



Institutionen för Ekonomi

Ledarskap och ledarskapsstilar

Om skillnader och likheter mellan ledare i tjänste- och tillverkningsföretag

Fredrik Dahlberg

Januari 2010

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi

Civilekonomprogrammet
Handledare: Tommy Gerdemark
Examinator: Akmal Hyder

Förord

Tack till alla intervjupersoner och företag som ställt upp och gjort detta arbete möjligt:

Patrik Stjernstedt, *Proffice*
Anders Holmsten, *Gavlegårdarna*
Andrea Neuhaus, *Uniflex Bemanning*
Jan Greholt, *Gävle Galvan*
Lennart Kron, *Automatindustrier*
Esa Palmu, *Korsnäs*
Roland Nilsson, *Smurfit Kappa Sverige*

Tack även till min handledare Tommy Gerdemark som har bistått med viktiga synpunkter och konstruktiv kritik vilket har hjälpt mig in på rätt spår och utvecklat både mig och uppsatsen.

Slutligen även ett tack till alla andra som på ett eller annat sätt hjälpt till med detta arbete.

Gävle den 4e januari 2010

Fredrik Dahlberg

Abstract

Titel: Ledarskap och ledarskapsstilar – Om skillnader och likheter mellan ledare i tjänste- och tillverkningsföretag

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Fredrik Dahlberg

Handledare: Tommy Gerdemark

Datum: 2010 – 01

Syfte: Syftet med denna undersökning är att genom kvalitativa intervjuer skapa en ökad förståelse för, och belysa skillnader och likheter inom, ledarskap i tjänste- och tillverkningsföretag. Syftet är också att fastställa om eventuella skillnader beror på verksamhetens inriktning eller om det finns andra skäl till skillnaderna.

Metod: I min studie har jag använt mig av det kvalitativa angreppssättet, det har jag gjort eftersom jag försöker att sätta mig in i hur olika ledare tänker och agerar i olika situationer, jag försöker även komma underfund med vilken ledarskapsstil de använder sig av. Jag har utfört sex intervjuer av semistandardiserad karaktär, intervjuerna har genomförts på plats hos respektive respondent. Utfallet av dessa intervjuer redovisas i empiriavsnittet och kopplas sedan samman med teorier i analysavsnittet. Resultatet av min undersökning redovisas slutligen i avsnittet slutsats.

Resultat & slutsats: Min slutsats är att jag inte kan hitta några betydande skillnader på ledarskapets inriktning och ledarens ledarskapsstil som beror på om ledarens företag är ett tjänsteföretag eller ett tillverkande företag. Däremot kan jag hitta flera likheter där den största är att samtliga ledare som jag intervjuat i denna uppsats har en i grunden demokratisk ledarskapsstil. Sett ur ett större perspektiv tycker jag att ledarskap och ledarskapsstil inom de två olika verksamhetstyperna tjänste- och tillverkningsföretag utgår från samma grunder.

Förslag till fortsatt forskning: Att studera den demokratiska ledarskapsstilen på djupet för att försöka hitta olika nyanser och inriktningar av demokratiskt ledarskap skulle vara intressant. Att kvantitativt studera vilken ledarskapsstil ledare inom tjänsteföretag jämfört med tillverkningsföretag har, för att statistiskt bevisa vilka ledarskapsstilar som används skulle också vara intressant. Eller att jämföra unga oerfarna ledare med äldre erfarna ledare. Ett ytterligare förslag till fortsatt forskning är att jämföra kvinnliga ledare med manliga.

Uppsatsens bidrag: Denna uppsats har bidragit med att ge en ökad förståelse för hur ledarskap och ledarskapsstilar ser ut hos olika ledare, på olika position, i olika typer av företag. Uppsatsen tydliggör också skillnader och likheter mellan ledare i tjänsteföretag och tillverkningsföretag.

Nyckelord: Ledarskap, Ledarskapsstil, Ledare, Chef, Tjänsteföretag, Tillverkningsföretag.

Abstract

Title: Leadership and leadership styles - About differences and similarities between leaders in service and manufacturing companies

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Fredrik Dahlberg

Supervisor: Tommy Gerdemark

Date: 2010 – 01

Aim: The aim of this study is that through qualitative interviews provide a greater understanding, and highlight the differences and similarities within, leadership in service and manufacturing companies. It also aims to establish whether any differences due to the focus of activity or if there are other reasons for the differences.

Method: In my study I have used the qualitative approach; I've done because I try to put me into how various leaders think and act in different situations, I am also trying to figure out what leadership style they use. I've done six interviews of semi-standard nature; the interviews have been conducted on the premises of each respondent. The outcome of these interviews are reported in the empirical section and then connected to the theories in the analysis section. The results of my study will be presented finally in the section conclusions.

Result & Conclusions: My conclusion is that I cannot find any significant differences in leadership orientation and leader's leadership style that depends on whether the leader's business is a service or manufacturing company. However, I can find many similarities with the biggest being that all the leaders whom I interviewed in this essay have a fundamentally democratic leadership style. From a larger perspective, I think that leadership and management style within the two different types of business, Service Company and Manufacturing Company is based on the same grounds.

Suggestions for future research: To study the democratic leadership style deeper and try to find different nuances and approaches of the democratic leadership would be interesting. To quantitatively examine the leadership style of leaders in service compared to manufacturing companies, in order to statistically prove the leadership styles used would also be interesting. Or to compare young inexperienced leader with more experienced leaders. A further proposal for continued research is to compare female to male leaders.

Contribution of the thesis: This paper has contributed to a better understanding of how leadership and leadership styles, looks at different leaders, different positions, in different types of businesses. The essay also makes clear the differences and similarities between leaders in service and manufacturing companies.

Key words: Leadership, Leadership style, Leader, Manager, Service Companies, Manufacturing Companies.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 ÄMNESVAL..... | 1 |
| 1.2 PROBLEMBAKGRUND | 1 |
| 1.3 PROBLEMFÖRMULERING..... | 2 |
| 1.4 SYFTE..... | 2 |
| 1.5 AVGRÄNSNINGAR..... | 2 |
| 1.6 DISPOSITION..... | 3 |
| 2. METOD | 4 |
| 2.1 FÖRFÖRSTÅELSE..... | 4 |
| 2.2 PERSPEKTIV..... | 4 |
| 2.3 KUNSKAPSSYN | 4 |
| 2.4 LITTERATURÖVERSIKT | 5 |
| 2.5 ACCESS | 6 |
| 2.6 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD..... | 7 |
| <i>Datainsamling</i> | 8 |
| <i>Intervjuguide</i> | 9 |
| <i>Intervjusituation</i> | 9 |
| 2.7 TROVÄRDIGHET..... | 10 |
| <i>Källkritik</i> | 10 |
| 3. TEORI..... | 11 |
| 3.1 LEDARSKAP..... | 11 |
| <i>Chef eller ledare</i> | 11 |
| <i>Bra ledare</i> | 12 |
| <i>Företagskultur</i> | 12 |
| <i>Kommunikation</i> | 13 |
| 3.2 LEDARSKAPSSTYLAR OCH SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP..... | 14 |
| <i>Auktoritär ledarskapsstil</i> | 14 |
| <i>Demokratisk ledarskapsstil</i> | 14 |
| <i>Transformell ledarskapsstil</i> | 15 |
| <i>Karismatisk ledarskapsstil</i> | 15 |
| <i>Transaktionellt ledarskap</i> | 16 |
| <i>Situationsanpassat ledarskap</i> | 16 |
| 3.3 ORGANISATIONSPRINCIPER (HISTORISK UTVECKLING)..... | 18 |
| <i>Byråkratisk organisationsprincip</i> | 18 |
| <i>Funktionell organisationsprincip (Scientific Management)</i> | 19 |
| <i>Traditionell administrativ organisationsprincip</i> | 19 |
| <i>Förändrade organisationsprinciper</i> | 20 |
| 3.4 SAMMANFATTNING OCH MOTIV TILL VALD TEORIRAM..... | 20 |
| 4. EMPIRI..... | 22 |
| 4.1 LEDARE I TJÄNSTEFÖRETAG | 22 |
| <i>Ledare A</i> | 22 |
| <i>Ledare B</i> | 23 |
| <i>Ledare C</i> | 24 |
| 4.2 LEDARE I TILLVERKNINGSFÖRETAG | 26 |
| <i>Ledare D</i> | 26 |
| <i>Ledare E</i> | 27 |
| <i>Ledare F</i> | 28 |
| 5. ANALYS | 31 |
| 5.1 LEDARE I TJÄNSTEFÖRETAG | 31 |
| <i>Ledare A</i> | 31 |
| <i>Ledare B</i> | 31 |
| <i>Ledare C</i> | 32 |
| 5.2 LEDARE I TILLVERKNINGSFÖRETAG | 32 |
| <i>Ledare D</i> | 32 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Ledare E</i> | 33 |
| <i>Ledare F</i> | 33 |
| 5.3 ÖVERGRIPANDE ANALYS | 34 |
| 6. SLUTSATS | 36 |
| 6.1 SLUTSATS | 36 |
| 6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING..... | 37 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 38 |
| BÖCKER | 38 |
| ARTIKLAR | 39 |
| INTERNET..... | 39 |
| INTERVJUER PÅ PLATS..... | 39 |
| MEJLINTERVJU | 39 |
| BILAGA 1 | 40 |
| INTERVJUGUIDE | 40 |
| BILAGA 2 | 41 |
| MEJLINTERVJU MED ROLAND NILSSON..... | 41 |

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenterar jag mitt ämnesval. Här redogör jag också för den problembakgrund som ligger till grund för uppsatsens syfte och problemformulering. I detta kapitel berättar jag även vilka avgränsningar jag har gjort samt visar uppsatsens disposition.

Utvecklingen av samhället och går allt snabbare, och för att ett företag skall bli eller fortsätta vara framgångsrikt är det viktigt att man hänger med i denna utveckling. De personer som leder ett företag måste anpassa sitt ledarskap till de nya förutsättningar som hela tiden skapas.

1.1 Ämnesval

Ämnet ledarskap kan vid en första anblick ses som ett klart och tydligt begrepp som är enkelt att förstå. Detta är dock inte fallet när man fördjupar sig i ämnet och börjar inse att ledarskap är ett komplext begrepp som innefattar en mängd olika saker. Uppfattningar om hur man på bästa sätt utövar sitt ledarskap är vitt skilda och måste kanske vara det eftersom ledarskap är situationsanpassat? Eller kan man utöva samma typ av ledarskap i två helt olika verksamheter och ändå uppnå samma goda resultat i bägge? Dessa frågor fångade mitt intresse och därför föll det sig naturligt att jag valde ämnet ledarskap att skriva denna uppsats om.

1.2 Problembakgrund

Ledarskap pågår i nuet och syftar till att styra verksamheten mot det verksamheten är avsedd för. Det är i nuet det oförutsedda händer och därför är det viktigt att ledaren kan hantera en situation som uppkommer snabbt. Förmågan att kunna improvisera är viktig i ledarskapet. Ledarskap utövas i situationer där det råder stor osäkerhet. Denna osäkerhet måste ledaren klara av att försvaga och istället lyfta fram organisationens styrkor och kommunicera dessa till medarbetarna i verksamheten.¹

Ledaren behövs för att symbolisera och kommunicera den gemensamma idé som ligger till grund för verksamheten. Ledaren behövs också för att se till att rätt saker blir gjorda vid rätt tillfälle.² Framgångsrikt ledarskap kräver en känsla för situationen, dess förutsättningar och möjligheter. Det är viktigt att i handling och reflektion kunna göra rätt värderingar. En framgångsrik ledare är aldrig fullärd utan inser att ledarskapet hela tiden måste utvecklas för att det skall vara effektivt.³

Det blir allt viktigare att utveckla sitt ledarskap och trots att antalet chefer i företag och andra organisationer inte blir fler så är ledarskapsutveckling idag aktuellt för att fler personer. Detta beror på att i dagens organisationer fungerar allt fler personer som ledare på något sätt trots att de inte har en chefsbefattning. Det kan röra sig om projektledare, teamledare, informella ledare och nyckelaktörer inom organisationen. Det som tidigare sköttes enbart av högt uppsatta chefer, saker som övergripande organisationsutveckling och långsiktiga strategier är idag aktuellt för samtliga inom organisationen. Detta beror främst på två saker, för det första har den allt snabbare utvecklingen och förändringstakten gjort att det inte finns tid för en fråga att gå hela vägen upp genom hierarkin till den högsta chefen för att besvaras. När svaret väl

¹ Hamrefors, *Kommunikativt ledarskap*, kap3

² Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s177

³ Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s10

kommer är risken överhängande att situationen varifrån frågan uppkom redan är passerad. För det andra är det idag i princip omöjligt för den högt uppsatte ledaren att vara så pass insatt i samtliga delar av verksamheten att denne är rätt person att ta alla viktiga beslut.⁴

Det finns ett antal olika ledarskapsstilar, allt från den auktoritära ledaren som vill peka med hela handen och verkligen bestämma om allt, till den demokratiska ledaren som tvärtemot den auktoritära tillåter stort inflytande från medarbetarna.⁵ Den transformella ledaren präglas av personliga egenskaper och en förmåga att entusiasmera och engagera medan den Transaktionella ledaren har koll på alla viktiga ledningsfunktioner, organisationens visioner och policies.⁶

En fördomsfull bild som jag själv hade innan jag påbörjade denna uppsats var att ledare inom tillverkningsindustri ofta är gammalmodiga, konservativa och gärna auktoritära i sitt ledarskap. Detta dels beroende på att de ofta är ledare över individer som har enkla, enformiga arbetsuppgifter som kräver hårdare styrning. Och dels beroende på att man som ledare inom tillverkningsindustri har en gammalmodig syn på organisation och ledarskap. Medan ledare inom tjänsteföretag är mer moderna och använder nutida ledarskapsmetoder i form av demokratiskt, coachande, delegerande ledarskap. Dessa är också oftare ledare över individer med en större förmåga att ta egna beslut.

De här tankarna gjorde mig intresserad av att djupare studera skillnaden mellan ledare inom tillverkande jämfört med tjänstproducerande företag. Jag ville se om min lite fördomsfulla bild av ledarskap inom dessa verksamheter stämde överrens med verkligheten.

1.3 Problemformulering

Utifrån den problembakgrund som beskrivits har jag utformat följande problemformulering:

Vilka skillnader och likheter finns hos ledare i tjänsteföretag jämfört med ledare i tillverkningsföretag? Och vilka ledarskapsstilar har de?

1.4 Syfte

Syftet med denna undersökning är att genom kvalitativa intervjuer skapa en ökad förståelse för, och belysa skillnader och likheter inom, ledarskap i tjänste- och tillverkningsföretag. Syftet är också att fastställa om eventuella skillnader beror på verksamhetens inriktning eller om det finns andra skäl till skillnaderna.

1.5 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa mig geografiskt till att undersöka ledare på olika organisationer i Gävle regionen. Detta för att få undersökningen praktiskt genomförbar då jag ville göra mina intervjuer på plats öga mot öga med respektive intervjuperson.

⁴ Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s17

⁵ Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*. s104-111

⁶ Clegg m.fl., *Ledning & Organisation*, s260-261

1.6 Disposition

Kapitel 1, Inledning

I det inledande kapitlet presenterar jag mitt ämnesval. Här redogör jag också för den problembakgrund som ligger till grund för uppsatsens syfte och problemformulering. I detta kapitel berättar jag även vilka avgränsningar jag har gjort samt visar uppsatsens disposition.

Kapitel 2, Metod

I detta kapitel presenterar jag hur jag gått tillväga för att genomföra min studie. Jag beskriver vilken metod jag använt mig av och vad den innebär. Jag beskriver även hur jag praktiskt genomfört studien.

Kapitel 3, Teori

I detta kapitel beskriver jag den teori som ligger till grund för min undersökning. Jag börjar med en övergripande beskrivning av ledarskap, företagskultur och kommunikation och går sedan vidare med ledarskapsstilar, situationsanpassat ledarskap och avslutar med organisationsprinciper.

Kapitel 4, Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från genomförda intervjuer. Först tre ledare i tjänsteföretag och sedan tre ledare i tillverkningsföretag. Alla intervjuer är genomförda på plats hos respondenten och har utformats med hjälp av den intervjuguide som finns som bilaga.

Kapitel 5, Analys

I detta kapitel jämförs resultatet av den empiriska undersökningen med uppsatsens teoriavsnitt. Varje respondent analyseras först enskilt, sedan görs en övergripande analys där jag lyfter fram skillnader och likheter som finns mellan de olika ledarna, både inom samma verksamhetstyp och även mellan de olika verksamhetstyperna, tjänsteföretag och tillverkningsföretag.

Kapitel 6, Slutsats

I detta kapitel presenterar jag den slutsats jag kommit fram till i uppsatsen. Slutsatsen återkopplas till syfte och problemformulering. Detta kapitel innehåller även förslag till vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel presenterar jag hur jag gått tillväga för att genomföra min studie. Jag beskriver vilken metod jag använt mig av och vad den innebär. Jag beskriver även hur jag praktiskt genomfört studien.

2.1 Förförståelse

Något som är viktigt att påpeka är att varje forskare har olika förförståelse för det område de studerar. Kunskaper om ämnet i form av utbildning, egna erfarenheter och förutfattade meningar kommer forskaren att ha med sig genom hela studien. Forskare med olika ämneskunskaper kan till exempel angripa ett forskningsobjekt på helt olika sätt och har vanligtvis också olika uppfattning om vad det egentliga problemet de undersöker består av eller hur det skall definieras. Fördomar och förutfattade meningar hos forskaren har också betydelse för utfallet av studien, detta eftersom man formas av den verklighet man lever i.⁷

Mina teoretiska kunskaper inom området ledarskap får ses som relativt goda då jag i min utbildning inriktat mig mot detta ämne och därmed har studerat det på fördjupande nivå. Däremot har jag i princip ingen praktisk erfarenhet alls av att arbeta eller på annat sätt verka i ledande position. De erfarenheter jag har av ledarskap kommer istället till största del från den andra sidan av ledarskapet, där jag som anställd medarbetare på några olika företag har fått uppleva hur olika personer tillämpar sitt ledarskap. Jag har även upplevt ledarskap inom lagidrott, då som spelare i olika lag som blivit ledda av en coach eller lagledare.

2.2 Perspektiv

Med vilket perspektiv forskaren ser på tillvaron, är avgörande för resultatet av den undersökning han utför. Forskaren själv väljer på vilket sätt han vill återspegla det han upptäcker.⁸ I denna studie kommer jag att sträva efter att utgå ifrån den intervjuade personens syn på verkligheten. Detta innebär att denna studies resultat skall grundas på vad ett antal personer i ledande position anser om sin verklighet i arbetslivet. Jag anser att detta perspektiv är det bästa för att få en bra bild av hur ledare i olika typer av organisationer jobbar och därmed få en tydlig uppfattning om vilken ledarskapsstil de har.

2.3 Kunskapssyn

Hermeneutik och positivism är två olika kunskapssyner. Dessa två kunskapssyner eller vetenskapliga förhållningssätt, delar vetenskapssamhället i två grupper.⁹

Hermeneutik är en teori med kunskapsteoretisk inriktning vilket innebär att forskaren försöker uppnå en förståelse av det han studerar genom att tolka det material som samlas in, forskaren försöker med andra ord förstå innebörden av fenomenet.¹⁰ Många forskare hämtar inspiration från hermeneutikens grundläggande tankar utan att för den skull tillämpa någon speciell

⁷ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s151-153

⁸ Halvorsen, *Samhällsvetenskaplig metod*, s37-39

⁹ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s23

¹⁰ Johansson, *Introduktion till vetenskapsteorin*, s70

metod eller teori. Att exakt beskriva vad den hermeneutiska ståndpunkten kännetecknas av är svårt. Därför blir oftast en sådan beskrivning av en allmän och övergripande karaktär.¹¹

En hermeneutiker är inte intresserad av att försöka förklara olika fenomen, utan menar istället att man genom sin egen livssituation kan försöka tolka och förstå vad fenomenet innebär i förlängningen. Den hermeneutiske forskaren använder sig av sin egen förförståelse i sin forskning. Han ser denna förförståelse som ett verktyg i sin forskning. Hermeneutikern anser alltså att de erfarenheter, tankar och förkunskaper som denne besitter är en tillgång för att tolka och förstå. En hermeneutisk forskare börjar med att studera helheten övergripande för att förstå den först, innan han går ned på detaljnivå. Det finns ingen bestämd slutpunkt för forskningen utan hela tiden förskjuts de perspektiv som forskaren uppnår. Forskningen lever och utvecklas hela tiden. Detta kallas vanligtvis för den hermeneutiska spiralen.¹²

Positivism är en naturvetenskapligt inriktad kunskapsteori och hermeneutikens motpart. Positivisten förespråkar användning av naturvetenskapliga metoder och anser att det bara är sådan forskning som kan bekräftas som skall ses som "riktig" kunskap. Positivism innebär att forskaren försöker förklara vad som orsakat ett fenomen utan att gå in djupare och förstå det.¹³

Även positivism är svårt att beskriva exakt eftersom det används på olika sätt i litteraturen. I vissa fall beskrivs positivismen som ett uttryck för en övergripande form av datainsamling. I andra fall beskrivs den som en filosofisk utgångspunkt. Klart är i alla fall att positivisten ser forskningen som ett sätt att prova teorier. Att samla in data som man kan utforma olika hypoteser ifrån och sedan testa empiriskt om dessa hypoteser stämmer.¹⁴ En positivistisk forskare studerar helheten genom att reducera helheten till greppbara delar som man detaljstuderar var för sig. Till skillnad från hermeneutikern skall den positivistiske forskaren absolut inte blanda in sina egna erfarenheter, tankar och förkunskaper i sin forskning. Dessa skall hållas utanför forskningen som alltså skall ske objektivt. Att idealiskt formulera en positivistisk teori innebär ofta att man använder sig av matematiska formler.¹⁵

Min egen kunskapsteoretiska inriktning är mer lik den hermeneutiska än den positivistiska då jag i min undersökning försöker tolka och förstå. Man kan säga att jag jobbar efter den hermeneutiska spiralen då jag först samlat in teoretiskt material som jag efter mina förkunskaper försökt att tolka och förstå. Jag har sedan gått vidare i min undersökning med att intervjua ett antal personer i ledande befattning och där erhållit ny information, denna information har jag också försökt att tolka och förstå med hjälp av de jag lärt mig genom det teoretiska materialet. Min forskning har hela tiden utvecklats genom hela denna studie och jag har därmed fått en helhetsbild enligt den hermeneutiska kunskapssynen.

2.4 Litteraturöversikt

För att få en stabil grund att stå på inför sitt arbete med en uppsats är det viktigt att läsa in sig på ämnet som man har valt att skriva om. Litteratur hittar man lättast på ett bibliotek, och där finns vanligtvis även olika hjälpmedel som underlättar sökningen efter rätt litteratur. Bibliotekskatalog, tidsskriftsamlingar och artikeldatabaser. De vanligaste källorna att hämta information från är böcker, vetenskapliga rapporter och artiklar publicerade i tidsskrifter. I

¹¹ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s23-27

¹² Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s23-27

¹³ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s26-29

¹⁴ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s26-29

¹⁵ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s23-27

böcker finns vanligtvis teorier och modeller framställda i sin helhet eller åtminstone försök till att sammanställa teorier och modeller. Att läsa i böcker underlättar därför mycket för forskaren att förstå hur andra forskare inom samma område har tänkt och ger vanligen en helhetsbild. Det finns dock en nackdel med böcker och det är att det tar tid att få en bok publicerad, detta gör att man ibland kan missa den allra senaste utförda forskningen om man enbart fokuserar på att läsa böcker. Vill man hitta information om den senaste forskningen inom ett område är det i artiklar och rapporter man ska leta. Det är i dessa man kan läsa om de nyaste iakttagelserna som framkommit. Att söka litteratur är ofta ett väldigt tidskrävande arbete som dessutom kräver en hel del kunskaper om det problem man skall forska kring.¹⁶

Det teoretiska materialet som jag samlat in består till största del av böcker. Jag har använt mig av Högskolan i Gävles webbaserade sökkatalog HIGGINS för att hitta lämpliga böcker inom ledarskap, organisation och forskningsmetodik. Som komplement till den teori jag hittat i böcker har jag även sökt på internet och i artikeldatabaser.

Internetsökningarna har gjorts genom sökmotorn Google med sökorden: *ledare, ledarskap, ledarskapsstil, kvantitativ metod, kvalitativ metod, karisma, kommunikation och situationsanpassat ledarskap*. Artikelsökningarna har gjorts i databaserna Emerald och JSTOR. I mina artikelsökningar har jag använt sökorden *Leadership* och *Leadership Styles*.

2.5 Access

För att få kontakt med lämpliga intervjupersoner måste forskaren förbereda sig väl. När forskaren tar den första kontakten med sina tilltänkta intervjupersoner är det viktigt att denne ger ett säkert intryck genom att vara sakkunnig i ämnet som forskningen handlar om. Lämpligt är också att ta den första kontakten genom telefonsamtal istället för mejl, då detta innebär en betydligt större chans till ett positivt svar från det tilltänkta intervjuobjektet att ställa upp.¹⁷ För att en intervju skall bli givande för forskningen är det viktigt att man väljer ut intervjupersoner som är insatta och har goda kunskaper i ämnet man forskar kring. Intervjuobjekt som saknar tillräckliga kunskaper inom ämnet kan påverka undersökningen negativt och bör undvikas.¹⁸

Jag började tidigt mitt arbete med att leta efter några lämpliga intervjuobjekt till denna studie av ledarskap och ledarskapsstilar. Då jag sedan tidigare hade några kontakter inom näringslivet i Gävle valde jag att börja med att kontakta dessa eftersom jag tog för givet att de skulle ställa upp. Omgående fick jag positiva svar från två ledare inom tjänstesektorn, Patrik på Proffice och Anders på Gavlegårdarna. Min första intervju såg jag som ett litet test av den intervjuguide som jag skapat. Eftersom jag tyckte att frågorna fungerade bra valde jag att i kommande intervjuer fortsätta med denna guide med bara några små justeringar. Efter att de första två intervjuerna genomförts fortsatte jag att leta fler intervjuobjekt, nu sökte jag inom tillverkningssektorn. Här visade det sig vara svårare att hitta lämpliga objekt då flera av tillverkningsföretagen i regionen är väldigt stora vilket gör det svårt att komma i kontakt med rätt personer. Efter ett tag fick jag dock kontakt med Per som jobbar som studentansvarig på Kornäs i Gävle, han lovade att hjälpa mig att hitta intervjupersoner där. Besked om intervjuer på Kornäs dröjde och jag fortsatte att leta efter lämpliga ledare inom andra tillverkande företag i regionen kring Gävle. Efter några bra tips från personer i min närhet som verkat

¹⁶ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s33-34

¹⁷ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s118

¹⁸ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s101-104

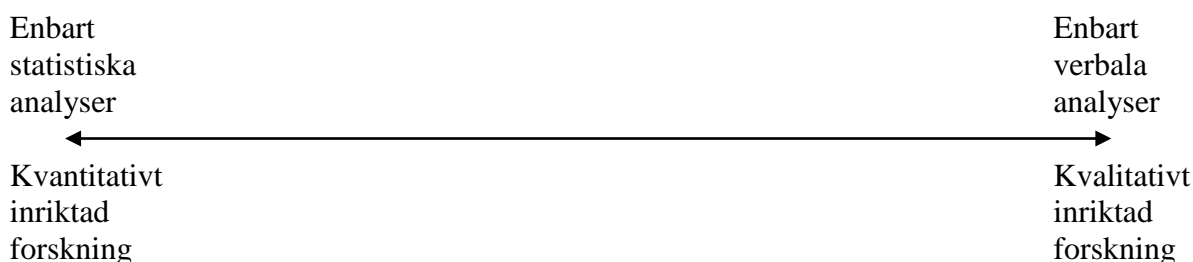
inom denna sektor i många år hittade jag ganska snart två lämpliga intervjuobjekt, Jan på Gävle Galvan och Lennart på Automatindustrier i Hille.

Efter att de fyra första intervjuerna genomförts kom ett även positivt besked om en inbokad intervju med Esa på Korsnäs. I samma veva fick jag också tag på Andrea på Uniflex som omgående ställde upp på en intervju.

Under mitt tidiga sökande efter intervjuobjekt i tillverkande företag hade jag också fått kontakt med Roland på Smutfit Kappa i Gävle. Roland lovade att ställa upp men insåg senare att hans tid inte räckte till för en intervju på plats. Roland valde därför att istället svara på mina frågor via mejl. Då min målsättning, att intervjua sex personer på plats redan var uppfylld, såg jag inte detta som ett problem utan valde att se Rolands intervjusvar som extra empiriskt material. Detta material finns bifogat som bilaga.

2.6 Kvantitativ och kvalitativ metod

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja på två olika metodiska angreppssätt, kvantitativ och kvalitativ metod. Den stora skillnaden på dessa två angreppssätt är hur man statistiskt utför sin undersökning. Bägge metoderna har sina för- och nackdelar därför är det viktigt att forskaren väljer metod utifrån den frågeställning han vill undersöka. Det finns dock inget som säger att man inte kan använda sig utav både en kvantitativ och en kvalitativ metod i sin forskning.¹⁹



figur 1, kvantitativ och kvalitativ metod²⁰

En kvantitativ metod innebär att man genomför en statistisk studie och med hjälp av statistiska analyser når man fram till ett resultat.²¹ En kvantitativ studie är i regel formaliserad. Det kan röra sig om en enkätundersökning där man utgår från ett representativt urval av en population.²² Kvantitativa metoder har en bestämd struktur och innebär att forskaren har en hög grad av kontroll. Metoden i sig gör att bara vissa svar är tänkbara vilket kan ses som en nackdel.²³ En fördel med den kvantitativa metoden är att den blir objektiv, om man förutsätter att forskaren själv inte deltar i själva studien.²⁴ Man kan säga att det är kunskapssynen positivism som ligger till grund för den kvantitativa metoden där man mäter olika händelser och sambanden dem emellan.²⁵

¹⁹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s13-15

²⁰ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s12

²¹ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, s12

²² <http://www.ne.se/lang/kvantitativ-metod> 2009-10-17

²³ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s13-15

²⁴ <http://www.ne.se/lang/kvantitativ-metod> 2009-10-17

²⁵ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s44

En kvalitativ metod är till skillnad från den kvantitativa metoden inte särskilt formaliserad. Denna metod fokuserar på att ge forskaren en djupare förståelse för det han studerar. Metoden innebär att forskaren kommer nära inpå källan för studien, till exempel genom en kvalitativ intervju.²⁶ Den kvalitativa metoden ger en helhetsbeskrivning av det som undersöks och kan omfatta en mindre population än en kvantitativ undersökning.²⁷ Detta metodiska angreppssätt passar bra när studieobjektet är en eller flera tänkande och handlande personer.²⁸ Till grund för den kvalitativa metoden ligger kunskapssynen hermeneutik där vi tolkar och förstår det som undersöks.²⁹

I min studie har jag använt mig av det kvalitativa angreppssättet, det har jag gjort eftersom jag försöker att sätta mig in i hur olika ledare tänker och agerar i olika situationer, jag försöker även komma underfund med vilken ledarskapsstil de använder sig av, därför anser jag att en kvalitativ undersökning är rätt angreppssätt för min undersökning. En kvantitativ metod hade i detta fall blivit för övergripande så därför valde jag bort detta angreppssätt.

Datainsamling

Att inhämta information genom att intervjua en person där intervjuaren ställer frågor och för en dialog med intervjuobjektet är en form av datainsamling som är lämplig att använda i en kvalitativ undersökning. Inom kvalitativ metodteori kallas intervjuobjekten för respondenter. Respondenternas uttalanden och svar på de frågor som intervjuaren ställer blir undersökningens rådata.³⁰ Den kvalitativa undersökningens styrka är att undersökningen liknar ett vanligt samtal för respondenten. Detta innebär att forskaren inte styr respondenten särskilt mycket utan låter istället denne få påverka utvecklingen av samtalet. Forskaren ger endast ramarna för vad samtalet skall handla om, men måste samtidigt ändå se till att få svar på de frågor som är viktiga för undersökningen.³¹

Intervjuer kan utföras på olika sätt och man drar vanligtvis en gräns mellan standardiserade och icke-standardiserade intervjuer. En standardiserad intervju skall utföras på samma sätt med varje respondent, frågorna skall ställas på samma sätt och i samma ordning. En icke-standardiserad intervju däremot är av en friare karaktär där man fritt kan välja både frågeformulering och ordningen på frågorna man ställer till respondenten. Det viktiga är att svaren man får täcker informationsbehovet för undersökningen. Många intervjuer kan dock inte kategoriseras som helt standardiserade eller helt icke-standardiserade utan hamnar någonstans mitt i mellan dessa, man kallar det då för en semistandardiserad intervju. En semistandardiserad intervju kännetecknas av att man har ett antal bestämda frågor som ställs till samtliga respondenter. Man försöker sedan följa upp de svar man får på dessa frågor med följdfrågor som kan vara olika beroende på vem respondenten är.³²

De intervjuer som jag utfört i min undersökning har varit av en semistandardiserad karaktär. Jag har låtit samtliga respondenter fritt välja i vilken ordning de vill besvara frågorna. Intervjuerna har fungerat som samtal där frågorna i min intervjuguide utgjort inriktningen på samtalsämnet. Intervjuobjekten uppfattade vissa frågor olika och jag har då fått komma med följdfrågor för att få ut det jag anser relevant för denna undersökning. Då intervjuerna mer har

²⁶ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s13-15

²⁷ <http://www.ne.se/lang/kvalitativ-metod> 2009-10-17

²⁸ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s13-15

²⁹ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s44

³⁰ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s115-116

³¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s99

³² Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s115-116

blivit en dialog mellan mig och respektive respondent har det ofta blivit så att samtalet kring en fråga har gett svar på flera av de frågor som jag hade med i min intervjuguide. Jag anser att detta val av semistandardiserade intervjuer har varit lämpligt för denna undersökning. Att varje respondent fritt har fått berätta om sina tankar kring sitt eget ledarskap med mina frågor som stöd har gett mycket intressant och givande information. Respondenternas olikheter tydliggörs också på ett bra sätt med denna typ av datainsamling.

Intervjuguide

I en kvalitativ intervju är det viktigt att den information man får ut av intervjun täcker det informationsbehov man har för sin studie. Det är inte lämpligt att använda standardiserade frågor så att forskaren själv styr intervjun för mycket. Lämpligt är istället att använda sig av en intervjuguide med frågor av öppen karaktär som ger respondenten en insikt om vilken typ av information det är forskaren söker. Frågorna i intervjuguiden syftar alltså till att utgöra diskussionsunderlag för samtalet mellan forskaren och respondenten.³³

När jag utformade min intervjuguide började jag med att formulera några grundläggande frågor för att få bakgrundsinformation om respektive respondent. Jag gick sedan vidare med att formulera några enkla frågor om det företag respondenten är verksam vid för att få ett grepp om vad respondenten egentligen jobbar med. Resterande frågor handlar om respondentens ledarskap och ledarskapsstil och syftar till att utgöra diskussionsunderlag för samtalet mellan mig som forskare och respektive respondent. Jag har blandat raka frågor med frågor av öppen karaktär för att få intervjusituationen till ett öppet samtal som ändå är inriktat mot det jag vill ha reda på i min undersökning.

Intervjusituation

För att en intervju av icke-standardiserad karaktär skall bli givande är det viktigt att forskaren inledningsvis får en bra personlig kontakt med respondenten. Till att börja med är det lämpligt att ställa bakgrundsfrågor som ger respondenten möjligheten att berätta lite om sig själv och hur hans/hennes karriär har sett ut. När respondenten har blivit lite ”varm i kläderna” kan man gå vidare in på frågor om det fenomen som forskningen handlar om. I en icke-strukturerad intervju används brett formulerade frågor som ger respondenten möjligheten att resonera, samtala och diskutera med intervjuaren. På detta sätt når man fram till vad respondenten anser viktigt inom det aktuella ämnet som diskuteras.³⁴

Att använda sig av bandspelare kan vara lämpligt för att inte missa någon viktig information. Dock kan användande av bandspelare också göra intervjusituationen opersonlig och strikt vilket kan inverka negativt på en icke-strukturerad intervju där den avslappnade stämningen utgör en viktig del av intervjun. Efter varje intervju är det viktigt att så snart som möjligt gå igenom sina minnesanteckningar och sammanställa eller renskriva dessa. Väntar man för länge med detta arbete riskerar man att glömma intressanta intryck från intervjun.³⁵

Samtliga intervjuer har utförts på plats hos respektive respondent. Jag har i förväg skickat min intervjuguide per mejl så att respondenterna har fått möjlighet att läsa igenom frågorna och på så sätt kunnat bilda sig en uppfattning om vad intervjun är tänkt att handla om. Respondenterna har också innan intervjuerna blivit informerade om att en intervju kommer att ta maximalt en timme. Detta visade sig vara en bra tidsuppskattning och endast en av de sex

³³ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, s100-101

³⁴ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s119-121

³⁵ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s119-121

på platsintervjuerna drog över tiden något medan de flesta tog mellan fyrtiofem minuter och en timme. Jag valde att inte använda mig av bandspelare för att få så avslappnade intervjusituationer som möjligt.

Direkt efter varje intervju satt jag mig och renskrev den information som jag samlat in i form av anteckningar under intervjutiden. Denna text har sedan bearbetats för att på ett strukturerat sätt återge den relevanta information som framkom under intervjun. För att få ett empiriavsnitt med en bra struktur har jag i största möjliga mån försökt att återge intervjusvaren i den ordning frågorna är uppställda i intervjuguiden. Detta trots att svaren ofta kom i en helt annan ordning. Varje respondent har även delgetts min sammanfattning av intervjun i efterhand, detta för att jag ska kunna rätta till eventuella missuppfattningar under intervjutiden.

2.7 Trovärdighet

För att en kvalitativ studie skall anses trovärdig måste forskaren kunna påvisa att de data som samlats in, har samlats in på ett seriöst och för den aktuella problemställningen relevant sätt. Intervjuer skall utföras på sådant sätt att de kan anses adekvata och att utfallet från dem ger en rättvisande bild av verkligheten. Ett sätt att påvisa detta är att öppet redovisa vilka frågor som ställts under intervjuerna, samt på vilket sätt intervjun genomförts. Detta skapar en öppen bild för läsaren som därmed själv kan fastställa om forskningen kan anses trovärdig.³⁶

De intervjuer som jag utfört har som tidigare nämnts varit av semistandardiserad karaktär, samtliga respondenter har före intervjutillfället fått intervjuguiden skickad till sig. Respondenterna har fritt fått välja i vilken ordning de vill besvara frågorna och intervjusituationen har genomförts som ett samtal mellan mig och varje enskild respondent. Intervjuguiden innehåller en blandning av raka frågor och frågor av öppen karaktär, denna guide finns även med som bilaga i slutet av uppsatsen så att läsaren kan studera frågorna. Jag anser att dessa åtgärder tydligt påvisar trovärdigheten för denna kvalitativa studie av ledarskap och ledarskapsstilar.

Källkritik

Använda källor i en undersökning delas normalt in i förstahandskällor och andrahandskällor. Förstahandskällor är sådan information som inte baseras på någon annan källa.³⁷ I denna studie är mina förstahandskällor respondenternas svar på mina intervjufrågor. Jag anser att var och en av dessa personer är i en sådan position som är relevant och intressant att undersöka inom ramen för denna uppsats.

Andrahandskällor är sådan information som baseras på en tidigare källa.³⁸ I denna studie är mina andrahandskällor böcker, artiklar och internetkällor. Författare av denna typ av källor kan ha olika uppfattning om frågor som rör samma ämne varför det är viktigt att använda sig av flera källor inom ämnet. Jag anser att mina andrahandskällor är tillräckligt många för att få den bredd som undersökningen kräver.

³⁶ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, s102

³⁷ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s224

³⁸ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s224

3. Teori

I detta kapitel beskriver jag den teori som ligger till grund för min undersökning. Jag börjar med en övergripande beskrivning av ledarskap, företagskultur och kommunikation och går sedan vidare med ledarskapsstilar, situationsanpassat ledarskap och avslutar med organisationsprinciper.

3.1 Ledarskap

Det finns idag ingen entydig definition på exakt vad ledarskap är och vad ledarskap innebär. Gemensamt för de definitioner som finns är dock att det handlar om en process av påverkan där ledaren utövar sitt inflytande över sina underordnade.³⁹

”Ledarskap inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppssammanhållning och identifikation med inflytande över organisationskulturen.”
(Yukl 1989)⁴⁰

Gary Yukl’s definition på ledarskap är en av många definitioner men denna anses vara en av de mer genomtänkta.⁴¹

Ledarskap kan förknippas med flera olika saker, en person och dess egenskaper att leda, en process där underordnade leds av en ledare, eller en produkt som är resultatet av personens processande. Man talar också om strategiskt- och operativt ledarskap där strategiskt ledarskap handlar om att hantera en fördefinierad verksamhet och känna av behov av förändringar i verksamheten och verkställa dessa. Medan operativt ledarskap är mer konkret och syftar på saker som att få de underordnade med sig och sköta ekonomin på ett bra sätt. Operativt ledarskap kan ses som en del av det strategiska ledarskapet.⁴²

Chef eller ledare

En vanlig fråga som ställs vid diskussioner om ledarskap är vad skillnaden är på en ledare och en chef. Det vanliga svaret är att vara chef är en formell position som vem som helst kan bli tilldelad medan en ledare är en position man uppnår genom sina personliga egenskaper.⁴³ En chefstjänst är en formell befattning i en organisation som innebär makt och befogenheter. Att vara en ledare däremot är att utföra ett så gott ledarskap att de man leder låter sig bli ledda. Att vara ledare är en förmåga som en chef mer än gärna får ha, men denna förmåga kan även andra personer än chefen ha. Många chefer vill ha full kontroll och bestämma över allt och alla i både stora och små frågor. De chefer som vågar släppa taget om makten och lita på sina medarbetare, deras kunskaper och ansvarstagande vinner oftast i det långa loppet.⁴⁴ Leda är ett gammalt fornsvenskt ord som betyder föra, och för att kunna föra måste det finnas någon

³⁹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s145

⁴⁰ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s145

⁴¹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s146

⁴² Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s17

⁴³ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s17

⁴⁴ http://www.expowera.se/mentor/foretaget/personal_agare.htm 2009-10-04

eller några som är villiga att bli förda. En relation mellan ledaren och de som leds måste finnas, de som leds måste ställa upp på ledarens önskningsar.⁴⁵

*”Chefsskapet får saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll – utan att bekymra sig allt för mycket om vad som försiggår i folks huvuden. Ledarskapet, däremot, är främst upptaget av vad folk tänker och känner och hur det kan kopplas till miljön, till avdelningen och till arbetet/uppgiften.”*⁴⁶

Chefer förlitar sig i praktiken ofta på den planering som finns. Man samordnar och kontrollerar att dessa planer följs. Samtidigt försöker de skapa ett accepterande av de anställda att följa planen, instruktionerna och reglerna för att uppnå de mål som finns för verksamheten. De jobbar för att få de anställda att förstå syftet den plan som finns och därmed skapa ett engagemang hos de anställda som gör att de känner en mening med sitt arbete. Här kan man känna att chefsskapet är på väg att glida över mot ledarskap även fast fokuset hos chefen från början ligger på planering. I praktiken kan det i många fall vara svårt att skilja på ledarskap och chefsskap då dessa element verkar på sätt som liknar varandra.⁴⁷

Bra ledare

Förmågan att motivera och engagera de underordnade är en viktig egenskap att ha som ledare, detta gäller oavsett om det är en arbetsgrupp på ett företag som ska ledas eller om man leder ett idrottslag. I till exempel ett ishockeylag där varje spelare är engagerad och motiverad att arbeta för varandra, för laget, kommer ofta positiva resultat och framgången blir till ett faktum. Detta gäller även för ett företag eller en arbetsgrupp, en ledare som lyckas motivera och engagera sina medarbetare når ofta framgångsrika resultat. Motsatsen är när man inte lyckas få ihop ”laget” att jobba för varandra. När varje medarbetare/ishockeyspelare tänker enbart på sitt eget bästa i första hand. Detta är aldrig ett framgångsrecept och kommer aldrig att leda till samma goda resultat som när ”laget” jobbar tillsammans för varandra.⁴⁸

En bra ledare tydliggör vilka visioner, strategier och mål som finns för företaget. Han tydliggör även de värderingar som skall råda inom företaget. Det bästa sättet att visa vilka värderingar som skall råda är att genom sina handlingar visa detta för de anställda. En bra ledare delegerar både ansvar och befogenheter. En bra ledare visar uppskattning, har respekt för och lyssnar på sina anställda. Den goda ledaren ger de anställda insyn i verksamheten och förankrar alltid viktiga beslut med de anställda innan besluten tas. En god ledare visar sig ute i verksamheten och tar till sig idéer och uppslag som medarbetare kommer med. Han är tillgänglig för frågor och tar medarbetarnas åsikter på allvar. En god ledare är också mån om de anställdas hälsa och skapar gemensamma aktiviteter för att knyta samman ”vi” känslan hos de anställda på företaget. En god ledare inspirerar de anställda till att arbeta mot samma mål som ett lag.⁴⁹

Företagskultur

En relativt vanlig syn på anställda i ett företag är att de ses som en kostnad i verksamheten. Denna syn är inget att sträva efter och en kunnig ledare skulle antagligen aldrig se sina anställda på detta sätt. Den kunnige ledaren ser istället sina anställda som resurser i

⁴⁵ Karlöf, Söderberg, *Ledarutmaningen*, s17

⁴⁶ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s158

⁴⁷ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s157-158

⁴⁸ http://www.expowera.se/mentor/foretaget/personal_agare.htm 2009-10-04

⁴⁹ http://www.expowera.se/mentor/foretaget/personal_agare.htm 2009-10-04

verksamheten. De är ju dessa personer som gör verksamheten möjlig och dessa personer som åstadkommer resultaten för företaget. Människor i ett företag måste få möjlighet att utvecklas och trivas i sitt arbete. Annars blir det väldigt svårt att uppnå positiva resultat även om man sitter på en jättebra affärsidé. Ledare som bygger upp en företagskultur där människorna trivs och utvecklas är ofta framgångsrika. En sådan ledare har en människosyn som respekterar den anställdes professionella kompetens.⁵⁰

Att förstå ledarskap är inte helt enkelt, Alvesson beskriver ledarskap som en komplex social process.

”Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande.”⁵¹

Ledarskap är förknippat med den kultur som råder i det aktuella sammanhanget. För att förstå en företagsledare från ett annat land med en annan kultur måste du först förstå kulturen. Både samhällskulturen i det aktuella landet och organisationskulturen på det aktuella företaget. Man behöver alltså inse att för olika grupper av människor har ledarskapet olika innebörd. Det ledarskap som en grupp svenska fabriksarbetare kan relatera till i sin vardag är antagligen inte alls samma sak som det ledarskap en grupp kinesiska fabriksarbetare kan relatera till.⁵²

Kommunikation

En viktig del av ledarskap är att ha goda egenskaper i kommunikation. Detta är viktigt för att man skall kunna förmedla sina idéer till både en större grupp och en enskild individ. Att kunna tala med tydlighet och på det sättet förmedla sitt budskap är minst lika viktigt som att kunna förmedla budskapet via skriven text. Det finns både bra och dålig kommunikation, i en grupp som vill uppnå något tillsammans är det mycket viktigt att kommunikationen är bra. Utan god kommunikation är det svårt att få alla i gruppen att dra åt samma håll och jobba för varandra mot gemensamma mål.⁵³

Kommunikation sker inte enbart med ord och skriven text utan den största delen kommunikation förmedlas faktiskt via kroppsspråket. Så mycket som 75 % av kommunikationen sker med hjälp av kroppsspråk. Intern kommunikation på ett företag kan vara oerhört viktigt för att sprida information och klargöra för varje anställd vad de förväntas att göra och på vilket sätt. Det är också via kommunikation den anställda får reda på vilka resultat som skall uppnås. Vid brister i kommunikationen uppstår lätt missförstånd och konflikter. Detta är lätt hänt om den som lyssnar på någon inte är fokuserad och därmed missar det viktiga i budskapet som den andre försöker förmedla. En vanlig anledning till kommunikationsbrister är stressfaktorn som påverkar människans förmåga att lyssna och ta till sig av vad någon annan säger på ett negativt sätt. Konflikter förekommer nästan alltid på en arbetsplats och det är ofta ledarens uppgift att lösa dessa. Därför är det viktigt att ledaren är duktig på kommunikation så att denne kan hantera konfliktlösning på ett effektivt sätt.⁵⁴

⁵⁰ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s20

⁵¹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s145

⁵² Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s146-147

⁵³ <http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=151&Base=1&MenuID=182> 2009-10-06

⁵⁴ <http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=151&Base=1&MenuID=182> 2009-10-06

3.2 Ledarskapsstilar och Situationsanpassat ledarskap

Det finns många olika ledarskapsstilar enligt teorin, i denna studie har jag valt att granska några av dessa närmare. De ledarskapsstilar jag har valt ut är de som jag anser relevanta för denna studie.

Auktoritär ledarskapsstil

En auktoritär ledare styr med järnhand verksamheten och låter ingen annan hjälpa till att fatta viktiga beslut. Den auktoritära ledaren vill själv bestämma och ensam styra över verksamheten. En auktoritär ledare tenderar att se människor som maskiner som finns till för att utföra en uppgift som ger ett resultat.⁵⁵ En ledare som själv blivit auktoritärt ledd hamnar ofta själv i en auktoritär ledarskapsstil eftersom han någonstans lärt sig att det är så man skall agera som ledare.⁵⁶

Den auktoritära ledaren tenderar att inte lita på sina medarbetares omdöme och kompetens. Detta gör att ledaren tvingas lägga sig i både små och stora frågor för att få kontroll. Den auktoritära ledaren tycker också att han är den som vet bäst i mer eller mindre samtliga frågor. Vilket får till följd att personer i gruppen medarbetare som har andra åsikter än ledaren uppfattas som irriterande inslag.⁵⁷

Auktoritärt ledarskap var vanligare förr än det är idag. Synen på ledarskap har förändrats med åren och nu eftersträvar allt fler ett så effektivt ledarskap som möjligt vilket har gjort att den auktoritära ledarskapsstilen har tappat mark. Det finns dock situationer där auktoritärt ledarskap fungerar och det handlar då om mycket enkla arbetsuppgifter där chefen ständigt är på plats. Denna typ av arbete blir dock allt ovanligare i dagens samhälle.⁵⁸

Demokratisk ledarskapsstil

Demokratiskt ledarskap kan ses som auktoritärt ledarskaps motsats. Ett ledarskap av demokratisk karaktär kännetecknas av att alla medlemmar i gruppen får vara med och aktivt delta i planering och genomförande av arbetsuppgifterna. Till skillnad från den auktoritära ledaren låter den demokratiska ledaren sina underordnade styra det vardagliga arbetet själva.⁵⁹

Den demokratiska ledaren ger samtliga i gruppen inflytande och är lyhörd för de åsikter som gruppen framför. Den demokratiska ledaren fattar sina beslut efter verksamhetens behov och tar till skillnad från den auktoritära ledaren i princip aldrig enväldiga beslut. Detta betyder inte att den demokratiska ledaren smiter från sin uppgift att leda utan snarare att han låter sina underordnade utvecklas. En demokratisk ledare har ofta en mängd goda egenskaper såsom bred kunskap om verksamhetsområdet, social kompetens och en hög grad av personlig mognad. Kanske är det dessa egenskaper som gjort att forskning kring arbetsvetenskap identifierat den demokratiska ledarskapsstilen som den mest effektiva.⁶⁰

Den demokratiska ledaren ser på medarbetarna som ansvars-kännande, vuxna och mogna individer. Han ser de anställda som viktiga resurser för verksamheten. Genom sitt ledarskap sprider den demokratiska ledaren en trygghet i gruppen av medarbetare. Han erkänner sina

⁵⁵ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s110-111

⁵⁶ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s115

⁵⁷ Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*. s104-107

⁵⁸ Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*. s104-107

⁵⁹ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s110

⁶⁰ Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*. s109

egna misstag och skapar på detta sätt ett prestigelöst arbetsklimat där ett misstag inte är lika med katastrof.⁶¹

I dagens samhälle består allt fler arbetsgrupper av välutbildade och självgående medarbetare som har tillräcklig kompetens för att ta dagliga beslut själva. Som ledare för sådana grupper passar den demokratiska ledarskapsstilen utmärkt.⁶²

Transformell ledarskapsstil

Transformell ledarskapsstil innebär att ledaren är färgstark, stimulerande, motiverande och individanpassande i sitt ledarskap. En ledare som använder sig av denna ledarskapsstil är vanligtvis en karismatisk person varför denna ledarskapsstil även kan sammankopplas med karismatisk ledarskapsstil.⁶³

Transformell ledarskapsstil kan användas av ledare på olika nivåer men är vanligare och passar bättre för ledare på högre nivå inom en organisation. Detta då ledare på högre nivå har större möjlighet att skapa förändringar och ta långsiktiga strategiska beslut som kräver att man genom sina egenskaper att motivera och stimulera får med sig hela organisationen.⁶⁴

Karismatisk ledarskapsstil

Ordet karisma betyder personlig utstrålning och myntades i modern tid av Max Weber för att beskriva personliga egenskaper som ger auktoritet och påverkar andra människor. Detta är grunden till karismatiskt ledarskap.⁶⁵

*”I tider av oro, otrygghet och upplösning skapas den ideala arenan för karismatiska ledare.”*⁶⁶

En karismatisk ledare har en förmåga att entusiasmera, inspirera och kommunicera med sina underordnade på ett sätt som gör att dessa vill följa ledaren.⁶⁷ Den karismatiska ledaren har en utstrålning som skapar en personlig påverkan på sina underordnade.⁶⁸ En styrka hos den karismatiska ledaren är att denne kan skapa ett lugn i oredan med sina tilltalande visioner som han kommunicerar på ett sätt som får den underordnade att falla för dessa.⁶⁹

Personer som är mottagliga för ett budskap från en karismatisk ledare anses ofta ha en mentalitet som gör att de kritiklöst litar på andra människors omdömen. De accepterar vad andra anser vara rätt och delar därmed de värderingar som lyfts fram av den karismatiska ledaren. Man kan i princip säga att ett karismatiskt ledarskap innebär att underordnade medarbetare avsäger sig sitt eget ledarskap till förmån för ledarens.⁷⁰

Exempel på välkända Karismatiska ledare är Adolf Hitler, Nelson Mandela och Dalai Lama⁷¹

⁶¹ Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*, s109

⁶² Lennéer-Axelsson & Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi*, s110

⁶³ Ruyter m.fl., *Leadership styles in technology acceptance*, s496

⁶⁴ Gill & Oshagbemi, *Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organizations*, s94

⁶⁵ <http://ne.se/karisma> 2009-10-06

⁶⁶ Weber, *Ekonomi och samhälle*, del1

⁶⁷ Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s60-61

⁶⁸ Ruyter m.fl., *Leadership styles in technology acceptance*, s497

⁶⁹ Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s60-61

⁷⁰ Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s60-61

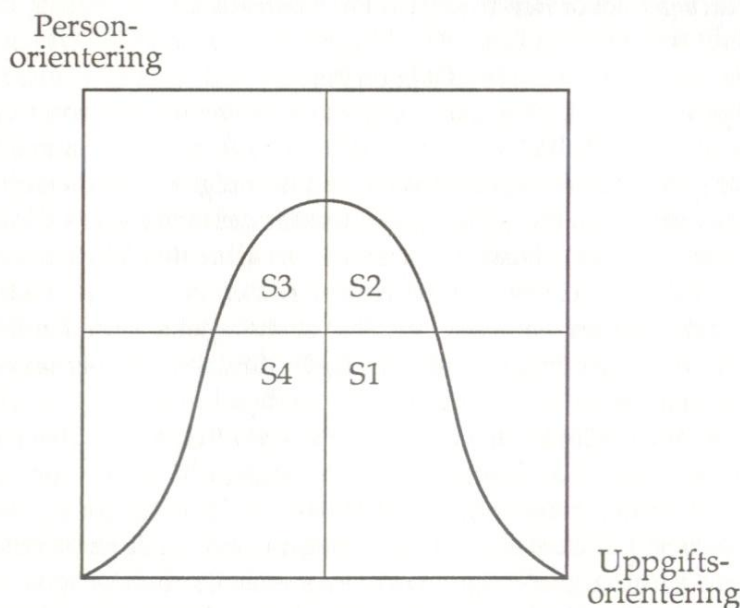
⁷¹ Clegg m.fl., *Ledning & Organisation*, s260

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap innebär att ledaren ser sin relation med de underordnade som en rad rationella transaktioner. I dessa transaktioner räknar bägge parter med att få något i utbyte för det arbete de utför. Utbytet måste vara tillräckligt för bägge parter och kan vara saker som bonus, förmåner eller rättigheter av något slag. Transaktionellt ledarskap innehåller en anpassning av olika personers behov och intressen där resultatet måste vara i balans för att kvalitet på denna typ av ledarskap skall åstadkommas.⁷² Ledare som använder sig av transaktionell ledarskapsstil är duktiga på att tydligt redogöra vilka roller som finns i organisationen och vad dessa roller innebär. De är också duktiga på att beskriva hur arbetsuppgifter ska utföras, hur belöningar ska fördelas samt hur eventuella bestraffningar skall se ut. Den transaktionella ledaren också en duktig förhandlare. Denna ledartyp utformar och planerar arbetet efter företagets/organisationens visioner och policies. Transaktionellt ledarskap innehåller de viktiga delarna i det som bra management handlar om.⁷³

Situationsanpassat ledarskap

Blanchard och Hersey menar i sin teori om situationsanpassat ledarskap att ledaren är beroende av mognadsnivån medarbetaren befinner sig i.⁷⁴ En ledare måste klara av att styra sitt ledarskap efter vem det är han leder, han måste kunna variera bemötandet med olika individer beroende på individens mognadsnivå.⁷⁵ Situationsanpassat ledarskap innebär också att man som ledare intar olika roller beroende på vilken uppgift det är en medarbetare ställs inför. När medarbetaren arbetar med något som denne är duktig på och insatt i intar ledaren en delegerande eller stödjande roll. Får medarbetaren en ny uppgift som denne inte har erfarenhet av måste ledaren istället inta en styrande eller tränande roll.⁷⁶



figur 2, situationsanpassat ledarskap⁷⁷

⁷² Rohlin m.fl., *Ledarskap och lärande*, s67

⁷³ Clegg m.fl., *Ledning & Organisation*, s260-261

⁷⁴ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s112

⁷⁵ <http://www.blanchard.se> 2009-11-09

⁷⁶ Avery & Ryan, *Applying situational leadership in Australia*, s243

⁷⁷ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186

Modellens två axlar står för personorientering och uppgiftsorientering vilka är två olika ledarbeteenden. Personorientering innebär att ledaren ägnar mer eller mindre uppmärksamhet åt medarbetaren som person. Den andra axeln uppgiftsorientering visar graden av hur ledaren strukturerar arbetet för människor. Totalt fyra fält visar och beskriver beteenden hos ledaren men säger inget om vad som är rätt eller fel.⁷⁸

S1 / Styrande

Ledaren talar om vad som gäller, ger specifika instruktioner och övervakar att arbetet blir korrekt utfört.⁷⁹ Medarbetarna saknar förmågan att självständigt ansvara för en uppgift och ser inte vad som bör utföras och heller inte hur de ska utföra uppgiften. Ett allt för stort stöd på denna nivå kan uppfattas som att belöna dåliga resultat.⁸⁰

S2 / Tränande

Ledaren säljer lösningar, förklarar sina beslut och ger möjlighet att förtydliga. S2 ledaren uppmuntrar fortsatt inläring och förståelse hos sina medarbetare till skillnad från S1 ledaren.⁸¹ Medarbetarna har förmågan att se vad som ska göras men saknar erfarenhet för att utföra uppgiften.⁸²

S3 / Stödjande

Ledaren är koncentrerad på att dela idéer och underlätta beslutsfattande för medarbetarna, bryr sig inte så mycket om hur arbetet utförs.⁸³ Ledarstilen innebär låg uppgiftsinriktning men istället hög relationsinriktning. Medarbetarna på denna nivå har kunskapen men är osäkra på att själva ansvara för uppgiften.⁸⁴

S4 / Delegerande

Beslutfattande och implementering ligger som ansvar på medarbetarna. Detta är den slutgiltiga delegeringen.⁸⁵ Ledarstilen innehåller låg relations- och uppgiftsinriktning. Hos medarbetarna på denna nivå finns både förmåga och motivation att ta ansvar. Mognadsnivån är hög hos medarbetarna och psykologiskt stöd är inte nödvändigt.⁸⁶

Gauskurvan i figuren visar vilken typ av ledarskap människor vill ha. För att få svaret på vilken ledare olika människor vill ha delas den in i olika mognadsnivåer, mot var och en av dessa svarar en ideal ledarstil.⁸⁷

Sammanfattningsvis är poängen med situationsanpassat ledarskap att det utgår från ledarens beteende inte utifrån föreställningar om personligheter. Det utgår även från den situation som medarbetaren just då befinner sig i. Det ligger mycket träning i att kunna läsa situationer och läsa den anställdas mognad vid det aktuella tillfället.⁸⁸

⁷⁸ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

⁷⁹ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

⁸⁰ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s112-113

⁸¹ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

⁸² Granér, *Personalgruppens psykologi*, s112-113

⁸³ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

⁸⁴ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s112-113

⁸⁵ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

⁸⁶ Granér, *Personalgruppens psykologi*, s112-113

⁸⁷ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s187-188

⁸⁸ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s189

3.3 Organisationsprinciper (historisk utveckling)

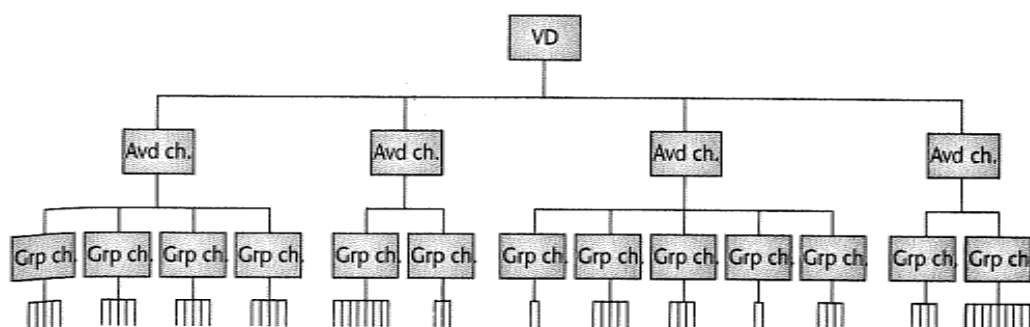
Alla organisationer avser att samordna olika resurser och arbetsinsatser för att nå fram till en eller flera olika målsättningar. De grundläggande principerna för hur en organisation skall vara uppbyggd för att fungera på ett effektivt sätt har genom åren förändrats avsevärt. Enligt Rubenowitz är det främst två faktorer som bidragit till dessa förändringar.⁸⁹

- Dels produktionstekniken i vid bemärkelse och administrationen av offentliga tjänster.
- Dels det socialpsykologiska klimatet i samhället som kommit att påverka synen på människan och hennes vilja och förmåga att ta ansvar.⁹⁰

Byråkratisk organisationsprincip

I början på 1900-talet var produktionstekniken och även den offentliga servicen förhållandevis okomplicerad. Det fanns på den tiden inte alls samma krav på samordning och utvecklingen gick väldigt långsamt jämfört med idag. De ledarskapsprinciper som fanns byggde på en negativ människosyn när de gällde att ta ansvar. Man utgick från att människan av naturen var lat och ointresserad av att ta ansvar och arbeta. På grund av detta utformade man arbetet efter käpp- och morotsprincipen. Man detaljplanerade och kontrollerade arbetet hårt. Detta för att kunna kontrollera människans medfödda instinkt att vara lat och helst slippa arbeta och ta ansvar.⁹¹

En stor förespråkare för denna byråkratiska organisationsprincip, även kallad linjeorganisation var tysken Max Weber. Denna organisationsprincip var strikt hierarkiskt uppbyggd och till varje befattning i organisationen fanns en överordnad vars order den underordnade utan övervägande tvingades lyda. Kommunikation mellan två olika avdelningar i organisationen fick endast ske genom en gemensam överordnad på högre nivå. Den enskilde arbetaren sågs som en kugge i ett stort maskineri och kunde utan problem när som helst bytas ut mot någon annan. Fördelar med denna organisationsprincip var att den var lättöverskådlig och enkel att utforma. Den möjliggjorde strikt arbetsfördelning och skapade kontroll för ledningen. Nackdelarna var att specialisering blev i princip omöjligt och arbetsmotivationen hos den enskilde arbetaren blev mer eller mindre obefintlig. Att genomföra förändringar tog enormt lång tid och krävde alltid att ledningen hade stora kunskaper om de problem de anställda ställdes inför. Dessa nackdelar har medfört att denna typ av organisation idag är ovanlig.⁹²



figur 3, linjeorganisation⁹³

⁸⁹ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s15

⁹⁰ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s15

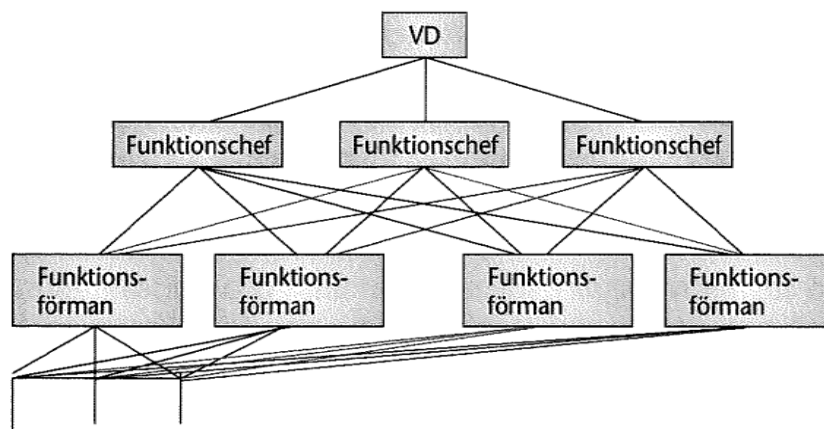
⁹¹ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s16-17

⁹² Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s16-17

⁹³ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s17

Funktionell organisationsprincip (Scientific Management)

Den Amerikanske ingenjören Frederick Winslow Taylors organisationsprincip uppstod även den i början på 1900-talet. Denna princip gick i motsats till linjeorganisationen ut på ökad specialisering för att skapa en effektiv produktion. Taylor hävdade att genom objektiva mätningar skulle man kunna kartlägga varje individs speciella kunskaper och sedan utbilda och träna individen till att på effektivast möjliga sätt utnyttja denna specialitet. Med hjälp av rörelse- och tidsstudier skulle varje individ bli väldigt effektiv på just sitt område. Denna organisationsform kallas för funktionell och slog aldrig riktigt igenom trots att det fanns en del bra tankar bakom den. Den ökade specialiseringen drevs för långt och var så starkt styrd att individer som jobbade i denna organisationsform fick både psykiska och fysiska förslitningar. Därav har man nu tagit avstånd från de grundläggande principer som Taylors Scientific Management innebar.⁹⁴



figur 4, funktionell organisation⁹⁵

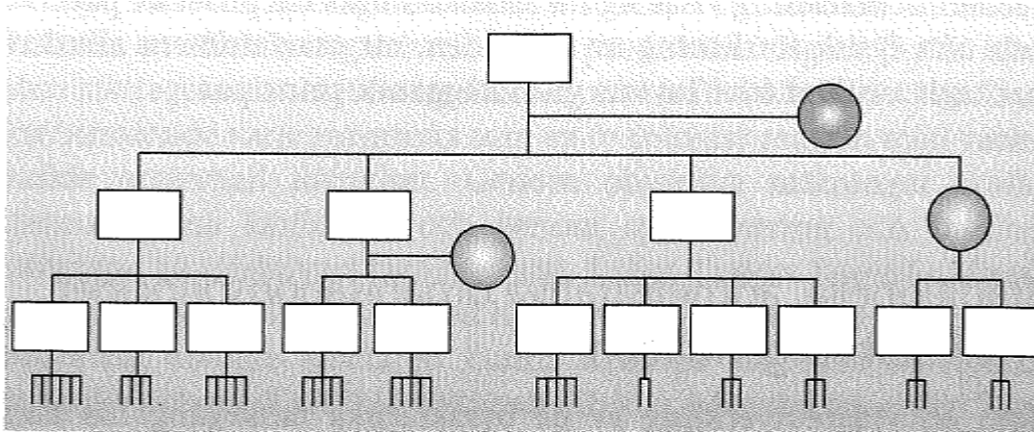
Traditionell administrativ organisationsprincip

En vidareutveckling av de byråkratiska organisationsprinciperna skedde på 1920-talet av fransmannen Henri Fayol. Fayol utgick från de klassiska funktionerna som en ledare hade, nämligen att planera, organisera, bemanna, ge order och kontrollera. Med hjälp av dessa utformade han ett antal regler för hur administrationen skulle utformas. Antalet nivåer i företagets organisation skulle vara så få som möjligt. En chef får inte ha fler underordnade än att han kan uppmärksamma var och en av dem tillräckligt mycket. Normalt innebar detta sex till åtta personer. I toppen av organisationen bör det finnas en ansvarig toppchef inte flera på samma nivå. Varje anställd får enbart ta order av sin direkt överordnade. Ingen ska ges ett ansvar utan att till detta ha motsvarande befogenheter. De bör finnas en organisationsplan som visualiserar företagets olika organisationsenheter med fördelning av ansvar och befogenheter mellan olika individer i organisationen. Denna organisationsmodell kallas även linjestabsorganisation.⁹⁶

⁹⁴ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s17-18

⁹⁵ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s18

⁹⁶ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s19



figur 5, linjestabsorganisation⁹⁷

Förändrade organisationsprinciper

Under 1940- och 50-talet framkom nya rön inom den beteendevetenskapliga forskningen. Dessa påvisade att samspelet mellan administrativa åtgärder och den anställdes produktivitet och arbetstillfredsställelse var stora. Med andra ord kunde man inte längre betrakta den anställda som en kugge i ett stort maskineri om man samtidigt ville att denne skulle vara så produktiv som möjligt. Detta gjorde att man blev allt mer intresserad av människan som fanns bakom arbetsinsatsen. Human Relations föddes och präglades av arbetsklimatets betydelse för arbetsmotivation. Människan sattes nu mer i centrum.⁹⁸

3.4 Sammanfattning och motiv till vald teoriram

Ledarskap är ett begrepp som innefattar många saker och därmed är det svårt att entydigt definiera ledarskap som begrepp. Det handlar dock om en process av påverkan där ledaren är avsändare och dennes underordnade är mottagare. Ledarskap kan vara operativt vilket innebär att man konkret får olika saker gjorda, ledarskap kan också vara strategiskt och därmed innebära att ledaren måste känna av olika förändringar och styra verksamheten efter dessa.

Det finns en skillnad mellan att vara chef och ledare, chef är en formell position medan ledare är något man blir genom sina personliga egenskaper. En förmåga att motivera och engagera är viktigt att ha som ledare, då ledarskap till stor del handlar om att få ihop gruppen till ett framgångsrikt lag där alla jobbar för varandra. En bra ledare ser de anställda inom organisationen som resurser och lyckas skapa en god företagskultur. En annan viktig del av ledarskap är förmågan att kunna kommunicera på ett bra sätt.

De ledarskapsstilar som jag anser relevanta för denna uppsats har beskrivits närmare och dessa är, auktoritärt-, demokratiskt-, transformellt-, karismatiskt- och transaktionellt ledarskap. Blanchard och Herseys modell för situationsanpassat ledarskap är en teori som går ut på att ledaren måste styra sitt ledarskap efter mognadsnivån på den eller de han leder. Hur en organisation skall vara uppbyggd för att kunna fungera på effektivast möjliga sätt har förändrats genom åren. De olika organisationsprinciperna beskrivs i avsnittet om organisationsprincipers historiska utveckling, från Weber till Human relations.

⁹⁷ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s20

⁹⁸ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s21

Jag har valt att ta med grundläggande teorier om ledarskap då detta ämne är grunden till hela denna uppsats. Vidare har jag försökt att påvisa skillnaden mellan att vara chef och ledare då detta är en vanlig frågeställning i de ledarskapskurser som jag läst under min studietid. Hur man skall agera för att bli en bra ledare och vad företagskultur handlar om är teorier som jag anser relevanta och intressanta. Kommunikation är något som man inte klarar sig utan inom ledarskap därför finns även teorier om detta med i uppsatsen.

Att undersöka olika ledarskapsstilar är en del av min problemformulering och syftet, därför har detta en självklar plats i teoriavsnittet. En annan del av syftet är att undersöka om ledare anpassar sitt ledarskap till olika situationer. För att läsaren skall förstå grunden och historien bakom de olika ledarskapsstilarna anser jag det relevant att i grova drag beskriva hur organisationsprincipers utveckling sett ut från tidigt 1900-tal och framåt.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från genomförda intervjuer. Först tre ledare i tjänsteföretag och sedan tre ledare i tillverkningsföretag. Alla intervjuer är genomförda på plats hos respondenten och har utformats med hjälp av den intervjuguide som finns som bilaga.

Intervjuer har genomförts med sex stycken ledare, tre personer i tjänsteföretag och tre personer i tillverkande företag.

4.1 Ledare i tjänsteföretag

Ledare A

Patrik Stjernstedt, Proffice, Konsultansvarig, 32år

Patrik jobbar som konsultansvarig på företaget Proffice i Gävle. Patrik har arbetat inom företaget i cirka tio år och har gått den långa vägen för att uppnå den position han har idag. Han har under flera år arbetat själv som konsult inom Proffice med ett antal olika uppdrag. Från att jobba i produktionen på Ericssonfabriken till tjänstemannauppdrag inom logistik och spedition.

Patrik har haft jobbet som konsultansvarig i drygt två år, han började på kontoret som trainee 2006. Patrik har en treårig gymnasieutbildning i elektronik i botten och har även gått flera kurser på Högskolan i Gävle. Han berättar att kurserna har legat i linje med de arbetsuppgifter han haft på Proffice. Han har läst en del marknadsföring, juridik och logistik.

Företaget Proffice jobbar med personaluthyrning och rekrytering. Företagets huvudkontor ligger i Stockholm men man har verksamhet över hela landet. På kontoret i Gävle finns tre stycken rekryterare och fem konsultansvariga som är indelade i olika affärsområden. Patrik har tillsammans med en till person ansvaret för en så kallad Key Account affär där Ericsson är den klart största kunden, men även Posten och ett par till kunder ingår i hans område. Han har idag ansvaret för cirka hundra konsulter där runt 80-85 % är kollektivanställda och resten är tjänstemän.

På frågan om han använder några verktyg eller hjälpmedel i sitt dagliga arbete svarar han att han för några månader sedan gått en tvådagars internutbildning i situationsanpassat ledarskap. Detta är något som de konsultansvariga skall genomgå och använda sig av i sitt dagliga arbete. Han berättar att kursen var mycket lärorik för honom och att han försöker jobba med situationsanpassat ledarskap så gott det går. På företaget finns även ett antal interna stöddokument och rutiner som han använder sig av.

Det dagliga arbetet som konsultansvarig mot de kunder Patrik jobbar mot innebär, som han själv kallar det, mycket om ”brandsläckning” vilket konkret betyder att han jobbar med att fylla luckor i form av personalbehov hos kunderna som uppkommer. Det kan innebära att kunden ringer vid klockan sju på morgonen och vill ha en konsult inom ett par timmar. Dessa arbetsuppgifter innebär att han får försöka motivera konsulterna med enkla medel som

uppmuntran och beröm för små saker. Patrik beskriver det som svårt att bedriva långsiktiga strategier för att uppmuntra och motivera personalen.

Han försöker att jobba mer delegerande i likhet med ruta S4 i modellen för situationsanpassat ledarskap⁹⁹ men har samtidigt insett att det ofta är omöjligt för en ledare i hans situation. Därför blir han ofta en ledare som mer instruerar än delegerar då denna ledarskapsstil passar bättre för det mesta. Han berättar även att han har utvecklat sitt ledarskap mot något som han kallar ”Pacing och Leading”. Detta innebär att han blivit en bättre lyssnare som är mer närvarande vid samtal med underordnade konsulter och även rent generellt vid samtal med olika personer. Han har också med tiden blivit tryggare i sin roll än han var när han började som konsultansvarig.

När det gäller delegering av enklare dagliga beslut berättar Patrik att detta är en vanlig del av hans arbete. Konsulterna som jobbar ute hos en kund måste ju själv kunna ta beslut om de till exempel vill jobba övertid eller liknande. Dessa beslut klara de av att ta själva i samråd med kunden. På frågan om han anpassar sitt ledarskap till olika situationer svarar han självfallet ja då han som jag tidigare berättat nyss gått en kurs i just situationsanpassat ledarskap och numer försöker jobba mycket med detta.

Patrik tror själv att han skiljer sig från många andra ledare genom att han tvingas jobba mycket med snabb problemlösning för sina kunder. Detta ger honom ett begränsat utrymme att jobba för att utveckla och stödja personerna som han ansvarar för. Han tycker att hans ledarstil idag mest liknar den instruerande ledaren men han önskar att han kunde vara mer delegerande. Han säger också att han gärna skulle ha mer ”ledarskapsverktyg” att jobba med och att han kommer att fortsätta utveckla att känna av situationer och vara närvarande i sitt ledarskap.

Ledare B

Anders Holmsten, Gavlegårdarna, Driftchef, 30år

Anders jobbar som driftchef på fastighetsbolaget AB Gavlegårdarna i Gävle. Han har jobbat på företaget sedan 2003 då han började som energicontroller. Efter fyra år som energicontroller tillträdde han 2007 jobbet som driftchef. Anders har en akademisk bakgrund och är utbildad till ekonomiingenjör på Högskolan i Gävle. Han har även studerat ett år utomlands i Australien, där han tog en masterexamen i logistik. Anders har alltså jobbat som chef med personalansvar i drygt två år nu och känner nu att han börjar bli varm i kläderna.

Företaget Gavlegårdarna ägs av Gävle kommun och agerar därmed enbart inom kommunen. Området sträcker sig från Hedesunda i söder till Norrsundet i norr. Gavlegårdarna har en uppdelning på två distrikt (norr och söder), vilka styrs av två distriktschefer. Inom bolaget finns 15 förvaltningsområden med runt 1000 bostäder i varje område. På huvudkontoret som ligger i Gävle finns stödenheter som ekonomienhet, teknisk enhet, serviceenhet och kundcentrum. Anders jobbar i den tekniska enheten som är uppdelad på en projektsektion och en driftsektion. Projektsektionen sysslar med nyproduktion, underhållsprojekt, rustning och stadsdelsförnyelser. Och driftsektionen som Anders leder har hand om sådant som har med komforten i bostäderna att göra, det vill säga värme, vatten, ventilation och rondering.

⁹⁹ Karlöf & Söderberg, *Ledarutmaningen*, s186-187

Anders har personalansvar för sju personer varav fem är tekniker och två är tjänstemän. Det finns några hjälpmedel för Anders i hans arbete, ett är Gavlegårdarnas personalpolicy som skall följas. Han berättar också att en stor del av hans arbete sker med datorstöd och digitala hjälpmedel. I ärendehanteringssystemet ”summarum” sker registrering av arbetsorder, kommunikation mellan enheter och återrapportering. Systemet kan även användas i uppföljningssyfte exempelvis som stöd vid utvecklingssamtal med medarbetare. Anders anser att dessa hjälpmedel är viktiga då man har personal som agerar över ett område på 8 mil. Till exempel finns alla värmecentraler uppkopplade vilket ger en bra överblick som underlättar kontrollen av det stora bestånd man ansvarar för.

En typisk arbetsdag för Anders innebär kommunikation med andra delar av företaget genom möten, e-post och telefon. Han vistas också ute i fält lite då och då och kontrollerar så att arbetsbelastningen på teknikerna inte är för hög. Mycket av hans tid går åt till olika möten och han driver även ett antal energiprojekt som innebär en del besök hos olika leverantörer. För att skapa motivation hos sina medarbetare jobbar Anders med att få ihop ett team som arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Han försöker stötta vid hård arbetsbelastning och samtidigt vara lyhörd för signaler om något är fel och i sådana fall åtgärda problemen så snabbt som möjligt för att alla ska må bra.

Anders försöker vara kommunikativ och engagerad i sitt ledarskap och han drivs av att komma framåt med de projekt han sysslar med och vill gärna nå avslut för att sedan kunna gå vidare med nästa projekt. Han säger att han drivs av att producera något. När han började som chef för drygt två år sedan tänkte han mycket på att vara lyhörd och på att lyssna in sig på vilken dynamik som fanns i gruppen. Han tror att detta är extra viktigt när man som han gjorde gick in i en gammal organisation full av erfarenhet och kunskap. Han tror att han med tiden kan utnyttja den informationen som han samlade på sig då för att i framtiden styra med trygghet på ett tydligt sätt.

Delegering ser Anders som en viktig del av sitt arbete och en förutsättning för att saker och ting skall fungera. Han tycker att det är en viktig ledaregenskap att våga delegera viktiga arbetsuppgifter. Han menar också att den som tar emot den delegerade arbetsuppgiften ofta växer med uppgiften. För att driftgruppens arbete på Gavlegårdarna skall fungera är det en förutsättning att han kan överlåta många viktiga beslut på sina underordnade. Det skulle helt enkelt inte fungera att som chef vara med och peta i vartenda beslut. Dock är det samtidigt viktigt att man håller sig till de ramar som finns för ansvar och befogenheter. Anders vill också poängtera att det är viktigt att ha en nära kommunikation med personalen, via en direkt dialog eller återrapportering i företagets ärendehanteringssystem.

Anders ser sig själv som en ledare med en coachande stil lite åt det demokratiska hållet, men han tror inte att man kan placera in sig i ett fack utan att man måste anpassa sig efter hur situationen ser ut. Vid kraftiga snedsteg får man till exempel inte tveka att vara auktoritär anser han.

Ledare C

Andrea Neuhaus, Uniflex Bemanning, Personalansvarig, 31år

Andrea jobbar som personalansvarig på bemanningsföretaget Uniflex i Gävle. Andrea har arbetat på företaget i tre år och har haft tjänsten som personalansvarig sedan hon började på Uniflex. Hon har tidigare arbetat på Ericsson som ordermottagare och även som administrativ

assistent. Andrea har en bakgrund som gymnasieekonom och har även en akademisk utbildning med en kandidatexamen i industriell ekonomi från Högskolan i Gävle 2003.

Företaget Uniflex är verksamma inom bemanningsbranschen och jobbar huvudsakligen med personaluthyrning och rekrytering. Man har även den senaste tiden breddat sitt utbud och börjat jobba med omställning och coachning för människor som är arbetslösa. Uniflex är nischade mot lager, industri, bygg, städ & service samt enklare kontorstjänster som receptionister och administrativ kontorspersonal. Företaget har rikstäckande verksamhet och finns representerat på 34 orter i landet. Man har sitt huvudkontor i Stockholm där VD, key account managers, säljavdelning och administrativ personal sitter.

Uniflex är organiserade med en verkställande direktör i toppen och ett antal regionchefer under denne. Under varje regionchef finns affärsområden med en affärsområdeschef för varje affärsområde. Under affärsområdeschefen finns sedan de personalansvariga som i sin tur har hand om personalen som jobbar ute hos olika kunder. På kontoret i Gävle finns idag en affärsområdeschef samt Andrea som alltså är personalansvarig. Andrea har personalansvaret för cirka sjuttiofem personer. Andrea jobbar både med rekrytering av personal till lediga tjänster på andra företag och med personaluthyrning av Uniflexanställda konsulter.

De hjälpmedel och verktyg som Andrea använder i sitt ledarskap är till att börja med de riktlinjer som finns inom företaget. Man har också ett antal stöddokument som hjälp vid olika situationer som uppstår då och då. Det kan röra sig om åtgärdsplaner för personal som av någon anledning har problem och behöver stöd. Uniflex har också ett affärssystem som används för administrativt arbete. I Andreas dagliga arbete ingår ofta besök ute hos kunder för att både träffa de anställda och göra avstämningar med kunderna. Hon sköter även en del administrativt arbete på kontoret. Relativt ofta vill kunderna förändra bemanningen av inhyrda konsulter, detta innebär en hel del arbete för Andrea att flytta om personal så att alla blir nöjda och får personal med den kompetens som krävs. Vissa dagar jobbar hon också med rekryteringsarbete och allt vad det innebär med att läsa folks CV, hålla i intervjuer och kolla upp referenser med mera.

Andrea försöker motivera sin personal genom att besöka dem ute på fältet ofta. Hon ger personalen mycket information om hur läget ser ut och vad som kommer att hända inom den närmaste framtiden. Detta gör hon för att de skall känna delaktighet i företagets verksamhet. Hon inser dock att det faktum att personalen är utspridd hos olika kunder försvårar arbetet med att skapa motivation och god stämning hos personalen. Men genom återkommande besök gör hon sitt bästa för att motivera och engagera personalen så gott det går. Andreas målsättning är att inom en tvåveckorsperiod besöka all personal på plats hos kunderna. Uniflex anordnar även en del personalaktiviteter för att uppmuntra sina anställda med jämna mellanrum.

De egenskaper som är utmärkande för henne som ledare är förmågan att vara enkel, ödmjuk, tydlig och engagerad i personalen. Hon är inte personen som pekar med hela handen och försöker vara auktoritär utan hennes ledarskapsstil är mer åt det demokratiska hållet. Hon tycker själv att hon genom åren har blivit tryggare i sin roll och därmed tror hon att hon ger ett säkrare intryck mot kunder och personal nu, än vad hon gjorde den första tiden som personalansvarig. Att jobba med delegering tycker Andrea är svårt i den situation som hon befinner sig. Det är svårt för henne att överlåta sina arbetsuppgifter på personalen men hon är ändå inte en sådan person som är med och petar i varje litet beslut som tas. Och personalen

som jobbar ute hos kund har ju också oftast någon ansvarig på plats som styr det dagliga arbetet.

Att anpassa sig till olika situationer och människor med olika bakgrund, utbildning och inriktning på arbete ser hon som en självklarhet. Andrea anser att detta är något man måste göra för att nå fram med sitt budskap.

4.2 Ledare i tillverkningsföretag

Ledare D

Jan Greholt, Gävle Galvan, Vice VD och Ekonomichef, 46år

Jan Greholt jobbar som Vice VD och ekonomichef på Gävle Galvan. Han har jobbat på företaget sedan år 2000 då han började på ekonomiavdelningen. Jan har under flera år jobbat som ekonomichef men de senaste fyra åren har han också haft personalansvar och varit lönesättande chef över ett antal personer. Han har idag som ekonomichef ansvaret för ekonomistaben på Gävle Galvan där åtta personer förutom han själv arbetar.

Jan har en bakgrund som egen företagare inom hotellbranschen och drev under flera år ett hotell på söder i Gävle. Han har också en akademisk utbildning i företagsekonomi inriktad mot ekonomistyrningsområdet med en magisterexamen år 1999 från Högskolan i Gävle.

Företaget Gävle Galvan består av tre affärsområden, Tryckkärl, Stålkonstruktioner och Varmförzinkning. Man tillverkar tryckkärl och stålkonstruktioner av olika slag och har även en av nordens största varmförzinkningsgrytor. Företaget finns på industriområdet näringen i Gävle. Man erbjuder sina kunder kompletta paketlösningar och tillverkar både standardprodukter och specialprodukter efter kundens behov. Företaget startades redan på 1920-talet och har sedan mitten på 1930 varit verksam på samma plats i Gävle. I oktober 2007 blev Gävle Galvan tillsammans med ett antal syskonföretag uppköpta av den norska verkstadsindustrikoncernen Saferoad AS.

Organisationen på Gävle Galvan är en linjestab med två olika tillverkningsavdelningar. Varmförzinkning och den mekaniska verkstaden. Det finns en övergripande produktionschef med en stab under sig som innehåller logistiker, inköpare, beredare och produktionsledare. Totalt är det 65 personer anställda.

Jan använder sig inte av några speciella verktyg i sitt ledarskap men berättar att han får arbeta mycket situationsanpassat då han i sitt arbete har kontakt med personer med väldigt olika arbetsuppgifter och utbildningsnivå. Det kan röra sig om allt från högutbildade logistiker med lång akademisk bakgrund till produktionspersonal som knappt har någon formell utbildning alls. Han menar att man måste anpassa sig till olika personer för att nå fram med det budskap man kommer med. Hans dagliga arbete består till stor del av att delegera frågor inom olika projekt och även inom den löpande verksamheten. Han jobbar med både stora och små frågor och ser till så att alla inblandade förstår helheten, alltså vad man håller på med och varför man gör olika saker. Han tycker att det är betydelsefullt att personalen förstår och är med på vad som är viktigt och varför.

Jan är noggrann med att uppmuntra människor som gör ett bra jobb inom till exempel ett projekt eller liknande. Han tycker att det är viktigt att få uppmuntran mer än bara verbalt och skriver därför ibland positiv feedback även i mejl. Han jobbar som tidigare nämnts

mycket med delegering och säger att detta är A och O om han inte skall göra allt arbete på ekonomiavdelningen själv, vilket naturligtvis skulle vara omöjligt. Han låter sina underordnade ta egna initiativ och tycker att personalen blir bättre och bättre på detta. Han försöker hela tiden var rak och enkel i sitt ledarskap och ser sig själv som både drivande och krävande. Jan jobbar mycket med att få personalen att förstå meningen med de arbetsuppgifter de tilldelas. De senaste åren sedan de nya ägarna tog över har inneburit mycket omställningsarbete, under denna tid har det blivit allt viktigare att få personalen att förstå just varför man genomför förändringar.

Genom åren har Jan släppt mer och mer på de små detaljerna och blivit mer övergripande som ledare. Idag är han inte med och petar i varje småsak som han kunde göra i början av sin karriär utan fokuserar på ett större perspektiv och en helhet. Han tycker att det som ledare är viktigt att övergripande kunna företagets verksamhet och veta i stora drag vad som sker ute på verkstadsgolvet. Men han ser det inte som särskilt angeläget att kunna varje liten detalj, detta överlåter han hellre på den som har det specifika ansvaret för detaljen. Han ser sig själv som betydligt mer styrande i stora frågor än i små detaljfrågor som han mer eller mindre är helt ointresserad av.

Jans anser att hans ledarskapsstil är rak och enkel med tydliga budskap.

Jan skulle gärna vilja utveckla sitt ledarskap med hjälp av en lämplig modell för ledarskap. Han tror att det skulle kunna vara bra att ha en teoretisk modell att utgå från. Även om man inte använder den fullt ut kan det vara bra med en grund för att förstå hur olika saker hänger samman. Han tror dock att man inte får bli för teoretisk utan att man måste ha både praktisk och teoretisk förståelse för att lyckas bra som ledare.

Ledare E

Lennart Kron, Automatindustrier, VD och Ekonomichef, 62år

Lennart Kron jobbar som VD och ekonomichef på företaget Automatindustrier i Hille AB. Han är även delägare i företaget tillsammans med fem andra personer. Lennart är utbildad civilekonom vid Umeå Universitet och tog sin examen 1972. Han har en lång karriär bakom sig och har under hela sin karriär jobbat med ekonomi i ledande position på ett antal olika företag i tillverkningsindustrin. Som verkställande direktör på Automatindustrier är han den som har det yttersta ansvaret för ledning och styrning av företaget. Men han vill dock poängtera att alla sex delägarna i företaget har sina specialistområden som de är insatta och kunniga inom. Därför har var och en av de sex delägarna ansvar för sitt specialistområde, vilket var något som de kom överrens om när de tog över företaget 1986, stora beslut tar de dock tillsammans.

Företaget Automatindustrier ligger i stadsdelen Hille i utkanten av Gävle. Företaget sysslar med legotillverkning av olika detaljer till tillverkningsindustrin. Det rör sig om bland annat detaljer till glasmaskiner, fordonsindustri och borrarustningar med mera. Företagets största kunder är Emhart Sweden, Volvo CE, Volvo lastvagnar, Atlas Copco, Sandvik och Sunfab. Man har satsat mycket på kvalitet och miljö och har en ISO certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001. På Automatindustrier finns idag 31 personer anställda men Lennart berättar att man har varit ca 45 personer på företaget under de senaste 10-15 åren, dock blev man tvingad till vissa personalneddragningar under finanskrisen det senaste året.

Organisationen på Automatindustrier består av de fem avdelningarna försäljning, produktion automathall, produktion efterbearbetning, produktionsteknik samt kvalitets och miljöavdelning. Man har även en övergripande ekonomiavdelning och i toppen av organisationen finns styrelsen och den verkställande direktören Lennart.

Lennart berättar att de inom företaget har provat några olika hjälpmedel för ledarskap och personalutveckling men att man nu börjat använda sig av medarbetarsamtal vilket han själv tycker har fungerat bra, han har även fått positiva signaler från personalen sedan man började med detta. De använder även ett bonussystem som innebär att personalen har möjlighet till extra ekonomisk ersättning om man gör ett bra jobb. Personalen är indelad i lag, där ett lag kan ha ansvaret för till exempel tre maskiner. Om laget presterar bättre än vad som beräknats, det vill säga tillverkar ordern fortare än beräknat, utgår en bonus till samtliga i laget, denna beräknas efter en modell.

För att skapa motivation hos medarbetarna låter man varje individ ta eget ansvar för sina arbetsuppgifter och själva styra över hur man på bästa sätt utför dessa. Detta är något som är väldigt uppskattat och Lennart tror att detta är en starkt bidragande orsak till den låga personalomsättningen på företaget. Han berättar också att man har ovanligt lite sjukskrivningar hos de kollektivanställda. Man har valt att satsa mycket på personalen och jobbar med frihet under ansvar, mycket information till personalen om vad som händer inom och runt i kring företaget. Skulle någon anställd ha problem på det personliga planet ställer man alltid upp och stöttar och försöker hjälpa till att lösa problemen. Personalen i produktionen är också relativt höglönad för den typ av arbete som de utför.

Lennarts anser att hans ledarskapsstil är åt det demokratiska och stödjande hållet, han är som han säger själv ”ingen som pekar med hela handen” utan han tror mycket på att människor som kan påverka sin egen situation åstadkommer också det bästa resultatet. Hård styrning tror han inte på även om man ibland måste vara tydlig om någon missköter sig. Han tycker att delegering är en vital fråga men har själv ibland problem att delegera uppgifter till tjejen som sköter ekonomin på företag som är direkt underställd honom i egenskap av economichef. Detta är en fråga som de två diskuterat och som han jobbar med att förbättra. Han har dock inga problem att låta underordnade ta egna beslut.

När det gäller att anpassa sitt ledarskap till olika situationer säger han att detta är ett måste när man har att göra med många olika personer som har olika bakgrund och olika kunskaper. Lennart tycker också att det är viktigt att man förankrar beslut hos sina medarbetare innan man tar besluten.

Han avslutar sedan intervjun med att säga:

”medarbetare med frihet gör ett bättre jobb än den som är styrd”

Ledare F

Esa Palmu, Korsnäs, Serviceledare, 48år

Esa jobbar som serviceledare på Korsnäs pappersbruk i Gävle. Han har jobbat inom Korsnäs under hela sin yrkeskarriär som han påbörjade med feriearbete 1978. Esa läste verkstadsteknik i skolan och blev efter att han avslutat sin utbildning anställd på Korsnäs som mekaniker. Den första tiden jobbade han på avdelningen för lut och kraft, där fick han efter några år prova på att arbeta i ledande position. Bland annat fungerade han som kontaktperson i ett ombyggnadsprojekt, Esa blev sedan 1989 anställd som arbetsledare. Esa jobbade som

arbetsledare på lut och kraftavdelningen fram till 1999 då han blev överflyttad till pappersbruket. Esa berättar att när han flyttade över till pappersbruket var det en helt ny produktionsprocess som han inte alls var så insatt i som den han hade arbetat med förut på lut och kraftavdelningen. Det blev en hel del nytt att lära sig men det gick bra, och anledningen till att han blev överflyttad till pappersbruket var för att man visste att han var en bra arbetsledare.

Korsnäs är ett företag som utvecklar, tillverkar och säljer nyfiberbaserade förpackningsmaterial, det vill säga förpackningar av papper. Företagets produkter säljs till användare med mycket höga krav på effektiva, kreativa och funktionella förpackningslösningar. Företaget har totalt cirka 1900 personer anställda och har verksamhet över hela Europa. Pappers och kartongtillverkningen sker dock uteslutande i Sverige där man har tre stycken produktionsanläggningar, Gävle, Frövi och Rockhammar. I Gävle där Esa arbetar är fabriken uppdelad i tre olika block, ved och fiber, lut och kraft samt pappersbruk. Esa är serviceledare/chef på den mekaniska underhållsavdelningen för pappersbruket.

Esas befattning som serviceledare innebär att han ansvarar för att upprätthålla och utveckla effektivt mekanikunderhåll inom hela pappersbruket. Han har ett chefsansvar där det ingår att styra verksamheten mot uppsatta mål samt leda och utveckla underställd personal. Esa har idag personalansvar över tjugotvå personer som alla jobbar med service och underhåll. Han använder sig av ett antal tekniska hjälpmedel i sitt dagliga arbete, det blir många telefonsamtal och mycket arbete vid datorn. I en databas har han tillgång till hjälpmedel för att genomföra medarbetarsamtal och andra personalutvecklande åtgärder som internutbildningsdokument och rehabiliteringsverktyg. Han har även tillgång till befattningsbeskrivningar och andra hjälpmedel för personalhantering via datorn.

En typisk arbetsdag börjar Esa klockan halv sju med att ordna PowerPoint bilder till morgonmötet. Han kollar av vad som hänt under gårdagskvällen och natten, det kan röra sig om nya arbetsorder och annat som kommit in. Esa kollar också av läget med driftledarna och operatörerna i fabriken för att ta reda på eventuella problem som behöver åtgärdas. Efter frukosten vid klockan nio har Esa ett morgonmöte med sin egen personal på den mekaniska underhållsavdelningen där man går igenom dagens agenda. Detta möte kan handla om problem som behöver lösas under dagen och hur man skall planera och prioritera arbetet. En vanlig arbetsdag innebär också att Esa deltar i olika möten.

För att skapa motivation hos sina medarbetare försöker Esa att vara öppen och tillmötesgående. Han låter medarbetarna prova på nya saker och komma med idéer om hur olika saker skall genomföras. Han försöker alltid stötta och ta folk på allvar. Enkla grejer som att bjuda på fika med jämna mellanrum eller gå ut och äta med medarbetarna tar han initiativ till då och då för att skapa god stämning i gruppen. Esa tycker att det handlar om att ge och ta. Han berättar att han ibland tvingas att ringa ut folk på akuta uppdrag mitt i natten när problem uppstår i någon av maskinerna, då är det viktigt att man har en bra relation till medarbetarna om de skall ställa upp. Esa tycker att det som utmärker honom som ledare är att han är öppen, eftertänksam och en god lyssnare.

I början av karriären berättar Esa att han var mer styrande än han är idag, detta berodde mest på att man på den tiden normalt jobbade mer på detta vis. Idag är han mer en coachande ledare som låter folk ta många egna beslut. Han berättar att arbetsgrupperna också har blivit större vilket har gjort att allt mindre tid finns för att styra. När det gäller delegering säger Esa att det är ett krav att man delegerar för att verksamheten ska fungera. Detta är en viktig del av

hans arbete som serviceledare. Det måste finnas ett ömsesidigt förtroende mellan honom och personalen under honom. Många dagliga beslut kan medarbetarna ta själva men i vissa frågor måste Esa ta beslut själv.

Esa anpassar sitt ledarskap till olika situationer, till exempel då man har ett underhållsstopp i fabriken kan det finnas 60-70 inhyrda entreprenörer som jobbar samtidigt. Då gäller det att man är tydlig och att inga frågetecken kring vad som skall göras finns. Nästan alltid är tidsplanen för underhållstoppen tight och det krävs därför att allt fungerar som det är tänkt för att maskinen eller maskinerna åter skall kunna tas i drift vid rätt tidpunkt. Att kommunicera med alla inblandade och planera arbetet blir då extra viktigt. Esa tycker själv att han skiljer sig från andra ledare genom att vara lyhörd och se möjligheter istället för hinder. Han lyssnar också noga på sin kunniga personal. Esas ledarskapsstil är analytisk och eftertänksam enligt honom själv. Han tycker också att det här med ledarskap är en viktig fråga.

5. Analys

I detta kapitel jämförs resultatet av den empiriska undersökningen med uppsatsens teoriavsnitt. Varje respondent analyseras först enskilt, sedan görs en övergripande analys där jag lyfter fram skillnader och likheter som finns mellan de olika ledarna, både inom samma verksamhetstyp och även mellan de olika verksamhetstyperna, tjänsteföretag och tillverkningsföretag.

5.1 Ledare i tjänsteföretag

Ledare A

Patrik Stjernstedt, Proffice, Konsultansvarig, 32år

Patriks arbete som konsultansvarig innebär mycket arbete på distans från sina underordnade. Detta gör att han får svårt att nå fram med långsiktiga strategier och utveckling för den enskilde medarbetaren. Han fungerar mer som en chef i kraft av sin formella position än en ledare. Han försöker dock släppa på tyglarna, jobba mer delegerande och därmed överlåta ett större ansvar på medarbetarna. Han pratar om pacing och leading som innebär att han är noggrann med att lyssna in sig på medarbetarnas åsikter. I bemanningsbranschen där han är verksam krävs snabba insatser, snabba beslut och det kommer nya uppdrag med kort varsel. Detta gör att hans ledarskapsstil styrs åt det instruerande eller kanske till och med auktoritära hållet trots att han egentligen vill jobba mer demokratiskt och delegerande. Att situationsanpassa sitt ledarskap ser Patrik som en viktig del av sitt arbete, detta är också inom Proffice ett uttalat tillvägagångssätt att jobba på för samtliga konsultansvariga. Det faktum att han nyligen genomgått en kurs i situationsanpassat ledarskap visar att man tror på detta arbetssätt inom företaget.

Patriks bakgrund som anställd konsult inom företaget under cirka tio år ger honom en god insikt i hur det vardagliga arbetet ser ut för de personer som idag är underställda honom. Detta ger honom ovärderliga kunskaper i hur man som anställd konsult vill bli behandlad av chefen. Jag tror att detta tillsammans med hans vilja att utveckla sig själv och sitt ledarskap gör honom till en bra konsultansvarig. Ett problem som jag kan se med Patriks arbete är att han har personalansvar över väldigt många människor, detta gör att de blir svårt för honom att kommunicera och engagera sig i alla underordnade. Han har visserligen en kollega till hjälp men att styra hundra personer låter som en svår uppgift även om man är två. Det krävs en väldigt god kommunikationsförmåga för att lyckas nå fram till alla.

Ledare B

Anders Holmsten, Gavlegårdarna, Driftchef, 30år

Anders tjänst som driftchef på Gavlegårdarna ser jag som ett typiskt ingenjörsjobb där man handhar mycket teknisk utrustning och jobbar mycket med datorstöd och andra digitala hjälpmedel. En fördel som jag kan se ur ledarsynpunkt direkt är, att Anders underordnade antagligen är relativt kunniga inom sitt arbete och därmed har förmågan att ta egna bra beslut utan att Anders tvingas vara med och peta i varje fråga. Anders berättar också att det inte skulle fungera om han var med och petade i varje fråga. Anders är relativt ny som chef och har under sin första tid försökt vara lyhörd och jobbat mycket med att lyssna in sig på hur

gruppen fungerar. Han jobbar en hel del med att skapa en lagkänsla hos sina medarbetare så att de blir ett sammansvetsat team som jobbar mot samma målsättningar. Att stötta och stödja och våga delegera är, som jag ser det viktiga ledaregenskaper som Anders innehar. Han säger själv att han har en coachande ledarskapsstil åt det demokratiska hållet men jag skulle snarare vilja beskriva hans ledarskapsstil som demokratisk med stödjande, delegerande inriktning.

Anders har ett stort engagemang i det han gör och man hör när man pratar med honom att han upplever sina arbetsuppgifter som intressanta och utvecklande. Att trivas med sitt jobb är en förutsättning för att man skall lyckas nå fram till sina medarbetare vilket jag får uppfattningen om att Anders gör. Anders har också en lagom stor grupp människor att styra, detta ökar hans möjligheter att engagera sig i samtliga underordnade.

Ledare C

Andrea Neuhaus, Uniflex Bemanning, Personalansvarig, 31år

Andreas arbete som personalansvarig på Uniflex Bemanning innebär till stor del ett distansledarskap då hennes personal är utspridd på olika ställen. Detta skapar naturligtvis problem för henne när det gäller att nå fram med olika buskap till personalen. Andreas lösning på detta är frekventa besök ute på fältet för att informera medarbetarna om det som är viktigt och intressant för dem att veta. Hur nuläget ser ut och vad som skall hända inom den närmaste framtiden till exempel. Hon vill att varje medarbetare skall känna delaktighet och gör sitt bästa för att skapa motivation och engagemang hos hela den personalstyrka som hon ansvarar över. Bemanningsbranschen kräver många snabba beslut och personal flyttas runt på olika uppdrag. Detta försvårar långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete för personalen och gör att ledaren i detta fall Andrea tvingas att anpassa sig till olika situationer och jobba styrande och instruerande när en medarbetare hamnar på ett nytt uppdrag som denne saknar vana av att arbeta i. Dock är många uppdrag återkommande och i dessa fall är personalen så insatt och kunniga i sitt arbete att hon kan släppa på styrningen.

Andrea tycker själv att hon är enkel, ödmjuk och tydlig i sitt ledarskap. Hon har ett stort engagemang i sin personal vilket hon också visar genom att frekvent göra besök hos dem och hålla dem informerade om läget. Andrea är ingen auktoritär ledare utan tvärtom har hon en demokratisk ledarskapsstil som både kan vara instruerande när det behövs och tränande eller stödjande när det behövs. Att situationsanpassa är en viktig del av hennes arbete som är en förutsättning för att arbetet skall fungera i praktiken. Jag får också uppfattningen att hon är en ödmjuk person vilket eventuellt kan kopplas till det faktum att hon är kvinna. Att Andrea har ansvaret över så många som sjuttiofem personer försvårar naturligtvis hennes möjligheter att nå fram med sina olika buskap till samtliga medarbetare.

5.2 Ledare i tillverkningsföretag

Ledare D

Jan Greholt, Gävle Galvan, Vice VD och Ekonomichef, 46år

Jan Greholts tjänst som ekonomichef och vice VD på Gävle Galvan innebär att han är en högt uppsatt chef inom företaget med ett stort ansvar för både långsiktiga strategiska frågor och dagliga beslut. Han har dagligen kontakt med många medarbetare som har väldigt olika arbetsuppgifter och utbildningsnivå. Detta gör att han får jobba mycket med att situationsanpassa sitt ledarskap. För att hans budskap skall nå fram måste han anpassa sig till de olika individerna, allt från lågutbildade verkstadsarbetare till högutbildade ekonomer och

logistiker. Hans egen grupp personal i ekonomistaben styr han med en demokratisk och delegerande ledarskapsstil, han jobbar mycket med uppmuntran och positiv feedback när medarbetare gör ett bra jobb. Han låter också personalen ta egna initiativ och många egna beslut i det dagliga arbetet eftersom han anser att detta är utvecklande för den enskilde medarbetaren. Denna grupp på åtta personer är också lagom stor för att Jan skall kunna nå fram till samtliga personer med sina budskap.

Organisationen på Gävle Galvan är en linjestabsorganisation¹⁰⁰ vilket innebär att med ansvar följer befogenheter. Min uppfattning är att detta stämmer bra överrens med verkligheten på företaget Gävle Galvan.

Jan är inte en ledare som auktoritärt detaljstyr, han är en demokratisk ledare som fokuserar på ett större perspektiv och ser helheten snarare än detaljerna. Han tycker själv att hans ledarskap präglas av att vara rak och enkel med tydliga budskap. För att fastställa hur bra detta stämmer överrens med verkligheten skulle det krävas en djupare undersökning men min känsla att det stämmer ganska bra.

Ledare E

Lennart Kron, Automatindustrier, VD och Ekonomichef, 62år

Lennart Kron är förutom VD även delägare och ekonomichef i företaget Automatindustrier. Han har lång erfarenhet från arbete i ledande position och som verkställande direktör har han ett stort ansvar för strategiska beslut på företaget. Företaget är organiserat i något som liknar en funktionell organisation¹⁰¹ där var och en jobbar med sitt specialismråde. Produktionspersonalen är indelad i olika arbetslag som vart och ett har sitt ansvarsområde.

Lennart är noga med att påpeka att individer ska ha eget ansvar och själva få styra över sina arbetsuppgifter för att kunna utvecklas och göra ett bra arbete. Företaget jobbar med ett hos de anställda uppskattat bonussystem och det verkar som att man har lyckats implementera en företagskultur¹⁰² där de anställda trivs och jobbar bra för att uppnå positiva resultat.

Lennart har en klart demokratisk ledarskapsstil som är åt det stödjande hållet, detta är han också medveten om själv. Han jobbar med att bli bättre på att delegera arbetsuppgifter och befogenheter till sin underordnade på ekonomiavdelningen. Att situationsanpassa sitt ledarskap är en självklarhet för honom då han dagligen har att göra med personer med väldigt olika kunskaper och bakgrund. Det som är utmärkande för Lennart är att han tror mycket på frihet under ansvar och självgående medarbetare trots att vissa av dem har relativt låg utbildningsnivå.

Ledare F

Esa Palmu, Korsnäs, Serviceledare, 48år

Esa Palmu är en ledare med lång erfarenhet från arbete på korsnäsfabriken i Gävle. Han har jobbat som arbetsledare under många år och har även erfarenhet från att jobba som mekaniker vilket innebär att han har stor förståelse för sina underordnade och deras arbetsuppgifter. Esas arbete innebär mycket planering och strukturering av vilka arbetsuppgifter som skall

¹⁰⁰ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s19-20

¹⁰¹ Rubenowitz, *Organisationspsykologi och ledarskap*, s17-18

¹⁰² Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s20

utföras och när, detta kan sammankopplas med transaktionellt ledarskap men känns ändå inte riktigt som Esas ledarskapsstil. Han är en öppen och tillmötesgående person som låter sina medarbetare komma med förslag på hur olika arbetsuppgifter skall utföras och låter dem ta egna beslut. Detta gör honom till en ledare som har en demokratisk ledarskapsstil. Han berättar att han genom åren blivit mindre styrande och mer coachande vilket antagligen stämmer bra överrens med verkligheten. När man pratar med Esa får man uppfattningen att han är en analytisk och eftertänksam ledare som stödjer sina underordnade i vått och torrt. Delegering är också en viktig del av hans arbete. Jag får också känslan av att Esa är ett typexempel på en ledare som får alla i teamet med sig, en bra ledare som är mer ledare än chef.

Att situationsanpassa sitt ledarskap är ett måste för Esa då han under så kallade underhållsstopp har ansvaret för förutom sina egna mekaniker, ett stort antal inhyrda entreprenörer med olika kunskaper och bakgrund som med ett pressat tidsschema skall utföra underhållsarbete på maskinerna i pappersbruket.

5.3 Övergripande Analys

Precis som det första stycket i mitt teoriavsnitt antyder finns det ingen entydig definition på ledarskap. Alla ledare i denna studie jobbar utifrån olika förutsättningar, några har personalansvar för väldigt många människor medan andra har en mer lagom stor grupp att fokusera sitt ledarskap på. Ett par av ledarna är högt uppsatta chefer inom respektive organisation vilket ger dem stort ansvar för sina företags utveckling.

Två av respondenterna arbetar på tjänsteföretag i bemanningsbranschen, Patrik och Andrea, och har till stor del samma arbetsuppgifter. Detta gör att man naturligtvis kan hitta flera likheter i deras arbete som ledare. Att leda på distans, ta snabba beslut, flytta runt folk och att ansvara för många medarbetare är gemensamma problem för dessa två ledare. Jag upplever dock Patriks ledarskap som något mer auktoritärt än Andreas, utan att för den skull vara en helt auktoritär ledare. Det verkar finnas en högre nivå av stress och snabba beslut för honom än det gör för henne. Kanske beror detta på kunder med olika krav men det kan också vara så att Andrea är en lugnare person än Patrik.

Anders som är min tredje respondent inom tjänsteföretag har ett arbete som skiljer sig ganska rejält ifrån de andra två tjänsteföretagarna. Anders styr en greppbar grupp på sju personer vilka samtliga är relativt självgående medarbetare som klarar att ta många egna beslut själva, utan hans medverkan. Han visar också precis som Andrea sitt engagemang genom att frekvent besöka sina medarbetare ute i fält. Gemensamt för alla dessa tre ledare är att samtliga i grunden är demokratiska ledare. Anders fungerar dock mer som en demokratisk ledare än Patrik och Andrea som tvingas arbeta mer styrande och instruerande. Detta beror på hur bemanningsbranschen ser ut med många snabba beslut och personal som tvingas flyttas runt. Om det vore möjligt skulle antagligen även Patrik och Andrea agera mer demokratiskt i sin ledarskapsstil än man gör idag.

De tre respondenterna inom tillverkande företag har också flera likheter. Jan och Lennart är bägge civilekonomer med högt uppsatta tjänster på respektive företag. Detta gör att de engagerar sig mer i stora övergripande frågor för företagen. Deras mångåriga erfarenhet från att arbeta i ledande befattning gör också att de framstår som trygga i sina roller och låter därmed sina underordnade få större frihet att ta egna beslut och sköta sina arbetsuppgifter självständigt. Detta gäller även den tredje respondenten inom tillverkande företag, Esa som också har lång erfarenhet som ledare. Gemensamt för alla tre är alltså att de har en klart

demokratisk ledarskapsstil, eftersom de alla låter de underordnade styra det vardagliga arbetet själva och är lyhörda för gruppens åsikter och önsknings. Min åsikt är att detta beror på att alla tre har lång erfarenhet som ledare och är kloka individer som är duktiga på att jobba i ledande befattning.

Vid en jämförelse av de olika ledarna i olika verksamhetstyper kan man se att skillnaderna mellan ledare inom tjänsteföretag och tillverkningsföretag är betydligt mindre än jag trodde innan detta arbete påbörjades. De skillnader jag kan hitta är inget som direkt kan kopplas till om företaget ledaren är anställd på är tillverkande eller tjänsteproducerande. Istället hittar jag många likheter, som att man som ledare är lyhörd och lyssnar och engagerar sig i sina underordnade. Att man styr på ett demokratiskt sätt med en demokratisk ledarskapsstil, och att man situationsanpassar sitt ledarskap. Att den demokratiska ledarskapsstilen är den mest använda i bägge dessa verksamhetstyper är antagligen inte något revolutionerande utan snarare ganska väntat då demokratisk ledarskap anses vara relativt vanligt i Sverige. Denna insikt hade jag personligen dock inte innan denna studie genomfördes, utan det är något som har vuxit fram under arbetet med denna uppsats.

I vissa fall verkar ledare inom tjänsteföretagen styra hårdare än ledarna inom tillverkande företag, detta i rak motsats till vad jag trodde innan denna undersökning. Som jag ser det kan det finnas flera anledningar till detta, en anledning är att mina respondenter inom tjänsteföretag alla är unga ledare som arbetat kort tid i ledande befattning medan mina respondenter inom tillverkningsföretag alla är äldre och mer erfarna ledare. Mina tankar om att ledare inom tillverkande företag måste använda sig av auktoritär styrning eftersom deras underordnade ofta har enkla enformiga arbetsuppgifter stämmer inte alls när man ser hur till exempel Lennart agerar som ledare på Automatindustrier. Däremot tvingas ledare på bemanningsföretag vara mer instruerande vilket i och för sig kan bero på att många av deras underordnade arbetar just med enkla enformiga arbetsuppgifter inom tillverkande industri. Bemanningpersonalen flyttas också ofta mellan olika uppdrag vilket gör att de aldrig hinner arbeta in sig riktigt ordentligt på en arbetsplats.

Sammanfattningsvis tycker jag alltså att min fördomsfulla bild av skillnader på ledarskap inom tjänsteföretag och tillverkande företag var mer eller mindre helt felaktig. Att personal inom tillverkande industri har mer enformiga arbetsuppgifter än personal inom tjänsteföretag tror jag inte längre. Inte heller att ledare inom tillverkande företag är mer auktoritära än ledare inom tjänsteföretag. Samtliga ledare som jag intervjuat vill och försöker vara moderna i sitt ledarskap och har i grunden en demokratisk ledarskapsstil. Att detta skulle bero på slumpen ser jag som mycket osannolikt och knappast troligt.

6. Slutsats

I detta kapitel presenterar jag den slutsats jag kommit fram till i uppsatsen. Slutsatsen återkopplas till syfte och problemformulering. Detta kapitel innehåller även förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Vilka skillnader och likheter finns hos ledare i tjänsteföretag jämfört med ledare i tillverkningsföretag? Och vilka ledarskapsstilar har de?

Då min studie är relativt liten och endast omfattar sex olika ledare ska resultatet av den inte ses som något slutgiltigt och exakt svar på hur ledarskap inom de undersökta verksamhetstyperna ser ut. Resultatet skall istället ses som steg på vägen mot ökad förståelse och bättre kunskaper om ledarskap och ledarskapsstilar. Jag själv tycker efter att ha skrivit denna uppsats att jag har fått en djupare förståelse för hur ledarskap ser ut och fungerar i verkligheten. Min förhoppning är att även läsaren har fått en djupare förståelse för ledarskap och ledarskapsstilar. Min egen bild av ledarskap inom tjänsteföretag jämfört med tillverkningsföretag visade sig vara helt felaktig. Mina förutfattade meningar var långt ifrån sanna. Ledarskap är, precis som jag var inne på både i uppsatsens inledning och i teoriavsnittet, ett komplext begrepp som innefattar många olika saker.

Skillnaderna på hur ledare inom tjänsteföretag agerar jämfört med ledare inom tillverkningsföretag är väldigt små. Denna studie visar att hur ledarskapet ser ut inom ett företag inte beror på om företaget är ett tillverkande eller tjänsteproducerande företag. De skillnader jag har hittat hos de olika ledarna beror istället på andra saker. Ledarens erfarenhet, ledarens ålder, antalet underordnade, de underordnades arbetsuppgifter och de underordnades erfarenhet av arbetsuppgifterna, är sådant som påverkar ledarskapet mer än företagets verksamhetsinriktning.

Likheterna mellan ledarskap inom tjänste- och tillverkningsföretag är däremot relativt många. Samtliga ledare som intervjuats jobbar med att situationsanpassa sitt ledarskap. Ledarskapsstilarna hos de olika ledarna i denna studie är också likartade. Samtliga ledare är i grund och botten demokratiska ledare, men de har lite olika inriktningar på sina ledarskapsstilar. Dessa olika inriktningar beror mest på ledarens ålder och erfarenhet. Men även här spelar antalet underordnade, de underordnades arbetsuppgifter och deras erfarenhet av arbetsuppgifterna roll. Därmed kan man inte säga att ledarskapsstilen heller beror på om företaget är tillverkande eller tjänsteproducerande. Hur man agerar som ledare och vilken ledarskapsstil man har hänger naturligtvis också ihop.

Sammanfattningsvis är min slutsats att jag inte kan hitta några betydande skillnader på ledarskapets inriktning och ledarens ledarskapsstil som beror på om ledarens företag är ett tjänsteföretag eller ett tillverkande företag. Däremot kan jag hitta flera likheter där den största är att samtliga ledare som jag intervjuat i denna uppsats har en i grunden demokratisk ledarskapsstil. Sett ur ett större perspektiv tycker jag att ledarskap och ledarskapsstil inom de två olika verksamhetstyperna tjänste- och tillverkningsföretag utgår från samma grunder.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Att studera den demokratiska ledarskapsstilen närmare skulle vara väldigt intressant. Denna ledarskapsstil visade sig vara den vanligaste ledarskapsstilen för ledarna inom denna studie. Därför skulle det vara intressant att studera denna ledarskapsstil på djupet för att försöka hitta olika nyanser och inriktningar av demokratiskt ledarskap.

Att kvantitativt studera vilken ledarskapsstil ledare inom tjänsteföretag jämfört med tillverkningsföretag har, skulle också vara intressant. En enkätundersökning med ett stort antal ledare från tjänsteföretag och samma antal ledare från tillverkningsföretag. Detta för att statistiskt bevisa vilken typ av ledarskap och vilken ledarskapsstil ledare inom dessa två olika verksamhetstyper använder sig av.

Ett annat intressant uppslag skulle vara att jämföra unga oerfarna ledare med äldre erfarna ledare. Här tror jag att man skulle hitta betydligt fler skillnader än vad jag gjort i denna studie. Detta då min undersökning resulterade i att ålder och erfarenhet spelar större roll för ledarens ledarskapsinriktning och ledarskapsstil, än vilken verksamhetstyp dennes företag verkar inom.

Ett ytterligare förslag till fortsatt forskning är att jämföra kvinnliga ledare med manliga. Dock är detta ett relativt vanligt ämne för undersökningar om ledarskap vilket gör ämnet, i mina ögon mindre intressant att studera djupare.

Källförteckning

Böcker

- Alvesson Mats**, (2001), *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber ekonomi
- Bryman Alan, Bell Emma**, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi
- Clegg Stewart, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone**, (2007), *Ledning & organisation*, Malmö: Liber
- Granér Rolf**, (1994), *Personalgruppens psykologi*, Lund: Studentlitteratur
- Halvorsen Knut**, (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur
- Hamrefors Sven**, (2009), *Kommunikativt ledarskap*, Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag
- Hersey Paul**, (1984), *Locka fram det bästa*, Malmö: Liber
- Holme Magne Idar, Solvang Bernt Krohn**, (1997), *Forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur
- Johansson Lars-Göran**, (2000) *Introduktion till vetenskapsteorin*, Stockholm: Thales
- Karlöf Bengt, Söderberg Sven**, (1989), *Ledarutmaningen*, Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB
- Lennér-Axelson Barbro, Thylefors Ingela**, (2005), *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur och Kultur
- Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo**, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur
- Patel Runa, Davidsson Bo**, (1994), *Forskningsmetodikens grunder (andra upplagan)*, Lund: Studentlitteratur
- Rohlin Lennart m.fl.**, (2003), *Ledarskap och lärande*, Lund: Studentlitteratur
- Rubenowitz Sigvard**, (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Trost Jan**, (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur
- Weber Max**, (1983), *Ekonomi och samhälle del 1*, Lund: Argos

Artiklar

Avery Gayle C, Ryan Jan, (2002), *Applying situational leadership in Australia*, Journal of Management Development, Vol. 21 No. 4, pp. 242-262

Gill Roger, Oshagbemi Titus, (2004), *Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations*, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 1, pp. 93-106

Ruyter Ko de, Schepers Jeroen, Wetzels Martin, (2005), *Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach?*, Managing Service Quality, Vol. 15 No. 6, pp. 496-508

Internet

<http://www.blanchard.se>

2009-11-09

http://www.expowera.se/mentor/foretaget/personal_agare.htm

2009-10-04

<http://www.ne.se/karisma>

2009-10-06

<http://www.ne.se/lang/kvalitativ-metod>

2009-10-17

<http://www.ne.se/lang/kvantitativ-metod>

2009-10-17

<http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=151&Base=1&MenuID=182>

2009-10-06

Intervjuer på plats

Patrik Stjernstedt, Proffice Gävle, 2009-11-02

Anders Holmsten, Gavlegårdarna, 2009-11-02

Jan Greholt, Gävle Galvan, 2009-11-18

Lennart Kron, Automatindustrier i Hille, 2009-11-20

Andrea Neuhaus, Uniflex Gävle, 2009-11-25

Esa Palmu, Korsnäs Gävle, 2009-12-01

Mejlintervju

Roland Nilsson, Smurfit Kappa Sverige, 2009-11-27

Bilaga 1

Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Företag:

Befattning:

Uppsatsen handlar om ledarskap och ledarskapsstilar. Syftet är att ta reda på vilka likheter och skillnader det finns mellan ledare med olika bakgrund och i olika typer av organisationer.

Hur ser din bakgrund ut?

Hur länge har du arbetat som chef?

Vad har du för utbildning?

Vad består ditt företags huvudsakliga verksamhet av?

Hur är ni organiserade/organisationsstruktur?

Hur många personer är du chef över?

Använder du dig av några verktyg/hjälpmedel i ditt ledarskap?

Beskriv kort en typisk arbetsdag

Hur gör du för att skapa motivation för dina medarbetare?

Vad är utmärkande för dig som ledare/chef?

Har ditt chefskap/ledarskap förändrats med tiden och i så fall hur?

Anser du att delegering är en viktig del av ditt arbete?

Är det möjligt för dig att överlåta dagliga beslut på dina medarbetare eller behöver du ha full kontroll på alla beslut som tas själv?

Anpassar du ditt ledarskap till olika situationer?

Vad skiljer dig från andra ledare?

Vilken ledarskapsstil anser du att du har?

Är det något med ditt ledarskap som du vill lyfta fram som jag glömt fråga om?

Bilaga 2

Mejlintervju med Roland Nilsson

Namn: Roland Nilsson

Företag: Smurfit Kappa Sverige

Ålder: 55

Befattning: Regionchef

Uppsatsen handlar om ledarskap och ledarskapsstilar. Syftet är att ta reda på vilka likheter och skillnader det finns mellan ledare med olika bakgrund och i olika typer av organisationer.

Hur ser din bakgrund ut?

Började jobba i livsmedelsbutik i charken blev butikschef efter ett par år. Fick barn och började som säljare pga. Affärstidslagen, efter tre fyra år blev jag distriktschef i en grupp på fyra personer. Omorganisationer gjorde att gruppen utökades till att vara 10st, nästa omorganisation blev det 17 personer och idag ansvarar jag för 30 medarbetare

Hur länge har du arbetat som chef?

Ca 25 år

Vad har du för utbildning?

Naturvetenskapligt gymnasium, Köpmansbrev, ekonomiutbildningar på högskola ca 120 poäng. Interna chefskurser mm

Vad består ditt företags huvudsakliga verksamhet av?

Produktion, utveckling och marknadsföring av wellpappförpackningar. Detta innebär att vi både har en tjänstedel som utvecklar våra kunders inpackning och förpackning samt ren produktion.

Hur är ni organiserade/organisationsstruktur?

Multinationell koncern med totalt 45 000 anställda.

Organisationsnivåerna i koncernen är att Lands VD'ar har 3 nivåer över sig.

Smurfit Kappa Sverige har huvudkontor i Eslöv där bl.a. marknad, försäljning ingår, vi har 4st produktionsenheter + dotterbolag små fabriker.

Antal Nivåer i organisationen inom SKS är 4-5st

Hur många personer är du chef över?

Ca 30 personer

Använder du dig av några verktyg/hjälpmiddel i ditt ledarskap?

Medarbetarsamtal, olika rapporter. Försöker ha stora öron.

Beskriv kort en typisk arbetsdag

Är på kontoret 2-3 dagar per vecka reser övriga dagar.

Kundbesök, sambesök, personliga möten med säljare, i övrigt möten av olika slag såsom styrelsemöten marknadsmöten ledningsgruppsmöten etc.

Vanlig dag kommer till kontoret åtgärdar mail brev etc., diskuterar olika problem/möjligheter med personalen. Mycket telefon från kollegor inom företaget samt kunder.

Hur gör du för att skapa motivation för dina medarbetare?

Frihet under ansvar, Låta personalen ta beslut vilka jag stöttar.

Vad är utmärkande för dig som ledare/chef?

Lyhörd delegerande, social, har ganska stor fackkunskap.
Målstyrning försöker alltid poängtera vad som är **viktigt**.

Har ditt chefsskap/ledarskap förändrats med tiden och i så fall hur?

Ja jag gör mindre operativa saker själv

Anser du att delegering är en viktig del av ditt arbete?

Det finns alltid någon som är bättre än du själv på något specifikt.
Att delegera till dem som är bra på vissa delar är ett framgångsrecept och konsten att göra detta skapar resultat

Är det möjligt för dig att överlåta dagliga beslut på dina medarbetare eller behöver du ha full kontroll på alla beslut som tas själv?

Jag överlåter i princip alla dagliga beslut till mina medarbetare men är alltid öppen för diskussioner.

Anpassar du ditt ledarskap till olika situationer?

Ja ibland måste man ta beslut och driva dessa trots att andra inte tycker samma sak.

Vad skiljer dig från andra ledare?

Delegerar och diskuterar mycket och visar på att jag litar på deras vilja och kompetens.

Vilken ledarskapsstil anser du att du har?

En demokratisk resultatorienterad ledarstil (om det nu finns någon sådan)

Är det något med ditt ledarskap som du vill lyfta fram som jag glömt fråga om?

Nej jag tror inte det.