

# HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD

Institutionen för beteendevetenskap

C-uppsats i Pedagogik

(41-60) 20 poäng

Ht 2005

## **Intervjuer av chefer om ny ledarstil**

Författare: Ann-Kristin Danielsson

Handledare: Marie-Louise Hjort

## **Förord**

När nu uppsatsarbetet kommit till sitt slutskede vill jag visa min ödmjukhet inför de personer som bidragit till att jag kunnat genomföra denna studie.

Först och främst vill jag innerligt tacka studiens intervjupersoner, som med sitt vänliga bemötande, välvilligt och inlevelsefullt berättade om sin befattning och sin utvecklingsprocess till ledare. Tack vare Ert positiva bemötande till att vilja bidra med Era kunskaper har Ni del av denna uppsats slutgiltiga resultat. Vidare vill jag tacka min handledare Marie-Louise Hjort för råd under arbetets gång. Slutligen vill jag rikta ett tack till mina nära och kära som alla, på olika sätt underlättat tillvaron under min uppsatsskrivande tidsperiod. Utan er hade uppsatsarbetet inte varit möjligt att genomföra.

Sjöbo 5 januari, 2006

Ann-Kristin Danielsson

## **ABSTRACT**

Denna uppsats handlar om ett packningsföretags försök att förändra ledarstilen. Att införa en ny ledarstil var en av flera förändringar som planerats för att göra företaget mer effektivt och framgångsrikt. Ändringen skulle göras utifrån ett bestämt koncept, "ledare som förebild". Syftet med min studie var att undersöka vilka tankar och uppfattningar chefer hade om den nya ledarstilen samt ta reda på hur den påverkat deras yrkesutövning. En hastigt uppkommen lönsamhetsproblematik åsidosatte implementering av ny ledarstil inom företaget. Sambandet ny ledarstil och yrkesutövning kunde då inte studeras och därmed kunde inte syftet med studien uppnås i sin helhet. Insamling av datamaterial har skett genom intervjuer med fem chefer inom företaget. Undersökningens resultat har tolkats utifrån ett kulturellt perspektiv på ledarskap och redovisats under tre teman. Resultaten indikerar att en chefsbefattning är en sammanflätad funktion av chefskap och ledarskap samt att den senare behöver definieras och utvecklas. Studien visar också att en överenskommelse om att ändra ledarstil blev åsidosatt. Som en följd av detta har de flesta av de intervjuade cheferna har utvecklat en skepticism om det över huvud taget finns några förutsättningar att förändra ledarstilen. Resultat från studien tyder på att den nuvarande ledningskulturen förhindrade försöket med att implementera en ny ledarstil.

Nyckelord: ledarskap, utveckling, förebild, kompetens, organisation, kunskap, lärande.

# INNEHÅLL

1 Inledning .....	5
2 Bakgrund .....	6
2.1 Förändring och utveckling inom organisationer.....	6
2.2 Kultur .....	7
2.2.1 Ledarskap i ett kulturellt perspektiv .....	7
2.2.2 Kulturella hinder och begränsningar.....	9
2.3 Kritik mot ledarskapsforskning.....	10
2.4 Tidigare forskning om ledningsfunktion och förebildsbeteende.....	10
2.4.1 Informell och formell ledningsfunktion .....	10
2.4.2 Förebildsbeteende .....	12
2.4.3 Ledare som förebild – "leder andras lärande" .....	12
2.4.4 Ledare som förebild – "leder det egna lärandet" .....	13
2.4.5 Ledare som förebild – "utövar påverkan på andra".....	13
2.5 Studiens syfte och frågeställning .....	14
3 Metod.....	16
3.1 Intervju.....	16
3.2 Datainsamlingsmetod .....	16
3.2.1 Urval.....	17
3.2.2 Förfarande vid intervjuerna.....	17
3.2.3 En överraskning.....	18
3.3 Bearbetning och analys .....	19
3.3.1 Etiska övervägande .....	19
3.3.2 Diskussion kring val av metod.....	20
4. Resultat .....	22
4.1 En chefsbefattning .....	22
4.1.1 Ledare för ett funktionsområde.....	22
4.1.2 Befattning med mer än ledarskap .....	23
4.1.3 Chefer strävar mot att vara mer ledare än chef.....	23
4.1.4 Definition saknas för befattningen.....	24
4.1.5 Diskussion kring temat "en chefsbefattning" .....	25
4.2 Ändring av ledarstil .....	27
4.2.1 Behov föreligger för ny ledarstil .....	27
4.2.2 Ändring utifrån konceptet "ledare som förebild" .....	27
4.2.3 Hörnstenar som grundval för ny ledarstil .....	28
4.2.4 Tankar och reflektioner efter seminariet .....	29
4.2.5 Diskussion kring temat "ändring av ledarstil" .....	29
4.3 Hinder för ny ledarstil .....	32
4.3.1 Företagets ständiga lönsamhetsproblematik.....	32
4.3.2 Ett affärsinriktat och auktoritärt ledarperspektiv .....	32
4.3.3 Förlust av kompetens.....	32
4.3.4 Ingen strategi och vision för hur företaget ska ledas.....	33
4.3.5 Revirtänkande mellan funktionsområden .....	33
4.3.6 Ett entreprenörskap på VD-posten .....	33
4.3.7 Diskussion kring temat "hinder för ny ledarstil" .....	34
4.4 Förslag till utökade studier i företaget.....	38

Källförteckning

Bilagor 1-3

## 1 INLEDNING

Denna uppsats handlar om ett företag inom packningsbranschen som har ett pågående förändringsarbete i syfte att stärka sin konkurrenskraft på marknaden. Detta arbete startade under år 2004 i samband med en ny ägarstruktur och en ny verkställande direktör. En av de förändringar som ska genomföras är att utveckla företagets ledningsstil utifrån ett koncept, "ledare som förebild". Uppsatsarbetet har sin utgångspunkt i detta förändringsarbete tillsammans med mitt intresse för organisation och ledarskap. Arbetet handlar om chefers tankar och uppfattning om försöket att införa en ny ledarstil i företaget.

Arbetet med att förändra ledarskapet påbörjades i juni år 2005. Under ett par dagar var företagets chefer samlade, för att utveckla sina kunskaper om ledarskap samt om kommunikationens och det sociala nätverkets betydelse för detta. Vidare diskuterades också vilka krav som ska gälla för chefsbefattningar. Seminariedagarna resulterade i att det togs fram grundvärderingar för en ny ledarstil och beslut fattades att implementera dem omgående i det vardagliga arbetet.

I juni, vid tidpunkten för seminariet, blev jag uppmärksam på att företaget skulle implementera en ny ledarstil. Detta ledde till att jag, hösten år 2005, utökade mina studier till att även omfatta ledarskap/organisation. I december samma år genomfördes det praktiska undersökningsarbetet med att intervjua fem chefer. Vid det första intervjutillfället fick jag vetskap om att den nya ledarstilen aldrig implementerats utan hade åsidosatts för en akut uppkommen lönsamhetsproblematik, som fortfarande inte var löst. Jag ställdes inför en oförutsedd situation som gav mig anledning att tänka efter hur jag skulle gå vidare. Beslutet blev att fortsätta som planerat men det eftersträvade syftet med undersökningen uppnåddes inte till fullo. Det gick nu inte att få svar på hur chefernas yrkesövning kommit att påverkas av ny ledarstil. I uppsatsen beskrivs de resultat jag kommit fram till i undersökningsarbetet.

I nästa kapitel redovisas den teoretiska referensram som tagits fram för att diskutera undersökningens empiriska dataresultat. Dessa studier har gett mig en förståelse för att packningsföretaget vill förändra sitt ledarskap samt vad som kan ligga till grund för att införa en ledarstil utifrån målbilden "ledare som förebild".

## 2 BAKGRUND

Denna undersökning utgår från ett kulturellt perspektiv på chefs- och ledarskap i en organisation. På grund av det ömsesidiga förhållande som finns mellan ledarskap och organisation, inleds kapitlet med ett avsnitt om "förändring och utveckling inom organisationer". Därefter följer ett avsnitt om *kultur* och det omfattar i sin tur två delar, dels "ledarskap i ett kulturellt perspektiv" och dels "kulturella hinder och begränsningar". I kapitlets tredje avsnitt framhålls "kritik mot ledarskapsforskning" och i det fjärde kapitlet redovisas "tidigare forskning om ledningsfunktion och förebildsbeteende". Varje teoriavsnitt avslutas med en sammanfattning och en kommentar. Kapitlet avslutas med studiens syfte och frågeställning.

### 2.1 Förändring och utveckling inom organisationer

Inom organisationer pågår det ett kontinuerligt förändringsarbete. De förändringar som skett inom arbetslivet har medfört att attityder, förväntningar och värderingar har förändrats. Mayo & Lank (1994) framhåller att förändringarna har fört med sig att det utvecklats en insikt om humankapitalets och det sociala nätverkets betydelse för att en organisation ska överleva i sitt affärsmässiga sammanhang.

En organisationsförändring kan innebära att skapa en platt, flexibel och processbaserad organisation. Förändringen kan underlätta en organisations möjligheter att snabbare förändras och utvecklas eftersom individerna kommer närmare varandra. Närheten ökar det erfarenhetsbaserade lärandet vilket i sin tur leder till att nya kunskaper och färdigheter utvecklas. Det är en nödvändighet att en organisation på detta sätt kontinuerligt utvecklar sin kompetens, hävdar Mayo & Lank (1994). Detta håller Sandberg & Targama (1998) med om och poängterar att organisationers kompetens måste ständigt växa, utvecklas och förnyas.

För att organisationer ska lyckas med förändringar krävs det att de skapar forum för dialoger, förklarar Sandberg & Targama (1998). Dessa dialoger bör präglas av en öppenhet och flexibilitet kring hur man kan förändra, utveckla och förbättra verksamheten. I sådana dialoger ges det också tillfällen till att styra arbetet mot de mål och resultat som finns för en verksamhet. Ahltorp (1998) vill dock hävda att en organisations utveckling är helt beroende av om människorna i det sociala nätverket är motiverade av att lära av sina erfarenheter. Ahltorp betonar att "*lärande människor utvecklar lärande organisationer*" (a.a. s.15).

Kotter (1999) hävdar att organisationers kontinuerliga förändrings- och utvecklingsarbete kräver ett effektivt ledarskap. För att ett ledarskap ska bli effektivt måste det accepteras av den sociala omgivning som finns i en organisations kontext, poängterar Rohlin, Skärvad & Nilsson (1994). Detta håller Ahrenfelt (2001) med om och konstaterar att "*organisationen med dess uppdrag bildar grunden för en chefs existensberättigande som just chef och ledare*" (s.68).

En kort sammanfattning av detta avsnitt ger en insikt om att förändring och utveckling inom organisationer är något som kontinuerligt pågår och som är oundvikligt. Närhet mellan medarbetare utvecklar kunskap genom ömsesidigt lärande och effektiviteten blir högre. För

att förändra och utveckla en organisation krävs ett ledarskap som är accepterat av de anställda. En reflektion som jag gör i detta sammanhang är att genom att dagens samhälle förändras i allt snabbare takt måste detta göra förändringsarbetet mer komplext.

## 2.2 Kultur

Kultur är något som är gemensamt och som människor delar med varandra inom ett visst sammanhang. I en organisation bildar begreppet kultur en ram för de fenomenen finns inom dess kontext. Fenomenen handlar om olika beteenden, sociala företeelser, traditioner och processer som kan uppfattas och som får en meningsfull innebörd. Kultur handlar om gemensamma innebörder i sociala interaktionsprocesser.

Kultur används av Alvesson (2001) som ett analysverktyg på organisation och ledarskap. Då är det viktigt att skilja på kulturell och social struktur eftersom de representerar olika infallsvinklar på likartade fenomen. Alvesson (2001) framhåller att *"kulturen beskriver socialt handlande såsom beroende av den innebörd det har för de inblandade, medan den sociala strukturen beskriver det sociala handlandet utifrån vilka konsekvenser det får för det sociala systemet ska fungera"* (s.14). Tidigare forskning, påpekar Alvesson, har i hög grad fokuserat på de sociala strukturerna, beteenden och relationer och av den anledningen har dessa forskningsstudier gett ytliga beskrivningar utan någon djupare förståelse av dess innebörd och symbolik. En kulturanalys är avgränsad och precis eftersom den inriktar sig på fenomen om hur människor tänker strategiskt, hur de tolkar och reagerar på en ledares handlingar, hur de uppfattar kunder och vilken innebörd de lägger i olika etiketteringar inom det organisatoriska systemet.

En organisations kultur skapar värden, innebörder med mening och betydelser. Människorna uttrycker kulturen på olika sätt i kommunikationen med varandra. Om människorna inte problematiserar sina gemensamma erfarenheter, insikter, värden och innebörder så reproduceras den befintliga kulturen inom organisationen. Om man vill förändra och utveckla krävs det att man reflekterar och utvecklar ett kritiskt förhållningssätt till de kulturella antagandena som annars betraktas som något som är givet och självklart.

### 2.2.1 Ledarskap i ett kulturellt perspektiv

Under 1900-talet har arbetslivet och samhället förändrats, vilket lett till att medarbetarnas perspektiv på ledarskap har förändrats. Den underdånighet som funnits hos människorna i förhållande till organisationsledning har försvunnit, framhåller Alvesson (2001). Enligt Ahltopp (1998), initierades denna förändring i Sverige under 1970-talet i samband med lagen om medbestämmande kom till. Lagen medförde att auktoriteter började ifrågasättas. Alvesson framhåller förändringen har för med sig att nu måste ledare aktivt arbeta med att övertyga medarbetare, kunder, samarbetsparters och även sig själv om vilka ideal, föreställningar och värden som är betydelsefulla.

Ledarnas syn på medarbetarna har också förändrats. Bolman & Deal (1997) skriver att under 1900-talets början hade ledare ett rationell-ekonomiskt perspektiv på människorna i organisationen. Det innebar att ledare kontrollerade, styrde och hotade med straff, för att

människorna skulle utföra det arbete de var ålagda att göra. Ledares synsätt har så småningom förändrats till att bli mer socialt inriktat med en betoning på människors motivation och gemenskap. Perspektivet som värderar människors sociala krafter har ytterligare utvecklats till en insikt om att människor har en utvecklingspotential, att människan vill förverkliga sig själv om hon får möjlighet att arbeta självständigt, kreativt och flexibelt.

Begreppet ledarskap, menar Alvesson (2001), refererar till mångfacetterade och komplexa fenomen. Ledarskap är en *"komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande"* (s. 146). För att beskriva ledarskap måste man ta hänsyn till den sociala kontext där ledarskapsprocesserna äger rum. Kontexten omfattar samhället, branschen som organisationen är etablerad i samt den organisation där interaktionen mellan ledare och underordnade sker. Det går därför inte att göra en allmän definition av begreppet ledarskap eftersom det har olika innebörd och värderas olika beroende på inom vilken social kontext ledarskapet utövas. Enligt Alvesson kan det vara betydelsefullt att ha vissa teoretiska idéer om vad ledarskap kan referera till för att ge förståelsen en riktning. En sådan teori bör omfatta följande:

*"Ledarens handlande"*

*"Sociala relationer mellan ledare och medarbetare"*

*"Den organisationskulturella kontexten som ger scenen för ledarskapsrelationen"*

*"Hur medarbetarna tolkar och förhåller sig till ledarens handlande"* (Alvesson, 2001, s. 149)

Traditionellt beskrivs ledarskap som ett beteendemönster – en viss ledarstil. Men Alvesson hävdar att ledarskap ska ses som en uppsättning av handlingar som äger rum i en social process. På det sättet tar man hänsyn till de inblandades tolkningar och uppfattningar.

Begreppet ledarskap är enligt Alvesson (2001) en *"påverkansprocess"* som äger rum i ett *"ojämlikt förhållande"* mellan ledare och de individer som påverkan utövas på. Den viktigaste aspekten på ledarskap är dess effekter på företagets prestationer. Samband mellan ledarskap och resultat är svåra att upptäcka och de länkar som möjligtvis går att finna säger i sin tur ingenting om hur ledarskapet praktiskt fungerar. Det är alltså reaktionerna och verkningarna av ledarskapshandlingarna som avgör ledarskapets funktion. Alvesson hävdar att *"alltför ofta pratas det slentrianmässigt och oprecist om ledarskap"* (s.164). Ramen för ett ledarskap bestäms utifrån den kultur som finns på samhällsnivå och på organisatorisk nivå. De flesta organisationer är utsatta för de allmänna kulturella värderingar som finns i samhället. Påverkan sker dels via massmedia, dels via de olika socialiseringsprocesser som anställda inom organisationen tidigare varit inblandade i till exempel vid utbildning, vid andra arbetsplatser samt att medarbetare också helt enkelt är deltagande samhällsmedborgare. Organisationskulturen påverkas också genom det samarbete som finns med leverantörer, kunder och andra i den organisatoriska kontexten. Därmed kan man säga att de normer som finns inom den organisationskulturella kontexten anger ramen och bestämmer ledarskapet.

Ledarens handlingar legitimeras av medarbetare och andra om de överensstämmer med deras normer och ramar. Genom förhandling kan en ledare gradvis påverka och därmed åstadkomma en förändring. Alvesson (2001) menar att ledarskap är *"kulturdrivet"* genom att

människor inom och utom den organisatoriska kontexten vägleder en chef om hur ledarskapet ska utövas.

### **2.2.2 Kulturella hinder och begränsningar**

Inom en organisation skapas kulturella föreställningar, idéer och värderingar. Kulturen kan fungera som en stabilitet och vara en utgångspunkt för mänskligt handlande, men den kan även motverka förändring och utveckling hos människor. Att förstå kulturens negativa och begränsande aspekter är viktigt. Då finns det också en möjlighet till förändring och utveckling utöver de kulturella begränsningarna. Om människor däremot inte ifrågasätter kulturella fenomen, påverkas de av en form av subtil maktutövning.

Makt är till sin natur är strukturerande och uppbyggande. I en organisation kan makt vara svår eller omöjlig att avgränsa eftersom det också ligger i maktfenomenets natur, skriver både Alvesson (2001) och Alvesson & Deetz (2000). De påpekar att makt är något som "utövas" och som existerar när den uttrycks i människors handlingar. Lindgren (2003) påpekar att en individs maktutövning, inverkar, påverkar och förändrar andra aktörers handlingsfält. Denna form av makt anser han är en medveten handling, för att uppnå disciplin. Olika former av makt kan vara tydliga och uttalade, men också subtila och så minimala att de nästan är invävda i en viss situation. Oftast pågår flera former av maktutövning parallellt i en och samma situation.

I alla former av sociala nätverk utvecklas osynliga makt- och påverkansmönster. Dessa mönster utgör samförstånd och sammanhållning utifrån de gemensamma intressen som finns inom verksamheten. Samtidigt så framkallar makt- och påverkansmönster olika former av konflikter, när individer blir medvetna och förstår vad som sker i vissa situationer.

Den osynliga makten byggs upp av en förening av förekommande fenomen inom samhälle, branscher, organisationer eller grupperingar. Dominerande föreställningar och värderingar utgör en form av osynlig makt, med en innebörd som alla tar för givet och underkastar sig. Alvesson (2001) menar att det är viktigt att lyfta fram den osynliga makten eftersom den på olika sätt begränsar och påverkar resultat, som man inom en viss verksamhet vill uppnå.

Alvesson (2001) vill påpeka att det är viktigt när man använder en kulturell referensram att ha insikt om att det finns fallgropar. En sådan fallgrop är att det är lätt att glida över till att fokusera på beteenden istället för innebörder och betydelser. Därför är det viktigt, menar Alvesson, att ha i åtanke att både ledarskap och organisationskultur kräver precision och djup för att förstås och uppfattas på rätt sätt. Om man i ledarskapsutövning inte anknyter till organisationskulturen kan man inte heller förändra den. Av den anledningen måste organisations kultur vara utgångspunkten för ledarskaputövning.

Sammanfattningsvis handlar kultur om något som är gemensamt och som människor delar inom en viss kontext och omfattas av olika idéer, föreställningar och värderingar. Kultur anger ramen för de fenomen som utspelas inom ett organisatoriskt sammanhang. Kulturella strukturer får inte förväxlas med sociala strukturer eftersom de representerar olika infallsvinklar på likartade fenomen. Ledarskap är ett fenomen och ramen för ledarskapet bestäms inom en organisatorisk kontext. Här vägleder individer en chef hur denne ska utöva sitt ledarskap. I denna uppsats har jag valt att betrakta ledarskap utifrån ett kulturellt

perspektiv. Jag delar Alvessons (2001) uppfattning om att kultur ger en djupare innebörd på fenomenet ledarskap som utspelas i en viss organisationskulturell kontext.

## 2.3 Kritik mot ledarskapsforskning

Ledarskapsforskning har präglats av nypositivistiska och normativa antaganden. Det har funnits en tonvikt på regler och procedurer, menar Alvesson & Deetz (2000), vars syfte har varit att säkra objektivitet i praktik och resultat. Författarna menar att, i takt med att antalet forskningsinsatser har ökat, har de också bidragit till en variering och förvirring istället för gemensam uppfattning om ledarskapsbegreppet. De ledarskapsteorier som har utvecklats betraktar författarna inte som bra och väl underbyggda utan de vill hävda att den traditionella metodologin för ledarskapsforskning har misslyckats med sin uppgift.

Studier om ledarskap har vanligtvis fokuserat på hur ledare *beter* sig i förhållande till sina medarbetare samt hur ledaren *leder* en organisation och därmed *påverkar* en organisationens kultur. Forskning framhåller ofta också att samarbetet mellan ledare och medarbetare är en interaktion i riktningen ledare till medarbetare. Då döljs det att även ledare har sin överordnade chef som ledare. Ledarskapsforskning har vanligtvis också tillskrivet ledarskap ett alltför stort inflytande än den makt de i verkligheten har. Alvesson (2001) vill framhålla denna starka tilltro på ledarskap är ett kulturellt fenomen som "*återspeglar socialt påhittade 'sanningar' som det är väl värt att kritiskt granska*" (s.169). Tilliten till ledarskapets maktinflytande har medfört att forskningen missat att studera hur medarbetare reagerar och agerar på när ledare tar initiativ och försöker utöva inflytande.

Alvesson (2001) hävdar i ledarskapsforskningens tunna beskrivningar saknas en illustration om hur kultur och ledarskap samverkar. Oftast, menar han, framställs organisationskulturen som ett enkelt objekt som förändras genom ledarskapsåtgärder. Då tas ingen hänsyn till att organisationskulturen faktiskt utgör ramen för ledarskapet eller att effekter av ledarskap är en konsekvens av hur människor tolkar och formar ledarskapets innebörd. Att ledarskap har en "kulturell" underordning har inte beaktats inom ledarskapsforskningen.

En sammanfattning av kritiken som riktats mot ledarskapsforskning är att den snarare skapar en förvirring än att den klargör vad ledarskap egentligen handlar om. Anledningen är att ledarskapsforskningen har fokuserat på ideologiska beskrivningar av ledarskap och har saknat en beskrivning om den organisationskulturella kontext som ett ledarskap faktiskt agerar inom. Följden har blivit att ledarskap har beskrivits på ett ytligt sätt snarare än den djupare innebörd som dialektiken mellan ledarskap och dess omgivande individer omfattar. Denna kritik är utifrån mitt perspektiv befogad och jag delar Alvessons (2001) uppfattning om att ledarskap har en kulturell underordning.

## 2.4 Tidigare forskning om ledningsfunktion och förebildsbeteende

### 2.4.1 Informell och formell ledningsfunktion

Många forskare menar att det är viktigt att särskilja den formella och den informella funktionen inom begreppet ledarskap. Den formella ledarskapspositionen kallas oftast för

management/chefskap. Kotter (1990) anser att detta är en produkt av 1900-talets komplexa organisationsutveckling. Utan chefskap, menar han, hade det varit fullständigt kaotisk och det hade i sin tur hotat organisationernas existens.

Chefskap, menar Alvesson (2001), är en position som någon har utsetts till och med utmärkelsen fått formella befogenheter för en viss verksamhet. Ledarskap har en mer informell karaktär som utövar inflytande "*genom människors huvuden, hjärtan och värderingar*" (s.179) och är en process som hjälper till att styra och mobilisera människor i en viss verksamhetsriktning. Båda ledningsformerna har såväl likheter och olikheter, påpekar Kotter (1990).

När det gäller likheter mellan formellt och informellt ledarskap, omfattas båda av att ta de beslut som krävs för att hålla en verksamhet igång. En annan likhet innebär att skapa sociala nätverkssystem som ser till att verksamhetens arbete blir utfört i förhållande till uppsatt målsättning. Kotter (1990) menar att det formella och informella ledarskapet utgör tillsammans en reell ledningsfunktion, där ingen av funktionerna kan förbises eller negligeras.

Trots att det finns likheter mellan formellt och informellt ledarskap finns det också en påtaglig skillnad. När det handlar om planerings- och budgetprocesser fokuserar det formella ledarskapet på kortsiktiga och långsiktiga tidsramar, på detaljer, på att undvika risker och på att få en instrumentell rationalitet. I detta avseende handlar det informella ledarskapet om att upprätthålla en viss inriktning, att utveckla en långsiktig framtidsvision och strategier för att skapa de förändringar som behövs för att uppnå visionen. Det informella ledarskapet innefattar ett visst risktagande samtidigt som det också tar hänsyn till människors värderingar (Kotter, 1990).

En annan skillnad gäller organisering och strukturering av det sociala nätverket. I detta sammanhang upprättar formellt ledarskap handlingsprogram och tillvägagångssätt som ser till att "*rätt man är på rätt plats*", så att ansvar och maktbefogenheter kan delegeras. I stora drag handlar formellt ledarskap om att se till att få en kontinuitet i det organisatoriska nätverkssystemet. När det gäller organisering och strukturering av människor arbetar det informella ledarskapet i stället med att få i gång dialoger och kommunikation mellan människorna. Syftet med kommunikationen är att få människor, team och grupper, att förstå den organisationens vision och strategier samt att inse betydelsen i dem (Kotter, 1990).

En ledarskapsfunktion är också att se till att saker och ting verkligen utförs och verkställs på ett tillfredsställande sätt. Då fokuserar formellt ledarskap på att kontrollera, identifiera avvikelser och på problemlösning. I detta sammanhang, menar Kotter (1990), försöker det informella ledarskapet att motivera, inspirera och göra medarbetare delaktiga så att de känner sig tillfredsställda och upplever sig ha kontroll.

Fundamentalt skiljer sig de båda ledarskapsfunktionerna åt genom att formellt ledarskap förutspår och producerar resultat medan det informella ledarskapet framkallar ett effektivt resultatarbete. Kotter (1990) hävdar att de båda ledarskapsfunktionerna, formellt och informellt ledarskap, kan tillsammans producera de nödvändiga förändringar som krävs för

att få en kaotisk situation under kontroll. Gemensamt kan de över tid hålla en verksamhet i gång samt skapa betydelsefulla och lämpliga förändringar som krävs för en verksamhet.

### 2.4.2 Förebildsbeteende

I föregående avsnitt beskrevs begreppet ledarskap. I många beskrivningar av ledarskap kopplar man medvetet ihop begreppen ledare och förebild. Alvesson (2001), menar att en sådan sammankoppling av två termer utgör en metafor vilket skapar en språklig illustration och beskrivning som har förmågan att kommunicera och förmedla kunskaper.

I svenska akademins ordlista kan man läsa att *förebild* innebär att, "ha någon som förebild" vilket är lika med att "ha någon som ett föredöme". Svensk synonym ordbok lyfter fram att *förebild*, är bland annat synonymt med, "rättesnöre", "norm", "modell", "prototypsymbol", "ideal". Det hänvisas också till *föredöme* vilket är synonymt med ett "efterföljansvärt exempel".

Sedan årtal tillbaka, menar teoretikern Bandura (1986), har förebildsfenomenet erkänts som ett medel att överföra värden, attityder och mönster för tänkande och beteende. Bandura framhåller att mänskligt beteende lärs in genom att observera andra individmodeller. Det som händer när en individ observerar andra, är att regler formas för beteendet i en kodad information i hjärnan och fungerar som en vägledning för hur man ska handla i olika situationer. När människor studerar andra förebilder, lär de sig ungefär hur de ska utforma ett beteende, vilket kan bespara dem onödigt kraftansträngning eller svårigheter som kan uppstå genom felaktiga handlingar.

Bandura (1986) menar att en stor del av social kunskap och förmåga utvecklas när människor observerar andras beteende och de konsekvenser det för med sig för dem. Han påpekar att en förebild som har ett speciellt symboliskt värde kan både vara ett förebildsmedium samtidigt som denne applicerar och överför lämplig kunskap till andra. Genom att sprida beteendeuppfattningar som avbildas i ord och bilder, anser Bandura, att det är möjligt att överskrida förebildens kontextuella begränsningar av kunskapsförmedling.

### 2.4.3 Ledare som förebild – "leder andras lärande"

Viitala (2004) är en forskare från Finland som menar att ledarskap måste ha en pedagogisk dimension för att kunna beskriva utvecklingsbehov och ta fram metoder som kan utveckla organisationer. I detta sammanhang menar Viitala att ledare kan använda sitt eget beteende för att uppmuntra lärande och utveckling vilket innebär att ledarrollen närmar sig till att mer fungera som en lärare och coach. En ledare som stödjer lärande, måste också främja kommunikation samt skapa forum och nätverk för ömsesidiga dialoger.

Ett ledarskap med ett förebildsbeteende påverkar medarbetare samtidigt som ledare också på olika sätt stödjer deras arbetsinsatser genom handledning och återkoppling. Ett sådant ledarskap hjälper medarbetare att utvecklas i både sin yrkesutövning och i att stärka sin självkänsla. Medarbetare inspireras och motiveras, poängterar Kotter (1999), när "*leaders recognize and reward success, which not only gives people a sense of accomplishment but also make them feel like they belong to the organization that cares about them*"(s.107). Denna form av ledarskapspåverkan har som syfte att ge medarbetare möjlighet att växa i sin yrkesroll.

#### **2.4.4 Ledare som förebild – "leder det egna lärandet"**

Kouzes & Posner (1995), två forskare från Nordamerika, har under ett decennium forskat om ledarskap i olika delar av världen. De har kommit fram till att ledarskap handlar inledningsvis om att individer måste lära sig att leda sig själv och sin personlighet. I grunden handlar det alltså om en personlig utveckling där individer tar tillvara och lär sig av de inlärningsstillfällena som ges. Sådana inlärningsituationer kan dels vara som formell utbildning/träning men omfattar även vardagliga situationer i vilka man genom att iakttä och observera andra och därmed lära sig av deras beteenden. Ledare som tar tillvara och reflekterar över de erfarenheter som de i sin yrkesutövning gör leder aktivt sitt eget lärande vilket i sin tur innebär en personlig utveckling.

Även Ahlertorp (1998), en svensk forskare, menar att ledares lärande och personliga utveckling är av stor vikt för klara de krav och utmaningar som ledare ställs inför. Personligt lärande och utveckling är en förutsättning för att agera som coach, mentor och föredöme för andra. Ahlertorp menar att en person i chefsbefattning är genom sitt sätt att vara en förebild, när denna person företräder organisationen utåt men även uppåt och inåt i organisationen. Hon påpekar dock att preferenserna skiftar för hur en föredömlig ledare ska vara i sitt beteende men anser att de bör vara av en sådan karaktär att det utifrån ett medarbetarperspektiv uppstår en vilja att se upp till och följa den förebildliga personen i chefsbefattningen.

#### **2.4.5 Ledare som förebild – "utövar påverkan på andra"**

Kouzes & Posner (1995) har i sin ledarskapsforskning identifierat framgångsrika ledarskapsbeteenden som handlar om att utöva påverkan på andra. Dessa har utkristalliserats i ett samarbete mellan konsulter världen över inkluderat Sverige. Deras forskning visar att slumpmässigt utvalda svenska chefer påverkar som mest när de har fått en insikt och blivit medvetna om att använda sig av följande beteenden i sitt ledarskap, att *"ifrågasätta befintliga processer, förankra en gemensam vision, delegera handlingskraft, vara en förebild och att väcka entusiasm"* (s.21).

I en forskningsgranskad artikel från Kanada av Wright and Carrese (2002) påvisas individer som är medvetna om att de är förebilder använder sitt föredömliga beteende för att påverka studenter i medicinska undervisningssituationer. Avsikten med sådan påverkan är att försöka få studenterna att anamma de attityder och beteenden som förebilderna själv uppvisar när de interagerar med dem. Förebildsbeteendet används alltså som en metod för att lära andra att bli kompetenta medicinska yrkesutövare.

Wright and Carrese (2002) forskningsresultat påvisade en relation mellan att vara förebild och specifika karaktärsegenskaper. Sådana egenskaper var till exempel förmåga till att upprätthålla goda relationer, positiv utstrålning, engagemang mot positiv utveckling, integritet och ledarskapsförmåga var egenskaper som visade sig relatera till det föredömliga beteendet.

Ett annat forskningsresultat var att det fanns ett implicit och övergripande samband mellan att undervisa och att vara förebild. Förebilderna skapade genom sitt engagemang goda relationer med sina studenter. De goda relationerna påverkade läroprocesserna så att det utvecklades specifika filosofier och metoder för lärande.

Ett annat forskningsresultat som också påvisades var, för att förebildens påverkan skulle ge genomslag var det av betydelsefullt att förebilden hade en insikt om sina egna begränsningar. Denna insikt och ödmjukhet inför sina egna tillkortakommanden menar Wright and Carrese (2002) var betydelsefullt för förebildernas personliga utveckling.

Sammantaget visar Wright and Carrese (2002) forskning visar att undersökningens förebilder hade personliga egenskaper, undervisande förmågor och ovanliga förmågor som övervägde deras egna begränsningar så att de blev effektiva förebilder som med sitt beteende påverkade andra. Forskarna poängterar att dessa förebilders egenskaper representerar beteenden som kan förändras och förvärfvas. Det påvisades också att studenter motiverades till att efterlikna flera, olika förebilder.

En sammanfattning av detta avsnitt är att ledarskapfunktioner kan var både formella och informella. Den formella funktionen tilldelas sina maktbefogenheter ovanifrån och den informella får sina maktbefogenheter underifrån, om funktionen vinner acceptans. Vidare kopplas ledarskap ofta samman med begreppet förebild och betraktas ofta i beskrivningar som en dimension av ledarskapet. Förebildsfenomen har en potential för socialt lärande. Forskning visar att förebild används som en metod för att "leda andras lärande". Förebild kan också vara användbart för "personligt lärande och utveckling" samt när det handlar om att "påverka andra individer i en viss riktning".

Min uppfattning är att förebildsfenomenet kan vara ett funktionellt verktyg och en tillgång när ledare påverkar med ett förhållningssätt som får andra i omgivningen att växa och förändras på sätt som de uppfattar som positivt och utvecklande. Det är också min mening att fenomenet är positivt vid personlig utveckling. Min uppfattning är att det är av stor vikt att ha ett kritiskt förhållningssätt till denna form av lärande, för att inte "ledas" fel.

## 2.5 Studiens syfte och frågeställning

Som tidigare nämnts handlar denna uppsats om ett packningsföretag som planerat att implementera en ny ledarstil utifrån konceptet "ledare som förebild". Under chefernas seminariedagar sammanställdes ett kompendium i form av ett antal overheadbilder. Dessa bilder har jag skrivit om, för att göra dem anonyma, och lagt som bilaga till denna uppsats (bilaga 2). Jag har också bildat mig en uppfattning utifrån bilderna om innebörden av konceptet "ledare som förebild". Den insikt jag utvecklat om konceptet återges nedan.

Konceptet "ledare som förebild" tolkar jag som en strategi för att utveckla packningsföretagets ledarskap. Själva konceptet bygger på att chefer ska uppträda och agera som förebilder. En chef ska formulera en positiv målbild på hur han eller hon vill uppfattas av sin omgivning. Beteende grundas på fyra grundläggande värderingar, tillit, flexibilitet, information och resultat. Den inledande fasen är att utveckla chefer i deras yrkesroll. Så småningom ska detta leda till att övriga anställda att utvecklas i sin yrkesutövning. Människor ska inspireras till samarbete. Detta ska leda till att det skapas positiva attityder och värderingar inom och utom packningsföretaget. I sin förlängning ska strategin leda packningsföretaget till en affärsmässig framgång

Syftet med denna undersökning är att ta reda på hur några chefer, i företaget, har uppfattat och tänkt kring den nya ledarstilen som deras chefsbefattning ska omfattas av. Vidare vill jag veta hur deras nya agerande har påverkat chefsbefattningens yrkesutövning.

Undersökningens frågeställningar är

1. Hur uppfattar chefer sin befattning inom företaget?
2. Hur uppfattar chefer förändring av ledarstil utifrån konceptet "ledare som förebild"?
3. Hur har konceptet "ledare som förebild" påverkat cheferna i deras yrkesutövning?
4. Vilka tankar har utvecklats efter seminariedagarna?
5. Uppfattar chefer några hinder för att förändra ledningsstilen inom företaget?

I kommande kapitel redovisas undersökningens uppläggning med målsättningen att uppnå syftet med undersökningen samt att få svar på de formulerade frågeställningarna.

### **3 METOD**

En klassisk metodologisk distinktion är den mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Alvesson & Deetz (2000) framhåller att det är mer fruktbart att använda sig av en kritisk forskning som fokuserar på hur människor uppfattar sin värld samtidigt som det också handlar om att tolka bakomliggande element. Sådan forskning handlar främst om en reflekterande verksamhet med en dialektik mellan forskningsfråga och det empiriska materialet, framhåller Alvesson & Sköldberg (1994).

I min studie försöker jag skapa en förståelse om hur chefer i ett företag har uppfattat och tänker kring en ledarutveckling som de i ett seminarium konfronterats med och föreslagits medverka till. Vidare vill jag skapa en förståelse om vad denna förändring får för deras yrkesutövning samt om chefer ser några hinder för utvecklingen. Studiens undersökning utgör ett kvalitativt angreppssätt för att uttolka mening och innebörd av det empiriska materialet. Samtidigt betraktas de empiriska beskrivningarna utifrån ett kritiskt perspektiv för att utforska djupare inställningar och antaganden. En sådan form av kvalitativ datainsamling sker vanligtvis genom intervjuer, framhåller Alvesson & Deetz (2000).

#### **3.1 Intervju**

När man använder intervju som datainsamlingsmetod studerar man hur människor föreställer sig och uppfattar sin värld samt vilken mening och innebörd de ger den skriver Alvesson & Deetz (2000). Intervjuer är ett särskilt lämpligt alternativ när man som forskare vill producera djup och detaljerad data, framhåller Denscombe (2000).

I studien är mina frågor utgångspunkten för de berättelser som cheferna producerar. De väljer själv vilka åsikter och idéer som de vill framställa och har i intervjun en möjlighet att utveckla sina tankegångar och urskilja vad de anser är centrala faktorer rörande ämnet. Min uppfattning är att detta är viktigt och valde därför intervju som forskningsmetod.

Vid intervjuer menar Alvesson & Deetz (2000) att det är viktigt att man som forskare försöker inta ett kritiskt perspektiv för att hålla en distans till intervjupersonerna. Genom att inta ett distanserat perspektiv ger det en möjlighet att se andra fenomen jämfört med om man betraktar det intervjupersonerna framställer helt okritiskt. Om man som forskare under intervjuerna kombinerar ett distansperspektiv med ett empatiskt förhållningssätt kan det betyda att relationen mellan mig som forskare och intervjuperson upplevs med jämlik än den asymmetriska relation som en forskningsintervju faktiskt är, enligt Brinkmann & Kvale (2005).

#### **3.2 Datainsamlingsmetod**

I detta avsnitt presenterar jag hur jag utsett intervjupersoner för min studie, hur jag gått tillväga vid intervjuerna samt att jag vid första intervjutillfället presenterades en överraskning.

### 3.2.1 Urval

Vid tidpunkten för chefsseminariet fick jag höra talas om den utvecklingsatsning som företaget påbörjat för sina chefer och blev då intresserad av att få veta lite mer om den. Företaget kontaktades om en förfrågan om att få tillstånd till att studera ledarskapsutvecklingen mer ingående. Jag fick meddelande om att jag var välkommen när det var dags att genomföra min empiriska studie.

Ett halvår efter denna första kontakt med företaget var tidpunkten inne för mig att inhämta empiriskt datamaterial för min studie. Företagets chefer utgjorde en redan på förhand given urvalskategori, eftersom det var dem som utvecklingsatsningen gällde. Tid för intervjuer bokades med hjälp av en kontaktperson på företaget. Jag ställde krav på att de utvalda intervjupersonerna skulle ha en chefsbefattning och att de skulle ha deltagit i chefsseminariet. För övrigt meddelade jag att jag var flexibel och anpassade mig till när intervjupersonerna hade möjlighet att ta emot mig.

Kontaktpersonen bokade tid för intervju med fem personer, alla män. De hade alla olika funktioner i företaget och deras befattningar var verkställande direktör, marknads- och försäljningschef, inköpschef, produktionschef samt en intervju med chefen för administration, IT-verksamheten och ekonomi.

### 3.2.2 Förfarande vid intervjuerna

*"Kvalitativa studier bygger i stor utsträckning på kvalitativ information som inhämtats från intervjuer, observationer och dokument av olika slag"* skriver Merriam (1994, s.84). Inför intervjuerna förberedde jag mig genom att studera olika textmaterial som fanns skrivet om företaget. Materialet omfattade text från företagets hemsida på Internet, textmaterial från chefernas seminariedagar samt ett material som företaget använder sig av när de presenterar sig för sina kunder. Delar av dessa texter har jag skrivit av och lagt som två olika bilagor (bilaga 2 respektive bilaga 3) till uppsatsen. Anledningen till att materialet skrivits av, är för att göra det anonymt samt minska dess omfattning.

Svenning (2003) skriver att intervjuer kan vara av ostrukturerad eller strukturerad karaktär. Den teknik jag valde för intervjun var ostrukturerad, men för att genomföra intervjuerna på ett konstruktivt sätt sammanställde jag en intervjuguide (se bilaga 1). Denna var vid intervjutillfället ett gott stöd för mig som intervjuare. Vid intervjuerna presenterade jag på ett systematiskt sätt, öppna frågor till cheferna. Svaren blev dock inte systematiska eftersom jag ställde följdfrågor.

Kvale (1997) framhåller att det är betydelsefullt att det finns en dynamik i frågorna, för att stimulera och motivera intervjupersonen att berätta om sina upplevelser och uppfattningar. Detta fanns i åtanke när intervjuguiden sammanställdes samtidigt som det också fanns en tanke på att de empiriska data som insamlades skulle någorlunda överensstämja med den teori och tidigare forskning som tagits fram för studien. Vid förberedelserna av intervjufrågorna försökte jag också ha en framförhållning, vilket Kvale (1997) anser är viktigt, med tanke på det arbete som kommer efter intervjuerna, vilket handlar om att rapportera, analysera och verifiera dataresultat. Därför har jag försökt vara så fokuserad som möjligt vid konstruktionen av intervjuguiden samt även vid själva intervjusituationen.

Den sammanställda intervjuguiden, omfattar tre teman, "chefsbefattningen", "förändring av ledarstil – till 'ledare som förebild'" samt "ledare som förebild, hur agerar man?". Under respektive tema, finns punkter som vid intervjutillfället var tänkt att på olika sätt beröras.

I min tankemässiga förberedelse reflekterade jag över vad jag skulle göra om cheferna kanske inte kommit så långt i sitt utvecklingsarbete. Det jag kom fram till var att jag skulle be dem att utveckla ledarskapsbegreppet med hjälp av den ledardefinition som jag läst i textmaterialet från seminariet samt att be dem utveckla de tankar som väcktes under seminariedagarna. Det visar sig längre fram i texten att det var av nytta att jag gjort denna reflektion.

Intervjuguiden fungerade som en struktur vid intervjutillfällena så att jag, som intervjuare, kunde koncentrera mig på intervjupersonernas uttalanden när de fritt utvecklade sina tankar kring de öppna frågeställningarna. Intervjuerna genomfördes vid två tillfällen, med två intervjuer under dag 1 och tre intervjuer under dag 2. Frågesamtalen genomfördes på företaget i respektive chefs arbetsrum.

Intervjuerna dokumenterades, genom bandupptagning, och varje intervju pågick under ganska så exakt femtio minuter. Varje intervju inleddes med en presentation av fallstudiens syfte och att datamaterialet anonymiseras i den rapporterade texten för studien. Intervjuerna avslutades också med lite småprat, vilket inte upptogs på band.

Efter sista intervjutillfället fick jag möjlighet att få ta del av organisationens operativa verksamhet, i produktionen där själva packningstjänsterna utförs. Detta studiebesök i organisationens produktionsverksamhet, gav en djupare dimension och förståelse över företagets arbetsmiljö och det arbetsklimat som råder för det dagliga produktionsarbetet.

Efter det att intervjuerna genomförts sände jag, via e-post, ett tack till respektive chef för deras medverkan samt en mycket kort resumé över vad jag uppfattat vid intervjun. Samtidigt med denna e-post informerades cheferna om min e-postadress för att öppna upp möjligheten att tillföra studien ytterligare material. Fyra av cheferna har återkopplat genom att skriva tillbaka. Någon har också tillfört ytterligare material till undersökningen.

### **3.2.3 En överraskning**

Vid första intervjutillfället fick jag överraskande kännedom om att företaget omedelbart efter chefseminariet, råkat ut för svårigheter att producera de tjänster de hade sålt till sina kunder. Svårigheterna påverkade företagets ekonomi i hög grad vilket ledde till att alla chefernas arbetstid upptogs till att försöka med förenade krafter lösa de problem som uppstått. Konsekvensen av detta blev att chefernas första steg i att praktiskt sätta igång sin utvecklingsprocess åsidosattes helt.

Denna lönsamhetsproblematik fick mig att fundera över hur jag skulle fortsätta mitt undersökningsarbete. Efter överläggningar valde jag att fortsätta mitt forskningsarbete och redovisa det resultat som jag kommit fram till.

### 3.3 Bearbetning och analys

Direkt efter intervjuerna, påbörjades den rent praktiska bearbetningen av det empiriska datamaterialet. Bearbetningen började med att det inspelade datamaterialet skrevs ner ord för ord i fem olika dokument och sammanlagt resulterade, det insamlade empiriska intervjudatamaterialet i sju datorproducerade A4-sidor per intervju. Sammanlagt blev det 35 sidor datatext i storlek 12, i Times New Roman stil.

För insamlat intervjudatamaterial menar Lantz (1993) att det inte finns någon klar modell eller metod, som i detalj beskriver hur data ska bearbetas efter intervjun. Av den anledningen kan det vid en kvalitativ forskningsansats vara svårt att beskriva vilka metoder som använts vid databearbetning och hur resultaten kommit till när man i en intervju försökt att fånga det subjektivistiska och det unika.

Vid bearbetningen av datamaterialet har jag därför noga försökt att skriva ner varje steg för att kunna reflektera över mitt tillvägagångssätt och för att säkra uppsatsens validitet så mycket som möjligt. Genom att så tydligt som möjligt beskriva tillvägagångssättet finns en möjlighet för dem som läser uppsatsen att kunna ge såväl positiv som negativ kritik på tillvägagångssättet.

När det insamlade datamaterialet blivit till text fortsatte bearbetningen med att läsa textmaterialet ett flertal gånger. Lantz (1993) menar att kvalitativ analys innebär mer än att bara beskriva något. Det innebär som Svenning (2003) skriver, att tolka den mening och innebörd som finns i de underliggande processerna hos fenomenet.

Redan under avlyssning av bandupptagningen och transkribering av intervjuerna utkristalliserades teman som hade överensstämmelse med studiens frågeställningar. Dessa övergripande teman var följande "en chefsbefattning", "ändring av ledarstil" samt "hinder för ny ledarstil" och blev också de tre teman under vilka undersökningens resultat redovisas i kapitel fyra.

Efter denna första systematisering fortsatte datareduceringen och bearbetningen med att strukturera det material, som lyfts in under de tre temarubrikerna. Återigen lästes materialet igenom utifrån de perspektiv som de olika temarubrikerna utgjorde. Kontinuerligt reflekterades datamaterialet med den framtagna teoretiska referensramen. Det innebar att vissa framtagna teorier inom referensramen togs bort och andra lyftes in. På så sätt så bearbetades den teoretiska referensramen parallellt med tolkning och omtolkning av det empiriska datamaterialet och den empiriska analysbearbetningen. Genom detta arbetssätt uppstod underliggande teman under de tidigare framtagna temana.

#### 3.3.1 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (1990), skriver i sina dokument att, de forskningsetiska principerna för humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning utgör en vägledning för hur den enskilde forskaren bör planera sitt forskningsprojekt. Brinkmann & Kvale (2005) framhåller dock att sådana principer kan förtydliga och i viss mån förutsäga etiska dilemman men de menar att de kan omöjligt vara ett stöd när problem uppstår vid själva intervjutillfället. Därför har jag

under hela forskningsprocessen försökt inta ett etiskt förhållningssätt och även utveckla detsamma.

När det gäller vetenskapsrådets (1990) vägledande principer uppfyllde jag *informationskravet* när jag informerade cheferna om det generella syftet med min intervju och vilken betydelse deras delaktighet skulle komma att innebära.

Med anledningen av att jag bokade tid med cheferna med hjälp av en kontaktperson på företaget var jag mån om att informera cheferna om att deras deltagande var helt frivilligt och att de när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan. Alla medgav dock sitt samtycke till att medverka och därmed var *samtyckeskravet* uppfyllt.

För att uppfylla *konfidentialitetskravet* har uppgifterna kring intervjupersonerna hanterats med största möjliga konfidentialitet för att de enskilda cheferna inte ska kunna identifieras för utomstående. I uppsatsen finns därför vare sig personliga namn eller namn på företaget, som studien utförts i. Likaså har inspelningsbanden efter avlyssning raderats så att ingen kan få tillgång till innehållet på dem.

När det gäller *nyttjandekravet* som omfattar att uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål så försäkrades cheferna om att den information och de upplevelser som de delat med sig av, endast kommer att användas till denna uppsats.

### **3.3.2 Diskussion kring val av metod**

Med anledning av att jag i min forskningsstudie försöker uppnå en förståelse om hur chefer i ett företag uppfattar och tänker kring ett fenomen handlar forskningen om att uttolka innebörder och betydelser. För ett kvalitativt angreppssätt på det empiriska materialet är den vanligaste metoden en löst strukturerad intervju, framhåller Alvesson & Deetz (2000). De framhåller dock också att en intervju är bunden till ett visst socialt sammanhang och att själva dialogen är viktig.

Alvesson & Deetz (2000) menar också att intervjupersonerna ska betraktas som politiskt medvetna aktörer och inte som några sanningssägare. Av den anledningen är kanske inte den bästa platsen att intervjua chefer på deras arbetsplats och kontor eftersom miljön kan prägla de svar de lämnar. Men av hänsyn till chefernas tidspressade arbetssituation gjorde jag valet att genomföra intervjuerna på den plats som var lämpligast för dem. Min uppfattning är också att det var i denna situation ett bra val eftersom jag upplevde att de var väl förberedda och inställda på att bli intervjuade samt att de också planerat så att intervjuerna skulle kunna genomföras ostört.

Urvalet av intervjupersonerna baserades på den tidsaspekt som gällde för både intervjupersonerna och mig. Nu i efterhand kan man fundera på om utfallet blivit annorlunda om jag intervjuat alla ledarna i stället för ett visst urval. Svaret kan jag inte med säkerhet veta men ett antagande är att det inte blivit mycket annorlunda på grund av att utvecklingssatsningen avbrutits.

En intervju innebär ett samspel mellan två parter. Brinkmann & Kvale (2005) påpekar att en intervjusituation är en icke jämlik relation mellan intervjuperson och intervjuare. Som

intervjuare har man ett övertag och därför är det av vikt att noga tänka igenom vilken betydelse det har på intervjusituationen. Den ojämlika relation som finns mellan parter i en intervjusituation försökte jag överbrygga genom att inför intervjuerna vara påläst om företagets verksamhet för att anpassa mig till det språkbruk som cheferna använde sig. Jag upplevde att mina förkunskaper gjorde att det uppstod en ömsesidighet mellan intervjupersonen och mig, vilket bland annat visade sig att de gärna berättade mer när jag till exempel begärde få förtydligande av deras berättelser. Därför kunde jag också göra kontinuerliga tolkningar av det som berättades vilket var gynnsamt för att uppnå validitet i denna form av datainsamlingsteknik. Sammantaget försökte jag inför, under och efter intervjuerna ha ett öppet sinne och förhållningssätt för att under denna kunskapsutvecklingsprocess underlätta att ny kunskap kunde få växa fram hos mig.

Min tidigare förståelse och erfarenhet om ledarskap har naturligtvis betydelse för det ledarskapsfenomen som jag studerar. Jag är medveten om att jag är medskapare av intervjusvaren. Därför har det varit viktigt för mig att distansera mig och inta ett kritiskt förhållningssätt till det jag studerat för att förhindra att som forskare bli begränsad till min egen mentala karta och verklighet. Det har också hjälpt mig att vidga mitt perspektiv om ledarskap och utveckling.

Härmed avslutas min beskrivning av undersökningens uppläggnen och de tankar och reflektioner jag gjort kring detta. I nästa kapitel presenteras det empiriska resultatet som jag i undersökningen kommit fram till.

## 4 RESULTAT

I detta kapitel redovisas resultatet av de fem intervjuer som genomförts med chefer inom ett packningsföretag. Resultatet presenteras i tre teman vilka är "befattning som chef", "ändring av ledarstil" samt "hinder för ny ledarstil". Vanlig text i dessa avsnitt utgör en indirekt återgivning av hur jag uppfattar intervjupersonernas yttranden. Kursiv text utgör citat från intervjupersonerna.

Det första temat beskriver hur chefer uppfattar "en chefsbefattning" i packningsföretaget. Deras uppfattningar beskrivs under fyra rubriker vilka är "ledare för ett funktionsområde", "befattning med mer än ledarskap", "chefer strävar mot att vara mer ledare än chef" samt "definition saknas för befattningen".

Andra temat handlar om hur chefer beskriver den "ändring av ledarstil" som det är bestämt att det ska genomföras inom företaget. Även här beskrivs deras under rubriker. Dessa är "behov föreligger för ny ledarstil", "ändring utifrån konceptet 'ledare som förebild'", "hörnstenar som grundval för ny ledarstil" och avslutningsvis kommer temat "tankar och reflektioner efter seminariet".

Det sista temat beskriver chefers uppfattningar av de problem inom företaget som de ser som "hinder för ny ledarstil". Problemen beskrivs under rubrikerna "företagets ständiga lönsamhetsproblematik", "ett affärsinriktat och auktoritärt ledarperspektiv", "förlust av kompetens", "ingen strategi och vision för hur företaget ska ledas", "revirtänkande mellan funktionsområden", samt "ett entreprenörskap på ledarposten".

I ett avslutande avsnitt under respektive tema gör jag mina tolkningar och reflektioner utifrån uppsatsens kulturella perspektiv och teoretiska referensram.

### 4.1 En chefsbefattning

Under detta tema följer fyra underliggande rubriker. Dessa sammanfattar några chefers tankar och uppfattningar om chefsbefattningen i företaget.

#### 4.1.1 Ledare för ett funktionsområde

En chef har ett visst funktionsansvar med ett antal medarbetare. En sammanställning av de intervjuades funktioner samt det antal medarbetare de har inom funktionen:

Funktion: Chef för "ekonomi, administration och IT"  
Chef/ledare för 4 personer, enbart tjänstemän

Funktion: Chef för "produktionen i den större fabriksanläggningen"  
Chef/ledare för 80-90 personer i yrkesrollerna montör och operatör. Fyra av dessa är "teamledare" för det dagliga produktionsarbetet

Funktion: Chef för "inköp och platsansvar för den mindre fabriksanläggningen"  
Chef/ledare för 10 personer, 2 tjänstemän i den större produktionsanläggningen samt 8 operatörer och montörer i den mindre produktionsanläggningen

Funktion: Chef för "marknads- och försäljning"

Chef/ledare för 7 medarbetare, kundkoordinatorer och säljare

Funktion: Chef för "hela affärsbolaget"

Chef/ledare för 6 chefer samt 2 individer med ansvar för kvalitet, validering samt klinisk farmaceutisk service

Av ovanstående kan det konstateras att företaget har en platt organisationsstruktur med tre hierarkiska nivåer. Överst den individ som är chef för hela packningsföretaget. Under denna position finns övriga chefsfunktioner och lägst i hierarkin administrativ personal, säljare, kundkoordinatorer, operatörer och montörer.

#### 4.1.2 Befattning med mer än ledarskap

Nedan följer ett antal citat från cheferna som beskriver deras vardag i företaget.

*"Funderar över vilka nya kunder som finns och hur man ska hantera dem... går igenom budget och ser hur vi ligger till... sen är det kundbesök och andra olika kontakter... pratar med människorna om deras bekymmer och lyssnar och försöker se hur vi kan åtgärda problemen".*

*"Nästan alltid har jag ett par möten inbokande med kundbesök... jag har sittningar med mina säljare och kundkoordinatorer... planerar min arbetsdag... sätter upp actionpunkter... gör olika avstämningar".*

*"Arbetar merparten av min tid i denna anläggning och vissa dagar i den mindre anläggningen... har interna möten och dagligen kundbesök... ibland är jag på resor i kommersiellt syfte".*

*"För tillfället är mina arbetsdagar kaotiska... gör planer... de omkullkastas ofta... är mycket i produktionen... vill följa mina teamledares intresseområden så att jag inte lägger ut för mycket personalansvar på personer som inte vill... valt att vara ute mycket i produktionen för att det inte ska skapas kaos i form av informella ledare och grupperingar.*

*"Det är ganska så mycket on hands, mycket direkt problemlösande, förhållandevis små problem egentligen, små uppgifter som ska lösas... jag har ett brett ansvarsområde... med mycket administration... med 120 anställda är det ett område som kräver rätt mycket passning... med klara direktiv utåt... möten är inte någon jättstor del ... oplanerade möten är en större del... arbetsledning... gå runt bland mina medarbetare, min grupp och kolla av så att det inte finns några frågor".*

Ovanstående visar att en chefs arbetsdag styrs till stor del av det aktuella arbetsområdet. För de flesta cheferna överväger chefsrollens arbetsuppgifter. En av cheferna använder en stor del av arbetsdagen till ett operativt ledarskap av produktionsarbetet.

#### 4.1.3 Chefer strävar mot att vara mer ledare än chef

De intervjuade cheferna påtalar en skillnad på att i sin befattning vara chef respektive ledare. Chefsrollen anger de vara en formell funktion som de utsetts till och tilldelat ett verksamhetsansvar för som handlar om att fatta beslut, styra upp, leda och fördela arbetet samt att delegera ansvar inom. Rollen som ledare, menar intervjupersonerna, handlar till stor del om att "hålla verksamheten igång så att den blir lönsam". Chefer uttrycker att de

*"vill tona ner chefsrollen och strävar efter att ha en mer informell ledarstil".*

#### **4.1.4 Definition saknas för befattningen**

Cheferna konfronterades vid intervjutillfället med en ledardefinition från seminariedagarnas overheadmaterial (se bilaga 2) och det visade sig att av denna fanns det endast något minnesspår kvar. Däremot gavs vid intervjutillfällena goda beskrivningar om hur en ledare ska vara. Ett sådant exempel är att:

*"en bra ledare är en person som har en målsättning med sitt ledarskap samt att han har vissa grundvärderingar såsom ärlighet och uppriktighet"*

Andra exempel är att ledarskap handlade om

*"lev som du lär, det jag begär av andra ska de också kunna begära tillbaka till mig".*

Detta tolkas som att det är viktigt att ha en ömsesidig kommunikation mellan ledare och medarbetare så att det kan utvecklas en förståelse för arbetet samt att det i sin förlängning kan leda till att det skapas goda resultat inom företaget.

*"En bra ledare lyssnar gärna på hur andra tänker... ändrar mig gärna om vi kan finna andra sätt som är bra"... oavsett på vilken nivå man befinner sig i organisationen så är man en kugge i hjulet".*

*"En bra ledare vägleder... annars är min grundtanke att själva individen ska ta ett så stort ansvar som möjligt och att man har en väldigt tät kontakt och att jag ska finnas som ett bollplank. Ledarskap är... att... styra utan att det egentligen märks så mycket".*

*"En bra ledare utmanar... ifrågasätter och avdramatiserar"... är inte konflikträdd".*

Indirekt framhåller cheferna också att:

- ett bra ledarskap handlar om att göra människor motiverade.
- då människor trivs och tycker det är kul att gå till jobbet blir de intresserade av att driva arbetet framåt.
- medarbetare inspireras om man som ledare föregår som ett gott exempel och är en förebild
- de påverkas positivt om ledare och medarbetare har en ömsesidig kommunikation så att gemensam förståelse skapas
- medarbetarna känner delaktighet och medansvar genom en pedagogisk handledning i arbetet.

En tolkning av resultatet i detta avsnitt är att det saknas en definition för chefsbefattningen. Det som framkommer är till stor del chefers egna tankar om hur ett bra ledarskap ska vara men kan också tolkas vara ett resultat från seminariedagarnas ledarskapsdiskussioner. Under seminariet var det första tillfället någonsin som diskussioner om ledarskap förekommit i företaget under den tid som intervjupersonerna varit anställda.

#### 4.1.5 Diskussion kring temat "en chefsbefattning"

I detta avsnitt diskuteras de resultat som framkommit kring temat "en chefsbefattning". Resonemangen förs i relation till uppsatsens bakgrund sammanvävt med mina reflektioner och tankar kring det som diskuteras i avsnittet.

Av intervjupersonernas berättelser går det att konstatera att företaget har en platt organisationsstruktur med i princip endast tre hierarkiska nivåer, om man inte tar ägarna med i beräkningen. En chef ansvarar formellt för ett bestämt funktionsområde. Det framgår också att en av intervjupersonerna är ansvarig chef för bolaget. Övriga chefer finns i en linje under denna chef. Alla cheferna har ett antal medarbetare i olika yrkesfunktioner. Alvesson (2001) uppger att det är vanligt, i litteratur om management, att chefer beskrivs ha ansvar omfattande funktioner. I praktiken visar sig att de allra flesta chefer endast har ansvar för mindre områden. Detta förhållande kan även uppvisas i denna undersökning genom att endast en, av de intervjuade cheferna, har ett större ansvar i förhållande till de övriga intervjuade cheferna i företaget.

Intervjuerna visar att chefer i sin befattning interagerar med ett komplext socialt nätverk av individer. Arbetet beskrivs som att det handlar även om att i olika sammanhang samverka med individer i andra funktioner såväl inom som utom företaget. Samverkandet sker med underordnade medarbetare, kollegor, överordnade chefer, kunder och leverantörer.

De intervjuade cheferna har alla underordnade medarbetare. Fyra av cheferna har mellan 4-10 medarbetare och den femte cirka 85 medarbetare. Chefen med cirka 85 medarbetare uppger att han lägger en stor del av sin arbetstid på att samverka med sina medarbetare. Enligt Alvesson (2001) är interaktion en viktig ledarhandling eftersom det är i interaktionen som det går att förhandla och gradvis påverka medarbetare utifrån de avsikter en chef har med sitt personliga ledarskap. En reflektion i detta sammanhang är att den chef som uppger sig ha cirka 85 medarbetare, har en stor utmaning i att kommunicera och skapa sådana relationer med alla sina medarbetare att de väljer att bli lojala anhängare. En tolkning är att denna chef upplevt svårigheter att räkna till eftersom han delegerat ledningen av det dagliga produktionsarbetet till fyra "teamledare".

Av intervjuerna framgår det att det finns en strävan mot att var mer informell än formell i ledarstilen. Denna strävan är i överensstämmelse med den förändring som skett inom samhälle och arbetsliv under 1900-talet. Alvesson (2001) påtalar att denna förändring har inneburit att auktoriteter ifrågasätts och att människor i arbetslivet inte längre accepterar att ledas utifrån ett rationellt och ekonomiskt ledarperspektiv. Utvecklingen har lett till att det successivt växt fram ett nytt ledarperspektiv, med inriktning på att *leda och styra* människor istället för med "morot och piska" kontrollera människor. Särskilt påtagligt blev denna förändring, menar Ahltorp (1998), då man under 1970-talet i Sverige, införde lagen om medbestämmande i arbetslivet.

Intervjupersonerna skiljer på chefsfunktion och ledarfunktion. Deras uppfattning sammanfaller med Alvesson (2001) och Kotters (1990) inställning i sammanhanget. Alvesson och Kotter framhåller att skillnaden främst handlar om hur chef respektive ledare tilldelas befogenheter och menar att en chef delegeras befogenheter från någon högre upp i en organisatorisk hierarki medan en ledare tilldelas sina befogenheter "underifrån". En ledare

får sina befogenheter från sina medarbetare när de sympatiserar och uppfattar sin chef som en ledare.

Av intervjuerna har det framgått att det saknas en definition för chefers chefskap/ledarskap. Litteraturstudier visar att *ledarskap* är ett begrepp som det gjorts många definitioner och tolkningar av. När Kotter (1990) använder sig av begreppet *ledarskap* inkluderar han både chef- och ledarfunktionen. Alvesson (2001) menar däremot att *ledarskap* omfattar endast "samspel och kommunikation med medarbetare" och att alla övriga arbetsuppgifter inte tillhör denna funktion. I *chefsfunktionen* gäller också omvänt att det finns "delar i den funktionen som inte direkt handlar om relationer till medarbetare". Detta visar att det är svårt att göra en enhetlig definition såsom Kotter gör för chef- respektive ledarfunktionen eftersom det är svårt att i en definition täcka allt som en ledare företar sig. En reflektion är att de intervjuade cheferna har lättare för att beskriva funktionen som chef jämfört med ledarfunktionen. En tolkning är att detta har sin orsak i att chefsfunktionens innebörd är mer kulturellt förankrad hos intervjupersonerna än ledarfunktionen är hos dem. Vidare går det att förstå att intervjupersonerna har många tankar och åsikter om ledarskap men deras beskrivningar uppfattar jag vara mer av ideologisk karaktär än konkreta beskrivningar om hur de egentligen gör och handlar i praktiken.

Alvesson (2001) vill göra gällande att det inte går att göra någon teoretisk definition av ledarskapsbegreppet eftersom det har olika innebörd och värderas olika beroende i vilken social kontext det utövas. Av den anledningen måste en ledardefinition göras inom den kontext där ledarskapet ska utövas och av de individer som ledarskapet ska innefatta. I uppsatsens bilaga 2 kan uppfattas att det gjorts en definition om hur en bra ledare ska vara inom packningsföretaget. Intervjuresultatet visar att denna definition mer av en teoretisk karaktär eftersom intervjupersonerna har svårigheter med att i minnas denna definition av ledarskap.

"En chefsbefattning" är en funktion med två sammanflätade funktioner, chefskap och ledarskap. Båda funktionerna har en kulturell påverkan genom att de utspelas i en kulturell kontext. Chefskap har oftast en självklar innebörd och uppfattas vanligtvis som ett kontrollredskap för att minimera inblandning av värderingar, ickefokuserat tänkande och känslor. Begreppet är också inriktat på instruktioner och mätresultat som ger en organiserad struktur på tillvaron och uppmärksammar inte komplexa tankemönster och förhållningssätt. Däremot har inte ledarskap samma självklara innebörd som chefskap. Ett ledarskap kan endast beskrivas utifrån hur det upplevs och uppfattas av dem som ledarskapet utövas på. Både chefskap och ledarskap utövar en påverkan över medarbetares tänkande och känslor vilket görs i samband med planering, genomförande och uppföljning av specifika uppgifter i syfte att uppnå de specifikt uppsatta målen inom ett företag. Alvesson (2001) menar att det är svårt att i verkligheten skilja på funktionerna ledare och chef. Kotter (1990) håller med om detta och påpekar att funktionerna utgör tillsammans en reell ledningsfunktion och att ingen av dem kan förbises eller negligeras.

Resultatet av temat "en chefsbefattning" visar att intervjupersonerna har en befattning i vilken de har både en funktion som chef respektive ledare. Cheferna definierar konkret chefsfunktionens arbetsuppgifter men gör mer ideologiska beskrivningar för ledarfunktionen. Detta visar att den ledardefinition som är formulerad är endast en

pappersprodukt och inte något som används i verksamhetens vardagliga ledningsarbete. Hos intervjupersonerna finns en klar ambition om att vara mer "ledare" än "chef" i sin chefsbefattning vilket kan vara ett resultat av de diskussioner om ledarskap som fördes under seminariedagarna, i juni år 2005. Härmed avslutas diskussionen kring temat "en chefsbefattning" och i nästa redovisas resultatet för temat "ändring av ledarstil".

## 4.2 Ändring av ledarstil

I kapitlets inledning presenterades fyra rubriker under detta tema. Dessa rubriker är en tolkning av intervjupersonernas uppfattning om "ändring av ledarstil" för chefsbefattningen inom företaget.

### 4.2.1 Behov föreligger för ny ledarstil

I intervjuerna framkommer det att företaget leds på ett omodernt sätt.

*"Ledarskapet är lite gammaldags"... ledning och ägargrupp vill inte att vi ska köra kvar i gamla hjulspår".*

Det framkommer att cheferna har haft sin befattning olika lång tid. Det handlar om en tid från tre månader upp till drygt sju år. Under denna anställningstid inte erbjudits någon professionell kompetensutveckling men känner ett stort behov av det. Det visar sig att en chef har gått från rollen som säljare till en chefsbefattning utan att genomgått någon form av utbildning.

*"Det saknas en röd tråd om hur vi ska leda... det finns ingen gemensam målsättning... vi hade behövt sätta upp delmål för ledarskapet så att vi gör samma saker... problemområden måste betas av och det måste vi göra gemensamt".*

Både företagets högsta ledning samt övriga chefer är överens om att det finns ett behov av att ta fram en strategi för hur företagets ska ledas och detta har också initierats.

### 4.2.2 Ändring utifrån konceptet "ledare som förebild"

Konceptet "ledare som förebild" beskrivs som ett verktyg för att utveckla ett gemensamt perspektiv för hur man ska agera i en chefsbefattning. De framhåller också att det finns frihetsgrader inom konceptet för att utveckla det personliga ledarskapet. Några målsättningar med chefsbefattningens förändringsarbete framkommer under intervjuerna.

*"Företaget ska bli ett jättebra förpackningsbolag, vi ska lära oss att möta människor på rätt sätt"*

*"Förbättra förståelsen för andra människors behov och förväntningar".*

En tolkning av intervjuerna förebildsbeteendet, för chefsbefattningen, handlar om att utveckla dess ledarfunktion. Det går också att förstå att genom att cheferna utvecklar sina kunskaper om ledarfunktionen så är det även till medarbetares förmån. Några röster från intervjupersonerna uttrycker:

*"Mina medarbetare vet inte mycket om min ledarroll"*

*"Om personalen ser sin ledare som en föregångsman och känner förtroende blir arbetet med att utveckla en verksamhet mycket enklare".*

Av intervjuerna framgår det att det är viktigt att som ledare tänka på sitt beteende i interaktion med människor.

*"Jag är ansiktet utåt och det jätteviktigt att vara en ambassadör för mitt företag".*

### **4.2.3 Hörnstenar som grundval för ny ledarstil**

I intervjuerna framkommer uttalanden som:

*"Vi vill genomföra förändringar och därför måste vi först komma överens om vad vi ska förändra och hur det ska göras och sen förmedla ut det i företaget för att beskriva vad vi vill med företaget. Det handlar om att först skapa en vision sen måste man också prata om hur man uppnår visionen.*

*"Att uppnå en organisations vision gör man genom att få med sig människorna i organisationen... att vi alla strävar åt samma håll... för att någon utveckling överhuvudtaget ska komma till stånd".*

Dessa uttalanden visar att det finns motivation för att genomföra ändringar samt att ta fram en gemensam plattform som det nya ledarskapet ska grundas på. Det visar sig att under seminariedagarna sammanställdes fyra viktiga hörnstenar som skulle ligga som en grundval för utvecklingsarbetet av chefsbefattningen. De var följande

*"Tillit... är nog den viktigaste för mig"... man respekterar andra människor... känner förtroende och att man har... ja det här vi var inne på innan, empati".*

*"Information... innebär att man lämnar information och inte minst från ledningen och har en tydlighet och visa på vad som har hänt och vart vi är på väg med företaget... idag har vi ett månatligt informationsbrev som går ut"*

*"Flexibilitet... är att tänka i ett större perspektiv... att se möjligheter, att acceptera kontinuerliga förändringar och att hjälpa varandra över ansvarsområdena... det har varit lite så och så med det synsättet i företaget genom åren... det har blivit bättre och kan bli ännu bättre".*

*"Resultat... innebär att om mina medarbetare får förutsättningar att klara arbetet så är jag övertygad om att de lyckas, lyckas de så lyckas företaget.*

Intervjupersonerna berättade att cheferna fattade under seminariet ett gemensamt beslut om att de omedelbart implementera hörnstenarna och att varje ledningsmöte skulle inledas med en diskussion kring hur hörnstenarna hanterades i det dagliga chefsarbetet. Hörnstenarna skulle nötas in tills de genomsyrade *allt* chef/ledningsarbete inom företaget. Paradoxalt visar det sig att hela den planerade satsningen har åsidosatts för en hastigt uppkommen lönsamhetsproblematik inom företaget.

*"Hörnstenarna blev en pappersprodukt".*

Cheferna uttrycker i intervjuerna ett missnöje och en besvikelse över detta förlopp.

#### **4.2.4 Tankar och reflektioner efter ledarseminariet**

I intervjuerna framkommer lite olika tankar och reflektioner som förekommit efter seminariet. Här följer några exempel:

*"Om andra gör lite som jag... då går det bättre för företaget och går det bättre för företaget så går det ju bättre för alla anställda".*

*"Jag har blivit bättre på att kommunicera både på jobbet och privat"..." jag lägger inte locket på så snabbt som tidigare".*

*"Tillit och att hålla överenskommelser är för mig mycket viktigt... det handlar om att visa respekt... det innebär också att 'walk the way you talk' ... det är svårt att säga en sak och göra en annan".*

*"Det var lärorikt att lyssna till en erfaren persons resonemang i dessa frågor, se hur hans pedagogik såg ut och hur han bemötte oss... och försöka lära mig och förstå av de erfarenheter som utvecklats i den organisationen som han jobbar, men det är så stort avstånd för hur de jobbar och hur vi jobbar".*

En tolkning är att seminariedagarna satte sina spår, om än på lite olika sätt, någon uttrycker

*"det var en jättekick... det fröet som såddes finns ju kvar inom mig fortfarande".*

Citaten visar att intervjupersonerna reflekterar över sitt beteende och använder det för att påverka andra i syfte att uppnå positiva resultat. Uttalanden visar även att det utvecklats en insikt om att kommunikation och information kan förbättras och att man nu försöker vara öppen och informativ. Citaten visar också att det reflekterats en del kring hörnstenen tillit och vad den betyder för samverkan i företaget. Det går att förstå att det finns en medvetenhet om att det är viktigt att det finns en överensstämmelse mellan vad en chef gör och säger, för att bli trovärdig. Vidare lyfts det fram att man kan lära av andras beteende och erfarenheter om man iakttar och lyssnar på andra. Organisationen som packningsföretaget har utvecklat mentorskap med betraktas som ett gott exempel men att det har helt andra förutsättningar än packningsföretaget.

#### **4.2.5 Diskussion kring temat "ändring av ledarstil"**

I detta avsnitt diskuteras de resultat som framkommit kring temat "ändring av ledarstil". Resonemangen förs i relation till uppsatsens bakgrund sammanvävt med mina reflektioner och tankar kring det som diskuteras i avsnittet.

När det gäller förändring av företagets ledarstil framgår det av intervjuerna att företagsledning och chefer är överens om företaget behöver ändra sin ledarstil. Nuvarande stil beskrivs som omodern. En reflektion är att den bakomliggande orsaken till detta kan vara att företagets chefer inte har erbjudits någon form av ledarskapsutveckling under sin anställningstid. Det första utbildningstillfället var då de introducerades i konceptet "ledare som förebild", i juni år 2005. Cheferna beskriver att de inte leder företaget och sina funktioner som till exempel det företag som packningsföretaget har som mentor för sitt

förändringsarbete. Företagsledning har bestämt att chefsbefattningens ledarstil ska förändras och att det ska ske utifrån konceptet "ledare som förebild".

En tolkning av benämningen på konceptet "ledare som förebild" är att den ska genom sin språkliga illustration vara en symbol som ska kommunicera den inriktning som företagets nya ledarstil ska omfattas av. Alvesson (2001) menar denna form av symboler kan påverka människors känslor snarare än deras tankar. Det kan i sin tur medföra ett selektivt seende som förnekar kritik och motsättningar av dess innebörd. Min uppfattning är att Alvesson synpunkt är betydelsefull att ha i åtanke vid användandet av konceptet "ledare som förebild".

Bandura (1986) hävdar att förebilds fenomenet är ett kraftfullt medel att överföra värden, attityder och mönster för tänkande och beteenden till andra. Av detta går det att förstå att "ledare som förebild" ska bidra till att utveckla det sociala lärandet mellan företagets individer samt att cheferna ska agera förebilder i detta lärande. Alvesson (2001) påpekar att när ledare agerar på ett sätt som andra uppfattar som föredömligt påverkar det ledarens omgivning på ett positivt sätt. Han betonar dock att det är viktigt att det finns en samstämmighet mellan det budskap som ledaren verbalt förmedlar och det budskap som ledare visar i konkret handling. Brister detta i överensstämmelse förmedlar ledaren en negativ innebörd med sitt förebildsbeteende. En tanke i detta sammanhang är att det måste vara mycket betydelsefullt att packningsföretagets chefer har eller utvecklar denna insikt när de ska vara förebilder i sin yrkesutövning.

Tidigare forskning av Viitala (2004) och Kotter (1999) visar att förebildsbeteende är ett sätt att "leda andras lärande" genom att det inspirerar och motiverar andra till att lära och utvecklas. Denna form av ledarskap har en pedagogisk funktion och kan mer beskrivas som en lärare och coach. Resultatet från denna forskning visar att ledare som agerar som förebilder blir effektivare i sin ledarskapsutövning och av denna undersökning går det att tolka att bli ett effektivt ledarskap även är målsättningen med packningsföretagets ledarutvecklingsarbete.

I intervjuerna berättar chefer att den ändrade ledarstilen ska även ska gagna medarbetarna. Detta är i överensstämmelse med forskning från USA genom Kouzes & Posner (1995) samt Wright & Carrese (2002) som påvisar att när ledare är förebilder "utövar de en påverkan" på omgivande individer. Därmed utvecklas medarbetare till att bli mer professionella i sin yrkesutövning. I den dialektik som uppstår mellan ledare och medarbetare, hävdar Wright & Carrese (2002), att medarbetare tilldelar sina ledare en auktoritet, genom att de av medarbetarna uppfattas som förebilder. Deras forskning visar dock vikten av att som förebild vara medveten om sin sina egna tillkortakommanden och att ständigt göra reflektioner för att bibehålla uppfattningen om att vara en positiv förebild.

Vikten av att vara medveten om sina begränsningar, när man som ledare vill uppfattas som en förebild, är en uppfattning som även Ahltopp (1998) respektive Kouzes & Posner (1995) anser är viktig. De menar att en sådan medvetenhet är positiv för en ledares personliga utveckling av förmågan att "leda sig själv". De hävdar att en sådan förmåga är en förutsättning för att någon, med sitt beteende, ska kunna leda och påverka andra individer i en avsiktlig inriktning. Alvesson (2001) vill dock varna för att en alltför hög grad av

självmotivenhet inte är alltid enbart positivt eftersom det kan begränsa en individ att vara öppen, reflekterande och motiverad till att ta emot kritik eller att bemöta andras idéer med respekt.

Av intervjuerna berättas det att konceptet "ledare som förebild" ska utveckla chefer till att fungera som "ambassadörer" för packningsföretaget. Detta innebär att chefer ska stå för marknadsföringen av företaget, inom företaget i förhållande till övriga anställda och utåt till andra individer som företaget samverkar med. Vidare ska chefer i sitt arbete som "ambassadörer", kontrollera och styra sociala processer mellan de anställda och aktuella kunders önskemål. I ett företag som producerar tjänster blir kontaktytan särskilt betydelsefull eftersom det är där som de sociala processerna utspelas. En tolkning är att i det samarbete som sker på kontaktytan ska chefer spela en huvudroll. Då krävs det att de har ett beteende som uppfattas positivt för att inspirera andra och väcka deras intresse att vilja samverka.

Det framgår av intervjuerna att cheferna under seminariet, formulerade och fattade beslut om att implementera, "hornstenar" för den nya ledarstilen. En tolkning av detta arbete är att hornstenarna ska utgöra grundvärderingar för chefsbefattningens nya ledarstil. Alvesson (2001) är kritisk till när värderingar som kommer från ledningshåll. Han anser att sådana värderingar är vinklade, utifrån ett ledningsideologiskt perspektiv, och därmed försummas de värderingar och kulturmönster som delas av det stora antalet individer i organisationen. Företagsledningar bör, menar Alvesson, istället försöka påverka de socialt interaktiva processer som förekommer inom ett företag. Genom sådan påverkan ges det en möjlighet att påverka den rådande kulturen som handlar om moraliska tankesätt, beteendenorner och föreställningar inom en organisation.

Under intervjuerna uppdagades det att det aldrig implementerats några hornstenar för en ny ledarstil utan hela utvecklingsarbetet hade avstannat för en akut påkommen lönsamhetsproblematik. En tolkning är dock att arbetet med att formulera "hornstenarna" haft en affektiv påverkan på de intervjupersonerna. Beskrivningar hos några chefer visar att det bidragit till en personlig utveckling som påverkat yrkesutövningen i chefsbefattningen.

Av intervjuerna framgår det att det förekommit och fortfarande förekommer en hel del tankar och reflektioner som har sin utgångspunkt från seminariedagarnas diskussioner. Detta visar att behållningen av seminariedagarna hade en affektiv påverkan som inspirerade och motiverade intervjupersonerna till att vilja förändra och utveckla sin yrkesroll. Men nu har det dock uppstått en bristande tilltro om det finns några förutsättningar inom företaget i att ändra ledarstilen. Denna misstro orsakas av att man fortfarande, ett halvår efter seminariet, inte arbetar utifrån konceptet "ledare som förebild" trots att det från ledningshåll ständigt påtalas att ska påbörjas.

En tolkning av detta är att företagsledningen förmedlar ett dubbelt budskap när det gäller ändringen av chefsbefattningens ledarstil. Verbalt förmedlas att ändringen ska genomföras men konkret handling visar dess motsats. Av intervjuerna går det att förstå att ledningens beteende har haft en negativ påverkan på motivation och tillförsikt att vilja medverka i förändringsarbetet. En tanke är att detta beteende även framöver kommer att påverka förutsättningarna att implementera en ny ledarstil inom företaget. Med detta avslutas temat

”ändring av ledarstil” och närmast redovisas de faktorer som cheferna i undersökningen ser som hinder för ny ledarstil.

### **4.3 Hinder för ny ledarstil**

I inledningen av detta kapitel presenterades sex rubriker under temat ”hinder för ny ledarstil”. Dessa beskriver de svårigheter som chefer anser utgör ett hinder för att implementera en ny ledarstil.

#### **4.3.1 Företagets ständiga lönsamhetsproblematik**

Cheferna uppger att det finns en problematik i att få företaget ekonomiskt lönsamt. Denna problematik har pågått under lång tid och därför har företaget inte prioriterat förändring och utveckling av sin verksamhet.

*”Människor och maskiner är eftersatta och underinvesterade”.*

Av intervjuerna framkommer det att de gamla och slitna maskinerna ska producera allt mer eftersom försäljningen av tjänster har ökat. Människorna bakom maskinerna, operatörerna och montörerna, är frustrerade. Företagsledning vill inte lyssna till att varken maskiner eller de människor som sköter dem kommer att klara att genomföra den planerade tjänsteproduktionen. Det framgår också att det sen lång tid tillbaka i tiden finns det ett stort avstånd mellan ledare och kollektiv.

#### **4.3.2 Ett affärsinriktat och auktoritärt ledarperspektiv**

Under intervjuerna framhålls att företagets ledarperspektiv är inställt på ”tjäna pengar” och i mycket liten grad på att tillgodose de behov som människorna inom företaget har. Det har lett till att människor känner sig som ”robotar” i företaget. Ledarperspektivet har inte kopplat samman de anställdas behov med produktivitet eller effektivitet i företaget. Det påtalas också att företagets chefer har arbetat operativt. De har inte delegerat ansvar och arbetsuppgifter för att hålla kontroll på verksamheten.

Nu vill chefer allmänt sett åstadkomma en ändring av företagets ledarperspektiv:

*”Ledarperspektivet ska vara mer demokratiskt men det är en lång och tuff process”.*

#### **4.3.3 Förlust av kompetens**

Av intervjuerna framgår det att efter den nya ägarkonstellationen gjordes förändringar:

*”Ett omfattande åtgärdsprogram skulle anpassa företaget efter verkliga förhållanden”.*

Förändringarna har, bland annat, handlat om att minska personalstyrkan, såväl på tjänstemanna- som det kollektiva området. En rekrytering gjordes dock under hösten år 2004 och det anställdes en personalchef som skulle ta hand om de eftersatta personalfrågorna inom företaget. Av intervjuerna framgår det att personalchefen var empatisk och mycket operativ i sin funktion. Hon var en resursförstärkning för hela företaget men efter ett års anställning fick hon sluta. Företaget hade ”inte råd” att ha henne kvar.

*"Följden har blivit att ingen längre tar tag i personalfrågorna och det upplever många som en katastrof".*

Personalchefen var drivkraften bakom chefernas förändring utifrån konceptet "ledare som förebild".

*"När hon slutade skapades en omöjlig situation vilket gjorde att det blev platt fall för hela förebildskonceptet".*

#### **4.3.4 Ingen strategi och vision för hur företagets ska ledas**

Av intervjuerna framgår det att det formulerats en vision och målsättning för packningsföretagets affärsverksamhet. Däremot har det inte formulerats någon strategi eller vision för hur människorna inom företaget ska koordineras mot den affärsmässiga visionen och målsättningen. Det framgår av intervjuerna att varje chef leder sin verksamhet och löser sina problem utifrån det sätt som de själv tror är bäst.

*"Följden blir att företagets ledarskap inte är proaktivt, utan var och en kämpar på inom sin box och efter förmåga... man känner sig trygg i sin sits och går ogärna utanför den"*

Ett exempel på att det saknas ledarstrategi är att varje chef har i sin funktion en egen struktur på att informera och kommunicera med sina medarbetare. Någon chef kallar till möte när denna chef anser sig ha något att diskutera med sina medarbetare. En annan chef sänder ut informationsblad månadsvis till sina medarbetare. Cheferna själva kallas oftast till möten med mycket kort varsel.

#### **4.3.5 Revirtänkande mellan funktionsområden**

Brist på kontinuitet och gemensam koordinering för hur företaget ska ledas har fått konsekvenser.

*"Man har inte varit speciellt öppen för att och intresse har inte funnits att hjälpa varandra över gränserna trots att vi har haft samma mål".*

Under intervjuerna framhålls det att var och en chef gör i stort sett vad den själv anser vara bäst. Det går att förstå att det finns ett revirtänkande mellan företagets olika funktioner. Det är rutin att var och en chef sköter sitt och sin verksamhet och det bister hos de flesta människorna inom företaget att se sig själv som en del av en större helhet, att ha ett helhetsperspektiv på organisationen.

#### **4.3.6 Ett entreprenörskap på VD-posten**

Av intervjuerna framgår det att följden av den nya ägarstrukturen år 2004 blev ett nytt ledarskap, en entreprenör tillsattes som VD. Den nya verkställande direktören skapade en vision och målsättning för företagets affärsverksamhet som gjorde att alla började arbeta med en gemensam inriktning. Det resulterade i mycket bra affärsmässiga resultat.

*"Förändringsarbetet slet på själva organisationen... när budgetåret var slut orkade man inte längre arbeta på det sättet... det var ett fantastiskt år 1 maj, 2004 – 30 april, 2005, därefter har det inte gått lika bra... nu tjänar vi inte de pengar vi behöver. Vi försöker komma tillrätta med det genom lite olika åtgärder".*

*"Nuvarande VD är en duktig affärsman, en 'superentreprenör'... men han är inte rätt man på VD-posten".*

Företagets VD påpekar:

*"jag är intresserad av att leda mitt företag så att det går bra, göra affärer, ... det finns ett stort likhetstecken med att jag bryr mig väldigt mycket om människorna, det är jätteviktigt"... "jag är inte fullt representativ som ledare... jag vill ägna mig åt affärsutveckling"*

En ny VD har dock rekryterats och alla intervjupersonerna känner en förhoppning till att denna person tar ett nytt initiativ till koordinera och leda förändringen av företagets ledarskap. Men det som har hänt har satt sina spår.

*"Det känns som att vi springer i ett ekorrhjul och nästan sliter livet ur oss och totalt sett får vi väldigt lite tillbaka... vi stannar ju aldrig upp och tänker efter, det är som att springa bredvid cykeln eftersom du har aldrig tid att hoppa upp på cykeln".*

#### **4.3.7 Diskussion kring temat "hinder för ny ledarstil"**

I detta avsnitt diskuteras de resultat som framkommit kring temat "hinder för ny ledarstil". Resonemangen förs i relation till uppsatsens bakgrund sammanvävt med mina reflektioner och tankar kring det som diskuteras i avsnittet.

Under intervjuerna berättades det att lönsamhetsproblematiken är ett problem som förhindrar införandet av en ny ledarstil. Svårigheten att få företaget att bli lönsamt och gå med vinst finns ständigt närvarande och har gjort det under en lång tid. Det pågår dock sen år 2004 ett genomgripande förändringsarbete för att åtgärda de ekonomiska svårigheterna. Mayo & Lank (1994) framhåller att organisationsförändringar handlar ytterst om klara sig i konkurrensen. En tolkning är att detta gäller även för packningsföretaget och det är tydligt att företagets ekonomiska svårigheter uppfattas som en tidskrävande belastning och som en börda som motarbetar chefers möjligheter till att förändra och utveckla en ny ledarstil.

Nuvarande ledarroll i företaget beskrivs vara av en auktoritär karaktär och detta gör det svårt att föra in en ny ledarstil i företaget. En tolkning är av detta att företaget inte har utvecklats i takt med den utvecklingen som skett inom samhället och arbetslivet i stort och som medfört en maktförskjutning. Bolman & Deal (1997) framhåller att idag kan en ledare inte ha sitt perspektiv endast inställt på rationalitet och ekonomi. Ledarperspektivet måste även vara inställt på att se till människors behov. Bolman & Deal menar att dagens chefer måste inse att medarbetare har en utvecklingspotential och att de är en viktig faktor för att ett företag ska nå framgång med sitt företagande. Det går att förstå att packningsföretagets ledare inte har följt med den utveckling som skett vilket också klart påvisas genom den

problematik ledning och kollektiv har med att kommunicera och som lett till att det finns ett "ett stort avstånd" mellan parterna.

Av intervjuerna framgår det också att nuvarande ledning har fokus på företagets affärsverksamhet tillgodoser inte de anställdas behov inom företaget. En tolkning av det är att detta dels grundar sig på företagets omoderna och auktoritära ledarstil men även på företagsledningens behov av att koncentrera sig på att få företaget att gå med vinst och bli lönsamt. Av intervjuerna framgår det att den nuvarande VD:n är en "superentreprenör" med företagets affärsverksamhet som huvudintresse. En tolkning är att denna fokusering på företagets affärer har med all säkerhet varit nödvändig för företagets överlevnad. Men det har förmodligen också bidragit till att man missat att se de anställda som en faktor till framgång och som en utvecklingspotential för företaget. För att människor ska motiveras att bidra med sina prestationer krävs det, menar Bolman & Deal (1997), att de får möjligheter att arbeta självständigt, kreativt och flexibelt. En förutsättning är dock att ledarperspektivet är inställt på att tillgodose deras behov. Av detta går det att uppfatta att företagets ledningsstil är i behov av att förändras. Ledarperspektivet bör förändras så att företagets chefer betraktar sina medarbetare som en framgångsfaktor med en utvecklingspotential. Detta måste vara förutsättningen för att skapa framgång och lönsamhet i företaget.

Ett hinder för en ny ledarstil inom företaget är det revirtänkande som finns inom företagets olika funktioner. Revirtänkande har lett till att det finns påtagliga brister i flexibilitet och helhetstänkande hos människorna inom företaget och framför allt hos företagets chefer. Mayo & Lank (1994) pekar på att organisationsförändringar har ofta som en målsättning att öka ett företags flexibilitet. En tolkning är att förmodligen är detta också ett syfte med packningsföretagets pågående organisationsförändring men även med att införa en ny ledarstil.

En reflektion över revirtänkandet mellan företagets olika funktioner är att detta kan ha sin grund i företagets problematiska situation med ekonomin. Eftersom företaget inte haft "råd" med att "investera" i de anställda för att utveckla deras kompetens så har det missgynnat kommunikationen mellan de anställda och särskilt försummat visar sig kommunikationen mellan ledning och kollektiv vara. Vid organisationsförändringar, framhåller Mayo & Lank (1994), att det är fördelaktigt att lyfta fram, granska och kartlägga de processer som förekommer inom ett företag. Genom det kan kommunikationen mellan anställda främjas samtidigt som det också underlättar de anställdas möjligheter att lära av sina och varandras erfarenheter. Sandberg & Targama (1998) poängterar att det är en utvecklingspotential att ta till vara på den kunskap, färdighet och kompetens som redan finns inom ett företag. En tanke i detta sammanhang är att packningsföretaget måste ha en fördel i att utveckla ett processbaserat arbetssätt och erfarenhetsbaserat lärande genom att det har en platt organisationsstruktur. Ett sådant arbetssätt och lärande av erfarenheter har sannolikt motverkat revirtänkandet mellan de olika funktionerna i företaget.

Vid förändring och utveckling i ett företag krävs det att de anställda på alla nivåer ges möjlighet till ömsesidiga och kontinuerliga dialoger. I dessa ska de kunna diskutera hur de kan förändra, utveckla och förbättra sin verksamhet, hävdar Sandberg & Targama (1998). Detta förutsätter dock att människorna är motiverade till att arbeta på ett sådant sätt, påpekar Ahltopp (1998). Hon framhåller att när människor känner motivation av att lära av

sina erfarenheter kan ett företag utvecklas till en "lärande organisation". En reflektion som jag gör i detta sammanhang är, att om packningsföretaget överhuvudtaget ska ha möjligheter att förändras och utvecklas måste kommunikationen mellan människorna på alla nivåer i organisationen radikalt förbättras. Först när kommunikationen blir bättre skapas möjligheter för förändring och utveckling, såsom till exempel att införa en ny ledarstil inom företaget.

Det framgår av intervjuerna att företaget förlorat kompetens. Anställda har avvecklats på tjänstemannanivå och kollektiv nivå. Särskild påtaglig blev förlusten av personalchefens avveckling sommaren 2005 och som bara varit anställd sen hösten 2004. Av intervjuerna framgår det att med en personalchef förbättrades situationen klart för de anställda. Personalchefen arbetade operativt, bekräftade och visade empati. Det finns nu en uppgivenhet hos intervjupersonerna över att ingen längre tar tag i företagets personalfrågor. Denna avveckling av en funktion bidragit till att människor känt sig sedda och uppskattade som medarbetare har haft en negativ inverkan på människors känslor inom företaget. Ahrenfelt (2001) menar att "förändring är ett tillstånd" i organisationer som oftast skapar olika former av motstånd. En reflektion är i detta sammanhang att personalchefens avveckling kan göra att det skapas ett större motstånd mot framtida förändringar i företaget. Det visar ju också chefernas uttalanden under intervjuerna när de uttrycker att när personalchefens avvecklades så försvann motivationen att fortsätta förändringsarbetet med att införa en ny ledarstil.

Ett annat problem som föreligger för en ny ledarstil är att det inte finns någon konkret strategi och målsättning över hur verksamheten ska drivas. En tolkning är att detta förmodligen kan förklaras av att den nuvarande VD:n inte är "rätt man på rätt plats" eftersom han har ledarperspektivet inställt på företagets affärer. Dessutom går det att förstå att han även har en auktoritär ledarstil och som tidigare diskuterats i detta avsnitt för det med sig att det brister i hur de anställda ska koordineras mot de affärsmässiga målen. Sammantaget har detta lett till att det saknas en strategi och målsättning för hur människorna ska ledas i verksamheten.

Av intervjuerna framgår det att den nuvarande VD:ns ledarskap medverkade till att företaget gick med vinst och fick därmed en ekonomisk framgång. En tolkning av detta ledarskap är att det är karismatiskt till sin karaktär. Alvesson (2001) framhåller att ledarskap med kraft och karisma, väcker en entusiasm och inspiration. Av det går det att förstå att det lätt att bli en anhängare av en sådan ledarstil. Alvesson poängterar dock att ett karismatiskt ledarskap beror inte endast på ledarens personliga egenskaper och ledarstil. Det påverkas även av de uppfattningar som medarbetare skapar om sin ledare. Av detta går det att förstå att ett karismatiskt ledarskap uppstår genom de relationer som bildas mellan alla inblandades parter. Alvesson framhåller att det påverkas även av den förbättrade lönsamheten och av de interaktiva processer som utspelades i förhållande till kunder och leverantörer. En stor risk som finns vid denna form av ledarskap, menar Alvesson är att de engagerade medarbetare blir kognitivt begränsade. De relationer som skapas motverkar ett kritiskt tänkande från de inblandade och följden blir att deras beteenden påverkas i hög grad av det entusiastiska känslöengagemanget och i mindre grad av förnuftet.

Det går av intervjuerna att förstå att chefer blivit affektivt påverkade av det rådande ledarskapet och de beskriver att det första arbetsåret var ett "fantastiskt år", dock präglat av hårt arbete och en hög stressnivå. Det går att förstå att, nu i efterhand, upplevs inte det uppnådda resultatet motsvara de arbetsansträngningar och insatser som de lade ner. Följden har blivit att nu har det i stället utvecklats en besvikelse, eftersom de höga förväntningarna på ledaren inte längre uppfylls, utan nu är man tillbaka i samma ekonomiska problematik som tidigare. En tolkning av detta är att ett karismatiskt ledarskap har varit inflytelserikt under en tid men för att vara hållbart måste det balanseras i förhållande organisationens situation i övrigt.

Intervjuerna visar att det har skett en nyrekrytering till VD-posten. I detta sammanhang finns en risk, menar Alvesson (2001), med att reproducera samma form av ledarskap som redan finns eller som tidigare varit. Vid en rekrytering påverkas valet av person av de kulturella regler och normer som finns inom företaget om hur en sådan person ska vara. När en person väl är anställd uppstår nästa tillfälle, i socialiseringsprocessen, att reproducera en tidigare ledarstil. Vid socialiseringen påverkar den nya ledaren ett företags kultur genom de olika budskap som ledaren sprider genom sina attityder och sitt sätt att leda och påverka företagets medarbetare. Påverkandet förstärks genom att en ledare har maktbefogenheter och kan dela ut positiva och negativa sanktioner. Å andra sidan påverkas själva ledarskapet genom att anställda reagerar på känslor som ledarskapets handlingar väcker hos dem. Sammantaget visar denna diskussion att den nyrekryterade VD:n har en förutsättning att motivera sina underordnade chefer och övriga anställda till att vilja förändra företagets ledarskap. Han måste dock inta ett förhandlande arbetssätt som har sin utgångspunkt i deras perspektiv på chefsbefattningens ledarskap.

Sammantaget visar diskussionen, i detta avsnitt, att de hindrande faktorerna för en ny ledarstil utgörs av kulturella faktorer om hur företaget ska drivas och ledas. Dessa faktorer är osynliga attityder, beteenden och värderingar som finns kring chefsbefattningar i företaget. De inverkar och påverkar chefers och alla andra anställda individers handlingar och reaktioner inom företaget. Av diskussionen framgår också att en förutsättning för att förändra den kultur som finns för chefsbefattningen är att förbättra kommunikationen mellan alla anställda samt att ledarperspektivet förändras så att det även blir inställt på att tillgodose människors behov och inte bara på rationalitet och ekonomi. Idag har företaget inte har rätt man på VD-posten. Det finns en klar förhoppning hos intervjupersonerna om den person som rekryterats som ersättare men det går inte att uppfatta att intervjupersonerna har kännedom att det föreligger en risk att det nuvarande ledarskapet reproduceras. En reflektion är att reproduceras det nuvarande ledarskapet genom den nya VD:n försämras ytterligare möjligheten att förändra den rådande ledningskulturen för företagets chefsbefattningar.

I undersökningsarbetet har det inte varit möjligt att uppfatta om det gjorts någon konsekvensanalys av vad en ändrad ledningskultur skulle föra med sig och inte heller vilken konsekvens åsidosättandet av konceptet "ledare som förebild" fått. Därför vill jag i detta sammanhang särskilt lyfta fram Alvesson (2001) åsikt om att ett analysarbete av ledningskulturen är en förutsättning för att kunna förändra den. Denna åsikt delar jag med Alvesson och jag tror att det är en nödvändig åtgärd för att företaget ska uppnå de förändringar som man övergripande påbörjat och vill genomföra inom företaget.

Det har varit utvecklande att använda kultur som ett analysverktyg för att förstå detta försök till implementera en ny ledarstil inom ett företag. Med hjälp av en kulturanalys har jag fått en djupare förståelse för vad ledarskap innebär samt vilka begränsningar som finns för dess utövning, jämfört med vad jag tidigare haft. Jag har också fått tillfredsställande svar på de frågor som formulerats för arbetet. När det gäller hur chefer uppfattar och tänker kring sin chefsbefattning finns svaret i temat "en chefsbefattning". Svaren på frågorna som handlade om hur chefer uppfattat förändringen av ledarstilen med utgångspunkt av konceptet "ledare som förebild" samt vilka tankar som utvecklats efter seminariedagarna, finns under temat "ändring av ledarstil". Den fjärde frågans svar på vilka faktorer som chefer uppfattar som "hinder för ny ledarstil", finns i början av detta avsnitt. Frågan om hur konceptet "ledare som förebild" påverkat chefernas yrkesutövning (fråga 3) förblev dock obesvarad eftersom syftet med detta undersökningsarbete inte uppnåddes till fullo.

#### **4.4 Förslag till vidare undersökningsarbete i företaget**

När jag studerat Alvesson (2001) har jag utvecklat en insikt om att det inte går att få en uppfattning om innebörden av ett företags ledarskap genom att enbart göra intervjuer med dess chefer. För att få en bild av ett företags ledarskap krävs även att lyssna till hur andra anställda uppfattar företagets ledarskap. Detta påpekande blev därför ett uppslag till fortsatt undersökningsarbete. Intervjuer skulle då även kunna genomföras med övriga tjänstemän samt med operatörer och montörer inom företaget. Det skulle vara intressant lyssna deras uppfattningar och tankar om företagets ledarskap. Resultatet från en sådan undersökning skulle kunna användas som diskussionsunderlag i de dialoger som jag anser måste komma till stånd inom företaget för dess förändrings- och utvecklingsarbete sammantaget sett.

## Källförteckning

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som ett tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Ahltopp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap, om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, cop.
- Bjerstedt, Å. (1997). *Rapportens yttre dräkt*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2005). Confronting the ethics of qualitative research. *Journal of Constructivist Psychology*, 18:157-181. ISSN: 1072-0537 print/1521-0650 online
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, B. E. & Månsson, P. (1991). *Den goda tanken*. Stockholm: Allmänna förlaget
- Jarrick, A. & Josephson, O. (1996). *Från tanke till text. En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Lund: Studentlitteratur
- Kotter, J.P. (1999). *John P. Kotter On what leaders really do*. Boston, Mass.: Harvard Business School; London: McGraw-Hill
- Kouzes J.M. & Posner B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Svensk översättning av Pär Svensson (1997) Göteborg: ISL Förlag AB
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, A. (1993). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur

- Leth, G. & Thuren, T. (2000) Källkritik för Internet. [Elektronisk] *Styrelsen för psykologiskt försvar rapport 177*. Tillgänglig: [www.psyccdef.se](http://www.psyccdef.se) [läst: 25/11 2005]
- Lindgren, S-Å. (2003). Michel Foucault och sanningens historia i P. Månsson (Red): *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). *Lärande i organisationen*. Malmö: Liber-Hermods
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Månsson, P. (2003). (Red): *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*. Stockholm: Prisma
- Nordstedts Ordbok. (1992). *Nordstedts svenska synonymordbok Ord för ord*. Nordstedts Förlag AB
- Rohlin, L., Skärvad, P-H. & Nilsson, S-Å. (1994). *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag
- Svenska Akademin. (1986). *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket*. Stockholm: Nordstedt Förlag
- Svenska språknämnden. (2000). *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber
- Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-vetenskaplig forskning*. [Elektronisk] Tillgänglig: [www.vr.se](http://www.vr.se) [läst 26/11 2005]
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. [Elektronisk]. *Leadership and Organization Development Journal* 2004; 25 (6):528-544. Tillgänglig: ELIN@Kristianstad
- Wright, S.M. & Carrese, J.A. (2002). Excellence in role modelling: insight and perspectives from the pros. [Elektronisk]. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal* 2002; 167 (6): 638-644. Tillgänglig: ELIN@Kristianstad

# Bilaga 1

## INTERVJUGUIDE

### Chefsbefattningen

- En vanlig arbetsdag som chef/ledare
- Underställda medarbetare
- Chefskap – ledarskap
  
- Vid behov - utveckla ledarskapsbegreppet med hjälp av deras definition på en bra ledare är *"en person med vissa bestämda attityder, färdigheter och beteenden. En bra ledare har förmågan att delegera, motivera, inspirera, sätta upp mål, styra sin tid, sätta igång aktiviteter, prioritera, följa upp, lösa konflikter, organisera, informera, vara visionär, hålla sig i form och hålla en bra balans mellan arbete och familjeliv etc. etc.*
  - Tillkomst, förankring, beskriv vad den innebär.
  - Hur uppfattas den, av överordnade, underordnade?

### Förändring av ledarstil - till "Ledare som förebild"

- Bakgrund till förändrad ledarstil
- Vad ska den nya ledarstilen leda till
- Hur är den förändrade ledarstilen förankrad i företaget
- Grundvärderingar/hörnstenar
- "Ledaren som förebild" - vad ska det symbolisera internt respektive externt
- Finns det något exempel på när den varit en viktig symbol?
- Hur uppfattas det av "andra" när ledare agerar förebilder, (chefer, medarbetare, kunder eller andra)
- Hinder för att förändringsarbetet
  
- Vid behov! – tankar som väcktes under seminariedagarna

### Ledare som förebild, hur agerar man?

- Beskriv skillnader i ledarstil nu jämfört med innan
- Hur vill du vara, ge exempel
- Vad betyder den nya ledarstilen för din yrkesroll
- Ge exempel på situationer där du utvecklat ditt ledarbeteende
- Tycker du att du agerar annorlunda idag jämfört med tidigare, på vilket sätt?
- Påverkar din förändrade ledarstil ditt privatliv
- Finns det fördelar respektive nackdelar med den nya ledarstilen
- Egna förebilder, vad betyder de? Ge exempel på egna förebilder
- Ser du "Ledare som förebild" som ett maktmedel för att påverka andra
- Upplever du dig själv styrd eller "tvingad" till att i yrkesrollen vara förebild
- Tänker du annorlunda idag i din ledarroll jämfört med tidigare. Vid behov utveckla denna fråga ytterligare.

## Bilaga 2

Avskrift av **delar av** overheadbilder från seminariedagarna "ledare som förebild",  
2-3 juni år 2005 för packningsföretagets chefer

### Företagets vision fram till år 2007 är att bli en "ONE-STOP-SHOP"

På sikt ska man vara

- kontraktspackare, vilket företaget redan är
- tablettslagare vilket genomförs genom förvärv/allianser
- tillverkare av laktobakterier (mjölksyra bakterier)
- mer förfinade när det gäller packning
- vara kontraktsfyllare liquid/semi-liquidprodukter t.ex. sterila flytande produkter vilket ska vara klart senare delen av år 2005
- kapabla att hantera "regulatory affairs" avseende produktvård

### "Ledaren som förebild"

Utvecklingskonceptet ska ge en insikt om

- Sociala relationer, hur grupper fungerar, konflikthantering osv.
- Ledarskap, det individuella ledarskapet och om kommunikation.
- Administrativ utbildning, i hur man läser ekonomiska redovisningar, arbetsrätt, lönesättning, utvecklingssamtal osv.

Målsättning med utvecklingskonceptet är att

- Väcka tankar runt ledarskap
- Alla ska vilja utvecklas som ledare= intresse för egen utveckling
- Tydliggöra vad som förväntas av cheferna/ledarna inom företaget
- Acceptera grundvärderingarna
- Personlig utvecklingsplan

Att vara ledare som förebild

- Hur vill Du uppfattas som ledare?
- Hur uppfattar Du Dig själv?
- Hur uppfattar omgivningen Dig?
  - Dina anställda?
  - Din chef?
  - Dina arbetskamrater?
  - Dina kunder?

Vad utmärker en bra ledare?

*En person med vissa bestämda attityder, färdigheter och beteenden. En bra ledare har förmågan att delegera, motivera, inspirera, sätta upp mål, styra sin tid, sätta igång aktiviteter, prioritera, följa upp, lösa konflikter, organisera, informera, vara visionär, hålla sig i form och hålla en bra balans mellan arbete och familjeliv etc. etc. etc.*

## Utveckling av värden för företagets ledarskap samt ledares individuella värden vilket resulterade i fyra hörnstenar/grundvärderingar

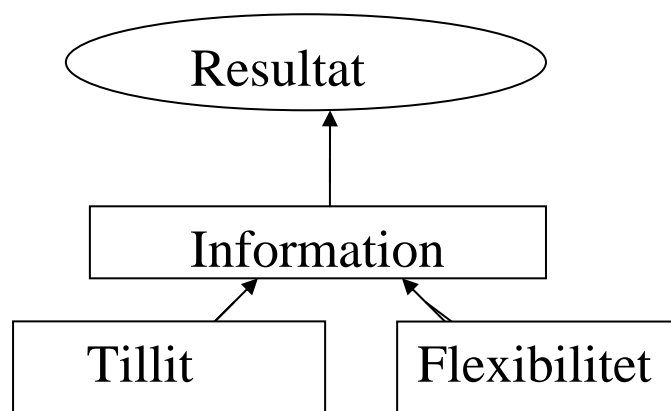
Utveckling av värden för företagets ledarskap

Våra styrkor	Viktigt för oss
Våra svagheter	Vår Framtid

Utveckling av det individuella ledarskapet

Mina egna styrkor Mina svagheter	Viktigt för mig "Som en fisk i vattnet"
Vad betyder gruppen för mig	Min framtid

Företagets hörnstenar/grundvärderingar



*Genom flexibilitet, tillit och information vill man inom företaget skapa resultat.*

### **Information/kommunikation**

Sök information – utifrån vad Du och Dina medarbetare behöver. Fundera över "vad är det Du vill veta", "vad är det för gemensam information ni behöver" samt "hur kommunicerar Du din information som ledare".

### **Flexibilitet/Prestigelöshet**

Flexibilitet gentemot Dina medarbetare är att vara lyhörd för vad de önskar, se dem som en tillgång och att vara prestigelöshet gentemot dina medarbetare.

Inventering över Dina medarbetare är att fundera över "hur fungerar Dina medarbetare - ha en helikoptersyn" samt bli mer flexibel genom att "våga delegera ansvar".

### **Tillit**

Att ge ansvar kräver mod. Det kräver självtillit och tillit till andra, till deras kompetens och förmåga att lära. "Var ärlig, vågar Du vara ärlig mot Dina medarbetare", "var uppriktig", "våga delegera/ge ansvar" samt "håll vad Du lovar".

Förtjäna medarbetarnas tillit genom att "vara konsistent", vara en god förebild, "utelämna aldrig en medarbetare", "försvara dina medarbetare", "abdikera aldrig – avsäg Dig aldrig ledarrollen" samt "tillrättavisa utan att nedgöra".

Att hålla löften handlar om att "det är OK att säga 'nej'" men "det är inte OK att säga 'ja' och inte infria sitt löfte".

Initiativ: "vilka initiativ kan Du ta som påverkar: helhetsresultat samt Ditt ansvarsområde".

Förutsättningar för initiativ: är att "mål (budget) är kända och accepterade", att "initiativen koordineras", att "kommunicera så som är överenskommet", "vara riskvillig", "ha en acceptans för kreativa misstag", "prioritera förnuft snarare än regler", "ha vilja och mod" samt "utveckla kompetensen".

### Resultat

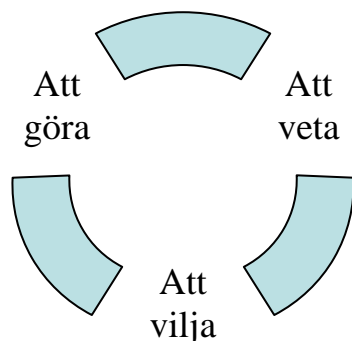
Skapas genom att "alla i företaget tar initiativ, både ledare och medarbetare genom att alla engagerar sig", "alla tar initiativ för att lösa problem och konflikter", "alla kommer med förslag till drift, förbättring och förnyelse överallt i företaget", "alla krafter är mobiliserade", "alla idéer kommer fram på bordet tvärsöver hierarki, avdelning och funktioner" samt att "man själv tar initiativ till att skaffa önskad information".

### Strategi för förändring av företagets ledarskap

Att veta hur det ser ut idag

Att vilja - hur vill Ni att det ska se ut?

Att göra det som är bestämt ska göras



### Utveckling av det egna ledarskapet

Vad är jag bra på idag?, Vad kan jag bli bättre på?, Göra plan för min egen utveckling, som inkluderar uppföljning.

Att betänka är, vad innebär den snabba förändring som företaget går igenom för närvarande och framöver - Vad innebär det för Dig som ledare?

Att utvecklas innebär att ställa sig frågorna

Vad vill jag göra?

Vad ska jag fortsätta att göra?

Vad ska jag börja göra?

Vad ska jag sluta göra?

Hur ska jag då vara?

## Bilaga 3

*Följande information är inhämtad utifrån fakta som företaget formulerat om sin organisation dels på en webbsida på Internet och dels ett presentationsmaterial som man använder sig av i mötet med kunderna.*

- Organisationen är ett kontraktpackningsföretag
- De har som affärsidé att erbjuda olika alternativ och lösningar på packningar, till läkemedels- och naturläkemedelsbransch
- Inom företags verksamhet packas också olika tesorter och vodka i småflaskor. Oavsett var i produktionscykeln kunderna befinner sig, kan företaget erbjuda olika alternativ på packningslösningar
- Företagets produktionsverksamhet är uppdelad i två anläggningar, en mindre och en större, med den huvudsakliga produktion inom den större anläggningen
- Företaget har existerat sedan år 1948 och man packat läkemedel och naturläkemedel i mer än 55 år och är marknadsledande inom kontraktspackning i Skandinavien.
  
- Sen april år 2004 har det successivt planterats in ett uttalat engagemang och entreprenörskap, vilket lett till ett ökat försäljnings- och produktionsresultat
- Företaget har en vision om att bli ett självklart alternativ för skandinaviska läkemedels- och naturläkemedelsföretag
- Sin målsättning tänker man uppnå genom att skapa tillväxt för sina viktigaste utvecklingsområden och förpackningstjänster.
- De vill utveckla sin produktivitet, kvalitet och service genom smarta lösningar och kontinuerliga förbättringar samt att de ska bli bättre och mer kostnadseffektiva än sina kunders egna förpackningsverksamheter
- Företaget sammanfattar sin affärsutvecklingsstrategi i tre nyckelord: kvalitet, kompetens och flexibilitet.