

---

Högskolan i Halmstad  
Hälsa och Samhälle  
Arbetsvetenskapligt program

# Ledarskap i en agil verksamhet

---

En kvalitativ studie om hur ledarskapet påverkas vid en förändring

Arbetsvetenskap 61-90 hp  
Vårterminen 2012  
Författare: Robin Landin  
Oscar Åström  
Handledare: Bernd Hofmaier  
Examinator: Lars-Olof Hilding

---

---

## Sammanfattning

**Titel:** Ledarskap i en agil verksamhet – En kvalitativ studie om hur ledarskapet påverkas vid en förändring

**Författare:** Robin Landin och Oscar Åström

Högskolan i Halmstad

Vårterminen 2012

Syftet med denna undersökning har varit att utforska och förstå hur ledarskapet påverkas när en organisation genomgår en förändring till en agil verksamhet. Bakgrunden till undersökningen grundar sig i den traditionella synen på ledarskap där chefen ledde och fördelade arbetet. Under 1950-talet förändrades synen på arbetsledning och arbetsfördelning där medarbetarna blev allt mer delaktiga i arbetsprocessen.

Med utgångspunkt i detta har vår forskning behandlat de effekter på ledarskapet som inträffar när en organisation går ifrån ”command and control” till ”empowerment”. Därav har vi ställt upp följande frågeställningar; *Hur har kontrollen (över teamen) förändrats för linjechefen i övergången från Classic Waterfall till Agile, På vilket sätt har förändringen påverkat linjechefens informationshämtning till att genomföra IPM-samtal och Vilka effekter får förändringen på ledarstilen när organisationen övergår till en agil organisation.*

Vi har använt oss av en kvalitativ metod där åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med linjechefer ur två avdelningar för att samla in vårt empiriska material. Resultatet har pekat på att den fysiska placeringen påverkar både kontroll och ledarstil hos linjecheferna. Ledarstilen påverkas också till stora delar av medarbetarnas mognadsgrad och att organisationen befinner sig i en förändring.

**Nyckelord:** Agile, coaching, empowerment, fysisk placering, kontroll, ledarskap

---

---

## Abstract

**Title:** Leadership in an Agile business – A qualitative study of how leadership is affected by a change

**Author:** Robin Landin and Oscar Åström

Högskolan i Halmstad

Spring Term 2012

The purpose of this study was to explore and understand how leadership is affected when an organization was undergoing a change to an agile business. The background to the survey is based on the traditional view of leadership as the manager led and distributed work. During the 1950s, changed the perception of management and labor in which employees became more involved in the work process.

Starting from this, our research focused on the effects of leadership that occurs when an organization goes from "command and control" to "empowerment". Hence, we will address the following questions: *How has the control (across teams) changed for the line manager in the transition from Classic Waterfall to Agile, How has the change affected the line manager's information retrieval to implement IPM-dialogues and How does the change in style of leadership impact the organization when entering an agile organization.*

We have used a qualitative method in which eight semi-structured interviews were conducted with line managers from two departments to collect the empirical material. The results have indicated that the physical location affects both the control and management style of line managers. Leadership style is also influenced largely by the employees' level of maturity and that the organization is in process of a change.

**Keywords:** Agile, coaching, control, empowerment, leadership, physical location

---

---

## Förord

Vi vill först rikta ett stort tack till vår kontaktperson på organisationen som har gjort denna undersökning möjlig. Vi vill också rikta ett stort tack till alla de respondenter som har ställt upp i denna undersökning. Ni har visat ett stort intresse till vår forskning. Era berättelser, upplevelser och erfarenheter har gett oss nya kunskaper och insikter om hur ett ledarskap kan bedrivas. Ett särskilt tack till vår handledare Bernd Hofmaier som har varit vårt främsta bollplank och stöd under hela vägen fram till slutet. Avslutningsvis vill vi tacka de klasskamrater och utomstående personer som vi har kunnat rådfråga och diskutera med under resans gång.

Tack alla Ni!

*Med vänliga hälsningar*

Robin Landin & Oscar Åström

---

---

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Introduktion till Agile .....	7
1.3 Förändring för organisation vid införandet av Agile .....	8
1.3.1 Decentralisering och målstyrning – för att kunna arbeta effektivt.....	9
1.4 Vår studerade organisation – från Classic Waterfall till Agile.....	9
1.4.1 Avdelningarnas organisationsstruktur .....	10
1.5 Begreppsförklaringar .....	11
1.5.1 Individual Performance Management .....	11
1.5.2 Empowerment .....	11
1.6 Problemformulering & Syfte .....	12
1.7 Disposition.....	13
<b>2. Tidigare forskning.....</b>	<b>14</b>
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>20</b>
3.1 Kontroll.....	20
3.1.1 Innebörden av begreppet kontroll i vår undersökning .....	20
3.2 Cybernetisk modell över kontroll .....	20
3.2.1 Fysisk placering .....	21
3.2.2 Tillämpning av den cybernetiska modellen .....	22
3.3 Situationsanpassad ledarskapsteori.....	23
3.3.1 Coachning .....	24
3.3.2 Tillämpning av den situationsanpassade ledarskapsteorin.....	25
3.4 Path–Goal teorin .....	25
3.4.1 Tillämpning av Path–Goal teorin.....	26
<b>4. Metod.....</b>	<b>27</b>
4.1 Metod inom samhällsforskning .....	27
4.2 Urval av respondenter.....	28
4.3 Procedur & Tillvägagångssätt .....	28
4.4 Reliabilitet & Validitet .....	29
4.5 Etik.....	30
4.6 Analysmetod.....	30
4.7 Metoddiskussion.....	31

---

---

<b>5. Empireredovisning</b> .....	<b>33</b>
5.1 Avdelning Q .....	33
5.2 Avdelning Z.....	38
<b>6. Analys</b> .....	<b>43</b>
6.1 Kontroll.....	43
6.1.1 Slutsats .....	45
6.2 Ledarskap.....	46
6.2.2 Slutsats .....	51
<b>7. Diskussion</b> .....	<b>53</b>
7.1 Metodens inverkan på undersökningen .....	53
7.2 Kritisk reflektion.....	54
7.3 Förslag på vidare forskning .....	56
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>57</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide</b> .....	

## Figurförteckning

Figur 1.1 En bild som jämför teamutvecklingen mellan ”Classic Waterfall” och Agile.....	10
Figur 1.2 Illustration över avdelningarnas organisationsstruktur.....	11
Figur 3.1 Överblick över den cybernetiska kontrollmodellen.....	21
Figur 3.2 Översikt över medarbetarnas mognadsgrad.....	23
Figur 3.3 Situationsanpassad ledarskapsmodell.....	24
Figur 3.4 Grundtankarna i Path–Goal teorin.....	26

---

---

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Ur ett historiskt perspektiv i början av 1900-talet var Henri Fayol ett av de allra mest framträdande namnen när man talar om det administrativa arbetet och hur arbetsfördelningen skulle organiseras på en arbetsplats (Andersson 1994). Fayol menade att nyckeln till att bli en effektiv organisation kräver att principen om arbetsdelning tillämpas. Med det menat så krävs det att organisationen har en klar funktionsdelning med tydliga ansvarsområden inom produktionsteknik, beredning, planering, marknad, försäljning etc. Det måste finnas en enhetlig och hierarkisk arbetsledning som fattar alla viktiga beslut. Fayol menade att kollektiv arbetsledning borde undvikas och att varje chef skulle fatta sina egna beslut för att på så vis undgå några missförstånd om vem det är som egentligen bestämmer. Chefen styrde och kontrollerade arbetet fullt ut.

Under 1950-talet utvecklades de administrativa teorierna om hur arbetet skulle fördelas. En av dessa teorier var inom den sociotekniska skolan. Den sociotekniska teorin utgår ifrån att demokrati inte enbart bör finnas inom politiken utan även i arbetet. Utgångspunkten i denna teori betonar medbestämmande hos arbetarna när det handlar om hur arbetet skall utföras. Teorin menar att bästa sätt att göra detta på är genom att införa självstyrande grupper (Börnfeldt 2009).

Om man tittar på de olika perspektiven ovan om hur ett arbete skall utföras så kan en klar förändring urskiljas. Begreppet förändring har således blivit ett av vår tids mest centrala begrepp då vi allt oftare stöter på fler krävande kunder, större konkurrens, ny teknologi, ökade krav på kompetens etc. i kombination med ett allt mer tidspressat schema. Detta kräver att både verksamheter och människor förändras sig. För att en förändring skall kunna genomföras kan begreppet ”avlärning” ses som en nödvändig åtgärd. Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar begreppet så här:

*Avläring är ofta en mycket tung process, samtidigt som förmågan till avläring kan vara avgörande för utveckling av förmågan att sätta sig in i nya situationer och att bemästra nya möjligheter och utmaningar. En organisation som upplever kris måste kanske helt förändra sin verksamhet, eftersom det som tidigare gett goda resultat kan visa sig ha blivit en fundamental svaghet när omvärldens handlingsvillkor har förändrats (2008: 381-382).*

En förändring får därmed effekter på teknik, struktur, kultur och på de beteenden som en organisation tillämpar. Dessa snabba förändringar bidrar också till att nya ledarskapsformer införs för både chefer och medarbetare. Ett sätt att kunna behandla en sådan förändring på kan vara genom att tillämpa ett agilt arbetssätt.

### 1.2 Introduktion till Agile

Agile (agil på svenska) är ett samlingsnamn för flera olika metoder som används för att utveckla mjukvara där metoder som ”Lean”, ”Scrum” och ”eXtreme Programming” nämns (Björkholm & Brattberg n.d.). Begreppet Agile betyder bland annat flexibel, snabb, lätttrölig, vig och välkoordinerad då metoderna snabbt måste passa in i föränderliga miljöer.

---

Bakgrunden till det Agila manifestet uppstod runt år 2000 då Rational Unified Process (RUP) började vinna popularitet (Björkholm & Brattberg n.d.). RUP är en utvecklingsprocess som används för bland annat systemutveckling i mjukvaruutvecklingsindustrin och har med sina flera tusen sidor av beskrivningar gett förslag på många olika arbetsroller. Processen anses dock delvis vara tunggrodd och därmed svår att implementera eftersom den är så pass omfattande. Därav började agila metoder att växa fram. Under en sammankomst år 2001 kom man fram till ”The Agile Manifesto” där gemensamma värderingar och principer för ”Agile” lades. Björkholm och Brattberg (n.d.:8) presenterar de gemensamma värderingarna för de agila metoderna enligt följande:

- Värdera individer och interaktion högre än process och verktyg
- Värdera fungerande mjukvara högre än omfattande dokumentation
- Värdera samarbete med kunden högre än att förhandla om kontrakt
- Värdera att reagera på förändringar högre än att följa en uppgjord plan

Värdegrunderna innehåller i sin tur ett antal principer som är essentiella för de agila metoderna (Björkholm & Brattberg n.d.:9):

- Prioritera och fokusera för att maximera Return On Investment
- Transparens för att synliggöra problem och bygga förtroende
- Iterativ och inkrementell utveckling för att lära, få feedback och minska risken
- Samarbete för att minska missförstånden och klyftorna och säkerställa de affärsmässiga målen
- Uppmuntra och välkomna förändringar eftersom verkligheten ändrar sig hur som helst
- Enkla verktyg för att kunna anpassa processen efter verksamheten
- Målstyrning/Decentralisering för att kunna arbeta effektivt
- Ständig förbättring för att bli effektivare
- Hög kvalitet för att fel är kostsamma

En av fördelarna med de agila metoderna är att de minskar ”time to market” (kortare tidsperiod mellan produktion av vara och leverans till kund), nöjd personal, effektivitet och flexibilitet. För en organisation som opererar på en konkurrensutsatt och föränderlig marknad är det viktigt att ledtiderna kortas ned; tiden från det att kunden vet vad den vill ha, tills det att kunden får denna vara/tjänst i handen. Kunden kan oftast få en version demonstrerad för sig inom ett par veckor. Samarbete och engagemang är något som betonas i en agil metod. Ett mål inom agila metoder är att medarbetarna ska kunna ta egna beslut och således bli mer självständiga. Målstyrning är något som värdesätts framför detaljstyrning. För många organisationer handlar detta mycket om effektivitet; att fokusera och prioritera på att utveckla rätt saker i rätt tid.

### **1.3 Förändring för organisation vid införandet av Agile**

En organisation som ska implementera en ny metod ställs alltid inför förändringar, likaså vid införandet av Agile (Björkholm & Brattberg n.d.). Som vid alla förändringar är det viktigt att informera organisationens medlemmar om vad som kommer att ske för att på så vis minska motstånd då risken finns att många arbetsroller tenderar till att försvinna. Detta påverkar inte bara medarbetarna, utan även personer med ledande befattningar. Det agila konceptet innebär att mycket ansvar och befogenheter delegeras nedåt till de nivåer där själva arbetet utförs, det



---

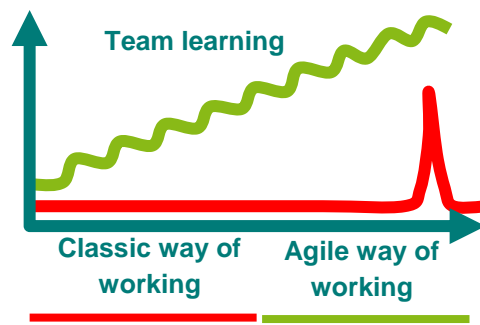
vill säga hos medarbetarna/teamen. Rollen som chef i den nya organisationen innebär bland annat att främja samarbete mellan organisationens olika medlemmar och att tillhandahålla de verktyg och det material som undanröjer hinder för medarbetarna för att på så vis utveckla organisationen.

### **1.3.1 Decentralisering och målstyrning – för att kunna arbeta effektivt**

För att kunna fatta snabba och bra beslut behöver man decentralisera beslutsfattandet till den nivå där den mest detaljerade informationen och nödvändiga kunskapen finns; till den nivå där man kan gå fort från beslut till handling. En av de centrala funktionerna blir att sätta mål och koordinera och sprida information mellan avdelningar, så att beslut som fattats decentraliserat ändå har den centrala och övergripande synen. I en organisation som inför agila metoder är det viktigt att en chef respekterar och litar på medarbetarnas kompetens, likväl är det viktigt att medarbetarna ser sin roll i organisationens framgång och att de tillsammans tar på sig ansvaret som också följer med befogenheterna. Medarbetarna måste vara tydliga i det som görs, själva vara sina tidsstudiemän och visa på förbättringsåtgärder. Kort sagt blir medarbetarna sina egna chefer och styr sig själva med samma syn och mål som deras egentliga chefer har (Björkholm & Brattberg n.d.).

### **1.4 Vår studerade organisation – från Classic Waterfall till Agile**

Innan införandet av Agile arbetade vår undersökta organisation efter något som kallades för ”Classic Waterfall”. Classic waterfall kan förklaras genom att olika sektioner utvecklar en produkt/tjänst i olika steg. Produkten skickas vidare till nästa sektion när delmomentet är uppfyllt. Sektionen i en klassisk organisation har således inte något helhetsansvar över den producerade varan. Sett till produktiviteten är detta inte särskilt effektivt eftersom en produkt ofta kräver förändringar och i ett vattenfallskoncept innebär detta att eventuella problem synliggörs först i slutet av processen vilket innebär en sen feedback och en fördröjd deadline som försenar leveransen till kund. I denna studerade organisation innebar det klassiska sättet att arbeta att det var mer ”command and control” som gällde från organisationens sida. Detta innebar att cheferna var mer fokuserade på systemet och strukturen. Medarbetarna arbetade i enhetliga team, även kallat för arbete i ”silos”. Med detta menas att alla medarbetare inom teamet arbetade inom samma disciplin, det vill säga de arbetade med samma arbetsuppgifter och moment i arbetsprocessen. Agile i relation till Classic Waterfall symboliseras av att vara ett snabbt och flexibelt organiseringsätt. Command and control är här utbytt mot ord som empowerment, ansvarsfullhet och självstyrning. Arbetet med att utveckla produkter är mer flexibelt än tidigare där man nu i snabbare takt kan svara på förändringar. Målet är att teamet skall utvecklas tillsammans under arbetets gång där varje medarbetare har en helhetsbild över arbetsprocessen istället för enskilda delar. I ett agilt arbetssätt kommer feedback på arbetsprocessen kontinuerligt och inte i slutet som en stor massa som riskerar att fördröja leveransen till kund (se figur 1.1).

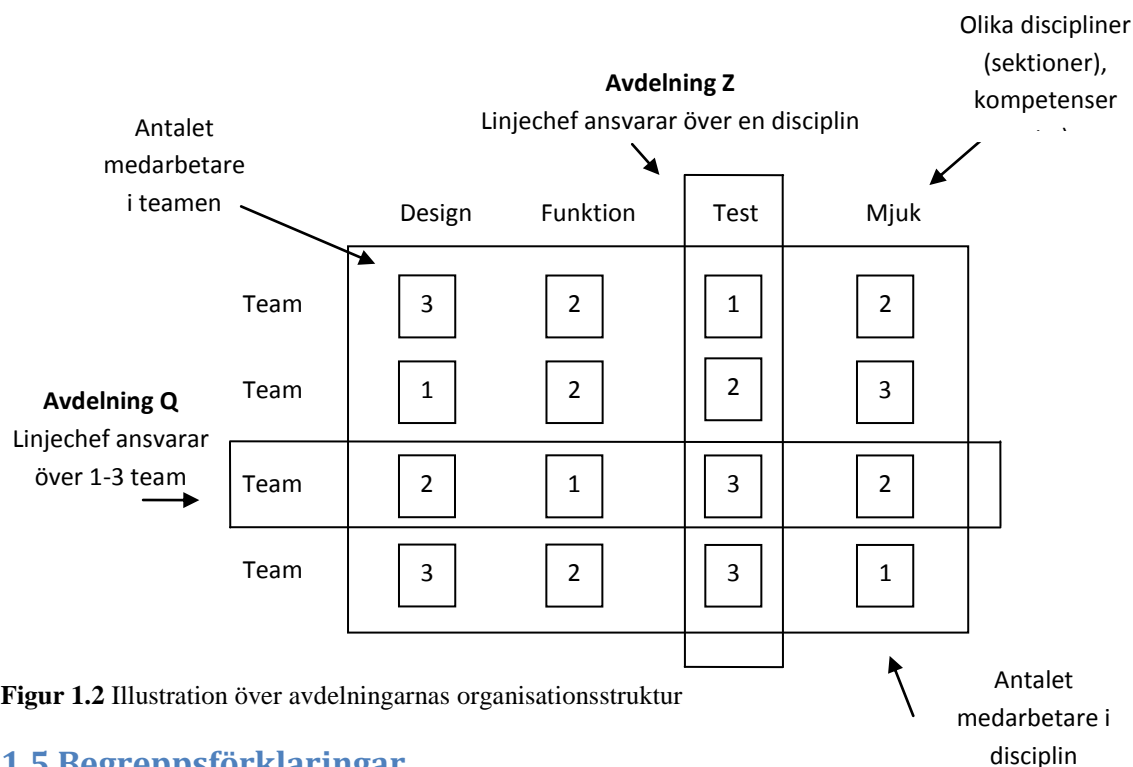


**Figur 1.1** En bild som jämför teamutvecklingen mellan "Classic Waterfall" och Agile

Arbetsättet inom "silos" är i en agil organisation alltså utbytt mot krossfunktionella team vilket innebär att flera discipliner finns representerade i teamen; ett sätt för att öka effektiviteten och öka förståelsen för hela processen och inte bara delar av den. En chef i en agil organisation ses mer som en ledare och ska fungera som en coach för medarbetarna; istället för fokus på system och struktur som tidigare, är det nu ledarens uppgift att utveckla medarbetarna i deras dagliga arbete, att undanröja hinder. Det handlar om att få teamen till att bli bemyndigande. Medarbetarna i teamen ska arbeta mot samma mål och alla ska vara involverade i arbetet.

#### 1.4.1 Avdelningarnas organisationsstruktur

Den regionala organisation, "site", som vi har undersökt ingår i en större koncern. På "siten" arbetar idag drygt tvåtusen människor fördelat på en mängd olika avdelningar som arbetar med specifika produkter. Vår undersökning riktar sig till linjechefsrollen på två olika avdelningar inom denna organisation. Strukturen i linjechefsrollen skiljer sig åt när man tittar på avdelningarna. Som linjechef på avdelning Q har man ett helhetsansvar över 1-3 krossfunktionella team, vilket innebär att man som chef har ansvar över flera olika medarbetare med olika typer av kompetenser. På avdelning Z innebär struktureringen i linjechefsrollen inte ett helhetsansvar över 1-3 krossfunktionella team. Linjechefen har i detta fall istället ansvar över cirka 16 medarbetare som är fördelade på cirka åtta team. Alla medarbetare tillhör samma disciplin, det vill säga samma kategori. Linjechefsrollen och de medarbetare/team som linjechefen ansvarar för hos respektive avdelning skiljer sig därför åt. För att tydliggöra avdelningarnas organisationsstruktur har vi försökt illustrera strukturen enligt figur 1.2. Dock är det viktigt att påpeka att illustrationen över organisationsstrukturen och linjechefsansvaret inte innebär att linjechefen på avdelning Z ansvarar för medarbetare/team som även linjechefen på avdelning Q ansvarar för och vice versa. En linjechef på avdelning Q ansvarar alltså för medarbetare inom design, funktion, test och mjukvara på sin avdelning medans en linjechef på avdelning Z ansvarar för endast en disciplin, exempelvis test på sin avdelning. Organisationsstrukturen hos respektive avdelning är således helt åtskilda ifrån varandra. Det är även essentiellt att här påpeka att avdelning Q introducerades till att arbeta på ett agilt arbetssätt först år 2007 medan avdelning Z påbörjade detta år 2009.



Figur 1.2 Illustration över avdelningarnas organisationsstruktur

## 1.5 Begreppsförklaringar

Nedan följer begreppsförklaringar som är nödvändiga för att läsaren skall kunna förstå uppsatsens helhet.

### 1.5.1 Individual Performance Management

Individual Performance Management (IPM) är ett verktyg som organisationen använder sig av för att sätta upp mål och göra en uppföljning kring dessa hos medarbetaren. IPM är verktyg för att tala om förväntade värderingar och beteenden hos medarbetarna. I dessa samtal som organisationen använder sig av skapas en kortsiktig och långsiktig utvecklingsplanering samt en årlig summering av det individuella resultatet. Syftet är att genom detta tillvägagångssätt följa upp och ge återkoppling på dessa områden för att på så vis stödja medarbetaren till att utvecklas så väl professionellt som på ett personligt plan. Linjechefens uppgift är således att sätta upp mål, bedöma prestation, ge återkoppling och stöd, ledning och coaching när så krävs. Därför är det en central åtgärd att linjechefen kontinuerligt inhämtar information om medarbetarens prestation etc. och att linjechefen klargör hur varje individs mål är kopplat till att uppfylla enhetens mål. Målet är att linjechefen skall genomföra 2-4 IPM-samtal om året med varje medarbetare.

### 1.5.2 Empowerment

Jacobsen (2005) skriver att begreppet empowerment betyder ”att överföra makt och myndighet till alla nivåer i en organisation”(2005:298). Jacobsen och Thorsvik (2009) går i samma bana, att det handlar om att ge makt åt någon, att bemyndiga. I praktiken innebär detta att det traditionella sättet att fördela makt i en organisation förändras till fördel för de anställda på den operativa nivån. Börnfelt (2009) pratar om den självstyrande gruppen och översätter också han empowerment med ordet bemyndigande och att det enligt det sociotekniska synsättet är ett delat ansvar mellan chefer och icke-chefer. Bemyndigande ger anställda ett större handlingsutrymme. Andersson (1994) översätter empowerment med

---

makttilldelning eller maktuppsamling. Stoker (2008) skriver om self-managing teams (vår sv. övr. självstyrande team) och beskriver teamen som ”groups of interdependent employees who have the collective authority and responsibility of managing and performing relatively whole tasks” (2008:564).

Ovan har några olika översättningar på begreppet empowerment gjorts och vad det innebär. Sammanfattningsvis väljer vi att sammanfatta begreppet empowerment till något där makt delegeras ut till de anställda; mer ansvar och befogenheter till att ha hand om helheten av arbetsprocessen. Precis som i agila metoder handlar det om att decentralisera beslutsfattandet till den nivå som är närmast produktionen (Björkholm och Brattberg n.d.). Begreppet ”empowered teams” förekommer och refererar till team som antingen är eller är på väg att bli bemyndigade vad det gäller att få mer ansvar och kontroll, det vill säga gå mot empowerment.

Begreppet empowerment skall ses som ett centralt begrepp i denna undersökning då det fyller en funktion hos vår undersökta organisation och därför att det är en central punkt i organisationens tolkning av Agile. För att bli mer konkurrenskraftiga och för att öka effektiviteten är empowered teams en mycket viktig del hos organisationen då mycket kunskap finns hos medarbetarna

## 1.6 Problemformulering & Syfte

Vår organisation har kantats av en större organisatorisk förändring som påverkar organisationens struktur. Rollen som linjechef har förändrats då det tidigare var ett mer styrande förhållningssätt gentemot medarbetarna. Medarbetarna till linjecheferna tillhörde då en och samma kategori. Rollen som linjechef innebär nu att vara en coachande ledare till sina medarbetare som är mer självgående än tidigare. Det styrande perspektivet har bytts ut mot en delegerande inriktning där medarbetarna och teamen får större ansvar under själva utvecklingsprocessen och under arbetets gång. Med utgångspunkt i begreppet förändring och det faktum att organisationen har team som ska sträva efter att bli vara empowered, är vi intresserade av att utforska hur förändringen påverkar rollen som linjechef och dennes roll i ledarskapet.

Med utgångspunkt i förändringen och rollen som linjechef har vi ställt upp följande frågeställningar:

- Hur har kontrollen (över teamen) förändrats för linjechefen i övergången från Classic Waterfall till Agile?
- På vilket sätt har förändringen påverkat linjechefens informationshämtning till att genomföra IPM-samtal?
- Vilka effekter får förändringen på ledarstilen när organisationen övergår till en agil organisation?

---

Syftet med undersökningen är att studera och öka förståelsen i hur rollen som linjechef förändras genom en omorganisering som överlåter delar av makten till medarbetarna. Genom att göra en kvalitativ studie och komma i kontakt med linjechefer som har varit med om en förändring från Classic Waterfall till Agile, får vi en inblick i hur linjecheferna har uppfattat förändringen och vi tilldelas ett empiriskt material som gör att vi kan besvara våra frågeställningar. Genom detta vill vi få en ökad förståelse i hur linjechefer uppfattar förändringen samt vad som händer med rollen som linjechef som tidigare kantades av mer styrning och kontroll.

## **1.7 Disposition**

I inledningen av uppsatsen presenterades hur organisationer har gått från ett klassiskt traditionellt arbetssätt till att anamma teorier med utgångspunkt från den sociotekniska skolan där individen i arbetet mer sätts i fokus. Inledningen avslutades med en presentation av uppsatsens problemområde och vilket syfte uppsatsen har. I kapitel 2 presenteras tidigare forskning kring uppsatsens huvudområde empowerment där olika författare har angripit området från olika infallsvinklar. I kapitel 3 redogör vi för den teoretiska referensram som vi har valt att använda oss av i uppsatsen. Kapitlet behandlar begrepp och teorier som vi anser vara användbara för att senare besvara våra ställda frågeställningar. I kapitel 4 beskriver och argumenterar vi för den metod vi valt att använda oss av; urval, tillvägagångssätt för studien, etik samt hur vi valt att analysera vårt empiriska material och slutligen förs en metoddiskussion. I kapitel 5 redovisas det empiriska materialet som vi fått genom intervjuer med linjechefer hos organisationen. I kapitel 6 presenteras vår analysdiskussion av det empiriska materialet samt slutsatser. Avslutningsvis avslutas uppsatsen med kapitel 7 där vi för en diskussion och kritisk reflektion över undersökningen samt ger förslag på vidare forskning.

---

## 2. Tidigare forskning

*Den valda tidigare forskningen behandlar ett av uppsatsens centrala begrepp empowerment ur olika infallsvinklar, bland annat forskning som rör ledarskapet i en empowerment miljö. När vi pratar om grupper och team så är innebörden densamma. Denna distinktion har valts för att inte göra texten enformig.*

Stoker (2008) presenterar en kvantitativ undersökning med inriktningen på vilka effekter ett teams mognad och ledarskapet får i självgående teams. Stokers syfte med undersökningen är att försöka identifiera relationen mellan en ledares beteende och gruppmedlemmarnas effektivitet i självgående team i relation till mognaden av teamen och dess påverkan.

Stokers (2008) undersökning visade att tre hypoteser kunde bekräftas; yngre team uppfattade sig själva som att de presterade bättre när ledaren anammade en mer styrande ledarstil. För de äldre teamen påverkades detta negativt. Den coachande stilen hade en bättre inverkan på äldre teams effektivitet medan det yngre teamets effektivitet minskade. När det kom till utmattning hade den coachande stilen en positiv påverkan på yngre team och en negativ påverkan på äldre team. Stoker menar att både styrande och coachande ledarstil är viktigt i självgående team där tyngdpunkten ligger på temates mognadsgrad, vilket vi även kan se i den situationsanpassade ledarskapsteorin där teamets mognadsgrad avgör vilken typ av ledarstil som kan tillämpas (Wolvén 2000).

En av Stokers begränsningar med studien är att den bara visar resultat ifrån en organisation vilket gör att det inte går att uttala sig om resultatet är övergripande för andra organisationer och därmed kring ledarskapets påverkan (2008). Sett till relevansen i vår undersökning, där begreppet empowerment är centralt kan dock en likhet ses eftersom den intresserar sig för hur ledarskapet har påverkats när en organisation tillämpar empowerment (likställs med undersökningens ”self-managing teams”) hos teamen. Dessutom skapas en förståelse kring hur ledarstilen antingen hjälper eller stjälper ett teams effektivitet.

---

En av principerna i den Agila metoden handlar bland annat om kvalitet (Björkholm & Brattberg n.d.). Dålig kvalitet är en kostsam historia och dålig kvalitet innebär merarbete för organisationen. Därför tillämpas ett agilt arbetsätt för att få en så hög kvalitet som möjligt. Scaranti och Scaranti (2002) menar att det är essentiellt att eliminera defekterna på designstadiet av en produkt då det medför en oerhört stor kostnad att göra om något som tidsmässigt redan befinner sig under press. Författarna använder sig av ett exempel i byggindustrin där olika discipliner måste arbeta med varandra för att eliminera fel längre fram i processen. Författarna menar att alla medarbetare ”must interface with the others and each requires expertise within and between the particular disciplines” (2002:112). Här trycker författarna på vikten av att kunna samarbeta över gränserna. Scaranti och Scaranti menar att det handlar om att skapa kvalitet; ”doing the right things right, doing the right things effectively, and taking the right measurements to ensure excellence of the product” (2002:110).

---

För att inte kvalitén ska bli lidande menar Scaranti och Scaranti (2002) att ledarskapet och empowerment är två viktiga ingredienser i kvalitetsaspekten. Först och främst menar författarna att ledningen måste vara överens; det är deras ansvar att se till att empowerment är inbäddat i organisationskulturen så att det hamnar hos medarbetarna. En liknelse görs mellan kvalitet och förändring där ledarskapets andra del kommer in; att få medarbetare att förstå att förändringar är nödvändiga för kvalitén. Den andra viktiga ingrediensen för kvalitét är empowerment. Empowerment ger en ökad känsla av delaktighet hos medarbetarna vilket bidrar med hängivenhet till organisationen. En viktig del i processen kring empowerment, för en ledare att tänka på är att ”do not delegate an assignment and attempt to manage it yourself – you will make an enemy of overruled subordinate” (2002:116).

Kvalitetsaspekten som författarna nämner är essentiell för undersökningen till vår undersökta organisation då man valde att gå från Classic Waterfall till ett agilt koncept med syfte att förbättra processen, minimera defekter, där både empowerment och ledarskap är centrala områden. Ledarskapet har en viktig roll där linjecheferna måste övertyga medarbetarna med det nya sättet att arbeta; vilka fördelarna är och så vidare. Empowered medarbetare bidrar till att förstå hela utvecklingsprocessen och inte enskilda delar. En viktig del i agila metoder är just samarbete och engagemang från medarbetare, där även egna beslut ska tas (Björkholm & Brattberg n.d.). Denna information är vad Scaranti och Scaranti (2002) tar upp i sin artikel vilket gör koppling till vår undersökning relevant.

---

En viktig utgångspunkt för Ruiz Ulloas och Adams (2004) undersökning är att fler organisationer allt mer använder sig av team då det är ett viktigt verktyg för att kunna operera på marknaden. Attityden till teamarbete blir därmed viktig för organisationen och därför efterfrågar fler organisationer utbildningar som satsar på att förbereda studenter till att bli effektiva lagspelare. Att utveckla ett teamarbete är en komplex process och om den inte är väl organiserad har den en negativ påverkan på individens attityd gentemot teamarbete. Negativa upplevelser kring teamarbete skapar också negativ attityd till teamarbete, vilket påverkar arbetet.

Med utgångspunkt i detta väljer Ruiz Ulloa och Adams (2004) att rikta sin undersökning på hur individens, i detta fall studentens, attityder kan påverka teamarbete och vilken effekt som uppstår av detta. Författarna identifierade sju olika karaktärer (productive conflict resolution, mature communication, accountable interdependence, clearly defined goals, common purpose, role clarity och psychological safety) som är viktiga för ”den upplevda attityden mot teamarbete” och som därmed skapar förutsättningar för ett effektivt team. Ruiz Ulloa och Adams (2004) fann att det fanns en positiv relation mellan karaktärerna för effektiva team och studenternas attityd mot teamarbete. Attityden mot teamarbete är essentiell och har en påverkan på ett teams effektivitet.

Ruize Ulloa och Adams undersökning är intressant på så vis att den bygger på själva attityden mot teamarbete, vilket är centralt för att ett teamarbete skall lyckas. Detta är väsentligt i vår undersökning eftersom vår organisation använder sig av team och teamarbete.

---

I *The Ethics of Empowerment* presenterar Gandz och Bird (1996) några oklarheter med empowerment. Gandz och Bird skriver att det finns ”a number of ambiguities which are associated with empowerment and which must be well managed if both negative consequences are to be avoided and morally appropriate behaviours are to be manifested” (1996:386). Oklarheterna presenteras under fyra rubriker där en av oklarheterna med empowerment är hur rollerna förändras efter införandet av empowerment. Traditionella ledarskapsroller suddas ut då mer makt och kontroll läggs på teamen. Att gå från att kontrollera till att bli en mer coachande ledare är ett stort steg; från beslut till att skapa miljöer där teamen själva tar besluten. För ledaren blir det en helt ny roll som kan innebära att individen måste lära sig nya färdigheter. En annan oklarhet är hur individerna, både ledare och medarbetare, ska hantera det gamla beteendet i relation till det nya; ”behaviors that have been learned over the years may not be easy to abandon, [...] associated with past success and [...] rewards” (1996:387). Gandz och Bird menar även att det kan uppstå oklarheter då teamen får makt som ledaren tidigare hade, eftersom medarbetarna inte vet hur man ska hantera denna makt då man i den traditionella organisationen hade klara och tydliga roller.

Gandz och Bird (1996) menar på att det är viktigt att en organisation som ska införa empowerment på ett korrekt sätt även klargör vilka oklarheter man står inför, att på ett tydligt sätt informera, vilket även Calhoon (2008) menar. Det måste finnas en tydlig plan för hur man ska hantera nya saker där allt redogörs för organisationens medarbetare för att minimera oklarheterna; ”developing a clear and simple plan will strengthen employee morale, increase productivity and improve profitability” (2008:28). Calhoon talar bland annat om att det måste finnas en vision, ett uppdrag, värderingar och strategier för att lyckas genomföra något nytt, att det finns en tydlig plan vilket är essentiellt under en förändring.

---

I likhet med Calhoon (2008) talar Appelbaum, Herbert & Leroux (1999) om fyra nyckelfaktorer som är viktiga för en verksamhet då man väljer att integrera empowerment. Den första nyckelfaktorn handlar om att det måste finnas en tydlig vision och utmaning hos organisationen som medarbetarna förstår. Genom att förstå detta kommer medarbetarna känna att de har kapaciteten att agera på egen hand i arbetet istället för att vänta på tillåtelse från ledningen. Den andra nyckelfaktorn handlar om öppenhet och samarbete. För att människor skall kunna känna sig empowered krävs det att de känner att de är en del av en samverkande företagskultur som också betonar värdet av organisationens mänskliga tillgångar. Den tredje nyckelfaktorn handlar om disciplin och kontroll. Här menar Appelbaum et al. att människor som har en hög empowerment har tydliga mål, tydliga linjer angående auktoritet och tydliga ansvarsområden. Samtidigt är de självständiga och vet var gränsen går för deras beslutanderätt. Den fjärde och avslutande nyckelfaktorn som författarna tar upp är stöd och känsla av trygghet. Här menar författarna att om organisationen vill ha självstyrande medarbetare så måste dessa få uppmuntran och stöd av sin omgivning så som chefer och kollegor. Att anställda på egen risk tar egna initiativ måste uppmuntras istället för att bestraffas.

Appelbaum et al. (1999) stannar inte vid ovan nämnda nyckelfaktorer, utan menar även att ledarskapet är viktigt. Författarna menar att en mer relationsinriktad ledarskapsstil är mer



---

önskvärd i en empowerment baserad verksamhet. Det handlar om informationsspridning, deltagande, konsultation och delegerande där fokus ligger på medarbetarna. Appelbaum et al. påpekar att det är viktigt att ledarna själva är empowered för att bli så effektiva ledare som möjligt då de ska leda medarbetarna mot empowerment; "it is nearly impossible for unempowered people to empower others" (1999:246).

En viktig tankeställare författarna lyfter fram är huruvida ledarskapet påverkar medarbetare. Författarna skriver att "empowerment [...] is not something that management does to employees, but rather a mind-set which employees have about their role in the organization" (1999:246). Författarna menar vidare att ledaren kan skapa en miljö, en kontext som är mer bemyndigande för medarbetarna, men att det i slutändan är medarbetarna som avgör om de vill bli empowered eller inte. För att medarbetarna ska känna sig empowered, skriver Appelbaum et al. att "they must see themselves as having freedom and discretion; they must feel personally connected to the organization, confident about their abilities, and capable of having an impact on the system in which they are embedded" (1999:246).

Relevansen i denna forskning är väsentlig då den tar upp ledarskapet och nyckelfaktorer som är centrala för att en verksamhet som anammar empowerment skall bli lyckosam.

---

Författarna Denham, Ackers och Travers (1997) har genomfört en undersökning som riktar in sig på mellancheferns roll och vilka konsekvenser dennes roll får när den internaliseras med ett koncept som empowerment. De vill ta reda på hur empowerment har påverkat rollen som mellanchefer. Undersökningen bygger på intervjuer inom två större organisationer, inom offentlig respektive privat sektor. Förutom mellanchefer så har man även intervjuat högre uppsatta chefer samt medarbetare i fokusgrupper.

Resultatet av undersökningen kom fram till flera saker. I den offentliga sektorn så uppstod en väldigt tydlig förändring för rollen som mellanchefer då mycket av deras tidigare arbetsuppgifter hade delegerats till lägre anställda. Före anställningen så hade mellancheferna varit tekniska experter som kontrollerade och validerade alla sina anställdas arbete. Efter förändringen hade mellancheferna antagit en mer coachande roll som fick vissa konsekvenser; "now they tend to have adopted more of a managerial role with many employee complaining because their supervisors were always in team meetings and appeared unsure of the actual tasks their teams were doing" (Denham et al. 1997:153).

Organisationen i den privata sektorn uppvisade inte samma tydliga förändring, mer än kulturellt. Cheferna nämnde här att förändringen till empowerment enbart officiellt godkänt att de numera kunde hantera sin personal på det vis som de alltid hade gjort. I den offentliga sektorn menade anställda i organisationen att mellancheferna emellertid hade svårt att släppa kontrollen. Detta berodde på att de, till skillnad från mellancheferna i den privata sektorn, jobbat en längre tid (15-20 år) i verksamheten, och att de sett sina egna metoder som användbara och lyckade, vilket gjorde att de därför var obenäpna att lämna ifrån sig kontrollen. Detta var nämligen ett hårt slag mot den traditionella hierarkiska strukturen som de befunnit sig i vilket hade en negativ inverkan på deras självkänsla.

---

Samtliga mellanchefer som var intervjuade i den privata sektorn uttryckte en initial känsla för att förändringen till empowerment enbart skulle bli en ”fluga”; ”this isn’t a five minute wonder, this is here for life but it’s probably the third initiative that we’ve had with that label attached” (1997:156). När cheferna i de bägge organisationerna tillfrågades om deras åsikter till förändringen så talade mellancheferna i den offentliga sektorn i termer som att det var den enda vägen framåt. Cheferna i den privata sektorn höll visserligen med om att grundprinciperna i förändringen var goda men att de enbart anammade de ”relevanta” delarna till sig själva och till sina team.

Av undersökningen fick författarna ut varierande resultat av intervjuerna, beroende på vilket trappsteg i karriären som mellancheferna stod på. En generell slutsats i resultatet av undersökningen pekar dock på att det verkar som att empowerment påverkar mellancheferns roll på ett negativt sätt. Denham et al. (1997) menar att policys som empowerment direkt påverkar rollen som mellanchefer eftersom detta tenderar att innebära att mellancheferna inte längre behöver konsulteras:

*Not only are tasks being devolved to lower levels, in some cases, but formal communication channels are being changed so that the middle manager no longer needs to be consulted. It would be understandable, therefore, that middle managers may experience cognitive dissonance as a result of being required to implement a senior management policy which they see as threatening their own role (1997:156).*

För att hantera den kognitiva dissonans som uppstår visade resultatet att det finns belägg för att mellancheferna i bägge organisationerna aktivt blockerar en förändring genom empowerment, kanske för att bekräfta att deras makt och status därmed går förlorade. Anledningen till varför mellancheferna i den offentliga sektorn reagerade på ett starkare vis, än mellancheferna i privat sektor var när de kände att kontrollen gick förlorad. Enligt författarna berodde detta på att staten hade infört konceptet med empowerment eftersom man tilldelats krav på nedskärningar. En annan punkt som Denham et al. (1997) diskuterar är att om organisationen kan uppvisa verkliga resultat och fördelar med omorganiseringen till empowerment så bör den mentala bördan försvinna.

Kunskapsluckan i detta fall är att undersökningen även har vänt sig till den offentliga sektorn, vilket är ett område som inte är behandlat av oss. Författarnas resultat och slutsatser ses dock som ett användbart material till vår uppsats därför att det tenderar att bli en tydlig förändringseffekt i chefsrollen när empowerment införs.

---

Ladyshewsky (2010) har genomfört en undersökning som syftar på att undersöka chefsrollen ur ett coachande perspektiv, manager as coach (MAC). Undersökningen vill ta reda på vilka faktorer som bygger ett effektivt förhållande mellan MAC och medarbetarna vilket skapar möjlighet för effektiva utvecklings- och tillväxt intentioner. I undersökningen gick forskaren tillväga genom att analysera data ifrån ett diskussionsforum (med 74 deltagare ifrån olika positioner i sysselsättningssektorn) som handlade om MAC och vilka influenser en sådan roll har på prestationer i en verksamhet.

I analysen kom Ladyshewsky (2010) fram till att den grundläggande punkten som måste uppfyllas för att lyckas med coachning är förmågan till att kunna bygga ett förtroende. Så

---

länge som det inte finns ett förtroende mellan chef och medarbetare, blir det svårt för chefen att övergå till rollen som MAC. För att göra det så måste MAC släppa kontrollen och rikta sitt fokus mot att lära. Att skapa förtroende är dock en komplicerad process. Det handlar om förmågan att lämna över övervakning och kontroll i händerna på någon annan vilket är en process som kräver mycket energi och tid. Ladyshefsky menar dock att förmågan till att bygga förtroende inte är den enda viktiga funktionen för att kunna lyckas i rollen som MAC. Emotionell intelligens och skicklighet i att kommunicera förefaller också att vara viktiga funktioner för att kunna skapa ett engagemang hos medarbetaren i den coachande processen. Ladyshefsky menar att ”poor communication increases suspicion and miscommunication makes people feel betrayed, thus creating a loss of integrity” och där “honest communication, however, increases trust” (2010:296).

Ladyshefsky (2010) menar att de chefer som kan hantera kompetens, självinsikt, självledning, social medvetenhet och relationshantering, vilka är faktorer som ingår under emotionell intelligens, har genomgående visat sig vara högpresterande individer och kan sedan använda dessa kunskaper för att förbättra andras prestationer. De personer som har en hög emotionell intelligens är mer benägna att förstå sina egna motiv, liksom andras, och kan därmed bygga sociala relationer som positivt påverkar prestandan. En annan faktor i skapandet av förtroende beror på den kapacitet (arbetsbelastning) och den kompetensen som chefen har. Chefer som helt enkelt inte ses som kapabla och kompetenta i ögonen hos medarbetarna kommer inte lyckas med att bygga upp ett förtroende.

Sammanfattningsvis menar Ladyshefsky (2010) att de som vill använda sig av coachning som en strategi för utveckling i deras verksamhet måste investera tid och energi till att förändra uppfattningar, bygga ett lärande som en kultur i organisationen och involvera chefer i denna roll. Förtroende, god kommunikation och god emotionell intelligens är centrala nyckelbegrepp i denna mening. Undersökningen är relevant för oss därför att den pekar på vilka faktorer som är nödvändiga att tänka på för en verksamhet som vill att en chef skall kunna ingå i en coachande ledarroll.

---

Greasley et al. (2007) har genomfört en undersökning vars resultat indikerade på att de anställda inte kände igen begreppet empowerment. Författarna menar här att begreppet inte alltid går utanför ledarskaps- och akademigränsen. Begreppet som sådant kände de anställda inte till, men själva innebörden med att ta och implementera beslut var något de kände igen. Alla anställda medgav att de hade någon form av inflytande när det kom till att ta beslut över deras arbete. Greasley et al. (2007) fann även att de anställda vill bli empowered till en viss nivå om de kände sig säkra och kompetenta för det.

Relevansen och vikten i denna undersökning bygger på medarbetarnas konception, att det är viktigt att ta reda på hur empowerment uppfattas i deras ögon och hur de känner kring denna förändring.

---

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras den teori vi har valt för uppsatsen och dess frågeställningar. Begrepp tydliggörs för läsaren och vi förklarar hur vi har tänkt tillämpa teori till analysen.*

#### 3.1 Kontroll

Kontroll är ett begrepp som är tätt knutet till ordet styrning (Nationalencyklopedin). Styrning definieras av den modernistiska organisationsteorin som implementering av strategier. En organisation tillämpar styrnings- och kontrollteorier därför att de utgår ifrån antagandet av att människor har olika intressen och skäl för att delta i organisationer. För att se till att organisationens strategier och visioner uppnås krävs det att man handskas med divergerande intressen som utgör ett hinder för detta. Således måste alltså chefer i en organisation bedriva kontroll och styrning för att minska de egoistiska intressen som individerna i en verksamhet besitter så att organisationen gynnas av det arbete som sker inom dessa väggar (Hatch 2002). Kontroll ska garantera att de anställda handlar enligt de mål och riktlinjer som är givna i arbetet, eller i enlighet med normer för vad som är lämpligt beteende för personer som har en viss ställning (Jacobsen och Thorsvik 2008).

##### 3.1.1 Innebörden av begreppet kontroll i vår undersökning

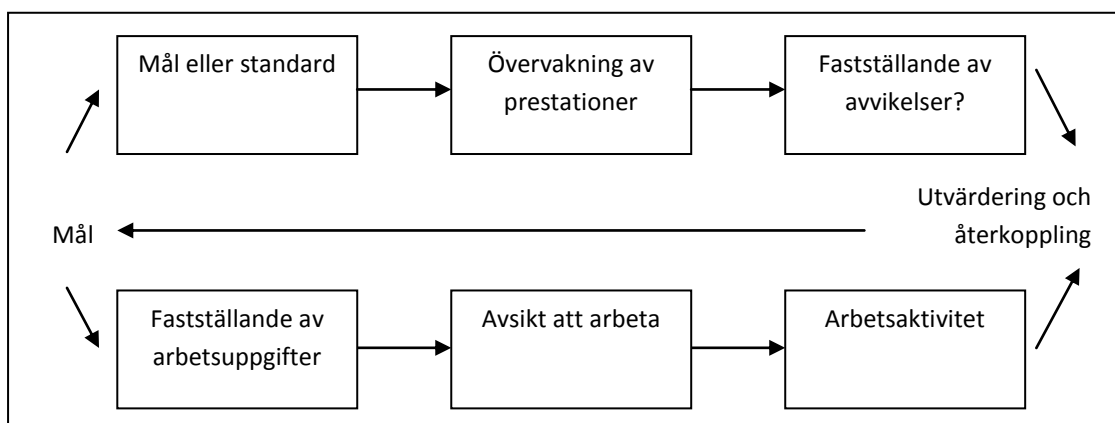
Begreppet kontroll innebär flera saker, där en allmän användning av begreppet kan innebära styrning; att någon styr/härskar över någon/något. Vi kommer inte likställa kontroll med styrning i den bemärkelsen som avser att styra medarbetarna med järnhand och ange vilka uppgifter som skall göras, det vill säga vad vi vill kalla för ”hård” styrning. Kontroll genom styrning är inget som passar in i en agil verksamhet då teamen är empowered. Dock vill vi använda begreppet kontroll i en ”mjuk” variant där styrning används för att leda folk mot ett uppsatt mål, utveckling och så vidare. Avsikten med begreppet kontroll blir i vår undersökning istället ett sätt för att se hur linjecheferna kan styra sina medarbetare i rätt riktning och hur kontrollen ser ut för linjecheferna när det kommer till inhämtning av information kring medarbetarnas prestationer. Det är enligt vår mening också en del av kontrollbegreppet, att faktiskt veta vad medarbetarna gör och på den vägen kunna göra rättvisa bedömningar i arbetet som linjechef.

#### 3.2 Cybernetisk modell över kontroll

Inom de modernistiska teorierna om styrning och kontroll presenteras bland annat den cybernetiska modellen; ”inom cybernetiken så jämförs ett systems tillstånd med ett önskat tillstånd, och varje diskrepans mellan dessa två tillstånd utlöser en anpassningsreaktion” (Hatch 2002:359). Denna teoretiska modell (se figur 3.1) är utformad för att notera skillnaden mellan den nuvarande och den önskvärda prestationsnivån. Hatch (2002) gör en liknelse med en termometer som har i syfte att upptäcka den verkliga temperaturen i ett rum och den temperatur som angivits som standard, vilket termometern reagerar på genom att stänga av eller sätta på värmefunktionen. Syftet med den cybernetiska modellen är att identifiera de mål som existerar på den individuella nivån, vilka definieras i samklang med enhets- och organisationsmål, att upptäcka de eventuella skillnader som blir synliga när beteende och handlingar (arbetsaktivitet) jämförs med den faktiska avsikten av arbetet. Genom att införa och utforma kontrollsystem så säkerställer chefer att de anställdas handlingar resulterar i ett förverkligande av organisationens strategier. En förutsättning för att nå ett sådant önskat

resultat är dock att strategin och målen har formulerats väl och förmedlats på ett tydligt sätt till medarbetarna.

När standarder för organisationens måluppfyllelse är satta krävs det en kontrollprocedur av output och beteende. En kontroll av output är inriktad på resultatet av arbetsinsatserna och är beroende på mätningen av dessa resultat medan en kontroll av beteende är baserade på om individen uppfyller de önskade beteenden som ligger i linje med organisationens mål. För att kontrollproceduren skall fungera är den beroende av att de som utsätts för kontrollsystemet förstår den teknologi som används och att de är medvetna om vilka beteenden som är nödvändiga för att nå de önskade prestationerna. För det andra måste organisatoriska mål vara specifika och tydliga för den uppgift som ska kontrolleras. Om dessa två villkor inte är uppfyllda, kommer uppgiftskontrollen att vara otydligt definierad, och därmed kommer kontrollsystemet att drabbas av mångtydighet. En faktor som mångtydighet gör att aktiviteterna i en organisation blir mycket svåra att mäta. När det blir svårt att mäta resultat och prestationer och då det råder en oklarhet i vilka beteende som förväntas, kan det leda till en osäkerhet som gör att chefer använder kontrollsystemen på ett olämpligt sätt enligt Hatch (2002).



Figur 3.1 Överblick över den cybernetiska kontrollmodellen (Hatch 2002:361)

### 3.2.1 Fysisk placering

Jacobsen (2005) förklarar varför chefer har svårt att släppa kontrollen då ”förändringar av den formella hierarkin, till exempel genom inrättandet av nya chefspositioner eller nedläggningar av chefsställningar på mellannivåer, innebär för många ett direkt hot mot det egna inflytandet” (2005:201). Genom att kunna kontrollera andra erhåller du nämligen en viss makt som ger dig en viss frihet, ett visst handlingsutrymme. Detta kan leda till att chefer inte vill släppa den kontroll som de tidigare haft eftersom det har fungerat som en trygghet för dem och ett identitetserkännande genom den formella chefsroll som de har besittit; ”en rädsla för att förlora en del av ens identitet kan lätt leda till att förändringen möts med ett motstånd” (ibid.). Detta kan innebära förändrade arbetsuppgifter och förändringar vad gäller fysiska placeringar för chefer samt deras rättigheter till att delta i olika beslutsforum vilket kan ha en stor inverkan på individen då det kan resultera i en förlust av personliga fördelar.

---

Jacobsen (2005) skriver vidare att även förändrade arbetsuppgifter och förändringar vad gäller den fysiska placeringen också kan mynna ut i emotionella och sociala konsekvenser för individen. Jacobsen nämner här att den enskilde individen riskerar att tappa kontakt med existerande kollegor då en förändring av en organisation ofta leder till att verksamheten omgrupperar människor genom att enheter splittras upp och att nya enheter slås samman. Den sociala tillhörigheten och samarbetet med andra kollegor riskerar därmed att brytas vilket kan resultera i ett motstånd ifrån de personer som förändringen berör. Förändringen blir en rädsla som mynnar ut i ett hot mot deras personliga bemästrande. Även status och en snäv professionalisering kan ha en stor inverkan i sammanhanget. Status kan nämligen ge det erkännanden för många individer att de är betydande för organisationen. Framför allt är status nära knutet till fysiska förhållanden som exempelvis placering av individens arbetsrum eftersom det är lättast att se för andra.

Ur ett ledningsperspektiv är kommunikation även ett viktigt instrument för styrning, samordning och kontroll. Varje form av styrning, samordning och kontroll förutsätter att det föreligger information om vad som sker i organisationen. För att man ska anpassa sig till andra måste man veta vad de har gjort eller vad de tänker göra. Denna information kommer bara fram om kommunikationen i organisationen fungerar tillfredställande (Jacobsen & Thorsvik 2008). Jacobsen och Thorsvik skriver också att den mest fördelaktiga organiseringen för att skapa ett effektivt kommunikationsklimat är den som benämns som "alla kanaler" (2008:318). I den strukturen kommunicerar alla individer med varandra där ingen i gruppen har en mer central position än någon annan. Detta är det mest fördelaktiga sättet att vara organiserad på när det handlar om komplexa och avancerade arbetsuppgifter eftersom ett decentraliserat nätverk ger snabbare lösningar med färre fel än vad ett centraliserat nätverk gör. All kommunikation sker i någon form av fysisk struktur, det vill säga tid, rum och plats. Hatch (2002) menar att i allmänhet fungerar det som så att ju större ett avstånd är mellan olika individer, desto färre blir möjligheterna för att kunna ha en direkt interaktion och desto mer tid tar det till att slutföra sådana uppgifter som kräver kommunikation. En kontakt ansikte mot ansikte anses fortfarande vara överlägsen alla andra kommunikationsformer. Dessa fysiska aspekter får viktiga konsekvenser för beteendet hos de individer som är en del av det organisatoriska kollektivet, bland annat för chefer och medarbetare.

*Det fysiska avståndet innebär oftast ett problem för bildandet av närmare relationer eftersom potentiella samarbetspartners som sitter långt ifrån varandra, måste göra sig omakert att planera ett möte. När man sitter i närheten av varandra kan en relation utvecklas på grundval av tillfälliga och oplanerade möten, till exempel i korridoren eller kafferummet (Hatch 2002:283).*

### **3.2.2 Tillämpning av den cybernetiska modellen**

Styrning och kontroll har räknats upp som en av chefens arbetsuppgifter jämsides med planering, organisering, bemanning och ledning (Hatch 2002). Men vad händer då när teamen får resurser till att bedriva arbetet själva och den formella chefen inte är inne och aktivt leder och fördelar arbetet? Hur kan då dessa chefer på ett rättvist sätt kontrollera de individuella medarbetarnas arbetsaktivitet? Det är svårt att mäta och kontrollera samtliga arbetsprestationer, i synnerhet i en organisation som med jämna mellanrum ändrar de organisatoriska och individuella målen. Med utgångspunkt i den cybernetiska modellen som vi ovan presenterat vill vi få en förklaring till hur kontrollproceduren ser ut när teamen i en

organisation tilldelas allt mer makt och kontroll. Den fysiska placeringen har visat sig vara en central punkt som påverkar flera led; kontroll, relation och kommunikation. Därmed är det också en relevant faktor att undersöka i organisationen.

### 3.3 Situationsanpassad ledarskapsteori

Den situationsanpassade ledarskapsteorin utvecklade sin teori utifrån idén om att ledarskapet bör anpassas efter situationen och/eller omständigheterna. Det finns en rad tidigare forskning som visat på att det finns produktiva och tillfredställda grupper under alla sorters ledarskap. Teorin tar avstånd till idén om att det endast skulle finnas ett optimalt ledarskap (Wolvén 2000). Det grundläggande antagandet är att olika situationer kräver olika typer av ledarstilar för att resultatet ska bli effektivt, där även ledaren bör anpassa beteende efter de personer som ska ledas (Jacobsen & Thorsvik 2008). Här kom man fram till att den mest strategiska faktorn för ledarskapet är att anpassa sig efter är medarbetarnas mognadsgrad. Mognadsgraden definieras som ”the capacity to set high but attainable goals, willingness and ability to take responsibility, and education and/or experience of an individual or a group” (Wolvén 2000:256). Denna definition refererar till medarbetarnas mognad i arbetet, kompetens och teknisk förmåga, men även den psykologiska mognaden. Mognadsgraden utgår ifrån två inslag hos de anställda; kompetens och vilja. Genom att kombinera kompetens och vilja får man fram fyra nivåer av medarbetarnas mognad (Jacobsen & Thorsvik 2008:475):

- Den anställda är inte kompetent och inte villig att lösa uppgifterna (nivå 1)
- Den anställda är kompetent men inte villig att lösa uppgifterna (nivå 2)
- Den anställda är inte kompetent men villig att lösa uppgifterna (nivå 3)
- Den anställda är kompetent och villig att lösa uppgifterna (nivå 4)

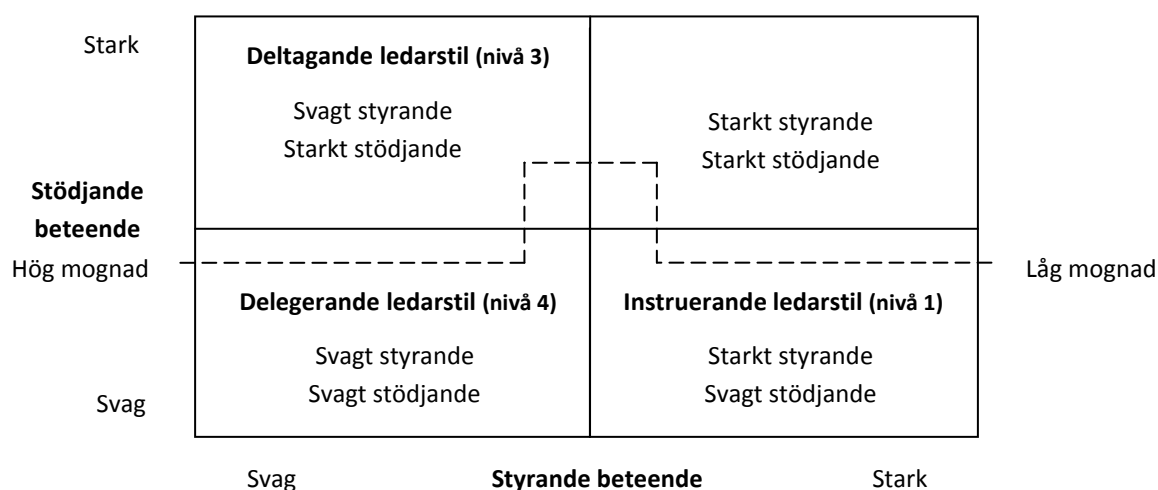
Anställdas mognad			
Hög (nivå 4)	Måttlig (nivå 3 & 2)		Låg (nivå 1)
Kompetent och villig	Kompetent men inte villig	Inte kompetent men villig	Inte kompetent och inte villig

**Figur 3.2** Översikt över medarbetarnas mognadsgrad (Jacobsen & Thorsvik 2008:476)

När det kommer till ledarstil så görs en skillnad mellan stödjande/relationinriktad ledarstil och styrande/uppgiftsinriktad ledarstil. Båda är dock kopplade till medarbetarnas mognadsgrad. En effektiv ledare ska kunna kombinera dessa två ledarstilar (Forsyth 2009). Genom att kombinera medarbetarnas mognadsgrad med den stödjande/relationinriktade och styrande/uppgiftsinriktade stilen får man fram fyra olika ledarstilstyper (Jacobsen & Thorsvik 2008:475):

- Instruerande ledarstil (telling/directing) - starkt styrande och svagt stödjande (nivå 1)
- Övertalande ledarstil (selling/coaching) - starkt styrande och starkt stödjande (nivå 2)
- Deltagande ledarstil (participating/supporting) - svagt styrande och starkt stödjande (nivå 3)
- Delegerande ledarstil (delegating) - svagt styrande och svagt stödjande (nivå 4)

I figur 3.3 illustreras hur medarbetarnas mognad, de fyra olika ledarstilarna och stödjande/relationsinriktad och styrande/uppgiftsinriktad stil hänger ihop. Den streckade linjen i figur 3.3 illustrerar medarbetarnas mognadsgrad i enlighet med figur 3.2. I figur 3.3 synliggörs att när medarbetarna befinner sig på nivå 1 i mognad bör ledaren inneha en instruerande ledarstil där ledaren är starkt uppgiftsinriktad och lågt relationsinriktad för att gruppen ska komma igång och förstå arbetet. När mognadsnivån ökar till nivå 2 handlar det om den övertalande ledarstilen då ledaren minskar på uppgiftsinriktningen och börjar öka relationsinriktningen så att gruppen därmed ökar sin kompetens. Nivå 3 når medarbetarna när mognaden ökar ytterligare. Här kan ledaren allt mer släppa på uppgiftsinriktningen och börja minska på relationsinriktningen då gruppen successivt klarar sig själv. Ledarstilen går över till en mer deltagande ledarstil. Vid nivå 4 når gruppen vad som benämns en full mognadsgrad. Ledaren kan här successivt avveckla både uppgifts- och relationsinriktningen och uppgifterna lämnas direkt över till gruppen. Ledarstilen är nu delegerande (Wolvén 2000).



**Figur 3.3** Situationsanpassad ledarskapsmodell (Jacobsen & Thorsvik 2008:476)

Modellens positiva sida har uttryckts av att den bland annat framhäver vikten av ett flexibelt ledarskap, att den fungerar i praktiken och är lätt att förstå och använda (Wolvén 2000). Modellen går samtidigt att använda ihop med begreppet coachning (Granberg 2011). Samtidigt som modellen hyllas för sin flexibilitet, har den kritiserats för att den förutsätter starka flexibla ledare som kan byta ledarstil relativt lätt (Jacobsen & Thorsvik 2008). Modellen har samma svaghet som alla andra modeller då den visar en förenklad bild av hur verkligheten förhåller sig. Situationer, information, relationer och uppgifter förändras ständigt (Granberg 2011). En annan kritik mot modellen är huruvida mognadsgraden av medarbetarna (och gruppen) definieras och bestäms samtidigt som modellen inte tar hänsyn till medarbetarnas individuella mognadsgrad (Jacobsen & Thorsvik 2008, Wolvén 2000), då det är ledaren som ställer frågor kring medarbetarnas och gruppens mognadsgrad och själv ger svaret. Kritiken ligger i att ledaren både sätter måttstocken och läser av den (Granberg 2011).

### 3.3.1 Coachning

Verksamheter kräver någon typ av strategi när de ställs inför omorganisationer. Enligt Berg (2004) är coachning ett bra redskap som kan användas inför och under just



---

organisationsförändringar. Coachning innebär ”en lösningsfokuserad samtalsteknik som används för att få en person som coachas till att bli mer aktiv och att på ett mer effektivt sätt använda sina egna förmågor för att åstadkomma en förändring. Coachning kan också handla om att få individen att förändra sin syn på sig själv” (Nationalencyklopedin). Det är viktigt att ledarskapet tillhandahåller stöd vid förändringar, och framför allt när makt och befogenheter delegeras ner till medarbetare. Viktiga saker som kännedom om medarbetarens kapacitet och framtida önsningar blir centrala då man vill undvika att det uppstår en känsla hos medarbetaren av att bli utkastad på ett för djupt vatten. Detta bidrar till att ledaren måste anpassa ansvarsdelegeringen efter den enskildes förmåga. Ledaren fungerar här som coach. Individuellt hänsynstagande blir essentiellt, framför allt i kombination med empowerment, då mer befogenheter ges till medarbetarna där vikten av att följa upp medarbetaren genom coachning blir en central uppgift för ledaren (Jacobsen 2005). Coachning är ett sätt där man som ledare hjälper medarbetaren att utvecklas (Berg 2004) och för att föra människor till ett önskat mål. Vidare måste det finnas någon form av personlig stöttning vilket görs genom samtal mellan parterna. Personen som coachar ska vara sak- och/eller processkunnig och coachningen sker när ett behov finns för det (Granberg 2011).

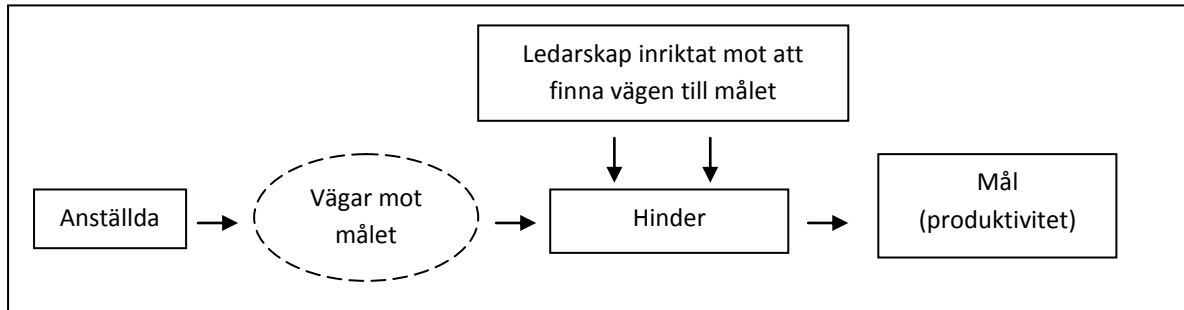
### **3.3.2 Tillämpning av den situationsanpassade ledarskapsteorin**

Berg (2004:14) menar att coachning är ett bra redskap då organisationer kan ställas inför större förändringar. Organisationen i sig kan behöva hjälp både innan och under förändringen, likaså är det med organisationens medlemmar. Coachningen blir på så vis en central del i ett förändringsarbete. Det är även en del i den situationsanpassade ledarskapsteorin då teorin omfattar en coachande ledarstil. Användandet av teorin baserar sig dels på att vår organisation har gjort en större förändring sedan några år tillbaka där en coachande ledarstil nämns som passande. Dessutom ser vi att användandet av teorin kommer att behövas eftersom det kan tänkas att en organisation med empowered team/medarbetare, behöver flera olika ledarstilar. Rent hypotetiskt, om en organisation tillämpar empowerment och om det inte fungerar som det ska i teamet/med medarbetaren, kommer det att behövas en annan typ av ledarstil än den coachande ledarstilen. Varför det kan vara så kan bero på flera faktorer, exempelvis på mognadsgraden hos team och/eller medarbetare. Det kan då tänka behövas en mer styrande stil för att få teamet/medarbetaren till att bli mer empowered och där ledarstilen så småningom faller tillbaka till den coachande ledarstilen. Ett annat scenario är det motsatta, där både team och medarbetare är mer och/eller fullt empowered där ledarstilen istället faller inom ramen för den deltagande och/eller delegerande ledarstilen.

### **3.4 Path–Goal teorin**

Path–Goal teorins (Wolvén 2000) utgångspunkt ligger i hur ledaren ska motivera sina medarbetare för att nå uppsatta mål. Betoningen i teorin ligger på samspelet mellan ledarstilar, de leddas egenskaper och arbetsförhållanden. Grundidén med teorin är att medarbetarna kommer känna sig motiverade om de tror att de är kapabla till att utföra sina arbetsuppgifter där resultatet mynnar ut i ett visst utfall så som exempelvis belöning. Teorin försöker förklara vilken ledarstil som är mest lämpad för medarbetarnas motivation där ledaren kompletterar eller uppmuntrar till sådant som saknas i medarbetarnas arbetsförhållanden. Det är ledarens uppgift att se till att förse medarbetarna med den information, stöd eller andra nödvändiga

resurser som behövs för att uppnå de uppsatta målen. Termen Path–Goal innebär att det är ledaren som ska visa medarbetaren vägen mot gruppens och/eller organisationens mål och att göra vägen dit lätt genom att undanröja hinder (Robbins & Judge 2010). Path–Goal teorins grundtankar illustreras enligt figur 3.4.



**Figur 3.4** Grundtankarna i Path–Goal teorin (Wolvén 2000:274)

Fördelarna med teorin är främst att den relaterar till olika ledarstilar och beteende och till medarbetarnas motivation för att uppnå mål. Teorin visar även att det går att analysera medarbetarnas motivation genom de olika ledarstilarna. Kritiken mot teorin grundar sig främst på att den lägger stor vikt på ledarens betydelse för att motivera medarbetarna. Vidare tydliggör inte teorin hur relationen exakt ser ut mellan ledarbeteende och medarbetarnas faktiska motivation (Wolvén 2000).

#### 3.4.1 Tillämpning av Path–Goal teorin

Wolvén (2000) presenterar att teorin ytterligare kan specificeras genom att precisera ledarbeteenden, medarbetarnas egenskaper, uppgiftens karaktär och motivation. Vi har medvetet valt bort dessa delar då vi endast är intresserade av grundformen av teorin. Både Robbins och Judge (2010) och Wolvén (2000) skriver att det är ledarens roll att se till att medarbetarna har möjlighet att uppnå uppsatta mål, individuella och organisatoriska. Enligt beskrivningen om IPM-samtalens innehåll är linjechefens ena uppgift att se till att medarbetarna arbetar mot individuellt uppsatt mål, men även mot gruppens och organisationens mål. För att medarbetaren ska kunna arbeta mot det uppsatta målet har linjechefen som uppgift till att visa vägen för att uppnå uppsatta mål.

Vidare ser vi en koppling till den situationsanpassade ledarteorin på så vis att Path–Goal teorin går att applicera på medarbetarnas mognadsgrad. Ett omoget team/medarbetare behöver en mer uppgiftsinriktad ledare för att tydligt visa vägen mot målet. Det är viktigt att komma ihåg att det är ledaren som ska undanröja hindren vid agilt införande (Björkholm & Brattberg n.d.) där ett hinder för medarbetare/team kan vara avsaknad av kompetens vilket även skulle kunna påverka individens motivation. Teorin kan tydligt kopplas till ett agilt införande där det är just ledaren som ska röja hindren. Vidare ser vi teorin som ett komplement till begreppet kontroll och dess ”mjuka” styrning på så vis att linjechefen genom IPM-samtalen kan styra medarbetaren. IPM-samtalen tillgodose organisation och medarbetare då linjechefen visar vägen och därav användandet av Path–Goal teorin.

---

## 4. Metod

*Under detta avsnitt presenteras den undersökningsmetod vi har använt oss av. Detta är för att visa hur vi har gått tillväga i urvalsprocessen samt analysmetoden för att senare kunna besvara vårt problemområde samt ställda frågeställningar. Avsnittet avslutas med en metoddiskussion kring den valda undersökningsmetoden.*

### 4.1 Metod inom samhällsforskning

Inom samhällsforskningen finns det flera olika metodanalyser att använda sig av. Dock faller dessa metoder inom ramen för antingen kvantitativ och/eller kvalitativ forskning. Distinktionen mellan metoderna ligger framför allt i hur behandlingen av data ser ut. Den kvantitativa forskningen förknippas bland annat med siffror som central analysenhet, beskrivning, storskalighet, specifikt fokus, opartiskhet från forskare och förutbestämd design. Den kvalitativa forskningen förknippas med ord som central, analys, småskalighet, holistiskt perspektiv och associeras med en öppen forskningsdesign (Denscombe 2009).

Med utgångspunkt i vårt syfte har vi därför använt oss av den kvalitativa inriktningen då vi är intresserade av att utforska hur linjechefer uppfattade den nya linjechefsrollen i samband med en större organisatorisk förändring och vad förändringen har medfört för konsekvenser i deras roll som chefer. Den kvalitativa inriktningen på undersökningen tillät oss att komma närmare respondenterna genom att använda oss av intervju som metod då vi kom in mer på djupet vad gäller information från respondenterna. Genom att kunna ställa följdfrågor om det studerade fenomenet till respondenterna kunde vi komma in mer på djupet; respondenternas egna åsikter, prioriteringar och idéer. Det handlar således om en mer djupgående och detaljerad data från respondenterna om hur linjecheferna faktiskt har upplevt förändringen, deras individuella redogörelse och upplevelser vilket den kvantitativa inriktningen inte kan ge genom enkäter.

Intervju är en av de vanligaste metoderna inom den kvalitativa forskningen (Backman 2008). Metoden lämpar sig då man som forskare vill få insikt i människors åsikter, uppfattningar och erfarenheter kring ett fenomen. Att använda sig av intervju som metod är också lämpligt om man som forskare kan få tillgång till privilegierad information då man kommer i direkt kontakt med nyckelpersoner som befinner sig på det studerade fältet och sitter på sådan information som andra personer saknar (Denscombe 2009). I vårt fall kom vi i kontakt med nyckelpersoner i form av linjechefer som sitter på den information som vi efterfrågade i vår undersökning. Valet av intervju som metod grundade sig därför på att få ut unik information ifrån dessa nyckelpersoner. Den kvalitativa inriktningen och intervju som metod bygger på att man som forskare kan gå in mer på djupet bakom det ställda fenomenet där det inte bara handlar om tolkning, utan även om att kunna förstå det studerade fenomenet (Thurén 2007).

Vi startade vår undersökning med en deduktiv ansats då vi utgick ifrån generella regler och förklaringsmodeller för att förstå det valda fenomenet. Ur det empiriska materialet som insamlats så fick vi sedan nya infallsvinklar till vårt studerade fenomen. Därför kan vår förklarings- och förståelseansats mer liknas som en analytisk induktion eftersom denna ansats tillåter att det empiriska tillämpningsområdet successivt kan ändras under arbetets gång och att teorin kan justeras och förfinas (Alvesson & Sköldberg 2008). Varför det blev en analytisk

---

induktion handlar således om att vi under undersökningens gång fann nya infallsvinklar vilka vi fann intressanta och användbara för att kunna förklara de ställda frågeställningarna. Likaså kunde vi även komplettera vår tidigare forskning med mer forskning som stämde överens med de nya upptäckterna som det empiriska materialet visade.

## 4.2 Urval av respondenter

Undersökningen bygger på intervjuer med linjechefer från två olika avdelningar – Q respektive Z. Den sammanlagda populationen på de två studerade avdelningarna var 17 personer (sju respektive tio). Vår kontaktperson på organisationen har ensam ansvarat för urvalsprocessen av våra intervjuade linjechefer. Linjecheferna som har valts ut har således valts medvetet av vår kontaktperson då respondenterna har haft något att bidra med till undersökningens syfte. Urvalet till vår undersökning är således ett icke-sannolikhetsurval. Det subjektiva urvalet innebär att respondenterna, i vårt fall linjechefer, har handplockats på grund av att de har kännedom kring det fenomen som ska undersökas (Denscombe 2009). Vår kontaktperson har via dialog och diskussion med andra kollegor gett förslag på vilka som kan tänkas bidra till undersökningen.

I urvalsprocessen har vissa tänkbara respondenter valts bort på grund av en allt för hög arbetsbelastning, varit nyanställda eller inte haft den erfarenhet som krävts för att kvalificera sig som respondent. Urvalskriteriet var att respondenterna skulle ha varit med både innan och efter förändringen på ett eller annat sätt för att på så vis kunna besvara våra ställda frågor på ett fördelaktigt vis. Sammanlagt har åtta respondenter, både manliga och kvinnliga, ifrån två olika avdelningar intervjuats där antalet respondenter är jämt fördelat över avdelningarna.

## 4.3 Procedur & Tillvägagångssätt

Innan vår undersökning påbörjades genomfördes ett informationstillfälle med en sakkunnig inom området Agile som förmedlade syftet med organisationsförändringen och hur denna process sett ut. Vid samma tillfälle fick vi en genomgång av avdelningars struktur och uppbyggnad. Detta blev ett hjälpmedel och gav en förkunskap till utformningen av intervjuguiden. Detta tillfälle var även nödvändigt för förståelsen av vissa interna termer som används inom organisationen.

Vid intervjutillfällena valde vi att använda oss av den semistrukturerade intervjuformen då formen inbjuder till att vara flexibel i bemärkelse att ordningsföljden i intervjuguiden inte behöver följas och där respondenten får frihet att kunna utveckla tankar och idéer (Denscombe 2009). På så vis kunde vi få mer uttömmande svar på våra frågor då respondenten tillåts tala fritt. Detta bidrog till att vi kunde upptäcka saker i de komplexa svaren som vi stundtals fick. Genom de semistrukturerade intervjuerna kunde vi således få en djupdykning i svaren som gavs, men även på så vis bygga upp en förståelse kring i huruvida linjecheferna uppfattade den nya rollen.

Intervjuerna genomfördes under en tredagars period där vi tilldelats ett enskilt konferensrum för att genomföra undersökningen. Den avsatta tiden per intervju var satt till 90 minuter vilket gjordes för att ha en god marginal för respondenterna till att utveckla sina svar. Vi arrangerade intervjuerna så att vi satt snett emot respondenten, då det annars kan upplevas

---

som tröttsamt för deltagarna om man hela tiden har ögonkontakt med varandra (Widerberg 2003). Intervjuerna genomfördes på betald arbetstid och på respondenternas arbetsplats.

Intervjuerna inleddes med en kortare presentation av undersökningens syfte och om de etiska regler som vi forskare har oss att förhålla sig till. Våra respondenter godkände alla till att materialet spelades in där ljudupptagningarna sedan har transkriberats för att säkerhetsställa respondenternas utsagor. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är transkribering en mycket lämplig form för vidare analys vilket gjorde att vi som forskare lättare kunde genomföra analysen av vårt insamlade datamaterial. En utskrift av själva intervjun skapar ett tillfälle till tolkning av språk, uttryck, sätt att tala, avbrott, tystnader och liknande (Widerberg 2002). Transkriberingarna och citat tillhörande vårt empiriredovisningskapitel har delvis redigerats för att texten skall bli begriplig där det behövdes då våra respondenter inte alltid talade i fullständiga eller avslutade meningar. Detta kan göras för att få ett flyt i texterna enligt Denscombe (2009).

Det är fördelaktigt om intervjun avslutas på ett ordnat sätt under intervjuarens ledning (Denscombe 2009). I vår avslutande del av intervjuguiden valde vi därför en punkt som benämndes övrigt. Där frågades respondenten om det var något som missats under intervjutillfället och som kunde vara av vikt för undersökningen. Om det ej fanns något mer från respondenten att tillägga avslutade vi med att summera ihop intervjun för respondenten med vilka delar som hade gått igenom. På så vis skapade vi ett avslut som i några fall bidrog till ytterligare information kring fenomenet.

#### **4.4 Reliabilitet & Validitet**

Med reliabilitet menas hur pass tillförlitlig vår data är, att det som vi undersökt kan reproduceras vid andra tidpunkter och av andra forskare (Kvale & Brinkmann 2009). Detta skulle innebära att forskaren måste ställa exakt samma frågor, använda sig av samma metod, presentera undersökningen på exakt samma vis och att det går att granska hela forskningsprocessen. Detta är en komplicerad process eftersom det är praktiskt taget omöjligt att kopiera den sociala inramningen (Denscombe 2009). Reliabiliteten kan mätas genom att ställa exakt samma frågor till respondenterna. En helt strukturerad och standardiserad intervju, det vill säga en intervju som ska utföras på samma sätt i förhållande till alla intervjupersoner, är dock ingen kvalitativ intervju och hör därför inte till de kvalitativa metoderna (Widerberg 2002). Vid intervjuerna har vi hela tiden utgått ifrån vår intervjuguide. Efterhand kompletterade vi vissa frågor då de behövdes förtydligas och vissa frågor togs bort på grund av att de inte var passande för undersökningen. Detta var en process som vi ansåg nödvändig för att få så utförliga svar som möjligt.

Validiteten, materialets giltighet, speglas av huruvida data reflekterar sanningen av det som undersöks (Denscombe 2009). Våra respondenter har befunnit sig i en befattning/position som medfört att våra intervjuer erhåller en hög validitet. För att stärka validiteten ytterligare har vi använt oss av personliga intervjuer. På så vis har vi fått tillfälle till att direkt kontrollera det insamlade materialets riktighet och relevans till det valda fenomenet.

---

## 4.5 Etik

Viktiga förpliktelser som forskare måste beakta är att ha ett etiskt förhållningssätt till det material och till de personer som intervjuas. Deltagarnas rättigheter och värdighet ska respekteras, likaså deras integritet samt att de ej ska lida någon skada genom medverkan i undersökningen (Denscombe 2009). Individen i fråga ska aldrig utsättas för något som kan skada individen, därför finns det något som kallas för individskyddet. Det grundläggande individskyddet kan definieras i fyra krav; informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet n.d.:6ff):

*Informationskravet.* Informationskravet innebär att deltagarna skall ges information om den aktuella forskningen och vilket syftet är. Inför varje intervju gav vi respondenterna information kring vilka vi var, vilken högskola vi kom ifrån samt vilken inriktning vår utbildning hade. Vidare presenterades syftet med undersökningen där vi klargjorde att vi hade som avsikt att studera huruvida rollen som linjeförman har förändrats vid en agil omorganisation.

*Samtyckeskravet.* Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan i undersökningen. Då vi själva inte gjorde urvalsprocessen valde vi att informera respondenterna direkt vi ankomst om att de när som helst fick avbryta intervjun och/eller välja att ej svara på någon av våra ställda frågor.

*Konfidentialitetskravet.* En mycket viktig punkt i ett forskningssammanhang är att kunna säkerställa konfidentialitet för deltagarna, att allt som sägs är sekretessbelagt. Då vi tog ljudupptagningar på varje genomförd intervju var vi väldigt noga med att poängtera för respondenterna att allt det som sägs är sekretessbelagt samt att ljudupptagningarna enbart kommer behandlas av oss forskare. Ljudfilerna har anonymiserats vilket även transkriberingsmaterialet har gjorts. Respondenterna informerades om varför ljudupptagningar gjordes och ingen av dem misstycckte till detta.

*Nyttjandekravet.* Det är viktigt att det insamlade datamaterialet enbart kommer att användas för forskningsändamålet. Vi klargjorde för respondenterna att det insamlade datamaterialet enbart är till för oss och vår kandidatuppsats.

Efter varje avslutad intervju tillfrågades respondenterna om det fanns möjlighet att ta kontakt med dem om det visade sig att det skulle behövas några ytterligare frågor som krävde ett förtydligande eller kompletterande svar. Respondenterna informerades även hur de kunde nå oss om de hade några funderingar kring undersökningen eller om det fanns något som de önskade ta bort eller lägga till i det material som producerats.

## 4.6 Analysmetod

I vår undersökning har vi utgått ifrån de tre teman som vi hade i vår intervjuguide. Dessa tre teman var *Ledarskap*, *Kontroll* och *IPM*. För att kunna analysera vårt datamaterial har transkriberingar gjorts för att lättare få en överblick över vad respondenterna sa under intervjuerna. Efter transkriberingarna skapades sju kategorier; *Nackdelar*, *Utmaningar/Svårigheter*, *Kontroll*, *Fysisk placering*, *Kommunikation*, *Relation* och *IPM*. Kategorierna skapades för att ge oss en övergripande syn över datamaterialet och på så vis

---

kunde vi placera in delar av utsagorna som var relevanta för undersökningen under respektive kategori.

Efter granskningen av kategorierna och dess innehåll kunde vi se att några av kategorierna var mer centrala än andra. Detta mynnade ut i att vi kunde bryta ner de sju kategorierna till två teman; *Ledarskap* och *Kontroll*. Under temat ledarskap placerade vi begreppet coachning då detta visade sig vara en av de mest centrala delarna; coachning var ett återkommande mönster under intervjuerna som kännetecknade respondenternas ledarskap. Under temat kontroll placerade vi in begreppen fysisk placering och IPM då även dessa var centrala delar med tydliga kopplingar till temat kontroll.

Vi har använt meningskoncentrering som analysmetod. Meningskoncentrering innebär att meningarna i det transkriberade materialet som intervjupersonerna uttryckt formuleras mer koncist. Materialet pressas samman och det väsentliga i meningarna formuleras i några få ord (Kvale 1997). Vi har dock inte gått till väga enligt den beskrivning Kvale ger av meningskoncentrering eller efter den illustrationen som görs (se Kvale 1997:176) då vi inte har pressat samman meningar till några få ord. Vår användning av analysmetoden meningskoncentrering gjordes mer i form av att vi plockade ut väsentliga meningar ur de långa uttalande respondenterna gav oss där dessa sedan placerades in under en passande kategori. Meningarna har inte tagits ur sitt sammanhang, utan snarare är det så att meningarna representerar det sammanhang de ursprungligen kom ifrån.

Kvale (1997) beskriver fem steg av en analys enligt metoden meningskoncentrering. Som ovan nämndes har vi inte följt metoden meningskoncentreringen i sin ursprungliga form, utan stegen som presenteras av Kvale har följts av en egen variant. Vi läste först igenom transkriberingarna för att få en helhet, fastställde sedan meningsenheterna så som de uttrycktes av respondenterna. Det var här vi kom fram till våra sju kategorier. I tredje steget formuleras de teman som dominerar meningsenheten. I detta steg plockades de väsentliga meningarna ut. I steg fyra placeras meningsenheterna in under de kategorier de passar in under. I det femte steget knöts intervjuernas centrala utsagor ihop för att på så vis bilda en deskriptiv utsaga kring de två slutliga teman vi skapade. Denna process har legat till grund för vår analys av det insamlade datamaterialet.

#### **4.7 Metoddiskussion**

Anledningen till varför vi valde att genomföra en kvalitativ metod med intervjuer grundar sig i det faktum att en forskningsintervju vill förstå det valda fenomenet utifrån respondenternas synvinkel och utveckla en mening utifrån deras erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2009). Vi ville få ett unikt fokus på individen och dennes relationer genom att ta reda på åsikter, känslor och uppfattningar kring vårt fenomenets syfte. En kvalitativ metod är inriktad på innehållet hos en utvald undersökningsenhet, snarare än att dokumentera dess frekvens.

Anledningen till varför vi valde att genomföra intervjuerna på arbetsplatsen ligger i linje med det faktum att det skapas ett helhetsintryck av upplevelser och information som kan bilda en värdefull bakgrund både för intervjuerna och till analysen (Widerberg 2002). Att intervjuerna dessutom genomfördes på betald arbetstid gör att de intervjuade inte behövde gå miste om

---

någon ekonomisk förlust. Att genomföra intervjuerna på arbetsplatsen medför dock också en risk för att de känner sig stressade, att de inte helt kan frikoppla sig ifrån arbetet. Flera gånger fick vi dock responsen av deltagarna att de tyckte det var skönt att komma i väg från det vardagliga arbetet och att det var roligt att delta i undersökningen.

Något som också kan ha en inverkan på den valda metoden är det som Denscombe (2009) kallar för intervjuareffekten. Med detta menas bland annat att intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung kan inverka på hur mycket information som människor väljer att dela med sig av. Dessutom är alltid forskarens egna preferenser och förutfattade meningar som kan påverka möjligheten till att utveckla en tillit och god relation under själva intervjutillfället. I detta fall gick vi in i intervjusituationen relativt förutsättningslöst när det handlade om vilka svar som vi kunde tänkas erhålla. Dock är det viktigt att påpeka att teorier och tidigare forskning ger en viss förförståelse kring ett visst fenomen och att det därmed är svårt att vara helt objektiv i en sådan undersökning. Åldern på respondenterna varierade. Detta uppfattade vi dock ej som något hinder då det förekom en professionell dialog under intervjuerna.

Enligt Trost (2010) är fördelen med att vara två intervjuare att den ena kan vara ledande vid en fråga medan den andra kan dokumentera saker under samtalet som är av extra vikt och även göra noteringar på respondentens kroppsspråk, något som inte en ljuduppspelning klarar av. Dessutom kunde den ena av oss inflika med kontrollfrågor eller följdfrågor som den andra personen missade. När man är tre personer i ett rum där det existerar två intervjuare och en respondent finns det alltid en risk med att det uppstår ett 2:1 förhållande. Trost (2010) menar att respondenten kan känna sig otrygg och obekvämd med situationen att det befinner sig två forskare i rummet. Detta försökte vi att undvika genom att visa ett personligt engagemang och skapa ett trivsamt arbetsklimat för respondenten.

Det finns en risk för snedvridning i urvalet då organisationen har tilldelat oss respondenterna. Detta skulle dock enbart göra situationen värre för organisationen eftersom då får man inte den faktiska sanningen bakom linjechefernas tolkningar i en agil verksamhet. Det finns också en risk för snedvridning av materialet ifrån respondenterna. Denscombe (2009) skriver bland annat att ”när människor blir medvetna om att de själva står i centrum för forskningens uppmärksamhet finns det en högst reell möjlighet att de agerar annorlunda än vanligt. De kan eventuellt bli osäkra eller förändra beteende så att de tar hänsyn till forskningens syfte” (2009:80). Här var vi återigen tydliga med att påpeka syftet med undersökningen och att vi var ute efter respondentens egna unika subjektiva upplevelse och att deras svar inte kunde spåras.



---

## 5. Empiriredovisning

Här presenteras vårt empiriska material vi fått fram ur våra intervjuer med linjecheferna. Avsnittet är upplagt efter den valda analysmetoden. För läsarens skull kan det vara centralt att notera att samtliga delar – IPM, fysisk placering och coachning – har kopplingar till varandra. De studerade avdelningarna presenteras var för sig för att ge en överblick över hur respondenterna har svarat hos respektive avdelning.

### 5.1 Avdelning Q

#### Kontroll

##### *IPM-samtal*

Respondenterna menade att IPM är ett kontrollverktyg för chefer som gör att de får en inblick i medarbetarens situation. Det är ett verktyg som kontrollerar hur han eller hon har följt de uppsatta målen samtidigt som det ger ett tillfälle till att ta upp andra saker så som trivsel och hälsa. Respondenterna menade att det primära syftet med IPM-samtalet var att se till så att företaget går runt, att det operativa arbetet utförs som det ska. För att nå dit så talade de om att det är viktigt att se till att hälsan och trivseln är god för att på så vis ha en motiverad personal som kan arbeta mot de operativa målen. Ett exempel för att nå en stimulerande arbetsmiljö var enligt respondenterna följande:

*”Jag har avsatt lite tid för fri aktivitet. Om man som anställd har en idé som man skulle vilja testa som kanske inte ingår i de formella arbetsuppgifterna, det finns inte på listan över det som jag har sagt att man ska göra utan man har själv en idé om att ’skulle vi inte kunna prova det här.’. Jag avsätter en halv dag i månaden för fri aktivitet kring egna idéer så får vi se vad det leder till. Det är ett led till att få jobbet att bli mer stimulerande och samtidigt att det kanske leder fram till någon intressant idé som kan förverkligas i våra produkter.”*

Våra respondenter ansåg att IPM är ett bra verktyg att använda sig av och de menade på att det krävs en process som talar om hur det går, vad man vill nå och hur man kan förbättra sig. Det är ett nödvändigt instrument för att nå och matcha allas potential.

*”Att ha någon strukturerad process i form av samtal för att se hur det går och vad man vill nå och hur man kan förbättra sig, det är väldigt viktigt.”*

Vid inhämtning av information som underlag för att genomföra IPM-samtal så använde linjecheferna förutom sig själva också teamledare, kollegor och även teammedlemmar för att få in så mycket förhandsinformation som möjligt kring medarbetaren, även om just teammedlemmar som informationskanal utgjorde en mindre del.

*”Jag kan också gå till teammedlemmar för att höra deras åsikt men det sker nog i mindre utsträckning.”*

Linjecheferna menade på att de dagarna som de sitter i landskapet med medarbetarna ger ett bra underlag till att genomföra IPM-samtal, men att det ändå krävs en annan form av input för att få ett rättvist perspektiv på individen. Respondenterna menade dock att teamledaren utgjorde den viktigaste källan för information kring teamets medarbetare. Han eller hon fungerar som det primära bollplanket och förmedlar viktig information som underlag till IPM-samtalet med medarbetaren.

---

*”De två dagarna i teamet ger mig ett gott underlag till IPM-samtal.”*

*”Ja, alltså i och med att jag sitter nära alla så är det ju väldigt enkelt att bygga sig en egen uppfattning, men jag kan ju aldrig utgå enbart ifrån min egen uppfattning utan jag måste ju alltid skaffa mig information ifrån andra personer eftersom det är fler åsikter som vägs in i en bedömning. Jag tycker inte att det är fair att jag bara går på min egen (uppfattning) utan brukar samarbete med teamledaren och någon annan närliggande individ för att få lite återmatning, för att antingen bekräfta min egen uppfattning eller för att få en annan uppfattning och då får man ju ta en diskussion.”*

*”Teamledaren är min viktigaste kanal in i teamet.”*

Under intervjuerna framkom det en viss problematik med att sätta mål för medarbetarna vilket är en central uppgift i chefsrollen. Detta berodde enligt respondenterna på att i en agil verksamhet så är målen tidsbegränsade och därmed föränderligare vilket är en klar skillnad gentemot tidigare då man hade ett mål som var baserat på ett år som man sedan stämde av. Respondenterna menade också att mäta beteende är en komplicerad process. Sådana kriterier anses vara för ”fluffiga” vilket har lett till att man har försökt att konkretisera det hela och precisera det till vissa uppgifter som på så vis blir mer synliga. Detta kunde exempelvis vara att personerna förväntade sig att föregå med gott exempel, att fungera som en mentor och att hålla i presentationsmöten som de annars kanske inte var så vana vid.

*”Självklart ingår det att sätta upp mål för den här personen, det är en av de viktigaste (uppgifterna). Prestationsmålen är knutna till enheten och icke agila. Det är inte bra, knepigt då vi har ett år. Det är en föränderlig verksamhet och då blir det lite konstigt om man sätter årsmål.”*

### **Fysisk placering**

Den fysiska placeringen har visat sig vara avgörande när det kommer till att ha god kontroll och insyn i hur teamen arbetar. Våra respondenter menade att det var ett problem när teamen satt utspridda på olika platser i organisationen. Då saknade de kontroll och insyn vilket begränsade deras kunskap till teamet. Numera anses det vara bättre. Respondenterna sitter två eller flera dagar tillsammans med sina team/medarbetare. Dock sitter inte alla linjefchefer lika nära sina team vilket beror på den fysiska faktorn. Här upplevde man att kontrollen till teamet som sitter längre bort inte blir densamma som till närliggande team.

*”Jag ser inte lika väl vad de gör bra och vad de kan göra bättre och de kanske saknar mig.”*

Svaren var väldigt varierande när det handlade om linjefchefen skall sitta med sina team alla dagar i veckan eller om man ska kombinera sin position med att sitta med teamen och med andra chefer:

*”Alltså, jag hade inte tyckt att det hade varit bra att bara sitta ute i landskapet med mina team hundra procent av tiden. Utan jag tycker det är jättebra att kunna sitta med mina chefskollegor några dagar och några dagar med mina team. Anledningen till detta är att chefskollegorna och jag har jätte mycket samarbete och den här överhörningen när man sitter i samma rum är jättebra, oerhört effektiv. Man behöver inte ha speciella möten för att fråga saker, utan man kan köra det direkt och samma gäller det även när man sitter i teamen där man snappar upp oerhört mycket.”*

*”Jag har valt att samlokalisera mig själv med alla mina team så att vi sitter i ett öppet landskap och då sitter jag ihop med teamen mitt i landskapet tillsammans med dem fem dagar i veckan. Jag tycker det funkar bra, det blir ju överhörningar och jag har nära till de och de har nära till mig. Sen håller jag på med en del saker som jag inte vill att de ska se och det kan ju vara lite problematiskt då när man sitter*

---

*med sin skärm, men det går ju att hantera det också. Sen är det ju vissa samtal då som man inte vill föra i ett öppet landskap, men då får man söka sig till något tyst rum istället.”*

En viss problematik infann sig när cheferna skulle trycka på vikten av att ha blandade team. Vissa grupper ville helt enkelt inte byta sin fysiska placering, och än idag kan det för vissa individer vara en känslig aspekt.

*”Vi konstaterade att anledningen till att det här (med gemensam placering för de krossfunktionella teamen) inte har skett har berott på att vi i management inte riktigt var överens om att det här var bra.”*

Den agila implementeringen medförde att linjefefer vid vissa tillfällen var tvungna att låna ut sin personal till andra arbetsgrupper som saknade en viss kompetens. Detta menade de medförde risken att den individen blev kvar i det nya teamet vilket kunde upplevas som ett problem eftersom linjefefer därmed inte var direkt ansvarig över medarbetarens prestationer eftersom personen då opererade på annan plats. Lösningen på detta fann man genom att göra en balansering efter en viss tid så att medarbetaren kom tillbaka till det ursprungliga teamet. Enligt respondenterna har den fysiska placeringen också visat sig vara avgörande för kommunikationen och relationen till medarbetarna. På frågan om den fysiska placeringen har påverkat relationen så fick vi följande utfall:

*”Ja, det tror jag. Jag har ju lättare att komma lite närmare, man känner alla och man hör om det är någonting som är på gång och då kan man liksom agera på en gång. Och om jag får upp någonting så kan jag prata med dem på en gång istället för att gå omvägar via mail eller telefon eller att prata med dem nästa dag.”*

På avdelningen finns dock en delad mening om huruvida det är tillräckligt, för kommunikationen och relationens skull, med att sitta nära teamen i den dagliga verksamheten eller om man även skall ha enskilda möten för att göra detta ännu bättre och tydligare.

*”Jag bemödar mig väldigt mycket med att vara delaktig i teamen. Jag försöker ha så nära dialog med alla som det bara går, både på individnivå och teamnivå. Jag har till exempel avsatt tid för månadssamtal med alla.”*

*”Jag är väl lite sämre än mina kollegor på att boka upp formella möten med en och en. Jag känner att jag inte behöver det riktigt på samma sätt för jag sitter mitt ute och jag hör ganska mycket vad som funkar bra och vad som funkar mindre bra.”*

De linjefefer som har infört månadssamtal med sina medarbetare menar på att det har fått ett bra genomslag, att det är ett utmärkt sätt att hålla den kontinuerliga kontakten och att relationerna till medarbetarna har förbättrats eftersom man kommer lite närmare medarbetaren. Det är ett tillfälle att ta upp sådant som annars inte hinns med. Det är sällan eller aldrig någon medarbetare som på frivillig basis avstår till att delta på ett sådant månadsmöte menar respondenterna.

För att skapa bättre relationer mellan teamen så finns det exempel ur avdelningen där linjefefer har inrättat ett sorts forum där medlemmarna i de olika teamen får berätta vad de håller på med. Man går runt till de andra teamen för att lära känna varandra, för att därmed få en uppfattning om vad de andra arbetar med. Syftet med det är att dels bredda kompetensen hos medarbetarna men det fungerar också som en lärande process för linjefefer.

---

*”Jag har infört forum där vi till att börja med har gått runt så att alla teamen får berätta för de andra teamen vad vi håller på med, tekniskt och så här. Ett sätt att lära känna varandra, jag vill ju skapa så mycket överhörning som möjligt på sektionen och att alla ska kunna bredda sig kompetensmässigt inom olika tekniska områden och så. Det är det och en hel del andra aktiviteter.”*

## **Ledarskap**

### ***Coachning***

Ett återkommande svar ifrån respondenterna under intervjuerna var svårigheten och utmaningen med att coacha och motivera människor ifrån olika discipliner till att bredda sin kompetens inom flera områden. Det är inte enbart medarbetaren som kan få det jobbigt i en sådan situation ansåg de. Även linjeföraren kommer ifrån ett ”skrå” (sin disciplin) med en viss särskild bakgrund som gör att denne inte kan gå på djupet inom alla discipliner. Tidigare hade man en homogen grupp med samma discipliner. Numera arbetar man som chef i en heterogen grupp. Linjeföraren blir därför inte lika djupt tekniskt kunnig inom alla discipliner vilket kunde upplevas som hinder för kompetensbreddning ansåg respondenterna.

*”Omställningen från det tekniska ledarskapet till det mer coachande ledarskapet, det var en jätte utmaning. Jag vet inte om jag klarade det.”*

Respondenterna anser att det är en stor utmaning att coacha andra medarbetare och få dem att lämna sina skrån i de krossfunktionella teamen. Respondenterna uppgav här att flera personer har arbetat i mer än tio år inom företaget. Respondenterna menade nämligen att det kunde upplevas som en svårighet för medarbetarna att släppa taget kring något som de har arbetat med under stora delar av sin karriär för att istället bredda sig inom någonting annat. Det kom fram att de som arbetat en längre tid på företaget krävde mer coachning än de som är nyanställda. Respondenterna menade här att det kan vara lite skrämmande och delvis kränkanden för medarbetaren att övergå till andra arbetsområden eftersom de ansett sig eller vill anse sig vara högproduktiva och nu tvingas ta ett eller två steg tillbaka för att börja om på ruta ett. Detta tyckte delvis våra respondenter var lustigt eftersom man menade att erfarna medarbetare borde inse vikten av att bredda sig. Det framkom även ur intervjuerna en önskan om att cheferna skulle vara mer konsekventa vid sin coachning kring medarbetarna och inte låta de få alla resurser tilldelade sig.

*”Bara för att man arbetar krossfunktionellt betyder inte det att man gör det, att man går över gränserna. Utan man jobbar i ’silos’ inom teamen istället. Det är verkligen vår uppgift att se till att man arbetar över gränserna inom teamen.”*

*”Det är väldigt fascinerande detta, att folk som har jobbat i massa år och som är jätte erfarna borde ju inte vara så krävande, men istället blir det tvärtom.”*

*”Jag tycker att vi kunde vara ännu hårdare för ofta hamnar vi i lägen där teamen skriker att vi inte har X och sådär och på många ställen vet jag att man sätter armarna i kors och säger ’jamen då får ni fixa det’. Riktigt så har vi inte gjort utan då springer vi ändå och försöker hjälpa till med att hitta någon X, så vi är inte riktigt konsekventa, vi är inte riktigt där ännu.”*

För att få medarbetarna att arbeta betydligt bredare så menade respondenterna att det är viktigt att föra en kontinuerlig coachning, att hela tiden tala om vikten av att bredda sin kompetens. Samtidigt menade de att det är nödvändigt att betona att man gör detta ur ett teamperspektiv

---

och även att man tydligt visar att det är acceptabelt att det går lite långsammare när man träder in i ett nytt område. Organisationen och linjecheferna vill att medarbetarna skall benämnas som utvecklare och inte som någon specifik funktion. Enligt respondenterna så har man också genomfört försök via lönesamtalet till att få medarbetarna att inse vikten av kompetensbreddning. För att få medarbetarna till att arbeta bredare så fanns det ett taktiskt exempel ur avdelningen där man började med att coacha de mer motiverade personerna. De som inte var lika benägna till att bredda sig följde sedan betydligt lättare med.

*"När det är ett nytt område så är det kanske inte den personen som man börjar med som skall bli en sorts föregångare, en frontfigur. De får nog komma i andra ledet, i andra omgången. I regel så brukar jag jobba med de motiverade först, sen får det smitta av sig på de andra."*

*"Jag ska coacha dem med det de behöver för att växa, bli mer självgående, mer effektiva, få en högre kompetens och så vidare. Så då blir jag mycket mer coachande, mycket mer, en helt annan typ av chef alltså. Inte teknisk inriktad och inte disciplinriktad, utan att få den här, våra medarbetare är ju våra resurser, att få dessa resurser att alstra så mycket som möjligt."*

*"Nej, det är ju liksom att hela tiden påpeka detta, att påpeka att det är viktigt, att vi ser det som en teamuppgift. Sen försöker vi även promota det via lönesamtal. Jag kan inte säga att jag har någon speciell taktik, möjligen att inte fråga folk om de vill göra detta utan istället säga 'gör det här'."*

För att tydliggöra vikten av att kunna coacha medarbetarna betonades det ifrån respondenternas sida vikten av att en påminnelse om det agila konceptet kunde vara nödvändigt.

*"Jag känner att det skulle behövas ett omtag, att vi har fastnat lite och så, att vi inte har nått lika långt som vi pekade ut inom de olika disciplinerna och trycka på vikten av att vi förstår. Ofta hör man motargumentet att det slöas upp, det kommer bli så långsamt och det blir det ju ett tag. Men då får man slå ett slag på trumman och säga att man vet det."*

Något som kom fram under intervjuerna var att tidsfaktorn var ett problem. Den knappa tiden och de höga kraven på effektivitet gör att man som linjechef tvingas till att prioritera att coacha vissa grupper och individer mer än andra. En önskan om mer tid för reflektion och förbättringsåtgärder framkom.

*"Det som krävde mycket tid fick jag 'götta' ner mig i, medan det som inte krävde så mycket blev liggandes. Där lärde jag mig inget, men på de andra ställena gjorde jag det. Grupper med få personer i kom i andra hand då man var tvungen att prioritera där det verkligen behövdes. Och det är en risk att det blir på det viset, därför att grupperna är så heterogena. Man kan inte leda eller coacha överallt. Vi har oftast mer att göra än vad vi har tid, då blir det att man får prioritera. Det blir obalans, vilket är en mycket större risk i en sådan här organisation."*

*"Det som har hänt nu också är ju att det är sådana enorma effektivitetskrav som hela tiden stegras. Förr var det inte lika fokuserat på den här enorma effektiviteten som man skall ha ut från var och en, utan då fanns det lite mer utrymme för kanske reflektion och förbättringsarbete och sådana här saker."*

*"Jag tycker nog att vi kunde köra ett halvår och sedan kunnat titta på vad, var vi är någonstans, vilka svårigheter som behövdes följa upp. Vi tog oss inte tid till att göra det. Och det är egentligen det som det handlar om, det är tiden. Jag tycker nog inte riktigt att man har gjort det, alla får köra sitt race."*

---

## 5.2 Avdelning Z

### Kontroll

#### *IPM-samtal*

Av intervjuerna framgick det att IPM-samtalen fyller en viktig funktion då det handlar om att utveckla medarbetaren där respondenten och medarbetaren tillsammans har avsatt en särskild tid. Respondenterna menade att under IPM-samtalet tas frågor om utveckling och kompetensbreddning upp där båda parter är involverade. I vissa fall har medarbetarna själva idéer kring framtiden och sin egen utveckling vilket ventileras med ledaren och vice versa. Processen med att sätta mål gör respondenterna tillsammans med medarbetaren vilket påpekas som viktigt av respondenterna. Då medarbetarna skiljer sig åt vad det gäller idéer menade respondenterna att det är deras uppgift att trycka på sådana saker som behövs hos medarbetarna för att kunna utvecklas, där det även ingår att arbeta med beteende. Samtalen utgörs inte enbart av att sätta mål utan handlar även om att följa upp de uppsatta målen och slutligen en summering där man utvärderar målen.

*"Främsta syftet är faktiskt att utveckla medarbetaren. För man ska se till (företaget) så har vi ju investerat i medarbetarna och då vill vi ha en kontinuerlig utveckling av dem. Sedan vad utvecklingen är kan vara att se till att komma in i arbetet som görs nu. Huvudsyftet är att se medarbetaren och utveckla det som funkar bra. Stämna av läget."*

*"Vi sätter de (målen) tillsammans. Jag har en diskussion med medarbetaren om vad som är rimligt. Vissa har väldigt lite idéer kring mål, andra har många idéer om utveckling. Har man väldigt lite, så har jag olika förslag på utveckling som jag tycker är rimligt."*

*"Att arbeta med beteenden är ju väldigt, väldigt viktigt i den mån vi hunnit med. Det kommer bli oerhört mycket mer viktigt för oss nu för att vi ska få en effektiv organisation så är beteende nästan det viktigaste vi har att jobba med."*

Respondenterna belyser att IPM-samtalet är oerhört viktigt då man har kvalitetstid med medarbetaren. Samtalen är inte enbart till för att sätta mål och följa upp, utan respondenterna medgav att det ibland kan behövas fokusera på andra saker som är av vikt för medarbetaren och vad denne vill ta upp.

*"Där är det ju, man får anpassa sig efter den person det är man pratar med."*

*"Det är ju viktigt med IPM-samtalen för då har man avsatt tid där man kan ta upp vad som behövs."*

För att inhämta information till IPM-samtalen använder sig respondenterna av teamledare och/eller av projektledare då dessa har en bra överblick över team och medarbetare då respondenterna inte själva sitter fysiskt närvarande i teamen. Dock sitter de i närheten och i rum med andra chefskollegor. Respondenterna medgav att det är en utmaning att bilda sig en uppfattning om medarbetarna då de känner att de måste förlita sig på andras intryck kring medarbetarna för att sedan kunna bilda sig en egen uppfattning. Mycket av den information respondenterna hör får de således av andra personer som är mer fysiskt närvarande i teamen.

*"En av utmaningarna är, om man bara tar till sina medarbetare är ju dels för mig att bilda en uppfattning om medarbetarna. Den får jag ju basera på intryck från många andra personer och sen får jag bilda mig en egen uppfattning."*

---

Informationshämtningen från andra är viktig, menar respondenterna, då man inte fysiskt själv är närvarande i teamen i den mån man önskar. Man menar att informationshämtningen genom andra är en kompensation för att man själv inte sitter i den direkta arbetsmiljön. Respondenterna säger själva att det är en klar fördel om man hade suttit tillsammans med teamen just på grund av överhörningen mellan medarbetarna, där mycket information kan fångas upp. Det blir inte bara lättare för respondenterna själva utan även för medarbetarna då de tydligt kan se om linjeföraren är på plats eller ej.

*"Ja precis. Så det är ju också en kompensation för att man inte sitter där dagligen då."*

*"När man sitter ute i landskapet har man en ganska bra överhörning och det är lättare, tycker även medarbetarna. Det är lättare och se om man är på plats eller inte, så det är bättre."*

*"Det är just det att, på något sätt om man ska bedöma andra människor som arbetar i samma grupp, då bedömer du hela kedjan på något sätt så att du får nog reda på den totala sanningen. Du kommer ändå bedöma alla och snurra runt på alla så då får du möjlighet att höra allas version av hur det fungerar i gruppen och det har man ju inte så som jag gör nu. Jag har bara en eller två medarbetares version och sen teamledarens."*

Trots att respondenterna använder teamledare och/eller projektledare som informationskälla framgick det i intervjuerna att respondenterna har ganska bra koll på sina medarbetare trots avsaknad av den direkta närheten till dem. Respondenterna menar att när de ber om feedback på sina medarbetare är det inte ovanligt att de får sådan information som de redan känner till trots att de inte har någon insyn i det dagliga arbetet. Respondenterna belyser dock vikten av att kunna vara lyhörd.

*"Med erfarenhet så ser man ofta rätt bra ändå. Man blir nästan lite förvånad själv när man, jag ser inte personen speciellt ofta, men när jag frågar efter feedback så får jag höra det jag redan visste. [...]. Även om man inte är där dagligen, så har man rätt så mycket koll ändå. [...]. Det är sällan att man blir förvånad, men det händer ju ändå."*

*"Eftersom man inte ser själv så får man vara lyhörd. Då blir det, om man ska göra bedömningar så är det inte den dagen jag ska göra bedömningar jag säger att jag måste leta information och går runt och frågar folk, utan det får jag ju bygga på hela tiden. Annars blir det konstigt."*

### **Fysisk placering**

Den fysiska placeringen för respondenterna på avdelning Z är liknande för alla respondenter då de sitter tillsammans med andra chefer. Medarbetarna som respondenterna ansvarar för sitter utspridda i krossfunktionella team på avdelningen/arna vilket gör att man inte har någon direkt daglig kontakt. Det är inte långt att gå till medarbetarna, men det är ändå ett steg bort. Respondenterna var eniga om att det ger väldigt mycket om man sitter nära sina medarbetare både vad det gäller kommunikation och relation. Placeringen blir även avgörande för att kunna ge konkret feedback till/på medarbetarna.

*"Märker mer när man sitter närma de (medarbetarna). Alla mina medarbetare sitter på samma våning. Vi är alla på samma sida. Alla är samlade på samma ställe, men ändå utspridda på stället."*

*"Det är ett steg att gå iväg och knacka på någons dörr om nu dörren är stängd. Det är lättare att bara gå förbi när man sitter ute i landskapet."*

---

*”Jo, men det är ju självklart. Det är... ju mer man ses, ju mer man är med i det dagliga ju bättre förståelse och tätare relation får man. Så är det.”*

*”Det är just där som det blir knasigt, med det faktum att den dagliga kommunikationen inte går bra. Förr hade jag suttit kanske mer ihop med teamet, då hade jag kunnat coacha under resans gång.”*

*”Ja, det är det. Visst det är kanske lätt att identifiera att du behöver bli bättre på det här och det här då, men det blir ju problem med att medarbetarna ofta vill ha mer konkret feedback – ’kan du ge exempel på när?’.”*

Linjecheferna menade att medarbetarna kan ställa sig frågande till vem som är deras chef och varför eftersom linjechefen saknar ett tydligt teamansvar och sällan har någon daglig dialog med medarbetarna.

*”Jag kan tänka mig att medarbetarna på sektionen tycker det är svårt att se kopplingen till varför jag är deras chef. Det kan väl lika gärna vara någon annan. Så det blir inte samma... när man bara hade en sektion var det ganska tydligt varför en viss person var chef.”*

*”På ett sätt tror jag ju att ur medarbetarnas synvinkel med dagens linjeorganisation så blir ju linjechefen mindre och mindre viktig för de[...] och det är ju ganska så naturligt när man inte har de här dagliga beröringspunkterna.”*

På frågan om hur det är med den fysiska placeringen och vart respondenterna vill sitta har de olika uppfattningar om vad som är bäst. De anser att den nuvarande placeringen i rum med andra ledare har en fördel då man är i kontakt med likasinnade vilket bidrar till att man får en bra dialog. Man bildar såldes team med sina ledarkollegor. Det ger oerhört mycket att sitta där man sitter, men samtidigt kommer man längre bort ifrån sina medarbetare. Sitter man nära sina medarbetare får man en bättre överhörning. Samtidigt menar respondenterna att även om de hade suttit ute i landskapen kommer de gå miste om annan värdefull information, den som passerar mellan ledarna. Genom att sitta med dessa får de tillfälle att diskutera saker som utveckling och förbättring.

*”Jag sitter nära projektledningen. Det ger mig mycket fast jag kommer lite längre bort från min personal. Så det är ju en aspekt såklart. [...]. Då hade jag fått svårare att få en överblick över vad som händer på en annan nivå.”*

Ur intervjuerna framkom det också att en del av de bokade in månadssamtal med varje medarbetare för att därigenom skapa sig en bättre uppfattning kring medarbetarens prestationer och den personliga utvecklingen.

*”Jag skulle säga så här att de är mer än kompensation i det faktum att jag inte är, sitter ute i verksamheten. Hade jag suttit där ute så hade jag nog inte behövt de (månadssamtalen).”*

Med tanke på hur det är organiserat i dagsläget med teamen och medarbetarna framgick det även att det kanske inte är nödvändigt att sitta bland teamen. Respondenterna lyfter även fram utrymmesskåpet som anledningen till varför man är placerad som man är.

*”Jag tror att idag så... så länge jag har ett sektionsansvar som inte har hand om något team, så spelar det nog inte så stor roll. Då fungerar det ganska bra att sitta i det här tvåmanna rummet, men om jag hade ett par krossfunktionella team som jag hade, då skulle jag hellre sitta ute med teamen, absolut.”*



---

*”Det är platsen som ställer det nu, annars hade man suttit ute med dem. Hade gärna velat göra det men det finns fördelar med att sitta där jag sitter. Kan diskutera med programmet.”*

*”Vi har lite ont om platser, så kan man säga, så vi... förut satt jag ute i ett av landskapen.”*

## **Ledarskap**

### **Coachning**

Ett återkommande svar ifrån respondenterna handlade om att utveckla organisationens medarbetare. Respondenterna menade att kontinuerlig utveckling måste ske för att organisationen ska klara av de ständiga förändringar som sker på marknaden. Därför menade respondenterna att medarbetarna blir allt mer viktiga. Respondenterna menade att det är en utmaning att utveckla medarbetarna då de dels kommer från olika discipliner och dels är seniora, det vill säga mångåriga inom organisationen. Respondenterna ansåg att utmaningen i sig handlar om att coacha medarbetarna till att bredda kompetensen. Grunden i utmaningen beror enligt respondenterna på att organisationen tidigare var uppdelade per disciplin där alla medarbetare arbetade med samma uppgift och således var oerhört kunniga inom just sitt område. Förändringen, att övergå till krossfunktionella team där flera medarbetare från olika discipliner ska arbeta tillsammans, kan vara skrämmande för vissa människor menade respondenterna. Problematiken enligt respondenterna ligger i att medarbetarna delvis är seniora och delvis ser förändringen som något negativt då deras roll i organisationen kommer förändras.

*”En utmaning är nu att få dem att bli delaktiga i teamet för att i det traditionella vattenfallstänket skrev du kraven först och sedan lämnar över till X och X, och många av mina anställda är ganska seniora och har jobbat mycket i det gamla sättet... det är ju en förändringskurva för dem. Så det är ju en utmaning.”*

*”Några av de som har... är väldigt seniora, är väldigt fast i tänket. De gillar inte förändringen. Det är ju inte... det är ju rätt tryckt, de vet ju... dels är det deras ansvarsområde. De har ju en tydligare... de vet. 'Det här är jag, jag skriver ett krav, jag sitter på min gamla plats och lämnar över'. Vissa tycker att det är en trygghet då, och känner sig bekväma i det... nu blir det ett mer teamarbete och de kanske tvingas... även om de har ansvar för kraven måste de lämna ifrån sig det, kontinuerligt bjuda in andra till dialog då ... vissa tycker det är skit bra, andra... har nog lite svårare för det.”*

Respondenterna menade inte bara att det är viktigt att coacha seniora medarbetare, utan att det likväl gäller övriga medarbetare också då det är en förändring som gäller på flera plan. Man menade på att det krävs en mer pekande och instruerande coachning vid en förändring innan teamen har funnit sig till rätta. Både team- och individnivå kräver en grundläggande coachning. Sedan beror det även på vilken nivå team och individ befinner sig på, vilken mognadsgrad man är på. Vid en förändring ställs det högre krav på närvaron för att förändringen ska implementeras ordentligt vilket får en inverkan på respondenternas ledarstil.

*”Nu, eftersom det är ett förändringsarbete... att det är ett förändringsprojekt, då behöver man gå i och peka lite mer och coacha.”*

*”Sen är det olika mellan alla individer på hur mycket coachning och ledarskap som behövs.”*

*”Det är likadant mognadsgraden, hur väl de känner varandra i teamet. Hur långt de har kommit i utvecklingen. Jag tror man behöver coachningen lika mycket hela tiden, men man kanske behöver olika form av coachning beroende på vilken nivå man är på då. I början när man sätter ihop gruppdynamiken,*

---

*sätter ihop ett team, kanske man... i början projicerar man mer på utanför teamet, man vill inte ta i de sakerna som är i teamet. Sedan börjar man hantera de grejerna som är i teamet på ett sätt, sen börjar man hantera en själva, som man kan behöva förändra på."*

*"Jo, nu är det så att det ställer högre grad på närvaron och att man kör fler workshops... under förändringsarbetet då."*

*"Vi är inte i närheten än där vi kan tala om självstyrande team. Det är lång väg kvar. Det är en längre tidsperiod vi talar om. Det har med gruppens förståelse att göra. Det tar tid, man måste våga lita på varandra, så det tar säkert ett år att göra det."*

Ett sätt som respondenterna menade på är viktigt för att överbygga problematiken med att medarbetarna är instängda, är att kontinuerligt coacha dem till att arbeta tillsammans med andra discipliner och att klargöra vikten av samarbetet inom teamen. Det handlar inte bara om att coacha medarbetarna till förståelse, utan även att få dem till att bredda kompetensen och på så vis göra dem mer involverade i hela processen. Respondenterna menade också här att det är viktigt att inte lägga över allt ansvar på medarbetarna för tidigt i processen; då kan det uppstå en negativ effekt. Det handlar om att tillhandahålla rätt verktyg och forum för att de ska kunna ta det här ansvaret.

*"Det är kontinuerlig coachning, att kontinuerligt försöka få de att jobba tillsammans och förstå varandras problematik."*

*"Ibland kanske man skyndar för fort med empowerment. Det är ju lite nackdelen med att man släpper ner ansvaret på så låg nivå. Det gäller verkligen att se till att de här olika grupperna har möjlighet och verktyg för att ta det ansvaret då så att man inte bara släpper och sen skyndar på."*

Respondenterna framhöll även att ledarrollen innebär att visa åt vilket håll man vill att medarbetarna ska gå. De menar att coachningen bygger på att "pusha" medarbetarna i rätt riktning samtidigt som de måste stödja dem. Ett sätt att pusha medarbetarna på enligt respondenterna är genom IPM-samtal där både respondent och medarbetare kan lyfta upp sådana saker som behövs, både vad gäller kompetensutveckling och förståelse.

*"Vi utanför är egentligen en beredande... man kan säga att de är motorn och allt annat utanför är oljan som ska smörja motorn ordentligt så att den går. Och vi ska egentligen bara hjälpa till att motorn fungerar optimalt."*

En av respondenterna gör även en jämförelse med avdelning Q när det handlar om själva uppstarten och implementeringen mot att bli en agil organisation:

*"Jag tycker att på (avdelning Q) så gjordes ett bra arbete med att få igenom den förändringen hos medarbetarna. Det som gjordes när avdelningen skulle börja med streamline och XFT team, var att 'X' samlade hela avdelningen i ett antal workshops och 'X' åkte iväg till ett konferensställe och körde workshops, med övernattnings och lite samvaro. Det grundade väldigt mycket hos medarbetarna att alla förstod vad ledningen ville och hur 'X' tänkte. Alla höll naturligtvis inte med men det var ändå fullständigt klart i att 'det är så vi ser på det och det är så vi tänker göra' och att det var väldigt mycket mer upp till medarbetarna. De fick själva utforma hur det skulle fungera i teamet, där kan jag säga att på denna avdelning har 'X' kanske mer eller mindre bara föst ihop de (medarbetarna) i XFT team och kört lite workshops."*

---

## 6. Analys

*I detta kapitel kommer datamaterialet analyseras med hjälp av den teoretiska referensram vi konstruerat. För läsarens skull kan det återigen vara centralt att notera att samtliga delar – IPM, fysisk placering och coaching – har kopplingar till varandra. Dock har vi i största mån försökt särskilja dem så gott det går. Slutsatsen presenteras under respektive tema. Inledningsvis så presenteras avdelningarna var för sig när det gäller kontroll. Under punkten ledarskap har vi valt att inte särskilja avdelningarna åt därför att slutsatsen är symmetrisk för båda avdelningarna.*

### 6.1 Kontroll

#### Avdelning Q

Med utgångspunkt i den cybernetiska kontrollmodellen som handlar om att synliggöra eventuella skillnader som upptäcks när beteende och handlingar jämförs med den faktiska avsikten att arbeta (Hatch 2002), så verkar det som att själva överblicken och övervakningen av medarbetarnas prestationer och beteenden fungerar på ett bra sätt på avdelning Q. Den fysiska placeringen verkar vara en central del i denna bemärkelse. Konsekvensen av att linjefefen i detta fall är placerad två till fem dagar i veckan i anknytning till de flesta av sina team gör att det skapas överhörningar mellan teamens medlemmar och till linjefefen. Linjefefen får därmed en god översikt av hur teamarbetet fortlöper och hur medarbetarna ligger till i produktionsprocessen. Linjefefen får även kännedom om hur medarbetarna beter sig gentemot varandra och andra arbetsgrupper. Vid frågor eller funderingar kan en teammedlem direkt vända sig till sina kollegor eller till linjefefen och i andra fall kan linjefefen ingripa i de situationer som krävs. Den fysiska placeringen skapar därmed en grund för en god kommunikation vilket också har lett till att relationerna mellan linjefefen och medarbetarna har förbättrats. Hatch (2002) skriver att en dialog ansikte mot ansikte är den bästa kommunikationsformen och att en relation kan utvecklas genom tillfälliga och oplanerade möten. Detta verkar det finnas belägg för i vår undersökning då linjefeferna anser att de har kommit närmare medarbetarna genom den fysiska placeringen. Vissa linjefefer har dessutom bokat upp extra enskilda möten med medarbetarna vilket har fått en positiv effekt hos teammedlemmarna. Detta är ett tillfälle att komma medarbetaren ännu närmare och gör så att linjefefen på ett lättare vis kan sätta sig in i medarbetarens situation både i arbetet och privat.

Den fysiska placeringen har också fungerat bra i det faktum att linjefefen har erhållit ett bra underlag till att genomföra IPM-samtal med medarbetaren. IPM-samtalen är linjefefens kontrollverktyg och syftet med denna process är att bedöma medarbetarens prestationer och beteenden samt coacha individen mot nya mål och utmaningar. Den fysiska placeringen har gjort det enklare för linjefeferna att se vilka brister och styrkor som medarbetarna har. Att dessutom införa enskilda medarbetarsamtal verkar vara ytterligare ett fördelaktigt steg till att komma närmare medarbetaren och på så vis skaffa ett väl förberett underlag som IPM-processen kan utgå ifrån. Dock verkar det som att just målsättningen i IPM-processen delvis kan vara problematiskt med tanke på att målen tenderas att förändras mer ofta nu än tidigare. Dessutom har det ibland upplevts som en svårighet att mäta och kontrollera beteenden eftersom beteenden inte är lika enkla att mäta och utvärdera. För att det skall ske så måste det

---

klart och tydligt synliggöras vilka beteenden som är eftersträvande och vilka beteendeindikatorer som används för att mäta detta (Hatch 2002). Dock har den fysiska placeringen gjort det enklare för linjechefen att se vilka som är mer samarbetsvilliga och mer ofta än andra ställer upp kring främmande arbetsuppgifter. För att stärka sin egen uppfattning kring medarbetarna använder sig linjecheferna av teamledaren som den främsta informationskanalen in till teamet. Detta görs för att bekräfta eller för att motsäga linjechefens uppfattning för att på så vis fås en mer objektiv bedömning. I vissa enstaka fall kan linjechefen även samtala med andra chefer eller med en kollega till medarbetaren, men det sker i mindre utsträckning. Generellt sätt så anser man att man får tillräcklig bakgrundsinformation till att genomföra IPM-samtalen därför att man är fysiskt placerad nära teamen eller för att man går runt till de team som är placerade en bit ifrån.

### **Avdelning Z**

Den cybernetiska kontrollmodellen avser att mäta ett systems tillstånd (den faktiska arbetsaktiviteten) med ett önskat tillstånd (avsiktig arbetsaktivitet) (Hatch 2002). Om man tillämpar den cybernetiska kontrollmodellen på avdelning Z så kan det i vissa fall tänkas vara så att kontrollproceduren för att mäta den önskade arbetsaktiviteten (genom IPM-samtal och daglig dialog) tenderar till att fallera. Detta beror på att linjechefen i avdelning Z inte har de dagliga beröringspunkterna med medarbetarna vilket kan härledas av två faktorer. Den ena är en följd av hur rollen som linjechef är strukturerad. I detta fall innebär det att linjechefsrollen på avdelning Z inte medför ett helhetsansvar över 2-3 krossfunktionella team. Linjechefen har i detta fall istället ansvar över cirka 16 medarbetare fördelade på cirka åtta team som alla tillhör samma disciplin. Den andra faktorn som påverkar kontrollproceduren kan härledas till hur den fysiska placeringen för linjechefen är organiserad. Linjechefen är i detta fall placerad i ett enskilt rum tillsammans med andra linjechefer. Detta skapar goda möjligheter för att diskutera problemlösningar, utvecklingsfrågor och förbättringsarbeten. Detta åsidosätter dock inte det faktum att linjechefen inte får den närhet, den dagliga kommunikationen till medarbetarna. Hatch (2002) menar att det fysiska avståndet ofta innebär ett problem för skapandet av närmare relationer. Detta var något som linjecheferna på avdelningen bekräftade. De ansåg att det var svårare att komma in på djupet hos medarbetaren. Här ser vi också en koppling till förtroende som ett led i den coachande processen. Genom att skapa närmare relationer uppstår nämligen situationer som gör det lättare för medarbetaren att känna ett förtroende hos linjechefen. I denna kontext så faller denna process vilket också får en inverkan när det handlar om linjechefens uppgift till att coacha medarbetarna mot andra mål. Ladyshevsky (2010) skriver nämligen att en av de grundläggande punkterna som måste uppfyllas för att lyckas med coachning är förmågan till att kunna bygga ett förtroende.

Den fysiska placeringen blir också central i det avseendet när det handlar om att kontrollera och utvärdera medarbetarnas beteende. Prestationer kan alltid mätas genom att se till gruppens resultat. Men hur detta har gått till blir en svårare fråga att besvara. Hur medarbetarna beter sig mot varandra, om de är hjälpsamma, visar hur saker och ting fungerar, hur de löser konflikter etc. blir än mindre synligt när linjechefen är placerad så som rollen är organiserad idag. I empiriredovisningen påpekades också vikten av att arbeta med just beteenden. Här

---

menade linjecheferna att detta kanske är det allra viktigaste för att i längden få en effektiv organisation.

På grund av den fysiska placeringen finns det belegg som tyder på att teamledaren och andra personer blir mer viktig för linjechefen i avdelning Z när det handlar om att skaffa sig information kring medarbetaren som utgör ett viktigt led vid IPM-samtalen. Respondenterna medgav att det är en utmaning att bilda sig en uppfattning om medarbetarna då de känner att de måste förlita sig på andras intryck kring medarbetarna för att sedan kunna bilda sig en egen uppfattning. Det är en utmaning därför att man inte vet hur pass tillförlitlig informationen är. I det stora hela handlar det om att linjechefen vill kunna ge medarbetaren en konkret feedback på det arbete som han eller hon gör och på de beteende som medarbetaren uppvisar i sitt vardagliga arbete. I längden handlar det om möjligheten till att kunna coacha medarbetaren mot nya mål och arbetsuppgifter. Ur intervjuerna framkom det dock en avstickare, att feedbacken ifrån teamledaren eller andra personer kring medarbetarna ofta bekräftade den information som linjechefen kände till. Här betonades vikten av att vara lyhörd när tillfälle gavs och att erfarenheten var en viktig faktor. Ett annat exempel ifrån intervjuerna betonade vikten av att boka in egna personliga möten med varje medarbetare för att få på så vis få in en rapport om hur arbetet fortlöper och hur medarbetarens personliga utveckling tillskrider. Detta var också en ren kompensationsåtgärd i det faktum att linjechefen inte hade någon daglig eller veckovis dialog med individen på grund av den fysiska placeringen. Vi tolkar detta som att teamledaren är viktig för linjecheferna på avdelning Z, men att graden av denna relation baseras på den vetskap man får genom erfarenhet, rundvandringar i verksamheten och genom att boka upp enskilda samtal med medarbetarna varje månad. Denham et.al (1997) skriver att en övergång till empowerment medför att linjechefen inte längre behöver konsulteras av medarbetarna. Enligt respondenterna så kunde medarbetarna också ha svårt för att se kopplingen till vem som var deras chef och vikten av att faktiskt ha en chef. Detta skulle i sådana fall vara naturligt eftersom teamen inte har någon daglig och ibland veckovis dialog till linjechefen därför att han eller hon inte konsulteras i den utsträckning som gjorts tidigare.

Jacobsen (2005) skriver att chefer som genomgår organisationsförändringar kan ha svårt att släppa kontrollen över något som på ett direkt vis påverkar deras position och att de därmed reagerar med motstånd. Denhams et al. (1997) forskning har även visat på att en förändring som bygger på empowerment påverkar chefsrollen på ett negativt sätt. Av vårt intryck från respondenterna att döma så är detta något som inte är befogat hos våra respondenter. Tvärtom tycks det finnas en vilja och hunger att arbeta mer med detta och däri utveckla linjechefsrollen ännu mer.

### 6.1.1 Slutsats

*För att sammanfatta kontrollen på avdelningarna och svara på våra inledande frågor om kontroll och informationshämtning kan vi se att följande aspekter verkar vara centrala:*

Hos avdelning Q har kontrollen ändrats ifrån en mer styrande inriktning till att anta en mer konsulterande roll. Linjechefen ingriper i teamarbetet när han ser eller hör att det behövs och medarbetarna kan på ett enkelt sätt inflika med frågor eller funderingar till linjechefen på grund av det korta avståndet och därigenom föra en dialog. Informationshämtningen till IPM-

---

samtalen fungerar bra. Linjechefens fysiska placering innebär att denne sitter 2-5 dagar i veckan ute i teamen vilket gör att han eller hon får ett tillräckligt bra underlag för att bedriva IPM-samtal med medarbetarna. Linjechefen konsulterar ändå teamledaren och i viss utsträckning även andra medarbetare för att antingen bekräfta eller motsäga sin egen uppfattning kring medarbetaren.

På avdelning Z har kontrollen ändrats från en styrande inriktning till något som i viss mån faktiskt kan vara svårt att göra en koppling till. Vår tolkning är att det tycks infinna sig en outtalad mening om att linjecheferna till stor del saknar kontroll och vetskap om medarbetarna de är ansvariga över. De menar själva på att det kan finnas en känsla hos medarbetarna som ställer sig frågande till varför just "Berit" eller "Gustav" är deras chefer. Det var mer tydligt i den tidigare organisationen då man ansvarade över hela teamet. Det framkommer också en uppfattning att det ur medarbetarnas synvinkel kan bli så att linjecheferns rollen blir allt mindre och mindre viktig för dem. Den främsta processen för att inhämta information om medarbetaren som underlag för IPM-samtal sker genom teamledaren och/eller projektledaren. Informationshämtningen genom detta tillvägagångssätt tenderar dock att sakna något större djup. Med detta menas att den grundläggande feedbacken till medarbetaren riskerar att bli för tunn när medarbetaren ber om en mer precis och konkret feedback. Genom rundvandringar och enskilda möten kan linjechefen delvis dock skaffa sig en bättre egen uppfattning och därmed kompensera detta i viss mån.

## 6.2 Ledarskap

Coachning är en mycket central del i linjechefernas roller, vilket vår empiriredovisning på flera ställen antyder då respondenterna själva lyfter fram coachning som ett frekvent instrument. Precis som Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver med den situationsanpassade ledarskapsteorin, är den coachande ledarstilen viktig för att mana på medarbetare, att pusha dem framåt. Dock finns det en tendens till att det inte enbart är den coachande ledarstilen linjecheferna använder sig av då mycket av deras uttalande inom temat *Ledarskap* kan relateras till andra ledarskapsstilar som presenteras i kapitel 3. Begreppet coachning är fortfarande centralt, men det används mer som ett övergripande begrepp av linjecheferna på båda avdelningarna för att få medarbetarna att utvecklas. Kopplingen vi ser mellan det empiriska materialet och ledarskapsstilarna grundar sig på uttalanden som att "vissa medarbetare behöver mer coachning än andra", att "förändringen kräver mer coachning", "coacha medarbetarna i att förstå" och så vidare. Vi menar här att det finns en tendens till att coachning används som ett övergripande begrepp i innehållet i ledarskapsteorin trots att respondenterna aldrig uttalade sig om de övriga ledarstilarna teorin tar upp. Vidare ser vi i enlighet med Wolvéns (2000) presentation kring teorin att ledarskapet kan behövas anpassas efter situationen, vilket framgår i flera uttalande. Detta stärker också vår användning av teorin där även Granberg (2010) menar på att teorin går att använda ihop med begreppet coachning. Berg (2004) skriver att coachning är ett bra verktyg vid förändringar vilket kan tolkas, i enlighet med Wolvén (2000), att ledarskapet bör anpassas efter situationen. Jacobsen och Thorsvik (2008) talar även om att mognadsgraden hos medarbetare/team är avgörande för vilken typ av ledarstil som kan förekomma.

---

En utmaning för respondenterna är att kunna överbygga ”rädslan” hos seniora medarbetare då team sätts ihop i nya konstellationer vilket får effekten att de tidigare identiteterna som varje individ hade kommer att förändras. Ruiz Ulloas och Adams (2004) skriver att attityden mot teamarbete också påverkar själva teamarbetet. Rädslan mot förändring kan därmed påverka attityden till själva teamarbetet och kan likställas med den förändring organisationen har gjort där man övergår till empowered teams, där medarbetarna blir rädda för en förändring eftersom deras identitet inte längre är den samma. Det framkom i empiriredovisningen att vissa medarbetare hade svårt för förändringen och därmed är det tänkbart att attityden mot empowerment blir negativ. En annan utmaning handlar även om att få medarbetarna till att bredda sin kompetens i de krossfunktionella teamen där medarbetarna arbetar tillsammans, något som är en viktig del i det agila konceptet (Björkholm & Brattberg n.d.). Det handlar om en period som fortfarande kantas av förändring vilket kräver coachning, men som respondenterna själva menar i varierande grad beroende på individen.

Som vi tolkar det finns dock en antydning till en skillnad mellan avdelning Q och Z. På avdelning Z är förändringen något nyare än på avdelning Q, vilket är tänkbart varför det finns en viss tolkning till att linjecheferna på avdelning Z i något större utsträckning har använt sig av en mer uppgiftsinriktad ledarstil än på avdelning Q. Berg (2004) nämner att förändringar kan kräva mer coachning, vilket även kan innebära att en annan typ av ledarstil används då man måste anpassa sig efter situationen, något som även Jacobsen och Thorsvik (2008) instämmer i. Vid ett förändringsarbete är det mycket vanligt att det krävs mer styrande ifrån ledningens håll, just på grund av att det är en förändring då strukturen kanske är något oklar för medarbetarna. Detta medför att det inte är så konstigt att ledarstilarna mellan avdelningarna kan skilja sig åt då en förändring kan påverka strukturen som tidigare var inarbetad. Respondenterna från avdelning Z menar att det just nu är ett förändringsarbete som pågår och att det då kan behövas en mer pekande och övertygande ledarstil. I detta förändringsskede ser vi det mer som att det kan behövas olika former av ledarstilar på grund av att avdelningarna befinner sig i olika utvecklingsfaser.

Det framkommer ur empiriredovisningen att linjecheferna på både avdelning Q och Z brottas med utmaningen att coacha medarbetarna på grund av att de delvis är seniora och delvis på grund av övergången till att arbeta med olika discipliner, det vill säga att bredda kompetensen. Granberg (2010) menar att den situationsanpassade ledarskapsteorin även går att använda ihop med begreppet coachning, vilket ger utrymme till att se teorins olika ledarstilar som olika former av just begreppet coachning. Detta ger oss inte bara en övergripande bild till varför linjecheferna kanske pratar om coachning i olika former beroende på situationen, utan även en förståelse kring att coachning kan innebära olika mycket styrande på grund av olika faktorer, som exempelvis mognadsgrad på medarbetare eller team. Coachning som metod kan till synes uppträda i flera olika former. Genom det insamlade empiriska materialet ser vi att det finns det en tendens som tyder på att coachning visar sig i olika former i likhet med de olika ledarstilarna. Jacobsen och Thorsvik (2008) talar om kompetens och vilja. Genom dessa två ord får man fram fyra nivåer av medarbetarnas mognadsgrad vilket illustreras i figur 3.2. Ställer vi utmaningen med att coacha medarbetarna i relation till att arbeta över olika discipliner och utmaningen som handlar om att motivera äldre medarbetare kan vi, på

---

individnivå, se en koppling mellan ledarstil och mognadsgrad enligt figur 3.3. Är medarbetaren mogen är det en mer stödjande ledarstil. Men om medarbetaren är mindre mogen så används en styrande ledarstil. Detta kan tyda på att ledarstilarna som anammas av linjecheferna kan te sig på olika vis beroende på medarbetarnas mognadsgrad. Vi ser här att det blir avgörande för linjecheferna att de verkligen kan anpassa sin ledarstil efter individen just på grund av att mognadsgraden skiljer sig mellan medarbetarna; vissa behöver mer styrning, andra mindre.

Mognadsgraden är en faktor som påverkar vilken form av ledarstil som anammas, men det finns en annan faktor som också kan påverka ledarstilen. Ovan tog vi upp att en utmaning är att coacha seniora medarbetare och det är väldigt viktigt att förstå att flera av medarbetarna inom avdelningarna har en mångårig bakgrund inom företaget. Med detta sagt har de varit med under den tidigare formen Classic Waterfall där medarbetarna arbetade med specifika arbetsuppgifter inom en kategori och inte alls sysslade med sådana arbetsuppgifter som andra discipliner utförde. Stokers (2008) undersökning visade på att äldre, mer erfarna medarbetare/team inte ska styras utan behöver mer coachning när det kommer till empowered team. Dock fortsätter Stoker med att säga att ledarstilen ändå avgörs av mognadsgraden hos medarbetarna/teamen. Det är tänkbart att de seniora medarbetarna behöver en mer coachande ledarstil, men att mognadsgraden ändå är avgörande för linjechefernas ledarstil och hur mycket coachning som krävs ifrån linjechefernas sida.

Om vi återigen tittar på en individnivå är det tänkbart att det behöver anammas olika ledarstilar när vi tittar på faktorn seniora medarbetare. Ser vi till den situationsanpassade ledarskapsmodellen enligt figur 3.3 innebär det att linjecheferna bör anamma ett mer styrande beteende om mognadsgraden är låg hos medarbetarna när det gäller att få dem till att börja arbeta tillsammans med de andra disciplinerna i teamen. Wolvén (2000) poängterar att det finns effektiva team under alla sorters ledarskap och att det hänger samman med mognadsgraden hos individerna. Ser vi återigen till förändringen som skett innebär det att linjecheferna ibland måste styra vissa medarbetare/team mer än andra för att medarbetarna ska kunna bli empowered teams så som organisationen efterfrågar. Vid en förändring krävs det kanske mer styrande, eller mer coachning som Berg (2004) väljer att benämna det. Ser vi till empowered teams är det viktigt för en ledare att inte delegera arbetsuppgifter och sedan försöka styra dem, i enlighet med Scaranti & Scaranti (2002). Detta kan ses som ett hinder för linjechefens ledarskap, men det är viktigt att ha i åtanke att det framför allt är medarbetaren vi talar om när vi talar om linjechefens ledarstil. Ser vi till både teori och empiri tolkar vi linjechefernas utsagor som att mognadsgraden på medarbetarna delvis påverkar vilken typ av ledarstil de anammar. Tolkningen som görs är att ledarstilen kan avgöras av att medarbetare är seniora, men det centrala är ändå själva mognadsgraden, om hur villig och kompetent medarbetaren är och att detta avgör ledarstilen hos linjecheferna. För att bli empowered menar Appelbaum et al. (1999) att det är viktigt att medarbetarna känner sig kapabla till att kunna bli det. Det är linjechefens uppgift att se till så att medarbetarna blir mogna och att det skapas en miljö som främjar utvecklandet hos medarbetarna till att arbeta över de disciplinära gränserna när de befinner sig i krossfunktionella team. För att bli kapabel som Appelbaum et al. skriver, kan det ses som att linjecheferna använder sig av olika former av coachning där de olika



---

ledarstilarna appliceras som ett verktyg för att göra medarbetarna kapabla till att bli empowered. Inledningsvis är det tänkbart att det behövs mer coaching och styrning hos medarbetaren för att sedan släppa på tyglarna mer och mer som ett led för att få medarbetaren till att bli empowered. Vi ser det som att ledarstilen ändras allteftersom mognadsgraden och kapabiliteten hos medarbetarna ökar.

Granberg (2010) och Ladyshevsky (2010) menar att för att kunna coacha medarbetare är det viktigt att personen som coachar ska vara sak- och/eller processkunnig inom området. I empiriredovisningen framgår det att linjecheferna på avdelning Q står för en utmaning i och med övergången till agila metoder då de går från ett djupt tekniskt ledarskap till ett mer övergripande coachande ledarskap. Förr var linjecheferna chefer för ett och samma område vilket bidrog till att de var mycket kunniga inom den del som de ansvarade över. Nu, i och med övergången, får detta en påverkan i den coachande rollen som linjecheferna har då de förväntas coacha ett team med flera olika discipliner. Detta påverkar själva coachandet då linjecheferna i vissa fall inte blir så tekniskt djupa i de andra disciplinerna som de ansvarar över. Problemet som uppstår är hur man som linjechef coachar medarbetare av annan disciplinär art när det kommer till kompetensbreddning om man själv som coach inte är sak- och/eller processkunnig. Problemet som uppstår är att man inte blir tillräckligt djup i sin kunskap, där man till skillnad på avdelning Z inte har detta problem då man enbart ansvarar för en och samma disciplin eftersom medarbetarna man ansvarar över arbetar med samma uppgifter. Omvänt uppstår det ett problem för avdelning Z då det kommer till coachandet av sina medarbetare till att bredda kompetensen inom andra områden då linjechefen själv inte är sak- och/eller processkunnig, eller med andra ord inte tillräckligt djup i kunskapen. Vikten av att andra linjechefer i organisation Z bidrar till coachingen av medarbetare som de själva inte är ansvariga över blir således en central åtgärd.

Björkholm och Brattberg (n.d.) skriver att en chef i en agil verksamhet skall hjälpa till att undanröja hinder, vilket direkt kan kopplas Path–Goal teorin (Wolvén 2000) och IPM-samtalen som på sätt och vis är ett instrument för att undanröja hinder för att organisationen ska kunna utvecklas. Tendensen vi ser är att IPM-samtalet kan bli lidande för att linjecheferna inte har de nödvändiga kriterierna som Granberg (2010) och Ladyshevsky (2010) faktiskt tar upp kring coaching. Det blir svårare att coacha medarbetarna på grund av avsaknad av sak- och/eller processkunnighet till skillnad från hur det var tidigare under Classic Waterfall konceptet. Detta är något som gäller både avdelning Q och Z, men det ter sig på olika vis som vi ovan beskrev. Path–Goal teorin syftar på att motivera medarbetare för att kunna nå upp till det slutgiltiga målet (Wolvén 2000). Här ser vi en tydlig koppling till teorin i det faktum att en av respondenterna hade infört fri aktivitet för sina medarbetare. Detta gjordes därför att kunna motivera medarbetarna till det övriga arbetet i verksamheten samt för att stimulera potentiella utvecklingsidéer som ett led till att bli en mer innovativ organisation.

För att kunna genomföra en organisationsförändring som i detta fall bygger på coaching som en nyckelfaktor krävs det ett enat ledarskap enligt Scaranti & Scaranti (2002). Detta är ett krav för att kvalitén inte skall bli lidande. I empiriredovisningen uttrycktes det att ledarskapet inte hade varit riktigt överens om att en gemensam placering i ett krossfunktionellt team var nödvändigt. Detta ser vi som en central punkt att jobba med. Ledarskapet tillhör den

---

viktigaste funktionen när det handlar om att gå i fronten för någonting eftersom det är ledarna som är de karismatiska personerna som andra medarbetare ser upp till och lyssnar på. Det är deras ansvar att se till så att coachning som verktyg blir inbäddat i organisationskulturen hos medarbetarna. Därmed bör det klart och tydligt betonas att ledarna i organisationen måste vara eniga om att en gemensam placering, mellan olika medarbetare och chefer, är nödvändig eftersom det möjliggör en bättre coachning och därmed så att organisationen lättare når upp till sina ambitioner med det agila arbetssättet. Calhoon (2008) skriver också att det måste finnas en plan för hur man ska hantera nya saker där allt redogörs på ett klart och tydligt vis för organisationens medarbetare för på så sätt minimera tveksamheter. Det måste finnas en tydlig vision om vart organisationen vill nå och på vilket sätt som strategier och värderingar kommer att användas för att nå upp till denna vision. På avdelning Q genomfördes vid starten av organisationsförändringen en större konferens för alla medarbetare. Enligt respondenterna gav detta ”blodad tand” och bidrog till en högre ambitionsnivå hos både chefer och medarbetare för att arbeta med det agila konceptet. I empiridelen kunde det dock konstateras att det fanns en önskan om att det skulle göras ett nytt omtag kring detta. Det skulle behövas en påminnelse för både medarbetare och chefer om att återigen statuera syftet med själva organisationsförändringen. Detta skulle ge ett tillfälle till att reflektera över vart man står idag och tala om inom vilka delar som det skulle behövas förbättras ytterligare. Calhoon (2008) får medhåll av Greasley et al. (2007) som genomförde en undersökning vars resultat indikerade på vikten av att faktiskt vara medveten om vad begreppet empowerment innebär. Här gör vi en linkelse till vikten av att faktiskt veta vad Agile innebär eftersom empowerment utgör en stor del i detta koncept. I avdelning Z noterades det av intervjuerna att man inte har gjort den tydliga uppstart kring det agila konceptet, på det sätt som avdelning Q har gjort. Detta skulle också kunna tänkas förklara en av anledningarna till varför det kan vara svårare att coacha medarbetarna inom de olika disciplinerna på avdelning Z, eftersom de i sådana fall saknar någon djupare kunskap om vikten av organisationens ambitioner. I resultatet kunde det också konstateras att på avdelning Z fanns det indikationer på att man hade skyndat för fort med empowerment. Jacobsen (2005) menar att risken finns att man ”slänger ut individen på ett för djupt vatten lite för snabbt” (2005:298), vilket får konsekvenser i att denne inte alls klarar av att hantera de förväntningar som uppstår. Här noterar vi vikten av att bedriva en coachning som anpassar arbetsuppgifterna efter medarbetarens mognadsgrad och att linjeföraren ger en handledning och ett återkopplande stöd för att fullfölja detta. Detta ställer dock återigen kravet på att vara nära individen för att tydligt kunna följa upp deras arbete och personliga utveckling.

Ladyshevsky (2010) skriver att arbetsbelastningen hos chefen är en av faktorerna som kan utgöra ett hinder för att den personen skall kunna inta en coachande roll. Här ser vi en koppling i det faktum att respondenterna på avdelning Q menade på att de höga effektivitetskraven som tilldelats och bristen på tid tvingade dem att prioritera vissa grupper, vilket därmed fick konsekvensen att vissa grupper och medarbetare gick miste om värdefull coachning. Detta är enligt vår mening dock ett mycket svårlöst problem eftersom organisationen ständigt ingår i en ”tävling” mot andra konkurrenter om att leverera färdiga produkter för att därmed kunna vara en lönsam verksamhet. Det går dock inte att undvika att

---

det kan vara nödvändigt att ”verksamheten slöas upp en kortare period”, som en respondent sa, för att därmed på lång sikt bli en mer provaktiv och effektiv organisation.

### 6.2.2 Slutsats

*Sammanfattningsvis, när det kommer till vilka effekter förändringen får på ledarstilen när en organisation övergår till en agil verksamhet kan vi se följande:*

Vid besöket hos organisationen i undersökningens inledningsfas fick vi förklarat för oss att ledarskapet har gått från en styrande inriktning till att anamma en mer coachande. Detta är den uppenbara effekten av förändringen, men det tillhör som sagt modellen om agila metoder. På frågan om ledarstil i vår frågeställning kan en antydning till vår slutsats vara att det ”beror på” var i utvecklingsfasen man befinner sig, kanske främst vad det gäller mognadsgraden hos medarbetarna. Mognadsgraden hos medarbetarna kan tänkas vara en faktor som påverkar den ursprungliga tänkta coachande ledarstilen då vissa medarbetare kan behöva coachande i form av en mer styrande ledarstil för att individen ska komma igång med sin personliga utveckling till att bli mer empowered. En mogen medarbetare däremot, det vill säga en medarbetare som i vårt fall har anammat förändringen lättare, är kompetent och villig enligt figur 3.2 i kombination med figur 3.3, och behöver en ledarstil som är av en mer stödjande karaktär. Tidigare har vi skrivit en del om seniora medarbetare och att detta kan påverka ledarstilen. Det är av vikt att förstå att när vi nu ovan har ställt mognadsgraden hos medarbetarna som en faktor som påverkar ledarstilen, inkluderas även de seniora medarbetarna eftersom seniora medarbetare precis som nya kan ha en varierande mognadsgrad. Vidare är även förändringen i sig en faktor som delvis kan tänkas påverka ledarstilen då en förändring kan kräva mer pekande ifrån linjechefens sida då medarbetarna inte ännu känner sig hemma i förändringen. Då kan ledarstilen bli av en mer styrande karaktär där man mer tydligt pekar och förklarar hur det är tänkt att det ska vara. När sedan medarbetare och team blir mer mogna och där de mer går mot att bli empowered teams så övergår ledarstilen för linjecheferna till en mer delegerande ledarstil.

Ser vi till ledarstilen på en avdelningsnivå kan det tänkas vara en liten skillnad. Linjechefen på avdelning Q har ett helhetsansvar över flera olika discipliner vilket innebär att denne får en övergripande kunskap om samtliga dessa funktioner. Linjechefen blir således en mer coachande, ej styrande person som kan ge ramarna inom alla discipliner men kanske inte något distinkt djup eftersom det saknas en gedigen expertkunskap inom andra discipliner. På avdelning Z blir det i detta fall tvärtom då linjechefen är organiserad så att denne har ett helhetsansvar över en grupp som består av samma funktion. Detta innebär att linjechefen kan coacha andra medarbetare på djupet inom denna funktion. Däremot tyder vår tolkning på att linjechefen saknar en övergripande coachande kunskap om andra funktioner vilket därmed innebär att den coachande rollen kan begränsas när det kommer till att kompetensbreda sina medarbetare inom andra områden. Detta finns det dock inga belegg för.

Sammanfattningsvis ser vi ingen större skillnad mellan avdelningarna när det kommer till ledarstil. Som vi ser det är det mognadsgraden och var i utvecklingen man befinner sig som påverkar vilken ledarstil linjecheferna använder sig av. Det är trots allt viktigt att ha i åtanke att en förändring är en förändring och att en sådan sträcker sig över en längre period. När det

---

har gått tillräckligt lång tid och medarbetarna och teamen har blivit empowered teams i större utsträckning är det tänkbart att chefer och ledare i full bemärkelse kan använda sig av en delegerande ledarstil.

---

## 7. Diskussion

*I detta avsnitt presenteras diskussion och reflektion över undersökningen. Det kommer föras en kritisk diskussion kring metodens betydelse samt en kritisk reflektion kring faktorer som kan ha påverkat resultatet i undersökningen. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.*

### 7.1 Metodens inverkan på undersökningen

Vårt syfte med denna undersökning har varit att utforska och förstå hur rollen som linjechef påverkas genom en förändring till ett agilt arbetssätt. Utgångspunkten i undersökningen bygger på personliga åsikter ifrån linjechefernas perspektiv. Vi har därför använt oss av en kvalitativ metod med inriktning på intervjuer. Intervjuerna har givit oss ett djup och en förståelse kring linjechefernas uppfattning på ett sätt som en kvantitativ metod inte skulle klara av. En kvantitativ metod hade dock kunnat ge oss ett bredare perspektiv genom användandet av flera respondenter och genom att ställa flera olika variabler i relation till varandra.

Det hade varit intressant att genomföra en totalundersökning på de båda avdelningarna för att på så vis få ett ännu mer säkerhetsställt kvalitativt material. Tidsfaktorn och omfattningen på detta arbete har dock gjort att detta inte varit möjligt. Vi anser också att i en kvalitativ undersökning är det viktigare att fokusera på de respondenterna man faktiskt har till skillnad ifrån antalet deltagare. Dessutom speglar vårt urval cirka hälften av de båda avdelningarnas linjechefer vilket medför att resultaten ändå kan anses vara representativa i viss mening. Vi vill påpeka att varje individs åsikter är lika betydelsefulla oavsett om det är en eller flera personer som har en viss ståndpunkt, så antalet spelar egentligen ingen roll. En totalundersökning hade kunnat ge oss ett mer säkerhetsställt resultat, men här inskred som sagt tidsbegränsningen som en avgörande faktor för vår undersökning.

En helt strukturerad intervjuform med exakt samma frågor till varje respondent hade inneburit att det varit enklare att analysera respondenternas olika utsagor. Vi anser dock att detta skulle innebära att vi inte skulle erhålla själva kärnan bakom respondenternas åsikter eftersom detta innebär att vi inte kan ställa några direkta följdfrågor under själva intervjun. Följdfrågorna ger oss möjligheten till att utveckla respondenternas svar för att på så vis få en bättre förståelse kring de ställda fenomenen. En följd av de semistrukturerade intervjuerna är att reliabiliteten påverkas. Vi ställer därmed inte exakt samma frågor i exakt samma ordningsföljd vilket till viss mån kan påverka svaren. Detta gör att reliabiliteten blir lägre. Den semistrukturerade intervjuformen gör också så att andra forskare får det svårt att reproducera resultatet i vår undersökning. Validiteten är enligt vår mening hög då våra respondenter representerar svaret på vår problemformulering då vi ämnat få ett linjechefsperspektiv på förändringen. En aspekt som kan påverka validiteten är urvalet.

Urvalet kan ha påverkat resultatet i den mening att vi fått respondenterna tilldelade till oss av organisationen. Detta kan medföra att organisationen väljer ut de respondenterna som de anser speglar ett framtida resultat på bästa eller sämsta tänkbara sätt. I detta fall så var några av motiveringarna att vissa linjechefer var nya, andra hade en hög arbetsbelastning och på så vis kunde de inte ge oss de uttömmande svar som undersökningen eftersträvade. Dock går det

---

alltid att reflektera över huruvida urvalsprocessen är beskaffad om vi ser till att vissa tänkbara respondenter har valts bort. Det är fullt möjligt att det faktiskt kan vara så att vissa linjechefer har valts bort på grund av andra omständigheter, så som starka åsikter om exempelvis organisationen i sig eller om det nya chefskapet. Vi har som tidigare nämnt inte haft någon insyn i urvalsprocessen vilket möjliggör dessa funderingar kring urvalet av våra respondenter.

## 7.2 Kritisk reflektion

En av oss författare har tidigare haft en relation till organisationen. En tidigare relation till en organisation kan i viss mån påverka individens värderingar och förhållningssätt. I vårt fall anser vi att denna aspekt inte påverkas därför att den av oss som tidigare hade en relation till organisationen inte har varit i kontakt med varken respondenter eller det valda fenomenet. Det har heller inte funnits någon tidigare relation till den kontaktperson som vi har använt oss av hos organisationen. Genom diskussion och dialog med vår kontaktperson har vi dock kunnat få förslag och infallsvinklar på olika tänkbara undersökningsområden. Detta har till viss del påverkat innehållet i vår problemformulering då det är svårt att vara helt opartisk eftersom intryck ifrån andra påverkar individen på ett eller annat sätt. Detta är också något som har diskuterats med vår handledare på skolan.

Precis som muntliga intryck av andra individer så skapar även teori och tidigare forskning ett visst förhållningssätt till det valda fenomenet. Utgångspunkten i vår undersökning grundade sig i teori och tidigare forskning kring tänkbara faktorer som kan vara nödvändiga att ha kännedom om för att kunna besvara våra frågeställningar. Detta har till viss del påverkat utformningen av intervjuguiden och därmed indirekt påverkat resultatet i vår empiriredovisning. Teorin och tidigare forskning har hjälpt oss att förstå och förklara respondenternas utsagor samt bidragit till att analysera och tolka detta material. Exempelvis har den cybernetiska kontrollmodellen påvisat att ifall kontrollproceduren (övervakning av prestationer och beteende) inte fungerar, så fungerar inte heller utvärderingen och återkopplingen på rätt sätt. Den cybernetiska modellen har till syfte att kontrollera avsikten med att arbeta i relation till den faktiska arbetsaktiviteten. Vår utgångspunkt i den cybernetiska modellen är att vi i vår tolkning likställer övervakning av prestationer och beteende med IPM-samtal och daglig dialog mellan linjechefer och medarbetare. Detta är vår subjektiva tolkning. Modellen kan således användas i andra ändamål beroende hur man tolkar den.

Inom den situationsanpassade ledarskapsteorin finns en viss kritik där man menar att den utgår ifrån en förenklad bild av verkligheten (Granberg 2011:590). I vårt fall kan teorin därmed anses som svårtolkad eftersom den undersökta organisationen får betecknas som en relativt komplex verksamhet. Precis som Wolvén (2000:257) anser vi dock att modellens flexibilitet ändå gör att vi kan tillämpa teorin i vår undersökning. En annan kritik mot teorin är att den inte definierar vad en mogen individ är (Jacobsen & Thorsvik 2008:477). Detta är således en subjektiv bedömning vilket medför att olika individer kan göra olika tolkningar om vad ett moget beteende innebär.

Ett viktigt led i en agil organisation är att chefen undanröjer hinder och motiverar medarbetare (Björkholm & Brattberg n.d.). Vi ser här en koppling till Path–Goal teorin som innebär att det

---

är chefen som ska visa medarbetaren vägen mot gruppens och/eller organisationens mål och att göra vägen dit lätt genom att undanröja hinder (Robbins & Judge 2010:385). Detta gör man genom IPM-samtalen där man identifierar de hinder som existerar och överbygger dessa genom att se till att individ och team får rätt verktyg och kompetens. Vi lägger ingen kritisk värdering i användandet av teorin, utan ser teorin enbart som ett komplement för att förstå linjechefens roll i en agil organisation.

Avsnittet som omfattas av tidigare forskning kan kritiseras i den bemärkelsen att den inriktar sig på enskilda specifika verksamheter. I vissa fall är forskningen gjord i exempelvis offentlig sektor vilket är ett område som vi inte har valt att undersöka. Vi ser dock att vissa slutsatser i den tidigare forskningen kan vara generaliserbara i andra sammanhang och i en annan kontext, därav vår användning av denna forskning. Mycket av den tidigare forskningen handlar om begreppet empowerment vilket för läsaren till viss del kan medföra en viss förvirring eftersom den tidigare forskningen definierar empowerment på olika vis. Vid inledningen av denna uppsats har vi därför valt att göra en definition av detta begrepp. Vi har också valt att förklara och förstå Agile med begreppet empowerment eftersom det utgör en central del i verksamhetens agila metoder. Detta har gjorts därför att det har varit svårt att finna tidigare forskning som har undersökt hur ledarskapet påverkas i en agil verksamhet.

I undersökningen ställer vi två avdelningar mot varandra. En aspekt som vi inte har valt att ta upp i undersökningen är att särskilja på våra manliga och kvinnliga respondenter. En tanke är att det faktiskt kan vara av intresse för andra att se eventuella skillnader mellan hur män och kvinnor uppfattar rollen som linjechef under en omställning till Agile. Dock ligger det inte i linje med undersökningens syfte då vi ämnar studera och öka förståelsen i hur rollen som linjechef förändras. Vi är inte intresserade av manligt och kvinnligt tyckande, utan enbart intresserade av linjechefernas uppfattning oavsett kön. Om vi skulle särskilja på män och kvinnor så skulle det också bli ett problem i anonymiteten för våra respondenter. Vi grundar detta på att undersökningens kvinnliga respondenter är två till antalet och att de är uppdelade på varsin avdelning. Skulle vi då märka ut citat i empiriredovisningen med exempelvis K (för kvinna) blir det således lätt att identifiera dessa kvinnliga respondenter då vi ämnar lämna vidare uppsatsen till vår organisation. På grund av detta väljer vi medvetet att inte skilja på manliga och kvinnliga utsagor med hänvisning till respondenternas anonymitet. När vi nu i efterhand kan diskutera huruvida det skilde sig mellan män och kvinnor kan vi inte se någon direkt skillnad mellan deras utsagor. De kvinnliga respondenterna skilde sig inte från de manliga respondenterna på respektive avdelning, utan de var samstämmiga. Sedan är det återigen viktigt att poängtera att vi inte har studerat om genus skulle ha någon påverkan på linjechefernas utsagor om förändringen i sig. Hade vi däremot valt att lägga mer fokus på just genusaspekten i relation till vår undersökning kan det vara tänkbart att det kanske hade tydliggjorts en skillnad mellan de manliga och kvinnliga linjecheferna, till exempel om vi valt att inrikta oss på relation som ett specifikt tema. Nu valde vi dock att enbart se till rollen som linjechef utan något som helst fokus på genusaspekten.

En tanke som väckts är att tidsaspekten kan ha påverkat undersökningens innehåll och respondenternas svar. När vi talar om tidsaspekt menas att en förändring är en process som sträcker sig över en längre tidsperiod och vår organisation befinner sig mitt i denna

---

förändringsfas. Sett till avdelningarna befinner även de sig på olika sträckor i utvecklingsfasen i övergången till Agile vilket kan medföra att den ena avdelningen upplever fasen som jobbigare och där svaren även kan tänkas spegla detta. Hade undersökningen gjorts i ett senare skede där båda avdelningarna låg i någorlunda fas med varandra, där implementeringen av Agile är mer lik, hade svaren kanske varit annorlunda. Det kan finnas en tendens till att någon befinner sig i en besvärlig fas och därmed enbart ser till svårigheterna som en förändring medför och bortser från vad som faktiskt kan vara positivt. I och med tidpunkten fångar vi dock upp vad linjecheferna faktiskt upplever/har upplevt oavsett vart avdelningarna befinner sig i utvecklingen. Vi fångar upp den direkta upplevelsen i just denna stund hos respondenterna och hur rollen har påverkats fram till denna punkt.

Det finns alltid en gräns mellan hur mycket man skall låta respondenterna veta om undersökningens innehåll och syfte. Ges respondenterna för mycket information kan det finnas en tendens till att svaren exempelvis blir för riktade för att passa in i undersökningen och vice versa, att de inte alls passar in. Vår kontaktperson på organisationen gav respondenterna information kring undersökningen. Hur mycket vet vi ej. Dock kan det ses som en förberedelse inför undersökningen där respondenterna får tillfälle att fundera lite över rollen som linjechef i relation till förändringen. En annan faktor som påverkar undersökningen är utformningen av intervjuguiden. Hur väl en intervjuguide är genomarbetad, det vill säga förarbetet innan konstruktionen av guiden, speglar senare hur väl man faktiskt kan tänkas besvara de ställda frågeställningarna. Vi är medvetna om att vår förberedelse inför intervjuguiden också kan ha påverkat slutresultatet i undersökningen.

Uppsatsen har varit tidsbegränsad vilket medfört att vi har avgränsat oss till vår problemformulering. Dock finns det andra intressanta infallsvinklar och aspekter att utgå ifrån i vidare forskning.

### **7.3 Förslag på vidare forskning**

En förändring kan innebära många olika saker, framför allt för de anställda inom verksamheten. Ser vi till organisationens förändring har vi valt att ställa förändringen i relation till rollen som linjechef. Vi valde denna inriktning då vi är intresserade av ledarskap. En intressant aspekt är att göra en liknande studie kring linjechefsrollen fast i ett senare skede för att därmed upptäcka eventuella skillnader och nya reflektioner kring ledarskapet i en agil verksamhet. Detta är dock enbart en av många utgångspunkter som skulle kunna undersökas hos agila organisationer. Förslag på andra intressanta inriktningar är att:

- Studera medarbetarnas perspektiv vid en agil förändring. Vilka för- och nackdelar ser de på en organisationsförändring som gör dem bemyndigande?
- Göra en studie ur ett genusperspektiv, där man studerar skillnader mellan män och kvinnors olika uppfattningar om till exempel en agil implementering.
- Då teamledaren har en central roll skulle det vara intressant att undersöka hur hans eller hennes relation speglas till både medarbetare och chefer.



---

## Litteraturförteckning

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S. H., Hébert, D., & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Working Learning*, 11, (7), 233-254.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Berg, M. E. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.

Björkholm, T., & Brattberg, H. (n.d.). *Prioritera, fokusera, leverera. Din snabbguide till Lean, Agile, Scrum och XP*. Tillgänglig på <http://www.crisp.se/bok-lean-agile-scrum-xp> (hämtad 2012-03-02).

Börnfelt, P.-O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken*. Stockholm: SNS Förlag.

Calhoon, J. (2008). The key to higher performance – get on the same page. *Cost Engineering*, 50, (11), 28-29.

Coachning. (n.d.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad maj, 7, 2012 från <http://www.ne.se.ezproxy.bib.hh.se/coachning>

Denham, N., Ackers, P., & Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19, (2), 147-159.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Forsyth, D.R. (2009). *Group Dynamics (5th ed.)*. Belmont, CA., Wadsworth Publ. Comp.

Gandz, J., & Bird, F. G. (1996). The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15, (4), 383-392.

Granberg, O. (2011). *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2007). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14, (1/2), 39-55.

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

- 
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kontroll. (n.d.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad maj, 28, 2012 från <http://www.ne.se.ezproxy.bib.hh.se/lang/kontroll>
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, (4), 292-306.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior*. Upper Saddle River (USA); Prentice Hall.
- Ruiz Ulloa, B. C., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*, 10, (7/8), 145-151.
- Scaranti, J. T., & Scaranti, B. J. (2002). Empowerment: the key to quality. *TQM Journal*, 14,(2), 110-119.
- Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37, (5), 564-582.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (n.d.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad maj, 9, 2012 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolvén, L.-E. (2002). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

---

## Bilaga 1

### Intervjuguide

#### Inledning

- *Presentation av oss*
- *Syfte med undersökning (classic waterfall till Agilt, comand & control till empowerment)*
- *Hur ledarskapet har förändrats/påverkats av förändringen*
- *Sekretessbelagt (inkl. inspelning)*

#### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat inom organisationen?
2. Hur länge har du varit linjechef?
3. Hur många team och/eller eller alt. medarbetare ansvarar du för?

#### Ledarskap

4. Kan du beskriva din roll som linjechef?
5. Hur såg rollen ut innan förändringen?
6. Hur är/ser relationen ut mellan dig och teamen/medarbetarna (när teamen är mer empowered)?
7. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och teamet/teamen?

#### Kontroll

8. Hur ser din fysiska arbetsplacering ut gentemot teamen?
9. Hur ofta har du möten/stämmer av med teamen?
10. Har insynen i teamen förändrats?
11. På en skala 1-10, var skulle du sätta dig själv på skalan om 1 motsvara mer kontroll och där 10 motsvara empowerment?

#### IPM

12. Hur många medarbetare har du IPM-samtal med?
13. Vad är syftet med IPM-samtalet?
14. Är det du som sätter upp målen för medarbetare?
15. Har ni någon uppföljning på de uppsatta målen?
16. Hur viktig anser du att IPM-processen är?
17. Har IPM-samtalets karaktär/innehåll förändrats i och med det Agila konceptet?

#### Övrigt

18. Något övrigt du vill upplysa oss om alt. tankar...
    - a. ...om din roll som linjechef?
    - b. ...kring agilt?
    - c. ...kring empowerment?
-