

GRUS I MASKINERIET

– *En fallstudie av lågkonjunktorens påverkan på Scania*

Författare: Maria Andersson
Hanna Eliasson

Handledare: Lars Lindkvist
Olle Duhlin

Program: Att leda, designa och marknadsföra
kreativ verksamhet

Ämne: Företagsekonomi

Nivå och termin: D-nivå, VT 2009

Handelshögskolan BBS

FÖRORD

Vi har liknat vårt arbete med denna uppsats med en produktionsprocess. I en produktionsprocess krävs det många delar och resurser för att få fram en slutprodukt, vi vill därför här tacka alla som varit med och bidragit till denna uppsats.

Vi vill först och främst tacka Frida Rydin på Scania för all hjälp och förmedling av kontakter. Utan hennes hjälp hade arbetet med denna uppsats försvårats avsevärt. Därefter vill vi tacka våra respondenter för deras tid och engagemang. Vi vill även tack Lars Lindkvist och Olle Duhlin för det förtroende de har gett oss i arbetet med denna uppsats.

Kalmar den 27:e maj 2009

Maria Andersson

Hanna Eliasson

SAMMANFATTNING

TITEL	Grus i maskineriet - En fallstudie av lågkonjunktorens påverkan på Scania
FÖRFATTARE:	Maria Andersson och Hanna Eliasson
HANDLEDARE:	Lars Lindkvist och Olle Duhlin
TERMIN:	Vårterminen 2009
NYCKELORD:	Lågkonjunktur, Ledarskap, Scania, Organisation i förändring.
SYFTE:	Vårt syfte med denna uppsats är att skapa förståelse dels för hur lågkonjunktoren påverkar ledarskapet och dels för vilka organisatoriska förändringar som lågkonjunktoren har bidragit till för ett företag i ekonomisk nedgång.
METOD:	Vi har använt oss utav en kvalitativ undersökningsstrategi och gjort en fallstudie av Scania. Vi har utfört semi-strukturerade intervjuer med hjälp utav en intervjuguide. Vi har haft en hermeneutisk tolkningsansats där vi har haft som mål att skapa förståelse för hur ledarskap påverkas av lågkonjunktoren.
TEORI:	I detta kapitel behandlas teori kring lågkonjunktur, organisationsförändring och ledarskap.
EMPIRI:	Vi har presenterat vår empiri i två kapitel. I kapitel IV tas empirin upp i form av ett imaginärt personalmöte och i det efterföljande kapitlet analyseras empirin med hjälp av vår teoretiska referensram.
RESULTAT:	Scanias organisation har påverkats i hög grad av lågkonjunktoren exempelvis har antalet skift reducerats och den totala arbetstiden har minskat. Inom Scania satsas det nu väldigt mycket på utbildning och kompetensutveckling. Vi kan se att ledarskapet på Scania har påverkats av lågkonjunktoren då cheferna nu agerar mer som lärare där fokus nu ligger på stöd, information och motivation. Egenskaper som upplevs som extra viktiga i en lågkonjunktur är bland annat lyhördhet och tydlighet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	II
SAMMANFATTNING	III
TABELLFÖRTECKNING.....	V
FIGURFÖRTECKNING	V
KAPITEL I.....	1
GRUNDMÅLERI.....	1
1.1 I lågkonjunktorens skugga: Ledarskapet.....	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	5
1.5 Uppsatsens disposition	5
KAPITEL II.....	7
LOGISTIK	7
2.1 Produktionsprocess.....	7
2.2 Forskningsansats	9
2.2.1 Kvalitativ metod.....	9
2.2.2 Fallstudie	10
2.2.3 Teorigenerering eller teoriverifiering?	11
2.3 Datainsamling.....	11
2.3.1 Vilka källor använder vi?	11
2.3.2 Val av respondenter.....	13
2.3.3 Intervjumetod	13
2.3.4 Pålitlighet och giltighet i vår empiri.....	15
2.4 Tolkningsstrategi.....	16
2.4.1 Hermeneutik	16
KAPITEL III.....	19
KAROSSVERKSTAD.....	19
3.1 Lågkonjunktur	19
3.2 Organisation i förändring	19
3.2.1 Organisationsförändring i kris.....	21
3.3 Ledarskap	22
3.3.1 Ledarskap i kris	23
3.3.2 Utövning av ledarskap.....	25

3.3.3 Att motivera sig själv och sin personal	27
KAPITEL IV	30
PERSONALMÖTE	30
4.1 Mötesprotokoll	30
KAPITEL V	34
MATERIALHANTERING	34
5.1 Materialförsörjning.....	34
5.2 Lågkonjunktur	34
5.3 Organisation i förändring	35
5.3.1 Organisationsförändring i kris.....	39
5.4 Ledarskap	41
5.4.1 Ledarskap i kris	42
5.4.2 Att utöva ledarskap.....	45
5.4.3 Att motivera sig själv och sina medarbetare	51
KAPITEL VI	57
PRESSVERKSTAD	57
6.1 Från grundmåleri till slutprodukt	57
6.1.1 Organisation i förändring	57
6.1.2 Ledarskap	58
6.1.3 Motivation	62
6.2 Slutord	63
LITTERATURFÖRTECKNING.....	65
BILAGA.....	69

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 Typer av datakällor	12
Tabell 2 Förklaring av RONS.....	46
Tabell 3 Respondenternas chefsroller och ledningsstilar	46
Tabell 4 Viktiga ledarskapsegenskaper	60

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 RONS-modellen	26
Figur 2 Motivationsfaktorer	29

KAPITEL I

GRUNDMÅLERI

Att grundarbete är viktigt för att ett slutresultat ska bli beständigt vet de flesta och vi kommer i detta kapitel presentera grunden för denna uppsats. Den problemdiskussion som framförs mynnar ut i ett syfte vilket ligger till grund för det fortsatta arbetet. Kapitlet avslutas med en plan över hur vi har disponerat uppsatsen.

1.1 I LÅGKONJUNKTURENS SKUGGA: LEDARSKAPET

Vart du än befinner dig, har du en rad olika former utav ledarskap omkring dig, du är kanske själv en ledare? Du kanske är tränare för ett fotbollslag, har en chefsposition på ditt arbete eller är den som ofta tar initiativet bland dina vänner. Det ledarskap som ofta uppmärksammas mest är det ledarskap som är väldigt framgångsrikt eller det som har stora brister. Det kan vara svårt att i nuet se vad som är ett bra ledarskap. Ett bra ledarskap kan upptäckas först när det är möjligt att se tillbaka och utvärdera de beslut som togs, först då går det att se huruvida ledarskapet var lyckat eller inte.

Som chef har man många fler arbetsuppgifter än vad man kan tro. Om du ser till din chef, eller hur du själv är som chef, innefattar arbetet inte bara styrning utav människor utan även ledning av människor. Chefspositionen kan innebära flera ledarskapsdimensioner som exempelvis kan präglas utav att vara pådrivande, medlande eller inspirerande. Det kan upplevas komplext att vara chef eftersom en chef kan behöva växla mellan de olika dimensionerna för att kunna anpassa sig till olika situationer.

Som vi beskrivit kan chefskapet anses vara komplext redan i ett normalt tillstånd men kan bli ännu mer komplext då ett lands ekonomi går in i en kris, till exempel en lågkonjunktur. För att du ska få en känsla och insikt i hur pass komplext detta kan vara vill vi nu beskriva två scenarier för dig.

Tänk dig att du vaknar upp en vanlig måndagsmorgon och ska ta dig till ditt jobb som chef på en industri som ligger i ett mindre samhälle i Sverige. Förra veckan hade du ditt ordinarie arbete som produktionschef. Den här morgonen ska du istället för att åka till din arbetsplats ta dig till stadens utbildningscentrum för att där agera som både elev och lärare. Du känner dig förvirrad och rädd eftersom arbetsgivaren inte har tillräckligt med arbetsuppgifter för att

sysselsätta personalen. Samtidigt känner du att du måste hålla dessa känslor för dig själv för att inte oroa din personal. Du känner kanske också en motvilja mot att inte åka till din arbetsplats och utföra det arbete som du är anställd för att göra.

Ett annat scenario kan vara att du vaknar tidigt på måndagsmorgonen med en orolig känsla i magen. Veckan innan hade du som uppgift att avskeda en stor del utav organisationens arbetsstyrka och känner därför en stark ovilja och oro för att gå till jobbet och se den resterande personalen i ögonen. Samtidigt vet du att ditt stöd till personalen kan vara oerhört viktigt i dessa tider. Du dras med frågan: ska du förändra ditt arbetssätt eller försöka arbeta på som vanligt? Vad kräver dagens situation för arbetsinsatser och strategier?

Dessa scenarier visar att ledarskapet i en lågkonjunktur kan se ut på olika sätt. Att situationen är på detta sätt för många chefer och anställda beror enligt OECD (2009) på att världen i dagsläget befinner sig i en ekonomisk kris, vilket har fått kraftiga påföljder i världens alla länder. Världsekonomin har kollapsat och befinner sig i den djupaste och den mest samordnade ekonomiska krisen på ett halvt decennium. Krisen har enligt OECD (2009) en fortsatt kraftig inverkan på den Europeiska marknaden genom svag export och minskade investeringar.

Edenhall (2009) framhåller att Sverige har påverkats starkt utav den rådande ekonomiska krisen och att det finns en oro för att Sverige ska hamna i en masspsykos som en påverkan utav lågkonjunkturen. Det finns enligt författaren risker för att organisationer och dess medarbetare hamnar i ett pressat läge vilket kan innebära att kreativiteten minskar och att det finns en genomsyrande rädsla i organisationens alla led.

Lågkonjunkturen kommer enligt konjunkturinstitutet (2009a) att fortsätta att fördjupas och det kan vara svårt att se en ljusning till nästa år, 2010. Nästa år förutspås en minskning på arbetsmarknaden där 250 000 jobb kan komma att försvinna. Detta skulle betyda att sysselsättningsgraden skulle vara lika låg som under krisen på 1990-talet. Konjunkturinstitutet (2009b) menar att sysselsättningen har minskat inom näringslivet och det finns tecken på att företagen kommer att göra ytterligare nedskärningar. Vidare framhålls att företag påverkas utav vikande orderingång, minskad produktion och sysselsättning. Företagen har en mörk bild utav utvecklingen de kommande månaderna.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Begreppen ledarskap och chefskap kan sägas inneha olika betydelser. Strannegård och Jönsson (2009) betonar att ledarskap kan användas som ett samlingsnamn för principer för ledande. De menar att ledarskap kan användas för att beskriva chefs arbete eller för att kategorisera deras handlingar. Vi är eniga med Strannegård och Jönsson (2009) då de framhåller att chefskap och ledarskap utövas integrerat och det finns ingen mening i att dela upp dessa aktiviteter eftersom de är starkt sammankopplade. På grund av att dessa begrepp är integrerade kommer vi fortsättningsvis behandla både ledarskap och chefskap, vi kommer även gå in på olika chefsroller och ledningsstilar som hör samman med båda dessa begrepp.

Vi kan se i flertalet artiklar att synen på ledarskap i dagens tider skiftar kraftigt, då vissa menar att ledarna bör arbeta på samma sätt och med samma strategier som innan, medan andra framhåller att det kan krävas en ny typ av ledarskap. En åsikt är att det är fel att förändra sitt ledarskap för att anpassa sig efter lågkonjunkturen. Ledaren ska istället hålla fast vid långsiktiga strategier och arbeta konsekvent för att skapa förtroende. Det är inte en bra strategi att kommunicera mer och tydligare till personalen, utan företagsledaren ska istället satsa på kvalitet i informationen och mötena (Carlsson 2009).

En annan åsikt är att smarta ledare använder lågkonjunkturen för att bli mer kreativa och starta en kreativitetsprocess. En utmaning som en ledare står inför ligger i att besluta vilken strategi som ska användas i lågkonjunkturen. Oavsett om ledaren ser positivt på framtiden eller om denne förväntar sig det värsta scenariot, har förutsättningarna förändrats för världens ledare i och med lågkonjunkturen. Det kan vara utmanande att försöka se bortom alla problem som krisen har medfört och skapa nya strategier. Tidigare självklara strategier för lönesystem och tillverkningsprocesser måste omprövas och nya strategier framkommer i lågkonjunkturer, som i högkonjunktur skulle vara otänkbara som exempelvis sänkta löner (McGregor, 2009).

En kris kan leda till olika organisationsförändringar. Ett företag måste ofta reagera på en kris vilket kan ske genom olika organisationsförändringar. Detta behöver inte betyda uppsägningar utan organisationen kan förändras på andra sätt som en påföljd av krisen. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att i en organisationsförändring är det vanligt att komplexa problem som ledarskap och kommunikation förenklas. Författarna framhåller att det är viktigt att personalen får känna sig delaktiga i de förändringar som sker inom organisationen annars kan förändringarna upplevas som påtvingade och det skapas ingen ”vi-känsla” inom organisationen kring förändringen. Bilton (2007) poängterar att ledningen bör motivera

förändringar inför sina medarbetare annars kan det skapas en misstro bland de som ska implementera förändringen. Det är inte endast den högsta ledningen som ska genomföra en förändring, utan chefer på alla nivåer bör vara involverade.

Dagens ekonomiska läge kan göra att chefer hamnar i svåra situationer. Chefer måste stå bakom beslut angående uppsägningar och organisationsförändringar samtidigt som de måste motivera de arbetare som finns kvar i företaget, detta gör att chefer står inför nya och annorlunda utmaningar i dagens ekonomiska läge.

För att undersöka hur lågkonjunkturen kan påverka ledarskap och organisation har vi valt att studera Scania i Oskarshamn som tillverkar hytter till lastbilar. Scania arbetar efter SPS, vilket betyder Scantias Produktions System, vilket kortfattat innebär att alla slags arbetsprocesser inom företagets alla avdelningar ständigt strävar efter effektivisering och kvalitetssäkring. Företaget arbetar även med så kallad SFA, Scania Flexibel Arbetstid, vilket exempelvis kan innebära att personalen kan spara arbetstimmar för att vid ett senare tillfälle arbeta igen dessa. Scania har påverkats starkt utav lågkonjunkturen och vi anser därför att detta fallföretag kan ge oss en möjlighet till att tolka och förklara hur den rådande lågkonjunkturen har påverkat ledarskapet.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

De problem vi har belyst i vår problemdiskussion ligger till grund till de problemformuleringar som följer. Vi anser att dessa frågor spelar en central roll i vår undersökning då de bidrar till att skapa en förståelse för hur ledarskapet har påverkats av lågkonjunkturen och vilka organisatoriska förändringar som har gjorts. Vi tycker att det är intressant att se till vilka ledaregenskaper som cheferna själva uppfattar som viktiga i en lågkonjunktur eftersom det inte är en självklarhet att det är andra egenskaper som prioriteras i en lågkonjunktur. Vi upplever att motivation kan vara en viktig faktor i ledarskap i kris och vi har därför valt att lägga extra fokus på detta. Genom att undersöka vilka åtgärder som Scania har vidtagit kan vi se vilka typer av organisationsförändringar som har skett inom Scania.

- Hur ser ledarskapet ut på Scania i dagens lågkonjunktur?
- Vilka ledaregenskaper ser cheferna på Scania som viktiga i en lågkonjunktur?
- Hur ser cheferna på motivation i en lågkonjunktur?
- Vilka åtgärder har Scania vidtagit för att hantera den rådande lågkonjunkturen?

Vi upplever att dessa frågor fångar upp den komplexitet som ledarskapet kan innebära och som vi uppfattar kan vara relevant i dagens ekonomiska kris.

1.4 SYFTE

Vårt syfte med denna uppsats är att skapa förståelse dels för hur lågkonjunkturen påverkar ledarskapet och dels för vilka organisatoriska förändringar som lågkonjunkturen har bidragit till för ett företag i ekonomisk nedgång.

1.5 UPPSATSENS DISPOSITION

För att skapa en närhet för dig som läsare till den organisation som vi undersöker, Scania i Oskarshamn, har vi valt att dela upp uppsatsens kapitel i rubrikerna: Grundmåleri, Logistik, Karossverkstad, Personalmöte, Materialhantering och Pressverkstad. Dessa rubriker har sitt ursprung från Scanias anläggning i Oskarshamn där var och en av dessa avdelningar finns.

- GRUNDMÅLERI:** I detta inledande kapitel har vi målat upp den bild som ligger till grund för vår fortsatta produktionsprocess. Här har vi även presenterat vår problemformulering och vårt syfte.
- LOGISTIK:** Logistik handlar om att planera och hantera resurser. I detta kapitel presenterar vi vilket angreppssätt vi har valt och vilka metoder vi har använt för att genomföra vår studie.
- KAROSSVERKSTAD:** I Scanias karossverkstad byggs ramverket upp vilket är en viktig del i slutprodukten. Vår Karossverkstad innehåller den teoretiska bas vilken vi senare använder när vi hanterar vårt material och utför analyser.
- PERSONALMÖTE:** Vi har valt att göra ett avbrott i uppsatsen för att genomföra ett personalmöte. De åsikter som förs fram är tagna från intervjutillfällena då respondenterna har intervjuats enskilt. Vi har sammanställt tankar som framförts av respondenterna i de olika intervjuerna och skapat ett samtal som inte fysiskt har existerat. Syftet med detta personalmöte är illustrera de förhållningssätt som finns till de föreslagna förändringar som finns inom Scania.

MATERIALHANTERING: Det material, i form av teori och empiri, har vi i detta kapitel analyserat. Vi valt att lyfta fram citat från respondenter som tydligt framhäver deras åsikter om området som behandlas.

PRESSVERKSTAD: I detta kapitel presenterar vi slutprodukten av vår produktionsprocess, det vill säga vilka slutsatser som har dragits utifrån det material vi har analyserat.

KAPITEL II

LOGISTIK

Att skriva en uppsats kan liknas vid en logistikövning där olika delar ska samordnas och därför behövs stödjande metoder för hur problemet kan angripas. Vi kommer i detta kapitel beskriva vilka angreppssätt vi har valt för vår att nå vårt syfte. Vi presenterar även hur vår produktionsprocess har sett ut, från början till slut.

2.1 PRODUKTIONSPROCESS

All uppståndelse i media kring dagens rådande lågkonjunktur gjorde att vi började diskutera lågkonjunkturrens effekter på andra områden än bara det finansiella. Vårt intresse för detta område väcktes när vi skrev en rapport som behandlade lågkonjunkturrens påverkan på marknadsföring, vilken vi tyckte var mycket spännande och intressant. Därför ville vi ta steget vidare och undersöka vilken påverkan lågkonjunkturren kan ha på ledarskap.

Vår grundutbildning är inriktad mot marknadsföring, men vi har i denna uppsats valt att fokusera inriktningen mot ledarskap, eftersom denna ligger i linje med vår nuvarande utbildning, vilken är magisterutbildningen ”att leda, designa och marknadsföra kreativ verksamhet”. Vi har därför valt att gå vidare och undersöka hur ledarskap har påverkats utav lågkonjunkturren och då inom ett fallföretag. I vårt närområde, Småland, sker det mycket omtumlande rationaliseringar inom industriföretag och den värst drabbade sektorn är den som är kopplad till fordonsindustrin. Vi har fått kontakt med Scania i Oskarshamn som är en av Sveriges största tillverkare av lastbilar, bussar och motorer. Vi upplever att detta företag är mycket intressant att undersöka eftersom att det är en mycket stor organisation med flera ledare i många olika positioner som kanske uppfattar lågkonjunkturren på olika sätt.

Vi har som vi tidigare nämnt valt att uppkalla rubrikerna efter Scantias avdelningar i Oskarshamn. I uppsatsen kommer det genomgående att finnas tre teman under dessa huvudrubriker vilka är Lågkonjunktur, Organisation i förändring och Ledarskap. Vi har valt att börja med lågkonjunktur eftersom vi vill ge en inledande och övergripande förståelse för vad det är som ligger bakom den kris som behandlas i denna uppsats. Det andra behandlingsområdet, Organisation i förändring, valde vi eftersom vi anser att en kris på ett eller annat sätt leder till att organisationer förändras. Dessa förändringar behöver inte betyda att anställda sägs upp utan det kan handla om att ledarskapet förändras och genom det också

organisationen. Det tredje huvudområdet, Ledarskap, är en grundläggande del i vår uppsats och för att kunna se hur ledarskapet har förändrats måste vi ha en grundläggande förståelse för vad ledarskap innebär. Under denna rubrik har vi också valt att ta upp ledarskap i kris, utövning av ledarskap och motivation eftersom vi anser att dessa är starkt kopplade till vårt problemområde.

De källor vi har valt att utgå ifrån i vår Karossverkstad är ledande inom sina områden eller har en mångårig erfarenhet inom det ämne de skriver om. I teorin kring ledarskap i kris har vi valt källor som behandlar ekonomiska kriser och försökt att sortera bort böcker och artiklar som behandlar kriser i form av arbetsolyckor och liknande. Vi valde att göra denna gallring eftersom vi endast vill ha teori som behandlar de områden som ligger nära vårt syfte. Vi menar att teori som exempelvis handlar om ledarskap kring olyckshändelser inte är relevant för oss eftersom vi vill se vad den ekonomiska krisen har haft för påverkningar på ledarskapet.

De intervjuer vi har gjort utspelade sig på Scania, där vi utförde sju intervjuer under samma dag i ett konferensrum. Den åttonde intervjun utspelade sig en vecka efter de andra intervjuerna och då gjordes intervjun på IF Metall ordförandens kontor. Intervjuerna tog cirka 45-60 minuter att genomföra och vi spelade in alla intervjuer för att kunna återge dem i text. Efter att vi genomfört våra intervjuer skrev vi ner dem och skickade texten som intervjuerna resulterat i till respektive respondent. Detta gjorde vi för att inte senare stöta på problem med att respondenterna skulle kunna dementera det som framförs i intervjuerna. Dessa utskick resulterade i att vi har gjort vissa justeringar i det empiriska material men det har inte varit några avsevärda korrigeringar utan mer förändringar av vissa formuleringar. Vid intervjuerna hade vi med oss två modeller som vi visade för respondenterna och där de fick resonera kring olika chefsroller, ledningsstilar och motivationsfaktorer. Dessa modeller finns presenterade i Karossverkstaden. Vi visade modellerna för att få stöd i empiriinsamlingen. Vi gjorde inte detta för att bekräfta eller avfärda teorin utan respondenterna fick fritt uttrycka sina åsikter om de aspekter som finns i modellerna.

För att skapa en närhet för läsaren om hur situationen på Scania ser ut har vi valt att dramatisera den insamlade empirin genom att konstruera ett personalmöte där de olika personerna vi intervjuat på Scania får berätta vad de tycker om den eventuella nerdragningen av arbetstid. Vi vill påpeka att personerna aldrig har suttit ner tillsammans och framfört de åsikter som lyfts fram utan dessa framkom vid intervjuerna då de intervjuades individuellt.

Tankegångarna som framkommer i Personalmötet och återstoden av vår insamlade primärdata har vi valt att analysera med vår teori i Materialhanteringen. Detta kapitel har vi även strukturerat efter de teman som vi presenterade ovan. Vi har valt att inte presentera all empiri i ett enskilt kapitel eftersom det kan leda till onödiga upprepningar och det skapar inte en ökad förståelse.

Våra slutsatser presenterar vi i vår Pressverkstad. Slutsatserna är ett resultat av många och långa diskussioner mellan oss där vi grundligt har analyserat det som framgått i Materialhanteringen. Vi har valt att presentera vad vi har kommit fram till med utgångspunkt i våra egna åsikter och tolkningar. Vi valde att även ha ett slutord där vi konkret har försökt att lyfta fram syftet med uppsatsen och svara på våra problemformuleringar.

2.2 FORSKNINGSANSATS

2.2.1 KVALITATIV METOD

Vi har som avsikt att undersöka och skapa en förståelse för hur ledare agerar i en lågkonjunktur. Vi vill få en närhet till de respondenter som vi ska intervjuas och skapa en djupare diskussion med dessa för att få en mer ingående förståelse för deras åsikter och värderingar, vilket vi hoppas ska leda till en djupare förståelse för vårt forskningsområde. För att skapa en förståelse har vi använt oss utav en kvalitativ undersökning, vilken enligt Alvesson och Sköldberg (1994) kan sägas utgå ifrån studieobjektens perspektiv och deras situation. Likt Alvesson och Sköldberg (1994) menar Bryman och Bell (2005) att det är personerna i undersökningen och deras uppfattningar som skapar ett resultat i en kvalitativ ansats. Vidare framhålls av Bryman och Bell (2005) att en kvalitativ undersökning har en stark koppling till den sociala verkligheten och att denna ansats kan användas för att skapa nya teorier inom det valda området.

Denscombe (2000) framhåller fördelarna med kvalitativ ansats, då han menar att denna djupgående analys är bra när det gäller att behandla komplexa sociala konstruktioner. Vi hade som mål med uppsatsen att skapa en förståelse för ledarskapet i lågkonjunktur genom att se till de förändringar som har skett i chefsrollen, vilket vi kan koppla till de områdena som Denscombe (2000) framhåller som kvalitativa ämnesområden. Denscombe (2000) tar upp två huvudtyper utav forskningsområden som kan placeras under den kvalitativa ansatsen, där ett område berör mänskliga aktiviteter som kan tolkas som en produkt utav konstruerade sammanhang vilket vi kopplar till chefers aktiviteter i en organisation. Det andra området som författaren framhåller är intresse för beteendemönster, vilka kan uttryckas i form utav kultur

och språk. En kvantitativ metod kan inte skapa den närhet eller förståelse som den kvalitativa ansatsen kan.

2.2.2 FALLSTUDIE

Gummesson (2007) framhäver fallstudien som ett centralt instrument för undersökning av ledarskap och management. Yin (2006) framhåller att fallstudiemetoden är användbar vid många olika situationer bland annat för att samla kunskap kring organisatoriska företeelser. Även Merriam (1994) framhäver att en fallstudiedesign passar bra när en specifik företeelse ska studeras. Ledarskap och chefskap kan ses som en social företeelse och Yin (2006) poängterar att en fallstudie gör det möjligt för forskaren att få ett helhetsperspektiv och se mening i verkliga händelser såsom organisations- och ledningsprocesser. Då det är just organisatoriska företeelser i form av ledarskap som har undersökts i denna uppsats ansåg vi att en fallstudie passade bra för att skapa en förståelse för hur ledarskapet har påverkats utav den rådande lågkonjunkturen.

Ejvegård (2003) understryker att syftet med en fallstudie är att studera en liten del av en stor process för att beskriva verkligheten. Han framhåller vidare att försiktighetsåtgärder måste vidtas när slutsatser dras eftersom dessa ibland endast kan ses som indicier. Dessa indicier får betydelse först när det finns flera indicier som pekar åt samma håll. Vi har valt att göra en fallstudie och i vår fallstudie ingår flera aktörer och vi kan därigenom få fram indikationer från flera håll om hur ledarskapet har förändrats på grund utav den ekonomiska krisen. Yin (2006) poängterar att vid en fallstudie gäller det att forskaren kan ta emot information via flera olika kanaler utöver hörseln. Han menar vidare att vid fallstudier är det viktigt att göra iakttagelser och få en känsla kring vad som sker. Författaren menar också att det är viktigt att vara en god lyssnare eftersom det inte enbart gäller att uppfatta de ord som sägs utan också med vilken sinnesstämning de sägs för att sedan kunna återge informationen på ett korrekt sätt. Vid intervjuerna med våra respondenter har vi inte enbart fokuserat på vad som sägs utan också på hur saker och ting sägs. Vi har spelat in intervjuerna vi gjort för att det ska vara möjligt att gå tillbaka och höra vilken kraft som läggs bakom beskrivningar och vilka känslor som kan utläsas i respondenternas röster.

Gummesson (2007) framhåller att det finns kritik till fallstudiedesignen eftersom en fallstudie endast illustrerar ett fenomen. Kritikerna menar att det går att finna exempel till vilka absurda teorier som helst men att sådana exempel inte bevisar teoriernas betydelse. Gummesson (2007) menar dock att även om en fallstudie inte kan svara på frågor som hur ofta eller hur

mycket kan de istället illustrera ett fenomen på djupet. Han framhåller vidare att det finns ett större intresse i att förstå ett fenomen grundligt, istället för att undersöka hur ett fenomen som inte förstås uppkommer. Genom att göra en fallstudie kring hur lågkonjunkturen har påverkat ledarskapet inom Scania har vi inte fått några svar kring hur mycket eller hur ofta ledarskapet förändras som följd av konjunkturläget. Undersökningen visar istället hur fenomenet lågkonjunktur påverkar ledarskapet och ger genom detta en samlad bild av ledarskapets förändring inom en organisation.

2.2.3 TEORIGENERERING ELLER TEORIVERIFIERING?

”Empiri och teori är som ett dansande par som interagerar, håller i varandra, glider isär, rent av trampar varandra på tårna.”

(Gummesson, 2004 s.123)

Gummesson (2004) framhäver att teori kan vara en utgångspunkt för fallstudier. En teoretisk modell kan användas och appliceras på verkligheten för att bekräfta eller avfärda den. Ett sådant arbetssätt där teorier testas på verkligheten, är enligt Gummesson (2004) deduktivt. Genom att forskaren går vidare och låter verkligheten modifiera teorierna blir arbetssättet delvis induktivt. En induktiv ansats har däremot fokus på den teori som verkligheten har frambringat. Alvesson och Sköldberg (1994) framför att en induktiv ansats har sin utgångspunkt i flera olika enskilda fall och om ett samband ses mellan dessa fall kan dessa sägas gälla generellt. De framhåller vidare att induktion och deduktion ofta betraktas som motsatser som inte går att tillämpa samtidigt, men de menar att det finns en ansats, abduktion, som ofta används i fallstudier. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) utgår abduktionen, i likhet med induktionen, från empiri men abduktionen avfärdar inte teoretiska föreställningar. Vidare framhålls att analysen av empirin kan kombineras med teoristudier av litteratur. Dessa teoristudier kan enligt författarna fungera som inspirationskälla och ge förförståelse till forskarna. Vårt förhållningssätt i denna uppsats liknar det abduktiva eftersom vi kommer att ha vår utgångspunkt i den empiri vi samlar in men analysen av empirin kommer dock att ha en teoretisk förankring.

2.3 DATAINSAMLING

2.3.1 VILKA KÄLLOR ANVÄNDER VI?

Vi har som vi tidigare nämnt valt att göra en fallstudie. Vid fallstudier framhåller Yin (2006) att det finns sex källor där data kan hämtas från, vilka presenteras i tabell 1. Merriam (1994)

menar i likhet med Yin (2006) att information kan samlas in på ett flertal sätt vid en fallstudie. Författaren framhäver att alla metoder för att samla in information kan användas vid en fallstudiedesign, allt ifrån test till intervju kan användas. Även Gummesson (2007) framhåller att en fallstudiedesign tillåter forskaren stor frihet i insamlandet av data.

Datakälla	Starka sidor	Svaga sidor
Dokument	<ul style="list-style-type: none"> - Stabil – kan granskas flera gånger - Diskreta – inte skapande som en följd utav fallstudien - Precist – rymmer exakta namn, referenser och tidsangivelser - Täcker mycket – tid, händelser och miljöer 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan vara svårt att hitta - Skevt urval – om insamlingen är ofullständig - Skevhet i rapporten – om forskaren är omedveten om exempelvis sina fördomar - Tillträde – någon kan förbjuda en att ta del av materialet
Arkivmaterial	<ul style="list-style-type: none"> - Stabil – kan granskas flera gånger - Diskret – inte skapande som en följd utav fallstudien - Precist – rymmer exakta namn, referenser och tidsangivelser - Täcker mycket – tid, händelser och miljöer - Exakt och kvantitativt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan vara svårt att hitta - Skevt urval – om insamlingen är ofullständig - Skevhet i rapporten – om forskaren är omedveten om exempelvis sina fördomar - Tillträde – någon kan förbjuda en att ta del av materialet - Man kan som ”vanlig” individ få tillgång till material (t.ex. genom att känna en viss person)
Intervju	<ul style="list-style-type: none"> - Målinriktad – fokuserar direkt på fallstudiens frågeställningar - Ger insikter och upplevda kausala kopplingar 	<ul style="list-style-type: none"> - Skevhet som beror på dåligt formulerade frågor - Skevhet i responsen - Brister på grund av minnesluckor - Reflexivitet – respondenterna ger till intervjuaren det personen i fråga tror att forskaren vill ha
Direkt observation	<ul style="list-style-type: none"> - Verklig – beskriver händelser i realtid - Kontext – sätter in ett skeende i sitt sammanhang 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidsödande - Urvalsproblem (om man inte har ett stort urval respondenter) - Reflexivitet – ett skeende kan påverkas av observatörens närvaro - Kostnader – det är dyrt med människor som observatörer
Deltagande observation	<ul style="list-style-type: none"> - Verklig – beskriver händelser i realtid - Kontext – sätter in ett skeende i sitt sammanhang - Ger insikter om interpersonellt beteende och interpersonella motiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidsödande - Reflexivitet - Kostnader - Skevhet som beror på att forskaren manipulerar olika skeenden
Fysiska artefakter	<ul style="list-style-type: none"> - Ger insikter om kulturella drag - Ger insikter om tekniska operationer 	<ul style="list-style-type: none"> - Selektivitet - Tillgänglighet

TABELL 1 TYPER AV DATAKÄLLOR

(Yin, 2006 s. 112)

Genom att vi tagit till oss det som framgår i tabell 1 är vi medvetna om vilka positiva och negativa sidor de olika typerna av datakällor har. Vi har använt oss utav dokument som vi fått tillgång till vid våra besök på Scania, denna information är skriven ur Scantias perspektiv och den framhåller också endast information som de vill att andra ska ta del utav. Vi tycker ändå att det kan vara viktigt att använda denna information eftersom vi anser att den kan säga en del om vilken ståndpunkt företaget har. Vi har inte använt oss utav arkivmaterial, den främsta förklaringen till detta är att vi inte har tillgång till något sådant material.

Intervjuer är vår främsta källa och vi har valt att använda intervjuer eftersom det är den typ av källa som kan ge bäst förståelse för det problemområde vi har valt. Vid intervjuerna har vi valt också att använda oss utav direkta observationer då vi gjorde observationer av människor och omgivningen när vi var på plats på företaget i Oskarshamn. Vi har inte gjort några deltagande observationer eftersom detta är allt för tidkrävande. För att göra en deltagande observation skulle vi behöva bli en del av organisationen och se företaget ur en anställds perspektiv. Eftersom vi endast har tio veckor på oss för vår studie kommer detta inte vara möjligt för oss att genomföra. Vi har inte heller sett till fysiska artefakter, det främsta skälet till detta är att vi inte har möjlighet och tillåtelse att se oss omkring på hela företaget. Vi får inte röra oss fritt i Scantias lokaler och undersöka hur det ser ut på olika avdelningar.

2.3.2 VAL AV RESPONDENTER

För att följa vårt valda problemområde och syfte har vi intervjuat personer som arbetar på olika avdelningar och nivåer inom Scania i Oskarshamn. Vi intervjuade först platschefen på företaget som har det övergripande ansvaret på Scania i Oskarshamn och har ett helhetsperspektiv över organisationen. Efter denna intervju gick vi vidare med att intervjua chefer för specifika avdelningar, eftersom de kan ha en mer koncentrerad bild utav hur just deras specifika avdelning har påverkats. Genom att intervjua olika ledare på olika nivåer i organisationen vill vi skapa förståelse för hur lågkonjunkturen har påverkat organisationen och ledarskapet. De intervjuer som gjordes med chefer utfördes i följande ordning; platschefen, logistikchefen, ekonomichefen, verkstadschefen samt informations och personalchefen. Vi valde dessa chefer eftersom vi anser att dessa kan representera organisationens bredd. För att få ytterligare en dimension har vi valt att intervjua två personalmän som har ett tätt samarbete med cheferna och deras roll är också att stötta cheferna i olika personalfrågor.

Personalmännen på Scania har ingen chefsposition utan fungerar som en mellanhand mellan cheferna och de övriga medarbetarna. Vi har också intervjuat IF Metalls representant på Scania för att se deras och arbetarnas perspektiv av ledarskapet på Scania.

2.3.3 INTERVJUMETOD

Vi har som vi tidigare nämnt valt att ha en kvalitativ ansats och göra en fallstudie för att kunna behandla vårt problemområde och uppfylla vårt syfte. Bryman och Bell (2005) accentuerar att i en kvalitativ undersökning ligger fokus på respondenters personliga uppfattningar och värderingar, vilket ligger i linje med vår valda undersökningsstrategi. Bryman och Bell (2005) betonar att intervjupersonerna får ett stort utrymme att svara fritt på de frågor som ställs i en kvalitativ undersökning samtidigt som de tillåts att avvika från den

intervjuguide som finns och där de undersökningsansvariga kan följa upp respondentens svar genom att ställa oplanerade frågor som formuleras efter situationen. Trost (2005) framhåller att kvalitativa intervjuer präglas utav att forskaren ställer enkla och raka frågor, där svaren på dessa frågor ofta blir komplexa och innehållsrika. Den kvalitativa intervjuformen, där respondenten får stort utrymme till att svara, kan kopplas till vad Lantz (2007) benämner en öppen riktad intervju. I denna intervju får den tillfrågade beskriva sina uppfattningar och värderingar angående en situation eller ett sammanhang. Hon betonar att den öppna intervjun handlar om att förstå hur och på vilket sätt som den konstruerade verkligheten ser ut genom respondentens perspektiv. Vi har valt att göra enskilda intervjuer för att respondenterna ska få chans att framföra sitt eget perspektiv på de frågeställningar vi har. Vi har valt att göra individuella intervjuer eftersom att det kan vara svårt att få fram individuella uppfattningar och värderingar vid en gruppintervju då det finns risk att respondenterna påverkar varandra.

Till skillnad mot den öppna intervjun, finns enligt Lantz (2007) den strukturerade, där frågor har formulerats utifrån begrepp och fenomen som har bestämts i förväg, för att fånga respondenternas uppfattningar kring dessa fenomen. Bryman och Bell (2005) betonar att vid en kvalitativ intervju kan forskaren använda sig utav två olika typer av intervjuer, den ostrukturerade eller den semi-strukturerade. Vid en semi-strukturerad intervju har forskaren vissa teman som skall tas upp under intervjun och där respondenter får ett stort utrymme för att svara fritt. Trost (2005) menar att i kvalitativa intervjuer används inte specifika frågeformulär, utan för att skapa en flytande diskussion med respondenten där denne får styra samtalen, kan forskaren göra en lista över frågeområden.

För att uppnå vårt syfte har vi använt oss utav semi-strukturerade intervjuer där vi på ett mer djupgående sätt kan förstå våra respondenter och få ett helhetsperspektiv på vårt problemområde. Vi har utgått från delvis öppna frågor och teman, vilka vi har formulerat för att passa vår problemformulering och för att beröra de begrepp som vi ska studera, samtidigt som respondenten har fått utrymme att svara fritt kring dessa teman. Denna strategi har vi valt för att få fram respondenternas bilder utav deras verklighet som vi tror har en stor påverkan på deras arbetssätt, värderingar samt upplevelser, vilket vi anser vara viktigt att undersöka för att vår analys ska få det djup som vi önskar.

Vi upplever att en intervjuguide, där vi har formulerat öppna frågor där respondenten får stort utrymme att svara fritt, passar till vår kvalitativa fallstudie. Vi har skapat en intervjuguide (se bilaga 1) som behandlar de områden som vi anser vara relevanta för vårt syfte och som följer de teman vi har satt upp för uppsatsen. Dessa områden är: Lågkonjunktur, Organisation i

förändring och Ledarskap. Vid intervjuerna användes en intervjuguide som är utformad utifrån dessa teman. Vi har valt att intervjua samtliga chefer och personalmän på Scania under en och samma dag, detta för att vi inte ska bli påverkade av vad en tidigare respondenterna har sagt till oss om antingen företaget eller en annan framtida intervjuperson. Eftersom intervjuerna sker tätt inpå varandra kommer vi inte ha tid att göra någon djupare analys om vad som sägs innan det är dags för nästa intervju. Vi tycker att detta är positivt eftersom alla respondenter får samma förutsättningar och svaren kommer kunna väga lika tungt i vår analys.

2.3.4 PÅLITLIGHET OCH GILTIGHET I VÅR EMPIRI

Hartman (2004) poängterar vikten av att vetenskapliga observationer uppfyller kraven att de ska vara pålitliga och giltiga. Med pålitliga menar författaren att observationerna ska ha reliabilitet, med giltiga menar han att observationerna ska ha validitet. Pålitlighet eller reliabilitet innebär enligt Hartman (2004) att en observation ska kunna göras upprepade gånger och att andra ska kunna göra samma observationer. Sverke (2004) framhåller att reliabilitet handlar om de slumpmässiga mätfel som kan finnas i ett empiriskt material. Författaren menar att i frågeundersökningar kan fel uppstå genom att det kan finnas svårigheter att förstå frågorna eller att svaren påverkas av tillfälliga sinnesstämningar. Vi har formulerat våra frågor så att frågorna har ett litet utrymme för att misstolkas. Genom att vi gjort öppna intervjuer har vi haft möjlighet att förklara innebörden av frågan och även formulera om och förklara våra frågor ytterligare om respondenterna missförstått våra frågor. Sverke (2004) accentuerar betydelsen av att använda flera indikatorer för att mäta olika teoretiska begrepp. Genom att göra på detta sätt ökar chansen att få konsistenta resultat. Sverke (2004) understryker att detta tillvägagångssätt bygger på att olika frågor mäter samma fenomen. Vid våra intervjuer har vi, som tidigare nämnts, använt oss utav en intervjuguide vilket innebär att vi har bestämt områden vilka vi vill ha diskussioner inom. Genom att ha flera frågor kring varje område anser vi att vi kan uppnå ett reliabelt resultat eftersom vi då kommer att ha flera olika frågor som mäter samma fenomen.

Sverke (2004) framhåller att validitet handlar om i vilken utsträckning ett empiriskt mått mäter det begrepp som är avsett att mäta. Han framhåller vidare att när ett fel inte längre är slumpmässigt handlar det istället om validitet. Bell (2000) understryker att i projekt som inte har för avsikt att mäta eller testa något på ett strikt sätt finns det oftast inte något behov av att behandla validitet på ett ingående sätt. Vi har som vi tidigare nämnt en abduktiv ansats i denna uppsats och har därför inte för avsikt att direkt mäta ett teoretiskt begrepp. Vår avsikt är

istället att försöka uppfatta tendenser för hur lågkonjunkturen har påverkat ledarskapet. Vi kan se att det finns ett problem i att ledarskapet kan ha påverkats av något annat än lågkonjunkturen och därmed finns det en risk för att validiteten kan minska. Genom att vi är medvetna om denna problematik har vi varit noggranna när vi formulerat våra intervjufrågor så att de ska vara inriktade på lågkonjunkturrens påverkningar.

2.4 TOLKNINGSSTRATEGI

2.4.1 HERMENEUTIK

Vi vill ha en tolkande ansats i vår kvalitativa undersökning, en sådan ansats kan kopplas till hermeneutiken. Ödman (2004) beskriver hermeneutiken som ett verktyg för att skapa förståelse för data som kan upplevas vara omätbara, exempelvis känslor och värderingar. En hermeneutisk ansats innebär enligt Patel och Davidsson (2003) att se på verkligheten med ett samhälleligt och beskrivande perspektiv. Motsatsen kan sägas vara positivism, vilken istället utgår från naturvetenskapliga eller fysiska metoder. Vidare accentueras att den hermeneutiska verkligheten, vilken kan ses som en sammansättning utav sociala interaktioner och händelser, kan kopplas till hur vi vill gå tillväga för att tolka och förstå det problemområde vi har. Vi har som syfte att se till och även skapa en djupare förståelse för hur ledarna har påverkats utav lågkonjunkturen, vilket inte kan mätas i siffror utan att situationen kräver en tolkande ansats.

Det finns enligt Ödman (2004) fyra delar i den hermeneutiska processen, vilka är tolkning, förståelse, förförståelse samt förklaring vilka har präglat vårt tillvägagångssätt. Det första steget i den process som Ödman (2004) framhåller, är *tolkning*, där forskaren presenterar sin förståelse. Vidare framhävs att det finns en möjlighet i tolkningsprocessen att forskaren missar en del utav det område som tolkas på grund av att forskaren tolkar utifrån egna föreställningar och intryck. Denscombe (2000) framhåller att forskarens *jag* har en stor betydelse vid produktionen och tolkningen utav kvalitativ data, eftersom forskarens identitet och värderingar kommer att påverka processen och utgöra en viktig del i analysen. Detta moment i tolkningsprocessen innebär för oss att vi har tagit oss an vårt problemområde utifrån den förståelse som vi har inhämtat med vår kvalitativa metod och fallstudie, samt genom vår förförståelse för området. Vi är medvetna om att det är viktigt att ha ett objektiva perspektiv vid vår tolkningsprocess, samtidigt som att det kan vara svårt att vara objektiv. Vi anser att det är en fördel att vara två undersökningsansvariga i tolkningsprocessen, eftersom det kan ge ett bredare och mer objektiva perspektiv samt en djupare förståelse för de data vi kommer att samla in. Vi upplever även att vårt tillvägagångssätt och teoretiska referensram kan styrka vår

tolkning för att få ytterligare objektivitet i analysprocessen samt skapa trovärdighet för vårt resultat.

Det andra momentet Ödman (2004) framhåller är *förståelse*, som i hermeneutiska sammanhang förklaras som att på ett mer djupgående sätt förstå ett fenomen. Författaren accentuerar förståelse i form utav en helhet och delar utav den. Om forskaren ser delar och endast använder vissa av dessa för att tolka helheten kan helheten bli feltolkad. Denscombe (2000) framhåller att det finns risker vid analysen av data, exempelvis att forskaren förbiser vissa delar i den insamlade informationen För att få en så pass täckande bild som möjligt i vår kvalitativa undersökning och fallstudie, är vi medvetna om att vi måste ha förståelse för alla de delar som problemområdet innebär, exempelvis försöka skapa en förståelse för varje respondent som vi ska intervju. För att få en rättvisande bild utav verkligheten måste vi ha ett objektivt men samtidigt brett synsätt, där vi kan upptäcka alla små delar som kan leda oss till en helhetsbild. Detta samtidigt som det krävs en förståelse för att vi ska kunna pussla ihop dessa bitar. Denna förståelse har vi delvis fått genom vår förförståelse men vi ska även inhämta ytterligare kunskaper genom vårt valda arbetsätt för att uppnå vårt syfte.

Den *förförståelse* som vi har använt i vår undersökning, benämner Ödman (2004) som det tredje momentet i tolkningsprocessen. Han tar upp en hermeneutisk lag; ”*utan förförståelse, ingen förståelse*”, vilket betonar betydelsen utav att ha förförståelse för det problemområde som ska undersökas. Hansson (2004) framhåller att utan förförståelse blir världen obegriplig. Detta moment innebär för oss att vi tar med vår förförståelse genom hela tolkningsprocessen, vilken vi dels har fått genom vår företagsekonomiska utbildning, vilket gör att vi förstår problematiken bakom ledarskap och lågkonjunktur och dels genom att ta del utav olika befintliga teorier som berör vårt valda problemområde. Vår förförståelse möjliggör även till ytterligare förståelse för det problemområde vi har valt vilket ska leda till det fjärde momentet i den hermeneutiska processen.

Det fjärde och sista momentet som Ödman (2004) betonar är *förklaring*. Han menar att sambandet mellan förklaring och förståelse är mycket starkt eftersom tolkningar bygger och inrymmer vanligen många olika förklaringar.

”... vi måste förklara för att förstå... och för att kunna förklara något måste vi först ha förstått det vi förklarar”.

(Ödman, 2004 s.75)

Ödman (2004) framhåller att begreppet förklaring kan ha utgångspunkt från en teori eller från antaganden, vilka anpassas till den aktuella situationen eller personen där förklaringen framgår. Vi har använt oss utav det fjärde momentet i tolkningsprocessen när vi har försökt att förklara den förståelse för problemområdet som vi har erhållit genom vår teoretiska referensram samt från vår fallstudie. Vi upplever även att vi har skapat förståelse under processens gång när vi behandlar och förklarar vår insamlade data.

KAPITEL III

KAROSSVERKSTAD

En viktig del i processen mot slutprodukt är att bygga upp en stabil ram eller kaross, i vårt fall består karossen av en teoretisk referensram. De rubriker som fungerar som grundpelare i vår kaross är Lågkonjunktur, Organisation i förändring och Ledarskap.

3.1 LÅGKONJUNKTUR

Oxelheim och Wihlborg (2005) menar att världsekonomin de senaste årtiondena har påverkats av flertalet förändringar såsom störningar och chocker. Detta har bidragit till en stor ekonomisk osäkerhet vilket har påverkat företag på många sätt. Lindbeck (2003) betonar att världsmarknaden ständigt förändras, vilket ofta leder till att ett lands ekonomi frekvent träffas av chocker. Dessa chocker kan enligt författaren påverka företaget mycket hårt och kan leda till exempelvis minskad export, förändrade företagsstrategier samt att investeringar kan minska. Att göra investeringar under en ekonomisk tillbakagång kan vara mycket riskabelt. Roberts (2003) framhäver att vilka strategiska beslut som tas under en lågkonjunktur är viktiga, inte bara under lågkonjunkturen utan dessa beslut påverkar också hur snabbt företaget kan återhämta sig när konjunkturläget vänder.

Lindbeck (2003) betonar att utvecklingar i samhällsekonomin och makroekonomiska växlingar påverkar både företag och hushåll, eftersom att förändringarna skapar obalans i exempelvis efterfrågan och arbetslöshet. Arbetslösheten kan påverkas utav arbetstidens längd enligt Forslund och Holmlund (2003) och de menar att det finns en allmän debatt som föreslår att arbetslösheten kan minskas genom att korta ner arbetstiden.

3.2 ORGANISATION I FÖRÄNDRING

Inom organisationer sker det enligt Jacobsen (2005) hela tiden saker utan att det finns någon som har en komplett överblick över vad som egentligen sker. Han framhåller att organisationer är komplexa och att förändring kan ske av en tillfällighet. Jeffmar (1992) framhäver i sin tur att en förändring kanske endast går att upptäcka vid en tillbakablick där det går att se vad som egentligen hände. Först vid en sådan tillbakablick menar författaren att det är möjligt att se om organisationen har genomgått en förändring eller inte.

Yukl (2010) skildrar en förändringsprocess inom en organisation i tre olika steg, vilka är *unfreezing*, *changing phase* och *refreezing*. Vidare framhåller författaren att alla dessa steg i processen är viktiga för att få en lyckad och framgångsrik förändring i organisationen. Det första steget i förändringsprocessen som Yukl (2010) beskriver innebär att människorna i organisationen börjar förstå att deras gamla arbetsätt inte längre är lämpligt, vilket ofta kan ske efter att en kris har skett eller att det gjorts insatser för att se en organisations svagheter och styrkor. Som en direkt följd utav det första steget kommer förändringssteget, *changing phase*, där det söks efter nya mer effektiva sätt att arbeta på och vilka sätt som kan vara passande för företaget. Det sista steget i förändringsprocessen som Yukl (2010) beskriver innebär att företaget implementerar och etablerar de valda förändringarna.

Jacobsen (2005) understryker att en förändring inte behöver vara något stort och omvälvande som styrelsen i ett företag fattar beslut om. Även Bilton (2007) menar att en organisationsförändring kan bestå av många mindre förändringar som för en utomstående kan se ut som en samlad och kanske radikal förändring. Jacobsen (2005) framhåller att förändringar inom en organisation kan ske genom att enstaka individer anpassar sitt arbetsätt till en rådande situation och genom detta förändrar sitt dagliga arbete. Små förändringar kan tillsammans med andra liknande förändringar skapa en mer övergripande förändring för organisationen.

Yukl (2010) poängterar att det finns olika typer utav organisationsförändringar, vilka berör attityd-, roll- eller teknologiska förändringar. Vidare framhålls att förändringar inom en organisation oftast omfattar antingen ekonomiska eller mänskliga faktorer, men vid försök att göra mer omfattande organisationsförändringar innefattas ofta både mänskliga och ekonomiska faktorer. Författaren beskriver ekonomiska förändringar vilka exempelvis berör nedskärningar, omstruktureringar samt justering av ersättningar och bonusar. Den andra förändringsfaktorn handlar om att förbättra humankapitalet i organisationen, exempelvis genom att försöka förändra kreativitets-, engagemang - och kunskapsnivån, samt genom individuellt och organisatoriskt lärande. Förändringar inom humankapitalet kan enligt Yukl (2010) även innebära att förstärka kulturella värderingar som stödjer flexibilitet och nytänkande och som kan stärka viljan att ta initiativ till förändringar. Författaren framhåller även att förändringsstrategin att hjälpa de anställda att själva hitta vägar till förbättringar i deras arbetsvardag ofta innebär en liten investering. Yukl (2010) betonar även att vid en organisationsförändring kan det vara bra att de anställda får ett annat perspektiv på sin

arbetsplats eftersom det är då många innovativa och kreativa lösningar upptäcks som kan förbättra arbetsprocessen.

Enligt Clemendson (2006) finns det många vanliga fallgropar när det sker förändringar inom en organisation. Författaren framhåller att det inom förändringsarbeten ofta sker förenklingar utav problem och information, att det finns stereotypa rollbeteenden, mycket brist på feedback, samt att det ofta finns ett överslätande förhållningsätt mellan olika avdelningar i en organisation samt mellan individer på plats i organisationen. Yukl (2010) betonar att ett vanligt misstag vid förändringsarbeten är att en förändring sker utan att en grundläggande analys görs över vilka problem som egentligen organisationen har och vilka utmaningar de står inför, vilket kan leda till att förändringen förvärrar situationen för organisationen. Vidare framhålls att ett lyckat förändringsarbete i en av organisationens avdelningar, inte alltid kan implementeras på andra delar inom organisationen utan kan istället förvärra en situation. Därför menar Yukl (2010) att det krävs en väl grundad förståelse för situationen, problemet och även för hur förändringsarbetet skall utföras.

Clemendson (2006) accentuerar att när det sker, eller ska ske, förändringar i en organisation, kräver detta ett stort engagemang för att lyckas. För att lyckas med en förändring menar författaren att det krävs en ökad öppenhet mellan alla avdelningar och individer, samtidigt som det finns en ökad tillit, ansvarstagande och även en vilja och förmåga att genomdriva beslut och förändringar. Alvesson och Sveningsson (2008) framhåller att det är viktigt att skapa en djupare förståelse utav vad förändringar kan innebära för organisationen, då framför allt kulturförändringar och vad de har för mening och betydelse, vilket bör framhållas genom ett öppet och synligt ledarskap.

3.2.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING I KRIS

Att alla organisationer är beroende av sin omgivning är enligt Jacobsen (2005) en grundläggande förståelse när organisationsteori diskuteras. Organisationer påverkas av marknadens efterfrågan och denna efterfrågan håller enligt författaren inte en jämn nivå. Alvesson och Sveningsson (2008) påpekar att organisationsförändring i många fall kan ses som en direkt påföljd av yttre aspekter såsom ekonomiska, politiska och tekniska faktorer. Jacobsen (2005) framhåller att efterfrågan påverkas av konjunkturläget och att konjunkturläget styr hur stor efterfrågan är på de produkter som organisationen producerar. Bilton (2007) understryker att organisationer som försöker att anpassa sig till den tid som råder lätt fastnar i den aktuella tiden och därför kommer att uppleva nya kriser när tiderna

förändras. Han framhåller att oplanerade organisationsförändringar både är orsaken och effekten av en organisatorisk kris.

Jacobsen (2005) påpekar att under åren 2002 och 2003 upplevde företag i västvärlden tendenser till lågkonjunktur. Detta medförde att efterfrågan på produkter nästan helt tog slut, i detta fall rörde det sig om företag inom IT-branschen som upplevde stora konkurrensnackdelar. Författaren framhåller att när det sker sådana förändringar i ekonomin är det inte bara enskilda företag som drabbas utan hela affärgrenar vilket leder till stora förändringar på branschnivå. Jacobsen (2005) menar att alla organisationer måste anpassa sig till de makroekonomiska förhållanden som råder. Även Alvesson och Sveningsson (2008) framhåller att organisationer är känsliga för vad som sker i makroekonomin. De påtalar också att samhälliga normer visar vägen för företag och pressar dem i vissa riktningar. Vidare betonar att organisationer kan tänkas följa trender i samhället eftersom de uppfattar att dessa har fungerat för andra företag. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att genom att också följa det mönster för vilka andra organisationer handlar ges en viss legitimitet åt den aktuella organisationens handlingar eftersom de handlar efter de trender som finns på marknaden.

Jacobsen (2005) framhåller att organisationer som agerar i på en orolig marknad måste förändra sig mer och oftare än företag som verkar på en mer stabil marknad. Författaren poängterar också att organisationer behöver finna stöd och legitimitet och detta finns i den institutionella omgivningen, denna omgivning ses som en dimension som bevarar stabiliteten och motverkar förändringar. I samhället och organisationernas omgivning finns det aktörer som begär att ett företag inte enbart ska nå sina egna mål utan att organisationen i sig ska vara ett värde. Jacobsen (2005) understryker att det i samhället också finns normer som kan ses som en nationell kultur och dessa normer måste organisationerna anpassa sig till, ett exempel är att i den svenska kulturen finns det jämlikhetsvärderingar som innebär att folket inte accepterar stora sociala eller ekonomiska skillnader. Denna norm leder till att organisationer i Sverige har relativt små sociala och ekonomiska skillnader mellan chefer och anställda.

3.3 LEDARSKAP

Innebörden av begreppet ledarskap kan ha en tvetydig betydelse. Karlöf (1994) framhåller att begreppet inte kan existera som en självständig disciplin och att ledarskapsbegreppet finns inom flertalet traditionella kunskapsområden, exempelvis psykologi, matematik, religion och ekonomi. Strannegård och Jönsson (2009) påtalar att det finns en rad traditionella ledarskapsteorier som försöker att definiera vad ledarskap är för något, de menar att klassiska

ledarskapsförfattare såsom Bass och Stogdill samt Yukl har olika definitioner på vad ledarskap innebär. Yukl (2010) framhåller Mintzbergs förklaring av ledarskap, vilken beskriver ledarskap som en viktig roll som en chef har eller kan inta. Yukl (2010) framhåller även två olika perspektiv på hur ledarskap kan betecknas. Författaren accentuerar att en person med ett fundamentalt ansvar att utföra en specialiserad ledarskapsroll, kan betecknas som en ledare. Samtidigt som att ledarskap kan framställas som en process utav inflytande vilken kan ske naturligt inom olika socialt konstruerade system. Yukl (2010) accentuerar att ledarskap kan ses som ett mönster eller en modell utav relationer, mer än en specifik roll.

Lind Nilsson och Gustafsson (2006) beskriver ledarskap som en relation till andra människor och är en informell position. De menar att ledarskap handlar om att ett förtroende att leda ges till en särskild individ, där förtroendet i grund och botten ligger i att ett visst uppdrag skall utföras, men för att kunna uppnå det önskade resultatet måste ledaren skapa en fungerande relation mellan sig och den arbetsgrupp som ledaren har fått förtroende att leda. Vidare accentueras att ledarskap skapas utav den som utövar ledarskapet, till skillnad mot chefskapet vilken är en formell position som en individ blir tilldelad och som medför vissa befogenheter utav administrativa slag.

Strannegård och Jönsson (2009) menar att uppdelningen av ledarskap och chefskap har gamla anor där det menades att en chefs arbetsuppgifter innehöll administrativa uppgifter som att hålla ordning och reda. De menar vidare att distinktionen mellan ledare och chef idag inte har någon funktion eftersom chefskap och ledarskap är något som bedrivs interagerat.

3.3.1 LEDARSKAP I KRIS

Yukl (2010) understryker att i krissituationer, som i en finansiell kris, blir ofta människor nervösa och oroade över hur de kommer att bli påverkade. En chef förväntas ta en avgörande utförande roll och snabbt reagera på krisen för att kunna lösa den eller hindra att den förvärras.

”Take decisive action to deal with crisis!”

(Yukl, 2010 s. 101)

Yukl (2010) betonar vikten utav en effektiv ledare i kristider, som snabbt kan identifiera problemet eller problemen bakom krisen och kan lösa situationen. Författaren framhåller även vikten utav att informera människorna i organisationen om krisen och om hur deras strategier för att lösa krisen ser ut.

Curtin et al. (2005) framhäver att när ett företag är i en kris tenderar företaget att agera defensivt och se inåt istället för utåt. Madera och Smith (2009) framhäver att hur en ledare reagerar på en kris påverkar hur en ledare blir utvärderad av sina medarbetare. Författarna påtalar att en ledare som reagerar på en kris med både ilska och ledsamhet eller enbart ledsamhet blir värderad som en mer effektiv ledare än en ledare som enbart reagerar på en kris med ilska. Boin och Hart (2003) påvisar att ett lyckat krisledarskap oftast förknippas med att ledaren har lyckats att återställa det normala tillståndet som brukar råda inom ett företag. De poängterar också att när ledaren inte lyckas med återställningen utses ofta ledaren till syndabock.

Enligt Madera och Smith (2009) överförs ledarens reaktioner på en kris till medarbetarna, de framhäver att denna känslööverföring inte behöver ske genom direkt kontakt mellan ledaren och medarbetarna utan kan även ske genom exempelvis skriva texter och handlingar. Curtin et al. (2005) accentuerar att när ett företag befinner sig i en kris finns det tre tonfall som organisationen kan använda vilka är defensivt tonfall, aggressivt tonfall och slutligen att företaget inte förändrar något från hur deras tonfall och språk ser ut under normala omständigheter.

Burke och Cooper (2004) framhäver att det ställs stora krav på företag i dagens samhälle. Ledare och chefer i företag står inför stora utmaningar eftersom samhället förändras i ett snabbt tempo och därmed också de marknader som företagen agerar på. Vidare understryker författarna att många organisationer har ändrat den form i vilka de bedrivs. Exempelvis har många företag gått samman med andra företag, sagt upp personal eller lagt ut delar av verksamheten på andra aktörer, alla sådana aktiviteter påverkar hur ledarskapet bedrivs.

Skoglund (2002) understryker vikten av att se och erkänna den kris som företaget står inför. Han framhåller att om ett företag inte inser att de befinner sig i en kris och inte heller identifierar vilken typ av kris det rör sig om, kommer krisen att bli än djupare. Burke och Cooper (2004) påtalar i likhet med Skoglund (2002) att en ledare måste se och identifiera de uppkommande kriserna och också bestämma vilka resurser som ska användas för att hantera kriserna när de uppstår. Madera och Smith (2009) betonar att det är avgörande för hur ledaren utvärderas av de anställda om ledaren erkänner ansvar för den krisen som har påverkat företaget. Författarna understryker att en ledare som accepterar och erkänner sitt ansvar är mer uppskattad av medarbetarna än en chef som inte gör det. Burke och Cooper (2004) framhåller att ett effektivt ledarskap kan ha påverkan på faktorer både inom och utanför

företaget, men att ledarskapet också kan påverkas av externa och interna faktorer vilket gör att ledare måste hantera en komplex omvärld.

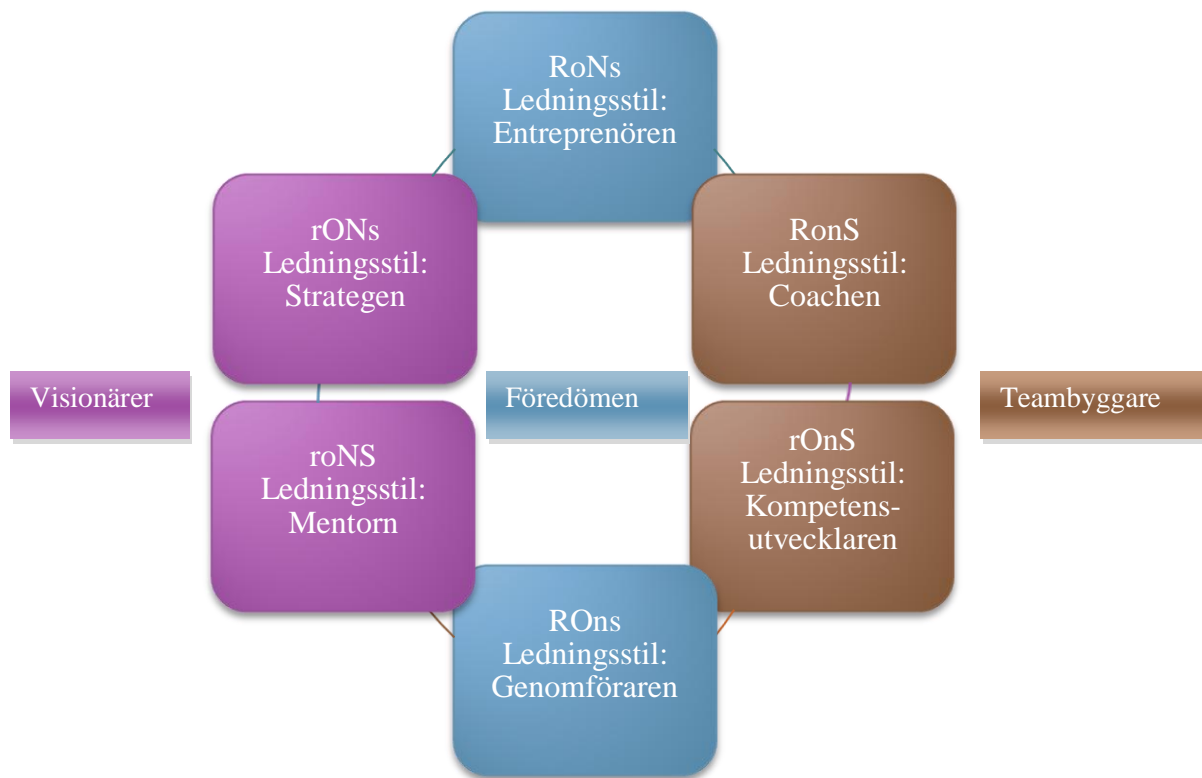
3.3.2 UTÖVNING AV LEDARSKAP

Bilton (2007) framhåller att det finns många olika typer av ledarskapsstilar, samt att det finns en svårighet att hitta en bra ledarskapsstil som passar det enskilda företaget med dess individuella kultur och värderingar.

”Managers do not always function as the strategist they are supposed to be...”

(Mintzberg et al. 2003 s.30)

Mintzberg (2003) framhåller att ett ledarskap kan innebära flera nivåer av olika ledarroller, där det finns informerande, medlande samt en mer utförande nivå och där vissa nivåer har större betydelse beroende på ledarens egna egenskaper. Författaren menar även att ledarskapsrollen innebär andra arbetsuppgifter, såsom att sköta ceremoniella uppgifter, rekrytera samt motivera sin personal. Vidare framhålls att ledarskapets egenskaper är mycket abstrakta och att ledarens personliga egenskaper ofta präglar hur ledarskapet ser ut. Mintzberg (2003) accentuerar även att bilden utav en ledare präglas utav att vara en systematisk planerare, vilket ofta inte stämmer. Enligt författarens undersökningar ägnar sig en ledare sällan åt långsiktiga beslut och att den karaktäristiska ledaren föredrar information från ”word of mouth” och annan kommunikativ information framför sammansatta rapporter. Enligt Ahltop (1998) finns det tre generella chefsroller. Dessa är visionären, teambyggaren samt föredömet. Den förstnämnda rollen, visionären, ser enligt författaren till hela verksamhetens bästa och arbetar efter organisationens vision. Ahltop (1998) andra roll, teambyggaren, behandlar gruppen och dess flexibilitet. Vidare framhålls att denna roll arbetar efter att kunna sätta ihop väl fungerande arbetsgrupper för att kunna lösa de problem och uppgifter som de ställs inför. Den tredje rollen, föredömet, som Ahltop (1998) framhåller innebär att ledaren ska vara ett föredöme för sin personal, arbeta hårt och även leva som de lär. Föredömet arbetar efter att skapa trovärdighet, vilket är mycket viktigt för ett framgångsrikt chefskap. Författaren har även lyft fram fyra olika beteenden i sin RONS-modell, vilka är *Resultatjägaren, Organisatören, Nyttänkaren* och *Samordnaren*. Beteendena symboliseras i modellen med en stor bokstav, exempelvis RoNs innebär att ledningsstilen kan liknas vid ett entreprenöriellt ledarskap. De olika stilarna kan enligt Ahltop (1998) samexistera med varandra och med de tidigare nämnda chefsrollerna, vilket finns illustrerat i en modell, se figur 1.



FIGUR 1 RONS-MODELLEN

(Modifierad modell utifrån Ahltopp 1998 s.143)

Ahltopp (1998) accentuerar att ingen av de olika stilarna och rollerna i modellen är bättre än den andra utan att de kan fungera bäst i samspel med varandra. Författaren betonar även att ett bra ledarskap beror mycket på situationen och hur gruppen eller organisationens dynamik ser ut. Vidare poängteras att vid förändrade förutsättningar och situationer, kan ledningsstilen komma i "otakt" och inte hänga med i det förändringsarbete som sker inom företaget. Ahltopp (1998) framhåller lyhördhet som en viktig egenskap för en ledare för att hålla samma takt som förändringarna i organisationen, förändringar i de olika ledarstilarna inom företaget och även lyhördhet för föränderligheten hos ledaren själv.

Yukl (2010) understryker att ledarskapsstilen kan skilja sig åt i ett företag beroende på vilken nivå i organisationen som chefen befinner sig. Författaren beskriver att chefer med olika positioner i företagshierarkin har mycket olika perspektiv, mål och strategier. Vidare framhålls att toppchefen arbetar mycket med långsiktig planering och försöker planera och skapa strategier för 10 år framåt. Chefer med en mellanposition har en mer tolkande och implementerande roll enligt Yukl (2010) och ett kortare perspektiv än vad toppchefen har. Vidare betonar författaren att cheferna längre ner i hierarkin har mer specifika mål att planera efter, de koordinerar och försöker underlätta arbetet för de anställda samtidigt som de har ett mycket kortare tidsperspektiv än toppchefen.

Senge (2003) betonar att de traditionella synsätt på ledarskap ofta präglas utav en ledare som pekar med hela handen, gör stora och avgörande beslut samt att ledaren motiverar sina anställda. Ahltopp (1998) accentuerar att det inte finns något som heter ”den bästa ledaren”, utan att ett bra ledarskap handlar om fler faktorer än ledaren själv, vilka kan bero på situationen, vilka krav som finns och beror även på hur väl sammansatta arbetsgrupper det finns i företaget.

Mintzberg (2003) framhåller att de egenskaper som en ledare har, har sin grund från ledarens personliga egenskaper, såsom dennes personlighet och värderingar. Lind Nilsson och Gustafsson (2006) betonar tre dimensioner i ledarskapet vilka de upplever som viktiga under 2000-talet då det finns mycket höga krav på att ledaren bland annat har en stor omställningsförmåga, är effektiv, har god samarbetsförmåga och kan uppmuntra till ständig kunskapsutveckling. Författarnas tre dimensioner är: *strategiskt tänkande och handlande*, *kommunikativt förhållningsätt* samt *en personlig mognad*. Den sistnämnda dimensionen handlar om att ledaren ska ha en kunskap om sina egna styrkor och drivkrafter, vilka är nyckeln till att kunna förstå och leda andra personer.

Bilton (2007) framhåller att ledaren har en stor betydelse och att ledarens roll kan anses vara mycket komplex. Författaren menar att ledarskap kan präglas utav dualism och ”ego strength”, där ledaren måste handskas med det oförväntade, oförutsägbara och osäkerhet när denne försöker hjälpa sin avdelning eller organisation till ett önskat resultat.

Lind och Skärvad (1997) betonar utmaningar som en ledare bör kunna klara av, där affärsrelaterade arbetsuppgifter måste utföras samtidigt som att de måste leda och ta hand om personalen samt ta tillvara på och utveckla styrkorna hos dessa. Vidare påtalas att en av huvuduppgifterna som en ledare har är att skapa ett välfungerande team och som författarna benämner som ”rollkompletterande”, vilket dock även framställs som en mycket komplex uppgift eftersom ledningsfunktionen måste följa företagets kulturella samt landets regler och lagar.

3.3.3 ATT MOTIVERA SIG SJÄLV OCH SIN PERSONAL

Clawson (2009) framhåller att ledarskap handlar om att hantera och leda energi, både ledarens egna personliga energi samt andra personers energi. För att få ut denna ledande energi menar författaren att det behövs motivationsåtgärder.

“Den mest direkta och personliga formen av motivation är ditt direkta inflytande på någon annans beteende. Om detta inflytande får personen att agera som du vill, kallar vi ditt inflytande för ledarskap.”

(Gellerman, 1995 s.121)

Gellerman (1995) framhåller att det är en stor motivationsutmaning att skapa och bevara sin motivation under svåra förhållanden, exempelvis när en person endast har egna motiv att hålla sig uppe med, samtidigt som att yttre faktorer går emot dina egna motiv. Vidare framhålls att motivationsnivån påverkas starkt i arbetslivet exempelvis när en person hindras från att nå sina personliga mål, när lönen sänks, när dåligt ledarskap är inblandat samtidigt som att privatlivets komplikationer och svårigheter kan inverka på motivationen. Csikszentmihalyi (2003) framhåller dock att en person och dess mänskliga nervsystem fungerar som bäst när det möter utmaningar, samtidigt som han menar att det är svårt att skapa och motivera till engagemang i aktiviteter där den individuella insatsen och prestationen är en obetydlig faktor i ett större sammanhang. Wall Berséus (2004) framhåller att ledare bör vara visionärer och innovatörer för att kunna förutspå framtiden och därigenom göra nödvändiga åtgärder inom företaget. Författaren framhåller att det är viktigt att anpassa ledarstilen till tiden, uppdraget samt människorna i organisationen, eftersom att värderingar kommer att förändras med tiden och därför är det mycket viktigt för ledarstilen för att följa tidens ständigt föränderliga trender.

Gellerman (1995) understryker att vid situationer när det råder informationsbrist, okunskap eller om det saknas mod till att göra det som måste göras, är ledarens kanske viktigaste uppgift att informera, undervisa samt att uppmuntra. Vidare framhävs att dessa uppgifter bör genomföras med en stor anpassningsbarhet och lyhördhet för att få den motivation och drivkraft som önskas. Wall Berséus (2004) accentuerar att ledarskap kan ses som en kommunikativ utmaning, där ledarskapets förmåga att motivera, skapa engagemang, framlägga information samt att kunna avgränsa arbetsområden är mycket viktiga faktorer.

”Samtidigt bidrar vissa jobb inte med någonting som är värdefullt eller meningsfullt och därigenom blir det svårt för arbetstagarna att engagera sig i arbetet av andra själ än ekonomiska.”

(Csikszentmihalyi 2003 s.134)

Gellerman (1995) betonar att motivation kan ses som en av huvudfaktorerna till framgång, men att relativt få inser att framgång är en av de främsta orsakerna till motivation.

Csikszentmihalyi (2003) understryker att alla har olika motiv med sitt arbete och att inte ens den bästa arbetsplatsen behöver innebära att en person hittar motivation i sitt arbete.

Gellerman (1995) behandlar sex olika motiv som påverkar motivationen i arbetslivet, se figur 2.

Författaren framhåller överlevnadsmotiven som de starkaste drivkrafterna för en persons motivation och där komfortmotiven främst framkommer då överlevnadsfaktorerna har tillgodosetts.

Överlevnadsmotiv

- Trygghet (säker inkomst)
- Beroende (ansvarsrelaterat)
- Samhörighet (vara en del utav en grupp)

Komfortmotiv

- Rättvisa (vill uppleva rättvisa förhållanden)
- Vänner (vill bli omtyckt utav alla)
- Status och respekt (vill ha ett egenvärde)

FIGUR 2 MOTIVATIONSFAKTORER

(Egen modell utifrån Gellerman 1995 s.42)

Wall Berséus (2004) framhåller likt Gellerman (1995) att det finns olika motiv för en person till att arbeta. De motiv som framställs är; lönen, social trygghet, arbete som livsuppgift, att arbetet ger status samt att arbetet är utvecklande samt intressant.

KAPITEL IV

PERSONALMÖTE

Vi vill nu tillfälligt göra ett avbrott i produktionsprocessen och låta dig delta i ett personalmöte där den aktuella situationen på Scania diskuteras av alla våra respondenter. Syftet med detta personalmöte är att illustrera respondenternas tankebanor angående fyradagarsveckan. Vi vill poängtera att detta möte inte har existerat i fysisk form i verkligheten utan de tankegångar som förs fram har hämtats från de intervjuer som har gjorts med de enskilda individerna. För att få struktur i samtalet har vi skapat egna uttalanden där vi i form av ordförande och vice ordförande styr samtalet.

4.1 MÖTESPROTOKOLL

Närvarande:

Ruthger de Vries, Platschef	Thomas Florby, Informations och personalchef
Thomas Fanta, Logistikchef	Anneli Nilsson, Personalman
Benny Brundin, Ekonomichef	Mikael Einarsson, Verkstadschef
Sofia Lennartsson, Personalman	Mikael Johansson, Ordförande IF Metall
Hanna Eliasson, Ordförande	Maria Andersson, Vice Ordförande

Inledning

Hanna Eliasson (Ordf.) och Maria Andersson (Vice Ordf.) hälsar deltagarna välkomna. En kort presentation hålls för att beskriva vad mötet kommer att handla om.

Dagordning

Vi kommer idag diskutera vilka påverkningar den föreslagna fyradagarsveckan kommer att ha på de respektive avdelningarna

Fyradagars arbetsvecka

Hanna Eliasson: *Som ni alla vet är situationen för Scania just nu väldigt tuff, vi har en vikande marknad där efterfrågan är väldigt låg och vår höga produktion i augusti och september gör att vi har många hytter i lager. För att klara denna situation har vi inlett förhandlingar med facket om att minska arbetsveckan till fyra dagar och detta skulle innebära att lönen sänks för*

alla anställda med tio procent. Det vi vill diskutera här idag är hur ni och er avdelning upplever detta beslut, men först vill jag lämna över ordet till vår platschef Ruthger de Vries som ska säga några inledande ord och presentera sina tankegångar.

Ruthger de Vries: *Vi kan tänka som såhär att en fabrik utan medarbetare är inte värt någonting den står ju bara där. Vi vill genom detta göra allt för att inte förstöra det förtroende och den kompetens som vi har byggt upp under flera flera år. Vi chansar, om marknaden kommer tillbaka inom sex till tolv månader så har vi gjort helt rätt. Om inte, då har vi i alla fall försökt.*

Benny Brundin: *Ja på något sätt måste vi ju ta oss igenom krisen och om det krävs att vi ska jobba fyra dagar i veckan, gå ner 20 procent i arbetstid och 10 procent i lön, uppfattas det av mig som väldigt positivt. Det jag hör ifrån min organisation är lite blandat med övervikt på positivt, det pratas inte om något alternativ eller det finns ju ett förslag men alla människor har ju nåt i bakhuvudet och de ser ju ett annat alternativ för sig själva, våra konkurrenter har ju redan gjort på ett annat sätt.*

Ruthger de Vries: *Ja, Volvo gick ut med att de skulle varsla 1500 personer då gick deras aktiekurs upp med nio procent. Och när vi kom med förslaget om fyradagarsveckan gick inte aktiekursen ner men den gick bara svagt upp. Analytikerna verkar gilla att cheferna pekar med hela handen och slänger ut folk och gör stora dramatiska saker.*

Thomas Florby: *Vi har ju tränat i tre eller fyra månader på det, men det har ju varit lite ryckigt. Men om det här nya går igenom kommer det säkert att fortsätta så för det är inte så enkelt att bestämma att vi ska arbeta måndag till torsdag och ha produktionsfritt på fredagen för det är ett väldigt komplicerat system som vi har.*

Det är önskvärt ur alla aspekter men det kommer inte räcka att vi är lediga en dag i veckan, ändras det inte så att vi inte får lite större orderingång så måste vi balansera på de upplägg som vi har idag. Vi jobbar inte ens fyra dagar i veckan nu, vi jobbar lite mer än 2,5 eller säg tre, och är lediga i två dagar och därmed blir det här inte något nytt.

- Tomas Fanta: *Jag tror nog att de flesta förväntade sig att det skulle vara mera negativa inställningar och frågor men samtidigt är det som att folk pustar ut lite. Tidigare har det pratats om att Scania är inställsamt till att sänka lönen med 20 procent men nu ska man sänka den med 10 procent och det tycker man är positivt jämfört med det man nästan förväntade sig bli.*
- Anneli Nilsson: *Jag tycker att det är ett bra förslag. När man går ner 20 procent i arbetstid men bara 10 procent i lön så är detta en löneförhöjning, det är ett sätt för företaget att klara situationen.*
- Mikael Johansson: *Nej så är det ju inte, man vinklar det ju så fint men månadslönen minskar ju hur som helst med tio procent.*
- Sofia Lennartsson: *Jag tror att de flesta tycker att det är ganska bra. Jag har inte hört något våldsamt utbrott mot det. Både medarbetare och företaget får bjuda på halva kakan var. Många är stolta och känner att det är bra att de gör så här. Sen finns det väl sådana som inte tycker så men majoriteten gör det.*
- Ruthger de Vries: *Men det är ju ingen som står och jublar för att förlora tio procent av lönen.*
- Mikael Einarsson: *Jag känner att man bör vara stolt. Vad det gäller för övrigt så har det varit alldeles för lite fokus på vad Scania har gjort i omvärlden, för att media gör ju ofta en lågkonjunktur eller kris mycket värre. Media pratar ju bara om det som är negativt så folk håller ju ännu hårdare i plånboken. Jag tycker att man borde prata mer om vad Scania har gjort, då hade vi nog sålt några bilar till.*
- Benny Brundin: *Om vi lyckas med detta, att inte säga upp personal, då har vi en otrolig goodwill bland personal och jag tror även bland kunder framför allt i samhället i stort men jag tror att det avspeglar sig på kunder också. Att dom tänker till kanske en gång extra när de ska köpa en lastbil, om man väljer mellan Volvo och Scania. Men det är ju inte en medveten strategi för att sälja fler lastbilar tror ju inte jag. Det är ju inget försäljningsargument.*

- Maria Andersson: *Jag uppfattar att stämningen kring detta beslut är mestadels positiv från er och er personal. Har ni upplevt att det finns en oro för att trots allt bli uppsagd även om vi inför fyradagars vecka?*
- Tomas Fanta: *Frågorna finns givetvis, sex månader med fyradagarsvecka, vad händer sen? De flesta kan räkna ut detta själva. Det finns inte så många alternativ. Gå ner till 20 procent och sen vet ju alla vad nästa steg är.*
- Benny Brundin: *Det är ju gambling för det kan ju bli så att man ändå får säga upp folk i slutändan.*
- Sofia Lennartsson: *Ja oro kan det ju alltid finnas men budskapet från högsta ledningen är att nej vi ska inte varsla.*
- Mikael Johansson: *Jag fick ju samtal med en gång när det började gå ner från folk som var oroliga. Det finns ju dom som undrar hur dom ska klara sig vid eventuella nerdragningar eller som inte klarar sig med en lönesänkning heller.*
- Thomas Florby: *Det är ju ingen skillnad mellan att vara förskolelärare eller jobba på Scania, jag tror att alla känner av det. Sedan har ju fordonsindustrin drabbats hårdare och då får det ju konsekvenser eftersom vi är ju loket på något sätt i ekonomin.*
- Ruthger de Vries: *Vi vet ju inte vad som händer och vi kan inte garantera att det inte inträffar. Vi har ingen aning om vart den här krisen tar vägen. Det ser lite ljusare ut tycker jag själv, just nu. Men vi kan inte garantera att vi inte kommer att behöva säga upp framöver. Vi vill försöka göra allt för att bibehålla den kompetens som vi har och inte förstöra den förtroendebas som vi har byggt upp. Den behövs eftersom vårt arbetssätt bygger på alls kunskap och allas motivation och insats. Det fungerar inte om vi skulle göra som Volvo.*

KAPITEL V

MATERIALHANTERING

Det material vi har samlat in genom våra intervjuer kommer i detta kapitel att analyseras med hjälp av det ramverk vi presenterat i vår Karossverkstad. Respondenternas röster kommer att föregås av hela deras namn och litteraturkällor anges med efternamn och årtal. De grundpelare som Kapitel III bygger på återkommer i detta kapitel för att ge dig som läsare en tydlig struktur.

5.1 MATERIALFÖRSÖRJNING

Vi vill börja med att presentera de personer vars röster kommer att höras i detta kapitel.

Benny Brundin	<i>Ekonomichef</i>
Mikael Einarsson	<i>Verkstadschef</i>
Tomas Fanta	<i>Logistikchef</i>
Thomas Florby	<i>Informations- och personalchef</i>
Mikael Johansson	<i>Klubbordförande IF Metall</i>
Sofia Lennartsson	<i>Personalman</i>
Anneli Nilsson	<i>Personalman</i>
Ruthger de Vries	<i>Platschef</i>

5.2 LÅGKONJUNKTUR

Att lågkonjunkturen har påverkat Scania framkom tydligt under de intervjuer som vi har genomfört. Exempelvis menade Thomas Florby att lågkonjunkturen har drabbat dem till 100 procent och han berättade att den nuvarande krisen helt har vänt upp och ner på agendan. Sofia Lennartsson framhävde att det finns en oro kring det ekonomiska läget men att det inte enbart är på Scania läget är kritiskt utan att det är oroligt överallt på arbetsmarknaden. Lindbäck (2003) menar att världsmarknaden förändras ständigt och att detta kan leda till chocker i ekonomin. Sådana chocker kan vara minskad export, ändring av företagsstrategier och minskade investeringar. Vi kan se utifrån de intervjuer vi har gjort att Scania har drabbats av alla dessa tre typer av chocker. Benny Brundin berättar att lågkonjunkturen rent allmänt

har drabbat Scania väldigt hårt, han framhåller att de har infört många restriktioner däribland övertidsstopp, vilket vi uppfattar som en förändring av deras företagsstrategi. Benny Brundin framhäver att de också har stoppat alla investeringar men påtalar dock att något som de inte har gjort är att friställa personal utan att de hittills har arbetat med andra strategier såsom att utnyttja något som på Scania kallas minus SFA tid. Detta innebär att de anställda är lediga två dagar i veckan men fortfarande får betalt och att de senare får jobba in denna tid utan extra ersättning. Benny Brundin menar att detta gör att de anställda får en skuld till företaget och att detta också gör att resultatet ser bättre ut eftersom det skapas en intäkt då företaget har en fordran på de anställda. Vi kan här se att de även drabbats av den chock Lindbäck (2003) beskriver som innebär minskade investeringar. En av chockerna som Lindbäck (2003) framhöll var minskad export och Thomas Florby berättade att deras produkter till 98 procent går på export och eftersom efterfrågan på lastbilar har minskat har också exporten minskat. Vi kan se genom det Thomas Florby berättar att även denna typ av chock har påverkat företaget och att det är denna chock som ligger till grund för de andra två.

5.3 ORGANISATION I FÖRÄNDRING

I vår Karossverkstad har det framgått av bland annat Jacobsen (2005) att en förändring inte behöver vara något stort och revolutionerande. Det framhövdes av Jeffmar (1992) att en förändring ibland endast går att upptäcka vid en tillbakablick. Tomas Fanta menar att ett problem som Scania har är att de inte vet så mycket om vad som händer omkring dem och att det kan vara att de egentligen tar två steg fram och ett tillbaka. Thomas Florby accentuerar även att framgång först går att se i efterhand när organisationen har fått perspektiv på det som skett. Vi upplever att det finns en viss oro kring de förändringar som sker inom Scania.

*”Det är lite jobbigt för vi kan inte säga att vi gör rätt, det vet vi
inte det får man ju se om ett år.”*

(Thomas Florby)

Vi kan se en närhet till det Clemendson (2006) framhåller angående fallgropar i ett förändringsarbete, han framhåller att ett vanligt misstag som görs är att det inte ges tillräckligt med feedback. Vi uppfattar att det Tomas Fanta upplever kan bero på att hans chefer inte har gett tillräckligt med feedback på det arbete som utförs och att han därför upplever en ovisshet i vart företaget är på väg.

Yukl (2010) framhäver tre olika steg i en förändringsprocess vilka är *unfreezing*, *changing phase* och *refreezing*. Tomas Fanta berättar att de inom Scania arbetar med något som kallas SPS vilket är Scantias Produktions System. Den första fasen i en förändringsprocess är som vi nämnt *unfreezing* vilket innebär att arbetarna i organisationen själva inser att något måste förändras. Tomas Fanta menar att SPS innebär att det ska finnas en medvetenhet bland personalen och han berättar att det exempelvis är slöseri om en skrivare står 10 meter längre bort än nödvändigt. Han framhåller också att personalen på grund av utbildningen i SPS;

”...har ju blivit helt pånyttfödda, det här hade de inte tänkt på innan. Det har varit jätteuppskattat att lära ut det här då och få dem att se”

(Tomas Fanta)

Sofia Lennartsson menar att det kan finnas både positiva och negativa inställningar till att arbeta på ett standardiserat sätt som SPS innebär. Hon menar att allt fler personer inom organisationen börjar se fördelarna med detta arbetssätt och att personalen förstår att det är en form utav kvalitetssäkring och att de också ska känna att de kan vara trygga med de standarder som utfärdas.

Efter detta första inledande steg kommer enligt Yukl (2010) *changing phase* där det söks efter nya och mer effektiva sätt att arbeta på. Det tredje steget i Scantias SPS är just eliminering av slöseri vilket vi kan koppla till att de söker ett mer effektivt sätt att arbeta på. Mikael Einarsson beskriver att genom att ta bort slöseri så kommer medarbetaren att må bättre av det. SPS handlar enligt Einarsson inte om att:

”... jobba mera utan vi ska bara jobba smartare.”

(Mikael Einarsson)

Det sista steget som Yukl (2010) behandlar är *refreezing* vilket handlar om att implementera och behålla de förändringar som har gjorts. Tomas Fanta berättar att efter att de på Scania tagit fram en ny standard, dokumenterar de sedan hur jobbet ska utföras och sedan används denna dokumentation som en mall för framtida arbete. Om det sedan skulle visa sig standarden inte fungerar skriver de om den och följer sedan den nya och omgjorda standarden. Benny Brundin menar att om de lyckas att sätta ett sparbetende redan nu så gäller det att lyckas med att behålla detta även när konjunkturen vänder. Vi anser att det produktionssystem som Scania har underlättat fasen *refreezing* eftersom de arbetar utifrån standarder. Som vi kan se av det Benny Brundin framhäver är det inte bara önskvärt att fasen *refreezing* fungerar i

produktionen utan i hela företaget. Benny Brundin framhäver att det fungerar att få medarbetarna att vara sparsamma i en lågkonjunktur men när konjunkturen vänder är det mer prioriterat att producera än att tänka på kostnader. Vi kan här se tecken på att Scania inte har lyckats med att sätta ett sparbetende som varar oavsett konjunkturläge.

I Scanias produktionssystem, SPS, ingår inte bara eliminering utav slöseri utan, även två andra begrepp står i centrum och dessa är; Kunden först och Respekt för individen. Mikael Einarsson betonar att det inte finns en större fokusering på eliminering av slöseri än på de andra två och han menar att:

”Elimineringen är på flera sätt till respekt för individen, för att säkra mina medarbetares och min egen framtid som hyttleverantör på Scania. ”

(Mikael Einarsson)

Arbetet med SPS fokuserar på relativt små och medvetna förändringar, Anneli Nilsson menar att de hela tiden försöker göra allt på bästa sätt och att detta genomsyrar hela organisationen. Vi kan se att detta ligger nära det Jacobsen (2005) framhåller angående organisationsförändring. Han betonar att en organisationsförändring kan ske genom att enstaka individer anpassar sitt dagliga arbetssätt och han framhåller att många sådana små förändringar kan leda till större mer övergripande förändringar. Vi upplever av våra besök på Scania att alla individer är väl införstådda i att alla kan bidra till att föra organisationen framåt genom att hela tiden förändra och förbättra det dagliga arbetet.

Yukl (2010) tar upp olika typer av organisationsförändringar, vilka kan vara attityd-, roll- eller teknologiska förändringar. Förändringar i en organisation omfattar enligt författaren antingen ekonomiska eller mänsklig faktorer men vid mer omfattande organisationsförändringar kan båda dessa faktorer behandlas. På Scania har det enligt Benny Brundin lagts fram ett förslag som innebär att alla anställda ska minska sin arbetstid med 20 procent och gå ner tio procent i lön. Vi kan genom detta se att de använder mänskliga och ekonomiska faktorer när organisationen förändras. Genom att inte varsla personal månader företaget om att behålla sitt humankapital samtidigt som det finns ekonomiska aspekter i att minska lönekostnaderna. Ruthger de Vries menar att de försöker bevara det personalkapital som finns inom företaget eftersom en fabrik utan medarbetare inte har något värde. Om förslaget med fyradagars arbetsvecka resonerar han:

”Vi chansar, om marknaden kommer tillbaka inom sex till tolv månader så har vi gjort helt rätt. Om inte, då har vi i alla fall försökt.”

(Ruthger de Vries)

Benny Brundin framhäver att Scania just nu satsar väldigt mycket på utbildning och då utbildning i SPS. Anneli Nilsson tycker att det vore ett stort nederlag att behöva varsla personal då Scania har satsat väldigt mycket resurser på utbildning. Yukl (2010) framhäver att humankapitalet i ett företag kan förbättras genom att exempelvis försöka att höja kunskapsnivån. Vi uppfattar att Scania har satsat mycket resurser på att förbättra sitt humankapital. Genom att de satsar på utbildning kan också andra aspekter förstärkas såsom initiativförmågan, vilken är viktig på Scania då deras produktionssystem delvis handlar om ständiga förbättringar.

Yukl (2010) framhåller att det oftast inte kräver någon större investeringssumma för att förändra arbetsprocessen i ett företag. I Scantias fall uppfattar vi att de gärna hade fortsatt på den inslagna vägen där de under september månad producerade på högvarv. Den satsning på utbildning som sker nu kan istället ses som mer påtvingad för att sysselsätta personalen samtidigt som de vill utnyttja den tid som har blivit ledig då produktionen är låg. Mikael Johansson menar att investera i personal så som Scania gör, gör att företaget står rustat när det väl vänder. Mikael Einarsson berättar att de också passar på att använda den övertaliga personalen till att göra förbättringar som annars skulle kosta mycket pengar. Han berättar att de just nu på hans avdelning slipar golven, ett arbete som normalt sett skulle kostat över två miljoner men som nu görs på cirka 200 000 kronor eftersom personalen redan finns på plats och inte utgör någon extra kostnad.

Yukl (2010) framhäver att en förändringsstrategi innebär att hjälpa de anställda att själva hitta förbättringar i deras arbetsvardag. Sofia Lennartsson tror inte att det upplevs som påfrestande för personalen att ständigt göra förbättringar, hon menar att det är ett måste att förbättra sig hela tiden för att kunna förbli konkurrenskraftig på marknaden. Mikael Einarsson accentuerar dock att de inte förändrar något för förändringens skull utan enbart för att göra saker och ting bättre. Han menar också att när de säger att de ska förbättra något gäller det inte bara att förbättra för företaget utan också förbättra för medarbetarna. För att en förändring ska lyckas menar Clemendson (2006) att det krävs ett stort engagemang av hela personalstyrkan. Tomas Fanta påpekar att det finns en svårighet i att få in alla medarbetare i det tankesätt som SPS innebär. Han menar att efter den satsning som nu gjorts på SPS så har responsen från

medarbetarna varit jätte bra, han förklarar att medarbetarna har tyckt att utbildningen har varit mycket bra. Eftersom det verkar finnas ett stort engagemang till förändringsarbetet inom Scania, finns det i likhet med vad Clemendson (2006) framhåller, stora chanser för att förändringen kommer att lyckas.

5.3.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING I KRIS

Jacobsen (2005) framhäver att alla organisationer påverkas av sin omgivning. Thomas Florby förklarar att Scania har drabbats i alla avseenden av den kris som just nu råder. Han menar att de på Scania helt har vänt upp och ner på sin agenda. Även Sofia Lennartsson betonar att påverkan på Scania av lågkonjunkturen är påtaglig och att det nu är helt andra frågor som behandlas än tidigare. Alvesson och Svenningsson (2008) tar upp att en organisationsförändring i många fall kan ses som en direkt följd utav en kris. Detta kan vi se har skett på Scania, Mikael Johansson berättar att de redan i december 2008 gick ner till att endast arbeta ett skift per dag och där kan vi se en relativt stor förändring i organisationen. Efter detta har fler förändringar följt och Thomas Florby berättar att de endast arbetar tre dagar i veckan och är lediga i två. Förändringarna slutar inte där utan Mikael Einarsson framhäver att utöver att de på Scania gått ner till ett skift och endast arbetar tre dagar i veckan, är det utbildning för personalen varannan vecka. Detta innebär att både cheferna och medarbetarna arbetar i produktionen ena veckan och är på utbildning nästa. Han framhåller också att det upplevs som jobbigt att arbeta ena veckan men inte nästa. Även Mikael Johansson betonar att han hört att det inte enbart har varit positiva tongångar kring utbildningarna eftersom det är många som verkligen vill arbeta istället för att gå på utbildning. Mikael Johansson menar att det framförallt kan vara svårt för dem som inte suttit i skolbänken på många år att gå tillbaka. Johansson framhåller att trots att det finns de som inte tycker att utbildningen är tillfredställande är det ändå en bra stämning inom företaget och menar att:

”Det tuffar på och man jobbar efter de förutsättningar man ska.”

(Mikael Johansson)

I början av 2000-talet rådde det enligt Jacobsen (2005) lågkonjunktur och denna konjunkturedgång drabbade främst IT-branschen. I den lågkonjunktur som nu har drabbat världen framhåller Thomas Florby att fordonsindustrin har drabbas väldigt hårt och han menar att detta även får stora konsekvenser runt om i samhället eftersom fordonsindustrin är en viktig del i den svenska ekonomin eftersom det mesta av produktionen exporteras. Ruthger de Vries menar att många kanske tycker att Scania borde ha en bra känsla för hur marknaden ser

ut eftersom Scania äger många försäljningsnätverk men så har det inte varit. Han betonar också att en av deras viktigaste strategier är och har varit att endast producera hytter som är beställda av en kund men när han ser tillbaka var inte detta fallet utan det finns produkter i lager som inte har beställare.

Som vi tidigare framhållit är organisationer känsliga för vad som sker i deras makroomgivning. Alvesson och Svenningsson (2008) accentuerar att hur en organisation reagerar på det som sker i deras omgivning kan påverkas av vilka normer som finns i samhället. De menar vidare att genom att följa de mönster som andra företag handlar efter kan en viss legitimitet fås i de beslut som tas. Ruthger de Vries menar att genom att försöka att inte varsla personal gör de allt för att inte förstöra det förtroende och den kompetens som har byggts upp under många år på Scania i Oskarshamn. Benny Brundin menar att Scania väljer att inte säga upp personal utan erbjuda dem istället en lösning med den föreslagna fyradagarsveckan. Brundin menar att om Scania lyckas med detta och slipper säga upp personal har de en stor goodwill bland personalen men också i samhället i stort.

Ruthger de Vries framhäver att Volvo, som är en stor konkurrent, valde att varsla 1500 medarbetare och detta påverkade Volvos aktiekurs positivt. Mikael Johansson menar att det är den svenska modellen att varsla personal när ett företag har det svårt. Vi anser att om Scania skulle tvingas att varsla personal finns det en viss legitimitet i detta eftersom flera andra företag gjort detta. Att Scania försöker att undvika varsel ses därför som mycket positivt från omvärlden och Mikael Johansson menar att också företag i omgivningen ser positivt på Scania men att det är få företag som klarar av att genomföra de åtgärder Scania gör i lågkonjunkturen eftersom det inte finns så många andra aktörer av samma storlek. Jacobsen (2005) menar att organisationer behöver finna stöd och legitimitet från omgivningen. Vi uppfattar att det finns en positiv attityd till företaget eftersom ledningen har visat god vilja genom att lägga fram ett förslag som skulle innebära att det inte blir några varsel. Trots detta uppfattar vi att det ändå finns en oro. Mikael Johansson menar att företaget har sitt produktionssystem där respekt för individen ingår och företaget har också jämställdhetsplaner. Han accentuerar att trots att företaget visar god vilja är det ändå pengarna som styr i slutändan. Han framhäver att om det inte säljs några lastbilar kommer detta att slå tillbaka på företaget för hur det än är så måste det komma in pengar till bolaget. Sofia Lennartsson menar att känslan bland de anställda är att företaget bryr sig om medarbetarna och att medarbetarna är stolta över att arbeta på Scania. Hon berättar vidare att det kan finnas oro över att ändå förlora jobbet men hon säger att budskapet från ledningen har varit att det inte kommer att bli

några varsel. Benny Brundin betonar att det kan finnas en del nyanställda som är oroliga över att förlora jobbet eftersom de inte har arbetat inom Scania en längre tid. Han poängterar att det inte finns någon större oro bland dem som har varit anställda längre eftersom Scania historiskt sett endast har varslat två gånger. Att det råder en positiv stämning bland medarbetarna till att sänka lönen kan bero på att personalen på Scania är tacksamma till företagets försök att undvika varsel.

Jacobsen (2005) framhåller att ett företag inte bara ska sträva mot sina egna mål utan att organisationen ska ha ett värde i sig. Genom att värna om de anställda får hela orten värde utav företaget och det kan vara därför som personalen ställer sig positiva till den föreslagna fyradagarsveckan.

”Det är ju många som klappar en på ryggen och säger att ni är fantastiska Scania och ni sticker ut och det är väl trevligt och skönt att jobba på ett sådant företag, men det ställer ju krav.”

(Thomas Florby)

Vi har mestadels upplevt positiva inställningar till hur Scania agerar men Thomas Florby för fram en annan aspekt. Han menar att det är påfrestande att omgivningen är så imponerad av hur Scania agerar. Han upplever att det är jobbigt eftersom det inte finns någon som kan säga att Scania gör rätt eftersom det först går att se senare.

5.4 LEDARSKAP

Själva begreppet ledarskap kan vara svårt att definiera. Vi har vid intervjuerna inte enbart fokuserat oss på vad ledarskap är för något utan också hur respondenterna uppfattar ett bra eller framgångsrikt ledarskap. Enligt Benny Brundin är en bra ledare någon som kan coacha sina medarbetare till att prestera ett bra arbete. Det framkom också att synen på chef och ledare inte är den samma detta är också något som Lind Nilsson och Gustavsson (2006) poängterar då de framhåller att ledarskap skapas av ledaren medan chefspositionen är en formellposition som medför administrativa inslag. Benny Brundins uppfattning är att en chef inte är detsamma som en ledare. Han beskriver en chef som någon som pekar med hela handen och en ledare som någon som har en coachande och lärande roll. Även Ruthger de Vries ser en skillnad i de två begreppen, han menar att:

”En chef är någon som är utsedd till chef, en ledare är någon som tar ansvar för att leda en del av arbetet.”

Strannegård och Jönsson (2009) framhåller att det egentligen inte finns någon anledning att skilja på ledarskap och chefskap eftersom chefskap och ledarskap idag är något som bedrivs integrerat. Benny Brundin framhåller att de närmsta cheferna heter produktionsledare och att det inte finns någon större skillnad mellan ledare, chefer eller anställda eftersom alla sitter i kontorslandskap.

Enligt Mikael Johansson ska en bra ledare inte skilja sig nämnvärt från hur denne agerar i det vanliga livet. Han framhåller att i en lågkonjunktur finns det mycket mer känslor att ta hänsyn till och därför behövs respekt och lyhördhet. Lind Nilsson och Gustafsson (2006) beskriver ledarskap som en relation till andra människor och det är en informell position. Tomas Fanta berättar att han har blivit chef för den arbetsgrupp som han tidigare arbetade i. Han anser att han är lugn och lyhörd som ledare och att han litar på att personalen eftersom de är självständiga. Vi kan se en närhet i det Tomas Fanta berättar till Lind Nilsson och Gustafssons (2006) resonemang kring ledarskap. Eftersom Tomas Fanta tidigare arbetat i den grupp han nu är chef över har han redan en relation till de personer som ingår i gruppen och han upplever att det därför kan vara enklare att bli accepterad som ledare.

5.4.1 LEDARSKAP I KRIS

Yukl (2010) menar att i en krissituation förväntas en chef anta en utförande roll och snabbt reagera för att kunna lösa den kris som har uppstått eller hindra att krissituationen förvärras. Vi inser att cheferna på Scania inte har möjlighet att påverka den ekonomiska kris som nu råder men vad de kan göra är att reagera för att inte situationen ska förvärras. Yukl (2010) framhäver att det gäller att reagera snabbt för att lyckas med detta. Ruthger de Vries berättar att de inom Scania reagerade på krisen alldeles för sent och att de till och med höll på att öka produktionstakten när krisen slog till. Han berättar vidare att de har indikatorer som de följer och att dessa pekade på att marknaden började gå ner men att de inom Scania inte litade på detta fullt ut. När indikatorerna på allvar började visa negativa tendenser berättar Ruthger de Vries att ledningen reagerade med att stoppa produktionen under fyra veckor vid jul. Vi kan se att lågkonjunkturen drabbade företaget i september men att de valde att inte reagera ordentligt förrän jul, vilket vi tycker tyder på att reaktionerna inte skedde tillräckligt snabbt. Skoglund (2002) betonar i likhet med Yukl (2010) vikten av att erkänna den kris som företaget står inför. Vi kan se utifrån de svar respondenterna gett att det inte finns en tydlig enighet i när den ekonomiska krisen drabbade Scania. Mikael Johansson menar att

lågkonjunkturen började märkas i slutet av september då företaget planerade att öka takten och att krisen drabbade dem väldigt plötsligt. Mikael Einarsson berättar att läget blev skarpt först i slutet av november medan Tomas Fanta menar att det mattades av redan förra sommaren. Yukl (2010) understryker vikten av att informera människorna i organisationen om krisen och hur strategierna ser ut för att lösa krisen. Vi kan se av de svar vi har fått att det inte finns någon enighet i svaren angående när krisen verkligen drabbade företaget och det kan ha rått en viss brist på information kring detta. Vad som dock framgår är att informationen kring vilka strategier som skulle vidtas för att klara av krisen har varit bra och dessa strategier har också tagits fram relativt snabbt. Mikael Einarsson framhäver att det i januari startade ett projekt som heter "Våren 2009", detta innebar att Scania tillsammans med kommunen på rekordtid fick igång arbetet med externa skolor och interna utbildningar i SPS. Anneli Nilsson beskriver informationen från ledningen och cheferna som bra, hon menar att de är så öppna med information som de kan vara. Curtin et al. (2005) framhåller att företag som hamnar i kris ofta reagerar defensivt och bara ser inåt i företaget. Vi kan se att en viss defensiv hållning har antagits av Scania, Ruthger de Vries framhäver att:

"Leif Östling sa när han redovisade kvartalsrapporten att vi har blivit kvartalskapitalister, vi anpassar oss till läget så som vi finner det varje dag."

(Ruthger de Vries)

Även Tomas Fanta menar att ett problem för Scania har varit att de inte har vetat så mycket om vad som händer och att de har tagit sig igenom krisen hittills dag för dag och vecka för vecka. Att se det kortsiktiga perspektivet, veckovis eller kvartalsvis, tycker vi kan tyda på att de har blivit defensiva och inte har några långsiktiga strategiska och offensiva mål för att klara krisen. De förslag som framkommit kring fyradagars vecka är även de relativt kortsiktiga då de endast är framtagna för en sexmånaders period.

Madera och Smith (2009) framhåller att hur en chef eller ledare reagerar på en kris påverkar hur de uppfattas av medarbetarna. Benny Brundins reaktion på krisen var att det var trist. Han menar att eftersom han har arbetat relativt länge inom företaget fanns det en kännedom att det kommer att hända förr eller senare. Hur en ledare reagerar på en kris kan enligt Madera och Smith (2009) överföras på personalen. Benny Brundin menar att det är möjligt att han försöker att inte visa vilka känslor han har angående krisen för personalen men att det egentligen inte är något han tänkt på. Thomas Florby framhåller att eftersom han inte är bland de senast anställda känner han sig ändå trygg i den situation företaget befinner sig i och han

tror att han har varit ett stöd för övrig personal. Ruthger de Vries reaktion på krisen är att det är hemskt. Han framhåller att arbeta med människor är det som driver honom men på grund av krisen står fabriken tom flera dagar i veckan och det är hemskt.

”En fabrik utan medarbetare är ingenting, det är inte värt en krona”

(Ruthger de Vries)

Vi kan se att Mikael Einarsson har reagerat något annorlunda jämfört med de andra. Hans reaktion har varit att han ser krisen som en utmaning, om än inte en positiv sådan. Thomas Florby menar att under en sådan här kristid provas ledarskapet hos cheferna och det gäller att inte själv falla in i allt tråkigt som händer. Anneli Nilsson som själv inte arbetar i en chefposition upplever att hennes chef inte har reagerat speciellt mycket på krisen. Hon menar att cheferna diskuterar öppet i sina grupper om vad som händer och att de delger medarbetarna den information som finns. Sofia Lennartsson som arbetar i en likadan befattning som Anneli Nilsson menar att det finns olika typer av chefer men att hon erfar att de har ändrat sina roller till att bli mer lärare på grund av krisen. Som vi har uppfattat det är det ingen av cheferna som har reagerat starkt eller med ilska på krisen. Madera och Smith (2009) framhåller att en ledare som reagerar med både ilska och ledsamhet eller enbart ledsamhet ofta blir värderad som en mer effektiv ledare av medarbetarna. Vi uppfattar att chefernas reaktioner ligger närmast ledsamhet och att det kan vara förklaringen till att både Anneli Nilsson och Sofia Lennartsson upplever att cheferna har reagerat positivt.

Benny Brundin upplever att det kan vara nödvändigt att ändra sin ledarskapsstil i en lågkonjunktur eftersom det kan finnas mer oro bland personalen. Detta kan vi koppla till vad Lind Nilsson och Gustafsson (2006) framhåller angående ledarskap, de menar att en ledare måste skapa en fungerande relation mellan sig och den arbetsgrupp som ledaren har fått förtroende att leda. Thomas Florby uppmärksammar också att det kan finnas en mer utbredd oro bland personalen och att det krävs en beredskap för detta bland ledarna och cheferna. Ruthger de Vries framhäver förtroende som en viktig aspekt och menar att det är en av anledningarna till att Scania har valt att lägga fram ett förslag som innebär att varsel undviks.

Eftersom samhället enligt Burke och Cooper (2004) förändras snabbt ställs det idag stora krav på företagen och dess ledare och chefer. Ruthger de Vries framhåller att det har funnits en inställning till Scania att företaget alltid funnits på orten och därför alltid kommer att finnas kvar.

”Många har trott att detta är skapat av naturen, fabriken finns och kommer att finnas kvar framöver och det är ingen risk att den försvinner.”

(Ruthger de Vries)

Vi kan se att det kan finnas en fara i en sådan inställning eftersom detta kan minska motivationen att förändra organisationen och vara delaktig i att driva den framåt. Ruthger de Vries menar att en positiv aspekt som krisen fört med sig är att det nu finns en insikt att fabriken inte kan tas för given utan att alla tillsammans måste arbeta för att företaget ska finnas kvar i framtiden. Mikael Johansson framhåller att Scania har gått med vinst i väldigt många år och om de hade haft lite framförhållning kanske de kunde ha hållit tillbaka lite varje år för att klara situationer som den här. Vi upplever därigenom att det inte har funnits några klara strategier för hur en lågkonjunktur ska hanteras. De respondenter vi har pratat med menar att det är svårt att ta tillvara på kunskap från tidigare lågkonjunkturer eftersom varje konjunkturedgång ser olika ut. Mikael Johansson understryker att det inte var någon som kunde veta att lågkonjunkturen skulle bli såhär djup som den är idag men om företaget hade haft framförhållning skulle det funnits pengar i bolaget som var avsedda för sådana här tillfällen. Scania har en väldigt liten personalomsättning enligt Ruthger de Vries, därför finns det mycket kunskap inom företaget även om inte mycket av det är nerskrivet. Han tror inte heller att strategier kommer att skrivas ner efter denna lågkonjunktur och Ruthger de Vries menar att det är dåligt och att det egentligen strider mot alla principer som finns inom Scania.

5.4.2 ATT UTÖVA LEDARSKAP

Tankarna kring ledarskap och dess viktiga egenskaper var bland respondenterna på Scania många och olika. I vår Karossverkstad framgår det tydligt att det finns många olika typer av ledarskapsstilar och egenskaper. Mintzbergs (2003) resonemang om en ledares många olika dimensioner visar på att ledarskapsrollen innebär flertalet olika arbetsuppgifter utöver de förväntade administrativa uppgifterna. Författaren framhåller även att personliga egenskaper kan påverka ledarskapet, såsom dennes erfarenheter och värderingar. Ahltorp (1998) framhåller tre övergripande chefsroller som ofta finns att finna ute i olika verksamheter, vilka är *visionären*, *teambyggaren* och *föredömet*. Dessa chefsroller kan sedan innefatta olika slags ledarstilar. Tabell 2 är en förklaring av Ahltorps (1998) modell som vi presenterade i Materialhanteringen, se figur 1 sidan 25.

Ledarskapsbeteende	Ledningsstil	Chefsroll	Ledningsstilens kännetecken
RoNs	Entreprenör	Föredöme	Innovatör och Igångsättare
RonS	Coachen	Teambyggare	Lagspelare och Stöttare
rOnS	Kompetensutvecklare	Teambyggare	Förvaltare och Medlare
ROns	Genomföraren	Föredöme	Projektledare och Pådrivare
roNS	Mentorn	Visionär	Inspiratör och Instruktör
rONs	Strategen	Visionär	Idéutvecklare och Teoribbyggare

TABELL 2 FÖRKLARING AV RONS

Vi har frågat de olika cheferna på Scania hur de ser sig själva som ledare ochbett dem placerasig själva i Ahltorps (1998) modell. Resultaten som vi fick utifrån denna modellundersökning visade att vissa av de olika ledarna hade liknande chefsroller och ledningsstilar samtidigt som att vissa chefer kan sägas vara mycket olika varandra, se tabell 3 nedan.

Respondent	Befattning	Ledningsstil	Chefsroll
Ruthger de Vries	Platschef	Coach, Mentor	Visionär, Teambyggare
Tomas Fanta	Logistikchef	Mentor, Strateg	Visionär
Benny Brundin	Ekonomichef	Coach, Mentorn	Visionär, Teambyggare
Mikael Einarsson	Verkstadschef	Entreprenör, Genomförare	Föredöme
Thomas Florby	Personal och informationschef	Coach	Teambyggare

TABELL 3 RESPONDENTERNAS CHEFSROLLER OCH LEDNINGSTILAR

Yukl (2010) framhåller att ledarskapet inom en organisation kan skilja sig mycket åt mellan de olika avdelningarna som finns. Han menar att exempelvis perspektiv och strategier är olika beroende på vilken nivå i företagshierarkin som ledaren befinner sig. Genom den bild vi har fått efter våra möten med respondenterna, ser vi att ledningsstilarna bland våra respondenter var relativt olika på Scania. De olika respondenterna jobbar på olika avdelningar, vilket troligtvis har påverkat deras roll och ledarstil. Yukl (2010) betonade att toppchefer ofta har ett vidare perspektiv och mer långsiktiga strategier, vilket vi kopplar till den visionära chefsrollen i Ahltorps (1998) modell. Platschefen på Scania, Ruthger de Vries, placerade sig som visionär men det gjorde även logistikchefen Tomas Fanta, som arbetar längre ner i företagshierarkin än Ruthger de Vries. Teambyggare var en chefsroll som finns i Ahltorps (1998) modell och som vi tolkar som en roll som jobbar nära sin arbetsgrupp och kan därför sägas vara en chef längre ner i företagshierarkin. Vår tolkning motsägs dock utav resultaten från modellundersökningen eftersom platschefen upplevde sig vara en teambyggare. Ahltorps (1998) tredje chefsroll, föredömet, upplever vi vara mer svårplacerad i företagshierarkin och kan troligtvis fungera på

olika avdelningar i organisationen vilket de andra resultaten har visat från undersökningen av de olika Scaniacheferna.

Ett företags olika avdelningar har olika mål och strategier beroende på arbetsuppgifter och uppdrag. Detta kan enligt oss antingen ställa krav på multidimensionella ledare som kan anpassa sig efter situationen eller ett flertal olika ledare. Bilton (2007) betonar att ledarskap handlar om att hitta ledarskapsstilar som passar till det enskilda företaget, vilket vi kopplar till enskilda avdelningar i en stor organisation, såsom Scania. Ahlthorp (1998) betonar att en organisation kan behöva flera olika chefsroller och ledningsstilar för att kunna skapa ett bra arbetsklimat för alla anställda.

”De olika chefsrollerna passar i olika situationer... Situationsanpassat ledarskap tror jag på. Man kan inte vara samma typ av ledare i alla situationer utan man måste anpassa sig. ”

(Ruthger de Vries)

Flera av våra respondenter, såsom Mikael Einarsson och Tomas Fanta, upplever att det krävs olika slags ledare på olika avdelningar i en organisation. Tomas Fanta resonerar kring att det beror på att det finns så pass olika avdelningar i ett industriföretag som Scania, där exempelvis administrations- och produktionsavdelningar har mycket olika arbetsätt och ofta står inför olika problem. Ruthger de Vries berättar att olika chefsroller passar i olika situationer, exempelvis kan en ledare inte agera som en lagspelare hela tiden utan ibland måste chefen inta en mer beslutsam roll för att kunna ta obekväma beslut. Vidare framhålls att en ledare inte ständigt kan arbeta som innovatör utan måste även inta rollen som förvaltare för att sköta de innovationer som har implementerats. Om vi ser till hur de fem cheferna har placerat sig i Ahlthorps (1998) modell täcker deras chefsroller och ledningsstilar nästan hela modellen. Den enda ledningsstil som inte finns bland våra respondenter är kompetensutvecklaren, vilken kännetecknas av att vara förvaltare och medlare. Denna ledningsstil diskuterades av våra respondenter men de upplevde sig inte ha dessa egenskaper och vi upplevde att denna ledningsstil uppfattas något negativt av respondenterna trots att de upplevde att alla ledarskapsstilar behövdes. Eftersom att vi inte intervjuade alla chefer på Scania kan vi inte utesluta att den inte finns kompetensutvecklare i organisationen.

Vi ser en närhet i vad Thomas Florby berättade om ledningsstilar till Ahlthorps (1998) teorier. Thomas Florby menar att alla slags ledarskap behövs i olika proportioner och han betonar att dessa kan vara olika viktiga i olika ställen utav organisationen, där exempelvis en mer

coachande roll kan vara av större betydelse längre ner i organisationen. Sofia Lennartsson framhåller att det finns olika typer av chefer och att de kan vara bra på olika sätt.

”Det finns ju lite olika typer av chefer... Det är ju ändå olika gruppkonstellationer som man är chef över.”

(Sofia Lennartsson)

Yukl (2010) resonerar kring att olika chefer har olika roller och perspektiv beroende på vart i organisationen som de befinner sig. Vi ser en närhet i detta resonemang till vad Sofia Lennartsson för fram då hon menar att cheferna på Scania har olika egenskaper, beroende på vart i organisationen de finns. Sofia Lennartsson nämner att den stora produktionsledarkåren kan kopplas till den ledningsstil som i Ahltorps (1998) modell kännetecknas av att vara lagspelare och stöttare. Genom denna modell kan vi även se att den ledningsstil som Thomas Florby och Sofia Lennartsson resonerar kring, den coachande, finns på flera nivåer inom företaget, från den högsta ledningen till personalchefen. Sofia Lennartsson och Thomas Florby menar att den coachande ledningsstilen passar bäst på längre nivåer i en företagshierarki. Vi kan dock se att chefer på lägre nivåer i Scantias organisation har andra ledningsstilar, exempelvis upplever varken verkstadschefen eller logistikchefen sig ha denna coachande ledningsstil.

De egenskaper som kännetecknar en bra ledare är många och kan ha många dimensioner vilket framgår tydligt i vår Karossverkstad och våra respondenter har gett olika svar på hur de anser att ett bra ledarskap ser ut. Ledarskapet kan samtidigt ses som mycket komplext vilket Bilton (2007) understryker. Denna komplexitet kopplar vi dels till alla de krav som ställs på en ledare i dagens samhälle, vilka Lind Nilsson och Gustafsson (2006) framhåller och dels att ledaren ska agera chef för sina anställda och samtidigt är underställd sin chef, utöver detta spelar också egna, personliga intressen in. Vår åsikt är att cheferna på Scania i dagens läge har blivit tvungna att förändra sitt ledarskap, då de i dagsläget även utöver deras vanliga arbetsuppgifter ska agera som både elever och lärare, vilket kan påverka deras bild utav deras och andras ledarskap. Genom Mintzberg (2003) har vi även fått en bild utav att ledarskapsrollen även är starkt påverkade utav ledarens egen personlighet och dess värderingar samt erfarenheter, vilket ytterligare kan försvåra förklaringen utav hur ett bra ledarskap kan se ut. Ahltorp (1998) förklarar dock att bra ledarskap kan kopplas till anpassningsbarhet, kravställande och bra konstruktionsförmåga att sätta samman exempelvis väl fungerande arbetsgrupper. De karaktärsdrag som våra respondenter framhåller att en

ledare bör ha, kan präglas av utav hur de själva är eller vill uppfattas i sin chefsroll. Utifrån Ahltorps (1998) modell kan vi se vilka egenskaper som cheferna på Scania anser sig ha och vi uppfattar att det finns en koppling mellan chefernas egenskaper och vad de anser är bra ledarskap. Tomas Fanta, som placerade sig vid ledningsstilarna mentor och strateg (se tabell 3 på sidan 45) beskriver de karaktärsdrag som han tycker en ledare bör ha, vilka är att ledaren är lyhörd, normal människa, beslutsam och samtidigt driftig. Han beskriver även sin egen roll som chef för logistiken på Scania i Oskarshamn där han menar att:

”Det är min roll att stötta, lyfta upp starka sidor och plocka bort svaga sidor.”

(Tomas Fanta)

Lind och Skärvad (1997) beskriver att en bra ledare bör kunna utföra flera olika uppgifter samtidigt, exempelvis måste de kunna ta tillvara på och utveckla styrkorna hos personalstyrkan samtidigt som de utför sina ordinarie arbetsuppgifter, vilket kan kopplas till många av de egenskaper som våra respondenter betonar, exempelvis Mikael Einarsson. Han menar att det är viktigt att kunna se vinsten och nå de mål som satts upp samtidigt som det är viktigt att sätta ihop en bra, fungerande grupp där medarbetarna mår bra och kan prestera det som förväntas utav dem. Vi ser även här en tydlig koppling mellan de egenskaper som Mikael Einarsson betonar som viktiga i ledarskapet och de ledningsstilar som han har enligt Ahltorps (1998) modell, vilka var genomförare och entreprenör dessa kännetecknas bland annat av att vara pådrivare och igångsättare.

Annelie Nilsson framhåller även de egenskaper likt de Lind och Skärvad (1997) resonerar kring, exempelvis utveckla styrkor i en grupp, som viktiga i ett ledarskap. Annelie Nilsson menar att bra ledarskap innebär en ledare som vill utveckla sin grupp för dennes bästa men även för företagets bästa. Hon betonar vidare att en chef som kan ta vara på och utveckla sin personal är en bra chef. Den chef som Annelie Nilsson framhåller liknar det ledarskap som Benny Brundin beskriver som ett bra ledarskap, vilket han ser som en coachningsprocess där chefen coachar sina medarbetare till att prestera ett bra arbete. Han menar att ett bra ledarskap handlar om att coacha, vara lärare och stödja sina medarbetare. Benny Brundin ansåg sig ha ledningsstilarna coach och mentor i Ahltorps (1998) modell, vilka bland annat präglas utav att vara lagspelare och inspiratör.

Ruthger de Vries betonar att en bra ledare är någon som förstår väldigt bra vad som motiverar sina medarbetare. Han beskriver en bra chef som en person som förstår vad som påverkar de anställda och förstår hur de tänker, detta samtidigt som ledaren måste kunna sätta sig in i

arbetarnas situation och förstå vart företaget är på väg för att kunna översätta det till något som gäller för alla i organisationen varje dag. Han betonar betydelsen utav att en bra ledare och chef ska kunna översätta de övergripande målen som företaget har på det sätt att det blir ett mål för var och en i hela organisationen. I Ahltorps (1998) modell placerade Ruthger de Vries sig som visionär i sitt chefskap, vilket vi anser framgår tydligt även i hur han anser att en bra chef skall vara. En visionär präglas enligt Ahltorp (1998) av att se till helheten och arbeta utefter företagets mål.

Vi ser en likhet mellan Ahltorps (1998) teori om situationsanpassat ledarskap och vad Thomas Florby beskriver som en bra ledare. Enligt Thomas Florby är en bra ledare någon som har förmågan att anpassa sig efter situationen. Detta upplever han att ledarna på Scania nu måste göra eftersom de byter arbetsuppgifter från vecka till vecka. Thomas Florby menar att cheferna i dagsläget kan behöva agera som exempelvis produktionsledare ena veckan och som lärare den andra, samtidigt som att de måste kunna ha en stödjande och informerande roll. I Ahltorps (1998) modell framgick det att Thomas Florbys chefskap är präglad utav hans chefsroll som teambyggare, vilken enligt författaren bland annat behandlar den flexibilitet som en arbetsgrupp kan innebära. Denna flexibilitet som hans chefsroll innebär upplever vi kan kopplas till de egenskaper som en bra ledare har enligt Thomas Florby.

Mikael Johansson framhåller att ett bra ledarskap inte skiljer sig så mycket från det vanliga livet och betonar att ett bra ledarskap handlar om att ha en enorm respekt mot allt och alla.

”Det finns en del ledare som är rädda för att gå ut med sådant som är negativt men det är ingen som tjänar på det. Jag vill ha en chef som är rak och tydlig.”

(Mikael Johansson)

Vi ser en koppling i det Mikael Johansson uttrycker i citatet angående bra ledarskap och hur han tenderar att vara i sin roll som klubbordförande i IF Metall på Scania i Oskarshamn. Vi upplevde honom som mycket ödmjuk, öppen, rak och tydlig.

Ledarskap kan enligt Wall Berséus (2004) ses som en kommunikativ utmaning, där bland annat framläggning av information är en mycket viktig faktor i ledarskapet. Gellerman (1995) beskriver även att en ledares viktigaste uppgifter kan vara att informera, undervisa och uppmuntra samtidigt som att dessa uppgifter måste genomföras utefter hur situationen ser ut med en stor anpassningsbarhet och lyhördhet. Vi ser en närhet mellan vad Wall Berséus (2004) samt Gellerman (1995) resonerar kring och vad våra respondenter har framhållit.

Mikael Johansson framhåller bland annat att en ledare även måste vara rak och tydlig i sin kommunikation samt att denne bör ha en enorm lyhördhet. Sofia Lennartsson betonar i likhet med Mikael Johansson tydlighet som en viktig ledarskapsegenskap. Hon menar att tydlighet är ett nyckelord som är mycket viktigt i ett ledarskap för att motverka problem och en viktig egenskap som krävs på Scania idag, vilket även Annelie Nilsson framhåller då hon menar att ett bra ledarskap handlar om att chefen är tydlig, ärlig och rak i sina kontakter. Denna tydlighet kan kopplas till vad Thomas Florby benämner som bra ledarskap, vilket handlar att vara tidigt ute med information och att vara proaktiv när det gäller information till de anställda.

Viktiga egenskaper för en bra ledare är enligt Sofia Lennartsson förmågan att göra medarbetarna entusiastiska och få dem att engagera sig i det dagliga arbetet samt det förändringsarbete som pågår idag på Scania med SPS. Sofia Lennartsson menar att för en chef ska kunna engagera sin grupp, måste de själva vara engagerade och brinna för det de gör. Likt Sofia Lennartsson beskriver även Mikael Einarsson en bra ledare som en ledargestalt med ett stort engagemang för sitt arbete och som brinner för sitt jobb.

”Ett stort engagemang för uppgiften eller uppdraget, att man brinner för sitt jobb och man måste tycka det är roligt att jobba och få utmaningar.”

(Mikael Einarsson)

Många av våra respondenter uppger engagemang som ett viktigt karaktärsdrag för en bra ledare och chef, vilket kan kopplas till vad Lind Nilsson och Gustafsson (2006) beskriver som de krav som ställs på ledarskapsrollen i dagens samhälle, där uppmuntran är av stor betydelse.

5.4.3 ATT MOTIVERA SIG SJÄLV OCH SINA MEDARBETARE

En chefs arbetsuppgifter involverar ofta fler faktorer än vad som egentligen förväntas, vilket framhävs utav författare som exempelvis Mintzberg (2003) och som även syns tydligt i våra respondenters förklaringar till hur deras ledarskap ser ut. Att engagera och motivera är egenskaper som flera av våra respondenter uttrycker att en ledare bör ha och som vi upplever kan vara särskilt viktigt i dagens rådande ekonomiska läge. Ruthger de Vries menar exempelvis att en bra ledare är någon som förstår vad som motiverar medarbetarna och förstår vad som påverkar dem och även förstår hur de tänker och där vi anser att lågkonjunkturen kan ha förändrat medarbetarnas motivationsfaktorer och tankegångar. Clawson (2009) betonar att ledarskap handlar om att hantera och leda energi, både ledarens egen energi samt energin hos

varje anställd. Författaren framhåller motivation som ett sätt att få ut denna energi och arbetskraft.

”Vi vill försöka göra allt för att bibehålla den kompetens som vi har och inte förstöra den förtroendebas som vi har byggt upp. Den behövs eftersom vårt arbetssätt bygger på allas kunskap och allas motivation och insats. Det fungerar inte om vi skulle göra som Volvo.”

(Ruthger de Vries)

Dagens ekonomiska läge med den rådande lågkonjunkturen har skapat en stor oro på arbetsmarknaden och en minskad efterfrågan på exempelvis Scantias produkter. Denna oro kan påverka motivationsnivån starkt. Gellerman (1995) betonar att motivation kan ses som en av huvudfaktorerna till framgång, samtidigt som att framgång också är en av de främsta orsakerna till motivation. Framgång och motivation kan enligt oss därför gå hand i hand. Ruthger de Vries framhåller att deras arbetssätt bygger mycket på alla anställdas motivation och insatser i arbetet, vilket kan betyda att en sviktande motivation kan få stora konsekvenser för företaget. Ruthger De Vries resonerar även kring att varselbeslut såsom Volvo har gjort inte skulle fungera på Scania, utan för att behålla motivationsnivån måste de behålla all den kompetens de har inom företaget och inte förstöra den förtroendebas som de har byggt upp hos de anställda. Vi uppfattar att de på Scania anser att de kan behålla den motivationsnivå som finns i företaget genom att inte varsla personal utan att på alla sätt och vis försöka behålla alla medarbetare, vilket har resulterat i planer om fyradagarsveckan som innebär, för stunden, att alla kan behålla sin anställning.

Gellerman (1995) betonar att det kan vara en svår utmaning att behålla motivationsnivån i ett företag under svåra förhållanden, för både chefer och medarbetare, vilket vi kopplar till dagens rådande kris på Scania. Författaren framhåller att motivationsnivån påverkas starkt när en person hindras från att nå sina personliga mål, vilka kan vara att lönen sänks och när en chef inte kan uppfylla sina egentliga uppgifter. De faktorer som Gellerman (1995) framhåller som faktorer som negativt påverkar motivationsnivån, är faktorer som Scania nu står inför, eftersom att det kan vara svårt för de anställda att avancera i dessa tider, lönen kan sänkas ytterligare samtidigt som att alla chefer kanske inte klarar av den komplexa roll som nu krävs utav dem. Dessa faktorer kan påverka motivationsnivån negativt, det kan enligt oss vara en mycket stor utmaning för cheferna på Scania att hålla motivationen uppe i dagens ekonomiska läge. Ledarskapet i en lågkonjunktur kan också ses som en utmaning eftersom konjunkturen

kan innebära flertalet nya förändringar i ett företag, likt de Scania gör nu med exempelvis SPS och planerna angående den föreslagna fyradagarsveckan. Wall Berséus (2004) framhåller ledarskap som en kommunikativ utmaning där motivationen är av en stor betydelse.

Csikszentmihalyi (2003) beskriver att en person och dess nervsystem fungerar som bäst när denne står inför utmaningar, samtidigt som att utmaningen i sig kan fungera en motivationssänkande faktor om personen inte upplever att dennes insats eller prestation är av en obetydlig faktor. Vi ser en närhet i det Csikszentmihalyi (2003) framhåller med det Ruthger de Vries resonerar kring angående de utmaningar och motivationsfaktorer som lågkonjunkturen medför. Ruthger de Vries menar att hans största utmaning i dagens rådande krisläge är att gå runt i organisationens lokaler med en positiv attityd och motivera alla i företaget samt försöka fokusera på vad de kan förbättra i dagsläget. Detta är en utmaning eftersom han egentligen vill gå runt och diskutera krisen och alla de känslor som finns kring denna. Ruthger de Vries betonar att de på Scania inte kan påverka krisen avsevärt mycket, utan de måste satsa på att vara bättre på vad de gör imorgon än vad de är idag. Detta kan ta mycket energi menar Ruthger de Vries eftersom det finns mycket tankar omkring vad som kan ske i framtiden om krisen inte vänder. Mikael Einarsson diskuterar även han om hur dagens finanskris har påverkat motivationen och framhåller att det kan vara svårt att behålla motivationsnivån i dagens läge eftersom många medarbetare går runt och har tankarna på andra ställen än på de arbetsuppgifter som ska utföras. Mikael Johansson resonerade kring att det kan behövas mer motivation i dagens läge, men eftersom att de har ”*deklarerat från första början att takten kommer att gå ner...*”, menar han att de på Scania inte kräver mer motivation i arbetslivet. Tomas Fanta resonerar kring att det kan krävas extra åtgärder i form av att stötta personalen i en lågkonjunktur och menar att det är viktigt att gå ut med information samt att ”*döda*” osanna rykten i dessa oroliga tider.

”Det sprids väldigt mycket rykten då och då gäller det att döda dom ryktena och säga att dessa bara är rykten.”

(Tomas Fanta)

Gellerman (1995) betonar att i situationer då det råder exempelvis informationsbrist eller brist på mod för att genomföra nödvändiga förändringar, är en av ledarens viktigaste uppgifter att informera, undervisa och uppmuntra. Dessa ledarskapsuppgifter bör enligt författaren implementeras utefter hur situationen ser ut i dagsläget, detta för att få den motivationsnivå som företaget önskar. Vi upplever att något som framhävs av många av våra respondenter är att de är ute personligen på sina avdelningar och pratar med medarbetarna. Mikael Johansson,

IF Metall, berättar om hur informationen ser ut på Scania och han framhåller att cheferna har främst veckomöten och att de på facket går ut med informationsblad. Förändringsarbetet som sker på Scania sker dock efter *farfarsprincipen* vilket många av våra respondenter har framhållit. Denna princip innebär att den högsta chefen utbildar och informerar chefen under sig, vilken i sin tur undervisar och ger information till chefen eller medarbetarna under sig och så går processen till på Scania tills alla i organisationen har blivit utbildade och informerade. Denna process kan enligt oss innebära att information tappas på vägen och att som nämnts i Karossvärkstaden att cheferna lägger in egna personliga egenskaper i utbildningen eller informationen vilket kan betyda att den information eller kunskap som den högsta chefen vill nå ut med, omformuleras på vägen. Vi är medvetna om att information ibland måste anpassas efter situation och avdelning men information i dagens läge, angående lågkonjunkturs påverkan och den planerade fyradagarsveckan, är enligt vår åsikt mycket viktig och bör komma direkt från den högsta chefen.

Flertalet respondenter upplever att motivation är extra viktig faktor i dagens ekonomiska kris medan vissa är av en annan åsikt. Benny Brundin framhåller att en ledare inte behöver motivera personalen mer i en lågkonjunktur, utan snarare tvärtom. Benny Brundin påtalar att medarbetarna automatiskt kan bli mer motiverade under dessa tider eftersom de inte vill bli av med sina jobb samtidigt som att förbättringsarbetena kan höja motivationen.

”... i en lågkonjunktur blir man på automatik mer motiverad för att man tror att man skulle kunna bli av med sitt jobb och då vill man ju kanske visa att jag är duktig, som att mig kan ni inte göra er av med.”

(Benny Brundin)

Annelie Nilsson framhåller att cheferna inte ser något problem i dagens rådande motivationsnivå utan de försöker hålla uppe den nivå som finns genom att satsa på utbildningar. Sofia Lennartsson menar att som anställd kan man behöva mer motivation i en lågkonjunktur. Hon anser att medarbetarna måste motiveras till att se varför vissa förändringar nu sker på Scania när det är lågkonjunktur. Sofia Lennartsson framhåller även att det finns grupper som tänker *”nu fasen ska vi visa att vi behövs”* och göra det bästa utav situationen, men att de flesta medarbetarna behöver mer motivation.

Vad som påverkar motivationen kan bero på olika faktorer och Wall Berséus (2004) framhåller olika motivationsfaktorer i arbetslivet, exempelvis lönen, social trygghet, arbete som livsuppgift, status samt att arbetet i sig kan vara intressant och utvecklande. Gellerman

(1995) behandlar även olika drivkrafter i yrkeslivet, vilka är uppdelade i överlevnads och komfortmotiv och där överlevnadsmotiven kan sägas vara de viktigaste och mest grundläggande drivkrafterna för att arbeta. Vi ser en tydlig närhet i Wall Berséus (2004) och Gellermans (1998) faktorer som motiverar och vad våra respondenter uppger som motivationsfaktorer. Benny Brundin nämner exempelvis att han motiveras utav nya utmaningar och att ro dessa i hamn medan Sofia Lennartsson uppger sig motiveras utav att det är roligt att gå till jobbet, träffa många människor samt att hennes arbetsuppgifter som personalman är motiverande i sig eftersom det innebär ett mycket varierande arbete. Sofia Lennartsson menar även att det cheferna kan göra för att motivera henne är att tro på henne och ge henne ansvar. Annelie Nilsson motiveras utav uppmuntran och uppskattning från hennes överordnanden medan Tomas Fanta motiveras utav att hans avdelning når uppsatta mål och av att försöka skapa ett arbetsklimat där människor mår bra och kan utvecklas.

Respondenterna uppgav även andra motivationsfaktorer som de trodde att andra inom Scania kunde motiveras av. Annelie Nilsson framhäver att medarbetarna motiveras utav att vara delaktiga i jobbet, möjligheten till att kunna förbättra sin situation och att kunna arbeta. Tomas Fanta uppgav att många kan motiveras utav att göra en karriär på Scania, men i och med den rådande lågkonjunkturen då *”världen står still”* som Fanta uttryckte sig, kan denna motivationsfaktor vara dämpad. Mikael Einarsson uppger att medarbetarna kan motiveras utav vetskapen om att Scania är en väldigt bra och fin arbetsplats.

Vi har utformat en modell (se figur 2, sidan 28) utifrån Gellermans (1995) olika motivationsfaktorer. Denna modell visade vi för respondenterna, som fick uttrycka sina åsikter om vilka faktorer som de tyckte var viktigast i dagsläget. Vi tolkar svaren från denna mindre undersökning som att alla våra respondenter upplevde att överlevnadsmotiven var övervägande viktigast i dagens läge. Komfortmotiven framkommer enligt Gellerman (1995) när överlevnadsmotiven har tillgodosetts. Vi upplever att i dagens rådande finanskris finns det troligtvis många som också arbetar för komfortmotiven, men att oron för att förlora sitt arbete med exempelvis den trygghet och vi-känsla som den kan innebära, kan innebära att många går tillbaka till att arbeta efter överlevnadsmotiv. Mikael Einarsson framhåller att *”man har ju ingen nytta av myspysen om inte Scania finns”*.

Våra respondenter upplevde att överlevnadsmotiven som viktigast i dagens läge, sedan var svaren något utspridda över vilket överlevnadsmotiv som var viktigast. Dock upplevde majoriteten av de intervjuade att tryggheten i arbetslivet kunde ses som viktigast, tätt följt utav samhörighetsmotivet. Tomas Fanta framhåller att trygghet kan sägas vara den största

motivationsfaktorn eftersom många är glada över att ha ett jobb i denna oroliga tid. Ruthger de Vries betonar att arbete är viktigt för att få lön men också att det är en stor del utav livet att gå till jobbet. Sofia Lennartsson menar att det finns en trygghetsaspekt i och med att ha ett arbete att gå till, men att många går till jobbet även för att de trivs där och att samhörigheten på företaget är något som många pratar om på Scania. Annelie Nilsson framhåller att om den ekonomiska krisen förvärras ytterligare, kommer trygghetsaspekten bli viktigast, men nu anser hon att de andra motiven inom överlevnadsalternativen kunde vara av större betydelse.

KAPITEL VI

PRESSVERKSTAD

Nu börjar vår produktionsprocess närma sig slutet och snart har du läst slutprodukten av denna uppsats. I detta kapitel pressar vi samman de tankar som uppstått genom vår produktionsprocess och detta resulterar i våra tolkningar av den förståelse som vi har erhållit genom denna process. Vi börjar detta kapitel med att upprepa de frågeställningar som vi formulerade i grundmåleriet för att påminna dig som läsare om syftet med uppsatsen.

6.1 FRÅN GRUNDMÅLERI TILL SLUTPRODUKT

Vårt syfte med denna uppsats är att parallellt skapa förståelse för hur lågkonjunkturen kan påverka ledarskapet inom ett företag samt undersöka vilka förändringar som lågkonjunkturen har bidragit till i ett företag.

De frågor vi har tagit fram för att besvara syftet är:

- Hur ser ledarskapet ut på Scania i dagens lågkonjunktur?
- Vilka ledaregenskaper ser cheferna på Scania som viktiga i en lågkonjunktur
- Hur ser cheferna på motivation i en lågkonjunktur?
- Vilka åtgärder har Scania vidtagit för att hantera den rådande lågkonjunkturen?

6.1.1 ORGANISATION I FÖRÄNDRING

Vi kan tydligt se att lågkonjunkturen har drabbat Scania hårt. Lågkonjunkturs påverkan har gett upphov till mindre och temporära förändringar i organisationen, bland annat har antalet skift ändrats på Scania. Vi kan se att en stor förändring som företaget har gjort i organisationen är att de nu satsar mycket resurser på utbildning. Denna utbildning sker både i form av allmän höjning av grundkompetensen hos de anställda men också utbildning i Scantias eget produktionssystem. Vi uppfattar att personalen upplever att Scania valt att satsa på utbildning för att de värnar om sin personal. Vi anser att detta kanske inte är hela sanningen, då det framgått i medier att tonen mot de anställda har skärpts. Anledningen till att tonen från företaget har skärpts tror vi kan bero på att Scania inte tidigare valt att gå på en tuff linje i förhandlingarna med facket och att det därför kanske upplevas som skarpare när företaget ställer ultimatum.

Ett förändringsarbete som har trappats upp i lågkonjunkturen är utbildningen i SPS, Scantias produktionssystem. Enligt vår åsikt har Scania lyckats med att få personalen att arbeta med SPS, även inom andra områden än i produktionen. Genom att SPS implementeras i alla organisationens delar leder detta till att organisationen ständigt utvecklas eftersom nya effektivare arbetssätt hela tiden kan utvecklas. Vi upplever dock att det kanske finns en förskönande bild från chefernas sida om hur positivt det upplevs av produktionspersonalen att arbeta på detta standardiserade sätt. Trots att det kanske finns negativa inslag i SPS upplever vi att företaget satsar helt rätt när de väljer att utbilda sin personal eftersom detta kommer göra att de kan effektivisera sin produktion när marknaden vänder förutsatt att de klarar av att behålla sin personal.

Vår uppfattning utifrån de intervjuer vi har gjort är att Scania har en väldigt human inställning och de värnar om sina medarbetare. Detta skulle vara en av anledningarna till att företaget gav ett förslag om att sänka arbetstiden med 20 procent och lönen med tio procent. Efter att fackföreningen IF Metall inte accepterat detta förslag till en början blev dock tongångarna annorlunda. Efter att ha tagit till oss både det våra respondenter berättat angående Scania och genom att läsa dagstidningar känner vi att de två bilderna inte riktigt harmoniserar med varandra. Vi upplever att det inom Scania finns en väldigt stor tro på att företaget ska lösa krisen utan att det ska komma att påverka personalen. Vår uppfattning är att de humana värdena har prioriterats starkt men att krisen har påverkat företaget så starkt att det inte längre går att bortse från de ekonomiska faktorerna. Eftersom ingen kan förutspå vad som sker i framtiden är det omöjligt för både oss och Scania och se hur de beslut angående lönesänkningar som framkommit kommer att lösa den situation företaget nu befinner sig i. Vi upplever att om Scania skulle komma med ett beslut om varsel skulle inte detta uppröra mer känslor än något annat företag som varslar eftersom det är accepterat i samhället att företag som har ekonomiska svårigheter varslar personal.

6.1.2 LEDARSKAP

Det finns många olika sätt att skilja mellan ledare och chef och de förklaringar vi fått kring begreppen till stor del är influerade av personliga åsikter. Vi är därför beredda att inse att det inte finns någon betydelse i att skilja de två begreppen åt eftersom de enbart bygger på personliga åsikter. Vi framhöll i vår Karossverkstad att en ledare ska agera snabbt när en kris inträffar. Vi upplever att detta inte har varit fallet på Scania i Oskarshamn. Detta grundar vi på att de olika cheferna inte var överens om när krisen egentligen inträffat vilket vi tycker tyder på att de inte agerade direkt. Vi uppfattar också att det kan ha varit så att cheferna inte

erkände krisens påverkan direkt eftersom det nu i efterhand inte finns en samstämmighet om när lågkonjunkturen drabbade Scania. Om informationen varit bra tror vi att det hade framkommit tydligare när och hur hårt lågkonjunkturen drabbat företaget.

Vi tycker oss se att de strategier som nu tagits fram för att klara av krisen präglas utav kortsiktighet. Det framgår att de på Scania tar ett kvartal i taget, eller till och med dag för dag vilket vi tycker tyder på att de ser kortsiktiga lösningar. Något som också tyder på en viss kortsiktighet är beslutet om fyradagars arbetsvecka som ska gälla för sex månader, efter dessa sex månader finns det i dagsläget ingen klar strategi för vad som kommer att ske. Många av ledarna sade sig vara visionärer vilket innebär att se framåt. Vi tycker inte att det arbetssätt som nu finns bland de chefer vi pratat med karaktäriseras av ha visioner utan de arbetar efter kortsiktiga strategier. Vi ser inte heller att det finns några strategier för hur kriser, som exempelvis denna finansiella kris, ska hanteras rent generell. Vi kan ha förståelse för att varje kris är annorlunda men vi anser ändå att det finns gemensamma drag i dem. Lågkonjunkturen inte borde kommit som en chock för Scania eftersom det historiskt sett inträffar ekonomiska kriser med jämna mellanrum och därmed borde det funnits en föraning om att konjunkturen inte ständigt skulle fortsätta uppåt.

Vi upplever att det finns en oro inom företaget att bli av med jobbet, detta har gjort att flera av respondenterna anser att en förändring av ledarskapet är nödvändigt. De finns också tankar kring att hur ledarskapet bedrivs inte behöver ändras men vi anser att ledarna kan ha ändrat sin ledarskapsstil omedvetet. De flesta är överens om att det är viktigt med information i en ekonomisk kris och att stödja sin personal. Eftersom de är medvetna om att information och stöd är extra viktigt uppfattar vi att de har utökat dessa delar i sitt ledarskap. Vi upplever dock inte att cheferna har förändrat sitt chefskap medvetet på grund av lågkonjunkturen.

För att se hur cheferna ser sig själva i sitt chefskap valde vi som vi tidigare har visat att använda oss utav en modell där cheferna på Scania fick visa vilka egenskaper de upplever sig ha. Resultaten från denna undersökning visade att de olika chefsrollerna och ledningsstilarna inte skiljde sig åt avsevärt mellan respondenterna. Vi kunde heller inte se ett mönster som visade vilken position de hade i organisationshierarkin. Enligt den bild vi har fått fanns visionären på flera nivåer inom Scania. Visionären är en chefsroll som ofta toppchefer har och där långsiktigt planering samt ett helhetsperspektiv är av stor betydelse. Chefsrollen teambyggare upplevde vi var en roll som chefer längre ner i organisationen kunde eller borde ha, men denna roll upplevde även Plats-, Ekonomi- samt Personal och informationschefen att de hade, vilka enligt oss är chefspositioner som kan anses vara höga chefspositioner i en

organisation. Föredömet som även var en chefsroll upplevde vi var en svårplacerad roll, men upplever dock att denna roll egentligen bör prägla alla slags chefer då de bör föregå med ett gott exempel. Chefsrollerna har enligt vår åsikt ingen större koppling till var de befinner sig i organisationen. Vi anser att en ledningsstil och en chefsroll inte fungerar på alla avdelningar i en organisation, utan att det krävs många olika chefsroller och ledningsstilar för att göra organisationen komplett. Chefsrollerna och ledningsstilarna varierar mellan de olika avdelningarna på Scania, något som vi anser är positivt eftersom cheferna då kan komplettera varandra.

Trots att resultaten från modellundersökningen av chefsrollerna liknade varandra, upplever vi att de olika cheferna hade olika ledningsstilar. Personlighet och värderingar kan starkt prägla ledarskapet och vi anser att vi tydligt kan se chefernas personlighet i hur de agerade under intervjuerna och i deras sätt att beskriva sig själva samt i hur de beskriver bra ledarskap. Enligt vad vi erfar kan en ledningsstil, exempelvis coach och mentor, ha många liknande karaktärsdrag men när den personliga prägeln sätts in kan dessa ledningsstilar i verkligheten vara mycket olika. Den personliga prägeln kan bero på vad det är för slags avdelning som chefen arbetar på och kan även bero på hur de ser på ett bra ledarskap. Vi ser även en likhet mellan vad de olika respondenterna i chefposition upplever som bra ledarskap och hur de framställer sitt eget chefskap. Vi har valt att demonstrera detta i tabell 4 som är en utbyggnad

Respondent	Befattning	Ledningsstil	Chefsroll	Viktiga ledarskapsegenskaper enligt respondenterna
Ruthger de Vries	Platschef	Coach, Mentor	Visionär, Teambyggare	Lyhörd, Förstående, Översätta övergripande mål till enskilda mål
Tomas Fanta	Logistikchef	Mentor, Strateg	Visionär	Lyhörd, Normal, Beslutsam, Driftig
Benny Brundin	Ekonomichef	Coach, Mentor	Visionär, Teambyggare	Att prestera, coacha, lärande, stödjande
Mikael Einarsson	Verkstadschef	Entreprenör, Genomförare	Föredöme	Se vinst, Nå mål, Skapa fungerande grupper som presterar
Thomas Florby	Personal och informationschef	Coach	Teambyggare	Anpassa sig efter situationen

TABELL 4 VIKTIGA LEDARSKAPSEGENSKAPER

utav tabell 3, sidan 45, där vi nu tar upp vad de beskriver som bra ledarskap och hur de beskriver sig själva i egenskap av deras chefsroll och ledningsstil. Som ni kan se placerade sig

exempelvis Ruthger de Vries, platschef, och Benny Brundin, ekonomiechef, båda under ledningsstilarna coach och mentor samt chefsrollerna visionär och teambyggare, men enligt vår åsikt hade de mycket olika framtoningar och tillvägagångssätt i deras arbetsprocesser. Deras syn på bra ledarskap skiljer sig även åt samtidigt som att deras personliga chefsroll och ledningsstil finns att urskilja i vad de beskriver som bra ledarskap. Platschefen lade fram stora beskrivande, humana, ödmjuka bilder för oss om Scania och hans ledarskap, medan ekonomiechefen beskrev mycket ekonomiskt relaterad fakta angående exempelvis besparingar och investeringar. Thomas Florby, som även hade coach som ledningsstil och teambyggare som chefsroll, upplevdes som mycket olik de andra, då han framhöll många personalrelaterade faktorer, vilket även kan kopplas till hans yrke då han bland annat är personalchef. Tomas Fantas chefsroll upplevde vi var starkt kopplad till hans framtoning och arbetssätt. Tomas Fanta var likt Ruthger de Vries även visionär i sitt chefskap, men deras ledningsstilar skiljer sig avsevärt åt i både deras sätt att vara och hur de placerade sig i modellen. Mikael Einarsson, var en chef som skiljde sig från mängden både i svaren från undersökningen och även vad vi personligen upplevde under intervjun.

Ledningsstilen kompetensutvecklare har ingen av de chefer vi intervjuat ansett sig haft. Vi anser inte att detta går i linje med hur ledarskapet ser ut på Scania i dagens ekonomiska kris. Den organisationsförändring som lågkonjunkturen har bidragit till har gjort att cheferna har varit tvungna att förändra sitt ledarskap och nu arbeta med utbildning av sin personal. Utbildning inom Scania bygger på farfarsprincipen vilket innebär att chefen får utbildning av sin chef och ska sedan förmedla denna kunskap till sina anställda. Vi tycker att det finns tydliga drag av ledningsstilen kompetensutvecklaren där egenskaperna är förvaltare och medlare. Cheferna upplever som vi tidigare skrivit att de inte har förändrat sitt ledarskap, men som vi kan se av detta har det skett en förändring i ledarskapet inom Scania. Ledningsstilen kompetensutvecklaren upplevdes av respondenterna enligt vår tolkning som negativ vilket kan betyda att de kan vara negativa till den ledningsstil de blivit tvungna att anta i och med de förändringar som nu sker inom Scania.

Vi har uppfattat att många respondenter vill se chefer med flexibla ledarskapsegenskaper, då de känner att det kan vara viktigt att kunna anpassa ledarskapet efter situationen. Vi anser att det är positivt att medarbetarna på Scania är öppna för ett flexibelt ledarskap eftersom det kan vara mycket viktigt under den rådande finansiella krisen då Scania står inför olika förändringar.

En chef kan beskrivas med en mängd olika egenskaper, vilket vi tydligt har sett i våra respondenters uttalanden. Dagens rådande lågkonjunktur kan i våra ögon liknas med en stor utmaning som Scania står inför och som har skapat en komplex vardag för cheferna och även medarbetarna inom företaget. I krissituationer som dagens lågkonjunktur, ställs det mer krav på cheferna då de får fler eller annorlunda arbetsuppgifter. En allmänt gällande bild vi har fått genom våra intervjuer är att i dagens läge krävs det att cheferna är lyhörda, tydliga och raka, samtidigt som att de kan vara flexibla och kunna anpassa eller förändra sitt ledarskap alltefter hur situationen ser ut. Engagemang och motivation är även två nyckelfaktorer som framhålls av flertalet av respondenterna och som framställs som extra viktiga i en lågkonjunktur.

6.1.3 MOTIVATION

Vi upplever att framgång och motivation är två begrepp som går hand i hand, vilka kan vara en stor utmaning att hantera i dagens finansiella situation. Personalen på Scania kan i dagens rådande lågkonjunktur, med exempelvis en stor oro på arbetsmarknaden och en låg efterfrågan av Scantias produkter, behöva extra motivation för att behålla den önskade produktiviteten. Motivation är en viktig faktor för att få de anställda att koncentrera sig på arbetet och kanske göra det bästa de kan utav situationen. Den oro som finns i företaget kan lätt skapa faktorer som minskar motivationen. Dessa faktorer måste cheferna motverka, exempelvis genom att dementera osanna rykten samt ständigt informera om vad som sker på Scania och omvärldens påverkan på företaget.

Vi uppfattar att Scania värnar om att hålla motivationen uppe bland sin personal även om arbetsveckan sänks till fyra dagar eftersom motivation är en grund i Scantias arbetssätt. Vi ser att det finns tecken på att personalens motivation har minskat eftersom det finns överflödiga kapacitet på Scania. Det fanns dock andra åsikter kring motivation i dagens läge, då det exempelvis framhölls att det kan ske en ökning av motivationen per automatik i dagens läge eftersom man vill behålla jobbet. Vi anser att ledarna behöver motivera sin personal extra i en lågkonjunktur eftersom den motivationshöjning som sker på grund av att personalen är oroliga för att bli varslade är orsakad av rädsla.

Våra respondenter framhöll många olika åsikter angående vad som kan fungera som motivationsfaktorer i arbetslivet, exempelvis kan strävan efter en karriär fungera som motivationsfaktor och även något så enkelt som att ha en bra och fin arbetsplats. Dessa faktorer kan dock vara svåra att motiveras utav när det råder lågkonjunktur, då det exempelvis i dagsläget kan vara svårt att avancera inom Scania. Under en lågkonjunktur kan

motivationsfaktorerna i arbetslivet enligt vår åsikt vara mer grundläggande och gå till att vara, vad som benämns som överlevnadsmotiv se figur 2, sidan 28. Våra respondenter fick uttrycka sig om vilka motiv de upplevde som viktigast och alla upplevde att överlevnadsmotiven var viktigast i dagens läge och att komfortmotiven är mer aktuella under exempelvis en högkonjunktur. Enligt den bild vi har fått bör dock trygghetsalternativet vara viktigast eftersom många av våra respondenter framhåller att det finns en oro i organisationen för varsel eftersom den oroliga arbetsmarknaden innebär en förlorad trygghet. Detta trygghetsmotiv väger tyngre än vad en ”vi-känsla” och den ansvarsrelaterade faktorn kan göra i dagens läge. Genom den bild vi har fått genom våra intervjuer upplever vi att information kan vara en viktig faktor i dagens läge som även kan ligga som grund för motivation i arbetet. Detta anser vi delvis eftersom att information kan inge trygghet och även stärka de andra faktorerna i överlevnadsmotiven. Vi anser dock att vi har fått olika åsikter om hur informationsprocessen går till på Scania, exempelvis genom att vissa chefer säger sig vara ute i organisationen och pratar ansikte mot ansikte med medarbetarna, medan en annan bild vi har fått är att informationen kommer främst ifrån veckomöten. Farfarsprincipen är även en kunskapsprocess som Scania använder sig av där information och kunskap delegeras från chef till närmast underliggande chef. Denna process har både fördelar och nackdelar, exempelvis då informationen eller kunskapen överförs muntligen och där personerna i fråga kan få en mer beskrivande bild utav situationen än vad kanske skriftlig information kan vara. Vi anser dock att, i och med att chefers ledarskap är starkt präglad utav dess personlighet och värderingar, kan denna informationsprocess omvandla den ursprungliga informationen och kunskapen till något än vad som ansågs från början.

6.2 SLUTORD

Vi vill poängtera att både ledarskap och lågkonjunktur är väldigt komplexa begrepp som är svåra att förklara och skapa förståelse för. Vi har genom denna uppsats fått en inblick och en känsla för hur lågkonjunkturen har påverkat ledarskapet inom Scania och vilka förändringar som konjunkturläget har medfört till organisationen.

Scanias organisation har påverkats i hög grad av lågkonjunkturen. De förändringar som skett är bland annat att produktionen nu sker på ett skift till skillnad från tre skift och arbetsveckan består nu av fyra dagar samt att personalen är på utbildning varannan vecka.

Vi kan se att ledarskapet på Scania har påverkats av lågkonjunkturen då cheferna nu agerar mer som lärare där fokus nu ligger på stöd, information och motivation. Vi upplever dock att

det som påverkar ledarskapet mest är vilka personliga egenskaper chefen har och dessa egenskaper påverkar också hur mycket chefen påverkas av lågkonjunkturen.

Motivation är en väldigt viktig egenskap för cheferna på Scania i dagens lågkonjunktur. Andra egenskaper som också är viktiga är tydlighet och lyhörddhet. Vi upplever inte att dessa egenskaper är viktigare inom specifika områden av organisationen utan de är lika viktiga för att chefer.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M., och Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., och Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Blackwell Pub.
- Boin, A., och Hart, P. (Oktober 2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review* , ss. 544-553.
- Brundin, B. (den 29 April 2009). Ekonomichef. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Bryman, A., och Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Oxford: Liber.
- Burke, R. J., och Cooper, C. L. (2004). Leading in Turbulent Times: Issues and Challenges. i R. J. Burke, och C. L. Cooper, *Leading in Turbulent Times - Managing in the new world of work* (ss. 9-30). Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Carlsson, J. (den 18 Maj 2009). *Ledarutmaningen: Extra fokus på målen i kristid*. Hämtat från Dagens industri:
<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fstat%3D0%26sectionid%3Dettan%26menusection%3Dstartsidan%3Bhuvudnyheter%26articleid%3D2009%255C02%255C23%255C325636> den 20 Maj 2009
- Clawson, J. G. (2009). Level three common sense. *Emerald Journal* , 47 (3), ss. 470-480.
- Clemendson, L. J. (2006). *Ledande ledare*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Curtin, T., Hayman, D., och Husein, N. (2005). *Managing a crisis - a practical guide*. New York: Palgrave McMillan.
- de Vries, R. (den 29 April 2009). Platschef. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Edenhall, Y. (den 4 Februari 2009). *Stress i krisens spår* . Hämtat från Svenska Dagbladet:
http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/artikel_2399683.svd den 1 April 2009
- Einarsson, M. (den 29 April 2009). Verkstadschef. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Fanta, T. (den 29 April 2009). Logistikchef. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)

- Florby, T. (den 29 April 2009). Informations och personalchef. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Forslund, A., och Holmlund, B. (2003). Arbetslöshet och arbetsmarknadspolitik. i M. Persson, och E. Skult, *Tillämpad makroekonomi* (ss. 103-134). Stockholm: SNS Förlag.
- Gellerman, S. W. (1995). *Att motivera till ökad insats*. Malmö: Richters Förlag AB.
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network. *Qualitative Research in Organizations and Management: an international journal* , 226-248.
- Gummesson, E. (2004). Fallstudiebaserad forskning. i B. Gustavsson, *Kunskapande metoder - inom samhällsvetenskapen* (ss. 115-144). Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, B. (2004). Perspektiv på kvalitativ metod. i C. M. Allwood, *Perspektiv på kvalitativ metod* (ss. 53-64). Lund: Studentlitteratur.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jeffmar, C. (1992). *Organisationsutveckling i kris och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, M. (den 11 Maj 2009). Klubbordförande IF Metall. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Karlöf, B. (1194). *Ledarskapets motsatspar*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Konjunkturinstitutet. (den 31 Mars 2009a). *Lågkonjunkturen fördjupas* — . Hämtat från Konjunkturinstitutet:
<http://www.konj.se/arkiv/konjunkturlaget/konjunkturlaget/lagkonjunkturenfordjupas250000farrejobb2010.5.75aa40e311fe8049dfc800018963.html> den 1 April 2009
- Konjunkturinstitutet. (den 29 April 2009b). *Svenska företag förutspår fortsatta och stora personalnedskärningar*. Hämtat från Konjunkturinstitutet:
<http://www.konj.se/arkiv/konjunkturbarometern/konjunkturbarometern/svenskaforetagforutsparfortsattaochstorapersonalnedskarningar.5.3fb1a3bd1206210367480009511.html> den 29 April 2009
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennartsson, S. (den 29 April 2009). Personalman. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- Lind Nilsson, I., och Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind, J.-I., och Skärvad, P.-H. (1997). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Lindbeck, A. (2003). Stabiliseringspolitiken i teori och praktik. i M. Persson, och E. Skult, *Tillämpad makroekonomi* (ss. 9-36). Stockholm: SNS Förlag.

- Madera, J., och Smith, D. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly* , ss. 103-114.
- McGregor, J. (den 12 Mars 2009). *Smart Management for Tough Times*. Hämtat från Business Week:
http://www.businessweek.com/magazine/content/09_12/b4124030837359.htm den 1 April 2009
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (2003). The managers job. i *The strategy process - concepts context cases* (ss. 32-46). New Jersey: Pearson education.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Brian Quinn, J., och Ghoshal, S. (2003). *The strategy process - concepts context cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Nilsson, A. (den 29 April 2009). Personalman. (M. Andersson, och H. Eliasson, Intervjuare)
- OECD. (den 31 Mars 2009). *GDP to plummet 4.3 percent across OECD countries in 2009 as unemployment climbs sharply*. Hämtat från OECD:
http://www.oecd.org/document/51/0,3343,en_2649_34109_42464883_1_1_1_1,00.html den 1 April 2009
- Oxelheim, L., och Wihlborg, C. (2005). *Corporate Performance and the Exposure to Macroeconomic Fluctuations*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Patel, R., och Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Roberts, K. (2003). What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy och Leadership* , 31-39.
- Senge, P. M. (2003). Building learning organizations. i H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, och S. Ghoshal, *The strategy process* (ss. 57-65). New Jersey: Pearson Educational.
- Skoglund, T. (2002). *Krishantering - om ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Strannegård, L., och Jönsson, S. (2009). Ledarskaps lockelse. i S. Jönsson, och L. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 12-30). Malmö: Liber.
- Sverke, M. (2004). Kvantitativa metoder: Om konsten att mäta det man vill mäta. i B. Gustavsson, *Kunskapande metoder - inom samhällsvetenskapen* (ss. 47-70). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wall Berséus, A.-B. (2004). *Chef och Ledare - en bok om arbete*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Yin, R. K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.

Ödman, P.-J. (2004). Hermeneutik och forskningspraktik. i B. Gustavsson, *Kunskapande metoder - inom samhällsvetenskapen* (ss. 71-94). Lund: Studentlitteratur.

BILAGA

Intervjuguide

LÅGKONJUNKTUR

- När insåg ni att konjunkturen vände nedåt?
- Vilken påverkan?
- Skapar lågkonjunktur en rädsla att förlora arbetet?
- Förändringar på grund av lågkonjunkturen?
- Tror du beslut som tas under en lågkonjunktur påverkar hur snabbt ett företag hämtar sig när konjunkturen vänder?
- Tar det längre tid för förändringar att genomföras i en lågkonjunktur jämfört med i en högkonjunktur?
- Reaktioner på fyradagarsveckan?
- Framgång i lågkonjunktur?

LEDARSKAP

- Bra ledarskap? I lågkonjunktur?
- Reaktion på krisen?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Har din bild av dig själv som ledare förändrats i och med lågkonjunkturen?
- Tror ni att det finns större möjligheter för ett företag att hantera en lågkonjunktur om det finns erfarenhet inom företaget av föregående lågkonjunkturer?
- Hur är tonfallet i kommunikationen med omvärlden, exempelvis media?
- Upplever du att du har ett personligt ansvar för krisen inom företaget?
- Hur får man legitimitet som ledare från personalen om man gör förändringar?

MODELL: CHEFROLLENS LEDARSKAPSSTILAR OCH EGENSKAPER

- Vilken ledarskapsstil har du?
- Vilka är viktigast? I en lågkonjunktur?
- Är det en roll som är bäst på alla positioner inom ett företag?

MOTIVATION

- Vad driver/motiverar dig i arbetslivet?

- Hur motiverar du dina anställda i arbetslivet?
- Motivation i lågkonjunktur?

MODELL: MOTIVATION

- Om du får välja mellan olika motivationsfaktorer, vilka är viktigast?

HÖGSKOLAN I KALMAR

Högskolan i Kalmar har mer än 9000 studenter. Här finns utbildning och forskning inom naturvetenskap, teknik, sjöfart, samhällsvetenskap, ekonomi, turism, informatik, pedagogik och metodik, medie-vetenskap, språk och humaniora, lärarutbildning, vårdvetenskap och socialt arbete.

Forskningens profilområden är biomedicin/bioteknik, miljövetenskap, marin ekologi, automation, företagsekonomi och informatik, men forskning pågår inom de flesta av Högskolans ämnen. Högskolan har sedan 1999 vetenskapsområde naturvetenskap, vilket ger Högskolan rätt att anta studenter i forskarutbildning och examinera doktorer inom ämnesområdet naturvetenskap.

Handelshögskolan BBS,
vid Högskolan i Kalmar
Besöksadress: Kalmar Nyckel,
Gröndalsvägen 19
391 82 Kalmar,
Tel: +46 (0)480 - 49 71 00
www.bbs.hik.se

