



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Förändringar i ledarstilar

– Påverkar de organisationens livscykel och struktur?

Erika Domeij
Linda Alldén
Linda Petersson

Förord

Med denna uppsats avslutar vi tre års studier på Blekinge Tekniska Högskola. Arbetet med uppsatsen har varit både tidskrävande och hektiskt, men samtidigt väldigt givande och intressant.

Vi vill tacka de som hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Våra handledare Eva Löfstål och Marie Hemming som väglett oss genom hela uppsatsens gång och de personer som ställt upp på våra intervjuer.

Ett hjärtligt tack!

Ronneby den 4 september 2005

Linda Petersson

Erika Domeij

Linda Alldén

Sammanfattning

Titel: Förändringar i ledarstilar – Påverkar de organisationens livscykel och struktur?

Författare: Linda Alldén, Erika Domeij, Linda Petersson

Handledare: Marie Hemming, Eva Löfstål

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng

Syfte: Syftet med vår studie är att förstå vikten av förändringar i ledarstilar under ett företags utveckling och hur organisationens struktur förhåller sig till dessa.

Metod: Vi har använt en kvalitativ metod bestående av semistrukturerade intervjuer. Vi har samlat information genom en fallstudie, informationen har vi sedan analyserat för att svara på hur ledarstilar ser ut under ett företags livscykel och hur organisationens struktur förhåller sig till dessa stilar.

Slutsats: Vi har sett att variation i ledarstilar i det företag som vi studerat har varit viktiga för dess framgång. En stor anledning till att ledarstilen tvingats variera beror på företagets expansion, vilket i sin tur ledde till ett behov av ökad differentiering och integration. Våra studier visar också på att det inte alltid behöver vara endast en person som innehar ledarrollen, utan att den kan vara delad mellan flera personer.

Abstract

Title: Changes in leader styles – Do they affect the organizational lifecycle and structure?

Authors: Linda Alldén, Erika Domeij, Linda Petersson

Supervisor: Marie Hemming, Eva Löfstål

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits

Purpose: The purpose with this study is to understand the importance of alteration in leader styles during a company's development and how the organisational structure remains to these.

Method: We have been using a qualitative method that consists of semi structured interviews. We have been gathering information through a case study, in order to get an answer of how leader styles looks through an organisations life cycle and how the structure conduct to the styles.

Results: Our study shows that alteration in leadership styles in the company of our study has been crucial for its succession. An important reason for the switch in leader style has been the expansion of the company and a structural change witch resulted in needs of higher differentiation and integration. The study also shows that the leader role not necessarily needs to be held by one person, it could as well be divided amongst several.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1. STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR I ORGANISATIONER GENOM TIDERNA.....	6
1.2. FRÅN ORGANISATIONSSTRUKTUR TILL LEDARSKAPSSTILAR.....	6
1.3 FÖRÄNDRINGAR I LEDARSKAPSSTILAR MED FÖRETAGETS UTVECKLING.....	7
1.3 SYFTE	8
2. METOD.....	9
2.1. HUR VI KAN STUDERA LEDARSTILAR	9
2.2. URVAL.....	10
2.2.1. Ett litet företag.....	10
2.2.2. Företag som är äldre än tio år.....	11
2.3. INTERVJUERNAS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE	11
2.4. ANALYSMETOD	12
2.5. STUDIENS KVALITET	12
3. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT.....	13
3.1. LEDARSTILSTEORIER	13
3.1.1 Ledarstilsforskningens utveckling.....	14
3.1.2 Ledarstilsforskning från 1970 till idag.....	14
3.2. EVOLUTIONISTISKA MODELLER	16
3.2.1 Organisationers livscykler.....	16
3.3. ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	18
3.3.1 Differentiering och integration, två nyckelbegrepp.....	18
3.3.2 Olika typer av struktur.....	18
Enkel struktur.....	19
Funktionsbaserad struktur	19
Divisionaliserad struktur	19
Matrisstruktur.....	19
4. INTERVJURESLTAT MED ANALYS.....	20
4.1 LEDARSTIL DÅ SAMHÖRIGHETEN STÅR I FOKUS	20
4.1.1 Scener ur företaget.....	20
4.1.2 Analys.....	21
4.2 LEDARSTIL UNDER KRIS	23
4.2.1 Scener ur företaget.....	23
4.2.2 Analys.....	25
4.3 LEDARSTIL UNDER STABILITET.....	26
4.3.1 Scener ur företaget.....	26
4.2.2 Analys.....	28
5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	32
6. REFERENSLISTA	33
BILAGA 1.....	34

1. Inledning

1.1. Strukturella förändringar i organisationer genom tiderna

Den hierarkiska strukturen är ingen ny företeelse. Redan Bibeln berättade om det hierarkiska ledarskapet, då Moses råddes till att upprätta en hierarki av domare som skulle regera över israelns folk då de vandrade genom öknen.¹ Med ett närmre tidsperspektiv hittar vi exempel på produktivt hierarkiskt ledarskap under den industriella revolutionen. Under denna tid började även helt nya produktionsmetoder att användas. Ett känt uttryck är ”löpandebandsprincipen”, som effektiviserade produktionen genom att dela upp arbetsprocesser i mindre delar. Detta ledde till en ökad ekonomisk tillväxt och en höjning av levnadsstandarden.²

Idag lever den hierarkiska strukturen vidare i många organisationer. Filosofin anammades ofta på ställen som militären, kyrkan, regeringen eller skolan. Även våra familjeförhållanden speglar en hierarkisk struktur med föräldrarna i spetsen. Trots detta finns det många som menar att hierarkier skulle vara av ondo. Motsättningarna handlar oftast om att hierarkin hämmar det självständiga tänkandet och viljan att arbeta mot företagets mål.³

År 1905 skrev en framstående organisationsingenjör vid namn Fitz John Porter om effektivisering av organisationer. Porters teori gick ut på att arbetare och ledning skulle samarbeta för att organisationer skulle kunna bli mer effektiva. Detta var ett perspektiv som skilde sig från Frederick Taylors tidigare vetenskapliga studier, vilka byggde på att arbetare inte skulle ta några egna initiativ. Trettiotalets depression och andra världskriget avstannade dock utvecklingen mot en icke-hierarkisk ledarstil. Efter detta återkom kritiken mot det lodrätta styrandet, då allmänheten ansåg att en hög produktionsnivå inte längre var det som skulle prioriteras, utan att arbetslivets kvalitet skulle stå i fokus. Denna gång leddes kritiken av Douglas McGregor. Hans teorier var att öppna organisationer skulle vara mer fördelaktiga, inte bara för produktiviteten utan också för de anställda.⁴

Dessa åsikter har återkommit sedan dess och idag kommer allt fler teorier om hur företag ska organiseras och styras på ett icke-hierarkiskt sätt. Jan Carlzon skrev exempelvis 1985 boken *Riv Pyramiderna*. Hans uppmaning var att decentralisera och delegera inom organisationen.⁵ Senare kom en annan version som angrep detta tänkande och menade att det nu gällde att resa pyramiderna.⁶ Vi kan alltså konstatera att åsikterna skiljer sig när det gäller huruvida den hierarkiska modellen innebär att stjälpa eller att hjälpa organisationer. Vare sig vi har en platt eller hierarkisk organisation måste alla företag ha en ledning av något slag, någon måste fatta besluten.

1.2. Från organisationsstruktur till ledarskapsstilar

Vi blev särskilt intresserade av ämnet ledarskap då vi fick höra talas om en bok, skriven av Rickardo Semler. Boken heter ”Företaget Annorlunda” och utkom 2004. Den handlar om författarens företag, där den hierarkiska modellen har avskaffats. Där diskuteras lön,

¹ Ashkenas, 1997

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Carlzon, 1986

⁶ Ohlsson & Rombach, 1998

arbetstider och annat gemensamt inom företaget. Ordet "chef" är avskaffat och ersatt mot "rådgivare".⁷ Enligt Semler fungerar denna typ av ledarskap väldigt bra, då Semco bland annat ökat omsättningen och produktiviteten dramatiskt efter det att han år 1980 tog över efter sin far. Människor världen över reser till Brasilien för att göra ett studiebesök i deras organisation.⁸ Som vi tidigare varit inne på är många dock kritiska till detta sätt att "leda".

Olika ledarstilar har kommit och gått under 1900-talet och varje decennier verkar ha haft sin ultimata ledartyp. Denna uppsats kommer liksom de flesta studier kring ledarstilar fokusera på hur personen som identifierats som ledare uppför sig, driver organisationen och samarbetar med underordnade.⁹ Inom ledarskapsforskningen är det de nordamerikanska forskarna som dominerar. Alvesson menar i sin bok att intresset för detta forskningsfält är betydligt mindre i Europa.¹⁰ Semler började exempelvis sin bana på företaget med en mycket auktoritär ledarstil som han efterhand förändrade. Med detta som grund började vi studera ledarstilar och hur de förändras och utvecklas i en organisation.

1.3 Förändringar i ledarskapsstilar med företagets utveckling

Ett sätt att förstå ett företags utvecklingsprocess är att se till den organisatoriska livscykeln. Livscykeln är en återkommande benämning på ett företags utveckling och delas in i olika stadier. Stadierna varierar i både antal och benämning, men har gemensamt att de börjar med företagets födelse, går vidare mot ett mognadsstadium och därefter mot företagets död. Litteraturen kring livscykelmodellen menar att i likhet med Semlers företag ändras ledarstilen i takt med att företaget förflyttar sig genom livscykeln. Vi kan se tydliga kopplingar till Czarniwska-Jorge och Wolff, som 1991 skrev en artikel om tre urtyper i organisationen och om hur deras popularitet kommer och går genom tiderna. De tre stilar som författarna nämner är: Entreprenörer, manager och ledare.¹¹ Czarniwska-Jorge och Wolff anser liksom vi att benämningar på ledarstilar kan bäras av en eller flera personer samtidigt. Detta innebär även att en person kan vara bärare av flera stilar. På samma sätt ser Adizes olika ledarstilar träda fram i livscykeln olika stadium. I barndomsstadiet är det den entreprenöriella ledarstilen som dominerar, i ungdomsstadiet den administrativa och under blomstringstiden är den integrerade ledarstilen den framträdande.¹² Vi anser att studierna kring ledarstilar under olika stadier i livscykeln drar åt samma håll. Den forskning som vi har studerat betonar alla den stora betydelse som en entreprenöriell ledarstil har i barnstadiet. Vidare i livscykeln minskar dess betydelse, för att oftast försvinna helt. Efter detta går teorierna isär då de har olika uppfattningar om vilken ledarstil som skall ersätta den entreprenöriella. Vi ser även att det finns många skilda åsikter om när ett företag övergår från ett stadium till ett annat. Quinn och Cameron samt Olson och Terpstra nämner båda att majoriteten av de studier som gjorts kring livscykeln har varit begreppsriktade och anekdotiska samt att den empiriska datan varit otillräcklig för att kunna fastställa livscykelmodellerna. Vi tolkar detta som att en ledarstil alltid kommer att övergå till en annan ledarstil, men att det är svårt att veta när. Därför är det av intresse för oss att studera en organisation som varit verksam under en längre tid.

⁷ Semler, 2004

⁸ Ibid.

⁹ Alvesson, 2001

¹⁰ Ibid.

¹¹ Czarniwska-Jorges ,Wolff, 1991

¹² Adizes, 1988

Vad händer då med strukturen i ett företag när det går från barn- till mognadsstadium? Semler förändrade inte bara sin ledarstil utan hela företagets strukturella uppbyggnad från en hierarkisk till en platt organisation. Interaktionsinriktningen, som uppkom under 60-talet, innebär att organisationsstrukturen förändras i takt med den specifika situationen och att varje situation behöver sin speciella ledarstil. Denna inriktning poängterar något som tidigare forskning inte har tagit upp, nämligen att strukturen beror på den specifika situationen och att ledarstilen i sin tur påverkas av organisationsstrukturen.¹³ Vi vänder på detta resonemang och frågar oss istället om det var Semlers förändring i ledarstil som i sin tur ledde till en förändring i organisationens struktur. Detta skulle innebära att ett företag som genomgått en förändring från att endast ha några få anställda till att vara ett av de ledande i sin bransch, rimligtvis måste ha genomgått förändringar i ledarstilar och därmed även strukturella förändringar. Efter att vi har behandlat ledarstilar, livscykler och organisationsstrukturer kom vi fram till vår frågeställning: Hur ser ledarstilar ut under ett företags livscykel och hur påverkas organisationens struktur av dessa stilar?

1.3 Syfte

Vi vill förstå vikten av förändringar i ledarstilar under ett företags utveckling samt om och i så fall hur organisationens struktur påverkas av dessa.

¹³ Andersen, 1995

2. Metod

I detta kapitel ges en beskrivning av hur vi har valt att studera förändring av ledarstilar och varför vi valt detta angreppssätt. Vidare tar vi upp hur det empiriska materialet samlats in samt analyserats.

2.1. Hur vi kan studera ledarstilar

Vårt bakgrundsmaterial till denna uppsats har hämtats från litteratur och artiklar som talar om ledarstilsteorier. Den tidigare forskningen har vi använt som ett verktyg för att finna ledarstilar i realiteten snarare än som en mall. Då vårt syfte med denna uppsats var att se till förändringar i ledarstilar ansåg vi att någon form av tidsperspektiv var nödvändigt. Därför har vi även studerat olika teorier kring företags förändring under en längre tidsperiod och valt att använda oss av den organisatoriska livscykeln. Eftersom vi under arbetets gång har läst böcker om icke-hierarkiska samt hierarkiska ledarstilar ansåg vi det vara av intresse att se om och i så fall hur organisationens struktur påverkas av dessa förändringar.

För att få ett mer gångbart verktyg att använda oss av vid vår datainsamling har vi först definierat ledarstil som ett samspel mellan ledarens beteende, personliga egenskaper och den specifika situationen. Beteende och personliga egenskaper anser vi är svårt att definiera var för sig. De flesta forskare som studerar personlighetsdrag ser till prestationsbehovet, lokalisering av kontrollen till det egna jaget, benägenhet att ta risker, tolerans av oklara situationer, överoptimism och behov av självständighet hos studieobjektet.¹⁴ Vi tror att detta även kan vara till hjälp när beteenden studeras. Den specifika situationen tror vi att vi kan fånga genom att se till den miljö som våra respondenter verkar i. Enligt Merriam ska beslutet om att välja datasamlingsmetod vara grundat på ett övervägande om vilken slags information som behövs och vilken form av metod som är det bästa sättet att få fram den informationen.¹⁵ Om vi tittar på tidigare ledarstilsforskning ser vi att forskare ofta använt sig av intervjuer som datainsamlingsmetod. Maccoby, som vi tidigare nämnt, utförde intervjuer av ledare i chefspositioner i olika amerikanska företag. Vi tror att detta är en bra metod men till skillnad från Maccoby har vi valt att inte enbart intervju ledare, utan även anställda på företaget då vi tycker att det ger en mer nyanserad bild av ledarens beteende och situationen runt om ledaren.

När organisationsforskare studerar sociala strukturer använder de sig ofta av organisationsscheman. Detta gör de för att få en bild av organisationens makthierarki och arbetsdelning.¹⁶ Vi anser dock att denna metod inte är användbar i denna studie då tidsperspektivet och livscykeln är en stor del av uppsatsen och då organisationsscheman istället speglar företaget under en mycket kort period och snabbt blir inaktuella. Istället har vi valt att genom våra intervjuer få en bild av samordningen i företaget, informella relationer, formella relationer och maktfördelning under företagets livscykel och på detta sätt hoppas kunna fånga den sociala strukturen.

Att fånga ett företags livscykel visade sig vara ett problem. Det idealiska vore att följa ett företag från dess födelse ända till slutet för att göra en djupgående studie av förändringar över åren. Detta var dock en omöjlighet för oss av två anledningar. För det första skulle det innebära att studien skulle sträcka sig över flera år och för det andra skulle vi redan innan

¹⁴ Delmar, 1997

¹⁵ Merriam, 1994

¹⁶ Hatch, 2002

studiens inledande veta att företaget inom en inte allt för avlägsen framtid skulle avvecklas. Vi valde istället att fånga detta fenomen i efterhand genom att utforma frågor som skulle ge oss en bild av företaget både vid starten, i nutid och tiden däremellan. Detta krävde dock att företaget hade varit verksamt en längre tid och att respondenterna funnits i företaget så länge som möjligt, vilket vi talar mer om under urval.

Efter att läst Ejvegårds och Merriams definitioner av fallstudien har vi valt denna som tillvägagångssätt. Ejvegård talar om fallstudien som en metod där arbetet sker med få objekt, men med många variabler. Vi är medvetna om att fallstudien är kritiserad, ofta för att den anses sakna generaliserbarhet¹⁷ Ejvegård menar dock att det nödvändigtvis inte behöver vara så. Han tar upp ett exempel på detta genom att beskriva en författares produktion. Genom fallstudien slipper forskaren att ta upp många eller alla verk av författaren. Trots detta kan forskaren på ett begränsat utrymme ge en bra bild av författarens produktion i stort.¹⁸ På ett liknande sätt tror vi att vi kan ge en bild av förändringar i ledarstilar under ett företags livscykel, även om vi bara studerat ett företag. Vi har på dessa grunder genomfört fyra intervjuer på det företag vi valt, för att få en omfattande och utförlig förståelse för förändringar i ledarstilar och dess samband med strukturen i företaget. Merriam talar om fyra karaktäristiska egenskaper som beskriver fallstudien; partikularistisk, deskriptiv, heuristisk och induktiv.¹⁹ Även dessa egenskaper anser vi stämma överens med våra intentioner:

- Partikularistisk - fokusering på en viss situation, händelse eller person.
Vi har valt att titta på förändringar i ledarstilar ett företag.
- Deskriptiv – en fullkomlig beskrivning av den företeelse som studeras.
Vi har valt att göra flera intervjuer med anställda i olika positioner i företaget för att få en så omfattande bild som möjligt.
- Heuristisk – förbättrar läsarens förståelse för den företeelse som studerats.
Vi vill förstå vikten av förändringar i ledarstilar under ett företags utveckling.
- Induktiv – begrepp och hypoteser uppstår ur den information man har tillgång till.
Genom den information vi samlar in kan vi komma fram till mer allmänna slutsatser.

2.2. Urval

2.2.1. Ett litet företag

Vi ansåg att vi lättast kunde överblicka förändringar i ett företag om företaget var litet. Ett litet företag skulle innebära att vi hade resurser och möjlighet till att intervjua en stor del av de personer som företaget omfattas av. Detta anser vi i sin tur leder till en mer varierad bild av förändringar inom företaget än vad vi skulle kunna åstadkomma på ett stort företag. Beaver menar att det idag inte finns någon exakt definition på vad ett litet företag är. De vaga definitioner som finns skiljer sig oftast mellan både länder och affärsområden. De definitioner som Beaver tar upp är för det första i ekonomiska termer, där ett litet företag skall ha relativt låga marknadsandelar. För det andra skall företaget styras av dess ägare eller delägare på ett mer personligt sätt. Den sista definitionen är att företaget skall vara självständigt, på det viset att ägaren själv bestämmer vid stora beslut.²⁰

¹⁷ Yin, 2003

¹⁸ Ejvegård, 1992

¹⁹ Merriam, 1994

²⁰ Beaver, 2002

Tidsbrist och resurser skapar ett avvägningsproblem mellan mycket information på djupet och lite information på bredden.²¹ Detta problem har ställts på sin spets i vår studie. Helst skulle vi vilja undersöka förändringen i ledarstilar i en stor mängd företag, men utan att för den skull tappa undersökningens kvalitet och detaljrikedom. Vi inser dock våra begränsningar och har därför tvingats välja mellan de två alternativen formulerade av Assarson och Svensson. Då syftet med vår studie är att förstå vikten av förändringar i ledarstilar under ett företags utveckling anser vi det viktigt att kunna bevara ett visst djup i vår undersökning. Vi har därför valt att göra våra studier på endast ett företag.

2.2.2. Företag som är äldre än tio år

Det finns som vi tidigare nämnde ingen given gräns för hur länge ett företag befinner sig i de olika livscykelstadierna.²² Liksom många andra forskare har vi haft svårigheter att definiera när ett nytt stadium uppstår. Gränserna är ofta otydliga och går in i varandra. Vi anser dock att en exakt definition måste vara näst intill omöjlig att klargöra, då inget företag är helt likt ett annat. Det stadium som vi fann minst problematiskt att definiera var det så kallade barnstadiet, därefter blir gränserna mellan stadierna allt mer diffusa. Eftersom vi vill titta på förändringar i ledarstilen och vi tror att det är troligast att hitta dessa förändringar i företag som har kommit en bit i livscykeln, valde vi att göra en definition av företag i barnstadiet för att på detta sätt kunna hitta ett företag som passerat detta inledande stadium. För att fastställa detta använde vi oss av Olson och Terpstras definition, som innebär att företag yngre än tio år befinner sig i barnstadiet. Författarna har valt att helt utelämna variabler som tillväxt och försäljning, något som andra författare använder sig av. Olson och Terpstra menar nämligen att tillväxten inte är ett kriterium för att träda in i nästa stadium. Om vi skulle se till tillväxten som ett kriterium innebär det i princip att vi kan hitta företag som är hundra år gamla och fortfarande befinner sig i barnstadiet, då de inte nått upp till den givna tillväxtgränsen. På samma sätt kan ett nystartat företag med hög tillväxt tvingas lämna barnstadiet innan de är mogna för det. Detta tycker vi inte är rimligt, vi har svårt att se att ett företag som varit verksamt i hundra år fortfarande skulle befinna sig i något slags barnstadium. Med utgångspunkt från detta resonemang har vi valt ett företag som varit verksamt i 20 år. Företaget har alltså enligt Olson och Terpstras definition passerat barnstadiet med god marginal.

2.3. Intervjuernas upplägg och genomförande

Vår intervjumall togs fram efter diskussioner i gruppen med utgångspunkt i en analys av uppsatsens syfte. Vi ville att våra frågor skulle hjälpa oss att förstå hur företaget och ledarstilarna förändrats sedan starten. Våra intervjuer har varit semistrukturerade, vilket innebär att vi har haft frågor och lämpliga följdfrågor förberedda.²³ Vi har varit öppna för nya diskussionspunkter under intervjuernas gång och använt frågorna som samtalsstöd och vägledning. En respondent var väldigt benägen att i sina svar hamna utanför ämnet, varför vi valde att genom följdfrågorna leda in respondenten på rätt spår. Respondenten valde dock inte alltid att följa vår väg. En annan respondent ville inte gärna ställa upp på en intervju, svaren blev därför mycket korta och koncisa. Vi valde att inte ställa många följdfrågor till denna respondent då vi befarade att svaren skulle utebli och respondenten skulle bli mer ovilligt inställd. Detta kan ha lett till att alla frågor inte fick fullständiga svar och kompletterande intervjuer hade vid mån av tid varit lämpliga att genomföra.

21 Assarson, Svensson, 1996

22 Olson, Terpstra, 1992

23 Lundahl, Skärvad, 1999

Vi valde att gemensamt intervjua respondenterna för att efteråt kunna diskutera våra tolkningar och uppfattningar av intervjuerna. Repstad anser att det kan vara fördelaktigt att vara flera intervjuare, då ansvaret under intervjun delas upp. På detta sätt kan en intervjuare bära ansvaret för att frågeschemat följs, en annan kan följa den icke-verbala kommunikationen och en tredje kan spontant ställa frågor utifrån de svar som ges.²⁴ Vi är medvetna om att flera intervjuare kan innebära att respondenten känner sig i minoritet. För att undvika detta informerade vi dem innan intervjun och frågade om de hade några invändningar mot att vi var flera intervjuare. Ingen av våra respondenter var ovilliga till att vi alla tre deltog, tvärtom ansåg de vår fråga vara överflödigt. Vi tror inte att vårt antal har påverkat respondenternas svar. En av oss tog ledningen vid varje intervju, de övriga två kom med vissa kompletterande frågor. Respondenterna hade inte heller något att invända mot användningen av bandspelare under intervjuerna.

2.4. Analysmetod

I vår analys använder vi oss av en kvalitativ metod.²⁵ Kvalitativ forskning går ut på att forskaren följer ett tema och letar efter fakta som kan belysa temat. Vår tolkningsprocess kan beskrivas som en "hermeneutisk spiral".²⁶ Vi läste igenom och lyssnade på intervjuerna för att få en helhetsbild. Därefter sökte vi efter teman och fann att vi kunde kategorisera vår empiri i tre mycket skilda perioder. Den första perioden präglades av samhörighet och en längtan efter att göra saker tillsammans. Nästa period var den period som vi tydligast kunde urskilja den kännetecknades av att konflikter och kriser hamnade i centrum. Slutligen fann vi en period där företaget präglades av ett lugn och stabilitet. Dessa perioder blev således våra teman. Efter att vi tolkat temans innebörd och betydelse har vi återigen gått tillbaka och tolkat helheten. I de semistrukturerade intervjuerna målades en bild upp av hur ledarstilarna har förändrats. Respondentens agerande och handlingar under den dag vi tillbringade på företaget har också haft en stor betydelse för vår analys, genom dessa blev bilden av förändring klarare. Det som har varit svårt, men samtidigt det som har varit det mest intressanta under arbetets gång har varit att med intervjuerna som bakgrund söka förståelse för vikten av förändringar i ledarstilar.

2.5. Studiens kvalitet

Andersen uttrycker vikten av validitet och reliabilitet i en undersökning av god kvalitet.²⁷ Validitet bestäms utifrån hur väl undersökningen fångar verkligheten. För att inte påverka trovärdigheten i vårt insamlade material har intervjuerna genomförts utan störande moment. De har ägt rum i en avskild miljö, det har inte varit någon tidsbrist och vi har varit noggranna med att låta de intervjuade få tid att tänka efter före de avgett sina svar. På detta sätt har vi, så långt vi kan, säkerställt överensstämmelsen med verkligheten. En fullständig reliabilitet är svår att uppnå med en kvalitativ studie. I detta kapitel har vi presenterat hur vi gått tillväga i vår studie, vilken typ av företag vi har valt att studera och hur urvalet har gått till. Vidare har vi beskrivit vilka metoder vi använt oss av. Centralt för vår studie är intervjuerna, därför lades extra tyngd vid redogörelsen för genomförandet av dessa. På detta sätt anser vi att förutsättningarna att uppnå en tillfredsställande nivå av reliabilitet är god.

24 Repstad, 1999

25 Starrin, Svensson, 1994

26 Kvale, 1979

27 Andersen, 1998

3. Teoretisk utgångspunkt

I detta kapitel kommer vi att definiera vad ledarstil innebär och de ledarstilsteorier som vi tycker är väsentliga för denna uppsats. Vidare kommer vi att mer ingående beskriva företagets livscykel för att slutligen ta upp teorier kring organisationsstrukturer som vi kommer att använda oss i denna uppsats.

3.1. Ledarstilsteorier

Litteraturen kring ledarskap är omfattande. Under 1900-talet utfördes många laboratorieexperiment och frågeformulärsundersökningar för att kategorisera och förklara detta fenomen. Många forskare talar idag om ledarstilar. Teorier om ledarstilar har gemensamt att de beskriver ledares beteendemönster. Ett beteendemönster innebär inte konkret vad ledaren gör eller vilka arbetsuppgifter denne har. Istället beskriver det vad ledaren lägger vikt på i sitt ledarskap och det grundläggande mönster som finns i ledarens beteende.²⁸

Beteendevetenskap hanterar mänskligt beteende ur olika synvinklar och består av tre ämnen: Pedagogik, psykologi och sociologi. Dagens beteendevetare har ett nära släktskap med utbildningsekonomi och ledarstil- och organisationsteoriutvecklingen.²⁹ Vi har av denna anledning valt att använda beteendevetenskapens teorier när vi söker svaren på vad som definierar en ledarstil. Ledarstilen bestäms dock inte bara av ledarens beteende utan även av ledarens personliga egenskaper och den specifika situationen, ett samspel mellan dessa tre.³⁰

Forskare som studerar personliga egenskaper inriktar sig främst på att hitta stabila personlighetsdrag. De vanligaste är prestationsbehovet, lokalisering av kontrollen till det egna jaget, benägenhet att ta risker, tolerans av oklara situationer, överoptimism och behov av självständighet. Det finns däremot inte en allmänt accepterad grund att stå på, utan en mängd olika personlighetsdrag utav flera olika varianter. Det finns inte heller något som klart visar på personlighetsdragens relevans, betydelse eller hur de förändras i olika situationer. De personliga egenskaperna hör samman med hur ledaren betar sig. Det går dock inte att se enbart till egenskaperna hos en ledare. Miljön runt omkring och hur den förändras spelar lika stor roll. Personlighetsdragen i sin tur är enligt Delmar inte heller enskilda, utan flerdimensionella. När personlighet mäts är det utifrån fem olika dimensioner, som kallas "big five". Dessa drag måste således mätas samtidigt. I de fem dimensionerna ingår de personlighetsdrag som vi nämnde ovan, med undantag från toleransen av oklara situationer.³¹ Ofta omfattar teorierna även ett samband mellan beteendemönster och effekten av denna, det vill säga mellan ledarstil och effektivitet. Detta är dock ett samband som vi inte avser att utveckla närmre i vår studie.³² Alvesson menar att denna traditionella beskrivning är alltför konsistent och att det finns ett behov av en ledarstil som förändras med situationen. Det är enligt Alvesson bättre att se ledarstil som en handling, vilken äger rum i en social process.³³

²⁸ Andersen, 1995

²⁹ Maltén, 1997

³⁰ Andersen, 1995

³¹ Delmar, 1997

³² Andersen, 1995

³³ Alvesson, 2001

3.1.1 Ledarstilsforskningens utveckling

Den historiska utvecklingen fram till dagens ledarstilsforskning kan delas in i fyra grupper. Dessa grupper benämns som situationsinriktningen, beslutsinriktningen, beteendeinriktningen och interaktionsinriktningen.³⁴

I *situationsinriktningen*, som pågick mellan 1900 till 1930-talet, lades vikten på ledarens omgivning och inte på personligheten. Detta bygger på antagandet att ledaren uppstår från situationen runtomkring. En del av den forskning som gjorts har gått ut på att studera grupper utan ledare. Detta för att undersöka hur gruppen agerar i framtagandet av en ledare.³⁵

I *beslutsinriktningen* var det huvudsakligen kopplingen mellan sättet som beslut fattas på i organisationer och resultatet som undersöktes. Den mest kända studie kom till genom ett experiment som utfördes i New York av Lewin, Lippit och White under åren 1938 till 1958. Där skulle tre olika ledarstilar kartläggas. Det var det auktoritära, demokratiska och låt-gå-ledarstilarna. Experimentet utfördes på en grupp unga män, där forskarna ville se hur männen påverkades av de olika stilarna. Den auktoritära ledaren fattar alla beslut själv utan att ta hänsyn till sina anställda. Arbetstagarens utveckling hämmas på detta vis och de blir oftast beroende av sin auktoritära ledare. Den demokratiska ledaren lyssnar på sina anställda och låter dem vara delaktiga i arbetet. Beslutsprocessen kan ta något längre tid, då alla frågor ska diskuteras igenom med de anställda. Låt-gå ledaren sätter inga klara gränser och har svårt för att ta egna initiativ. I många fall är denna ledare osäker och med rädsla för att vara auktoritär blir ledarskapet otydligt. Den populäraste ledarstilen visade sig vara den demokratiska, vars grupp präglades av hög samhörighet, motivation och vänlighet. I gruppen med den auktoritära ledaren var missnöjet stort, men resultatet var dock något högre än i de andra grupperna. Låt-gå ledaren var den minst populära ledaren, med dåliga resultat och stor förvirring i gruppen.³⁶

Beteendeinriktningen tar upp förhållandet mellan ledarbeteende och ledares effektivitet mellan perioden 1948 till 1966. Idén med beteendeteorierna bygger på att beskriva vad ledaren gör, inte ledarens personliga egenskaper.³⁷

Interaktionsinriktningen kom till under 60-talet och menar att varje situation behöver sin form av ledarstil. Det är denna inriktning som huvudsakligen påverkar ledarskapsforskningen idag.³⁸

3.1.2 Ledarstilsforskning från 1970 till idag

De ledarstilar som uppkommit under den historiska utvecklingen ses inte som inaktuella utan används fortfarande. Ett exempel på detta är Lewin, Lippit och Whites auktoritära, demokratiska och låt-gå-ledare. Dessa begrepp används idag men ofta med en ny översättning: ledarorienterad ledarstil, grupporienterad ledarstil och passiv ledarstil.³⁹ Det har dock uppkommit en del nya ledarstilsteorier i slutet av 1900-talet. Ett typiskt drag för dessa ledarstilsteorier är att de ofta använder sig av metaforer.

³⁴ Andersen, 1995

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Andersen, 1995

³⁸ Ibid.

³⁹ Maltén, 1997

Ett under 70-talet publicerad och ofta återkommande indelningsmönster av chefer står amerikanen och psykoanalytikern Michael Maccoby för. Efter att ha gjort 250 intervjuer med olika amerikanska ledare kategoriserade han dessa i fyra olika ledarstilar.⁴⁰ Maccoby använder sig av metaforer. Ett exempel är *Gamesman* (medspelaren). Med detta menar han att vi ska uppfatta en typ av ledare som en medspelare, inte att ledaren är en medspelare.⁴¹ I likhet med Maccobys teorier använder sig Czarniawska-Jorges och Wolff av metaforer för att skapa en bild av ledarskapet. Den metafor som författarna använder sig av är ”organisationen som en teater”.

...we propose to analyse all three roles, not in terms of organisational effectiveness, but as symbolic expressions of collective hopes and fears, played out (“performed”) on the organisational stage.⁴²

Czarniawska-Jorges och Wolffs artikel behandlar tre urtyper i organisationen och hur deras popularitet kommer och går genom tiderna. De tre ledarstilar som författarna berör är: Ledare, managers och entreprenörer.⁴³ Artikeln pekar på att organisationer påverkas av politiska och ekonomiska händelser. Om vi tar med dessa faktorer i ledarsstilsdebatten kan det se ut på följande sätt:

An Historical Speculation			
1920s	Entrepreneurs	1960s	Leaders
1929	<i>Depression (economic crisis)</i>	1968	<i>(political crisis)</i>
1930s	Leaders	1970s	Managers
1939–1945	<i>WAR (political crisis)</i>	1973–1975	<i>(economic crisis?)</i>
1940s	Managers	1980s	Leaders
1950s	Entrepreneurs <i>(economic hope)</i>	1990s	Entrepreneurs?

44

Ledare uttrycker en förhoppning om att få kontroll över framtiden. De är enligt författarna karismatiska och fulla av visioner, med en vilja att leda. Problemet med ledare är att de har en tendens att ”offra” människor som kommer i deras väg. De är bra att ha i krissituationer, men inte de mest effektiva. I artikeln använder sig författarna av Moses för att gestalta ledaren. Med Moses som ledare tog hans vandring fyrtio år, när denna sträcka kunde ha avverkats på endast fyrtio dagar. Om Moses istället hade varit en *manager*, hade han hittat den kortaste och billigaste vägen genom öknen, men han hade aldrig blivit uppmärksam. Managern koordinerar människor och flöden mot gemensamma mål, saknar den karisma som ledaren utstrålar och är ekonomisk sinnade. Författaren jämför managern med en ”Miser” eller ”Scrooge” som på svenska kan jämföras med girigbuk. Som motsats till managern är *entreprenören* en beundrad och fruktad drömmare som lever för att skapa nya världar. Entreprenören har ett behov av att drömma, men har ibland svårt att skilja mellan dröm och verklighet. När entreprenören lyckas är det egenskapen som drömmare som hyllas. Vid ett misslyckande är det just denna egenskap som ifrågasätts.⁴⁵ Om Moses hade varit en entreprenör tror vi att han inte hade nöjt sig med att leda sitt folk till ett nytt land, utan tagit dem till helt nya kontinenter. Vi tycker att Czarniawska-Jorges och Wolffs teorier är av

⁴⁰ Lindblom, William-Olsson, 1982

⁴¹ Andersen, 1995

⁴² Czarniawska-Jorges, Wolff, 1991

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Czarniawska-Jorges, Wolff, 1991, sid 542

⁴⁵ Czarniawska-Jorges, Wolff, 1991

intresse, speciellt då de till skillnad från många andra forskare sätter in sina ledarstilar i ett tidsperspektiv. De ser dock till relativt långa intervaller, beskrivet i tio- års perioder. Vi är intresserade av att se om vi kan urskilja liknande cykler, men inom en kortare tidsram.

3.2. Evolutionistiska modeller

Eftersom vi vill se till hur ledarstilar förändras över tiden och hur organisationens struktur påverkas av detta anser vi att ett tidsbegrepp för organisationens utveckling är nödvändig. För detta valde vi att använda oss av den organisatoriska livscykeln. Livscykeln kan beskrivas som "en dynamisk modell som fokuserar på hur olika företeelser förändras över tiden i en föränderlig omgivning"⁴⁶. De dynamiska modellerna brukar anta två olika perspektiv, den ena återfinns inom det symboliskt- tolkande perspektivet och syftar till en förståelse av hur förändringars dynamik beter sig i en organisation. Det andra är historiskt och evolutionistiskt och syftar till att förklara en organisations utveckling under en lång period. Ofta ses denna utveckling som en slags serie eller ökning av statiska tillstånd, beskrivet i faser eller stadium. I de flesta fall hittas de evolutionistiska modellerna inom det modernistiska perspektivet och livscykeln är ett exempel på detta.⁴⁷ Livscykeln i sig utgörs däremot inte av en enda modell, utan det finns flera teorier om hur ett typiskt organisationsbeteende ser ut i olika faser av ett företags utveckling.

3.2.1 Organisationers livscyklar

Quinn och Cameron har i en studie jämfört nio olika livscykelmodeller som de sedan sammanfattat till en modell.⁴⁸

An Integration of Nine Life Cycle Models

1. Entrepreneurial Stage <ul style="list-style-type: none">• Marshalling of resources• Lots of ideas• Entrepreneurial activities• Little planning and coordination• Formation of a "niche"• "Prime mover" has power	2. Collectivity Stage <ul style="list-style-type: none">• Informal communication and structure• Sense of collectivity• Long hours spent• Sense of mission• Innovation continues• High commitment	3. Formalization and Control Stage <ul style="list-style-type: none">• Formalization of rules• Stable structure• Emphasis on efficiency and maintenance• Conservatism• Institutionalized procedures
---	--	--

49

Quinn och Camerons livscykelmodell börjar med ett entreprenöriskt stadium, för att sedan övergå till att bli mer kollektivt och därefter till ett formaliserat och kontrollerat stadium.⁵⁰

Ichak Adizes delar istället in livscykeln i tio stadier.⁵¹ Ett företag börjar sin bana på *idéstadiet* för att sedan utvecklas till ett *babystadium*, då fokus inte ligger kring idéerna, utan på produktion och resultat. Därefter kommer företaget in i *barndomsstadiet*, då idén fungerar, vilket i sin tur medför att omsättningen ökar. I *ungdomsstadiet* genomgår företaget en förnyelse och går mot självständighet. Ett företag i *blomstringsstadiet* har nått sin höjdpunkt och organisationen har en bra balans och är funktionell. *Mognadsstadiet* är företagets första del i åldrandet, då organisationen påbörjar sin nedgång och befinner sig i slutet av tillväxten. I *det aristokratiska stadiet* betonas hur saker görs, istället för vad och varför. Ansträngningarna minskar och innovationerna är låga. I *den tidiga byråkratin* förekommer mycket konflikter

⁴⁶ Hatch, 2002, sid. 203

⁴⁷ Hatch, 2002

⁴⁸ Quinn, Cameron, 1983

⁴⁹ Quinn, Cameron, 1983, sid 35

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Adizes, 1987

och maktspel. Fokus läggs inte på att lösa problemet, utan på vem som har orsakat det. I *det byråkratiska* och det näst sista stadiet är organisationen inte längre funktionell och styrningen är mycket bristfällig. När det har gått så långt krävs det stora insatser för att företaget inte ska nå det sista stadiet, som är *företagets död*.⁵²

Det intressanta med Quinn and Camerons modell är att de har sammanställt nio olika modeller till en gemensam övergripande modell. Ichak Adizes är intressant ur ett annat perspektiv, nämligen att han utförligt talar om utvecklingen. Om vi jämför dessa två modeller ser vi att de påminner väldigt mycket om varandra. Vi skulle utan större problem kunna införa Adizes tio stadier i Quinn and Camerons modell. Båda modellerna talar om idéernas betydelse i början och om hur företaget övergår till att bli mer funktionellt och slutligen hur det övergår i ett mer byråkratiskt stadium.

I ett företags åldrande ser Adizes till relationen mellan kontrollerbarhet och flexibilitet. Han liknar detta vid den levande organismen som i sina unga år är mycket rörliga, men inte kontrollerbara. I samband med åldrandet minskar flexibiliteten, medan kontrollerbarheten ökar. På detta sätt beskriver han blomstringsstadiet som ett företags höjdpunkt, då det finns både flexibilitet och kontrollerbarhet.⁵³ Flexibilitet kan te sig på olika sätt i en organisation och gäller såväl anställningsformen som det rum där arbetet ska utföras till hela organisationen. När flexibiliteten styr ställs det höga krav på individen att anpassa sig till nya strukturer och att vara förändringsbenägen. Det finns dock en risk att individen utplånar en del av sin identitet. Samtidigt är det just den starka identiteten som är ett av de bästa sätten att klara en föränderlig miljö.⁵⁴ Det mest riskabla stadiet då många företag faller är i barndomsstadiet, när företaget är helt nytt. Även ungdomsstadiet är ofta problematiskt, särskilt för företag som har en snabb tillväxt. Detta då det ofta påfrestar dess struktur och styrning.⁵⁵ På samma vis som de flesta forskare är överrens om kännetecknen i ett företags olika stadier, är de ofta otydliga och oense om tidpunkten då ett företag träder in i dessa. Adizes visar på att ett företags storlek och ålder inte alltid behöver vara detsamma som dess åldrande och tillväxt. Med det menar han att ett företag som är gammalt inte behöver ha vuxit storleksmässigt.⁵⁶ Detta håller inte Miller och Friesen med om det då de klassar in företag yngre än tio år som att vara i barndomsstadiet och företag med en årlig försäljningstillväxt på femton procent i det växande stadiet. Olson och Terpstra menar liksom Adizes att det inte finns någon klar definition på när livscykeln stadier uppkommer.⁵⁷

Vi är medvetna om att livscykeln inte är ett allmänt accepterat begrepp och att den har kritiserats, ofta från dem som ser strukturen som icke- föränderlig under en lång period. Livscykelmodellerna har också kritiserats för att fokusera för mycket på ledarskap och för lite på utvecklingen av den sociala strukturen i företaget. Vi anser dock att vi medvetet tar hänsyn till den sociala strukturen och tror att livscykeln är ett bra verktyg för oss för att få ett tidsperspektiv på de förändringar som vi avser att studera.

⁵² Adizes, 1987

⁵³ Ibid

⁵⁴ Sandberg, 2003

⁵⁵ Olson, Terpstra, 2002

⁵⁶ Adizes, 1987

⁵⁷ Olson, Terpstra, 1992

3.3. Organisationsstruktur

Strukturer handlar om relationer och kan tillämpas på i princip vad som helst. Människokroppen utgör exempelvis en struktur, den består av relationer mellan skelett, organ, vävnader och blod. Då det gäller organisationer och deras struktur talar forskarna framför allt om två sorters strukturer, fysisk och social struktur. Fysisk struktur handlar om relationen mellan de fysiska elementen som byggnaden och omgivningen där organisationen är verksam. Den sociala strukturen handlar istället om relationen mellan människor, positioner och avdelningar i organisationen i form av hierarki, arbetsdelning och samordning. Arbetsdelning handlar om vem som gör vad i organisationen och vem som är beroende av vem. Hierarkin definierar de mer formella relationerna exempelvis vad det gäller rapportering. Samordningsmekanismer är allt från formella regler inom organisationen till spontant korridorprat.⁵⁸ Redan i ett tidigt stadium av denna uppsats blev vi intresserade av strukturella förändringar och eftersom vårt intresse ligger i strukturens relation till ledarstilar och livscykeln tycker vi att teorier kring den sociala strukturen lämpar sig bra.

3.3.1 Differentiering och integration, två nyckelbegrepp

Organisationsforskare hävdar ofta enligt Mary Jo Hatch att organisationer bildas då uppgifter som är alltför stora för en enda individ uppstår. För att lösa uppgiften får individen slå ihop med en eller flera andra individer och en organisation bildas. Individerna ansvarar sedan för en del var av uppgiften, vilket kallas differentiering. Om differentieringen fortgår blir det svårare och svårare för individerna att både utföra sina primära uppgifter och att samordna dem med de andra individerna i organisationen, att integrera. Ett vanligt sätt att hantera problemet med integration är att bilda en ledningsgrupp eller utnämna en ledare som får till uppgift att sköta det. Detta leder dock i sin tur till att differentieringen ökar och skapar ett tryck mot mer integration.⁵⁹ Detta ger oss en bild av differentiering och integration som en oändligt lång eskalerande spiral. Vi började fundera på om detta verkligen är den väg som alla organisationer måste vandra. Organisationsforskaren Stewart Clegg menar just att denna spiral kan gå för långt och att många moderna organisationer behöver av-differentieras.⁶⁰

Av-differentieringen går ut på att skapa en organisation som helt enkelt kräver mindre samordning. Detta kan göras genom att exempelvis arbeta i mindre grupper, team, där teamet tillsammans ansvarar för en uppgift från början till slut. Hatch poängterar dock att sådana kopplingar mellan ledning och integration inte minskar betydelsen av begreppen differentiering och integration, utan tvärtom visar på vikten av att hålla en god balans mellan dessa.⁶¹ Detta är av intresse för oss då vi i vår inledning talade mycket om olika forskare och författare som hade olika uppfattningar om hierarkins vara eller icke varande. Hatch talar här om att man kan skapa en syn på integration oberoende av hierarkibegreppet. Differentiering och integration kan lika gärna vara allas ansvar likväl som ledarens eller ledningens.

3.3.2 Olika typer av struktur

Ett bra hjälpmedel för att studera differentiering och integration på kan enligt Hatch vara att betrakta strukturen i termer av olika sorters logik.

⁵⁸Hatch, 2002

⁵⁹Ibid

⁶⁰Clegg, 1990

⁶¹Hatch, 2002

Enkel struktur

Eftersom vi definierat struktur som relationer rymmer även de enklaste organisationer med endast två individer en social struktur. Dessa brukar forskare kalla enkla strukturer. I enkla strukturer är differentieringen mycket begränsad och relationerna har ofta en låg grad av flexibilitet. Individerna i en sådan organisation har ofta organisationsschemat i huvudet och formaliseringen är därför ofta obefintlig. De uppgifter som ska utföras bestäms av ledningen eller genom ömsesidiga överenskommelser och sker ofta under informella former. Enkla strukturer återfinns ofta i nybildade organisationer, men finns även inom större organisationer. Ägaren eller ledaren i en enkel struktur har som enda strukturella intresse att samordna individerna i organisationen.⁶²

Funktionsbaserad struktur

En organisation som växer och blir alltför komplex för att administreras med hjälp av en enkel struktur brukar övergå till en funktionsbaserad struktur. Här grupperas verksamheten och ledaren är den enda med en övergripande roll över företaget. Denna struktur innebär ofta att dubbelarbete begränsas. Nackdelarna kan vara att om ledaren skulle försvinna blir det svårt för någon annan i företaget att ta över dennes roll i och med att ingen annan har inblick i hela företaget. En annan aspekt är det faktum att det kan bli en stor belastning på ledaren som måste lägga stor kraft på att samordna de olika funktionerna, något som kanske är ohållbart i längden.⁶³

Divisionaliserad struktur

Den divisionaliserade strukturen har sitt ursprung i den funktionsbaserade strukturen, den består nämligen av små funktionsbaserade strukturer som alla är verksamma under ett gemensamt huvudkontor. Huvudkontorets största uppgift är att bevaka och hantera organisationens förhållande till omgivningen och att formulera organisationens strategi. Ledningen kommer att lägga vikten på hur de olika divisionerna kan samordnas på bästa sätt, men lämnar sedan över uppgiften till cheferna för varje division.⁶⁴

Matrisstruktur

Matrisstrukturen är ett försök till att ta vara på det bästa från den funktionsbaserade och den divisionaliserade strukturen. Syftet är att ta till vara på effektiviteten från den funktionsbaserade strukturen och flexibiliteten från den divisionaliserade strukturen. De anställda i denna typ av struktur knyts samman till en eller flera projektgrupper. Varje medlem rapporterar sedan till två chefer; en funktionsledare och en projektledare. Problemet med denna struktur är de konflikter som uppstår genom att lyda under två chefer och ställas under motstridiga krav. Den ledare som ansvarar för matrisen som helhet har därför till uppgift att försöka balansera funktionernas intressen med projektens för att inte få en dominans från någon sida och på så sätt förlora flexibiliteten eller effektiviteten i organisationen.⁶⁵

⁶² Hatch, 2002

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

4. Intervjuresultat med analys

Företaget vi valt att studera har nio anställda och går att hitta i mediebranschen. Det startades som ett familjeföretag för ungefär tjugo år sedan och även om det växt sedan dess drivs det fortfarande i samma form. De fyra personer vi valt att intervjua är de två grundarna Annika och Bertil samt de anställda, Cesar och David. Annika ansvarar för administrationen, ekonomin och personalfrågorna i företaget medan Bertils ansvarsområde ligger i företagets produktion. Cesar är med sina sju år i företaget den som varit anställd längst och David är den som varit anställd näst längst, fem år. De namn som vi använder oss av är fingerade och vi nämner inte heller namnet på det företag som vi har studerat.

Företaget har under sina två decennier upplevt både med- och motgångar. Från intervjuerna har vi kunnat urskilja tre klara teman utifrån företagets utveckling. I det första temat är nyckelordet samhörighet, det andra temat handlar om krisperioder och det tredje berör perioder under stabilitet. Fortsättningsvis kommer detta kapitel att vara uppdelat i dessa tre teman.

4.1 Ledarstil då samhörigheten står i fokus

4.1.1 Scener ur företaget

Annika och Bertil är ett par som länge har känt en längtan till att driva ett eget företag, men vad de ville göra i början var inte lika självklart. För Bertil var det ett självklart val att starta ett eget företag då han anser sig själv vara dålig på att ta order och vill göra saker i sin egen takt.

”Jag är inte bra att ha anställd, jag måste få liksom testa mina gränser lite hit och dit. Jag vill inte ha någon som hela tiden säger till mig att nu ska du göra det och nu ska du göra det. Det är möjligt att jag gör det också så småningom, men jag gör det oftast i min takt.”⁶⁶

De började i liten skala inom mediebranschen under mitten av 80-talet för att ett år senare utveckla affärsidén till det som företaget står för idag. Starten av företaget och valet av bransch beskriver Bertil som en slump, det var en ny bransch för dem båda. Bertil hade börjat sin yrkesbana som lärare på högstadiet, men kände efter några år att han var färdig med det och övergick därför till att skriva läroböcker. Han tror starkt på något som han kallar upplevelsebaserat lärande och har startat flera projekt som går ut på att barn ska lära genom att göra roliga saker, hans ledord är ”leadership by fun”. Bertil anser att det pedagogiska tänkandet behöver förändras och brinner för att få Blekinge på världskartan, gärna som föregångare i världen, när det gäller inlärning. Annika hade precis fött parets första barn och kände en längtan efter att satsa på ett eget företag. Både Annika och Bertil betonar i sina intervjuer att det viktigaste inte var *vad* utan *att* de skulle göra något tillsammans.

”Vi hade känt ett tag att vi ville göra något tillsammans, starta upp och driva ett företag kändes rätt”⁶⁷

Företaget bestod till en början endast av Bertil och Annika. Bertil berättar att hans lillasyster ibland fick hjälpa till då arbetsbördan blev för stor. Företaget ligger än idag på bakgården till

⁶⁶ Bertil

⁶⁷ Annika

parets hus, vilket de beskriver som en nödvändighet under företagets första år då deras barn var små och behövde tillsyn.

Bertil och Annika kommer ihåg att de till en början inte alltid hade det så lätt. Bertil drog sig till minnes hur redan etablerade människor inom medievärlden ibland ifrågasatte deras existens. En händelse var när de blev anklagade för att inte äga något utgivningsbevis. Han berättar med ett skratt att han och Annika inte ens visste vad ett utgivningsbevis var, men såg till att skaffa sig ett illa kvickt.

*”Jag var kaxig, ju mer skit jag fick, ju starkare blev jag”*⁶⁸

Annika beskriver också Bertils styrka under de första åren. Hans enorma idériedom och hans förmåga att entusiasmera talar hon om som en av företagets styrkor. Även Cesar som idag är en av de anställda beskriver Bertil som entusiasten som marknadsför och driver nya idéer framåt.

Från början hjälptes Bertil och Annika åt med allt. Detta var en tanke som följde med under företagets första år. Bertil ansåg att det var viktigt för samhörigheten att alla skulle vara lika delaktiga i alla företagets förehavanden. De anställda som sedan kom in i företaget skulle därför lära sig och kunna utföra alla arbetsuppgifter.

*”Vi hade väl en del tester men vi sket i profilen, magkänslan var det viktigaste”*⁶⁹

Under denna period krävdes det egentligen inte särskilt mycket organisation för att hålla ihop företaget enligt Annika. Ett beslut kunde tas under fikarasten eller hemma vid köksbordet och kraven var därför inte lika stora. Hon menar att företaget inte kändes så formellt, de behövde exempelvis inga möten för sammanhållningens skull eller för att styra upp företaget. Det hade bara känts som något överflödigt.

4.1.2 Analys

Något som både Annika och Bertil ger uttryck för under sina intervjuer var den längtan de hade för att göra något tillsammans. Denna längtan ser vi som en stor anledning till att företaget överhuvudtaget kom till. Hatch talar om att organisationer uppstår då uppgifter växer sig alltför stora för att en individ ska klara av det. I det företag vi studerat ser vi inte att det är själva arbetet i sig som är grunden till organisationen utan istället denna längtan efter att göra något tillsammans. Bertil beskriver till och med i intervjun att valet av bransch var en slump. Vi tycker dock att man skulle kunna använda Hatchs term ”uppgift”. Uppgiften i vårt fall skulle då kunna vara ”att förverkliga något tillsammans”. Även om både Bertil och Annika talar om att det viktigaste när de startade företaget var att göra något tillsammans tycker vi ändå oss se en olikhet mellan de båda, vad gäller anledningen till företagets uppkomst. Bertil tar nämligen upp en annan sak i sin intervju som Annika inte nämner. Han talar om hur han tycker om att testa sina gränser och hur svårt han tycker det är att ha någon som talar om för honom hur han ska göra saker och ting

För Bertil fanns det således egentligen inget annat alternativ än att starta upp något eget där han skulle slippa detta. I och med att han samtidigt säger att han vill göra något tillsammans med Annika tolkar vi detta som att han inte ser att hon skulle ha varit dominerande och

⁶⁸ Bertil

⁶⁹ Ibid.

styrande under starten av företaget. Både Annika och Bertil talar om hur de hjälptes åt med allt till en början. Företaget var inte den ena eller den andres projekt utan de startade och drev det tillsammans. Även här kan vi se en skillnad i hur Annika och Bertil talar om denna första tid. Annika talar hela tiden om företagets första år i termer om ”vi”. Även om Bertil betonar vikten av att de gör något tillsammans talar han ofta i termer om ”jag” .

”Jag var kaxig, ju mer skit jag fick ju starkare blev jag”

Då vi studerar empirin som vi samlat in rörande företagets första år märker vi också att även om de två ägarna uttrycker bådas delaktighet dominerar Bertil under denna tid. Annika beskriver också Bertil som en stor styrka för företaget under de första åren och talar om den idérikeedom och entusiasm som han har. Även Cesar som kom till företaget tio år efter starten talar om Bertil i samma ordalag som Annika, hans stora förmåga att driva idéer framåt. Vi konstaterar efter dessa exempel att trots att samhörighet och lika ansvar står i fokus finns det något som gör att Bertil ändå dominerar under denna period. Frågan är om vi kan hitta svaren till denna dominans i Bertils ledarstil och i den sociala strukturen under företagets första år.

Hatch menar att små organisationer ofta består ofta av väldigt enkla strukturer. Relationerna i en sådan typ av organisation har ofta en väldigt låg grad av komplexitet på grund av att differentieringen är väldigt låg. Vårt företag bestod till en början endast av Bertil och Annika och differentieringen bör därför inte ha varit särskilt stor. Att företaget dessutom är beläget på deras bakgård och det faktum att de är gifta måste också ha underlättat integrationen i företaget. Bertil nämner att hans lillasyster fick rycka in ibland när det krisade, detta torde inte ha varit något hot mot integrationen då de kände varandra väl och då hon praktiskt taget var en del i familjen. Hatch talar sedan om att ledarens främsta uppgift i en enkel struktur är att samordna de anställda. Något tecken på att Bertil skulle vara någon extremt duktig samordnare har inte framkommit under våra intervjuer, men som vi tidigare nämnde torde inte integrationen varit något problem till en början då de kände varandra väl och då den låga graden av differentiering vid den här tiden inte heller krävde någon större integration. Detta talar alltså inte emot att hans ledarstil skulle ha varit den dominerande under detta skede men inte heller för den. Vi letar därför vidare. Hatch talar om att dessa som hon kallar enkla strukturer ofta återfinns i entreprenörverksamheter. Ordet entreprenör hittar vi i Quinn och Camerons integration av nio livscykelmodeller samt i Adizes livscykelmodell. Quinn och Camerons entreprenörsstadium i början av livscykeln kännetecknas av bland annat idérikeedom och lite planering, vilket i sin tur skulle innebära enligt författarna att samordningen inte behöver vara särskilt avancerad. Som vi tidigare nämnde har vi inte kunnat hitta några tydliga tecken som skulle visa på att Bertil är en god samordnare och enligt vår tolkning av Quinn och Cameron är det alltså helt naturligt för ett nystartat företag. Annika talar dock om Bertils enorma idérikeedom och hans förmåga att entusiasmera, vilket är egenskaper som återfinns i Quinn och Camerons entreprenörsstadium. Adizes talar också om hur företaget startar sin livscykel med ett idéstadium. Det faktum att många forskare är överens om att idéerna är viktiga och står i fokus under ett företags uppkomst talar för att Bertils ledarstil skulle ha varit den dominanta under dessa år. Finns det då något annat som också skulle tala för Bertils dominans?

Om vi tittar på vår empiri ser vi att Bertil tror starkt på något han kallar upplevelsebaserat lärande och har startat flera projekt som går ut på att barn ska lära genom att göra roliga saker, hans ledord är ”leadership by fun”. Han anser att det pedagogiska tänkandet behöver förändras och brinner för att få Blekinge på världskartan och gärna då som föregångare i

världen, när det gäller inläring. Om vi sedan jämför med Annika som vid uppstarten längtade efter att satsa på ett eget företag ser vi att deras visioner ter sig olika. Annika drömmer om ett eget företag, medan Bertil har flera idéer och projekt på gång och drömmer om att sätta Blekinge på världskartan. Att starta upp ett företag anser vi är ett stort steg för många människor, men i vilket fall överkomligt. Att sätta Blekinge på världskartan tror vi däremot inte ens finns som tanke hos flertalet människor. Dimensionen på det målet är enormt stort. Czarniawska-Jorges och Wolff talade om en ledarstil som levde för att skapa nya världar och som hade ett stort behov av att drömma, vilket skulle passa in på Bertil. De talar dock inte om att denna ledarstil skulle vara dominant i början av ett företags livscykel. Istället talar de om hur denna ledarstil har kommit och gått genom årtionden och påverkats av politiska och ekonomiska händelser. Ser vi till författarnas historiska spekulationer ser vi att denna ledarstil dominerar arenan i tider av ekonomiskt hopp. Om vi återgår till vårt företag tycker vi ändå att vi kan dra paralleller. Även om vi inte tycker oss se ett ekonomiskt hopp är denna tid fylld av hopp och längtan efter samhörighet. Ytterligare en aspekt som talar för att denna ledarstil skulle kunna återfinnas i början av livscykeln är att författarna helt enkelt har valt att kalla ledarstilen för entreprenören. Detta ord återfinns som vi tidigare nämnt i ett tidigt stadium vid sammanställningen av de nio livscykelmodellerna, samt i Adizes livscykelmodell. Då vi har hittat anledningar till denna dominans i ledarstil leder denna fråga vidare till om denna ledarstil förändrades under perioden av samhörighet?

Vi kan inte se några tecken på att Bertils ledarstil skulle ha genomgått någon större förändring under dessa första år. En anledning är att Cesar som kom till företaget tio år efter starten talar om Bertil liksom Annika, om hans stora förmåga att driva idéer framåt. Vi kan inte heller se att det under denna tid uppstod något behov av förändring i ledarstil. Bertil säger att det var väldigt viktigt att de anställda som kom in i företaget under denna period skulle lära sig och kunna utföra alla arbetsuppgifter. Differentieringen hölls därmed på en fortsatt låg nivå vilket enligt ovanstående resonemang skulle resultera i ett litet behov av integration. Detta styrks av Annikas uttalande rörande organisationen under denna tidpunkt. Hon talar om att företaget inte kändes formellt, de behövde exempelvis inga möten för sammanhållningens skull eller för att styra upp företaget.

Sammanfattningsvis har vi sett att företagets första tid präglades av en stark känsla av samhörighet. Strukturen hölls på en enkel nivå med en låg grad av flexibilitet. Ledarstilen i företaget genomgick ingen förändring under denna period, men vi kan se att Bertils ledarstil som präglas av idéer entusiasm var av stor betydelse för företagets födelse och utveckling de första åren.

4.2 Ledarstil under kris

4.2.1 Scener ur företaget

Bertil och Annika beskriver familjekänslan i företaget som något positivt och som en av företagets starka sidor. För David som kom till företaget för fem år sedan kan detta dock bli både påfrestande och jobbigt. Det är för honom svårt att veta var gränsen mellan familj och företag går då dörren alltid står öppen och barn, katter och släktingar ofta springer in och ut. Det faktum att alla anställda sitter väldigt nära inpå varandra gör att personkemin måste stämma helt för att det ska fungera och att alla tvingas umgås med alla. Under nittioalets mitt befann sig företaget i en hektisk period och när Cesar kom till företaget år 1996 var det oorganiserat och alla arbetade väldigt mycket och väldigt hårt. Tekniken låg efter och

personalen hade jobbat kvar på samma sätt i många år utan att utvecklas. Han menar att det gällde att ha allt klart, vilket det ändå blev. Detta då de ofta jobbade från åtta på morgonen till sent på natten, för att sedan komma tidigt morgonen därpå. Detta var en anledning till att Cesar efter tre år valde att sluta på företaget. När Cesar hade slutat anställde Annika och Bertil tre nya personer, tidigare tror Cesar att de inte riktigt sett behovet av nyanställning.

*”Vi klarade oss med det som fanns då. Det fanns mycket kunskap i företaget som inte användes på rätt sätt. Man började på ett sätt, sedan fortsatte man egentligen bara. Ett litet företag, väldigt entreprenörsinriktat från början, ville skapa sig ett namn.”*⁷⁰

David började på företaget ett par år senare och med honom föddes enligt Bertil helt nya idéer som fick företaget att utvecklas. Det som Bertil kallar det *upplevelsebaserade lärandet* fick en större plattform att nå ut från. Liksom Cesar talar David om en tid i företaget då arbetsglädjen var låg.

*”När jag kom hit var det dålig stämning jämt över lag. Jag vet inte varför, de hade väl jobbat här länge och var trötta på sin livssituation”*⁷¹

Han kallar denna personal för intrigmakare och revirtänkare. Dessa personer är inte kvar idag, då de självmant lämnat företaget. Denna period i företaget var något som varken Annika eller Bertil talade om i sina intervjuer. Annika berättar däremot om att företagets ledning varit och fortfarande är något splittrad, både på gott och ont. I vissa fall är det Bertil som bestämmer och i andra fall är det Annika. I det stora hela är det Annika som sköter det praktiska, som att skicka ut fakturor och liknande. Hon har även den största delen i personalfrågor och när det gäller exempelvis ledighet vänder sig de anställda oftast till Annika för att samråda. Annika anser liksom de anställda att splittringen och avsaknandet av en tydlig ledare ibland kan medföra att det blir något problematiskt. Det negativa med Annika och Bertils delade ledarroller är att de ofta inte pratat ihop sig i en fråga och att beskederna blir otydliga. Detta leder i sin tur till ett missnöje hos personalen och att arbetet går långsamt.

Bertil ser sidor hos sig själv som ibland kan vara negativa för företaget. Han säger sig bli grinig när han är trött och i motgångar är han svår att vara nära. Idag är han mer medveten om problemet än vad han tidigare varit och tror att han i och med detta har kommit en bra bit på vägen. Han påstår sig vara bra på att delegera uppgifter, samtidigt som han anser att han tar på sig alldeles för mycket arbete själv. David tror att Bertil är medveten om sina dåliga sidor, att han ibland kan vara otålig och slarvig, men tycker att det är där Annika kommer in i bilden. Annika själv tror att Bertil är mindre stolt över att han inte har tid eller tar sig tid till att lyssna. En bra ledare enligt Bertil får de anställda att växa och le och vissla på vägen till jobbet. En bra ledare är även flexibel, kan ta ett misstag, erkänner fel, visar respekt och nedvärderar inte de anställda. Bertil anser att det finns något speciellt hos alla bra ledare, något som inte har med kunskap att göra och som inte går att förvärva. Bertil anser dock inte att det är han som är den självklara ledaren i företaget. Annika bär enligt honom de mer klassiska ledaregenskaperna. Hon är den naturliga ledaren, samtidigt som han själv är idésprutan. Bertil ser företaget som ett verktyg för att förändra och nå ut med sina idéer. Med ett eget företag kan han ha så stora visioner som han själv vill och behöver inte fråga någon

⁷⁰ Cesar

⁷¹ David

om lov. Han menar därför att det i första hand aldrig varit pengar som har sporrat honom, utan att det är friheten med ett eget företag. På detta vis anser han att deras egenskaper kompletterar varandra, genom att Annika kan hålla tillbaka honom något. Han menar att Annika är en stabil kraft i företaget och att hon efterhand har fått allt större övertag som ledare, även om hon enligt Bertil inte vill erkänna det.

4.2.2 Analys

En alltför hög grad av integration i företaget tror vi är en av anledningarna till att det uppstod ett stort missnöje hos personalen. Det tog lång tid att utföra en uppgift och det fanns inte någon riktig organisering i företaget. Denna period som präglades av intriger och oroligheter ser vi som en viktig punkt och lite av en central del under företagets verksamma år. Detta för att vi här för första gången hittar tydliga tecken på att en förändring av ledarstil är nödvändig.

David och Cesar benämnde denna tid som krisartad, medan Bertil och Annika inte nämnde något om den under sina intervjuer. David sa att det var mycket dålig stämning när han kom till företaget. Han trodde att det berodde på att de som jobbade där då var trötta på sin livssituation, på grund av att de jobbat där för länge. En intressant aspekt i detta är att både David och Cesar pekar ut de anställda som ”syndabockar” och att problemen löstes i samband med att de slutade på företaget. Samtidigt berättar Bertil och Annika om hur viktigt det är för dem att de får in rätt sorts personal i företaget och att ett av deras främsta kriterier vid nyanställning är att personalen passar in hos dem. Var det istället denna påtvingande samhörighet som gjorde att personalen blev lidande och att ett stort missnöje uppstod? Som vi tidigare sagt dominerade Bertils ledarstil under perioden som kännetecknades av samhörighet. Samtidigt visar alla respondenter på egenskaper hos Bertil där han beskrivs som otålig och slarvig samt som en dålig lyssnare. Delmar påvisade att ledares personlighetsdrag eller ledares egenskaper utgör en av grunderna till hur ledarskapet utövas. Bertil nämnde inte något om krisen, kanske beror det på att han inte heller uppfattade den som en kris. Annika talar om hur Bertil ibland har svårt att ta sig tid till att lyssna på personalen. Detta kan kanske vara en av anledningarna till att han aldrig uppfattade någon större kris. Han var helt enkelt omedveten om den. Under denna period växte företaget snabbt vilket ledde till att behovet av differentiering och integration ökade. Hatch talar också om att när företaget växer från en enkel struktur till en mer komplex kan det bli en stor belastning på ledaren som måste lägga stor kraft på att samordna. Här ser vi åter igen tecken som tyder på att Bertils ledarstil inte kännetecknas av någon samordnande funktion, hans ledarstil klarade helt enkelt inte denna belastning. Under krisen framhävs plötsligt dessa brister, som att han är otålig och slarvig och att han inte tar sig tid till att lyssna. Egenskaper som vi tidigare inte lagt märke till i Bertils ledarstil. Här kan vi se vilken roll den specifika situationen spelar, under tiden av samhörighet såg vi en sida av Bertils ledarstil, här ser vi plötsligt en helt annan sida. Detta är nog en av anledningarna till att vi här för första gången ser att Bertils dominant ledarstil plötsligt tar ett steg tillbaka och minskar i styrka och att Annikas ledarstil får en allt större betydelse. Hennes klara direktiv och ordning var egenskaper som behövdes under denna period.

Quinn och Camerons livscykelmodell började med ett entreprenöriskt stadium, för att sedan övergå till att bli mer kollektivt och slutligen formaliserat och kontrollerat. Detta liksom de modeller som vi har studerat där idéernas betydelse poängteras i början, för att sedan övergå till att bli mer funktionellt och slutligen övergår till mer byråkratiskt stadium, överensstämmer med det faktum att Annikas ledarstil som är mer kontrollerad, tog över efter Bertils idérika stil. Vi kan också se att denna övergång mellan ledarstilarna inte var något som gick smidigt och enkelt. Under själva krisen, när Annikas ledarstil ännu inte vuxit sig stark var det svårare

för personalen då de inte visste vem de skulle gå till, vilket gjorde att klyftor skapades. Med Cesars beskrivning av början på krisen ser vi att även han kan se en förändring företaget.

”Vi klarade oss med det som fanns då. Det fanns mycket kunskap i företaget som inte användes på rätt sätt. Man började på ett sätt, sedan fortsatte man egentligen bara. Ett litet företag, väldigt entreprenörsinriktat från början, ville skapa sig ett namn.”

Cesar visar här att företaget till en början hade en entreprenöriell inriktning, där det viktiga var att skapa sig ett namn. Därefter gjordes inte några ändringar i ledarstil eller struktur, trots att företaget växte. Detta kan ha berott på Bertils stora vilja att utveckla företaget, vilket medförde att han kanske inte såg lika mycket till hur det fungerade på insidan. Det faktum att företaget vuxit sig större och fått en allt större press på sig både utifrån och inifrån, medförde att det krävdes att en helt ny ordning skulle upprättas. Den oro som uppstod i samband med detta gjorde personalen förvirrad och omotiverad, vilket slutligen bidrog till flertalet uppsägningar. I samband med att personalen började säga upp sig fick Bertil och Annika upp ögonen för att det verkligen var ett problem som behövde lösas. Cesars uppsägning var det sista som krävdes för att de skulle inse att det krävdes en ny ordning och mer personal. När David sedan kom till företaget hade han kunskaper med sig som fick Bertil att börja fundera på nya riktningar i företaget, vilket medförde att Bertil samtidigt fokuserade på annat än själva företaget. Detta ledde i sin tur till att Annika fick en naturlig övergång för att leda in företaget i en ny och mer organiserad fas i livscykeln. Annika blev starkare som ledare och var tvungen att lägga större vikt på sitt sätt att leda. När vi resonerar kring vem utav Bertil och Annika som har övertaget som ledare är vi inte helt enkelspåriga, utan tror liksom Czarniwska-Jorge och Wolff att benämningar på ledarstilar kan bäras av flera personer samtidigt. Vi tror inte heller att Annika var helt ensam med att leda företaget under krisen, men att hennes ledarstil var bättre lämpad för de krav som ställdes både utom och inom företaget. Det är inte heller helt lätt att urskilja enbart en ledarstil i dem. Samtidigt som vi kan se att Bertil har stora likheter med entreprenören och Annika med managern, kan deras delade ledarstil beskrivas som låt-gå-ledaren. När svaren ofta blir olika beroende på vem personalen vänder sig till ger det ett otydligt intryck, vilket även Lewin, Lippit och Whites låt-gå-ledare ger sken av. Detta problem beskrevs även av Hatch i Matrisstrukturen. När medlemmarna rapporterade till två chefer medförde det problem eftersom konflikter uppstod till följd av de motstridiga kraven.

För att sammanfatta denna period ser vi här för första gången att ledarstilen i företaget byts ut. Strukturen blir mer komplex än under samhörighetsstadiet då fler anställda gör att differentieringen och integrationen ökar. Bertil eller Annika ändrar dock inte sin ledarstil utan istället för att Bertils ledarstil dominerar som den gjorde under samhörighetsstadiet, får nu Annelis ledarstil allt större utrymme och företaget upplever på så sätt en ledarstilsförändring.

4.3 Ledarstil under stabilitet

4.3.1 Scener ur företaget

Inom företaget strävar de anställda mot gemensamma mål, samtidigt som var och en ansvarar för sitt område. Idag har alla anställda sitt ansvarsområde, säljarna sköter exempelvis själva kontakten med sina kunder. Bertil kräver att de anställda stöttar och backar upp varandra, detta framförallt när det gäller att arbetet ska bli klart i tid. De anställda upplever att de stöttar varandra och beskriver hur de hjälper varandra vid stressiga tillfällen när de har fastnat i gamla hjulspår. Ett återkommande ord för att beskriva arbetet på företaget är ”teamwork”,

trots detta uttrycker både ledare och anställda en önskan om mera teamwork. I takt med att personalen har utökats har också det individuella ansvaret för varje uppgift ökat. Tidigare i företaget såg arbetsfördelningen ut så att alla skulle göra allt. Som det ser ut idag koncentrerar de anställda sina uppgifter till det de är bra på.

De anställda beskriver att det idag råder en mycket bra stämning på företaget. Relationerna på arbetsplatsen har med arbetsfördelningen att göra, vissa arbetar de mer med. Klimatet är vänskapligt och beskrivs bland annat som lite tramsigt och lättamt.

”Man kan svära, rapa och fisa”⁷²

David ser ledarskapet i företaget som delat mellan Bertil och Annika. Även Bertil och Annika beskriver hur de försöker sära på sina uppgifter i företaget, detta medför att de gör helt skilda saker. De låter varandra sköta sina uppgifter och undviker att komma in i den andres ansvarsområde. De anställda ser ingen skillnad mellan ledarna och de anställda, mer än att Annika och Bertil arbetar mer än vad de anställda gör och att personalen ibland ställer högre krav på sina ledare. De anställda efterfrågar ett tydligare ledarskap. De finner det ibland svårt att veta vem av de två ledarna de ska vända sig till.

”Ledarskapet är ibland lite otydligt. Ibland vill Bertil något, men så säger Annika att det inte blir så. Bertil säger saker och ting utan att tänka efter.”⁷³

Att företaget är ett familjeföretag ses av de anställda som både bra och dåligt. Som vi tidigare nämnde tyckte David att det var svårt att veta var gränsen mellan familj och företag går. Det positiva med ett familjeföretag är för David att han känner sig trygg, men samtidigt finns oron för att en av ledarna skulle försvinna, eftersom de är en så stor del av företaget.

Vad händer om tillexempel Annika försvinner. Hennes ansvar är ju jättestort.⁷⁴

Annika tycker att företaget är väldigt öppet, ingen kan stänga in sig och sitta för sig själv, vilket medför att integriteten minskar. Denna öppenhet beror både på att företaget endast har tio anställda och på det faktum att personalen sitter i ett enda stort rum. För att detta ska fungera är det väldigt viktigt att de trivs med sina arbetskamrater. Eftersom företaget är litet tvingas alla att umgås med alla. Annika jämför med ett större företag som har många anställda, där det går att välja de människor man vill umgås med. Titlar finns inte på företaget, varje anställd vet vilka arbetsuppgifter de andra har. Bertil själv saknar titel på sitt visitkort och företaget beskrivs som prestigelöst. Nyanställningar sker då behovet av att anställda redan har uppstått. De anställda är med i dialogen på ett tidigt stadium men försvinner sedan ut ur processen och det är Bertil och Annika som väljer en ny medarbetare.

Förändring är något som Annika tror är oundvikligt, det är viktigt att förändra sitt företag och sina produkter för att utvecklas, vilket medför att ledarstilen förändras. Bertil delar Annikas åsikt om förändring, för honom är förändringar självklara. ”En person måste förändras i takt med att kunskapen ökar.” Som exempel anger Bertil att han med åren blivit mer stabil i sitt ledarskap, en förändring som han framförallt tror beror på en ökad erfarenhet.

⁷² David

⁷³ Cesar

⁷⁴ David

De anställda kan inte se en förändring i ledarskapet: David anser att detta kan vara både bra och dåligt.

”Bertil och Annika påverkas inte lätt av andra och de tar inte många risker som kan sätta företaget på spel. Men det kan ju bli negativt, det blir ett tunnelseende, de fortsätter i samma gamla hjulspår år ut och år in.”⁷⁵

Ledarskap för Annika är att inspirera, entusiasmera och att få gruppen att jobba mot samma mål. En duktig ledare, säger Annika, är socialt kompetent och intresserad av individer på ett ärligt sätt. David beskriver i sin tur ledarskapet utifrån producenten och regissören. Regissören tar emot applåderna när föreställningen är slut, men det är producenten som tar ansvar för vad alla människor gör. Ledaren ska med glädje omfamna sin uppgift och själv veta riktlinjerna, samtidigt som han även ska påminna de andra om dem. Ledaren ska kunna lyssna och sälla och kan inte vara alla till lags. Han kan inte ”flumma ut”, utan måste kunna styra upp saker och ting. Ledarskap för Cesar är att lägga upp riktlinjer. Han betonar även vikten av ett tydligt ledarskap som för honom innebär att visa vägen utan att peka. Ledaren ska se till att alla går åt samma håll utan att styra för mycket. Han ser alla på företaget som väldigt starka individer.

Vi är väldigt starka personer, vi anpassar oss men man kör inte över oss. Vi är ju ett litet företag och man kan inte gömma sig, det går inte. Det syns så tydligt, så tydligt.”⁷⁶

När Annika idag ser tillbaka till den dagen då de startade företaget, hade hon aldrig kunnat drömma om att företaget skulle bli vad det är idag. Det hela började med en vilja att få arbeta gemensamt och har idag utvecklats till ett företag med många anställda och flera sidoavdelningar. Bertil uttrycker ingen förvåning över utvecklingen av företaget, hans strävan har hela tiden varit att nå ut till människor. Trots att många idéer har förverkligats känner han sig inte färdig än, utan beskriver med entusiasm hur nya idéer tar form.

4.2.2 Analys

Företaget startade som ett familjeföretag och för Bertil och Annika fyller det fortfarande samma funktion. Trots ökningen av antalet anställda är termen familjeföretag något som återkommer både hos ledare och anställda. Strävan efter att vara ett familjeföretag är stor, vi frågar oss varför de så enträget håller fast vid ett ord? Det kan vara rädslan för att bli större eller rädslan för att sammanhållningen och känslan av att ”alla känner alla” ska försvinna. Vi tycker oss se att företaget i dagsläget befinner sig i en stabil tillvaro, de anställda strävar mot gemensamma mål, samtidigt som var och en ansvarar för sitt. Alla respondenter beskriver hur det idag råder en mycket bra stämning på företaget och hur alla stöttar och hjälper varandra. Vi kan se likheter med Quinn och Camerons kollektiva stadium där författarna talar om hur engagemanget är stort under denna period. Även om vi ser att företaget har blivit mer formaliserat sedan starten tycker vi som Quinn och Cameron att kommunikationen fortfarande sker på en väldigt informell nivå. Vi tycker dock att arbetsbördan har lättat sedan krisen och har resulterat i bättre arbetstider för de anställda, vilket talar emot det kollektiva stadiet. Adizes skulle välja att kalla stadiet för blomstringsstadiet då företaget har balans och fungerar väl. Han talar också om att till detta stadium kommer företag då de har genomgått en förnyelse. Här kan vi dra paralleller till den förnyelse som skedde under krisen framförallt i

⁷⁵ Cesar

⁷⁶ Ibid.

ledarstil, vilket kan styrka att företaget skulle befinna sig i någon form av stabilt blomstringsstadium.

Känslan av att de utträttar något tillsammans som vi kunde se under perioden av samhörighet är fortfarande stor. De anställda trivs med varandra och med sina arbetsuppgifter. Arbetet är individanpassat och varje anställd har sina bestämda arbetsuppgifter, de beskriver hur de trivs med detta. De anställda berättar också om familjekänslan, att de arbetar nära varandra och ber varandra om råd. Vi undrar varför de talar om en önskan om mera teamwork? Vi tolkar detta som att det är svårt för ledarna att släppa drömmen om familjeföretaget. När Bertil och Annika ständigt återkommer till det positiva med familjeföretaget strävar de anställda för att nå upp till deras förväntningar. Att helt enkelt byta ut termen familjeföretag mot teamwork gör det enklare för de anställda att uppfylla kraven.

Rädslan för att bli stora uttrycker Annika när hon gör jämförelsen med att vara anställd på ett stort företag mot deras lilla företag. Känslan av att alla känner alla och att alla ska trivas med alla är viktig för Annika. Hon tycker inte att ”man ska kunna välja vilka man vill sitta med i fikarummet”.⁷⁷ Att Annika lägger stor vikt vid att alla ska trivas och umgås med varandra tycker vi tyder på att hon anser att samordning är av stor vikt. Hatch menade att när organisationen lämnar den enkla strukturen krävs ofta en högre grad av samordning. Om vi använder detta resonemang ser vi att Annika är mer lämpad för denna uppgift då hon till skillnad från Bertil uppmärksammat samordningens roll. Samtidigt är Annika orolig för att företaget ska bli för stort, kanske för att hon inser att det kommer att leda till ett större ansvar för henne.

Då nyanställningar sker har de som redan är anställda en obetydlig roll i valet. Påverkan de kan göra sträcker sig till att uttrycka en önskan om nyanställning. Bertil och Annika beskriver sig själva som passiva fram till dess att nyanställningen inte går att undvika. Vi tolkar detta som att Bertil och Annika vill leda företaget och klara uppgifterna själva så långt det går. Att anställa ytterligare en person blir ännu ett hot mot känslan av familjesammanhållning. Som en motsättning till önskan om sammanhållning står det faktum att Bertil och Annika sköter anställningarna själva. Här tror vi att Bertils attityd påverkar, han anser sig vara en god människokännare vilket gör att ingen annan åsikt än hans är nödvändig i liknande situationer. Enligt det klimat som nu råder på företaget har Bertil och Annikas anställningar lett till just det de strävar efter. En bra stämning råder och de anställda trivs med varandra. Tidigare erfarenheter visar att det inte alltid gått som de tänkt sig och dessa lyckosamma anställningar kanske inte var något annat än tur. De tidigare konflikterna kan också ha varit en olycklig slump, men de bör inte ignoreras. I ett så pass litet företag med relativt få anställda blir alla indragna om en konflikt uppstår.

Strukturen i företaget blev efter många år alltför komplex. Både Bertil, Annika och de anställda har insett att endast ledarna kan ha övergripande ansvar och kännedom om företaget. Precis som i den funktionsbaserade strukturen har verksamheten grupperats och allt större ansvar läggs på ledaren. Samtidigt som viljan att se företaget växa är stor för både Bertil och Annika återkommer saknaden från den tid, då tryggheten i företaget fanns, genom att de var få som arbetade där. Annika har idag tagit ett steg framåt och har rollen som en ”funktionell” ledare.

⁷⁷ Annika

När vi studerar vår empiri ser vi att i denna stabila period har båda ledarstilarna trätt fram och i jämförelse till när företaget startade innehar Annika nu en större roll som ledare. Annika står framförallt för den ekonomiska och administrativa delen av ledarskapet. Det är Annika som i rollen som "manager" samordnar de anställda med ledigheter, arbetsuppgifter och löner. I Annikas ledarstil ser vi också lite av de egenskaper Czarniawska- Jorges och Wolff benämner som karakteristiska för en ledare. Framförallt är det ledarens förmåga att ha förhoppningar och kontroll över framtiden som vi kan se att Annika besitter. Bertil släpper inte sin roll som idéspruta och entusiast. När vi får beskrivningen av Annika och Bertils olika roller som ledare slår det oss hur olika deras uppgifter är. Uppgifterna verkar vara helt anpassade till deras personlighet och de har fallit in i dem utan att behöva kompromissa. Ändå finns det för de anställda en stor otydlighet i ledarskapet. De uttalar en osäkerhet i frågan om vem som leder vad inom företaget. Vi tolkar otydligheten som att den framförallt gör sig gällande när Bertil och Annika tar olika beslut i samma fråga. Eftersom de båda är ledare utåt sett ser inte personalen uppdelningen lika tydligt som de själva gör. Detta medför att Bertil ibland svarar ja på frågor från personalen som han tycker verkar spännande, samtidigt som samme person får ett nej från Annika då hon ser till de ekonomiska begränsningarna. Personalens osäkerhet är negativ för företaget då den medför en osäkerhet angående ledarnas kompetens. Vi kan även här se en strävan efter en matrisliknande struktur. I en Matrisstruktur krävdes två ledare som var och en ansvarade för ett särskilt område. När de anställda rapporterade till de båda ledarna var ledarna tvungna att balansera sina olika intressen för att konflikter inte skulle uppstå. Annika och Bertil har en stor fördel då deras olika roller har haft en tydlig uppdelning redan från företagets start. En nackdel kan vara att balansen mellan de olika funktionerna är viktig, att få motstridiga krav kan leda till konflikter. Då Bertil är den ledare som syns mest utåt och Annika den som leder inom företaget är en förutsättning för framgång att de själva reder ut sina olika roller innan en tydligare uppdelning görs.

Både Bertil, Annika och de anställda anser att förändringar är viktigt för företaget. Men där Bertil och Annika tydligt anser att de förändras anser personalen att de förändras alldeles för lite eller ingenting. Annika och Bertil ser på förändringarna från företagets start, de kan se hur deras eget ledarskap har förändrats och framförallt hur själva företaget och dess grund till verksamheten har förändrats. Företaget befinner sig just nu i en tid där Bertil och Annika känner att det går bra, organisationen fungerar, vilket leder till förändringar känns onödiga. Personalen har inte varit med länge i företaget och kan inte på samma sätt se förändringar över åren. Personalen uttrycker en åsikt om att Bertil och Annika kör på i gamla hjulspår och framförallt att de inte lyssnar till andra. Vi ser detta som ett uttryck för att Bertil och Annika har lyckats med det de har satt sig för att göra och inte kan se nyttan i att lyssna till andra. Att de har kommit så här långt kan bero på att de inte lyssnade på andras råd utan att de gick sin egen väg.

Annika beskriver den typiska ledaren framförallt som socialt kompetent, utåtriktad och framåt. Samtidigt säger Annika att hon ser sig själv som en tydlig ledare i företaget. Vi ser stora motsättningar till Annikas ledarskap och till det hon beskriver som en bra ledare. De egenskaper hon väljer som bra är i stort de som hon sedan beskriver Bertil med. Vi tror att Annika från början inte ser sig själv som en ledare och trots att hon numera har ett stort ansvar har hon inte riktigt själv accepterat att det är just en ledare hon är. Alla på företaget är i stort överens om vad en bra ledare har för egenskaper. Framförallt anser de anställda att ledarskapet ska vara tydligt och ledaren ska ta ansvar för de anställda. Här passar Annika in, trots att hon själv inte ser sig som den stora ledargestalten ser de anställda henne som det. Davids liknelse av ledarskap med producenten och regissören passar in i Czarniawska-Jorges

och Wolffs metafor som beskriver ledarstilarna utifrån en teater och i denna metafor passar Annika och Bertil in. Annika som producenten som har det egentliga ansvaret över vad som sker och som liksom en manager inte bli uppmärksammas för sina framgångar. Bertil är regissören som står längst fram, vars idéer syns och likt entreprenören är visionerna, drömmarna och att stå längst fram och synas det viktigaste. Vi kan inte låta bli att undra om Annika är nöjd med den uppdelning som har skett. Annikas arbetsbörda tycks ha ökat markant och utan Annika hade företaget antagligen inte befunnit sig där de är nu. Bertil står i strålkastarna, är en känd profil, får all uppmärksamhet och allt erkännande för företagets framgång. Visst vet de anställda och ledarna själva att arbetsbördan har varit delad men är det ett medvetet val att stå i bakgrunden eller fanns det ingen annan plats? Att hon som vi tidigare nämnde inte verkar acceptera att det är en ledare hon är skulle kanske kunna tyda på att hon trivs ganska bra med denna rollfördelning.

Under denna stabila period ser vi hur ledarstilarna samverkar. Annika och Bertil tycks ha startat företaget med olika mål för verksamheten. När Annika uttrycker en förvåning över att företaget har nått dit de är idag, beskriver Bertil bara vad han ser i framtiden. Vi ser framför oss hur Bertil går först med sina idéer, som han sedan sprider runt omkring sig, Annika kommer efter och plockar upp de idéer som går att använda. Adizes beskrev det mycket träffande då han redogjorde för kontrollerbarhet och flexibilitet. Det hela handlar mycket om just denna förmåga att hantera kontrollerbarheten och flexibiliteten i företaget. När företaget nu har gått in i ett mer kontrollerat stadium måste de senare kunna släppa lite på kontrollen och återigen lämna plats åt flexibiliteten.

5. Sammanfattande diskussion

Syftet med vår studie har varit att förstå vikten av förändringar i ledarstilar under ett företags utveckling och hur organisationens struktur påverkas av dessa. Efter att vi genomfört våra intervjuer har vi kunnat urskilja tre väldigt skilda perioder i företagets utveckling. Vi har inte sett att ledarstilarna har förändrats över tiden, däremot har vi sett att Annika och Bertil leder på olika sätt och att deras två olika ledarstilar har varit mer eller mindre framträdande under de olika perioderna. I perioden av samhörighet dominerade Bertils idérikedom och framåtanda, när företaget kom in i en kris trädde Annikas samordningsförmåga och rationalitet fram. När företaget nu befinner sig i en mer stabil period kan vi inte se att någon av de två ledarstilarna helt dominerar utan att Annika och Bertil leder företaget tillsammans.

Att ledarstilarna växlat i dominans över åren tycker vi i ett fall har bidragit till företagets framgång, detta var under perioden som präglades av kris. Så länge som företaget präglades av samhörighet och gemenskap frodades den ledarstil som kom med många visioner och idéer. Denna ledarstil bidrog dock till slut till att företaget började kännas okontrollerat och ostrukturerat. Företaget expanderade och den gemenskap och vision om att ”alla skulle kunna göra allt” förvandlades från att ha varit något fint och viktigt till att bli en börda. Företaget kändes plötsligt väldigt okontrollerat. Behovet av differentiering ökade och i takt med det, integrationen. Ledarstilen som frodats fram till nu passade inte längre, det uppstod ett stort missnöje hos de anställda. De anställda visade sig även mer uppmärksamma på denna krisperiod långt före ledarna, som dessutom talar om denna period i betydligt mildare ordalag. Detta tror vi är en av anledningarna till att denna period varade så pass länge som den gjorde. Efter det missnöje som uppstod i företaget växte den mer organiserade ledarstilen, samtidigt som den visionära fick ta ett steg tillbaka.

Företaget har idag varit verksamt i tjugo år och befinner sig i en stabil period de anställda strävar mot gemensamma mål, samtidigt som var och en ansvarar för sitt. Alla respondenter beskriver hur det idag råder en mycket bra stämning på företaget och hur alla stöttar och hjälper varandra. Företaget präglas av balans och både kontrollerbarhet och flexibilitet genomsyrar företaget. Vi ser att företaget går allt mer från en funktionsbaserad struktur till en matrisstruktur, där de två ledarna måste samarbeta och koordinera sitt arbete allt mera. De två ledarna är i sig väldigt starka men inte särskilt förändringsbenägna. Styrkan i företaget och hur dess framtid kommer att se ut tror vi ligger mycket i deras förmåga att växla sina roller mellan varandra efter behov.

I vår studie har vi studerat förändringar i ledarstilar i ett företag som har två ledare. Ett förslag till fortsatta studier är att se till förändringar i ledarstilar hos ett företag som endast har en ledare. Det skulle vara intressant att se om man kunde se dessa teman som samhörighet, kris och stabilitet återkomma även där och hur företaget kan tackla exempelvis ett krisstadium. Krävs det att ledaren besitter ett en mängd olika ledarstilar eller krävs det helt enkelt att ledaren efter en tid byts ut mot en annan för att företaget ska kunna utvecklas?

6. Referenslista

- Adizes Ichak, (1988), *Organisationers livscykel*, Liber AB, Malmö
- Alvesson Mats, (2001), *Organisationskultur och ledning*, Liber AB, Malmö
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Andersen Jon Aarum, (1995) *Ledelse og ledelseteorier*, Bedriftsekonomens forlag, Oslo
- Ashkenas Ron (1997), *Den gränslösa organisationen*, Studentlitteratur, Lund
- A. Wickham Philip, (2004), *Strategic entrepreneurship*, Pearson Education Limited, Edinburgh
- Beaver Graham, (2002), *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Pearson Education Limited, Edinburgh
- Carlzon Jan, (1986) *Riv pyramiderna*, Alvesta, Bonniers, Stockholm
- Czarniwska-Jorges Barbara och Wolff Rolf, (1991), *Leaders, managers and entrepreneurs on and off the organizational stage*.
- Clegg Stewart, (1990), *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*, London
- Delmar Frederic, *Entreprenörskapets psykologi*, Porex International AB, Italien
- Edström, Maccoby, Rendahl, Strömberg, (1985), *Ledare för Sverige*, Liber förlag, Lund
- Ejvegård Rolf, (1992), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Gustafsson Ann-Marie m.f., (1998), *Organisation och ledarskap*, Liber AB, Stockholm
- Hatch Mary Jo, (2002), *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, Steinar (1979) *Den kvalitativa forskningsintervju – ansatser til en fenaenomenologisk-hermeneutisk forståelseform*, Samfundslitteratur, Köpenhamn
- Lindblom Hans, William-Olsson Lars, (1982), *Våga vara chef*, Akademiförlaget, Göteborg
- Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Maltén Arne, (1997), *Pedagogiska frågeställningar*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam Sharan B, (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Ohlsson Östen & Rombach Björn, (1998), *Res pyramiderna*, Svenska Förlaget
- Olson Philip D och Terpstra David E, (1992), *Organisational Structural Changes: Life cycle Stage Influences and Managers and Interventionsts Challenges*, 5,4, 27-40
- Quinn E Robert och Cameron Kim, (1983) *Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, 29, 1, 33-48
- Repstad Pål, (1999), *Närhet och distans Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Semler Ricardo, (2004), *Företaget Annorlunda*, Svenska Förlaget
- Starrin Bengt, Svensson Per-Gunnar, (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Yin R.K., *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2003.

Bilaga 1

Intervjufrågor 2005-05-23

Bertil:

Företaget

- Hur föddes idén till företaget?
Hur såg dina framtidsperspektiv ut vid starten? ”en slags bild”
- Hur har företaget utvecklats sedan starten 1985?
Kan du redogöra för några händelser som har haft en stor betydelse i företagets utveckling?
Hur har antalet anställda förändrats?
- Hur ser behoven för företaget ut idag, framtidsperspektiv?
Kommer ni att expandera, anställa mer personal?

Personen som ledare

- Hur ser ledarskapet ut i företaget?
Vem eller vilka bär ledarrollen?
Hur ser företagets framtida ledarbehov ut?
Hur har ledarskapet förändrats under de ”betydelsefulla händelserna” i företagets utveckling? (etablering i Karlskrona)
- Hur ser ditt ledarskap ut?
Vad i ledarskapet är positivt/Negativt?
När är det svårt/lätt att leda? Exempel!
Vad i ditt ledarskap är du stolt över/mindre stolt?
Hur skulle du vilja förbättra ledarskapet i företaget?
Hur har du som ledare förändrats under dessa tjugo åren?
Om det inte förändrats, hur har du lyckats bibehålla samma ledarstil så länge?
Är det nödvändigt med förändring? Varför/ varför inte
Var hämtar du din inspiration?

Strukturer

- Organisationsfrågor
Hur arbetar ni inom företaget? (Grupporienterat/individorienterat etc.)
Hur bestäms arbetstider, ledighet etc.?
Har sättet att arbeta förändrats genom åren?
Om det har/inte har förändrats, vad är anledningen till detta?
- Relationsfrågor

Har ni några titlar?(Utåt och inom företaget)
Hur skulle du beskriva relationen mellan dig och dina anställda?
Hur skulle du beskriva relationen mellan dina anställda?

- Nyanställning
Vilka egenskaper är viktiga hos er vid en nyanställning?
Hur ser anställningsprocessen ut?
Har denna process ändrats under åren?(1985-2005)

Allmänna frågor

- Vad är ledarskap för dig?
- Vilka egenskaper har en bra ledare?

Anställda:

Bakgrund/företaget

- Hur länge har du arbetat i företaget?
Vad fick dig att ta detta jobb?
Har det varit jobbiga respektive goda perioder och hur har dessa varit?
- Vad hade du för bild av företaget innan du började? (Eller visioner om personen varit med från starten)
Överrensstämmer denna "bild" med den du har idag?

Ledarskap

- Hur ser ledarskapet ut i företaget?
Vem eller vilka bär ledarrollen?
- Tycker du att ledarskapet har förändrats i företaget?
Är det nödvändigt med förändring? Varför/varför inte?
- Vad tror du Bertil svarade på frågan: Vad i ditt ledarskap är du stolt över/mindre stolt?

Strukturer

- Organisationsfrågor
Hur arbetar ni inom företaget? (Grupporienterat/individorienterat etc.)
Hur bestäms arbetstider, ledighet etc.?
Har sättet att arbeta förändrats genom åren?
Om det har/inte har förändrats, vad är anledningen till detta?
- Relationsfrågor
Har ni några titlar?(Utåt och inom företaget)
Hur skulle du beskriva relationen mellan dig och Bertil?

Hur skulle du beskriva relationen mellan dig och de andra anställda?

- Nyanställning

Vilka egenskaper är viktiga hos er vid en nyanställning?

Hur ser anställningsprocessen ut?

Har du sett någon förändring i denna process under åren du varit anställd?

Allmänna frågor

- Vad är ledarskap för dig?
- Vilka egenskaper har en bra ledare?