för det är så intensivt där ute, då kan jag inte sitta inne på kontoret. Och det gör jag på alla större projekt då och det tycker jag är en fördel för dels är jag mitt i och har ju då dagliga kontakter med i stort sett alla. När det gäller beslut så är det ekonomiska faktorer som styr. Vi har ju två man som sitter och räknar. Men det betyder inte att vi alltid lämnar pris, det kan alltså vara så att kunderna ringer och frågar har ni dockan ledig, vi måste in, vi känner ju varandra vi kommer, det ordnar sig, vi snackar pengar sen, då behöver vi ju inte räkna då är det lätt. Sen är det vissa som har tryck på sig att de måste få in anbud för att sen diskutera med sin organisation på rederiet va. Då måste vi lämna pris. Så det finns en väldig massa.

10) På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?

Där är jag ganska dålig. Jag vet inte hur jag ska förklara det men du vet det ramlar ju in utbildningar det ringer varje dag och det haglar in utbildningar i alla dess former. Det finns så mycket utbildningsföretag så jag är så trött på dem. Så jag hinner nästan inte, jag ser på kuvertet och så åker det rätt ner i papperskorgen, jag har inte tid. Så man kan väl säga så här, att vad jag har tänkt på i detta avseende det är ju att jag får skaffa mig en assistent, jag får lägga över det på någon personalman/personalkvinna. Men fram till idag så har det varit så att det är väldigt bra ju mer jag kan runda för att då slipper vi anställa en, ska vi anställa en kille så är det ju en halv miljon till och vi går inte vi har inte såna förtjänster på varvet va. Så ett par tre tjänstemän det äter upp en stor del av vinsten och därför kämpar vi då på tjänstemanna att hålla den intakt, för vi har ju nästan uteslutande anställt kollektivanställda, produktiva gubbar eller tjejer för att få intäkter till företaget, och så hålla den här liten, och där, det blir då på bekostnad av att sådana här frågor om utbildning och utveckling kommer på skam. I producerande företag är det ju så en annan form av kontinuitet, och utbildning av personalen påverkar resultatet samt deras egen motivation. Vi är ju inget sådant företag, utan vi vet ju inte vad vi har för jobb nästa vecka eller nästa månad, kommer det en båt som bara ska betsas och målas ja då säljer vi det till en entreprenör, för det är ingen som vill göra det skitjobbet va, det vill inte våra killar göra. Kommer det in en traditionell, vi ska docka den, vi ska kanske dra ner roder, lossa propellrar, det finns ingen det är vi som får utbilda folk att göra

det. Det finns ingen utbildning på det va. Vad finns det för utbildning jo data, språk, någon hydraulikkurs någon inköps, någon som kan gå och förbättra sin inköpsteknik va, mycket datakurser och språk och sånt. Men inte det vi jobbar med. Jag hade ett möte idag, då kom det en kille från arbetsförmedlingen som jobbar ihop med Lernia, vi har ett ständigt pågående projekt där vi tar lärlingar killar som har uppnått 25-30 års ålder som har vart arbetslösa, och de ska in i något projekt då va i arbetsförmedlingen, och då sätts de på en ettårskurs ute på Lindholmen, då får de utbilda sig till plåt och svets och maskin och rör och sådant här, men de klarar bara en viss det är för lite bänkar vet du, men vad gör killarna i verkligheten, då är det bättre att de kontaktar cityvarvet eller nåt annat stort företag. Och då har jag under flera år då så har jag vart kontaktman, så jag har sagt att vi kan ta in sex man, då kommer de in två man i taget då, rullande och så får de vara hos oss i fyra veckor, då utbildar vi dem och tio man av tio tillfrågade säger att vi lärde oss mer på cityvarvet på en vecka än vad vi lärt oss på två månader på Lernia. Så det talar lite grann om hur det ser ut, nu ska vi starta ett nytt projekt med maskinarbetare, det har inte funnits tidigare, där de ska få gå och lära sig diselmotorer då på skolbänken, sen får de komma in till oss, i verkligheten. Så det här som industrin hade förr, industriskolor, det hade ju, jag började ju min bana på industriskolan på Götaverken tre år, praktik, teori och allt detta va, det var en jättefin skola, men det finns inte idag, det finns på SKF mycket, mycket uppskattad, men du får ha höga betyg för att komma in där. Men så att då kan man säga vad är det jo vi har anordnat lite engelska kurser för att vissa killar kommer ju ombord och pratar direkt med utländska rederier, då är det bra att kunna kommunicera, vi utbildar i svets. Vi internutbildar, nu hade vi en, men det är blandat, internt och externt. Behöver vi extern hjälp så tar vi det. Man kan bli licensierad internt, det visar man genom att man avlägger ett prov, som vi sen examinerar, klarar man examen då får man det.

11) Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?

Nej, jag kan inte påstå att jag gör det, jag tycker inte att jag gör det, jag skulle gärna göra det men jag gör inte det nu. Jag gjorde det väldigt många år, jag gick en väldigt, väldigt bra skola, där folk från handelshögskolan höll i det, jag gick en tjugo trettio heldagar med massvis av hemarbete. Men jag läser ju, det är klart jag läser väldigt mycket facklitteratur om ledarskap men jag känner inte att jag utvecklar det. Jag håller ju mig à jour naturligtvis med saker, jag tycker ändå att jag har försökt utveckla nåt som, jag har ju levt under ett antal chefer och jag har ju sett, tycker jag, var det brister, och så försöker man göra på ett annat sätt då än det som jag och kanske många med mig upplevt var fel. Jag vet att jag har den uppfattningen att eftersom jag har kommit ifrån golvet, jag har ju tyckt att det vart roligt att ta ett utökat ansvar, så tror jag att hos varje man finns en sån kraft att man vill ta lite mer ansvar, men man kan inte gå omkring på arbetsgolvet och det ene jobbar häcken av sig och den andre gör ingenting och de får lika mycket betalt och företagsledningen vet inte vad de gör, ledningen ser dem som en stor grå massa, istället måste man tala om för alla människor som jobbar i organisationen att vi vet vad du gör, vi uppskattar det du gör, ge dem en klapp på axeln. Det är viktigt att tala om att det här har ni gjort bra. Folk måste känna att de är delaktiga, att om de har synpunkter så kan de gå upp och säga att du vi får göra så här i fortsättningen annars går det inte bra, ja men då gör vi så. Det är en viktig bit om vi talar om ledarskap.

12) Håller du dig à jour med nya trender och dylikt för att hänga med i utvecklingen inom ditt branschområde, i så fall på vilket sätt?

Vi har fackinformation och sjöfartstidningen, sen har vi Lloyds i London som skickar ut ett newsletter då va, då vet vi internationellt vad som händer va. Och sen är det ständiga kontakter klassredskap, sjöfartsverk, rederier och rederirepresentanterna då. Det är så att man umgås ju väldigt mycket, vi tycker att det är en, var du än åker runt på jorden och går på nåt ställe där handlar om sjöfart så träffar du folk du känner, det är en liten värld trots att den är så

utspridd va. Rederierna går till många olika hamnar och varv och varvsfolk är ute och ser på många och träffar rederierna.

13) Vad är ett modernt ledarskap för dig?

Ja modernt ledarskap, det är, då måste jag ju tänka, jag menar vi är ju inget modernt företag. Men jag kan tänka mig att alltså, att se till att alla medarbetare får en anpassad roll och att han eller hon kan utvecklas i den rollen. Det tror jag, man ska inte kräva för mycket av en människa, alla är olika individer och den som inte presterar så bra just idag kanske om två år när man har gått ur den krisen, den vad det nu är, om två år så kanske den är mer mogen och kan ta mer ansvar. Så det är klart medarbetarsamtal, det är väl jag den enda på cityvarvet som har, det är ingen annan som har det, det tror jag är viktigt att man då stämmer av med sina, jag kan inte ha det med alla anställda på varvet jag får ha de med några av mina närmaste gubbar. När det gäller modernt ledarskap utifrån min situation så är det egentligen att de som är närmast mig då va, att de känner att de har ett högt tak, vill de ha utbildning så får de utbildning, det finns inga gränser där och att det är stöd, i stort sett vad de än gör så har de mitt stöd, om de inte gör något som är alldeles tvärs emot. Jag tror att jag är en stödjande och uppbackande chef, de vågar göra saker, vågar göra fel.

14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?

Ja, jag tycker faktiskt det, ja jag tror det, det finns inga, jag tar bort strulpellar alltså struligheter, det får inte vara, det ska vara glädje och positivism i korridorerna, då jobbar folk bra, är det så man går och passar på varandra och käbblar och kivas då är det inte, därför träffas vi alla på management vi träffas varje dag på ett möte som vi har och där försöker jag ingjuta detta och ta tag i de frågorna.

15) Har ni några IT system på företaget?

Mm, det är ju projektlednings, och det är lönesystem, det är kalkylsystem, det är efterkalkylsystem och ekonomisystem. Jag tror inte att vi har någon kunddatabas vi har rätt bra grepp på vilka kunder som finns, de är ju inte så många va. Det är ju inte, det kanske är 150-200 st. som vi jobbar mot va. Mer är det inte.

16) Om vi tog bort IT stödet för er skulle det påverka er verksamhet?

Ekonomi delen blir väldigt svår. Vi skulle kunna reparera båtar, utan att ha IT, men vi fick börja skriva en del för hand då istället, fakturan skriver vi ju i och för sig för hand men underlaget inrapporterad tid, inköpta komponenter, allt sånt registreras ju i dator idag så du trycker på en knapp så kommer listan ut, det här har vi köpt, det här har vi arbetat för och så. Jag skulle nog vilja säga att vi hade klarat oss utan IT, men det hade kostat någon man extra kanske på projektet. Däremot skulle det kanske bli väldigt svårt att få fram siffrorna för ekonomiredovisningen till koncernen då va. Men inte för beslut, det skulle vi kunna klaffa manuellt. Nej vi är inte så djupt inne i, det skulle inte haverera det skulle det inte.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Organisationens struktur bygger inte så mycket på IT.

9.4 Bilaga 4 Företag D – Livsmedelsaffär

Intervju med respondent D

1) *Har ni något organisationsschema som vi kan få eller kan du beskriva hela organisationens struktur?*

Ja det har vi.

2) *Hur många anställda har företaget?*

56st.

3) *Vilken är din befattning på företaget?*

Färsksvaruchef.

4) *Vilka är dina ansvarsområden, är detta klart definierat?*

Ja det är klart definierat. Jag ansvarar för färsksvaruavdelningarna, såsom mejeri, frukt, chark, kött och delikatesser.

5) *Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?*

Jag har planerat vad jag ska göra kommande dag och om allting löper som det ska så försöker jag göra det, och det kan vara att börja med att sätta in en grill kyckling gör jag varje morgon, det ligger på mig i och med att jag kommer först, så att det är färdigt. Sen så, se till att allting flyter om det är några problem låt oss säga att folk blir sjuka, folk behöver lite hjälp med varuexponeringar, behöver få tips och råd, följa upp föregående vecka, både arbete, timmar, försäljning och marginalförsäljning.

6) *Har ni någon vision/målsättning på företaget?*

Ja, att göra varje dag lite enklare. Vår interna vision eller mission det är att ge nöjdare kunder och att överraska kunden. Genom att ha lite annorlunda saker samt genom att erbjuda lite mer service än våra konkurrenter, kunna ge det lilla extra.

7) *På vilket sätt arbetar ni för att försöka uppnå detta? Beskriv detaljerat, finns det en direkt koppling mellan handling och måluppfyllande? Kan man se att alla strävar efter att nå den gemensamma visionen?*

Vi har ju en som vi kallar för matinspiratör som varje vecka tar fram nya matidéer, står och visar kunderna och är som en spindel i nätet för detta. Han är bara i vår butik.

8) *Pågår det en ständig utvärdering av visionerna/målen?*

På så sätt att vi, vi mäter ju försäljningen varje vecka och sen mäter vi antalet kunder i butiken och snittköpet. Om det t.ex. blir ett högre snittköp så har vi ju lyckats få de kunderna i butiken att köpa mer och på så sätt kan man ju säga att vi har nått visionen genom att överraska kunden så att de köper något som de inte riktigt hade tänkt. Det finns inget direkt branschindex så att man kan jämföra sig med andra butiker men det finns sådana här normtal, där man kan se utifrån en checklista om man själv uppfyller de olika punkterna. Men det är inte så att det är ett uttalat branschindex.

9) *På vilket sätt upplever och hanterar du ditt ledarskap? Tänker du på ditt ledarskap?*

Jag upplever det som väldigt inspirerande, jag har möjlighet att påverka väldigt många personer i deras arbete. Det gäller ju att försöka få de andra att utveckla sig, och det gäller ju då att man själv går tillbaks ibland och låter folk eller de anställda få möjligheten att utvecklas. Att de får möjligheten att göra nya saker. Sen får man ju även tänka på, man kan ju

inte säga precis vad man känner och tycker i alla situationer utan man får ju vakta sin tunga.

10) På vilket sätt arbetar du för att personalen skall trivas och utvecklas?

Jag försöker hitta på intressanta arbetsuppgifter, förändra de befintliga, ha fasta rutiner så att det inte blir några gråzoner, så att man vet hur allt ska göras, det spelar ingen roll vem som gör det men så här ska det göras. Vi kan ta en sån här enkel sak som arbetskläder, som kan vålla fruktansvärda diskussioner, ska översta knappen vara knäppt, särskilt då bland kassörskor, eller ska man ha knäppt upp den till tredje knappen och visa hela bysten, ska man få ha örhängen på sig, ska man ha mössa på sig när man jobbar i charken, ska man få ha klocka på sig ska man få ha ett eget stort skärp på sig till exempel, så det finns en outfit hur man ska va klädd. Vi har en praktika om hur man ska klä sig och bete sig när man jobbar i butiken.

11) Ägnar du någon tid till att utveckla ditt ledarskap, genom kurser eller dylikt? Om ja, tycker du att detta ger dig och ditt ledarskap någonting? I så fall vad?

Ja, det får jag säga att jag gör. Jag försöker att dels träffa andra människor i branschen och tala med dem om hur de hanterar vissa situationer och sen har jag ju min chef som jag kan tala med också, och sen e det ju lite utbildningar och sånt där är ju alltid trevligt. Men jag har inte kontakt med någon utanför vår koncern. Men det hade ju alltid varit intressant. Jag är ju med i ledarna, fackförbundet. Nåt annat tror jag inte jag är med i, inte så, ledarmässigt. Det som det ger mig, framför allt så är det ju, om vi tänker på kurserna som jag går så är det ju framförallt erfarenhetsutbyte, man träffar andra och man får ta del utav deras erfarenheter och deras situationer, hur de har hanterat det vad de har upplevt vad de har känt. Sen vet jag inte, det är nog ungefär så.

12) Håller du dig à jour med nya trender och dylikt för att hänga med i utvecklingen inom ditt branschområde, i så fall på vilket sätt?

Det handlar ju om att läsa branschtidningar och lyssna på försäljare och vara öppen för nya idéer, gå på mässor, tala med kolleger, besöka de mest up-to-date butikerna, hela tiden se vad som ligger i loppet, vi försöker vara en trendig butik så det gäller att vi är bland de första som hoppar på de nya grejerna. Dels att ta in nya varor men sen det här med den här matkommunikatören som vi kör, det är ju nästan inga andra butiker som kör. Vi försöker erbjuda kunden nåt extra varje gång. Kunna öka kunskapen hos personalen så att vi ligger i överskiktet av branschen. Varje butik i koncernen är ju egen och kan bestämma hur den ska se ut själv, sen finns det ju vissa koncept, och varje koncept har ju vissa färger som de kör med, men hur jag lägger varorna i butiken och hur jag hanterar min personal och vilket håll jag vill utveckla butiken det styr jag ju helt själv, eller ja det är ju min chef som styr det men jag, styr ju det med honom då.

13) Vad är ett modernt ledarskap för dig?

Ett modernt ledarskap, det är att jag låter alla i personalen eller arbetslaget komma fram och få utvecklas så mycket som de kan och vill. Sen så gäller det också att ha de här fasta rutinerna och kunna styra upp när det väl går åt pipsvängen. Vi har ju en hel del kvällspersonal och extrapersonal och dem gäller det ju att man håller lite hårdare i tyglarna, eftersom att de inte har vanan inne. De måste styras lite mer, det är ju så här, är det någon som har jobbat i 25 år så vet de ungefär, de vet att inom de här ramarna vill jag att ni håller er. Och så behöver de ju inte göra kanske precis på det sättet som jag hade löst det, men bara resultatet blir det jag vill, det är det som är det viktiga. Sen gäller det även att man förankrar alla visioner och alla mål som vi har med verksamheten så alla förstår och alla kommer överens med dem, så att de själva tycker att det är ett bra mål. För då är det mycket lättare för dem att jobba mot det. Det är ett modernt ledarskap.

14) Arbetar du för att uppnå ett modernt ledarskap?

Jag försöker ge de som har erfarenhet och kunnande, så fria tyglar som möjligt. Så att de vet om att de har fria tyglar, eller inte fria men att de vet vad jag kräver utav dem och att de är införstådda med det. De som inte har det, då går vi tillbaks till de här rutinbeskrivningarna. Så att de vet att 19.30 då kommer städarna och då ska jag ha lagt de sakerna som ska diskas i diskhon, ah det blir ju väldigt detaljstyrt för dem som inte har jobbat med det såpass länge. Och när de har gjort det så kan man ju givetvis plocka bort det också.

15) Har ni några IT system på företaget?

Ja vi har ju miljontals datasystem. Alla de här, vi har ju själva butikdatasystemet och det innefattar kassan, men vi har ett annat kassasystem också cashguard heter det, som är uppkopplat mot just specifik kassa där man ser hur kassaflödet fungerar och vilken kassa som går och hur mycket pengar det är i dem och så. Så jag vet exakt hur mycket pengar det är i kassa fem till exempel, hur mycket hon har sålt för, vad hon har sålt, antal poster, jag kan få fram vartenda kvitto upp till ett år tillbaka. Men huvudsystemet som vi använder, däri har vi prisbank, vi kan göra beställningar, vi kan leta efter varor, vi kan få fram statistik. Sen har vi personalsystemet, där sitter vi och gör alla löner, hela schemaupplägget, även det beräknade behovet utav personal. Men då gäller det framför allt kassaflödet, vi säger hur många, om jag ska sälja för två miljoner, hur många kassörskor måste jag ha igång eller hur många kassor måste jag ha öppet, och så ser vi var på dan vi säljer, säljer vi jättemycket mellan fem och sju, då kanske vi behöver ha alla kassor öppna medan mellan nio och tio kanske man inte behöver ha riktigt lika många kassor.

16) Om vi tog bort IT stödet för er skulle det påverka er verksamhet?

Ja det blir ju katastrof kan jag säga. Vi skulle inte fungera utan dem, inte så här över en natt, det har ju fungerat tidigare, allting går ju att få att fungera, men ni kan ju tänka er själva hur det var på lanthandeln på 50-talet det är ju som att gå in i en systembutik, jag vill ha en Koskenkorva, det blir ju samma sak, jag vill ha en ketchup, men nu handlar man ju inte bara en ketchup utan man handlar miljontals varor till, och det kan ju vara ganska mycket springande för dem som då ska hämta varorna. Så nä, det kommer inte att fungera. Vi är jätteberoende av det.

17) Har IT ändrat företagets organisatoriska struktur?

Ja det hade ju sett annorlunda ut. Vi på vårt företag har ju ingen controllerfunktion. Men, det är ju en som bara sitter och kollar siffror, kollar försäljning, kollar specifika varugrupper, går in och ser hur artiklarna säljer, hur mycket utav den specifika varan hur mycket det får plats i hyllan, behöver den så stor plats, har den för lite plats kanske, ah följer upp alla siffror helt enkelt. Det har vi ingen sån funktion, men det är ju sånt som ligger dels på mig och han som är försäljningschef för kolonial.