



HÖGSKOLAN
Dalarna

Institutionen för
Ekonomi och samhälle
Företagsekonomi

EXAMENSARBETE FÖR
KANDIDATEXAMEN

Vt. 2008

Gapet mellan en ledares självuppfattning och medarbetarnas uppfattningar

Författare:

Linnea Abrahamsson

Monireh Sajadpour

Handledare:

Bengt Pontén

Sammanfattning

- Ämne:** Ledarskap handlar om att få människor att utföra saker och att arbeta mot samma mål. För att lyckas genomföra detta måste man vara en bra ledare. En gemensam egenskap för alla bra ledare är att de känner sig själva tillräckligt bra för att kunna leda andra. För att få en bra självbild av sitt ledarskap är det en fördel att låta andra utvärdera ens egenskaper. Detta bland annat för att se om det existerar ett gap mellan ledarens egen och medarbetarnas uppfattning om dennes ledarskap.
- Syfte:** Att analysera om det skulle kunna finnas ett gap mellan en ledare och dennes medarbetares uppfattningar om ledarens ledarskap samt att analysera varför ett sådant gap skulle kunna uppstå.
- Genomförande:** Den metod som används för att analysera en ledarskapsstil är en 360 graders utvärdering. 360 graders utvärderingen går ut på att den valda ledaren utöver sin egen självbedömning blir utvärderad av de medarbetare som arbetar närmast honom. Detta genomfördes genom enkäter och intervjuer. Enkäterna är framarbetade efter Adizes ledarskapsroller och Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskap.
- Slutsatser:** En ledare innehar ofta olika egenskaper som inte framhävs eftersom organisationsstrukturen och ledarskapspositionen betonar vissa andra egenskaper.

Summary

- Subject:** Leadership is about synchronizing people into doing actions together to reach a common goal. To be able to do such thing you have to be a good leader. A mutual feature between good leaders is a good self awareness in order to be able to lead others. By letting others evaluate the features of a leader it can give a good self image of the leaders' leadership. This is for seeing if there is a gap between the leaders own and the co-workers opinions about the leaders' leadership.
- Purpose:** Is to analyze if there could be a gap between a leader and its co-workers opinions about the leaders' leadership and also to analyze why such a gap could exist.
- Implement:** The method that has been used for analyzing the leadership is a 360 degree evaluation. The 360 degree evaluation is used in such way that the chosen leader, beyond its self assessment, is getting evaluated by its co-workers closest to him or her. This was implemented by questionnaires and interviews. The questionnaires are made after Adizes leadership roles and Hersey and Blanchards' situational leadership.
- Conclusion:** A leader often has different features, these does not accentuate because of the organizational structure and the position of the leaders in the organization emphasizes different features.

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	SYFTE.....	2
1.3	AVGRÄNSNING.....	2
1.4	BEGREPPSDEFINITION.....	2
1.4.1	<i>Ledarskap</i>	2
1.4.2	<i>360 Graders utvärdering</i>	2
2	METOD	4
2.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	4
2.1.1	<i>Fallstudie</i>	4
2.1.2	<i>Kvantitativ och kvalitativ</i>	4
2.1.3	<i>Induktiv och deduktiv</i>	4
2.1.4	<i>360 graders undersökning</i>	5
2.1.5	<i>Enkäter</i>	6
2.1.6	<i>Intervju</i>	7
2.2	MATERIAL.....	8
2.2.1	<i>Vägverket</i>	8
2.2.2	<i>Undersökningsobjekt</i>	9
3	METODDISKUSSION	10
3.1	RELIABILITET.....	10
3.2	REPLIKATION.....	10
3.3	VALIDITET.....	11
4	TEORI	13
4.1	TEORI SOM STÖD FÖR EMPIRIN.....	13
4.1.1	<i>Adizes ledarskapsroller</i>	13
4.1.2	<i>Situationsbetingat ledarskap</i>	15
4.2	TEORI SOM STÖD FÖR DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	17
4.2.1	<i>Ledarskap på skilda organisatoriska nivåer</i>	17
5	EMPIRI	18
5.1	ADIZES LEDARSKAPSROLLER – STEFANS SVAR.....	18
5.2	ADIZES LEDARSKAPSROLLER – MEDARBETARNAS SVAR.....	19
5.3	SITUATIONSBETINGAT LEDARSKAP – STEFANS SVAR.....	20
5.4	SITUATIONSBETINGAT LEDARSKAP – MEDARBETARNAS SVAR.....	21
5.5	ÖVRIGT SOM FRAMKOM UNDER INTERVJUERNA.....	22
6	ANALYS	23
6.1	ADIZES LEDARSKAPSROLLER – STEFANS SVAR.....	23
6.2	ADIZES LEDARSKAPSROLLER – MEDARBETARNAS SVAR.....	24
6.3	ADIZES LEDARSKAPSROLLER – JÄMFÖRELSE.....	25
6.4	SITUATIONSBETINGAT LEDARSKAP – STEFANS SVAR.....	26
6.5	SITUATIONSBETINGAT LEDARSKAP – MEDARBETARNAS SVAR.....	27
6.6	SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP – JÄMFÖRELSE.....	28
7	DISKUSSION	29
7.1	SAMMANFATTNING AV ANALYSEN.....	29
7.2	IDENTIFIERING (KONSTATERING OM) ATT DET FINNS ETT GAP.....	30
7.3	FAKTORER SOM KAN HA PÅVERKAT ORSAKERNA TILL GAPET.....	31
7.4	ORSAKER TILL GAPET.....	31
7.4.1	<i>Organisationsstrukturen</i>	31
7.4.2	<i>Ledarposition</i>	32
8	SLUTSATS	34

FIGURFÖRTECKNING:

- Figur 2.1: Illustration av sektionschef och dennes omgivning*
Figur 2.2: Organisationsschema över Vägverket
Figur 4: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap
Figur 5.1: Adizes Ledarskapsroller – Stefans svar
Figur 5.2: Adizes Ledarskapsroller – Medarbetarnas poängsammanställning
Figur 5.3: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Stefans svar
Figur 5.4: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas poängsammanställning
Figur 6.1: Adizes Ledarskapsroller – Stefans svar i stapeldiagram
Figur 6.2: Adizes Ledarskapsroller – Medarbetarnas poängsammanställning i stapeldiagram
Figur 6.3: Adizes Ledarskapsroller – en jämförelse mellan Stefans och Medarbetarnas svar
Figur 6.4: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Stefans svar i stapeldiagram
Figur 6.5: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas poängsammanställning i stapeldiagram
Figur 6.6: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – en jämförelse mellan Stefans och Medarbetarnas svar
Figur 7.1: Jämförelsetabell – Adizes ledarskapsroller
Figur 7.2: Jämförelsetabell – Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap

BILAGEFÖRTECKNING:

<i>Bilaga 1</i>	<i>Enkät – ”Ledarskaps profil”</i>	<i>I-IV</i>
<i>Bilaga 2</i>	<i>Enkät – ”Att leda självbedömning”</i>	<i>V-XV</i>
<i>Bilaga 3</i>	<i>Intervjufrågor – ”Ledarskapsroller”</i>	<i>XVI</i>
<i>Bilaga 4</i>	<i>Intervjufrågor – ”Situationsanpassat ledarskap”</i>	<i>XVII</i>

1. Inledning

Det här kapitlet av uppsatsen ska underlätta för läsaren att komma in i ämnet. Här beskrivs bakgrunden till det ämne som tas upp i uppsatsen och syftet med uppsatsen. Även avgränsning och begreppsdefinition finns under detta kapitel.

1.1 Bakgrund

Ledarskap är någonting man möter överallt i dagens samhälle. Ledarskap kan bland annat återfinnas i familjen, i olika föreningar och på arbetet. Det kan finnas som både formellt ledarskap och informellt ledarskap. Formellt ledarskap är när någon blir tilldelad positionen som en ledare över en grupp medan informellt ledarskap kan växa fram som en naturlig del i en grupp. Lindmark och Önnevik (2006 s. 282) definierar begreppet ledarskap som:

”Konsten att få människor att utföra saker och få dem att gå mot samma mål”

En av de vanligare formerna av ledarskap som man stöter på i livet är det ledarskap som finns på arbetsplatsen och som oftast behövs för att en organisation skall kunna organisera sig på ett strukturerat sätt. För att kunna lösa detta på ett bra sätt, krävs det en bra ledare. Enligt Lindmark och Önnevik (2006 s. 282) bör en bra ledare bland annat ha en god självinsikt, detta kan man få genom att analysera sitt ledarskap. När ledaren analyserar sitt eget ledarskap bör denne ha i åtanke att det som ledaren tror sig veta om sig själv kan skilja sig från vad andra tycker om ledaren och dennes egenskaper som ledare. De skillnader som kan uppstå mellan ledaren och andras åsikter kallas för gap. För att få en bättre syn på hur andra ser på en som ledare kan man låta dessa utvärdera ens ledarskap. Att genomföra en sådan undersökning kan vara bra för att den tillåter en ledare förstå hur dennes handlingar, som underordnad, medarbetare eller ledare, ses av andra [Internet]. En metod man kan använda sig utav när man gör en självutvärdering är 360 graders utvärderingen, där ledaren utöver sin egen utvärdering låter kollegor, underställda och eventuellt en högre chef utvärdera denne. En sådan utvärdering försöker i första hand öka ledarens medvetenhet om sig själv, vilket leder till att ledaren kan förbättra hur denne relaterar till och hanterar de individer som ledaren regelbundet interagerar med (Harris och Kuhnert, 2008. s. 51). Metoder som till exempel 360 graders utvärderingen ger även en överblick på hur stort gapet mellan

ledaren och dennes medarbetare är. Om ledaren och medarbetarna har samma syn och mål så ökar det framgången i organisationen. Det faller sig naturligt att om ledaren och medarbetarna har samma syn minskar det risken för missförstånd och annat otrevligt och man kan fokusera på att arbeta istället. Att analysera gapet kan därför innebära stor framgång för organisationen och för ledaren personlig utveckling.

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att analysera om det skulle kunna finnas ett gap mellan en ledares självutvärdering och dennes medarbeters uppfattningar om ledarens ledaregenskaper samt att analysera varför ett sådant gap skulle kunna uppstå.

1.3 Avgränsning

För att inte uppsatsen skall bli för omfattande har det valts att fokusera på en fallstudie med en ledare och dennes medarbetare.

1.4 Begreppsdefinition

1.4.1 Ledarskap

Ledarskap är ett beteende som människor använder sig utav för att påverka andra individer. Enligt Thorsvik (2002, s.473) utförs ledarskap oftast utav en eller flera personer i syfte med att få andra människor att göra något som hjälper organisationen att nå sina mål.

1.4.2 360 Graders utvärdering

I denna uppsats kommer detta begrepp att omnämnas flera gånger, och detta begrepp har olika namn som vi kommer att använda oss utav, exempelvis 360 graders konceptet, men innebörden för dessa är enligt oss densamma. 360 graders utvärderingen går ut på att den valda ledaren blir utvärderad av sina kollegor, underställda, chef och slutligen av sig själv (Antonioni David, Appraisal Feedback Process, s. 24-39). Detta koncept grundar sig på flertalet olika personers syn på hur man ska kunna gå tillväga för att få en hethets bild utav den person man analyserar. Detta är med andra ord inte uppbyggt av bara

en grundare utan av flera olika personer genom tiderna. För en mer ingående förklaring av metoden hänvisas läsaren till Metodkapitlet i uppsatsen.

2 Metod

I det här kapitlet kommer det att redovisas vilken undersökningsmetod som kommer att användas för insamlingen av data i empiridelen av uppsatsen.

2.1 Tillvägagångssätt

2.1.1 Fallstudie

För att kunna uppnå syftet med uppsatsen har det valts att granska en persons ledarskapstil och denna form av undersökningsdesign kallas för fallstudie. En fallstudie är en detaljerad och ingående analys utav ett enskilda fall. (Bryman 2002, s.64)

2.1.2 Kvantitativ och kvalitativ

Undersökningen är både kvalitativ och kvantitativ. I kvalitativa undersökningar lägger man tyngden på ord istället för siffror vid insamling och analys av data (Bryman, 2002 s. 468). Kvalitativ genom att en del av undersökningen kommer att bestå utav två stycken enkäter som kommer att delas ut till personen som är undersökningsobjektet. Undersökningar som är kvantitativa lägger tyngden på siffror vid insamling och analys av data (Bryman, 2002 s. 469). Den kvantitativa delen av undersökningen kommer dessutom att bestå utav kortare intervjuer per telefon med de anställda runt omkring huvudpersonen, exempelvis chefer, kollegor och underställda. Uppsatsen är kvantitativ därför att intervjuerna har skett med alla närmaste medarbetare detta för att få så många svar som möjligt och för att det ska ge en mer trovärdig bild av ledaren.

2.1.3 Induktiv och deduktiv

Uppsatsen är upplagd på både ett induktivt tillvägagångssätt och ett deduktivt tillvägagångssätt. Induktiv metod är enligt Bryman (2002, s.20-24) när resultatet från observationerna leder till olika teorier och slutsatser. Att denna uppsats är induktivt kan man se genom att analysen är bland annat baserad på det som framkommit i empirin och att det dras slutsatser utifrån detta.

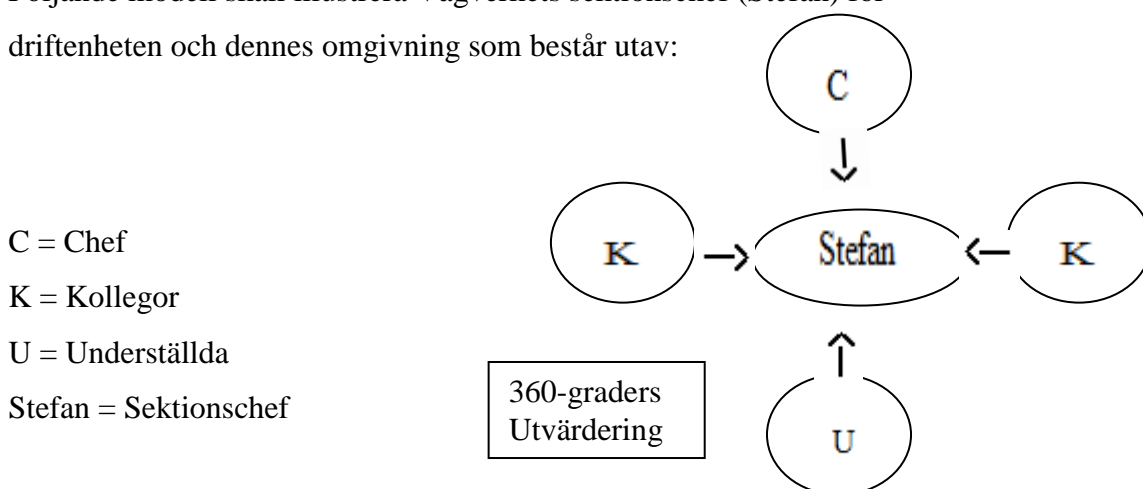
Deduktiv metod är när man utifrån teorier och förkunskap gör observationer och resultat (Bryman 2002, s.20-24). Att denna uppsats är deduktivt kan man se genom att de enkäter som har använts är baserade på redan existerande teorier kring ledarskap samt att förkunskaper inom ämnet kan ha en viss inverkan på uppsatsen. Samt att analysen även den har stöd i teorin.

2.1.4 360 graders undersökning

Denna metod används för att utvärdera en ledares egenskaper och överbrygga ett gap av missförstånd mellan den utvärderade och dennes omgivning, det vill säga, om det skulle finnas ett sådant. Metoden går ut på att en person, förslagsvis en ledare som vill förbättra sitt ledarskap, genomgår en analys där dennes egenskaper som ledare sätts i fokus. Ett par utvalda frågor ställs till den närmaste gruppen runt ledaren och till ledaren själv. Utifrån dessa frågor analyseras svaren för att sedan jämföras och se om det finns någon eller några gap mellan omgivningens uppfattning av ledaren och ledarens egen uppfattning om sig själv och sina egenskaper som ledare. Detta ska eventuellt leda till relevant feedback för ledaren och organisationen så att de kan bli en bättre organisation och en bättre ledare.

I denna uppsats har det valts att göra en förenklad version av 360 graders utvärdering. Detta innebär att en person analyseras först av sig själv sedan av medarbetarna närmast runtom denne. 360-gradersutvärderingen är ett koncept som har uppkommit genom olika personers syn på hur man ska kunna gå tillväga för att få en hethets bild utav den person man analyserar. Detta koncept är med andra ord inte uppbyggt av en grundare utan av flertalet olika personer genom tiderna. Andra som har gjort en förenklad version är bland annat David Antonioni, *Designing an Effektive 360-degree Appraisal Feedback Process* (1996), men han har modifierat modellen så att den ska passa hans upplägg.

Följande modell skall illustrera Vägverkets sektionschef (Stefan) för driftenheten och dennes omgivning som består utav:



Figur 2.1: Illustration av sektionschef och dennes omgivning

2.1.5 Enkäter¹

De enkäter som används i denna uppsats har delats ut under A och B kurserna inom organisation och ledarskap på Högskolan Dalarna. Den ena enkäten handlar om Adizes olika ledarskapsroller, där respondenten får svara på det alternativ av två som bäst passar in på denne. Den andra enkäten handlar om självbedömning, där olika situationer har satts upp med olika svarsalternativ på hur man skulle kunna tänka sig agera i just en sådan situation. Dessa två enkäter är på förhand utformade och det har inte gjorts några modifieringar för att passa uppsatsens utformning. Båda dessa enkäter är strukturerade som flervalsfrågor, där man får välja ett utav de olika svarsalternativen. En av anledningarna till varför valet föll på dessa två enkäter är för att de har utformats av ganska kända ledarskapsteoretiker och har bakomliggande teorier som kan passa in vid analys. En annan faktor som har spelat in är att enkäterna är utformade som flervalsfrågor och detta leder till att det blir mycket enklare att få ett tydligt resultat men det sker på bekostnad av möjligheten att komma med uppföljningsfrågor. Lösningen som finns är att efter den första undersökningen är att göra en kompletterande intervju med Stefan vid behov. Detta behövdes dock aldrig då enkäterna gav tillräckligt för att kunna göra en tillräcklig analys. En faktor som spelat in på varför valet föll just på enkäter var tidsaspekten, då det tar längre tid att intervjua respondenten. Samt att det är mycket svårare att koordinera ihop intervjuerna med respondentens tidsschema, då denne är mycket på resande fot. Några ytterligare nackdelar med enkäter som Bryman (2002, s. 145-149) tar upp är att man inte kan hjälpa de som svarar under tiden de fyller i enkäterna. En lösning till detta problem i uppsatsen är att närvara vid tidpunkten då enkäterna ska fyllas i och försöka tydliggöra med vad som menas i så stor mån det går. Detta var inte möjligt då Stefan var bortrest under tiden han fyllde i enkäterna, detta ordnades istället genom att det angavs kontaktuppgifter i samband med att enkäterna skickades ut. Något som ytterligare kan vara ett problem med enkäter är att respondenten kan fylla i det han eller hon känner är det "bästa" alternativet istället för att fylla i det han/hon verkligen gör. Det finns inte någon generellt svar på

¹ Se enkäter som används i bilaga 1 (Adizes, ledarskapsroller) och bilaga 2 (Hersey & Blanchard, situationsanpassat ledarskap).

problemet. En lösning kan vara att man poängterar hur viktigt det är att det fylls i så ärligt som möjligt. Det är ändå för Stefans eget intresse att det skapas en så korrekt bild av honom som möjligt. Detta för att kunna göra en fullkomlig analys som ger några påtagliga och givande resultat som ska komma Stefan till nytta.

Stefan fick dessa två enkäterna per e-post. I mailet framgick det att svarstiden var sju dagar, enligt överenskommelse per telefon. Svarstiden tycker vi är en rimlig tid, därför att om det skulle vara för få dagar finns möjligheten att Stefan känner sig pressad och helt enkelt struntar i att svara. Skulle svarstiden vara mer än sju dagar finns möjligheten att Stefan skjuter upp för att slutligen glömma att svara på enkäterna.²

2.1.6 Intervju³

De intervjufrågorna som använts i uppsatsen är två stycken större flervalfrågor som är framarbetad utifrån de utvalda teorierna av Adizes och Hersey & Blanchard. Tillvägagångssättet kring formuleringen av intervjufrågorna var att huvudtanken bakom varje teori sammanfattades var för sig. Sedan utifrån den sammanfattade delen skapades en varsin fråga med ledarskapsstilarna som fyra svarsalternativ. Där huvuddragen för varje stil presenterades. Dessa frågor ställdes sedan till medarbetarna via telefonintervjuer. Anledningen till valet av telefonintervjuer beror på att respondenterna var många till antal därför att alla medarbetare intervjuades. Alla medarbetare runt Stefan intervjuades med undantag på några bortfall. De som föll bort, föll bort genom att de var sjuka, bortresta eller var ej kontaktbara. De som intervjuades är kollegor till Stefan, Stefans chef samt hans närmaste underställda. Anledningen till att alla medarbetare intervjuades var för att det skulle vara tillräckligt antal personer i Stefans närhet för att det ska skapa en tillfredsställande bild av Stefan som person.

² Se enkäter som används i bilaga 1 (Adizes, ledarskapsroller) och bilaga 2 (Hersey & Blanchard, situationsanpassat ledarskap).

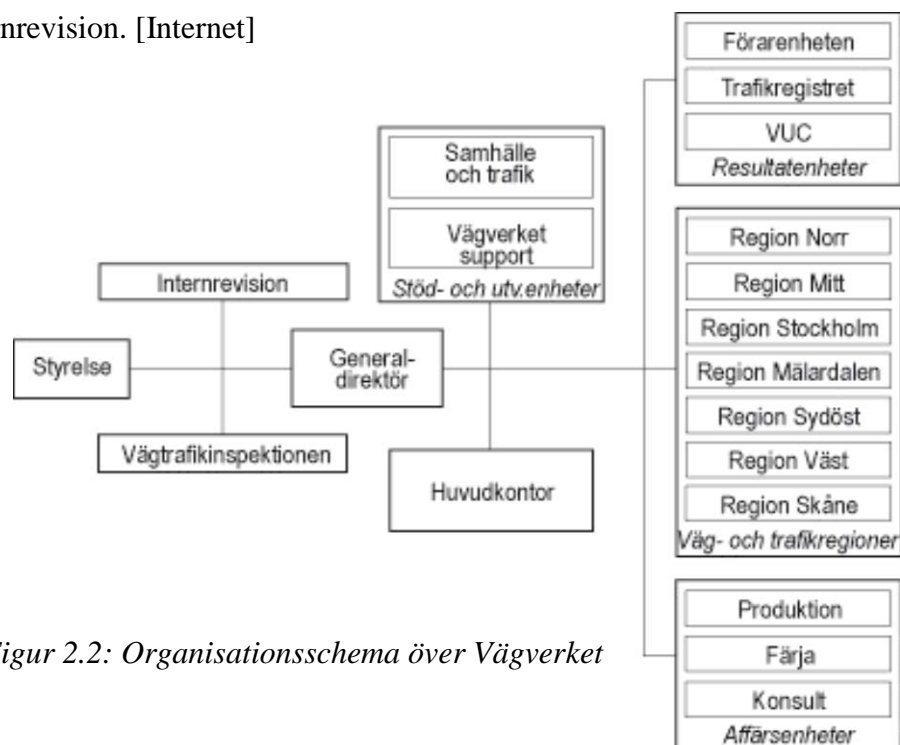
³ Se intervjufrågor som används i bilaga 3 (Adizes, ledarskapsroller) och bilaga 4 (Hersey & Blanchard, situationsanpassat ledarskap).

2.2 Material

Nedan kommer det material som används i undersökningen att beskrivas.

2.2.1 Vägverket

Det företag som har använts som verktyg för att uppnå syftet i denna uppsats är Vägverket. Det som idag är Vägverket bildades 1841 som en följd av transporternas ökade betydelse. Det nya ämbetsverket "Kongliga styrelsen för allmänna väg- och wattenbyggnader" hade hand om ärenden som gällde kanaler och vägar. Genom åren har järnvägar, sjöfart och luftfart funnits inom verket. År 1944 fick verket ansvaret för vägarna på landsbygden när de förstatligades. Vägverket leds av en styrelse vars ledamöter utses av regeringen. Styrelsen ansvarar för myndighetens verksamhet. Styrelsens ansvar och uppgifter regleras närmare i verksförordningen, förordningen med instruktion för Vägverket och särskild arbetsordning. Generaldirektören är under styrelsen chef för Vägverket. Generaldirektören ansvarar för och leder den löpande verksamheten enligt styrelsens direktiv och riktlinjer. Vägverket delas in i ett huvudkontor, två nationella stöd- och utvecklingsenheter, sju regioner, tre affärsenheter och tre resultatenheter. Vid verket finns också en internrevision. [Internet]



Figur 2.2: Organisationsschema över Vägverket

2.2.2 Undersökningsobjekt

Personen som är objekt i undersökningen heter Stefan Jonsson och arbetar som sektionschef för driftavdelningen på Vägverket i Borlänge. Stefan har 19 stycken medarbetare som arbetar runt honom. Medarbetarnas sammanställning består utav två kollegor, en högre chef och 16 stycken underställda. Efter några bortafall blev sammanställningen denna: en kollega, en högre chef och 13 underställda. Bortfallen berodde dels på sjukfrånvaro, affärsresa eller medvetet bortval.

Anledningen till att det är just Vägverket och Stefan som analyseras beror på att vi, innan kontakten med Vägverket, hade utformat ett upplägg för hur undersökningen skulle se ut och att de var intresserade av en sådan undersökning.

3 Metoddiskussion

I det här kapitlet kommer det att föras en diskussion kring den metod som används i uppsatsen. Frågor som reliabilitet, replikation och validitet kommer att tas upp.

3.1 Reliabilitet

Enligt Bryman (2002, s. 43) handlar reliabilitet om tillförlitligheten i insamlingsmetoden, det vill säga om resultatet av insamlingen skulle bli densamma om undersökningen upprepades eller om resultatet uppkom av tillfälligheter och slumpen. Om undersökningen i denna uppsats upprepades, med samma förutsättningar som tidigare skulle resultatet inte bli så mycket annorlunda. Anledningen till detta är designen på undersökningen som består främst utav flervalssenkäter och intervjuer med förutbestämda svar. Sådana enkäter och intervjuer lämnar chansen för variation mellan svaren väldigt liten. Det som skulle kunna skapa problem är respondentens ärlighet. Denna kan variera från gång till gång, beroende på respondentens personlighet. En ytterligare faktor kan vara att om samma frågor används igen, så känner respondenten igen dessa. Detta skulle kunna leda till att respondenten förstår mera vad det handlar om och antingen svarar det ”bästa” alternativet även om detta inte är sant men det kan även leda till att respondenten kan ge ett lämpligare och ärligare svar.

3.2 Replikation

Replikation handlar om det faktum att undersökningen är möjlig att reproducera (Bryman, 2002 s. 43). Att replikation är fullt möjligt att genomföra beror på att en tydlig redogörelse för tillvägagångssättet finns rapporterat i denna uppsats. De enkäter och intervjufrågor som har använts i undersökningen finns med i uppsatsen som bilagor och kan därmed kopieras rakt av. Några avvikelser från redogörelsen för tillvägagångssättet finns inte.

3.3 Validitet

Den bedömning som görs av att de slutsatser som finns i ett arbete hänger ihop eller inte, kallas enligt Bryman (2002, s. 43) validitet. Det handlar om huruvida man mäter det man säger sig ska mäta (Bryman, 2002. s. 257). Denna uppsats har en relativt god validitet då de slutsatser som dras stöds i både empirin och i teorier. I teorier finner man stöd från både Adizes (2003) och Jacobsen och Thorsvik (2002). I empirin kommer stödet från det som kom fram i undersökningen och från medarbetarnas kommentarer. Som med alla kvalitativa uppsatser utgör validiteten ett problem, enligt Bryman (2002, s 258), då kvalitativa arbeten oftast baseras på begränsade urval och fallstudier. Detta gör det svårt att dra slutsatser som kan generaliseras på även andra fall. Anledningen till att vi anser att vår uppsats har en god validitet, trots att uppsatsen är uppbyggd på en fallstudie, är att de slutsatser som dragits har även haft stöd i annan teori.

Något som kan tas upp till diskussion är frågan om hur tydliga undersökningsfrågorna som ställts är. De frågor som vi har använt oss utav i undersökningen har använts i både enkäter och intervjuer. De enkäter som Stefan fått svara på är flervalsfrågor, vilket kan leda till att man ibland måste välja mellan två alternativ som, enligt en själv, skulle kunna vara två lika bra svar. Detta skulle kunna resultera i en liten variation i resultatet om man upprepade undersökningen inom en kortare period. Vi har förutsatt att Stefan svarar så ärligt som han kunnat och valt det alternativ som han bäst tror på. De intervjufrågor som ställdes till medarbetarna var två stycken frågor med flervalsalternativ. Dessa alternativ försöktes vid intervjuerna förklaras så tydligt som möjligt för att undvika missförstånd. Men vissa alternativ kan givetvis ändå missförstås. Vi anser att den intervjufråga som rör Adizes fyra ledarskapsroller är svår att misstolka, då rollerna är i sig väldigt olika. Den intervjufråga som däremot handlade om ledarskapsstilar inom situationsbetingat ledarskap skulle kunna leda till missförstånd, detta genom att alternativen var väldigt lika och att de går ihop lite. Detta var en av anledningarna till varför vi gav medarbetarna möjligheten att välja en kompletterande stil för dels att minska risken för missförstånd.

Den metod som har använts har gjort det möjligt att genomföra syftet med denna uppsats, vilket ger oss anledning att anse att vår metod har mätt det vi velat mäta. Det finns säkert andra sätt att mäta detta på och som även det kan ge samma och/eller annorlunda slutsatser.

4 Teori

Denna del är indelad i två större avsnitt. Det första avsnittet kommer att behandla de olika teorierna som har använts som stöd för empirin. Det andra avsnittet kommer att innehålla de teorier som kommer att finnas till hjälp vid analysen och slutsatserna.

4.1 Teori som stöd för empirin

I detta kapitel presenteras den teori som fungerar som stöd för empirin.

4.1.1 Adizes ledarskapsroller

Varje företag eller organisation befinner sig i något stadium av en livscykel som följer människans. Den rätta företagsledarblandningen byggs upp för respektive stadium. Utgångspunkten är att en ledning ska utföra fyra roller: producent-, administratör-, entreprenör- och integrationsrollen. Adizes påpekar att ingen chef har alla de egenskaperna som krävs för ett framgångsrikt ledarskap. Istället krävs en företagsledning med en blandning av kompletterande roller. (Adizes, 2003, s.8-9)

4.1.1.1 Produceraren (P)

Produceraren är enligt Adizes en person som är engagerad i sitt arbete och har oftast den kunskap som krävs och är viktig för organisationen. Produceraren är ambitiös, produktiv och en drivkraft som är mycket stark. Dennes egenskaper leder till att saker och ting blir gjorda och även att saker och ting görs klart i tid. Produceraren är den som står för kunskap och drivkraft. (Adizes, 2003, s.15)

4.1.1.2 Administratören (A)

Administratörens roll i organisationen sträcker sig inte mera än att planera, samordna och kontrollera arbetet i organisationen. Administratören är den som har koll på allt, det är denne som håller ordning och reda på anställda och organisationen. Enligt administratören ska projekt följas upp oavsett vad det handlar om. Att alltid vara korrekt och sköta systemet på rätt sätt är

administratörens utstickande egenskaper. Administratörens ledarstil står för noggrannhet och kompetens. (Adizes, 2003, s.23)

4.1.1.3 Entreprenören (E)

Entreprenören är den som agerar som den friska vinden genom organisationen, det är denne som skapar rörelse och förändring och gör så att organisationen anpassar sig efter den föränderliga världen. Entreprenören är den som alltid ska analysera och komma med synpunkter om organisationens möjligheter, styrkor, svagheter och hot. Entreprenören är till skillnad från administratören den som skapar sina egna lagar och planer, det är denne som är villig att ta risker oavsett vad oddsen är. (Adizes, 2003, s.31)

4.1.1.4 Integreraren (I)

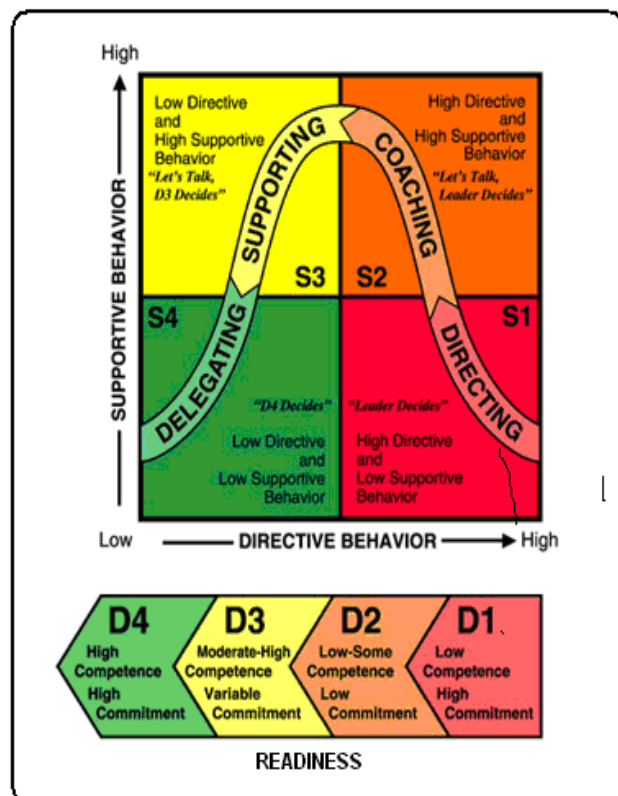
Integreraren är enligt Adizes (2003) den som tar vara på de anställdas åsikter, tar åt sig vad de säger, tycker och känner. Det är Integreraren som låter de anställda vara delaktiga. Integrerarens uppgift är att skapa en enighet eller åtminstone så nära kompromisser som möjligt. Integreraren har förmåga att få anställda att samarbeta och att känna en gemenskap. Integreraren enligt Adizes är den som står för samordning och gemenskap. (Adizes, 2003, s.44)

4.1.2 Situationsbetingat ledarskap

Enligt Hersey och Blanchard är situationsbetingat ledarskap baserad på ett samspel mellan (1) mängden av ledning och direktiv (uppgiftsbeteende) en ledare ger; (2) mängden av socioemotionellt stöd (relationsbeteende) en ledare ger; samt (3) beredskaps ("mognads") nivån medarbetarna visar när de utför en specifik uppgift, funktion eller mål. (Hersey och Blanchard, 1982 s.150)

Hersey och Blanchard kombinerar uppgiftsbeteende och relationsbeteende i en tabell med fyra fält som visar fyra olika ledarskapsstilar (Jacobsen, Thorsvik 2002, s. 409). De fyra ledarskapsstilarna är: Instruerande (S1), Motiverande (S2), Stödjande (S3) och Delegerande (S4). (Björn Andersson, 2006)

Den instruerande ledarskapsstilen (S1) har ett högt instruerande och lågt stödjande beteende. Detta innebär att ledaren talar om vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska göras och var det ska göras. En motiverande ledarskapsstil (S2) har ett högt instruerande och högt stödjande beteende. I det här fallet talar ledaren fortfarande om vad som ska göras, hur när och var. Samtidigt med detta försöker ledaren genom kommunikation och förklaringar motivera de anställda att genomföra uppgifterna. Den stödjande ledarskapsstilen (S3) har ett lågt instruerande och högt stödjande beteende. Här försöker ledaren undvika ett instruerande beteende och försöker istället stödja de anställda i deras försök att utföra sina uppgifter. Den anställda och ledaren delar på beslutsansvaret och ledarens huvuduppgift är att underlätta och kommunicera. Den sista ledarskapsstilen är den delegerande ledarskapsstilen (S4) som har ett lågt instruerande och lågt stödjande beteende.



Figur 4 Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap

Vilket betyder att ledaren identifierar vad som ska göras men ger medarbetarna ansvaret att besluta om hur, när och var. (Hersey och Blanchard, 1982 s.153-154)

4.2 Teori som stöd för diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras den teori som fungerar som bakgrund och stöd för diskussionen och slutsatserna.

4.2.1 Ledarskap på skilda organisatoriska nivåer

När organisationer når en viss storlek delas ledare upp efter olika nivåer. Det ställs olika krav på olika ledare beroende på vilken nivå de tillhör. Den högsta nivån är den institutionella nivån, där huvuduppgifterna rör övergripande mål, långsiktig planering, budget och det symboliska ledarskapet. Under denna nivå handlar det mycket mera om symboliskt ledarskap i stort, till skillnad från den administrativa och operationella nivån. Dessa sistnämnda två nivåer innehar uppgifter som exempelvis administrera, organisera, handleda och samordna arbetet, vilket innebär mera administrativt arbete. (Jacobsen & Thorsvik, 2002. s. 476-478)

4.2.1.1 Administrativa nivån

På denna nivå finner man mellanledarna, deras ansvar är begränsat till vissa områden av organisationens verksamhet, exempel på en mellanledare kan vara en avdelningschef. Att sätta upp mål för varje enhet, administrera, organisera och integrera arbetet hör till de viktigaste funktionerna som dessa ledare har. Mellanledarna har även en kommunikationsfunktion, som fungerar som ett led mellan den institutionella nivån och den operativa nivån. (Jacobsen & Thorsvik, 2002. s. 476-478)

5 Empiri

I detta kapitel redovisas resultatet från empirin. Först redovisas resultaten från undersökningen angående Adizes ledarskapsroller där Stefans resultat från enkäten och sedan medarbetarnas resultat från intervjuerna redovisas. Sedan redovisas resultaten från undersökningen utifrån Hersey och Blanchards situationsanpassat ledarskap i samma ordning.

5.1 Adizes ledarskapsroller – Stefans Svar

Denna tabell undersöker vilken ledarskapsroll Stefan har enligt Adizes enkät som finns bifogad med denna uppsats⁴. Färgerna som visas i tabellen nedan står för följande:

Grön: produceraren (P) **Blå:** administratören (A)

Röd: entreprenören (E) **Gul:** integreraren (I)

Se även Teorikapitlet för mer förklaring av dessa begrepp.

Dessa markeringar i olika färger har gjorts genom det svar Stefan har ringat in på enkäterna. Det fanns två alternativ på varje fråga, alternativ a eller alternativ b.

	P	A	E	I		P	A	E	I
1		b		a	16	a	b		
2	a		b		17		b		a
3			b	a	18	a		b	
4	a	b			19		a		b
5		a	b		20		b	a	
6		b		a	21	a			b
7			a	b	22		a	b	
8	b	a			23			a	b
9			b	a	24	b			a
10	a		b		25	a	b		
11	a			a	26		b		a
12	b			a	27			a	b
13	a		b		28	a		b	
14	b	a			29		a	b	
15		a	b		30	a			b

	P	A	E	I
Totalt	7	8	5	10

Figur 5.1: Adizes Ledarskapsroller- Stefans svar

⁴ Se enkäten under bilaga 2

Det totala räknas ut genom att man summerar respektive färg och ser vilken färg som dominerar och därmed får reda på vilken ledarskapsroll Stefan har.

5.2 Adizes ledarskapsroller – Medarbetarnas Svar

Den intervjufråga som ställdes angående ledarskapsroller hade följande svarsalternativ:⁵

- 1) Produceraren
- 2) Administratören
- 3) Entreprenören
- 4) Integreraren

19 stycken medarbetare fanns i Stefans närhet. Av dessa 19 medarbetare var det 15 stycken som besvarade intervjufrågan. Eftersom medarbetarna tyckte det var svårt att ge ett rakt svar fick de möjlighet att ange en kompletterande stil. Resultatet räknades ut på följande sätt: varje medarbetare har 1,5 poäng att dela ut totalt. De som kunde ge ett rakt svar gav det svarsalternativ 1,5 poäng. De som ville ange en kompletterande stil fick ge 1 poäng för huvudstilen och 0,5 poäng för den kompletterande stilen. Resultatet blev följande:

	Produceraren	Administratören	Entreprenören	Integreraren
Rakt svar (1,5 poäng)	2 st	2 st	2 st	1 st
Huvudstil (1 poäng)	1 st	2 st	1 st	4 st
Kompl. Stil (0,5 poäng)	1 st	4 st	1 st	2 st
SUMMA	4,5 p	7 p	4,5 p	6,5 p

Figur 5.2: Adizes Ledarskapsroller – Medarbetarnas poängsammanställning

⁵ Se intervjufrågorna, bilaga 3

5.3 Situationsbetingat ledarskap – Stefans Svar

Denna tabell undersöker vilken ledarskapsstil Stefan favoriserar i de uppsatta situationerna i enkäten om situationsbetingat ledarskap⁶. De färgade markeringarna i tabellen visar de svarsalternativ som Stefan har valt i enkätundersökningen. För att få fram påtagbart resultat så summerar man ihop antalet svar per ledarskapsstil, i detta fall antal svar per stapel i tabellen. De angivna stilarna kommer från Hersey och Blanchards modell för situationsbetingat ledarskap.

Situation	Instruerande	Motiverande	Stödjande	Delegerande
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	A	B	C	D
19	B	D	A	C
20	D	A	C	B
SUMMA:	-	7	8	5

Figur 5.3: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Stefans svar

Varje fråga i enkäten kunde besvaras med fyra alternativ; a, b, c och d. De färgade markeringarna i tabellen anger det svar som Stefan angav.

⁶ Se enkäten under bilaga 2

5.4 Situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas Svar

Den intervjufråga som ställdes angående situationsbetingat ledarskap hade följande svarsalternativ:⁷

- a) Instruerande
- b) Motiverande
- c) Stödjande
- d) Delegerande

19 stycken medarbetare fanns i Stefans närhet. Av dessa 19 medarbetare var det 15 stycken som besvarade intervjufrågan. Eftersom medarbetarna tyckte det var svårt att ge ett rakt svar fick de möjlighet att ange en kompletterande stil. ”Poängsättningen” blev så att varje medarbetare har 1,5 poäng att dela ut totalt. De som kunde ge ett rakt svar gav det svarsalternativ 1,5 poäng. De som ville ange en kompletterande stil fick ge 1 poäng för huvudstilen och 0,5 poäng för den kompletterande stilen. Resultatet blev följande:

	Instruerande	Motiverande	Stödjande	Delegerande
Rakt svar (1,5 poäng)	1 st	0 st	0 st	7 st
Huvudstil (1 poäng)	0 st	2 st	2 st	3 st
Kompl. Stil (0,5 poäng)	0 st	0 st	4 st	3 st
SUMMA	1,5 p	2 p	4 p	15 p

Figur 5.4: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas poängsammanställning

⁷ Se intervjufrågorna, bilaga 4

5.5 Övrigt som framkom under intervjuerna

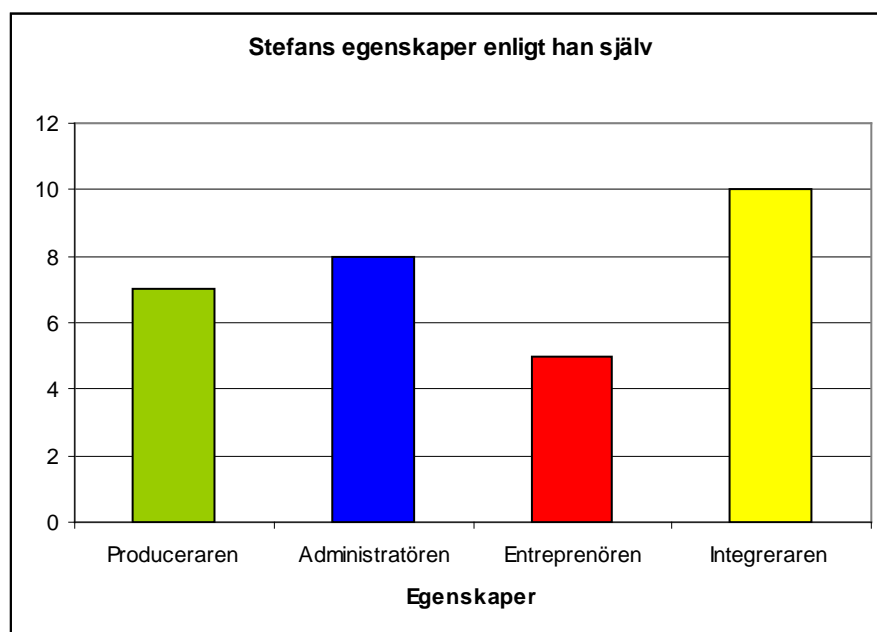
Under telefonintervjuerna när medarbetarna ställdes inför uppgiften att välja en eller två av främsta ledarskapsegenskaperna som enligt dem passar in på Stefan, så kom det fram ytterligare kommentarer. Att var det flera som valde att ge ytterligare kommentarer beror nog på att de ville förklara deras val av ledarskapsstil. En kommentar som ofta togs upp var att Stefans ledarskapsegenskaper, som de ser det, är mycket beroende på den ledarskapsposition han innehar, d.v.s. Stefans position som mellanchefer. Något som ytterligare kom fram var att Stefans ledarskapsegenskaper, enligt medarbetarna, berodde på organisationens struktur som sådan.

6 Analys

I detta kapitel kommer en analys av det empiriska resultatet ske. Detta avsnitt är uppdelat efter de olika teorierna. Först analyseras Adizes ledarskapsroller och sedan analyseras Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskap. Analysen är upplagd så att Stefans svar och medarbetarnas svar analyseras separat. Sedan jämförs Stefans och medarbetarnas svar tillsammans för att se om det finns något gap.

6.1 Adizes ledarskapsroller – Stefans Svar

Om man gör ett stapeldiagram av det empiriska resultatet som kom fram utav den enkät som Stefan fyllde i angående ledarskapsroller, så får man fram detta diagram:

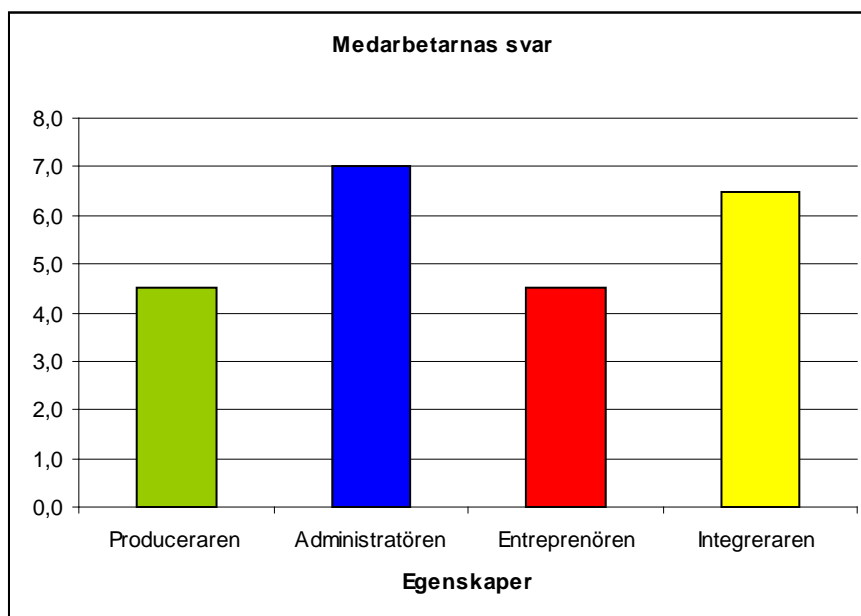


Figur 6.1: Adizes Ledarskapsroller – Stefans svar i stapeldiagram

Utifrån sammanställningen som har gjorts visar den gula färgen (integreraren) dominans med en efterföljare tätt intill, den blåa färgen (administratören). Man kan dra slutsatsen att Stefan Jonsson är en person som vill få sin personal att känna sig hörda och är samtidigt noggrann och ser till att arbetet utförs korrekt.

6.2 Adizes ledarskapsroller – Medarbetarnas Svar

Om man gör ett stapeldiagram av det resultat som kom fram utifrån intervjuerna angående ledarskapsroller, får man fram detta diagram:

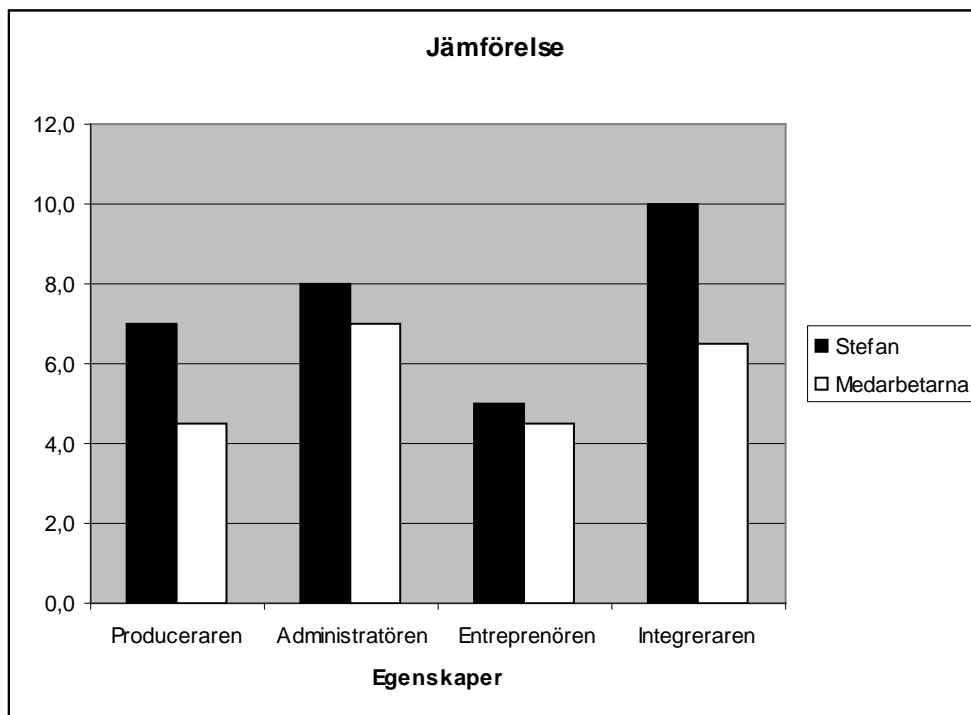


Figur 6.2: Adizes Ledarskapsroller – Medarbetarnas poängsammansättning i stapeldiagram

Utifrån sammanställningen som har gjorts visar den blå färgen (administratören) dominans med en efterföljare tätt intill, den gula färgen (integreraren). Man kan dra slutsatsen att medarbetarna tycker att Stefan är, först och främst, en person som vill att allting ska utföras korrekt och noggrant och därefter sedan få sin personal att känna sig hörda.

6.3 Adizes ledarskapsroller – jämförelse

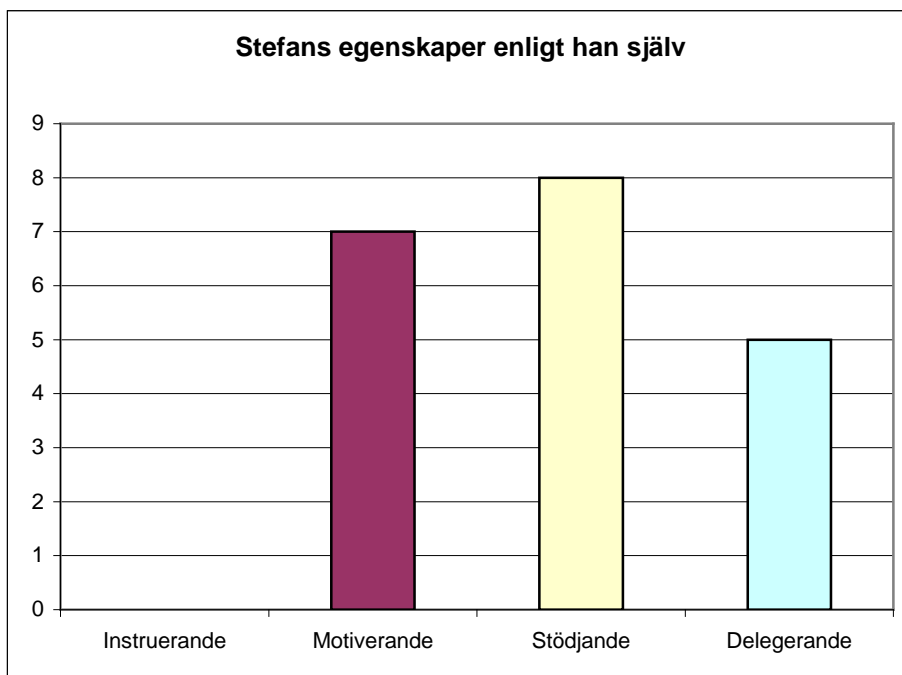
Även om de olika stapelserierna inte bygger på samma poängsystem och insamlingsmetod så ser man för respektive serie, medarbetarnas eller Stefans, vilken stil som är mest dominerande. Enligt de resultat som vi har fått fram från Adizes frågor visar det sig att det finns ett gap mellan det Stefan tycker och det hans medarbetare tycker om hans ledarskap, även om det gapet inte är särskilt stort. Stefan lägger störst tyngdpunkt på integreraren som den dominerande egenskapen med en tät efterföljande egenskap som administratören. Dessa två egenskaper enligt Stefans svar är utpekande egenskaper för hans del. Hans medarbetares åsikter skiljer sig åt till den grad att de tycker att Stefans största egenskap ligger på administratören och efterföljande egenskap är integreraren. Men det skiljer sig även då Stefan tycker att hans tredje och fjärde egenskap är producerare respektive entreprenör. Hans medarbetare tycker dock att den tredje och den fjärde egenskapen delar den tredjeplatsen.



Figur 6.3: Adizes Ledarskapsroller – en jämförelse mellan Stefans och medarbetarnas svar

6.4 Situationsbetingat ledarskap – Stefans Svar

Om man gör ett stapeldiagram av det empiriska resultatet som kom fram utav den enkät som Stefan fyllde i angående situationsanpassat ledarskap, så får man fram detta diagram:

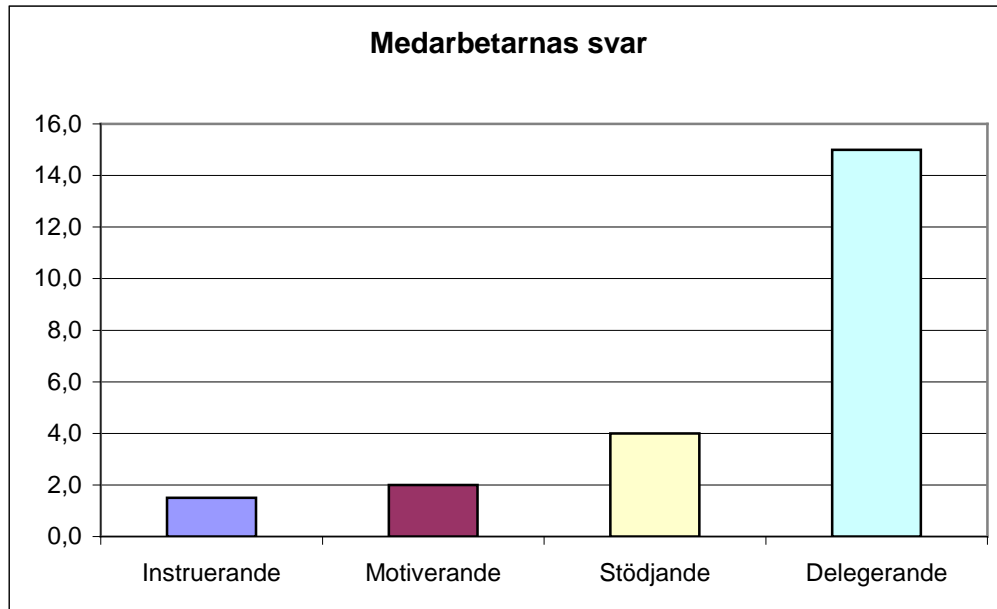


Figur 6.4: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Stefans svar i stapeldiagram

Här ser man att den stödjande ledarskapsstilen är den som Stefan mest favoriserar, men man kan även se att den motiverande ledarskapsstilen också är utmärkande ledarskapsstilen. Den delegerande ledarskapsstilen verkar vara mindre dominerande, medan ett instruerande ledarskap verkar vara en frånvarande ledarskapsstil i Stefans repertoar. Det betyder att Stefan verkar vara den som inte lägger så stor tyngd på att tala om vad som ska göras utan är mera intresserad av att stödja de anställda i deras försök att utföra sina uppgifter. Detta ser man även genom att närmaste alternativet efter den stödjande ledarskapsstilen är enligt Stefan den motiverande ledarskapsstilen. Sedan kommer den delegerade ledarskapsstilen på en tredje plats. Enligt Stefan själv så lägger han ingen som helst tyngd på att vara instruerande, det vill säga, tala om vad som ska göras, hur det ska göras, när och var.

6.5 Situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas Svar

Om man gör ett stapeldiagram av det resultat som framkom utifrån intervjuerna angående situationsanpassat ledarskap, får man fram detta diagram:

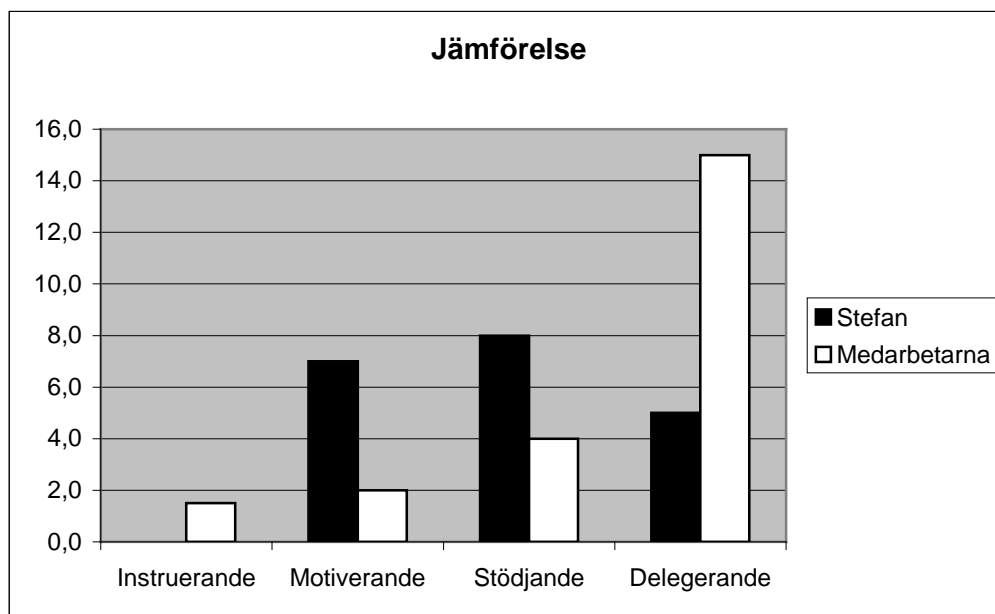


Figur 6.5: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – Medarbetarnas poängsammansättning i stapeldiagram

Här syns det tydligt att medarbetarna tycker att Stefan använder sig utav ett delegerande ledarskap. De övriga ledarskapsstilarna tycker medarbetarna använder sig Stefan mindre utav. Detta resultat visar tydligt att medarbetarna tycker att Stefan är den som talar om vad som ska göras men låter beslut om hur, när och var ligga på de anställda. Den egenskap som kommer närmast efter är den stödjande ledarskapsstilen, där tyngd ligger mera på att stödja de anställda att genomföra sina uppgifter. Detta skulle kunna tolkas som att Stefan är den som delegerar uppgifterna till medarbetarna för att sedan om någon behöver det ge det stöd som behövs.

6.6 Situationsanpassat ledarskap – jämförelse

Även om de olika stapelserierna inte bygger på samma poängsystem och insamlingsmetod så ser man för respektive serie, medarbetarnas eller Stefans, vilken stil som är mest dominerande. Här ser man tydliga skillnader mellan vad medarbetarna anser att Stefan har för ledarskapsstil jämfört med vad Stefan anser han har för ledarskapsstil. Medarbetarna tycker att Stefans ledarskapsstil domineras av den delegerande ledarskapsstilen, med den stödjande stilen som ett komplement. Stefan anser däremot att hans ledarskapsstil är mer lagd åt det stödjande och motiverande hållet. Medarbetarnas tredje alternativ är den motiverande ledarskapsstilen, vilket Stefan ansåg vara sitt andraalternativ. Stefans tredje alternativ är den delegerande ledarskapsstilen, vilken medarbetarna tyckte var Stefans huvudstil. Det enda som Stefan och medarbetarna var eniga om var att den instruerande ledarskapsstilen inte var den egenskap som Stefan använder sig utav.



Figur 6.6: Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap – en jämförelse mellan Stefans och Medarbetarnas svar

7 Diskussion

I detta kapitel kommer det som framkommit i analysen att sammanfattas, för att sedan konstatera om det finns ett gap mellan en ledares självutvärdering och dennes medarbetares uppfattningar om ledarens ledaregenskaper. Sedan diskuteras olika orsaker till varför det kan ha uppstått ett sådant gap.

7.1 Sammanfattning av analysen

På de svar som Stefan har gett i enkäten angående Adizes olika ledarskapsroller kan man utläsa att egenskapen som integrerare är dominerande med en efterföljare tätt intill, administratören. Utifrån det kan slutsatsen dras om att Stefan Jonsson är en person som vill få sin personal att känna sig hörda och samtidigt noggrann och ser till att arbetet utförs korrekt. Medarbetarna anger vid telefonintervjuerna att administratör egenskapen hos Stefan domineras med en efterföljare tätt intill, integrerar egenskapen. Utifrån det kan slutsatsen dras om att medarbetarna tycker att Stefan är, först och främst, en person som vill att allting ska utföras korrekt och noggrant och därefter sedan få sin personal att känna sig hörda. Se vidare i analysdelen för mer heltäckande analys.

På de svar som Stefan gett i enkäten angående situationsanpassat ledarskap så kan man med hjälp av svarsenkäten anse att hans främsta egenskap är den stödjande ledarskapstilen med den motiverande ledarstilen tätt därefter. Detta innebär utifrån att Stefan inte lägger så stor tyngd på vad som ska genomföras eller hur det ska genomföras utan hans främsta fokus som ledare är stödja och motivera hans medarbetare i deras dagliga arbete. Medarbetarna anger vid telefonintervjuerna att den delegerande ledarskapsstilen är den främsta egenskapen som Stefan har. Vilket innebär att Stefan i första hand anger vad som ska genomföras och låter medarbetarna få friheten att själv forma hur de utför uppgiften. Se vidare analys i analysavsnittet.

7.2 Identifiering av ett gap

Med det som har framkommit i empirin kan man se att åsikterna kring Stefans ledarskap skiljer sig, det vill säga, medarbetarnas åsikter om vad Stefan har för ledarskapsstil till jämförelse med vad som framkommit från Stefan.

Om man tittar på Adizes ledarskapsroller ser man att åsikterna inte stämmer överens. I tabellen nedan förtydligas de valda alternativen från de bådas sida.⁸

	STEFAN	MEDARBETARNA
1:a alternativ	Integrerare	Administratör
2:a alternativ	Administratör	Integrerare
3:e alternativ	Producerare	Entreprenör
4:e alternativ	Entreprenör	Producerare

Figur 7.1: Jämförelsetabell – Adizes ledarskapsroller

Om man tittar på situationsanpassat ledarskap ser man även här att åsikterna glider isär. Detta kan man se tydligare om man visar alternativen efter deras egen rankning i en tabell.⁹

	STEFAN	MEDARBETARNA
1:a alternativ	Stödjande	Delegerande
2:a alternativ	Motiverande	Stödjande
3:e alternativ	Delegerande	Motiverande
4:e alternativ	(Instruerande)	Instruerande

Figur 7.2: Jämförelsetabell – Hersey & Blanchards situationsbetingat ledarskap

Som man ser så har det uppstått en förskjutning, eller närmare bestämt ett gap mellan Stefans syn på sitt ledarskap jämfört med medarbetarnas syn på Stefans ledarskap.

⁸ Se även diagrammet i avsnittet ”Ledarskapsroll enligt Adizes – jämförelse” under kapitlet analys.

⁹ Se även diagrammet i avsnittet ”Situationsanpassat ledarskap – jämförelse” under kapitlet analys.

7.3 Faktorer som kan ha påverkat orsakerna till gapet

Svaren som står för grunden till denna undersökning baserades på två olika insamlingsmetoder. Stefan fick svara på enkäter med tjugo stycken frågor som skall leda till fyra olika ledarskapstilar medan hans medarbetare fick svara på en sammanfattande fråga med fyra olika svarsalternativ. Vi förmodar att Stefan har svarat som han tror att han skulle agera på oavsett vilket organisation han skulle vara anställd utav. Medarbetarnas svar är färgad utav organisationsstrukturen, då det endast är i denna organisation som de har haft kontakt med Stefan.

7.4 Orsaker till gapet

Det gap som kan uppstå mellan ledarens åsikter och medlemmarnas åsikter, likt det gap som uppstått i denna undersökning, kan bero på en rad olika orsaker.

De orsaker vi valt att fokusera på är följande:

- organisationsstrukturen
- ledarpositionen

Anledningen till att dessa orsaker har valts är på grund utav det som har framkommit under analysen som i sin tur stöds utifrån teorin och empirin.

7.4.1 Organisationsstrukturen

En av orsakerna till det gap som kan uppstå kan vara att organisationsstrukturen kräver en viss sorts ledarskap. En ledare kan inneha olika egenskaper men vissa av dessa egenskaper kan hämmas av organisationsstrukturen enligt Adizes (2003 s.137). En organisation som kan förväntas agera på ett bestämt sätt i en bestämd situation har en stil enligt Adizes (2003 s.71) I vår fallstudie är Vägverket den organisation som analyseras. Vägverket är en statlig institution och har därför fasta mål som skall uppnås, vilket resulterar i fasta arbetsuppgifter. En statlig institution påverkas av offentlighetsprincipen¹⁰, vilket innebär mera pappersarbete på grund av en större rapporteringsskyldighet. Detta ger ett intryck av att

¹⁰ För vidare information se www.regeringen.se.

Vägverket är något byråkratiskt i sin organisationsstruktur, i enlighet med Jacobsen och Thorsviks (2002) benämning av maskinbyråkrati.¹¹

En organisation med byråkratisk struktur präglas oftast utav administrativa egenskaper och att Stefan har administrativa egenskaper framgick i undersökningen då medarbetarna framhävde just detta. Detta kan bero på att de anställda har blivit påverkade av bilden om att Vägverket är en byråkratisk organisation och har en förutfattad mening om hur man som ledare skall vara i sådana organisationer. Enligt Stefans svar så belyser han att hans främsta egenskap är integrerare. Det kan mycket väl vara sant, men den byråkratiska organisationsstrukturen hämmar den egenskapen då den istället framhäver den administrativa egenskapen tydligare. Detta framgick i empirin då detta togs upp av medarbetarna under intervjuerna.

7.4.2 Ledarposition

En ytterligare orsak till att ett sådant gap kan uppstå kan vara ledarens position i organisationen. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002, s.476ff) ställs det olika krav på ledaren beroende på vilken nivå som de tillhör. Ledaren har olika uppgifter beroende på i vilken del av organisationen denne befinner sig på. En mellancheff, som i Stefans fall, befinner sig enligt Jacobsen och Thorsvik på en administrativ nivå i organisationen, där uppgifterna mycket handlar om att sätta mål för respektive avdelning, administrera, organisera och integrera arbetet, samt sköta diverse kommunikation mellan de olika nivåerna. Detta omfattar mest administrativa och delegerande uppgifter och ur medarbetarnas syn på Stefans ledarskapsstil, kan man anta att detta även passar in på Stefan. Utifrån undersökningen kan man se att medarbetarna betraktar den delegerande ledarskapsstilen som Stefans främsta ledarskapsegenskap, detta är logiskt eftersom den delegerande ledarskapsstilen innebär just dessa uppgifter. En ytterligare egenskap som de även anser passar in på Stefan är den administrativa ledarskapsrollen. Vilket även passar in på Jacobsen och Thorsviks (2002) beskrivning av mellanledarens uppgifter. Enligt Stefans svar så benämner han sin främsta ledarskapsstil som den stödjande. Även detta kan mycket väl stämma in på Stefan, men hans position som mellancheff innehar

¹¹ För ytterligare fördjupning se Jacobsen & Thorsvik (2002) s.127-128.

inte uppgifter av just denna karaktär. Detta framgick i empirin de detta togs upp av medarbetarna under intervjuerna.

8 Slutsats

Enligt det som har kommit fram under denna undersökning kan det konstateras att det finns ett gap mellan en ledare och dennes medarbetares uppfattningar om ledarens ledarskap. Några orsaker till varför just det gapet uppstod är organisationsstrukturen samt ledarens position i organisationen.

Det faller sig naturligt att ett gap oftast existera mellan olika åsikter, men när det kommer till vad orsakerna till gapet beror på kan det skilja sig från fall till fall. De bakomliggande orsakerna som framkom i denna uppsats behöver inte vara fallet för alla organisationer utan detta var vad som kom fram under just denna fallstudie.

9 Källförteckning

Referenslitteratur

Adizes, I. (2003).

Ledarskapets fallgropar. Liber Ekonomi, Malmö.

Bryman, A. (2002).

Samhällsvetenskapliga metoder. Liber Ekonomi, Malmö.

Hersey, P, Blanchard. K. (1982).

Management of organizational behaviour – Utilizing human resources. Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2002).

Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, Lund.

Lindmark, A. Önnevik, T. (2006).

Human Resource Management – Organisationens hjärta.
Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Antonioni, D. (1996).

Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process.
Organizational Dynamics, autumn 1996, pp. 24-39.

Harris, L.S , Kuhnert K.W. (2008).

Looking through the lens of leadership: a constructive developmental approach. The Leadership & Organization Development Journal, volym 29, nr. 1, pp. 47-67

Internetkällor

About.com 2008-05-02
Susan M Heathfield "360 Degree Feedback: The Good, the Bad, and the Ugly" I: Business & Finance, Human Resources
<<http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>>

SurveyConnect, Inc. (2003). 2007-05-11
Marcie Levine. "360° assessments – Where do I start?".
<<http://www.activeview360.com/360Article.pdf>>

Vägverket (2008) 2008-04-22
I: Om vägverket, Organisation
<http://www.vv.se/templates/page3_____11901.aspx>

I: Om vägverket, Historia och museum, Historia
<http://www.vv.se/templates/page3_____9710.aspx>

Muntlig källa:

Björn Andersson

Univ. adj.företagsekonomi, Högskolan Dalarna

Föreläsning

2006-05-18

Ledarskaps Profil TEST

Instruktion

Du ska ta ställning till 30 påståendepar. I vart och ett av dessa skall Du välja det påstående som bäst överrensstämmer med Ditt sätt att vara. Du skall ringa in alternativ a *eller* b och Du *måste välja ett alternativ i alla* påståendepar. I vissa fall kan Du tycka att båda alternativ passar dåligt men välj då det alternativ som passar minst dåligt.

Det som är karaktäristiskt för mig är att jag:

1. a) vill uppnå enighet i målfrågor bland medarbetare
 b) är lojal mot organisationens mål

2. a) tycker om snabba lösningar
 b) är nyfiken på det mesta

3. a) ofta ger saklig kritik
 b) har svårt att släppa en intressant idé

4. a) helhjärtat går in för arbetet
 b) strävar efter god ordning på arbetsplatsen

5. a) vill ha klar och kortsiktig tydlig planering
 b) är benägen att ta vissa risker

6. a) strävar efter att fungera som stöd i medarbetarnas utveckling
 b) ser till att beslut verkställs

7. a) gärna prövar nya vägar
 b) lägger ner arbete på att få arbetslaget att trivas tillsammans

8. a) är lojal mot beslut och överenskommelser
 b) funderar ofta på hur arbetsrutinerna kan utvecklas för snabbare resultat

9. a) underordnar mig lagets bästa
b) undviker att låsa upp mig
10. a) har ambitionen att effektivisera
b) blir entusiastisk över nya idéer
11. a) ställer tydliga krav på resultat
b) lyssnar ordentligt på vad medarbetare har att säga
12. a) kan hantera laddade konflikter
b) agerar kraftfullt och tvekar inte att ta nödvändiga beslut
13. a) följer kunskapsutvecklingen inom mitt fackområde
b) lätt övertygar andra om mina idéers värde
14. a) vill skapa tillförlitliga kontrollmetoder
b) hela tiden söker utveckla tekniken i vår produktion
15. a) vill skapa klara rutiner och strukturer
b) vill ägna tid åt att diskutera utveckling och framtid
16. a) handlar först och tänker sen
b) tänker först och handlar sen
17. a) vill utveckla ett positivt handlingsklimat
b) ser vinsten i att utarbeta kortsiktiga mål och handlingsplaner
18. a) arbetar logiskt och rationellt
b) känner på mig vad som är logiskt och rationellt
19. a) vill rationalisera ”onödiga” eller kostsamma rutiner
b) vill satsa på trivselfrämjande åtgärder

20. a) gärna arbetar med okonventionella lösningar
b) helst arbetar metodiskt och konsekvent
21. a) ogärna kompromissar
b) söker ena stridiga viljor
22. a) vill arbeta utifrån klara förutsättningar
b) ogillar vardagsrutiner
23. a) gärna ägnar tid åt fantasier och låter tankarna leva
b) ägnar tid åt att sätta mig in i andras situation
24. a) ser det positiva hos varje medarbetare
b) föredrar att handla framför att prata
25. a) har en arbetskapacitet som gör att saker och ting blir uträttade
b) kan göra mycket nytta genom mitt ”öga” för brister och slarv
26. a) föredrar gruppbeslut
b) gärna sätter kvalitetsmål
27. a) ofta har flera spännande projekt på gång
b) tar gärna rollen som den som söker skapa ”vi-anda”
28. a) uppskattar medarbetare som inte är rädda för att hugga i när det krävs
b) sätter stort värde på dem som förstår att uppskatta unika lösningar
29. a) har noggrannhet som ett av mina ”adelsmärken”
b) talar tämligen obehindrat om mig själv och mina erfarenheter
30. a) ser till att man kommer ”till skott”
b) försöker att se till människors inre drivkrafter och behov

ATT LEDA – SJÄLVBEDÖMNING

Syftet med denna bedömning är att ge Dig information om hur Du föreställer Dig själv som ledare – vilken ”ledarstil” som är typisk för Dig, i kontakten med Dina medarbetare.

Formuläret består av tjugo typiska arbetssituationer där en chef och en eller flera medarbetare är inblandade. Efter beskrivningen av varje situation, redovisas fyra tänkbara sätt att agera, som ledare i denna situation.

GÖR SÅ HÄR:

Anta att Du är chefen i var och en av situationerna. För varje situation ska Du välja en av de fyra alternativa åtgärderna. RINGA IN bokstaven till vänster om den åtgärd som Du tycker bäst beskriver, hur Du själv verkligen skulle bete Dig i den återgivna situationen. Ringa in bara ett alternativ.

SITUATION 1

Du har bett en av Dina medarbetare att utarbeta ett förslag till inköp av viss ny utrustning till avdelningen. Medarbetaren kan vanligtvis klara sådana uppdrag och göra dem färdiga i tid med stöd och uppmuntran från Dig. Nu är rapporten försenad.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Tala om för honom att Du vill ha förslaget, förklara vad det ska innehålla och dagligen följa upp att det blir klart.
- B. Låta honom få mer tid att avsluta uppdraget.
- C. Tala om för honom vad Du förväntar Dig, när Du vill ha förslaget klart etc., och samtidigt diskutera orsakerna till förseningen med honom.
- D. Prata med honom och uppmuntra honom att göra förslaget färdigt.

SITUATION 2

Du leder en projektgrupp, vars uppgift är att ta fram förslag till lösning på viktiga problem inom avdelningen. Gruppen har arbetat hårt för att bli klar med sin rapport. En av medlemmarna i projektgruppen har kommit för sent till de fem senaste mötena med gruppen. Han har inte bett om ursäkt eller givit några förklaringar. Dessutom är han mycket försenad med de uppgifter han skulle bidra med till projektet. Uppgifterna måste vara klara inom tre dagar för att inte projektet ska avstanna helt.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Tala om för honom precis vad Du förväntar Dig och övervaka att han blir färdig med uppgifterna i tid.
- B. Diskutera med honom varför han har varit försenad och stödja hans ansträngningar att fullfölja uppgiften.
- C. Markera vikten av att uppgifterna blir klara inom tre dagar och stödja hans ansträngningar.
- D. Anta att han blir klar med uppgifterna i tid.

SITUATION 3

Tidigare har Du haft en hel del problem med en av Dina medarbetare. Du har betraktat henne som lat och det har bara varit genom ständigt tjat som Du har fått henne att klara av sitt arbete. På senaste tiden har det emellertid märkts en förändring. Hennes prestationer har förbättrats och Du har inte behövt påminna henne så ofta om att bli färdig med jobbet i tid. Hon har till och med kommit med flera förslag till rationaliseringar av sitt eget arbete.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Fortsätta att leda och noggrant övervaka hennes arbete.
- B. Fortsätta att leda hennes arbete, men lyssna på hennes förslag och tillämpa dem som verkar förnuftiga.
- C. Tillämpa hennes förslag och stödja hennes idéer.
- D. Låta henne ta självständigt ansvar för sitt arbete.

SITUATION 4

Den grupp, som Du har ansvar för, fungerar vanligen effektivt om den får ledning och uppmuntran. Under de senaste veckorna har gruppens prestationer drastiskt försämrats. De blir inte klara med sina uppgifter i tid och kvaliteten i arbetet är oacceptabel.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Låta gruppen reda ut sina problem.
- B. Se till att arbetet blir klart i tid och med godtagbar kvalitet, men prata med gruppens medlemmar för att höra deras synpunkter och förslag.
- C. Informera gruppen klart vad Du förväntar Dig av dem, när arbetet ska vara klart och leda arbetet noggrant.
- D. Hjälpa gruppmedlemmarna att bestämma vad de bör göra åt situationen och uppmuntra dem att vidta nödvändiga åtgärder.

SITUATION 5

Med anledning av vissa budgetinskränkningar, som ålagts avdelningen, måste ni åstadkomma besparingar. Du har bett en mycket erfaren medarbetare inom avdelningen att ansvara för besparingsåtgärderna. Den här personen har arbetat inom avdelningens alla ansvarsområden. Tidigare har hon vanligtvis varit angelägen om att hjälpa till. Trots att Du tycker att hon har kompetens att klara av det här uppdraget, verkar hon inte riktigt förstå hur viktigt det är.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Leda besparingsåtgärderna själv men ta hänsyn till hennes förslag.
- B. Uppdra åt henne att ansvara för projektet och låta henne själv avgöra hur hon ska fullfölja det.
- C. Diskutera situationen med henne. Uppmuntra henne att ta på sig uppdraget med hänsyn till hennes kompetens och erfarenhet.
- D. Leda besparingsåtgärderna själv och noggrant tala om för henne vad hon ska göra.

SITUATION 6

En mycket produktiv och effektiv medarbetare inom avdelningen har bett om Din hjälp i en uppgift. Hon är van att arbeta effektivt på egen hand. Nyligen har hon stött på en del arbetsproblem, som hon tycker att hon inte klarar av på egen hand.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Analysera problemen och skissa metoder att lösa dem.
- B. Fortsätta att låta henne komma fram till lämpliga lösningar på egen hand.
- C. Besluta om och genomföra en lämplig lösning men ta hänsyn till hennes förslag och idéer.
- D. Diskutera problemen med henne och stödja hennes ansträngningar att finna lämpliga lösningar.

SITUATION 7

Du har bätt en av de mest erfarna medarbetarna inom avdelningen att ta på sig mer ansvarsfulla uppgifter. I sitt nuvarande arbete sköter sig medarbetaren bra bara han får måttlig ledning och stöd från Dig. De uppgifter Du nu ber honom att ta på sig, är viktiga för avdelningens framtid. Medarbetaren är osäker och tvekar om han kan klara av det.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Diskutera arbetsuppgifterna med honom och visa Din tilltro till hans förmåga att klara av dem.
- B. Definiera vad som måste göras för att klara av uppgifterna framgångsrikt och noggrant leda hans arbete.
- C. Låta honom själv avgöra hur han ska utföra de nya uppgifterna.
- D. Beskriva vad det nya jobbet innebär, men vara lyhörd för idéer som medarbetaren själv kommer med.

SITUATION 8

En av medarbetarna inom avdelningen känner sig osäker inför en uppgift, som Du uppdragit åt honom att utföra. Medarbetaren är mycket kompetent och Du vet att han har förmåga att klara uppdraget framgångsrikt och effektivt.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Lyssna till hans bekymmer och låta honom få veta att Du har fullt förtroende för hans förmåga att klara av uppdraget.
- B. Strukturera/planera uppdraget så att det är klart och entydigt, men ta hänsyn till hans synpunkter och förslag.
- C. Tala om för honom precis vad han måste göra och följa upp arbetet dagligen.
- D. Låta honom själv komma fram till hur han ska klara av uppdraget.

SITUATION 9

Dina medarbetare har bett Dig överväga en förändring i deras arbetsschema. Tidigare har Du uppmuntrat och stött medarbetarnas förslag. I det här fallet är medarbetarna väl medvetna om behovet av förändringen och är beredda att föreslå och pröva ett alternativt schema. Medarbetarna är mycket kompetenta och arbetar bra tillsammans som grupp.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Engagera medarbetarna i utvecklingen av det nya schemat och stödja förslagen från medarbetarna.
- B. Utforma och genomföra det nya schemat själv, men ta hänsyn till förslag från medarbetarna.
- C. Låta medarbetarna utarbeta och genomföra det nya schemat på egen hand.
- D. Utforma det nya schemat själv och noggrant följa upp genomförandet.

SITUATION 10

Du kommer tio minuter för sent till ett möte med Dina medarbetare. Dina tidigare erfarenheter av medarbetarnas sätt att fungera gör att Du förväntar Dig att möta en grupp, som idkar sällskapsliv snarare än arbetar. Emellertid blir Du överraskad av att finna gruppen i entusiastisk diskussion om det arbete, som nyligen ålagts dem. De har inte tidigare arbetat med uppgifter av just det här slaget.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Låta gruppen fortsätta diskussionen på egen hand.
- B. Genast ta hand om diskussionsledningen och styra gruppen vidare i arbetet.
- C. Leda gruppen i riktning mot fullföljandet av uppgifterna men uppmuntra diskussionen medarbetarna emellan.
- D. Låta gruppen fortsätta att diskutera uppgifterna och dela med Dig av Dina erfarenheter till dem.

SITUATION 11

En av medarbetarna inom avdelningen har nått fina resultat med Ditt stöd och Din uppmuntran, utan särskilt mycket behov av ledning. Under nästa år kommer medarbetaren att arbeta med liknande uppgifter som förut. Du måste avgöra hur Du bör leda medarbetaren.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Låta medarbetaren arbeta självständigt och klara av sitt behov av styrning och stöd på egen hand.
- B. Tala om för medarbetaren vikten av att bli färdig med arbetet i tid och leda dennes ansträngningar att fullgöra sina uppgifter.
- C. Prata med medarbetaren och sätta mål för de uppgifter han har framför sig, men ta hänsyn till medarbetarens förslag.
- D. Engagera medarbetaren i målsättningen och stödja dennes ansträngningar.

SITUATION 12

Tidigare har Du arbetat nära tillsammans med Dina medarbetare, styrt och understött deras arbete. Produktiviteten är hög och medarbetarna kommer bra överens. Eftersom Du är medveten om deras förmåga har Du en känsla av att de kan arbeta mer på egen hand. Du har ägnat Dig mer och mer åt nya arbetsområden och gruppen har fortsatt visa goda resultat. Du måste nu be dem att ta på sig ytterligare arbetsuppgifter.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Lägga på medarbetarna de nya arbetsuppgifterna, förvissa Dig om att de vet precis vad de ska göra och följa upp arbetet noggrant.
- B. Ge medarbetarna de nya arbetsuppgifterna. Tala om för dem att Du är nöjd med deras tidigare prestationer och att du är säker på att de kommer att klara de nya uppgifterna på ett bra sätt.
- C. Se till att medarbetarna vet vad Du förväntar Dig att de ska göra, men ta hänsyn till deras synpunkter.
- D. Låta dem själva avgöra hur de ska klara av de nya uppgifterna.

SITUATION 13

Du har nyligen fått en nyanställd till avdelningen. Denne ska ta hand om för avdelningen viktiga uppgifter. Även om den nyanställde är oerfaren och saknar säkerhet inom det här nya området har Du en känsla av att han har en förmåga att klara av arbetet.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Låta medarbetaren själv avgöra hur han ska lägga upp arbetet.
- B. Tala om för medarbetaren exakt vad arbetet innebär och vad Du förväntar Dig av honom. Leda hans arbete noggrant.
- C. Informera medarbetaren om Dina förväntningar på vad han ska göra, men höra efter om han själv har några förslag.
- D. Uppmuntra medarbetaren att ta itu med uppgifterna och stödja hans ansträngningar.

SITUATION 14

Dina överordnade har begärt att avdelningen ska minska sina kostnader med 10 %. Du vet att det går att uppnå, men att det kommer att kräva Ditt aktiva engagemang. För att frigöra egen tid att arbeta med detta, måste Du lägga över vissa av Dina uppgifter på en av Dina medarbetare. Medarbetaren har avsevärda erfarenheter av uppgifterna, men hon är lite osäker på om hon klarar av dem på egen hand.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Be medarbetaren att ta på sig uppgifterna. Uppmuntra och stödja hennes ansträngningar.
- B. Diskutera uppgifterna med medarbetaren. Förklara hur Du vill ha dem utförda men ta hänsyn till medarbetarens idéer.
- C. Ge medarbetaren uppgifterna och låta henne själv avgöra hur hon ska utföra dem.
- D. Ge medarbetaren uppgifterna och låta henne själv avgöra hur hon ska utföra dem.

SITUATION 15

En av Dina medarbetare har kommit med ett förslag till förändringar i avdelningens arbetsrutiner. Förslaget verkar vettigt. Medarbetaren har tidigare klarat av att komma med och genomföra värdefulla förslag på ett effektivt sätt med Ditt stöd och Din uppmuntran. Du har förtroende för medarbetarens kompetens.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Ta ansvar för förslaget och styra medarbetarnas genomförande av det.
- B. Diskutera förslaget med medarbetaren och stödja hans ansträngningar att genomföra det.
- C. Organisera genomförandet men ta hänsyn till medarbetarens idéer.
- D. Ge medarbetaren ansvaret att genomföra förslaget utan Din medverkan.

SITUATION 16

På grund av sjukdom i familjen har Du missat de två första mötena i en projektgrupp, som Du leder. Du finner, när Du kommer till det tredje mötet, att gruppen fungerar väl och gör goda framsteg mot att klara av sin uppgift. Du är osäker på hur Du kommer in i gruppen och vilken roll du bör spela.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Medverka vid mötena men låta gruppen fortsätta som under de två första mötena.
- B. Ta ledningen i gruppen och börja styra aktiviteterna.
- C. Göra vad Du kan för att gruppmedlemmarna ska känna sig betydande och engagerade och stödja deras tidigare ansträngningar.
- D. Styra gruppens aktiviteter men ta hänsyn till medlemmarnas förslag.

SITUATION 17

Din personal är mycket kompetent och arbetar väl på egen hand. Du har vanligen lämnat dem ifred och delegerat viktiga uppgifter till enskilda medlemmar. Deras resultat har varit lysande.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Ge fortlöpande stöd och uppmuntran till gruppmedlemmarna.
- B. Styra och övervaka medarbetarnas aktiviteter.
- C. Fortsätta att låta gruppen arbeta på egen hand.
- D. Styra deras arbete, men arbeta nära tillsammans med dem för att fånga upp deras förslag och idéer.

SITUATION 18

Du och Din chef har beslutat att nya arbetsrutiner måste införas inom avdelningen, för att säkra långsiktiga resultatförbättringar. När nya rutiner har införts tidigare har medarbetarna varit angelägna om att tillämpa dem men inledningsvis inte haft erforderliga kunskaper.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Noggrant övervaka tillämpningen av de nya rutinerna.
- B. Se till att Du styr genomförandet av de nya rutinerna men engagera medarbetarna i diskussionen.
- C. Engagera gruppen i en diskussion om de nya rutinerna och stimulera deras medverkan.
- D. Tillåta gruppen att införa de nya rutinerna på egen hand.

SITUATION 19

Du har nyligen blivit utsedd till avdelningschef. Personalen har under den förre chefens tid fungerat tillfredsställande, med mycket ledning och stöd. Efter det att Du har tagit över, tycks medarbetarna emellertid ägna sig mer åt sociala aktiviteter, än åt att sköta sitt arbete. Prestationerna har hittills varit svaga.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Diskutera det dåliga resultatet med personalen och stödja deras ansträngningar att komma fram till erforderliga åtgärder.
- B. Definiera roller och ansvarsområden och leda arbetet omsorgsfullt.
- C. Tillåta medarbetarna att själva definiera sina roller och arbetsuppgifter
- D. Organisera och leda nödvändiga åtgärder men se till att medarbetarnas förslag får komma fram.

SITUATION 20

En av dina medarbetare vill gärna ta på sig nya uppgifter inom avdelningen. Medarbetaren har inte så mycket erfarenhet av dessa uppgifter. Han har på ett bra sätt klarat av andra uppgifter som ålagts honom.

VAD SKULLE DU GÖRA?

- A. Förklara för medarbetaren vad som måste göras men stödja hans entusiasm för det nya uppdraget.
- B. Ge medarbetaren uppgifterna och låta honom komma fram till det bästa sättet att utföra dem på.
- C. Uppmuntra medarbetaren att pröva på de nya uppgifterna och stödja hans ansträngningar.
- D. Tala om för medarbetaren precis vad han måste göra för att framgångsrikt fullgöra uppdraget och omsorgsfullt leda hans arbete.

Adizes

Intervjufrågor

Vilken ledarskapstil tror du Stefan har utifrån dessa alternativ:

1. (Produceraren) Stefan är ambitiös, produktiv och en drivkraft som är mycket stark, men har problem med att samarbeta med andra, administrera, delegera och komma med nya direktiv.
2. (Administratörens) Stefans roll i organisationen sträcker sig inte mera än att planera, samordna och kontrollera arbetet i organisationen, men är inte resultatinkriktad och åstadkommer sällan eller aldrig resultat.
3. (Entreprenören) Stefan är den som agerar som den friska vinden genom organisationen, det är han som skapar rörelse och förändring och gör så att organisationen anpassar sig efter den föränderliga världen, men startar nya projekt för jämnan och hinner inte avsluta annat förens det nya ska rullas igång.
4. (Integreraren) Stefan är den som tar vara på de anställdas åsikter, tar åt sig vad de säger, tycker och känner, men Stefan är egentligen inte den som är ledaren utan den som lyder och samordnar de anställdas åsikter om hur organisationen ska ledas

Situationsbetingat ledarskap

Intervjufrågor

Vilken typ av de fyra nedanstående ledarskapsstilar tycker du passar bäst in på Stefan:

a) **Instruerande**

Stefan talar om vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska göras och var det ska göras.

b) **Motiverande**

Stefan talar fortfarande om vad som ska göras, hur när och var. Samtidigt med detta försöker ledaren genom kommunikation och förklaringar påverka och motivera de anställda att genomföra uppgifterna.

c) **Stödjande**

Stefan undviker att tala om vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska göras och var det ska göras. Han försöker stödja de anställda i deras försök att utföra sina uppgifter.

d) **Delegerande**

Även om Stefan identifierar vad som ska göras ligger ansvaret att besluta om hur, när och var, på de anställda.