

FÖRETAGETS VIKTIGASTE RESURS

– EN KVALITATIV STUDIE OM CHEFERS
LEDARSKAP OCH HUR DE TAR TILLVARA
PÅ DE ANSTÄLLDAS KUNSKAP

Kandidatuppsats
Organisations- och personalutvecklare i samhället
Arbetsvetenskap, Sociologi
15hp

Madelene Einerborg
Malin Freidlitz
Josephine Haglund

HT 2013

INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK, HÖGSKOLAN I BORÅS



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Kandidatuppsats

Organisations- och personalutvecklare i samhället

Arbetsvetenskap, Sociologi, 15 hp

Utgivningsår: HT 2013

Svensk titel: Företagets viktigaste resurs – En kvalitativ studie om chefers ledarskap och hur de tar tillvara på de anställdas kunskap

Engelsktitel: The company's most important resource - A qualitative study of managerial leadership and how they take advantage of employees' knowledge

Författare: Madelene Einerborg, Malin Freidlitz, Josephine Haglund

Handledare: Goran Puaca

Examinator: Kristina Bartley

Nyckelord: Ledarskap, chefskap, knowledge management, kunskap, kunskapsstyrning, organisationsstruktur

Sammanfattning

Bakgrund

Att kunskap blivit en central och viktig del av nutidens arbetsmarknad och näringsliv är något som de flesta människor är överens om. Även allt fler företag belyser vikten av att använda den kunskap och kompetens som finns hos de anställda och ser denna kunskap som en av de viktigaste tillgångarna. Vi tänker att chefen har stora möjligheter till att påverka hur företagen tar tillvara på de anställdas kunskap. Samtidigt som vi anser att den typ av ledarskap som chefen använder kan ha en stor inverkan på hur detta sker. Vi ser vårt val av problemområde som intressant och aktuellt i och med dagens utveckling och det ökade behovet av att ta tillvara på den mänskliga kunskapen.

Syfte

Syftet med den här undersökningen är att få en bild av chefers syn på ledarskapets roll för att främja de anställdas kunskap i en verksamhet och hur cheferna arbetar konkret för att ta tillvara på kunskapen hos de anställda.

Metod

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning i form av sju semistrukturerade intervjuer med manliga och kvinnliga chefer inom privat och offentlig sektor.

Resultat

De mönster vi kan urskilja är att flertalet av cheferna var överens om att en demokratisk ledarskapsstil är den bästa för att ta tillvara på de anställdas kunskap. Något cheferna var eniga om var vikten av att ta tillvara på de anställdas kunskap. Cheferna påminde om varandra i sina svar och vi kunde inte urskilja någon skillnad mellan könen. Ett till mönster vi kan tyda är att alla chefer påverkas väldigt mycket av policys och riktlinjer och har en positiv inställning till det. Hur de arbetar i praktiken för att ta tillvara på de anställdas kunskap var genom medarbetarsamtal och utvärderingar, samt att cheferna låter de anställda utmanas och pröva på egen hand.

Abstract

Background

That knowledge has become a central and important part of today's market and economy is something that most people agree with. While more and more companies highlights the importance of using the knowledge and expertise of the employees and see this knowledge as one of the most important assets. We think the manager has great potential to influence how companies take advantage of the employee's knowledge. While we believe that the kind of leadership that the manager uses can have a big impact on how this happens. We consider our choice of problem area interesting and up to date with today's development and the increasing need to take advantage of human knowledge.

Purpose

The purpose of this survey is to get a picture of managers' views on the role of leadership in promoting the employees' knowledge in an organization and how managers working specifically to take advantage of the knowledge of the employees.

Method

We have chosen to do a qualitative study in the form of seven semi-structured interviews with male and female executives from various industries in the private and public sectors.

Results

The patterns we can draw are that the majority of managers were in agreement that a democratic leadership style is the best to take advantage of the employee's knowledge. Something managers agreed was the need to take advantage of the employee's knowledge. The managers reminded each other in their responses and we could not discern any difference between the sexes. Another pattern we can discern is that all managers is very much affected by the policies and guidelines and have a positive attitude towards it. How they work in practice to take advantage of the employee's knowledge was through performance reviews and evaluations, and that the managers let the employees challenged and try on their own.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställningar	2
1.3	Definition av centrala begrepp	2
1.3.1	Chefskap	2
1.3.2	Ledarskap	3
1.3.4	Kunskap	3
1.4	Avgränsningar	3
2.	TIDIGARE FORSKNING	4
3.	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	7
3.1	Ledarskapsstilar	7
3.2	Organisationsstruktur	8
3.3	Knowledge Management	9
4.	METOD	11
4.1	Vetenskapligt förhållningssätt	11
4.2	Val av metod	12
4.3	Urval	13
4.4	Grundläggande fakta om respondenterna	13
4.5	Förundersökning	14
4.6	Intervju som metod	15
4.7	Tillvägagångssätt	16
4.8	Etiska aspekter	16
4.9	Förförståelse	17
4.10	Utformning av intervjuguide	18
4.11	Trovärdighet och tillförlitlighet	19
4.12	Bearbetning och analys av vårt empiriska material	20
5.	RESULTAT	22
5.1	Chefskap och ledarskap	22
5.2	Ideal och självbild	23
5.2.1	Egenskaper en chef bör ha	23
5.2.2	Syn på eget chefskap	24
5.2.3	Mest användbara egenskaper	25
5.3	Tillgodotar kunskap	26

5.3.1 Ledarskapsstil	26
5.3.2 Medarbetarsamtal och utbildning	27
5.4 Policys och riktlinjer	28
5.5 Utveckling och påverkan	29
6. DISKUSSION	32
6.1 Ledarskap	32
6.1.1 Chefskap och ledarskap	32
6.1.2 Ideal och självbild	33
6.1.3 Utveckling och påverkan	35
6.2 Tillgodotar kunskap	35
6.2.1 Kommunikation, samarbete och utbildning	35
6.3 Organisation och styrning	37
6.3.1 Policys och riktlinjer	37
6.3.2 Organisationsstruktur	38
6.4 Sammanfattande diskussion	39
6.5 Metoddiskussion	40
6.6 Fortsatt forskning	41
7. REFERENSLISTA	42
7.1 Böcker	42
7.2 Elektroniska källor	43
BILAGA	44

FÖRORD

Innan vi börjar presentera undersökningen är det några personer vi gärna skulle vilja tacka.

Vi skulle vilja börja med att tacka alla de intervjupersoner som ställt upp och låtit sig intervjuas och på så vis gjort vår undersökning möjlig. Tack för den tid ni avsatt till att träffa oss och bli intervjuade och för att ni så tålmodigt och utförligt svarat på våra frågor.

Vi vill även tacka vår engagerade handledare Goran Puaca som varit till stor hjälp för oss under undersökningens gång. Tack för att du kontinuerligt granskat vår undersökning och delat med dig av dina tankar, funderingar och värdefulla kommentarer kring undersökningen.

Tack!

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

I vårt inledande kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till varför vi valt att undersöka just detta ämne. Vi kommer även genom problemformulering att precisera vårt valda problem samt redogöra för undersökningens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas sedan med definition av centrala begrepp och en beskrivning av våra avgränsningar.

Att kunskap blivit en central och viktig del av nutidens arbetsmarknad och näringsliv är något som de flesta människor är överens om. Även allt fler företag belyser vikten av att använda den kunskap och kompetens som finns hos de anställda och ser denna kunskap som en av de viktigaste tillgångarna. Detta då många företag genom att involvera kunskap i både företagskultur och i medarbetarnas sätt att tänka anser sig kunna öka sina förutsättningar för framgång. Det påstås alltså vidare att den mänskliga kunskapen blivit en viktig resurs för företagen (Alvesson, 2004:12-13). Inte minst då denna resurs till stor del kan bli avgörande för företagets möjligheter att kunna öka sina konkurrensfördelar (ibid). Vilket är något som blir allt viktigare i och med att det idag sker en ökad konkurrens mellan företag och organisationer på arbetsmarknaden. Den kunskapsbaserade ekonomin grundar sig i att kunskap ska användas för att nå ekonomisk vinst. Tekniken tar över allt mer idag i arbetslivet och istället för mänsklig kraft krävs mänsklig kunskap (Jessop, 2008:2). Allt fler produktioner flyttas utomlands i takt med globaliseringen vilket också gör att Sverige förlorar många anställningar inom produktionen. För att vara en stark aktör inom kunskapsekonomin krävs det att länder innehar kunskap om vad som efterfrågas på marknaden. Sveriges arbetsmarknad präglas därför allt mer av utbildade och kompetenta individer som tillför extra kunskap till företagen (Jessop, 2008:3-4). För att företagen på ett effektivt sätt ska kunna använda den mänskliga kunskapen har begrepp som *kunskapsstyrning* blivit allt mer aktuellt (Alvesson, 2004:12-13). Eller *knowledge management* som det också kallas. Denna typ av styrning handlar mycket om att medvetet hantera kunskapen som finns hos de anställda i en organisation. Det här kan göras med flera olika metoder, exempelvis kan det hanteras med olika tekniker för information- och kommunikationsspridning eller genom olika sätt att leda personalen samt att strukturera organisationen (Hislop, 2009:59). Något som även är inbäddat i en form av maktstruktur där politik och demokratiska bestämmelser påverkar såväl företag och organisationer som individen. Detta perspektiv belyses genom att individen har fått en annan form av identitet i dagens arbetsliv, inte enbart som ett instrument i produktionen utan även som människa (Miller & Rose, 1995:427-430).

I vår uppsats har vi valt att utgå från ett chefsperspektiv där vi vill undersöka olika chefers syn på vilken typ av ledarskap som enligt dessa är bra för att kunna ta tillvara på den mänskliga kunskapen i en verksamhet. Anledningen till att vi valt att belysa vårt problemområde utifrån chefernas perspektiv är för att vi anser att dessa har en central roll när det gäller att ta tillvara på de anställdas kunskap. Vi tänker oss även att chefen till viss del ansvarar för företaget och de anställdas utveckling och att dem därav har stora möjligheter till att påverka hur företagen tar tillvara på de anställdas kunskap. Samtidigt som

vi anser att den typ av ledarskap som chefen använder kan ha en stor inverkan på hur detta sker. Vi ser vårt val av problemområde som intressant och aktuellt i och med dagens utveckling och det ökade behovet av att ta tillvara på den mänskliga kunskapen, vilket vi även tänker oss kan vara intressant utifrån ett vetenskapligt perspektiv. I detta sammanhang ser vi det även som viktigt att lyfta att en chefs möjlighet att ta tillvara på de anställdas kunskap kan påverkas av olika maktrelationer. Däribland olika policys och riktlinjer som kan vara formulerade utifrån företagets behov samtidigt som det i vissa fall kan vara politiska önskemål och riktlinjer som måste följas. Vi tänker oss förutom detta att chefs ledarskap och hur denne tar tillvara på de anställdas kunskap även kan påverkas av organisationsstrukturen, dennes position och möjligheter att själv utveckla sitt ledarskap. Varpå vi valt att belysa dessa delar i vår undersökning.

1.1 Syfte

Syftet med den här undersökningen är att få en bild av chefers syn på ledarskapets roll för att främja de anställdas kunskap i en verksamhet och hur cheferna arbetar konkret för att ta tillvara på kunskapen hos de anställda. Samt jämföra skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap.

1.2 Frågeställningar

- Vilka egenskaper hör hemma hos en chef enligt respondenten?
- Hur ser respondenten på sitt eget ledarskap i relation till dennes allmänna syn på ledarskap?
- Hur arbetar respondenten i praktiken för att ta tillvara på de anställdas kunskap?
- Hur skiljer sig chefernas ledarskap åt beroende på kön?
- Hur skiljer sig chefernas ledarskap åt beroende på om dessa arbetar i privat eller offentlig sektor?

1.3 Definition av centrala begrepp

Vi har valt att definiera begreppen chefskap, ledarskap och kunskap. Då vi anser att det kan förekomma vissa oklarheter kring vad respektive begrepp verkligen innebär och vad som skiljer begreppen åt. Vi ser det även som relevant då dessa begrepp är centrala för undersökningen samt att vi därav ser vikten av att definiera begreppen för att läsaren ska förstå vad vi avser med respektive begrepp.

1.3.1 Chefskap

En definition av chefskap som går att utgå ifrån är att en chef är någon som genom att delegera ut uppgifter till andra får saker utförda. För en chef är det centrala att organisera, planera, övervaka och kontrollera. Vilket är något som ofta sker utan direkt tanke på hur de anställda tänker. Chefskap anses ofta vara kopplat till en specifik position som en person kan vara tilldelad eller själv anta (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009:23, 35). Vår definition av chefskap överensstämmer med denna på så sätt att vi tänker oss att chefskap är mer kopplat till en position med specifika arbetsuppgifter och olika mål att uppnå.

1.3.2 Ledarskap

För en ledare ligger fokus till stor del på individen och hur denne känner och tänker, detta kopplat till arbetsmiljö och arbetsuppgifter. En ledare är någon som andra individer eller anställda väljer att lyda av fri vilja och inte genom tvång. Ledarskap kopplas ofta ihop med begrepp som utveckling och inspiration (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009:23, 35). Ledarskap kan även ses som ett visst beteende hos en individ. Som systematiskt påverkar de övriga individerna i exempelvis en arbetsgrupp eller på ett företag att lösa och nå bestämda och uppsatta mål (Wolvén, 2000:253). Det vi avser med begreppet ledarskap är i likhet med denna definition något som en individ förtjänar och något som är kopplat till personlighet. Vi tänker oss att ett ledarskap är ämnat för att leda de anställda på rätt spår samt att coacha för att nå uppsatta mål.

1.3.4 Kunskap

Begreppet kunskap är välbekant för många, men det betyder inte att betydelsen är självklar. Kunskap har många definitioner och innehar en positiv mening. "Kunskap fyller en funktion, löser ett problem eller underlättar en verksamhet" (Granberg, 2011:514). Kunskap är ett redskap (Granberg, 2011:514). Kunskapen påverkas genom att det finns ett behov av den (Bolman & Deal, 2012:241). Det kan yttra sig genom att det är den som innehar kunskapen att lösa problemet som innehar makten (Bolman & Deal, 2012:249). Med begreppet kunskap menar vi i likhet med Granberg (2011) och Bolman och Deal (2012) att det är ett redskap som kan nyttjas för att få en maktposition eller fyller en funktion i organisationer.

1.4 Avgränsningar

Vi valde att avgränsa oss till sju företag, fyra inom den privata sektorn och tre inom den offentliga. Detta för att få tillräcklig information samtidigt som vårt fältarbete inte blev för stort i förhållande till den tid vi hade på oss. Samtidigt gjorde vi ett urval för att kunna jämföra kvinnligt och manligt chefskap. Vi valde också att titta på aspekter av konkurrens och krav på arbetsmarkanden och då mer specifikt på kunskapsallokering som knowledge management inom organisationer och i relation till ledarskapsfrågor.

2. TIDIGARE FORSKNING

Under följande kapitel kommer vi att ta upp den tidigare forskning som vi har fördjupat oss i. Vi har försökt att inkludera artiklar med olika infallsvinklar som dels belyser vårt problemområde utifrån ett samhällsperspektiv i form av de maktrelationer som påverkar. Samt utifrån ett organisationsperspektiv genom att se till hur kunskap hanteras i organisationer och företag. En artikel belyser även organisationers hierarkiska uppbyggnad. Slutligen berör vi hur detta på individnivå kommer till uttryck i olika ledarskapsstilar.

Vi har valt att ta med tidigare forskning (Svensson, 2009) kring dagens förändrade arbetsmarknad då det påverkar cheferna i deras ledarskap och de anställdas kunskap samt de kunskapskrav som finns på individen. Vi kan också koppla det till tillvaratagandet av kunskap hos de anställda. Miller och Rose (1995) har vi valt att inkludera som en del i vår tidigare forskning då vi ser den som relevant i förhållande till undersökningen. Detta då vi genom denna artikel får en djupare inblick i hur olika maktrelationer påverkar tillvaratagandet av kunskap. Samtidigt som artikeln bidrar med ett problematiserat kring ämnet. Leavitt (2005) är väsentlig för vårt arbete i den bemärkelsen att den ger oss inblick i så kallade platta och toppstyrda (hierarkiska) organisationsformer. Artikeln tar upp olika sätt att leda och styra och vad som är aktuellt och inte aktuellt på dagens arbetsmarknad. Paterson (2013) är relevant för vårt arbete då den behandlar olika ledarskapsstilar och teorier, samt visar hur chefer med hjälp av dessa olika stilar kan leda en grupp på bästa sätt. Denna artikel är en bra grund för oss då vårt antagande är att olika ledarskapsstilar hos cheferna kan påverka hur de tar tillvara på kunskapen hos sin personal. Nonaka (1994) är intressant för vårt arbete då den behandlar metoder för hur kunskap kan tas tillvara inom organisationer. Det sägs här att det måste göras någon form av åtgärd för att fånga upp kunskapen som finns hos de anställda så att den sprids inom företaget. Vi vill i vår undersökning se hur cheferna förvaltar den kunskap som finns och vilka metoder de använder sig av för att sprida kunskapen. Artikeln är intressant för oss eftersom att vi får en bredare syn på hur kunskap kan hanteras inom en organisation.

Organisationer på dagens arbetsmarknad är beroende av människor med kunskap. Kraven på arbetsmarkanden har däremot förändrats och konkurrensen för att få jobb har ökat i och med att det är individens eget ansvar att vara konkurrenskraftig och underhålla samt ständigt utöka sin kunskap. Kontrollen från arbetsgivarens sida över de anställdas arbete har på så sätt minskat. Individerna kan arbeta mer självständigt men det kräver också lojalitet från både arbetsgivare och arbetstagare. Det kan främst exemplifieras med kunskapsintensiva organisationer och kunskapsföretag samt professionella arbetsorganisationer (Svensson, 2009:218). För att gå djupare in på hur arbetsmarknaden förändrats över tid så har det skett en politisk problematisering av arbetet och arbetsplatsen. Tanken var bland annat att demokratin skulle gå hand i hand med den industriella produktionen och medborgarnas tillfredsställelse. Samtidigt som oron över arbetstagarens identitet ändrade inriktning (Miller & Rose, 1995:437-438).

Det har växt fram ett ökat intresse för den psykologiska dimensionen hos de anställda samt att i större utsträckning uppmuntra de sociala relationerna. Detta för att främja en god psykisk hälsa hos de anställda. Något som genom exempelvis självstyrande arbetsgrupper och möjlighet för individerna att kontinuerligt utvecklas kunde bli möjligt. För företag och organisationer har det dessutom blivit allt viktigare att ta tillvara på den mänskliga kunskapen hos de anställda och med en sådan här styrning och omorganisering hoppas företagen kunna öka kreativiteten, innovationsförmågan och produktiviteten (Miller & Rose, 1995:429, 440). Samtidigt som arbetstagaren allt mer kommit att uppfattas som en aktiv deltagare i verksamheten, inte enbart som instrument i produktionen utan även som människa (Miller & Rose, 1995:430). Vilket gjort att företagen inte enbart påverkats av yttre krav, utan även av vem arbetaren är, vad som gör att denne arbetar eller inte samt vad som ökar och minskar arbetarens engagemang i arbetet (Miller & Rose, 1995:429, 440). Detta problematiseras vidare genom att olika maktrelationer styr och påverkar. Samt genom att arbetstagaren förutom anställd på ett företag även är en demokratisk medborgare med det rättigheter och ansvar som det kräver (Miller & Rose, 1995:457-458).

Olika försök har gjorts för att genomföra arbetsreformationer av olika slag med tanken att skapa dessa känslomässiga band och känslan av meningsfullhet för arbetstagaren i relation till arbetet. Dessa försök har öppnat utrymme för en mängd kunskap om arbetet och arbetstagaren. Samtidigt kräver försöken att det finns kunskap om såväl den tekniska delen av arbetet som arbetstagarens psykosociala behov (Miller & Rose, 1995:457-458). När ny kunskap skapas eller förbättras så är det ett viktigt steg för företag att se till att den kunskapen förvaltas. Kunskap skapas genom ett samspel mellan den explicita och den tysta kunskapen (Nonaka, 1994:14) Explicit kunskap är tydliggjord, uttryckt kunskap som finns dokumenterat. Tyst kunskap är implicit, som individerna själva sitter på och som inte är uttalat. För att skapa och sprida kunskapen inom företaget skapas det en kunskapsspiral, detta görs genom att få individerna i organisationen att dela sin tysta kunskap genom socialisation och göra det till en pågående process (Nonaka, 1994:34).

Hierarkisk styrning existerar fortfarande trots påståenden om att den har dött ut och är förlegad. Trots att nya former av ledarskap uppkommit betyder inte det att hierarkisk styrning försvunnit. Många hierarkier har plattats ut och moderniserats i viktiga aspekter men faktum är att top-down styrning existerar. Hierarkisk styrning ger personer en innebörd i företaget, en titel. Hierarkin behövs i företag för ett effektivt arbete men täcks för att dölja den fula sidan av hierarkisk styrning för att någorlunda stämma överens med samhällets standard. Ledarskap kräver idag både horisontellt och vertikalt inflytande och agerande. Anställda följer ledare för att dem blir inspirerade men följer chefer för att dem har auktoritet och makt över beslut som belöningar och straff (Leavitt, 2005:55-61). En ledare kan använda sig av olika typer av ledarskapsstilar och teorier för att på ett bra sätt få de anställda att arbeta mot samma mål. Genom att kunna känna igen de olika teorier som finns kan ledaren utveckla sin kompetens och förbättra sitt ledarskap. Det finns dock ett antal olika ledarskapsstilar som går att använda sig av, en av dem är *transactional leadership* som innebär att ledaren erbjuder belöning utefter de prestationer som medarbetaren uppfyllt. En annan ledarskapsstil är *transformational leadership* och detta innebär att ledaren ska verka

som en förebild och få alla medarbetare till att bli inspirerade och motiverade, samt känna sig delaktiga. Ledaren skapar en vision och arbetar tillsammans med sina medarbetare för att identifiera gemensamma värderingar, detta skiljer sig från *transactional leadership*, där ledaren är mer uppgiftsorienterad och ser inte till de gemensamma åsikterna i gruppen. En tredje ledarskapsstil är *situationalleadership* som innebär att ledaren anpassar sitt ledarskap beroende på vad det är för uppgift som ska hanteras, detta ledarskap är både flexibelt och anpassningsbart (Paterson, 2013:35-38).

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta kapitel lyfter vi de teorier som är relevanta i förhållande till undersökningens syfte och frågeställningar. Vi kommer att presentera de ledarskapsstilar som är av betydelse för vår undersökning. Detta följt av en diskussion kring organisationsstruktur och avslutningsvis en redogörelse av det för oss mest relevanta delarna av knowledge management. Dessa teorier bildar tillsammans den teoretiska referensram som vi valt att använda oss av i vår undersökning.

3.1 Ledarskapsstilar

Vi ansåg det lämpligt att i vår undersökning använda oss av de teorier som finns kring olika ledarskapsstilar. Då det finns en mängd olika teorier kring ämnet (Lennéer-Axelsson &Thylefors, 2005:97) har vi valt att presentera de ledarskapsstilar vi ser som mest relevanta för vårt forskningsområde och våra frågeställningar. De ledarskapsstilar som vi valt att belysa tillhör de klassiska ledarskapsstilarna och har blivit vetenskapligt klassade under åren. Dessa är auktoritärt ledarskap, demokratiskt/flexibelt ledarskap samt låt-gå-ledarskap. Dessa klassiska ledarskapsstilar är passande därför att de belyser ledarskapet hos en individ oberoende av vilken typ av verksamhet som dennes ledarskap riktar sig mot. Alltså oberoende av om det handlar om ledarskap mot förändring, personal eller produktion (Lennéer-Axelsson &Thylefors, 2005:103).

En ledarskapsstil som är vanligt förekommande är den auktoritära ledarskapsstilen. En auktoritär ledare ser sig som överordnad och de anställda blir på så vid underordnade en auktoritär ledare. En chef som använder denna ledarskapsstil kan uppleva kritik som något som hotar dennes position och vissa problem kan alltså uppstå vid ett sådant här ledarskap. Det kan handla om att de anställda, i detta fall de underordnade, kan känna maktlöshet och brist på motivation samt vantrivsel på arbetsplatsen. Detta då dessa inte har så stor möjlighet att påverka ledarens beslut (Wolvén, 2000:123-125). En av anledningarna till att dessa problem kan uppstå beror på att en auktoritär ledare ofta fattar sina beslut utan att diskutera och respektera de anställdas åsikter. En auktoritär ledare styr ovanifrån genom att bestämma, kontrollera och ge order till de anställda. Vanligt förekommande bland auktoritära ledare är att dessa ofta ser kritiskt på sådant som kan komma att begränsa deras makt däribland fackföreningar och samverkan av olika slag. Att som chef utöva denna typ av ledarskap kan även handla om att från början visa vem det är som bestämmer för att därigenom dölja en form av osäkerhet. Den auktoritära ledarskapsstilen var vanligare förr, men ökade kunskaper om vad som är ett effektivt ledarskap har gjort att synen på ledarskap förändrats och att det idag är färre chefer som öppet vågar utöva ett helt auktoritärt ledarskap (Lennéer-Axelsson &Thylefors, 2005:104-105).

Den andra ledarskapsstilen vi valt att lyfta är den demokratiska ledarskapsstilen. Ledaren utmärks på så vis att denne är tolerant och öppen för idéer. De individer som arbetar under en demokratisk ledare får möjlighet att delta i planering och har på så vis även stora

möjligheter att påverka ledarens beslutsfattande. Kritik och diskussioner ses vidare som något positivt samt som en viktig del i att nå uppsatta mål (Wolvén, 2000:123). Enligt viss vetenskaplig forskning ses detta ledarskap generellt som det mest effektiva sättet att leda (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:109). En chef som utövar ett demokratiskt eller flexibelt ledarskap är uppmärksam på och påverkas av de anställdas tankar och synpunkter. De beslut som fattas grundar sig på verksamhetens behov snarare än på chefens personliga behov. En chef som använder denna typ av ledarskapsstil har ofta många bra egenskaper vad gäller så väl kunskap som social kompetens. Detta är något som kan komma att skapa en trygghet för de anställda som i sin tur gör att dessa blir mer villiga att ta risker samt vågar känna sig mer delaktiga i diskussioner och förändringar. En demokratisk eller flexibel ledare ser ofta sina anställda som en viktig resurs för verksamheten och belyser därav vikten av att låta dessa vara med och påverka (ibid).

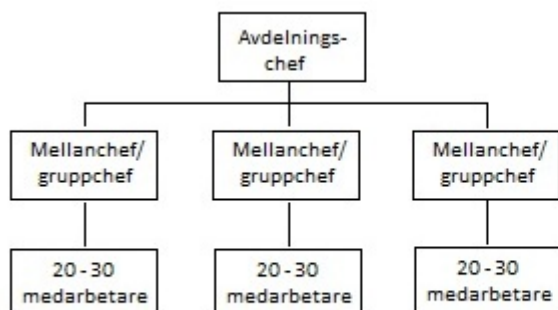
Den tredje ledarskapsstilen som vi valt att redogöra för är låt-gå-ledare. Vad som främst är karaktäristiskt för en låt-gå-ledare är att denna typ av ledare inte sätter gränser, skjuter på beslutsfattande samt smiter från sin uppgift att leda. Att en chef använder denna typ av ledarskap kan bero på att denne saknar motivation till att leda alternativt är osäker på rollen som ledare (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:107). Låt-gå-ledare kallas ibland även för Laissez faire-ledare och innebär, som namnet tyder på alltså en ledare som utövar minimal kontroll och agerar passivt i sitt ledarskap. Denna ledarskapsstil är inte kopplad till någon specifik personlighet med det påstås att en ledare som använder denna ledarskapsstil har en idé om att människor arbetar bäst under fullständig frihet. Samtidigt som detta sker utan kontroll, ramar eller annat som på något sätt begränsar individen och dennes möjlighet att uppnå sina mål (Wolvén, 2000:123).

3.2 Organisationsstruktur

Företag kan ha olika organisationsstrukturer och något som vi observerar under arbetets gång är respondentens uppfattning om hur företagets styrning är. Om cheferna har en upplevelse kring om företaget har en mer platt organisation (figur 1:2) eller mer toppstyrd (hierarkisk) styrning i organisationen (figur 1:1). Vi kopplar detta till de olika ledarskapsstilarna som beskrivits ovan då organisationsstrukturen kan påverka vilken ledarskapsstil som anammats och vice versa. Vi vill också urskilja om det finns en skillnad mellan organisationsstrukturer bland privat och offentlig sektor. Cheferna kan skiljas åt i vad de anser är bäst för att ta tillvara på den mänskliga kunskapen i organisationer och den skiljelinje vi hoppas kunna dra är vilken sorts styrning som gör detta på bästa sätt och om de också arbetar på det sättet. Vi kopplar denna teori i förhållande till vilken styrning cheferna verkar förespråka utefter vår upplevelse under intervjun samt tolkning av svaren.

Organisationsstrukturer har förändrats och utvecklats genom tiden och lågkonjunkturen som inleddes 1989 medförde nedskärningar och förändringar för organisationer på den svenska arbetsmarknaden (Granberg, 2011:734). Organisationer började anamma en ny form av ledningsstruktur som innebar att staber fick skalas bort samt personer som arbetade med utvecklings- och framtidsfrågor i företagen fick gå (figur 1:2). Förändringen medförde att dessa organisationer skiljde sig från toppstyrda organisationer då hierarkin minskades och

plattades ut. Cheferna kom allt närmare medarbetarna då mellancheferna skalades bort (Granberg, 2011:735). Något som också kännetecknar en platt organisation är att chefer ansvarar själva över allt fler medarbetare jämfört med en toppstyrd organisation vilket ökar arbetsbelastningen för cheferna (Granberg, 2011:735).



Figur 1:1 Toppstyrd organisation
Källa: Granberg, 2011:735



Figur 1:2 Platt organisation
Källa: Granberg, 2011:735

Granberg (2011) förklarar att skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet är att ett privat företag har som mål att redogöra vinst. Det som skapar vinst i sin tur är exempelvis ett företags produktion av tjänster eller varor. Detta påverkas av efterfrågan och behov hos kunderna (Granberg, 2011:164). Offentlig verksamhet i sin tur är skattefinansierad. Målet är att skapa och driva det som förtroendevalda i riksdag, kommun- eller landstingsfullmäktige bestämt (Granberg, 2011:164-165).

3.3 Knowledge Management

Det finns ett flertal definitioner av begreppet knowledge management, en av de bredare definitionerna är att knowledge management innebär allt som avser hanteringen av det som klassificeras som kunskap (Hislop, 2009:53). Vi ser här en koppling till organisationsstrukturer då det påverkar hur chefer arbetar med och vilken kontakt de har till sina anställda. En mer tydlig definition av knowledge management som man kan utgå ifrån är att det är ett paraplybegrepp som avser alla medvetna försök att behandla kunskapen hos de anställda i en organisation. Detta kan genomföras med en rad olika metoder både direkt och indirekt. Direkt genom att använda sig av olika kommunikationstekniker och indirekt genom att exempelvis hantera de sociala eller kulturella processerna inom organisationen på ett medvetet och specifikt sätt (Hislop, 2009:59).

Alvesson och Kärreman (2001) skriver om studier som gjorts för att undersöka olika koncept som definierar Knowledge management. Alvesson och Kärreman (2001) har tagit fram fyra olika sätt att se på det, dessa är *communities*, *normative control*, *extendedlibraries* och *enactedblueprints*. Dessa fyra bildar tillsammans en modell, *Model of managerial intervention* (figur 1:3). Modellen syftar till att visa att det enligt Alvesson & Kärreman (2001:1005) finns en uppdelning angående hur utnyttjandet av kunskap sker, att det antingen sker genom tekniska hjälpmedel eller att det beror på interaktion mellan människor. Ledningen kan utifrån båda dessa metoder mer eller mindre styra kunskapen.

Community är enligt modellen när ett företag väljer att sprida informationen via sociala interaktioner och inte genom tekniska hjälpmedel. I denna modell utgår man från att ledningen ska skapa en uppmuntrande miljö för att medarbetarna ska känna att de vill interagera och utbyta kunskap. Det är även lika viktigt med trygghet och tillhörighet på arbetsplatsen som det är med strikta regler och riktlinjer (Alvesson & Kärreman, 2001:1005).

Normative control är den del av modellen som riktar in sig på det sociala utvecklandet av kunskapen inom företaget men här har ledningen en större roll i processen än vad de har i community (Hislop, 2009:67). I denna modell så kan man med hjälp av företagskulturen kontrollera de anställda och på så vis även styra över hur kunskapen hanteras. Med normative kontroll fokuserar ledningen på att få alla att arbeta mot samma mål och försöker samtidigt få de anställda att känna att dem är en del av det. Stark företagskultur med tydliga riktlinjer och mål är viktigt i normative control (Alvesson & Kärreman, 2001:1006).

Extended libraries innebär att företaget använder sig av tekniska hjälpmedel för att hantera kunskapen, detta kan vara databaser eller liknande. Det finns här en avdelning som arbetar med att sammanställa kunskapen som finns i det dagliga arbetet och de anställda inspireras till att kodifiera den kunskap de besitter. Detta ska senare kunna användas av andra individer i företaget, dock bara som ett hjälpmedel, det är inga riktlinjer över hur det ska vara (Alvesson & Kärreman, 2001:1004-1005).

Enacted Blueprints, detta innebär att individerna försöker styras mer i hur de utför sina arbetsuppgifter än att endast kontrollera deras synsätt. Inom modellen så finns det *ett bästa sätt* att utföra uppgiften på. Även här vill man kodifiera kunskap som sedan kan användas av andra individer i företaget. Det skapas här en databas med all kunskap och en given ritning för hur de anställda ska hantera olika situationer, detta innebär att även de medarbetare med mindre kunskap kan ta del av denna informationen. Detta kan ses som ett sätt för ledningen att själva ta makten, då de har all kunskap i databaser som de har tillgång till (Alvesson & Kärreman, 2001:1007).

		Mode of managerial intervention	
		Co-ordination	Control
Medium of interaction	Social	Community	Normative Control
	Technostructural	Extended Library	Enacted Blueprints

Figur 1:3 Knowledge management
Källa: Alvesson & Kärreman, 2001:1005

4. METOD

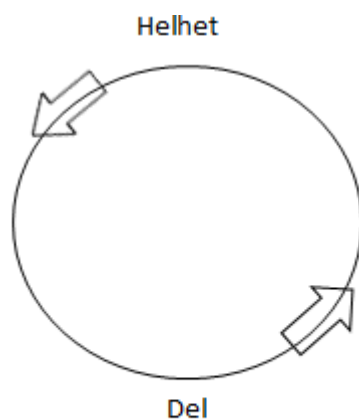
I följande kapitel kommer vi att redogöra för vilka metoder vi använt när vi genomfört vår undersökning. Vi kommer att börja med att beskriva val av metod samt berätta om vårt urval. Detta följs av en diskussion kring vetenskapligt förhållningssätt, forskningsansats och beskrivning av förundersökning. Kapitlet inkluderar förutom detta en genomgång av intervjun som metod, tillvägagångssätt, etiska aspekter, förförståelse samt utformning av intervjuguide. Vi kommer att avsluta vårt metodkapitel med en diskussion kring trovärdighet och tillförlitlighet samt hur vi bearbetat och analyserat vårt empiriska material.

4.1 Vetenskapligt förhållningssätt

För oss känns det lämpligt att använda hermeneutik som vetenskapligt förhållningssätt. Hermeneutiken bygger mycket på tolkning och förståelse av människors handlingar, med syfte att skapa en förståelse för individers beteende (Bryman, 2011:32). När det talas om hermeneutik så är meningsfulla fenomen ett centralt begrepp. För olika individer får olika saker så som exempelvis en text, en handling eller ett uttryck olika mening. Den mening som en individ tillskriver ett fenomen skiljer sig alltså från den mening en annan individ skulle tillskriva samma fenomen. Meningsfulla fenomen måste därför tolkas för att förstås. Inom hermeneutiken har man vidare skapat en metodlära för tolkning och för att kunna beskriva de villkor som möjliggör meningens förståelse (Gilje&Grimen, 2007:171-172). Inom hermeneutiken finns en grundtanke om att varje individ förstår och tolkar ett fenomen med bakgrund i dennes förflutna. Vilket innebär att varje individs bakgrund skapar olika förutsättningar för dennes förståelse av ett visst fenomen. Dessa förutsättningar avgör sedan vad som för varje individ blir något förståeligt eller oförståeligt. Det går även att se dessa förutsättningar som en slags förförståelse.

Det är av stor vikt att ta del av kontexten i och med att det är sammanhanget eller kontexten runt ett fenomen som till stor del påverkar hur fenomenet kommer att se ut (Gilje&Grimen, 2007:185). Vad som kan vara lite problematiskt är att en mening har alltid en viss betydelse för någon men att olika individer tillskriver olika fenomen olika mening och tolkning. Vilket innebär att det inte går att avgöra huruvida en tolkning är korrekt eller ej. Detta skapar en viss problematik kring vad som egentligen utgör en korrekt mening, tolkning och förståelse av ett fenomen (Gilje&Grimen, 2007:198-199).

Det finns vidare något som kallas den hermeneutiska cirkeln (figur 1:4), detta är ett av de viktigaste begreppen inom hermeneutiken, denna cirkel är sambandet mellan det som ska tolkas, förförståelsen och det sammanhang som tolkningen ska göras inom (Gilje&Grimen, 2007:187). Begreppet hermeneutisk cirkel innebär att det inledningsvis finns en förförståelse hos individen. När individens förförståelse möter verkligheten så korrigeras de förutfattade meningarna utefter den nya kännedom som denne får. Det här upprepas och blir ett återkommande förlopp (Thurén, 2007:60-61).



Figur 1:4 *Hermeneutisk cirkel*
 Källa: Alvesson & Skoldberg, 2008:193

Utifrån detta har vi alltså valt att använda just hermeneutik som vetenskapligt förhållningssätt. Vi tänker oss att hermeneutiken är bäst lämpad i relation till syftet med vår undersökning och våra frågeställningar. Då vi i vår uppsats vill få en ökad förståelse för chefers syn på ledarskap i relation till att ta tillvara på de anställdas kunskap. Denna ökade förståelse anser vi kunna få genom ett hermeneutiskt förhållningssätt. Vi har även den hermeneutiska cirkeln i åtanke då vi är medvetna om att delen endast kan förstås ur helheten och att helheten förstås ur delarna (Alvesson & Skoldberg, 2008:193). Alltså att vi för att förstå helheten och sammanhanget måste förstå meningen hos dessa delar. Vi har försökt att skapa denna förståelse genom att pendla mellan intervjuer, teorier och tidigare forskning i försök att få en helhetsbild av vårt problemområde.

4.2 Val av metod

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning där vi samlar in vårt empiriska material genom intervjuer. Detta då vi anser att denna metod är bäst lämpad i relation till vårt syfte och våra frågeställningar. Då vi vill få en djupare förståelse för chefernas syn på ledarskap. Tanken är inte att kunna göra generaliseringar utifrån resultatet utan vi är intresserade av ett begränsat antal chefer och deras syn på ledarskap, för att därigenom få en förståelse för vårt forskningsområde. Genom en kvalitativ metod där vi intervjuar våra respondenter tänker vi oss att vi får bäst förutsättningar att erhålla denna förståelse. Det gör vi då den kvalitativa studien bygger på djupgående information utifrån ett färre antal undersökningseenheter. Den kvalitativa metoden handlar mycket om närhet och inlevelse och bidrar med ett resultat som ska ge forskaren en större förståelse för det valda forskningsproblemet. Samtidigt som forskaren är intresserad av att hitta avvikande och unika egenskaper i det empiriska material som samlats in (Halvorsen, 1992:82). Vi tänker oss alltså att vi ur ett vetenskapligt perspektiv, genom en kvalitativ studie kan öka förståelsen för vårt valda problemområde. Då vi genom denna metod kan få en djup inblick i varje respondents tankar och åsikter kring ämnet.

4.3 Urval

Det urval vi har gjort grundar sig på att vi behövde respondenter med en chefsposition och som på något sätt arbetade med ledarskap. Vi strävade även efter att inkludera tre chefer från privatägda företag och tre chefer från offentlig sektor. Detta då vi ville få möjlighet att kunna jämföra chefernas ledarskap i privat respektive offentlig sektor. Vi har även strävat efter att inkludera både manliga och kvinnliga chefer för att även kunna göra vissa jämförelser vad gäller kön. Det slutliga urvalet i vår undersökning blev två manliga och en kvinnlig chef från olika delar av offentlig sektor samt tre manliga och en kvinnlig från olika privatägda företag. Alla respondenter som deltagit i undersökningen har en chefsposition med någon form av personalansvar och anställda under sig.

Det kan uppstå vissa problem vad gäller urval därför att samhällsvetare genom att se till en del i ett större sammanhang ofta har för avsikt att försöka hänvisa till den helhet som den studerade delen tillhör. Det handlar om att forskare ofta vill att den struktur eller del av verkligheten som studeras ska ses som representativ för dess helhet (Becker, 2008:78). I vårt fall tänker vi oss att ett sådant problem kan uppstå då vi gjort ett urval där vårt resultat grundar sig på ett begränsat antal chefer och deras syn. Vi låter med andra ord sju chefer tala för "alla" chefer för att därigenom försöka få en bild av vårt valda problemområde. Vi är dock medvetna om att vårt urval är begränsat och vi har i åtanke att vi inte utifrån vårt urval kan göra några generaliseringar. Detta blir viktigt då det kan bli ett urvalsproblem då det urval forskaren gör, inte alltid behöver vara representativt för dess helhet (Becker, 2008:78). Vi har försökt att undvika detta urvalsproblem genom att göra ett urval där vi inkluderar både manliga och kvinnliga chefer samt chefer från både privat och offentlig sektor. Utöver det har vi även försökt att inkludera respondenter som representerar de olika egenskaper som vi ser som relevanta i förhållande till vårt forskningsområde. Vi ser vårt urval som strategiskt. Ett strategiskt urval innebär att forskaren väljer ut undersökningens intervjupersoner utifrån redan kända egenskaper (May, 2001:121). I vårt fall ville vi inkludera intervjupersoner med en chefsposition och med någon form av personalansvar. Varpå vi genom en form av bekvämlighetsurval kontaktade personer som passade in under dessa egenskaper. Ett bekvämlighetsurval innebär att forskaren inkluderar de personer som vid undersökningstillfället finns tillgängliga för forskaren (Bryman, 2011:194). Vi har nått våra respondenter genom kontakter och anser alltså att vi förutom ett strategiskt urval har använt oss av en form av bekvämlighetsurval.

4.4 Grundläggande fakta om respondenterna

Vår första respondent som vi har valt att kalla Jan är en man som arbetar som ekonomichef och personalchef på ett privat företag. Hans mer specifika titel är *Chieffinancial officer* och han har haft denna position i företaget i sexton år och ansvarar idag för 38 anställda tjänstemän. Jan har en gymnasieutbildning med inriktning på ekonomi och ett års datautbildning utöver det. Vägen till den position han innehar idag har gått via arbetslivet då han arbetat sju år som revisor och sedan avancerat genom att byta bolag.

Respondent nummer två är en man som vi kommer att kalla Henrik. Henrik innehar en kandidatexamen inom ekonomi. Han arbetar på ett privatägt företag i Sverige och han har

arbetat där som ekonomichef i fjorton år. Han har också varit personalchef i tio år och kvalitetschef i cirka tolv år och ansvarar över närmare 50 personer. Han sitter också med i företagsledningen som adjungerad, han är alltså inte formellt invald men närvarande på mötena.

Vår tredje respondent, som vi valt att kalla Klas, arbetar sedan två år tillbaka som områdeschef för ett specifikt koncept på ett privat företag i Sverige med 45 stycken anställda, där han även sitter med i företagsledningen. Respondenten är även resultatansvarig och personalansvarig för sex personer i Sverige och fyra personer i ett utomeuropeiskt land. Klas har tidigare arbetat med personalansvar för mellan 40-120 personer på både stora och mindre företag.

Vår fjärde respondent som vi kallar Ivan innehar en utbildning som teknisk doktor. Ivan arbetar som teknisk direktör samt sedan sex år tillbaka som vice VD inom offentlig sektor i Sverige. I sin position som teknisk direktör så har han personalansvar för sex personer och i sin roll som vice VD har han ansvar över hela företaget, vilket innebär 1300 anställda. Ivan har arbetat på företaget i väldigt många år, han började som forskare och sedan dess så har han varit chef för olika avdelningar vilket inneburit personalansvar för mellan 15-150 personer.

Respondent nummer fem är en man som vi valt att kalla Tomas. Tomas är utbildad socionom med personalinriktning. Han arbetar som verksamhetsområdeschef på en offentlig myndighet i Sverige. Tomas ansvarar över 1400 medarbetare och har innehaft poster som personalchef, utvecklingschef och länsdirektör inom samma företag och har lång arbetslivserfarenhet på företaget då han började arbeta med de arbetsuppgifter som hans medarbetare har idag. Sin nuvarande position har han haft i snart sex år.

Den sjätte respondenten är en kvinnlig enhetschef som vi valt att kalla Ida. Hon arbetar som chef på ett boende inom offentlig sektor där hon ansvarar över 85 anställda. Hon började sin karriär genom att arbeta som undersköterska och har sedan arbetat sig upp till chefsposition genom att vikariat som enhetschef som sedan förlängts. Under detta avancemang har hon även läst omsorgsadministration på högskolenivå. Hon har haft sin position som enhetschef i elva år och har under dessa år bytt och flyttat mellan olika verksamheter.

Respondent nummer sju är en kvinnlig logistikchef på ett företag inom privat sektor i Sverige med totalt 25 stycken anställda. Vi har valt att kalla respondenten för Lisa. Lisa ansvarar idag inte för någon personal då företaget är i "flyttfasen" och dem för tillfället har inhyrd personal. Under hennes tidigare arbeten så har hon varit ansvarig för som mest 20 personer och hon har haft två chefstjänster med personalansvar innan den hon har nu. Lisa har i grunden en treårig gymnasieutbildning inom ekonomi.

4.5 Förundersökning

Vi fick möjlighet att i en tidigare kurs på vår utbildning börja fundera kring forskningsområde samt genomföra några intervjuer utifrån valt problemområde. Vi gjorde

sammanlagt tre intervjuer och ser detta som en form av förundersökning. Detta då vi genom att testa vår intervjuguide och dess frågor fick en stor inblick i vilka frågor som var användbara, vilka som behövde omformuleras samt vilka frågor som vi behövde utveckla. Genom denna förundersökning fick vi även en större förståelse för vårt valda problemområde. Vilket gjorde det lättare för oss att göra lämpliga avgränsningar samtidigt som att det blev enklare för oss att precisera vår problemformulering. Denna förundersökning fick oss även att inse vilka delar av forskningsområdet som vi ville arbeta vidare med och fördjupa oss i. Efter förundersökningen insåg vi att vi ville utveckla vår undersökning med någon form av jämförelse och valde därför att jämföra chefer i privat och offentlig sektor samt inkludera både manliga och kvinnliga chefer.

4.6 Intervju som metod

Intervjuer är användbara genom att dessa ger en bra inblick i hur människor känner och upplever olika saker. Samtidigt som forskaren får en inblick i den intervjuades upplevelser, åsikter och attityd till dessa saker eller områden. För att få ut mycket av intervjun och för att kunna uppnå denna insikt behöver forskaren förstå intervjusituationen och ha kunskap om dess dynamik och uppbyggnad (May, 2001:148). Under en intervju sker en form av ett samtal. Ett samtal innebär att det skapas en förståelse mellan de individer som deltar i samtalet. Detta sker genom frågor och svar då det skapas en interaktion mellan individerna (Aspers, 2007:134). Genom denna interaktion skapas vidare en relation som får mening för deltagarna. Något som i sin tur kommer att påverka både forskarens och respondentens tolkning av det som sägs. Viktigt i detta sammanhang är att deltagarna förstår varandra och att som intervjuare vara närvarande, intresserad och uppmärksam. Detta då forskarens beteende kan påverka vilken typ av information som framkommer under intervjun (Aspers, 2007:138) Vid en intervju är det ofta intervjuaren som styr genom att utgå ifrån specifika förutbestämde frågor. Vad som är viktigt att ha i åtanke är att denna form av styrning kan föra med sig en maktobalans som inte är gynnsam för intervjuaren. Förutom detta problem kan det även uppstå vissa komplikationer då ett allt för styrt samtal kan leda in intervjun att enbart handla om vissa delar av den intervjuades livsvärld. Samtidigt som en styrd intervju kan leda till att forskarens förkunskap styr tolkningen och förståelsen av det som sägs (Aspers, 2007:135).

I vårt fall har vi valt att utföra semistrukturerade intervjuer. Vid en semistrukturerad intervju använder forskaren en intervjuguide med specificerade frågor samtidigt som denna intervjuform ökar intervjuarens möjlighet att få djupa och utvecklande svar. Vilket exempelvis kan ske genom de följdfrågor som en semistrukturerad intervju tillåter (May, 2001:150-151). Vi tänker oss att semistrukturerade intervjuer är lämpligt i vårt fall då vi vill kunna utgå ifrån en intervjuguide med förutbestämde frågor som är samma för alla respondenter. Detta för att till viss del kunna jämföra respondenternas svar i kommande analys. Samtidigt som denna intervjuform ger oss möjlighet att ställa följdfrågor och fördjupa oss i vissa delar av intervjuerna beroende på de svar som varje respondent anger. Vi tänker oss även att vi genom semistrukturerade intervjuer undviker risken för att helt styra intervjun och genom det även minska risken för de problem som en allt för styrd intervju kan medföra. Exempelvis vad gäller problemet med maktobalans som kan undvikas genom att som forskare försöka skapa en god atmosfär där den intervjuade ges mer makt.

Vilket forskaren lättast kan skapa genom att vara medveten om att just en maktobalans kan förekomma (Aspers, 2007:135). Vi tänker oss i likhet med detta att vår medvetenhet har gjort att vi under intervjuerna haft i åtanke att försöka skapa en trevlig atmosfär. Detta har i sin tur öppnat för möjligheten att få den djupa inblick i problemområdet som vi önskat. Samtidigt som vi ser vårt val att ha semistrukturerade intervjuer som en del i att undvika uppkomsten av detta problem.

4.7 Tillvägagångssätt

Vi har intervjuat sju personer varav fyra arbetar på företag som tillhör den privata sektorn och tre som arbetar inom den offentliga sektorn. Vi har träffats på respektive respondents kontor. Intervjuerna skedde under en period på tre veckor i november och december 2013. Varje intervju tog mellan 30 till 45 minuter. Vi har varit två som varit med under varje intervjutillfälle, där en ställt frågorna och den andre främst fokuserat på att lyssna och anteckna. Vi har varierat mellan intervjutillfällena men båda har haft möjlighet att ställa följdfrågor om det krävts. Vi har informerat våra respondenter innan intervjun börjat att de är anonyma i den mån att läsaren inte kan veta vem respondenten är och att materialet som används i denna undersökning inte kan återkopplas till dem eller företaget de arbetar på. Alla respondenter tillät inspelning av intervjun. Inspelningarna har endast varit för eget bruk och har underlättat för oss både vid transkribering, resultatbeskrivning och analys. Inspelning är en hjälp för forskaren då detta gör det lättare för forskaren att få en fullständig redogörelse av det respondenten säger. Vilket är en fördel då forskare som gör kvalitativa studier ofta är intresserade av både vad som sägs och hur det sägs. Samtidigt som inspelningen kan göra att forskaren inte behöver distraheras allt för mycket av att anteckna allt som sägs, utan kan istället koncentrera sig mer på själva intervjun och följa upp det respondenten delger (Bryman, 2011:428).

4.8 Etiska aspekter

Det finns enligt vetenskapsrådet fyra grundläggande huvudkrav när det gäller forskningsetiska principer som man måste följa inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Dessa huvudkrav är konfidentialitetskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002:6). Först är det informationskravet som ska uppfyllas, det innebär att respondenten måste få veta syftet med undersökningen innan denne deltar (Vetenskapsrådet, 2002:7). Detta krav tillgodosåg vi då vi själva har utfört intervjuerna och varit noga med att förklara syftet med undersökningen innan intervjun startade. Krav nummer två som måste uppfyllas är samtyckeskravet och detta innebär att respondenten själv har rätt att bestämma ifall denne vill medverka eller ej (Vetenskapsrådet, 2002:9). Eftersom att vi har kontaktat alla respondenter och frågat ifall de vill medverka frivilligt så har dem då haft en möjlighet till att avböja. Vi var även noga med att förklara att ifall det var något under intervjun som respondenten inte ville svara på så gick vi vidare till nästa fråga. Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som vi har samlat in ska behandlas på ett konfidentiellt sätt, det innebär även att ingen mer än vi i gruppen ska kunna ta del av informationen (Vetenskapsrådet, 2002:12). Det tillgodoser vi då det inte kommer innehålla någon information i undersökningen som kan kopplas till vem respondenten är eller vilket företag denne arbetar för. Med tanke på detta krav har vi valt att byta ut

respondenternas riktiga namn till fiktiva. Det sista kravet som måste uppfyllas är nyttjandekravet, med det menas att den information som vi samlat in om respondenterna endast får användas i forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002:14). Det kommer endast vara vi som gör undersökningen som får ta del av den insamlade informationen, ifall våra opponenter vill se våra transkriberingar kommer alla uppgifter om vem respondenten är och vilket företag denne arbetar för att raderas så det inte går att koppla intervjun till någon. Materialet kommer inte att vara tillgängligt för någon utomstående efter att undersökningen är färdigställd.

4.9 Förförståelse

Vår förförståelse är att många chefer och ledare tycker att de tar tillvara på de anställdas kunskap. Att dem lyssnar bra och har god kommunikation med sina anställda. Vi tror att många kommer nämna att de har medarbetarsamtal som en möjlighet för de anställda att nå fram med sina egna mål och förhoppningar. De flesta chefer kommer förmodligen också anse att deras företag är så kallade platta organisationer vilket blir en svår uppgift för oss att nå ett slutgiltigt svar på då det är svårt att avgöra i vilken mån företagen arbetar efter en sådan organisationsstruktur eller ej. Vi förmodar att de som arbetar inom den offentliga sektorn är hårdare styrda av policys och riktlinjer än vad de som arbetar inom den privata sektorn är. Detta för att den offentliga sektorn präglas av anpassningsprogram och ekonomiska nedskärningar och cheferna blir på så vis mer påverkade i sina beslut. Våra antaganden är att chefer inom den privata sektorn också möter dessa problem men inte i lika hög grad och inte lika ofta och regelbundet. Vi tror också att vilken ledarskapsstil en chef har kan påverka hur dem tar tillvara på de anställdas kunskap. En demokratisk/flexibel ledarskapsstil som innefattar mer kommunikation med sina anställda tror vi på ett större plan fångar in de anställdas kunskaper medan en auktoritär ledarskapsstil gör att chefen kan missa användbara egenskaper hos sina anställda. Vid jämförelse mellan kvinnliga och manliga chefer tror vi att männen tenderar att använda ett tydligare och rakare ledarskap än kvinnorna. Vad gäller alla chefer så anser vi att deras självbild kommer stämma överens med deras idealbild av hur en chef bör vara samt att vi antar att respondenterna tenderar att framhäva sig själva som mindre auktoritära ledare än vad de i själva verket är. Ytterligare ett antagande som vi har är att skillnaden mellan chefskap och ledarskap kommer enligt respondenterna vara att ledarskap innebär mer fria tyglar för de anställda och fokus på samarbete samt motivation. Chefskap innefattar, enligt vårt antagande, däremot mer fokus på regler, struktur och målstyrning.

Becker talar om två olika sorters föreställningar, vetenskapliga och substantiella. Substantiella föreställningar innefattar grundinformation som vi i detta fall har för att välja problemområde för vår undersökning (Becker, 2008:23). Det kan vara egenskaper som vi tror cheferna kommer nämna om sig själva, till exempel att de har en bra kommunikation med sina anställda. Vår bild om problemområdet kan bli allt mer detaljerad desto mer information vi har om ämnet, även om den visar sig vara provisorisk. Vetenskapliga föreställningar i sin tur handlar om abstrakta komponenter som enbart kan betraktas av individer som är belästa och kultiverade inom området på ett professionellt sätt. Detta påverkar hur personen ser på ämnet och innefattar inte stereotypiska föreställningar utan i

vårt fall innebär det olika ledarskapsstilar exempelvis (Becker, 2008:28). Vi anser att vi har substantiella föreställningar då vi har studerat ämnet en längre tid i vår utbildning (jmf Becker, 2008:23). Att vissa av våra föreställningar är vetenskapliga ser vi då vi har läst in oss på ämnet och använder oss av tidigare teorier och vetenskapliga artiklar som vi sedan ska koppla till resultatet (jmf Becker, 2008:28).

4.10 Utformning av intervjuguide

När vi formulerade frågorna i vår intervjuguide har vi försökt att tänka på att i så stor utsträckning som möjligt inleda frågorna med "hur". Detta då det hjälper oss att minska risken för att våra respondenter ska inta en försvarsposition då dessa besvarar våra frågor. Frågor som inleds med "hur" öppnar även upp för möjligheten att få mer utförliga, redogörande och detaljerade svar (Becker, 2008:6). Vi har valt att skapa en intervjuguide, indelad i tre olika delar som vi valt att kalla bakgrund, respondentens allmänna syn på ledarskap och respondentens syn på sitt eget ledarskap. Denna uppdelning valde vi för att få en bra struktur i intervjun samt för att underlätta för tolkningen i kommande analys av resultatet. Under respektive huvudrubrik har vi formulerat relevanta frågor som vi valt utifrån undersökningens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden inleds med frågor rörande respondentens bakgrund. Med dessa frågor är tanken att få reda på den grundläggande information om våra respondenter som vi anser oss behöva för att kunna koppla till de resterande frågorna. I denna del har vi valt frågor i syfte att få reda på respondentens utbildning, position i företaget, karriärväg och antalet anställda.

I intervjuguidens andra del har vi valt att lägga fokus på hur respondenten allmänt ser på ledarskap. Här har vi valt frågor som vilka egenskaper en chef bör ha och vad som är chefens viktigaste roll på en arbetsplats.

Frågorna är tänkta att ge en helhetsbild av respondentens syn på ledarskap men vi såg det även som relevant att ha med ett par frågor som riktar sig mer tydligt mot vårt problemområde. Därav har vi alltså även inkluderat frågor som ger svar på chefernas syn på ledarskapets roll för att främja de anställdas kunskap. I denna del av intervjun har vi även valt att lyfta en fråga angående respondentens syn på skillnaden mellan chefskap och ledarskap. Detta har vi gjort av den anledningen att vi anser att det finns vissa oklarheter kring vad som egentligen menas med respektive begrepp. För att fördjupa intervjun ytterligare vill vi få en inblick i hur varje respondent ser på sitt eget ledarskap. Vi har här valt att ta med en fråga om hur respondenten mer konkret arbetar för att ta tillvara på de anställdas kunskap. Denna fråga såg vi som relevant då den dels är starkt kopplad till vårt syfte samtidigt som denna fråga möjliggör vissa jämförelser med hur respondenten svarat på övriga frågor. Vår tanke är exempelvis att vi ska kunna urskilja om respondentens syn på vad som är ett bra ledarskap för att ta tillvara på så mycket som möjligt av de anställdas kunskap, överensstämmer med hur denne konkret arbetar för att göra det.

Vidare lyfter vi även en fråga angående hur respondentens ledarskap påverkas av företagets policys och riktlinjer. Med denna fråga är vår tanke att få en bild av hur respondenternas ledarskap styrs av dessa. Vi ser frågan som viktig i och med att vi vill kunna jämföra

respondenternas ledarskap utifrån om dessa arbetar inom privat eller offentlig sektor. Att inkludera en fråga som denna känns även relevant då vi har en förståelse om att policys och riktlinjer kan påverka olika mycket beroende på inom vilken sektor respondenten arbetar. Vi har valt att avsluta intervjun med att fråga om respondentens ledarskap förändrats över tid och om detta i så fall påverkat hur företaget tar tillvara på de anställdas kunskap. Anledningen till att vi valt att inkludera dessa frågor är främst för att vi vill kunna se hur respondentens ledarskap utvecklats och hur det har påverkat tillvaratagandet av de anställdas kunskap.

4.11 Trovärdighet och tillförlitlighet

Det talas ibland vid kvalitativa undersökningar om intern och extern validitet, där den interna validiteten innebär att det som forskaren undersöker och observerar ska överensstämma med de teorier som forskaren använder och utvecklar. Den interna validiteten kan bli stark i en kvalitativ studie genom att forskaren har kontakt och är delaktig med en viss grupp individer under en längre period. Den externa validiteten handlar om hur väl resultatet av en undersökning kan generaliseras till andra situationer och sociala miljöer (Bryman, 2011:352). Vi har försökt att i vår undersökning tillgodose detta genom att sprida ut våra intervjuer under en längre period för att på så vis förlänga deltagandet i det sociala fältet och där igenom öka möjligheterna till att få en god intern validitet. Vi ser även att vi i och med att vi under hela forskningsperioden varit i kontakt med både teorier och begrepp som rör forskningsområdet ökat den interna validiteten.

Vad gäller en kvalitativ undersöknings reliabilitet talas det ibland om extern och intern reliabilitet. Den externa reliabiliteten innebär huruvida en undersökning är replikerbar, alltså kan upprepas vid flera tillfällen. Något som i en kvalitativ studie kan vara svårt att uppfylla då de sociala miljöer som studeras oftast inte är exakt lika vid flera tillfällen. En strategi som skulle kunna öka den externa reliabiliteten i en kvalitativ studie är dock att den forskare som ämnar upprepa en undersökning antar liknande social roll som den tidigare forskaren gjort. För att på så vis kunna jämföra det som framkom i den senare undersökningen med den som gjorts tidigare på ett mer tillförlitligt sätt. Den interna reliabiliteten innebär att om en undersökning genomförs av fler än en forskare så ska samtliga vara överens om hur det som framkommer under undersökningsprocessen ska tolkas (Bryman, 2011:352). Vi tillgodoser inte den externa reliabiliteten eftersom att vi endast gör en undersökning och inte ämnar att fortsätta med vidare studier kring vårt ämne. För att ge möjlighet för andra forskare att upprepa vår undersökning och då kunna säkerställa den externa reliabiliteten så har vi försökt att utförligt beskriva vår roll och vårt tillvägagångssätt. Den interna reliabiliteten har vi försökt att tillgodose genom att vi tillsammans kommit överens om hur det som framkommer i undersökningen ska tolkas.

Förutom detta påstås det ibland att kvalitativa forskare bör bedöma kvaliteten i undersökningen utifrån tillförlitlighet snarare än validitet och reliabilitet (Bryman, 2011:353). Med tillförlitlighet menas i detta fall att kvalitén i en kvalitativ undersökning bör bedömas utifrån trovärdighet, vilket kan kopplas till den interna validiteten som tidigare beskrevs. Även begreppet överförbarhet är centralt och kan kopplas till den externa

validiteten. Förutom dessa bör undersökningen bedömas utifrån pålitlighet som går att jämföra med en undersöknings reliabilitet (Bryman, 2011:353).

Med begreppet trovärdighet menas att den sociala verkligheten som studeras ska beskrivas på ett trovärdigt sätt. Detta kan göras genom att forskaren säkerställer att undersökningen utförs utifrån de regler som finns gällande forskning. Samt att de respondenter som deltar i undersökningen får bekräfta att forskaren uppfattat det som sagts och respondenternas sociala verklighet på rätt sätt (Bryman, 2011:353-355). Vi har försökt att öka uppsatsens trovärdighet genom att på ett utförligt sätt beskriva hur vi har genomfört vår undersökning och vad varje steg inneburit för oss. Vi har dock på grund av undersökningens omfattning inte haft möjlighet att genomföra någon respondentvalidering. Något som vi i annat fall hade sett som önskvärt.

I en kvalitativ undersökning studeras ofta en mindre grupp individer med vissa gemensamma egenskaper. Därav handlar den kvalitativa undersökningen mer om djup än om bredd. Därför uppmanas kvalitativa forskare när det gäller begreppet överförbarhet att fokusera på att ge täta beskrivningar med många detaljer. Detta då en utförlig beskrivning gör det enklare för andra personer att bedöma huruvida resultatet av undersökningen är överförbart till en annan miljö eller inte (Bryman, 2011:355). Något som vi i vår undersökning har försökt att tillgodose genom att under hela forskningsprocessen beskriva vårt tillvägagångssätt på ett redogörande sätt. Vid resultatbeskrivningen har vi försökt att beskriva det empiriska materialet på ett utförligt och noggrant sätt, samt med direkta citat från våra respondenter. Vilket vi alltså ser som en del i att försöka tillgodose en möjlighet till överförbarhet trots att vi genomfört en kvalitativ undersökning.

Vad gäller pålitligheten i en kvalitativ undersökning krävs det att forskaren har ett granskande synsätt. För att genom det säkra att en fullständig redogörelse för forskningsprocessens alla faser inkluderas (Bryman, 2011:355). Pålitligheten i vår undersökning har vi försökt att tillgodose genom att under processen och speciellt i metoddelen utförligt redogöra för hur vi gått tillväga. Vi har även försökt att ha ett granskande synsätt genom forskningsprocessen, vilket vi gjort genom att försöka lyfta både negativa och positiva synvinklar på de metoder vi använt. Tid och omfattning på undersökningen har dock gjort att vi inte haft möjlighet att låta någon i vår närhet bedöma huruvida detta följts. Något som annars hade varit önskvärt för att kunna säkerställa pålitligheten i undersökningen.

4.12 Bearbetning och analys av vårt empiriska material

Varje intervju transkriberades direkt efter att intervjun ägt rum. Genom att transkribera intervjuerna struktureras intervjusamtalet på ett sätt som underlättar för kommande analys. Den mängd som skrivs ut, hur detta görs och graden av exakthet avgörs beroende på undersökningens syfte, natur och beroende på vilka tillgångar forskaren har i form av tid och pengar (Kvale, 1997:155). Genom transkribering av intervjuerna bibehåller forskaren vidare intervjupersonens uttryckssätt. Transkriberingen leder dock även till en stor mängd textmassa. Av den anledningen menas ibland att forskaren bör börja med analysen av det empiriska materialet under processens gång och inte vänta tills alla intervjuer är genomförda

och transkriberade. En annan fördel med att arbeta på detta sätt och att kontinuerligt analysera det insamlade materialet är att det skapar en medvetenhet hos forskaren. Detta i form av att forskaren exempelvis kan uppmärksamma olika teman under intervjuerna som denne sedan kan välja att belysa mer i kommande intervjuer (Bryman, 2011:428-430). Vi har transkriberat samtliga sju intervjuer utifrån de inspelningar som gjorts. Vi har försökt att göra detta så specifikt och detaljerat som möjligt. Vi började analysarbetet redan under intervjuerna och fördjupade och utvecklade analysen även under och efter själva transkriberingen. Vilket hjälpt oss att upptäcka intressanta aspekter av det empiriska materialet som vi sedan haft möjlighet att fördjupa oss mer i. Vi upplevde att detta var till vår fördel i och med att det gjort det lättare för oss att under arbetets gång hitta relevanta kopplingar till teorier och tidigare forskning.

När samtliga intervjuer var genomförda och transkriberade började vi koda det empiriska materialet, vi började dock delvis med kodningen redan efter första intervjun. Att börja i tidigt skede med kodningen kan bidra till en ökad förståelse av det empiriska materialet (Bryman, 2011:523-525). Vi kodade allting var för sig för att sedan jämföra och diskutera oss fram till ett antal teman som vi såg som relevanta för att beskriva det viktigaste i resultatet. Detta gjorde att vi kunde välja att fokusera på det empiriska material som var det mest intressanta för vår kommande analys. De teman vi valde att utgå ifrån var *chefsskap och ledarskap, ideal och självbild, tillgodotar kunskap, policys och riktlinjer* samt *utveckling och påverkan*. Under kodningen är det även bra att försöka börja finna olika kopplingar mellan empirin och den litteratur som finns inom ämnet (Bryman, 2011:525). Detta var något som vi hade i åtanke under kodningens gång och försökte hitta relevanta kopplingar till den litteratur vi läst. Kodningen är endast en del av analysen, ett hjälpmedel för att få fram det viktigaste av den information som respondenterna angivit (Bryman, 2011:525). Tolkningen av det transkriberade materialet har skett utifrån den hermeneutiska principen. Där vi tänker oss att respondenternas uttalanden bildade delar som i sin tur tolkades av oss och bildade helheter som vi sedan fört samman i analysen och som tillsammans skapat en större helhet. Vi har sedan använt vår teoretiska referensram och tidigare forskning för att utveckla en större och djupare förståelse för helheten och vårt problemområde. I analysen har vi förutom detta även reflekterat över vårt empiriska material i förhållande till vårt syfte och de frågeställningar vi har.

5. RESULTAT

I kapitlet som följer kommer vi att presentera det empiriska material som vi samlat in i vår undersökning. Detta kommer vi att göra genom en resultatpresentation indelad i olika teman som valts utifrån undersökningens syfte och frågeställningar. Det första temat är *chefsskap och ledarskap*. Det andra temat är *ideal och självbild* och vårt tredje tema har vi valt att kalla *tillgodotar kunskap*. Det fjärde temat är *policys och riktlinjer* och vi avslutar vår presentation av det empiriska materialet med temat *utveckling och påverkan*. Då våra respondenter är lovade anonymitet har vi i resultatpresentation använt oss av pseudonymer.

5.1 Chefskap och ledarskap

Vad gäller respondenternas syn på ifall chefskap och ledarskap skiljer sig åt, så är majoriteten överens om att dessa begrepp innebär två olika saker. Det är endast en respondent, Jan, som inte håller med de andra respondenterna här. Jan menar att chefskap och ledarskap egentligen går hand i hand. Han säger vidare att är man inte en bra ledare så är man inte en bra chef och tvärtom. Jan anser dock vidare att det som skulle kunna skilja en chef från en ledare om det ska vara något, är att en chef är den personen som måste ta de svåra besluten och även ofta meddela det till dem anställda. Jan exemplifierar det såhär:

"Det man kan tolka in i det är att en chef kan behöva ta mer obekväma beslut. Vi fick till exempel varsla massa folk här 2008 och det är klart att det är svårt." - Jan

Flertalet av respondenterna skiljer chefskap och ledarskap åt genom att chefskap är en formell ställning och position som individen innehar på företaget. Det handlar för vissa respondenter om att chefskap är mer inriktat på målstyrning och att anpassa sig efter det som företaget vill. Respondent nummer sex, Ida, menar att chefskap innebär ett uppdrag som hon måste utföra som styrs av politikernas målsättning. Ida känner även att hon inte kan påverka sitt chefskap så mycket utan att hon måste utföra det som hon blir tillsagd att göra. Även Klas är inne på samma spår som Ida angående att chefskapet är något som styrs ovanifrån då han menar att som chef är man inte bara ansvarig för personalfrågor, utan även att de finansiella målen som finns uppsatta för företaget följs.

Det finns en tydlighet i många av respondenternas åsikter om att chefskap är en position som kan nås men att ledarskap innebär något annat. Henrik menar att chefskap är något man får genom sin formella ställning och ledarskap handlar om så mycket mer. Han påpekar att det handlar om att sätta sig själv åt sidan och hålla sig i bakgrunden. Som ledare ska man inte vara dominant för då finns risken att medarbetarna kvävs, istället är det viktigt att släppa fram dem och låta alla göra fel. Precis som Henrik säger att man som ledare ser till de övriga i gruppen och inte i första hand till sig själv, så menar även vissa andra respondenter att ledarskap är något som utövas tillsammans i gruppen. Ivan menar att hela ledarskapet går ut på samarbete och enligt Tomas så är ledarskap inte något man bara kan få, som en chefsposition, utan något man förtjänar.

Att kunna leda sin personal åt rätt och samma håll är även viktiga punkter i ett ledarskap, då både Ida och Lisa menar att i ledarskapet är det lättare att bestämma hur de vill leda sin personal och på så vis se till så att gruppen och flödet fungerar. Även Klas är inne på att ledarskap innebär att kunna coacha sin personal utefter de behov som finns inom gruppen, då han säger:

"Ledarskap gäller främst hur man agerar med eller tillsammans med sina medarbetare eller det sammanhang som man ingår i. Ledarskap kan vara väldigt direkt och coachande eller inför personer som är mer erfarna så leder man på ett annat sätt, som inte kräver lika mycket coaching. Så ledarskap är väldigt situationsanpassat." - Klas

5.2 Ideal och självbild

5.2.1 Egenskaper en chef bör ha

Vad gäller respondenternas syn på vilka egenskaper en chef bör ha så råder det delad mening mellan majoriteten av respondenterna kring att en chef bör vara lyssnande, lyhörd för de anställdas behov och att kunna fatta beslut. Utöver dessa egenskaper hade respondenterna lite olika uppfattningar kring vilka egenskaper en chef bör ha. Jans åsikter skiljde sig åt från resterande respondenter då han utifrån hur företaget ser på sin personal beskriver hur en chef bör vara. Han lyfter även vikten av att vara ett föredöme för sina anställda och menar att:

"När vi i företaget tittar på personal så går vi efter tre K:n och det är karaktär, kemi och kompetens, i den ordningen också. För att om du anställer någon med en bra karaktär även om han skulle ha lite mindre kompetens så är han eller hon alltid benägen att förändra sig och växa. Men däremot om man anställer en som har jättebra kompetens men som har en dålig karaktär så kan du inte lita på personen och det kommer aldrig att funka. Och detta jobbar vi hårt med och det tror jag är bra egenskaper att även som chef ha en bra karaktär i första hand och att man är lojal med det företag man jobbar med. Även att man som chef är arbetsam och trovärdig och som i exempelvis min position så kan jag ju inte fuska med pengar utan jag måste föregå med gott exempel." - Jan

Klas tankar kring en chefs viktigaste egenskap är åtskild genom hans sätt att koppla vilka egenskaper en chef bör ha i relation till personalen och beskriver detta så här:

"Att vara lyhörd för vad man kan förvänta sig av den personal man har, försöka se bakom deras formella kompetens. Om jag förstår mera av mina medarbetare så kan vi tillsammans också åstadkomma mer. Att ta sig tid att lära känna sina medarbetare är viktigt." - Klas

Tomas svar skiljde sig åt från de övriga då han menar på att det handlar om att vilja vara chef och beskriver vilka egenskaper en chef bör ha på detta sätt:

"Det jag tycker är viktigt det är framförallt att man vill vara chef och att man är motiverad för att leda andra och påverka. Jag tycker det är viktigt att en chef kan lyssna, möta

människor, att en chef kan fatta beslut, motivera och engagera. Ja det är massa med fina egenskaper som en chef bör ha.” - Tomas

Lisa belyser speciellt vikten av att en chef bör vara kommunikativ och beskriver detta på följande sätt:

“Väldigt viktigt att man är kommunikativ åt alla håll, åt både personal och ledning, men som chef är det mycket viktigt att kunna kommunicera med sin personal för att få dem att känna att dem är viktiga och så att dem får veta saker och ting om hur läget ser ut.” - Lisa

5.2.2 Syn på eget chefskap

Henrik tror på ett konsekvent ledarskap. Han lyfter att man inte får vela för mycket utan att det tydligt måste framgå vad som gäller. Något som han även beskriver är att det nog är en viktig egenskap att som chef ha modet att släppa fram andra. Ida utgår ifrån hur hon själv vill att hennes chef ska vara och menar då på att en chef måste vara lyhörd och ha empati. Samtidigt som en chef också måste kunna ta beslut och vara rak och tydlig i sitt ledarskap. Hur varje respondent ser på sig själv som chef skiljde sig åt och respondenterna angav svar med stor variation. Jan ser sig själv som en lyssnande chef och ansåg sig vara väldigt diplomatisk. Han tror även att hans anställda skulle beskriva honom på detta sätt men tillägger att han även tror att dem tycker att han är en chef med mycket humor. Henrik däremot såg sig som en chef som främst uppmuntrar de anställda att prova på nya saker och som en chef som de anställda alltid kan fråga om råd och stämna av med om de kör fast med något. Han lyfte även vikten att som chef låta de anställda utmana sig själva. Vad som var utmärkande för den tredje respondenten Klas var att han lyfte både positiva och negativa sidor han såg hos sig själv som chef. Klas beskriver sig själv som snäll och krävande och poängterar att han kan vara lite slarvig som chef därför att han arbetat som chef så länge. Han menar att en chef måste vara närvarande och anser att han själv ibland slappnar av och låter saker slinka igenom för mycket vilket han anser kan skapa problem. Klas tror att även hans anställda har denna bild av honom och anger att de anställda nog skulle beskriva honom som en bra chef med koll på läget. Samt en chef som är tuff och rak ibland och som inte förmildrar i onödan. Klas pekar vidare på att en chef är någon som pekats ut av ledningen och beskriver detta på följande sätt:

“Vissa är födda till att vara chef men absolut inte alla. Som chef är du aldrig en i gänget utan du är tillsatt av ledningen för att utföra en arbetsuppgift och för att åstadkomma ett resultat och medarbetaren förväntar sig styrning och feedback, gärna också med ett gott humör.” – Klas

Ivan beskriver sig själv som en ganska bra chef som inte tar så stora risker. Han belyser vidare att denna typ av chefskap kan vara på både gott och ont samtidigt som han berättar att han själv har svårt att peka med hela handen. Vilket han förklarar kan bli en svårighet speciellt i vissa situationer där konflikter uppstår. Han tänker sig att de anställda vid konflikter vill att chefen ska komma in och lösa situationen. Det är något som Ivan inte riktigt tycker fungerar utan han förespråkar snarare att i positionen som chef måste tvinga

medarbetarna att själva lösa konflikter så långt det går. Då han menar att om chefen skulle lägga sig i för mycket kan det skapa en dålig relation mellan chefen och de anställda. Tomas åsikter skiljer sig från resterande respondenters genom att han lyfter sig själv som en prestigelös chef som tycker om att träffa folk och möta medarbetare i olika sammanhang. Han beskriver vikten av att skapa en dialog och samsyn och ser sig som en chef som tycker att det är roligt på jobbet. Tomas menar att det går att göra jobbet roligt även om själva arbetsuppgifterna ibland är tråkiga. Han menar vidare att detta är en viktig del av hans sätt att leda och han blir triggad av att åstadkomma en bra verksamhet. Tomas tänker sig att de anställdas bild av honom överensstämmer med den han själv har. Då han menar att de nog skulle beskriva honom som lyssnande, social och engagerad, med ett starkt intresse för organisationen och dess utveckling.

Ida beskriver sig själv som en rak och tydlig chef. Vidare skiljer hennes syn på sig själv som chef från de övriga respondenterna då hon även lyfter sin yrkeserfarenhet som en del av hennes chefskap och beskriver sig själv som chef så här:

“Jag känner att en styrka för mig som enhetschef är att jag arbetat som undersköterska i många år. För min personal kan aldrig komma och säga att jag inte förstår deras situation och det är många som uppskattar. Samtidigt som jag i och med den kunskapen även kan hjälpa till med de boende om det skulle behövas. Vilket skapar en helt annan trovärdighet hos mig som chef.” - Ida

Den syn Lisa har på sitt chefskap skiljer sig också från de övriga respondenternas genom att hon pekar på att hon vill leda med sin grupp och inte över dem. Samt att hon tror på ett coachande ledarskap där alla måste samarbeta. Både Ida och Lisa tror att deras anställda skulle beskriva dem på liknande sätt som de själva gjort. Lisa utvecklar dock sitt svar genom att poängtera att hon haft mestadels manliga anställda och menar att detta kan påverka genom att killar kan hon få lite dit hon vill.

5.2.3 Mest användbara egenskaper

Respondenternas mest användbara egenskaper i rollen som chef yttrar sig på många olika sätt då flertalet respondenter anger olika egenskaper. Klas och Ivans svar överensstämmer till viss del då båda anger att erfarenheten de bär med sig är det dem har mest nytta av. Klas beskriver varför erfarenhet är viktigt på följande sätt:

“Jag har varit med förut både i med- och motgång. Jag har varit med i många situationer med personalfrågor och jag tror mina medarbetare har nytta av det. Jag hetsar inte upp mig i onödan utan jag sätter det i perspektiv och ser ifall det är viktigt eller inte.” –Klas

Ivan lyfter förutom erfarenhet att han även är strukturerad och han förklarar varför den egenskapen är bra genom följande uttryck:

“Jag är strukturerad och kan nog bryta ner problem även om dem är väldigt stora. Jag har nog förmågan att bryta ner de stora problemen till mindre beståndsdelar och förklara att vi kan inte ta allt på en gång utan måste ta problemen successivt och det är viktigt.” – Ivan

Även Lisa är inne på att struktur är viktigt och nämner förutom det att hon är väldigt ordningsam. Hon ser dessa egenskaper som viktiga och i kommande citat förklarar hon detta och beskriver varför dessa egenskaper är användbara:

“Jag är väldigt ordningsam och strukturerad, jag är bra på att ha en helikopterblick ner och se vad det är som behöver göras och är mest optimalt. Det blir lättare om man vet vart saker finns och hur man ska hantera olika situationer och det blir enklare att organisera, man behöver inte leta efter saker och ting i en timma.” - Lisa

De övriga respondenternas syn på vilka egenskaper dem har mest nytta av skiljer sig åt från person till person. Jan bedömer att lyssna är en viktig och användbar egenskap och förklarar samtidigt vikten av humor i arbetet. Då han tänker sig att många konflikter kan lösas genom humor. Han ser dessa egenskaper som viktiga därför att han tror att människor generellt tycker att det är jobbigt med någon som hela tiden kommer ovanifrån och dikterar krav. Samtidigt som han tänker sig att dessa egenskaper är bra för att de öppnar upp människor så att dessa utför ett bättre arbete. Förutom detta så förespråkar Jan ett mer personligt ledarskap och känner ibland att han nog kan upplevas mer som en vän än som en chef. Vad han även lyfter är att detta ibland kan vara en svår roll då han dels är arbetstagare och kollega. Samtidigt som han ska representera företaget i rollen som chef och därigenom förväntas vara chef över dem som också är hans kollegor, något som Jan menar kan skapa vissa konflikter. För Henrik är engagemang centralt och han påstår att hans egna engagemang och viljan att släppa fram och få de anställda engagerade är en viktig egenskap som han har stor nytta av. Tomas däremot förklarar sin mest användbara egenskap med att ha en god verbal förmåga därför att han har en åsikt om att kommunikation är avgörande när man arbetar med människor. Idas upplevelse skiljer sig från övriga genom att hon anser att hennes mest användbara egenskap är att hon är envis och att hon inte ger upp förrän hon slutfört det hon påbörjat. Hon tar tag i saker och åtgärdar dem. Vilket hon menar är chefens uppgift och ser som något självklart. Hon ser dessa egenskaper som viktiga för att hon tänker sig att hennes anställda förväntar sig det samtidigt som hon anser att det krävs i och med att hon är ansvarig inte bara för personalen utan hela boendet.

5.3 Tillgodotar kunskap

5.3.1 Ledarskapsstil

Respondenterna är överens om att ett ledarskap som präglas av kommunikation och förståelse är bäst för att ta tillvara på de anställdas kunskap. Jan och Henrik uttrycker sig tydligt om att det verkligen inte är ett auktoritärt ledarskap. Klas kan däremot känna att det behövs en blandning av ett demokratiskt och auktoritärt ledarskap då det gör det lättare att behålla fokus och nå verksamhetsmålen men samtidigt vill han att alla ska känna sig delaktiga. Henrik anser att ett demokratiskt ledarskap är det bästa sättet om det innefattar

tydliga regler och ramar. Medarbetarna får på så vis rätt uppfattning om vad de ska utföra och när det ska vara klart samtidigt som de får fria händer om hur de ska utföra det. Tomas nämner också att ett motiverande ledarskap är bra och Lisa anser att delaktighet i personalens arbete är viktigt för att hon då får upp ögonen över vilka behov som finns. Ivan liksom Tomas medarbetare arbetar delvis i team och Ivan uttrycker sig att det är viktigt vid en rekrytering att se till så att teamet fungerar tillsammans och att rätt kompetens hamnar på rätt plats.

För att som ledare bäst ta tillvara på de anställdas kunskap anser respondenterna att det är viktigt att uppmuntra de anställda. Henrik menar att det är viktigt att släppa fram sina medarbetare ”*låta dem testa sina vingar lite*” och att det är tillåtet att göra fel. Alla respondenter uttrycker sig om att det är viktigt att ta reda på vad medarbetaren vill och vad dem har för förväntningar på arbetet och arbetsgivaren samt vilka förutsättningar som behövs. Återigen är kommunikation nyckeln. Ida och Tomas förklarar att dem båda har stor nytta av sin erfarenhet inom, i Idas fall branschen och i Tomas fall företaget, då de båda på så sätt vet hur det är och förstår medarbetarnas situation.

5.3.2 Medarbetarsamtal och utbildning

Alla respondenter håller i medarbetarsamtal och ser det som en möjlighet för att kommunicera mer med varje individ på företaget. Ida menar att samarbete är viktigt i deras organisation för att alla ska trivas, alla får göra det som dem är bra på och så flyter arbetet på genom att personalen samarbetar. Jan förklarar att medarbetarna får chans att gå på kurser och utvecklas om medarbetarna vill, de försöker släppa dem och låta dem växa i rollen. Han berättar också att alla inte vill utvecklas och att en del heller inte klarar det och att det då gäller att lyssna på varandra och hitta en lösning. Han menar också att det är svårare att kommunicera och se behoven för de anställda på ett kontor som är beläget på annan plats i landet än vad det är med de som han möter dagligen. Klas och Henrik delegerar uppgifter men låter sina medarbetare klara sig på egen hand samtidigt som de finns som back-up och hjälp om det behövs. Klas nämner också hur viktigt det är med positiv feedback och att det är lätt att glömma när man förväntar sig ett resultat. Han menar också på att han kanske delegerar mer än vad som krävs ibland. Henrik förklarar och visar hur de dokumenterar och följer upp de utbildningar medarbetarna går på för att kunna utnyttja den kunskap medarbetarna besitter när det behövs.

Ivan ger oss en bild av hur de mer konkret tar tillvara på de anställdas kunskap på följande vis:

”Vi har vidareutbildning på olika sätt för att ta tillvara på kunskapen, allt från att varje person på företaget ska gå en kurs tre gånger per år för att lära sig mer om sitt yrke exempelvis ledarskap, rapportering eller dylikt. Det finns också dem som jobbar i projekt här men samtidigt läser kurser på högskolan för att få mer kompetens. Sen har vi ett omfattande program hur vi vill ta tillvara på medarbetaren på ett bra sätt, här finns information om hur vi ska ta tillvara på den kompetens som finns i företaget på bästa sätt. Sedan har vi ett omfattande ledarskapsprogram där alla ledare går ett tvåårigt program för

att kunna bli bättre ledare och kunna ta tillvara på medarbetarnas kompetens på ett ännu bättre sätt, det är även viktigt att få med alla arbetare redan från början på samma spår så att alla arbetar mot samma mål.” - Ivan

Tomas förklarar att han mest reser i sitt yrke för att kunna träffa medarbetare, lokala ledningsgrupper och partners, detta för att få idéer och förslag om hur företaget kan utvecklas. Han får också respons om sättet de arbetar på nu fungerar bra eller inte.

”Första maj körde vi in team som organisationslösning där vi tidigare jobbat väldigt mycket enskild anställd för sig. Och nu låter vi teamen vara grunden för arbetsorganisationen. Och då blir det ju teamen som levererar mycket av synpunkter och idéer och inspel till den. Så idén är ju att fånga väldigt mycket underifrån. (...) Vår egen sjukfrånvaro blir bara mindre och mindre och det tror jag teamlösningen är en bra förklaring till.” - Tomas

Även Lisa har ett konkret exempel på hur hon arbetar för att ta tillvara på sina anställdas kunskap:

”Jag försöker få alla att vara där jag tror att dem skulle passa bäst. Som när jag började här hade vi en kille som jobbade på golvet, som hade jobbat i några år, och jag kände nog att han var ganska trött på sitt jobb. Och det var perfekt för vi hade en kille som alltid jobbade övertid inne på kontoret, så jag frågade då killen som jobbade på golvet ifall han ville göra något annat eftersom jag såg att han var trött på sitt jobb. Han var villig att prova ett tag och sedan trivdes han väldigt bra med det jobbet och det slutade med att han blev ansvarig för lagret och transporten. Så han växte väldigt mycket här på företaget, så sådant är väldigt bra att försöka se, vart och hur personer kan utvecklas.” - Lisa

5.4 Polycys och riktlinjer

Att företagets polycys och riktlinjer på ett eller annat sätt påverkar ledarskapet är majoriteten av respondenterna överens om. Henrik menar att det påverkar väldigt mycket eftersom att han måste följa företagets mål, han har inte något annat alternativ utan ser det som självklart att följa de regler som finns och med detta så påverkas ledarskapet. Även Klas och Ivan anser att ledarskapet påverkas mycket av de riktlinjer som finns, båda är dock också överens om att det är väldigt viktigt att det faktiskt finns regler att förhålla sig till. Båda respondenterna anser att riktlinjerna ska vara tydliga och gälla för alla och att det är speciellt viktigt i större företag.

Ivan exemplifierar det med att säga:

”Men det är också viktigt att som chef vara ett föredöme, det går inte säga att vi har polycys om att vi ska köra små tjänstebilar och så kör jag själv en stor mercedes, det är jätteviktigt. Polycys ska gälla för alla inte bara medarbetarna utan även cheferna.” - Ivan

Jan hävdar även han att policys påverkar hans ledarskap väldigt mycket men att det även styrker han som ledare och hans sätt att leda. Företaget har en *Codeofconducts* som talar om hur dem ska hantera personalen, detta är speciellt viktigt eftersom att de arbetar internationellt och då med andra kulturer. Jan anser att dessa olika förhållningssätt stärker hans ledarskap eftersom att han själv delar denna grundsyn om människor och att det finns något fast att luta sig tillbaka på. Tomas talar även han om att de visioner och riktlinjer som han arbetar efter är inspirerande för honom och att det då självklart blir roligare att leda personalen mot de mål som finns.

Lisa hävdar att det finns mycket riktlinjer att följa och att hon som chef självklart måste arbeta efter dessa, däremot är hon inte lika övertygad som de andra respondenterna att hennes ledarskap påverkas så mycket av de regler som finns. Lisa menar att det finns något som heter civil olydnad och att det är något som hon tillämpar, eftersom att de beslut som kommer uppifrån i organisationen inte alltid är de bästa alternativen. Då organiserar hon om en aning för att få det att passa organisationen på en lägre nivå.

Den respondent som är mest avvikande i sitt svar är Ida, hon säger:

"Tala om för mig hur jag ska göra så följer jag det. Hellre det än att jag ska hitta egna vägar och det blir fel. Jag vill ha mer av det för jag tycker att det är bra, för det blir lätt för mig, jag gör som jag blir tillsagd. Så det påverkar mitt ledarskap, det blir bättre för då blir jag säker på att så här är det, det här kan jag gå ut med. Det är tryggt att ha dessa att luta sig tillbaka på och gör mig mer trygg i mitt ledarskap." - Ida

Hon menar att det är en trygghet för henne att ha riktlinjer att anpassa sig efter. De policys som finns påverkar inte hennes ledarskap så mycket, detta eftersom att hon redan är så inne i de riktlinjer som finns. Ida är väldigt nöjd med att ha klara regler och mål att arbeta efter och hon menar att organisationen som hon arbetar för inte hade fungerat utan dessa.

5.5 Utveckling och påverkan

Hur respondenternas chefskap har förändrats över tid var delvis olika svar från alla individer, det fanns dock en sak som de flesta var överens om och det var trygghet. Respondenterna ansåg att med tiden och desto mer erfarenhet de får så ökar även tryggheten i rollen som ledare. Ödmjukhet var en annan egenskap som många av respondenterna lyfte fram, att de med tiden lärt sig att lyssna mer på sina medarbetare. Samt att kunna och våga lyfta fram sina medarbetare och på så vis tona ner sig själva. Henrik menar att:

"Man blir tryggare och har lättare för att lyfta andra. Och glädjas i det också. Och se att det är ju faktiskt en glädje, nu har jag gjort något bra för att min medarbetare har blivit bättre. Det kan man ju känna en viss tillfredställelse i, att man ser att människor blir bättre runt omkring en. Och det tror jag kommer med tiden. Det tror jag inte man har från början utan det är någonting som växer fram, en mognadssak helt enkelt." - Henrik

Ivan anser att han har lärt sig att inte peka med hela handen utan att han måste se till alla individer och ta in deras åsikter för att få ett fungerande samarbete och en tillit inom gruppen.

Även Ida är inne på att hon med tiden har utvecklats till att våga lita mer på andra. I början av sin karriär så kände hon att hon kunde allt och visste bäst men med tiden har hon nu insett att det var fel tankesätt. Så idag använder hon sig mer av den personal som finns runtomkring henne och har släppt på kraven att hon själv måste kunna allt.

Lisa och Tomas anser båda två att de under åren har blivit säkrare på sig själva och inte längre bryr sig om vad andra tycker utan går efter sitt synsätt och sina egna värderingar om hur de vill utöva sitt ledarskap. Klas är mer inne på att hans ledarskap har blivit tydligare med åren och att han idag fokuserar på hur de kan nå företagets uppsatta mål på ett mer effektivt sätt, detta görs bland annat med att konkretisera och tydliggöra målen för alla medarbetare.

Jan trycker mer på att han lärt sig vara hårdare med åren, att det som ledare är viktigt att ibland kunna sätta ner foten och vara tuff. Han menar även att det med åren kan bli lättare att få respekt som ledare, att åldern då blir en styrka. Tomas pekar konkret på att det är hans utveckling som chef som påverkat, eftersom att han blivit säkrare och tryggare med åren så vågar han också nu driva större utvecklingsfrågor. Även hans erfarenhet inom företaget gör att han vet vilka han ska involvera i projekt för att saker och ting ska hända och utvecklas. Ifall ledarskapets förändring har påverkat hur företaget tar tillvara på de anställdas kunskap var flertalet av respondenterna överens om att det har påverkat. Jan säger att han tror att ledarskapet dels varit en del av att företaget han arbetar på har expanderat. I takt med att företaget har blivit större så har även mer resurser lagts på att ta tillvara kompetensen som finns då även personalstyrkan växte och det inte längre kunde vara endast en person som hade all kunskap. Nu menar Jan att det finns personer som ansvarar för mindre delar inom företaget och på så vis är dem bättre på att ta tillvara på allas spetskompetens. Klas säger att hans ledarskap har påverkat tillvaratagandet på kunskap inom företaget då han genom åren har anställt sådana personer med lite högre kompetens än vad tjänsten egentligen kräver, detta har han gjort för att han ville höja hela kompetensnivån inom sin avdelning på företaget.

Lisa pekar även hon konkret på att hennes utveckling har bidragit då hon förmodligen har blivit mer lyhörd för de behov som finns av kompetensutveckling hos personalen. Henrik anser mer att det beror på vilket klimat det finns på företaget och att det bidrar till ifall kunskapen tas tillvara på eller inte och detta kan han som ledare försöka påverka genom att ha ett öppet klimat. Henrik ger ett exempel om att det är viktigt att alla vågar uttrycka sig och komma med idéer på möten, alla personers idéer måste mötas med respekt även om det är en idé som inte fungerar.

Ida anser att hennes ledarskap har gjort att det blivit mer effektivt tillvaratagande av de anställdas kunskap, hon menar att många påpekar att just hennes anställda har hög

kompetens. Ivan är den enda respondenten som hade svårt att svara på frågan och menar att hans ledarskap har förändrats men att han inte vet hur och därmed inte känner att han har ett svar på frågan.

6. DISKUSSION

I kapitlet som följer kommer vi att föra en diskussion kring hur vi kopplar vårt resultat till syftet, den tidigare forskning och de teorier som vi lyft i undersökningen. I kapitlet kommer vi förutom detta även att besvara vår frågeställning. Vår diskussion och analys har vi byggt upp på samma sätt som resultatet för att läsaren ska få en tydlig bild av undersökt område. Varpå vi valt att presentera vår diskussion i form av att återigen utgå ifrån de teman som vi nyttjade i vår resultatpresentation. Utöver detta diskuterar vi kring organisationsstruktur och avslutar med en sammanfattande diskussion.

6.1 Ledarskap

6.1.1 Chefskap och ledarskap

Majoriteten av respondenterna är överens om att chefskap och ledarskap skiljer sig åt och då innebär två olika saker. Flera av respondenterna menar att chefskap är en formell ställning och position som innehas inom företaget. Det finns även en gemensam tanke om att med ett chefskap så ligger fokus på att styra efter de mål som företaget arbetar efter, både med personalfrågor och när det gäller finansiella mål. Här kan vi se likheter till den definition av begreppet ledarskap som vi belyst tidigare i undersökningen. Den definitionen innebär att chefskap är kopplat till en position inom företaget men samtidigt att kontrollera och planera verksamheten (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009:23, 35).

När det gäller ledarskap har respondenterna tankar om att det handlar om mer än vad chefskap gör, det är inte endast en position utan något som man förtjänar. Henrik, Klas och Ivan påpekar att ledarskap präglas av samarbete, Henrik menar även att tillit till sin personal är viktigt. Klas anser också att det är viktigt att coacha sin personal utefter individens behov. Att ledaren måste ha förmågan att kunna leda sin personal åt samma mål är viktigt och med hjälp av ledarskapet är det enligt Ida och Lisa lättare att göra detta på sitt egna vis. Här tolkar vi det som att den definition på ledarskap som de flesta av respondenterna anger är likvärdig med ett demokratiskt ledarskap (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:109). Eftersom att den ledarskapstypen inriktas mycket på de anställdas behov och att delaktighet är viktigt. I vår teoridel belyser vi vidare att anställda följer en ledare för att dem blir inspirerade men följer en chef för att dem har auktoritet (Leavitt, 2005:55-61). Med detta kan vi också se likheter med våra respondenters åsikter, då flertalet av respondenterna anser att ett chefskap är en formell ställning medan ledarskap är något man förtjänar. Våra egna tankar bygger vidare på detta och vi anser att ledarskap handlar om att kunna coacha sin personal på rätt väg och bygger på samarbete med de anställda. Det finns likheter i respondenternas tankar och våra antagande, som att coaching och motivation är viktiga faktorer inom ledarskapet. Ett chefskap innebär enligt oss att individen måste förhålla sig till och styra efter regler och struktur, respondenternas åsikter går här hand i hand med våra då flertalet menar att ett chefskap innebär fokus på företagets mål. Våra antaganden och respondenternas åsikter var i denna fråga väldigt lika.

6.1.2 Ideal och självbild

I en av våra frågeställningar ville vi undersöka hur respondentens allmänna syn på chefskap överensstämmer med dennes bild av sig själv som chef. Vi fick väldigt olika svar på hur en chef bör vara. Två egenskaper som var utmärkande var att respondenterna ansåg att en chef bör lyssna och vara lyhörd för de anställdas behov. Dessa begrepp kopplar vi främst till den demokratiska ledarskapsstilen då denna ledarskapsstil ofta förknippas med en chef som både är uppmärksam och påverkas av de anställdas idéer och tankar. Samtidigt som en demokratisk ledare ofta låter sina anställda vara med och påverka då dessa ser sina anställda som en viktig resurs för verksamheten (Lennéer-Axelson &Thylefors, 2005:109) (jmf Svensson, 2009:218). I resultatet framgick även att några av respondenterna ansåg att en chef bör kunna motivera och engagera sina anställda. I Jans beskrivning framgick även att en chef bör vara en förebild för sina anställda. Samtliga dessa egenskaper kopplar vi till ledarskapsstilen *transformationalleadership* som vi belyst i den tidigare forskning vi använt oss av (Paterson, 2013:35-38). Kopplingen grundas på att denna ledarskapsstil handlar mycket om att ledaren ska fungera som en slags förebild med syfte att få alla medarbetare till att bli inspirerade och motiverade, samt känna sig delaktiga (ibid).

Att som chef kunna fatta beslut är också en av de egenskaper som respondenterna lyfter. Vi ser ingen konkret koppling mellan denna egenskap och någon specifik ledarskapsstil då vi uppfattar beslutsfattandet som en övergripande del av chefskapet. Vi anser dock att det går att göra en begränsad koppling till det auktoritära ledarskapet. Det gör vi då detta ledarskap är mer inriktat på att visa vem det är som bestämmer (Lennéer-Axelson &Thylefors, 2005:104-105). Något som vi vidare kopplar till Idas tankar kring att en chef bör vara rak och tydlig samtidigt som hon belyser vikten av att som chef kunna fatta beslut. Dessa egenskaper går även att tolka till *transactional leadership* som innebär ett ledarskap som är mer uppgiftsorienterat (Paterson, 2013:35-38).

Samtliga respondenter har olika syn på hur de själva är som chefer. Vi upplever även att det i resultatet framgick att ingen av respondenternas beskrivning av hur en chef bör vara passade helt in med den syn respektive respondent hade på sitt eget chefskap. Detta var något som vi inte hade förväntat oss då vi hade en tanke kring att respondenternas idealbild och självbild skulle vara mer förenade. Vad Lisa poängterar i sin beskrivning av sig själv som chef är att hon vill leda med sin grupp och inte över den. Samt att hon tror på ett coachande ledarskap med mycket samarbete (jmf Svensson, 2009:218). Det finns en tydlig koppling mellan Lisas sätt att leda och den demokratiska ledaren. Där de främsta likheterna är att en demokratisk ledare är någon som vill skapa trygghet för de anställda för att genom det göra dem mer delaktiga i förändringar och diskussioner (Lennéer-Axelson &Thylefors, 2005:109).

En demokratisk ledare är öppen och tolerant samt vill ge sina anställda möjlighet att vara med och planera och påverka (Wolvén, 2000:123). Jan är inne på liknande spår som Lisa och ser sig som en lyssnande och diplomatisk chef och beskriver vidare hur han tänker sig att människor nog tycker att det är generellt jobbigare med någon som kommer och bara styr ovanifrån. Han menar istället att han försöker skapa en personlig kontakt med sina anställda,

men lyfter även de svårigheter som en sådan relation kan medföra. Jans sätt att leda tolkar vi i likhet med Lisas som starkast kopplat med det demokratiska ledarskapet samtidigt som vi ser vissa likheter med ledarskapsstilen låt-gå-ledare. Då det främst är karaktäristiskt för en låt-gå-ledare att tendera att skjuta på beslut samt ha vissa svårigheter med att sätta gränser (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:107). Något som vi tänker oss kan bli en svårighet i Jans situation då det nog kan uppstå vissa problem gällande beslutsfattandet i och med att han är så bra vän med sina anställda. Ivans tankar om sig själv som chef där han menar att han är en chef som inte tar så stora risker samt att han har svårt att peka med hela handen är något som vi också kopplar till låt-gå-ledaren. Då vi tänker oss att detta kan skapa vissa oklarheter som i sin tur kan påverka beslutsfattande och utveckling negativt. Även delar av Klas beskrivning av hur han ser på sig själv som chef överensstämmer med ledarskapsstilen låt-gå-ledare då han menar att han ibland slappnar av lite för mycket i sin roll som chef. Något han menar kan leda till att han låter vissa saker slinka igenom för lätt och att det vidare kan skapa vissa problem. Klas tror dock att hans anställda även skulle beskriva honom som rak och tydlig. Vilket är egenskaper som snarare passar in med den auktoritära ledarskapsstilen.

Vi ser även kopplingar mellan Idas syn på sig själv som chef och den auktoritära ledarskapsstilen. Då hon beskriver sig själv som rak och tydlig och menar att hennes erfarenhet skapar en trovärdighet hos henne som chef. Hon menar även att hon är envis och att det är viktigt för henne att ta tag i saker och åtgärda dem. Vi tolkar Idas ledarskap som målinriktat och ser vissa likheter till *transactional leadership*, där ledaren tenderar att vara uppgiftsorienterad (Paterson, 2013:35-38). Vi hade en tanke om att de manliga och kvinnliga chefernas ledarskapsstilar skulle skilja sig mer åt och att de manliga cheferna skulle visa tendens på att använda ett mer rakt och tydligt ledarskap än kvinnorna. Utifrån resultatet upplever vi dock Ida som den av våra respondenter som använder det rakaste och tydligaste sättet att leda.

De mönster vi kan se gällande ideal och självbild är att våra respondenter har en relativt enad bild av hur en chef bör vara samt vilka egenskaper en chef bör ha. Detta oberoende av huruvida respondenten arbetar i privat eller offentlig sektor. Vi ser även att respondenterna oavsett kön anger liknande svar gällande detta. Vi uppfattar vidare att den bild varje respondent har av hur en chef bör vara inte helt stämmer överens med varje respondents bild av sig själv som chef. Hur varje respondent såg på sig själv chef skiljde sig vidare till viss del åt mellan respondenterna. Vilket gjort det svårt för oss att kunna urskilja några specifika mönster gällande detta. Något som i sin tur även skapat svårigheter när det gäller att upptäcka mönster mellan hur de manliga respektive de kvinnliga respondenterna svarat. Då vi anser att den typ av chefskap varje respondent anser sig använda inte kan kopplas till huruvida respondenten är man eller kvinna. Vi ser heller ingen tydlig koppling mellan detta och vilken sektor respondenten arbetar i. En tolkning vi gör utifrån detta är således att den typ av ledarskap som varje respondent använder beror mer på andra faktorer än på just kön eller huruvida respondenten arbetar i privat eller offentlig sektor. Sammantaget tolkar vi det som att de svar respondenterna anger gällande ideal och självbild över lag stämmer bäst överens med det demokratiska ledarskapet.

6.1.3 Utveckling och påverkan

Utifrån vårt resultat kan vi se att de flesta respondenterna anser att deras ledarskap har utvecklats med tiden. Desto fler år som chef ledde enligt alla respondenterna till ett ledarskap där respondenterna kände sig tryggare i sin roll. Några av respondenterna menar att de med tiden blivit mer ödmjuka och lärt sig lyssna mer på sina medarbetare samt att kunna lyfta fram och inspirera dem. Henrik menar att han tror detta är en mognadssak. Denna typ av ledarskap skulle kunna liknas med *transformationalleadership* (Paterson, 2013:35-38), där tanken är att ledaren ska vara en förebild och motivera sina anställda. Även Ivan menar att han lärt sig se till alla individer och att fokusera mer på en tillit inom den grupp han leder. Lisa, Tomas och Ida anser också att deras ledarskap har utvecklats positivt under åren, exempelvis genom att våga lita mer på sina anställda och då låta dem bli mer involverade i besluten. De lyfter även att de nu vågar utgå mer efter deras egna tankar och åsikter om hur dem vill leda gruppen. Denna syn är i likhet med ett demokratiskt ledarskap (Wolvén, 2000:123) där medarbetarna i gruppen får möjlighet att delta i ledarens planering och kan få vara med och påverka. Sammantaget ser vi ett mönster att de flesta respondenter har utvecklat sitt ledarskap på en mognadsnivå och att dem flesta känner att de blivit bättre ledare med åren och med den erfarenhet dem fått.

Utifrån vårt empiriska material ville vi också se ifall utvecklingen av respondenternas ledarskap hade påverkat hur företaget tar till vara på de anställdas kunskap. De flesta av respondenterna var här eniga om att det hade påverkat på något vis. Klas menar att det är på grund av att han som ledare har anställt medarbetare med högre kompetens än vad som egentligen krävts för tjänsten. Lisa hävdar att hennes utveckling har bidragit till att företaget tar vara på kunskapen bättre då hon har lärt sig att uppmärksamma de behov som finns hos de anställda. Vi tolkar att Lisa använder sig av ett *situationalleadership* (Paterson, 2013:35-38), då hon anpassar sig utefter de behov som finns hos de anställda för tillfället. Henrik säger att det är klimatet på företaget som påverkar hur kunskapen tas tillvara, alltså att ett öppet klimat krävs så att de anställda vågar dela med sig av sina åsikter. Detta kopplar vi till den tidigare forskning som vi tagit upp som menar att det är viktigt att den tysta kunskapen delas inom företaget genom socialisation (Nonaka, 1994:34). För att detta ska bli möjligt är det då som Henrik säger viktigt att det är ett klimat där medarbetarna vågar uttrycka sig och även vågar göra fel. Sammanfattningsvis kan vi se mönster gällande att utvecklandet av respondenternas ledarskap kan bidra till hur företaget tar tillvara på den kompetens som finns, dock på lite olika sätt beroende på vilket företag och vilken respondent det gäller.

6.2 Tillgodotar kunskap

6.2.1 Kommunikation, samarbete och utbildning

Respondenterna var överens om att kommunikation och inblick i de anställdas situation är det bästa sättet för att ta tillvara på kunskapen hos de anställda. Vi kan genom vårt empiriska material se ett mönster om att samtliga chefer anser att de tar tillvara på de anställdas kunskap (jmf Miller & Rose, 1995:429, 440). Våra respondenter anser att de har god kommunikation med majoriteten av sina anställda och att dem lyssnar på sina medarbetare (jmf Hislop, 2009:59). För att gå in på hur cheferna mer konkret tar tillvara på de anställdas

kunskap så anser många att det först är viktigt att förstå vad de vill och kan. Det framgår att det är viktigt att känna sina medarbetare och det görs bäst genom att ha bra kommunikation (jmf Svensson 2009:218). I stort sett alla respondenter genomför medarbetarsamtal för att ge dem anställda en chans att beskriva vad de vill ha ut av sin tjänst samt att chefen anser sig få en tydligare bild av vad medarbetaren är i behov av.

Lisa, Tomas och Ida förklarar alla att de försöker visa sig för sina anställda och visa att de finns som hjälp och mottagliga för åsikter. Lisa kunde på så vis upptäcka att en av hennes anställda kunde utvecklas genom att börja arbeta på kontoret medan Tomas kunde se hur de projekt och förändringar som infördes faktiskt fungerade i praktiken. Ida kände att hon visar att hon är en i arbetslaget då hon kan arbetsuppgifterna på grund utav tidigare tjänst inom samma bransch och därmed kan avlasta vid behov. Henrik och Klas var tydliga med att de gärna låter sina anställda utmanas och testa sina vingar men att de också finns som back-up när det behövs (jmf Svensson, 2009:218). Henrik pratar också om vikten av uppföljning och dokumentation för att ta tillvara på de anställdas kunskap genom exempelvis vilka utbildningar de får vilket stämmer in på det Nonaka (1994) menar med att det är viktigt att förvalta kunskapen (jmf Nonaka, 1994:14, 34). Ivans företag arbetar också dem med genomförliga medarbetarsamtal och övningar för att verkligen få ut allas åsikter och styrkor.

Ivan och Tomas arbetar även med team i deras organisationer och passar på så vis in i mallen om Community som Hislop pratar om då de i teamarbeten utbyter kunskap, i gruppen finner medarbetarna även en tillhörighet genom den kunskap individen tillför (jmf Alvesson & Kärreman, 2001:1005). Även Lisa och Tomas uttrycker sig om att ett motiverande ledarskap är bra samt att delaktighet i personalens arbete är viktigt, även detta är en av huvudaspekterna i Community, ledningen ska skapa en uppmuntrande miljö och kommunikation genomsyrar företaget. Kommunikationen sker i verkligheten och inte genom teknik (ibid).

Normative Control känns också som något som vi ser i vissa utav företagen. Vi ser en likhet i de offentliga företagen men det framgår tydligt från Henrik och Klas sida att deras företag arbetar på detta sätt (jmf Alvesson & Kärreman, 2001:1006). I Normative Control är det hög fokus på att nå målen samt styrning över hur kunskapen hanteras. Detta samtidigt som företaget arbetar för att alla ska känna sig delaktiga och betydelsefulla (ibid).

Vi ser ett mönster i hur kunskap hanteras och tas tillvara på i organisationer och att det är ett väldigt likvärdigt tillvägagångssätt för samtliga respondenter. Detta oavsett om respondenten är man eller kvinna eller arbetar inom privat eller offentlig sektor. Ett till mönster vi kan urskilja är att det framgår att de flesta förespråkar en demokratisk ledarskapsstil då de gärna motiverar, engagerar och låter sina anställda ta plats (jmf Wolvén, 2000:123).

6.3 Organisation och styrning

6.3.1 Policys och riktlinjer

Att företagens policys och riktlinjer på något sätt påverkar ledarskapet är majoriteten av respondenterna överens om. I vår förförståelse förmodar vi att de som arbetar inom offentlig sektor måste anpassa sig mer efter de policys som finns än de som arbetar inom privat sektor eftersom att den privata sektorn styrs hårt av politiska beslut. Vi kan med hjälp av vårt empiriska material se att Ida, som arbetar inom offentlig sektor, menar att hon inte påverkas så mycket av de riktlinjer som finns eftersom att hon redan är så inne i det. Hon anser också att organisationen inte skulle fungera utan klara regler och förhållningssätt. Ida säger inte rakt ut att hon blir styrd av de regler som finns men vi skulle kunna tolka att våra antaganden besannas här genom att se helheten i hennes åsikt. Ivan och Tomas, som också arbetar inom offentlig sektor, menar att dem styrs av de riktlinjer som finns men även att de inte har några problem med det. Tomas anser att riktlinjerna är inspirerande och Ivan menar på att det är viktigt att även han följer de regler som finns och att han ska vara ett föredöme för sina anställda. Gemensamt för de inom offentlig sektor blir då att de styrs av strikta regler men att ingen av dem har problem med det.

Jan, Henrik och Klas arbetar alla inom privat sektor men även dessa respondenter är överens om att policys och riktlinjer styr deras ledarskap. Inte heller någon av dessa respondenter hävdar att policys är ett problem utan snarare att det är en trygghet och självklarhet. Lisa menar att det finns policys och riktlinjer men att hon inte styrs så mycket av dessa, hon väljer att tänka om och anpassa beslutet så att det passar organisationen. Respondenternas övergripande svar motsäger våra antaganden om att den privata sektorn styrs mer av policys än vad den offentliga sektorn gör, vilket förvånade oss då vi trodde detta skulle vara mer tydligt. Vad som, enligt vår tolkning, skulle kunna vara en bidragande faktor till det som respondenterna hävdar är vilken position individen innehar i företaget. Både Ivan och Tomas sitter med i ledningsgruppen och kan därigenom vara med och påverka beslut för olika regler och riktlinjer, vilket skulle kunna vara en anledning till att de trots att de arbetar inom offentlig sektor med mycket regler känner att de kan vara med och påverka och är positivt inställda till tydliga lagar och regler.

Även Klas och Henrik sitter båda i ledningen på företagen de arbetar på och kan därigenom vara med och påverka de beslut angående mål och regler som fastställs. De pratar även om att det är viktigt att följa företagets mål och visioner. Vi upplever att det visar sig tydligt att Klas och Henrik sitter med i ledningsgruppen då de båda är noga med att policys följs. Detta kan i motsats ses till Lisa, som har ett relativt långt avstånd till ledningen och inte är lika noga med att följa de regler som finns utan känner att hon kan anpassa ledarskapet utefter vad hon anser fungerar bra. Vår tolkning är att både Klas, Henrik och Lisa arbetar i toppstyrda organisationer (Leavitt, 2005:55-61) men eftersom Lisas företag har huvudkontor i Mexiko blir avståndet till besluten väldigt långt. Det skulle kunna vara så att det är det som gör att Lisa inte känner samma skyldighet att följa de riktlinjer som finns. Vi tolkar med tanke på detta, att de personer som sitter med i ledningen möjligtvis har en starkare tro och

tillit till de riktlinjer och mål som företaget har och anpassar sig starkt efter dessa eftersom att de själva kan vara med och påverka.

6.3.2 Organisationsstruktur

Vi anser att respondenternas upplevelser kan ses i relation till hur organisationen ser ut. Efter insamlingen av vårt empiriska material har vi fått fram ett resultat som gör att vi kan skapa oss en uppfattning om chefernas styrningssätt och hur de arbetar. Vi tar också i beaktande att företagen är olika stora och att vi jämför offentlig och privat sektor.

Företagen som respondenterna Henrik och Klas arbetar på framstår som toppstyrda organisationer. Det är få anställda, cirka 50, jämfört med de andra företagen och de är hårdare med regler och tydliga ramar i just sitt sätt att styra och delegera, i alla fall vad vi har fått ta del av. De båda respondenterna verkar också trivas med ett sådant styrningssätt och ger båda uttryck för en viss typ av värderingar. De är två privata företag som är familjeägda och som verkar hålla på sina principer samtidigt som de månar om sina anställda.

Företaget Jan arbetar på kan ses som en toppstyrd organisation då de har avdelningschefer och arbetare på golvet samt företagsledning (Leavitt, 2005:55-61). Företaget är också det privat och familjeägt. Det intressanta är dock att Jan menar att de försöker arbeta platt genom att de har en bra kommunikation över gränserna samtidigt som det känns svårt i en sådan stor organisation. De har cirka 100 anställda. Uppfattningen vi har fått när vi besökte företaget är att dem har en bra kommunikation på kontoret men att arbetarna på golvet hamnar för sig. Vi kan här se att vi hade rätt med vårt antagande att vissa anser att de arbetar efter en platt organisationsstruktur.

Detsamma gäller när vi besöker Lisa på hennes företag, eftersom de har huvudkontor i Mexico och Europakontor i Belgien så går det inte undvika en toppstyrd organisationsstruktur (Leavitt, 2005:55-61). Däremot så uppfattar vi utifrån Lisas upplevelse att de på hennes kontor arbetar väldigt öppet och platt. Hon har väldigt stor insyn i sin personal och visar sig ofta bland personalen. Det framgår utifrån hennes beskrivningar att hon månar om sin personal, även när de har tillfällig inhyrd personal ser hon till att skapa en relation till dem.

Tomas har om vi ser till hans geografiska ansvar cirka 1400 anställda. Eftersom organisationen är offentlig och med så många anställda med många led av chefer är det en klassisk hierarkisk styrning i företaget. Vi uppfattar inte heller någon antydning från Tomas att de arbetar på annat vis, däremot framgår det att han försöker involvera medarbetarna genom att de får ge feedback och input till exempelvis förändrings- och förbättringsarbete. Ivan som arbetar i ett offentligt företag med cirka 1100 anställda och Ida som också hon arbetar inom en offentlig verksamhet där cirka 950 personer är anställda framgår det att även dem arbetar i hierarkiska organisationsstrukturer.

Ingen organisation arbetar genom platt organisationsstruktur. Däremot märker vi utifrån det empiriska materialet att många av respondenterna gärna vill använda sig av funktionen från

platta organisationer. Att kommunikationen sker i alla led och att alla får vara med och påverka och lägga förslag till hur företaget kan förbättras eller ändras (jmf Granberg, 2011:735).

Något som vi uppmärksammat är att de som sitter med i ledningen innehar ett helt annat synsätt eftersom de kan vara med och påverka policys och att de jobbar starkare och uttrycker sig om att de arbetar för ledningens mål eftersom dem sitter med i ledningsgruppen. Och om man jämför med Lisa som inte har någon koppling till ledningsgruppen. Hon uttrycker sig på sådant vis att "ledningen bestämmer och jag tolkar och gör det till mitt eget, eftersom det är så långt bort". Vi ser alltså en stor skillnad här. Vi ser också en koppling till Leavitt (2005) då författaren påstår att hierarkisk styrning inte är förlegad utan högst aktuell och verkar enligt våra respondenter, även om de inte förespråkar en auktoritär ledarskapsstil, så fungerar ändå organisationsstrukturen utefter en hierarkisk utformning (Leavitt, 2005:55-61). Vi kan också se en likhet från respondenternas svar att hierarkisk styrning döljs i viss mån för att stämma överens med samhällets standard om att platt styrning är att föredra för medarbetarna. Något som Leavitt (2005) lyfter som vi också får ut av vårt empiriska material är att ledarskap idag kräver både horisontellt och vertikalt inflytande (Leavitt, 2005:55-61).

6.4 Sammanfattande diskussion

Syftet med undersökningen var att få en bild av chefers syn på ledarskapets roll för att främja de anställdas kunskap i en verksamhet och hur cheferna arbetar konkret för att ta tillvara på kunskapen hos de anställda. Utifrån resultatet tolkar vi det som att flertalet av cheferna var överens om att en demokratisk ledarskapsstil är att föredra när det gäller att främja de anställdas kunskap. Vi ser även att det är denna ledarskapsstil som stämmer bäst överens med hur cheferna i vår undersökning anser att en chef bör vara och hur dessa ser på sig själva som chefer. Att chefernas idealbild inte helt stämde överens med deras självbild ser vi som ett intressant resultat då vi hade antaganden om att dessa skulle vara mer förenade.

Ytterligare mönster som framgick i undersökningen var att samtliga chefer var eniga om vikten av att ta tillvara på kunskapen hos de anställda. Samt att alla cheferna arbetar aktivt med att främja de anställdas kunskap. Även här ser vi vissa mönster i hur cheferna praktiskt arbetar med detta. Där flertalet av cheferna ser medarbetarsamtal, utvärderingar och att låta de anställda utmanas och pröva på egen hand, som en del i att främja de anställdas kunskap.

Vi trodde att vi skulle kunna se tydligare skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap och ledarskap. Där vi hade vissa antaganden om att de manliga cheferna skulle tendera att vara mer raka och tydliga i sitt ledarskap. Utifrån resultatet ser vi dock att så var inte fallet då cheferna angav svar som påminde om varandra oavsett kön. Vi kunde utöver detta inte urskilja några direkta skillnader mellan könen i relation till våra frågeställningar.

Utifrån resultatet har vi vidare kunnat urskilja mönster gällande policys och riktlinjer. Vi tolkar resultatet som att samtliga chefer påverkas mycket av policys och riktlinjer och att

cheferna överlag ser positivt på dessa. Vad vi även uppmärksammat är att vissa sitter med i företagsledningen vilket vi tänker oss kan påverka deras inställning till detta. Då vi tänker oss att cheferna i dessa fall, till viss del varit med och påverkat utformningen av företagets policys och riktlinjer. Vilket vi alltså tänker kan vara en bidragande faktor till deras positiva inställning. Vi har även uppmärksammat att chefernas syn på ledarskap kan ha en koppling till vilken position dessa har. Denna koppling grundar sig på en tolkning vi gjort kring att chefer som har en ekonomisk inriktning tenderar att beskriva sitt ledarskap mer i relation till företagets mål.

Vi hade vissa antagande om att chefernas ledarskap skulle skilja sig åt beroende på om dessa arbetade i privat eller offentlig sektor. Då vi trodde att de chefer som arbetar i privatägda företag skulle ha mer frihet i sitt ledarskap samt att de i offentlig verksamhet skulle vara mer styrda. Vi kan dock utifrån resultatet inte urskilja några direkta skillnader gällande detta. Då cheferna angav liknande syn på sitt ledarskap oavsett om dessa arbetade i privat eller offentlig sektor.

Vi har inte kunnat se några tydliga skillnader mellan chefernas ledarskap beroende på kön eller vilken sektor cheferna arbetar i. Vi tolkar detta som att de skillnader som finns beror mer på personliga skillnader än på dessa faktorer, samtidigt som vi tror att andra faktorer än de vi valt att belysa påverkar chefernas syn på ledarskap.

6.5 Metoddiskussion

Utifrån syftet med vår undersökning som var att få en bild av chefers syn på ledarskapets roll för att främja de anställdas kunskap i en verksamhet, så anser vi fortfarande att vårt val av metod var lämpligt. Detta då vi anser att vi genom att genomföra en kvalitativ undersökning har fått en fördjupad förståelse för vårt valda problemområde.

Vi upplever så här i efterhand att vissa av frågorna i intervjuguiden inte hade den relevans för oss som vi tidigare trott. Detta gäller exempelvis frågorna kring vad som är chefens viktigaste roll på arbetsplatsen samt hur chefen kan uppmuntra de anställda att arbeta mot samma mål. Vi fick djupa svar på dessa frågor men vi upplevde att svaren inte kändes relevanta i förhållande till syftet och valde därför att rikta in oss mer på de övriga frågorna.

Vad vi även i efterhand känner är att vi gärna hade haft ett mer jämnt fördelat urval vad gäller män och kvinnor. Då det hade gjort det lättare för oss att jämföra manliga och kvinnliga chefer. Vi upplever dock att det i vårt fall var svårt att få denna jämna fördelning och att vi trots allt kunnat göra vissa jämförelser utifrån det urval vi haft. Urvalet i övrigt känner vi oss nöjda med då vi inkluderat respondenter med de egenskaper vi önskat, i detta fall chefer med personalansvar.

Vad vi även har tänkt på under uppsatsen gång och så här i efterhand är att det hade varit intressant att inkludera medarbetarna och deras perspektiv för att sedan jämföra detta med chefernas syn och upplevelse. Något som vi på grund av uppsatsens omfång inte hade möjlighet att göra. Men som vi trots allt ser som något som hade kunnat utvecklas och fördjupa vår uppsats ytterligare.

6.6 Fortsatt forskning

Den vidare forskning vi kan se är intressant är att i större omfattning undersöka mer om chefers idealbild och självbild och sätta dessa i jämförelse med varandra. Det hade även varit intressant att gå in mer på djupet kring hur chefer mer utförligt tar tillvara på de anställdas kunskap. Vi ser också att det hade varit intressant att få de anställdas bild av det hela. Vilket hade känts som nästa steg och en självklar utveckling av vår forskning. En annan idé på fortsatt forskning hade varit att koncentrera sig på ett företag med tydlig toppstyrning i jämförelse med ett företag med platt organisationsstyrning.

7. REFERENSLISTA

7.1 Böcker

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber
- Becker, S. H. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. 1. Uppl. Malmö: Liber
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2012) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos
- Granberg, O. (2011). *PAOU : personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Hislop, D. (2009) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009) "Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi" i *Ledarskapsboken* (red.) Jönsson, S. & Strannegård, L. Malmö: Liber
- Svensson, L. G. (2009) "Arbete och kompetens" i *Arbetslivet* (red.) Berglund, T. & Sjedin, S. Lund: Studentlitteratur
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber
- Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001). *Odd couple : making sense of the curious concept of knowledge management*. Volume 38, Issue 7. (s. 995-1018)

Länk: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/pdf>

Jessop, B. (2008). *The Knowledge-Based Economy*. Institutes for Advanced Studies. Lancaster University.

Länk: http://eprints.lancs.ac.uk/1007/1/Microsoft_Word_-_I-2008_Naked_Punch.pdf

Leavitt, J. H. (2005). *Hierachies, Authority, and Leadership*. Volume 2005, Issue 37. (s. 55-61)

Länk: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.141/abstract>

Miller, P & Rose, N. (1995). *Production, identity, and democracy*. *Theory and Society*. Vol. 24, Issue 3. (s. 427-467)

Länk: <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00993353?LI=true>

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Vol. 5, Issue 1. (s. 14-37)

Länk:

<http://web.ebscohost.com.lib.costello.pub.hb.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fcf72dea-dbf-42b8-96c7-195762cc0115%40sessionmgr113&vid=2&hid=124>

Paterson, J. G. (2013). *Leadership styles and theories*. Vol 27, Issue 41. (s.35-39).

Länk: <http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1368907593/fulltextPDF?accountid=9670>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

Länk: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

BILAGA

Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad har du för utbildning?
2. Vilken position har du i företaget?
3. Hur många anställda ansvarar du över?
4. Hur har din karriärväg varit till den position du har idag?
5. Hur länge har du haft din position inom företaget?

Respondentens allmänna syn på ledarskap

6. Hur skiljer sig chefskap och ledarskap åt enligt dig?
7. Vilka egenskaper anser du att en chef bör ha?
8. Vad anser du är chefens viktigaste roll på arbetsplatsen?
9. Vilken typ av ledarskap anser du är bäst för att ta tillvara på de anställdas kunskap?
10. Vad anser du är viktigt att tänka på för att som ledare bäst ta tillvara på kunskapen hos de anställda?
11. Hur anser du att man som chef på arbetsplatsen kan uppmuntra de anställda att arbeta mot samma mål?

Respondentens syn på sitt eget ledarskap

12. Hur ser du dig själv som chef?
13. Hur påverkas ditt ledarskap av företagets policys och riktlinjer?
14. Hur tror du att dina anställda skulle beskriva dig som chef?
15. Vilka egenskaper har du mest nytta av i din roll som chef?
16. Varför är just dessa egenskaper så användbara?
17. Hur gör du mer konkret för att ta tillvara på de anställdas kunskap?

18. Hur har ditt ledarskap förändrats över tid?

19. Har detta påverkat hur företaget tar tillvara på de anställdas kunskap?
- I sådana fall, på vilket sätt?

20. Är det något du vill tillägga?