

Organisationskulturens och känslorbetets inverkan på avdelningscheferns upplevda ledarstilar

- En kvalitativ studie inom en offentlig organisation i Västsverige.

Arbetsvetenskap 61-90 hp
Vårterminen 2012
Författare: Aylin Heijel
Camilla Lindholm
Handledare: Mikael Jonasson
Examinator: Tomas Knoll

Sammanfattning

Titel: Organisationskulturens och känslöarbets inverkan på avdelningscheferns upplevda ledarstilar – En kvalitativ undersökning inom en offentlig organisation i Västsverige.

Författare: Aylin Heijel och Camilla Lindholm

Högskolan i Halmstad

Vårterminen 2012

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ledarstilar, organisationskultur och känslöarbete ömsesidigt påverkar varandra. För att uppnå vårt syfte togs följande frågeställningar fram:

- *Vilka är respondenternas upplevda och förväntade ledarstilar?*
- *Vilken roll spelar organisationskultur och känslöarbete i förhållande till ledarstilar?*

Vi har genomfört en kvalitativ undersökning inom en offentlig organisation. Nio intervjuer genomfördes, varav åtta stycken med avdelningschefer samt en med en respondent från ledningen. Detta för att kunna se hur avdelningschefer uppfattar sin ledarstil och jämföra med vad ledningen anser.

Resultatet av undersökningen visade att organisationskulturen och känslöarbetet påverkar avdelningscheferns val av ledarstil. Detta genom att ledningen eftersträvar en viss ledarstil som avdelningscheferna förväntas följa. Undersökningen visade vidare att känslöarbete påverkar avdelningschefernas val av ledarstil, då organisationens känsloregler styr hur de bör agera tillsammans med sina medarbetare och därmed hur de bör hantera sina känslor.

Nyckelord: chefskap, känslöarbete, ledarstilar, organisationskultur, samarbete.

Abstract

Title: Organizational culture and emotional labors influence on department managers perceived leadership styles – *A qualitative study within a public organization in western Sweden.*

Author: Aylin Heijel and Camilla Lindholm

Halmstad University

Spring term 2012

The purpose of this study is to examine how leadership styles, organizational culture and emotional labor mutually influence one another. Following questions was formulated to answer the purpose:

- *Which are the respondents' perceived and expected leadership styles?*
- *Which role has organizational culture and emotional labor in relation to leadership styles?*

We conducted a qualitative study within a public organization. Nine respondents' were interviewed, eight departmental managers and one respondent from the management team. The reason was to see how departmental managers perceived their leadership and compare it with the management team.

The result of the study shows that organizational culture and emotional labor influence the departmental managers' choice of leadership styles. This through the management team strives for a certain style of leadership that the department managers are expected to follow. The study shows that the emotional labor influence department managers' choice of leadership style, because of the organizations emotional rules, how they should manage their emotions together with their employees.

Keywords: management, emotional labor, leadership styles, organizational culture, collaboration.

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till respondenterna på HEM, som tog sig tid att medverka i vår undersökning och gav oss viktig information för att genomföra vår uppsats.

Vi vill även tacka HEM: s personalchef, som med stort engagemang hjälpte oss med urvalet av respondenter samt bokning för intervjuer.

Ett extra stort tack till vår handledare Mikael Jonasson, för vägledning under uppsatsens gång.

Halmstad 2012-05-23

Aylin Heijel och Camilla Lindholm

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Disposition.....	3
2. Teoretiska utgångspunkter.....	3
2.1 Ledarskap	3
2.1.1 Begreppet ledarskap	3
2.1.2 Ledarstilar.....	5
2.2 Organisationskultur	9
2.3 Känslöarbete.....	11
2.4 Ledarstilsmodell	13
3. Metod.....	15
3.1 Val av organisation.....	15
3.2 Val av metod	16
3.3 Datainsamling.....	17
3.4 Intervjuer	17
3.4.1 Population och urval.....	17
3.4.2 Utformning och genomförande	18
3.5 Analysmetod.....	19
3.6 Etik	19
3.7 Verifiering av data.....	20
3.8 Metoddiskussion.....	20
4. Resultat.....	22
4.1 Ledarstil.....	22
4.1.1 Förväntningar på en önskvärd ledarstil	25
4.2 Organisationskulturen i förhållande till ledarstilen	26

4.3 Känslorarbete i förhållande till ledarstilen.....	28
5. Analys	30
5.1 Ledarstil.....	30
5.1.1 Önskvärd ledarstil.....	31
5.2 Organisationskulturen i förhållande till ledarstilen	32
5.3 Känslorarbete i förhållande till ledarstilen.....	34
5.4 Slutsatser	35
6. Diskussion	37
6.1 Analysdiskussion.....	38
6.2 Metodens betydelse för resultatet	40
6.3 Förslag på vidare forskning	40
7. Referenser	41
Bilaga 1: Intervjuguide med avdelningschefer.....	
Bilaga 2: Intervjuguide med ledning	

1. Inledning

1.1 Inledning

Ledarskap är något som finns runtom oss människor, både i arbetet och på fritiden, i en ständig process. Inom ledarskapsteorin finns det tre ledande perspektiv: ledarrollsteorier, ledardragsteorier samt ledarstilar. Vi har valt att inrikta oss på perspektivet ledarstilar i vår undersökning, vilket innebär att chefer använder en viss stil för att en grupp ska nå framgång och prestera så bra som möjligt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Anledningen till det valda perspektivet är att vi båda har arbetat inom organisationer, där olika ledarstilar har förekommit, vilket väckte vårt intresse av att närmare studera chefers upplevelse av sin ledarstil.

Utvecklingen av ledarstilar började med att Lewin delade in det optimala ledarskapet i auktoritär, låt-gå samt demokratisk ledarstil. Utvecklingen ledde sedan till modellen, Managerial grid, vilken utvecklades av Blake och Mouton och utgick ifrån relationsorienterad och uppgiftsorienterad ledarstil. Efter denna modell, utvecklade Hersey och Blanchard en modell, angående hur chefer kan situationsanpassa sin ledarstil (Granér, 1994). Deras modell låg till grund för vår förståelse, angående vilken ledarstil som chefer upplever sig använda.

Det finns idag en mängd olika ledarstilar som chefer använder sig av. Vi har i vår undersökning, valt att utgå från de fyra olika ledarstilarna: auktoritär, karismatisk, demokratisk samt situationsanpassad ledarstil. Valet av dessa berodde på att vi ansåg att dessa ledarstilar skiljer sig mest åt och därmed kunde ge oss en djupare förståelse kring varför chefer väljer att använda sig av en specifik ledarstil.

Det andra ämnesområdet, organisationskultur, är något som, enligt Bang (1999), i samband med ledarstilar, ömsesidigt påverkar varandra i en organisation. Schein är en forskare som har definierat begreppet organisationskultur:

”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt, eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem.”(Jacobsen & Thorsvik, 2008: 140).

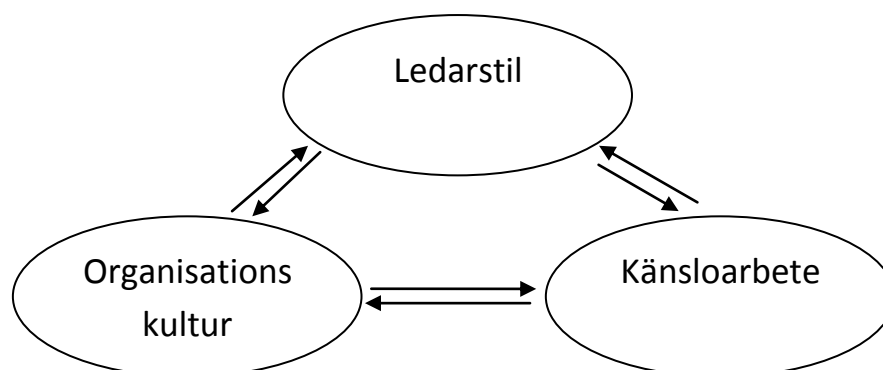
I det tredje och sista ämnesområdet, känslorarbete, utgår vi från Hochschild (2003) resonemang om människans emotionella system. Systemet innefattar känslorarbete, känsloregler samt det sociala utbytet av känslor. Hochschild (2003) menar att det finns två olika sätt att hantera sitt känslorarbete på, antingen genom ”surface acting” eller ”deep acting”.

”Surface acting” innebär en känslostyrning på ytan, som individen själv inte tror på. Medan ”deep acting” innebär en känslostyrning på ytan, vilken individen tror på.

Det som fångade vårt intresse var hur dessa tre ämnesområden ömsesidigt påverkar varandra, vilket gjorde att vi valde att studera detta närmare för att kunna skapa oss en förståelse och ta fram en modell. Vi fick möjligheten att genomföra intervjuer med avdelningschefer, samt en respondent från ledningen inom en offentlig organisation i Västsverige som låg till grund för vår undersökning.

1.2 Problemformulering

Det finns olika ledarstilar som chefer kan använda sig av i organisationer, dessa har under åren utvecklats. Idag har det blivit vanligt att chefer väljer att använda sig av en situationsanpassad ledarstil, vilket innebär att chefer anpassar sin ledarstil utefter situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vår förförståelse var att den situationsanpassade ledarstilen är att föredra bland chefer. Vidare utgick vår förförståelse från att ledarstilar, organisationskultur och känslorarbete ömsesidigt påverkar varandra i en organisation samt rollen som chef. Vi har i tidigare forskning funnit vissa samband mellan de olika ämnesområdena, dock har vi inte funnit ett samband mellan samtliga av dem. Vi vill därför, med vår förståelsemodell, visa att de olika ämnesområdena hänger samman och bidra med att sätta ”pusselbitarna” på plats.



Figur 1: ”Ledarstilsmodell” (Egen modell)

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ledarstilar, organisationskultur och känslorarbete ömsesidigt påverkar varandra, detta genom intervjuer med utvalda avdelningschefer. För att uppnå vårt syfte har vi valt följande frågeställningar:

- *Vilka är respondenternas upplevda och förväntade ledarstilar?*
- *Vilken roll spelar organisationskultur och känslorarbete i förhållande till ledarstilar?*

1.4 Disposition

Uppsatsen är indelad i sju kapitel, där kapitel 1 inleddes med en inledning kring de ämnesområden vi har undersökt. Vidare presenterade vi vår problemformulering, vårt syfte följt av frågeställningar. I kapitel 2 presenterar vi våra teoretiska utgångspunkter, detta genom teori samt tidigare forskning. I kapitel 3 beskriver vi vår metod, det vill säga hur vi har gått till väga för att nå fram till vårt resultat, vilket sedan presenteras i kapitel 4. I kapitel 5 kopplar vi ihop vårt resultat med teoretiska utgångspunkter i form av en analys. I kapitel 6 sker en diskussion kring vår analys, hur metoden har påverkat resultatet, samt förslag på vidare forskning. Uppsatsen avslutas med referenser i kapitel 7.

2. Teoretiska utgångspunkter

Vi valde ut våra teoretiska utgångspunkter utifrån våra tre ämnesområden: ledarstilar, organisationskultur och känslöarbete. Anledningen var att vi i analysen ville koppla samman dem med vårt empiriska material. Begreppen kommer i detta kapitel definieras, för att sedan kopplas samman i vår utformade förståelsemodell, vilken vi har valt att benämna som ”ledarstilsmodell”. Vidare kommer vi väva ihop teori med tidigare forskning, för att se hur dessa hänger samman och påverkar vår undersökning.

2.1 Ledarskap

I detta avsnitt kommer vi inleda med en övergripande presentation om begreppet ledarskap. Därefter kommer vi att presentera våra valda ledarstilar.

2.1.1 Begreppet ledarskap

Under åren som gått, har ledarskapet sett annorlunda ut mot vad det gör idag, enligt Önnevik (2010). Ledaren var förr specialist inom sitt område och hade lärlingar som arbetade hos dem, för att medarbetarna i sin tur, någon gång, skulle ta efter samma arbetssätt. Ledarskapet idag utmärker sig istället genom att ledaren har ett ökat fokus på att hitta rätt förmågor hos sina medarbetare, för att på så sätt öka arbetsprestationen. Vidare menar författaren att det kan vara svårt för dagens ledare att ha kunskap kring alla delar inom en organisation.

Yukl (2006) beskriver att begreppet ledarskap länge har intresserat många människor och att det har förknippats med bilden av makt och människor med vinnarinstinkt. Det kunde förr i tiden, bland annat, gestalta sig i att leda en armé till seger. Vissa människor har, under historiens gång, haft maktinflytande som ledare, vilket kan bero på deras val av ledarstil. Rosell och Lundén beskriver ledarskapets betydelse enligt nedan:

”Själva ordet leda betyder föra och är ett fornsvenskt ord med gammalgermansk stam. Att utöva ledarskap innebär alltså att man för, d.v.s. att man styr andra människors agerande. Ett

effektivt ledarskap innebär då att du styr i rätt riktning, d.v.s. att du får människor att handla i riktning mot ett uppsatt mål” (Önnevik, 2010: 21).

Det är svårt att ge ett entydigt svar kring vad ordet ledarskap egentligen betyder. Många forskare har försökt definiera begreppet, vilket gör att det finns mängder av definitioner. Sandahl, Falkenström och Von Knorring (2010) beskriver Grint och Georges tankar, angående att många forskare inom området ledarskap, menar att utvecklingen inte har gått så långt att vi ännu förstår vad ledarskap innebär. Stogdill har uttryckt att det finns nästan lika många definitioner av begreppet ledarskap, som det finns personer som har försökt definiera begreppet. De flesta forskare är dock enade om att ledarskap är en process, vilken handlar om att underlätta det gemensamma arbetet. Det innebär att ledare påverkar andra människor genom att strukturera, vägleda och underlätta aktiviteter och relationer i grupper eller organisationer (Yukl, 2006). Begreppet ledare kan även beskrivas som en person, vilken tar ansvar för och övervakar grupperns aktiviteter eller uppgifter, enligt Granberg (2011). Granberg beskriver vidare Northouse definition av begreppet ledarskap:

”En process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer att uppnå gemensamma mål” (Granberg, 2011:580).

Robbins och Judge (2010) definierar ledarskap med att ledaren har en förmåga att kunna inspirera gruppen till att uppnå organisationens mål. Det kan även kopplas till Önnevik (2010) resonemang av begreppet ledarskap:

”Konsten att få människor att utföra saker och gå mot samma mål” (Önnevik, 2010: 21).

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att ledarskap är en form av beteende, vilket används för att påverka andra människors tankar, uppförande samt inställningar. Inom en organisation kan det ses som att en ledare vill motivera sina medarbetare, för att få dem att prestera bättre och trivas med sitt arbete. I stora drag menar författarna att ledarskap är en löpande process mellan olika människor, där de strävar efter att påverka varandra. Jacobsen och Thorsvik (2008) ger tre perspektiv angående ledarskap. Det första perspektivet beskriver att ledarskap innebär olika handlingar, vilka utövas av antingen en eller flera människor. Det innebär att det i många fall är svårt att skilja handling från de ledare som handlar, vilket har lett till att olika teorier kring ledarskap har riktas mot den speciella personen som handlar. Det andra perspektivet handlar om att ledarens uppgift är att få andra människor att handla. Det gör att ledarskap förknippas med teorier som: relationer, gruppbildning, motivation samt gruppdynamik. Som antyds av detta, har tyngdpunkten inom ledarskap lagts vid vilken ledarstil samt, vilket ledarskapsbeteende som är mest användbart för att få människor att prestera. Det tredje och sista perspektivet handlar om att ledarskap ska bidra till organisationens måluppfyllelse. Detta innebär att ledare har ett ansvar, bland annat genom att dela upp ansvarsuppgifter till medarbetarna, vilket skapar de bästa förutsättningarna för att lösa dem.

Vidare vill vi lyfta fram Jacobsen och Thorsvik (2008) uppfattning om att ledarskap skiljer sig mellan olika delar i den hierarkiska strukturen inom organisationen. Författarna beskriver tre olika ledningsnivåer: institutionella-, administrativa- samt operativa nivå. I den institutionella ledarskapsnivån ingår högsta ledningen, vilka har organisationens övergripande ansvar. Det som karakteriserar dem, är att de ofta är specialiserade för att kunna tänka långsiktigt och försöker att se organisationens helhet. I den administrativa nivå finns mellancheferna, vars huvuduppgifter är att ansvara för att deras avdelning når sina uppsatta mål. Inom den sista nivån, den operativa, finns de ledare som arbetar närmst produktionen, vilket kan skapa sociala relationer med medarbetarna. Dessa nivåer har varit intressanta för vår undersökning, då vi genomfört intervjuer med respondenter från både den institutionella- och administrativa nivå och därmed fått båda parter synsätt.

Efter ovan nämnda definitioner av begreppet ledarskap samt de olika nivåer som finns i den hierarkiska organisationsstrukturen, kommer vi nedan att gå in på vårt undersökningsområde, ledarstilar. Detta för att skapa en djupare förståelse kring begreppet ledarskap.

2.1.2 Ledarstilar

Fokus i uppsatsen ligger på vilken ledarstil avdelningschefer väljer att använda sig av, utifrån de fyra ledarstilarna: auktoritär, karismatisk, demokratisk samt situationsanpassad. Vi vill kunna relatera avdelningscheferna till någon av dessa ledarstilar, då vi funnit dessa ledarstilar välkända. Människor relaterar, enligt oss, därmed lättare till dem.

Perspektivet ledarstil innebär att chefer använder sig av en viss stil för att en grupp ska nå framgång och prestera så bra som möjligt. Vilken ledarstil dessa väljer att använda sig av, har förändrats under årens lopp. Förr var det aktuellt att använda en ledarstil som inte lät sig påverkas av situationen. Det viktiga var relationen mellan den underordnade och ledaren, samt hur den underordnade påverkades av ledarstilen. I dagens organisationer används ledarstilsperspektivet på ett annat sätt än förr, då det idag är aktuellt att påverka sin ledarstil beroende på situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En forskare som har preciserat begreppet ledarstil är Fiedler, som definierar begreppet enligt nedan:

”Ledarstil är något som en ledare har valt, och lärt sig, på ett tidigt stadium i karriären, inte något som man lätt kan ändra på” (Jacobsen & Thorsvik, 2008:481).

Utvecklingen av ledarstilar började med att Lewin delade in det optimala ledarskapet i auktoritär, låt-gå samt demokratiskt ledarskap. Därefter kom Blake och Moutons modell, Managerial grid, vilken utgick från två faktorer: uppgiftsorienterad samt relationsorienterad ledarstil. Modellen utgick från att deltagare uppskattade sin ledarstil genom en nio-gradig skala, i form utav ett rutnät, där de kunde samla 81 poäng, vilket sedan visade vilken ledarstil de hade. Utefter denna modell utvecklade Hersey och Blanchard en teori, angående den situationsanpassade ledarstilen, där ytterligare en nivå lades till, mognadsnivån (Granér, 1994).

En ledare som använder sig av en *auktoritär ledarstil*, kännetecknas av att vara en mycket styrande ledare, som varken vill delegera beslut eller utveckla sina medarbetare. Det visar sig i att denne är fokuserad på arbetsuppgiften och bryr sig inte om att beslutet kring uppgiften går ut över relationen till medarbetarna. Den auktoritära ledaren fattar oftast beslut över sina medarbetares huvuden. Denne bestämmer, kort och gott, hela beslutsprocessen (Önnevik, 2010).

En auktoritär ledarstil innebär vidare, att ledaren påverkar sina medarbetare i den bemärkelsen att denne inte låter sina medarbetare använda sina kreativa sidor. Eftersom medarbetarna under denna styrning, hela tiden behöver ha i åtanke att de är övervakade, passar de på att vara sig själva när deras chef inte är i deras närvaro (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Det finns flera forskare som har definierat den *karismatiska ledarstilen*. Vi har valt att utgå från den välkända sociologen Webers definition, eftersom han var den första som resonerade kring den ledarstilen och definierade karisma som:

”a certain quality of an individual personality, by virtue of which he or she is set apart from ordinary people and treated as endowed with super-natural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities” (Robbins & Judge, 2010: 191).

Weber menar vidare att ledare med en karismatisk ledarstil, kan ses som företrädare med att transformera en förändring till något bättre. Det som kännetecknar en ledare med karismatisk ledarstil är att de ger sken av att allt är möjligt att uppnå, med förutsättning att samtliga inom en organisation samarbetar. Dessa ledare har även ett stort inflytande, vad gäller att påverka sina medarbetare att själva sträva mot att uppnå organisationens mål (Yukl, 2006).

Weber definierar tre egenskaper vilka en karismatisk ledare bör ha: humor, kunna övertyga och engagera sina medarbetare, samt en auktoritet och stolthet. Weber poängterar att karisma uppstår i ett samspel mellan medarbetare och ledare. Lennéer Axelson och Thylefors (2005) menar att en karismatisk ledarstil är användbar för ledare som ska verka i en arbetsgrupp under en tillfällig period, men poängterar att det inte är att föredra under en längre period. Vidare ser ofta medarbetare upp till chefer med en karismatisk ledarstil.

Robbins och Judge (2010) menar att det finns fyra olika egenskaper, vilka karaktäriserar en karismatisk ledarstil: de har en vision och är benägna att ta personliga risker för att nå den visionen, de uppvisar ett beteende som är utöver det vanliga, samt är mottagliga för medarbetarnas behov. En karismatisk ledare utmärks även av att dem har en tydlig vision om vad organisationen ska uppnå och föregår med gott exempel för att försöka implementera sitt arbetssätt hos medarbetarna. Avslutningsvis hävdar Kaufmann och Kaufmann (2010) att en karismatisk ledare lägger stort fokus på att utforma ett syfte för organisationen och därmed även för medarbetarna.

Den *demokratiska ledarstilen* är utvecklad av Lewin som lyckades fly från judeförföljelserna, från Europa till USA. När Lewin hade reflekterat över sitt fasansfulla öde, bestämde denne sig för att utveckla ett demokratiskt samhälle, ett ideal. Denna utveckling innebar olika studier, rörande ledarstilar. I dessa studier ville Lewin ta reda på hur olika ledarstilar kan påverka en grups kollektiva normsystem, samt enskilda människor. I ett av experimenten utvecklades tre olika ledarstilar: den auktoritära, demokratiska samt den abdikerande ledarstilen. Varav den demokratiska ledarstilen, innebar motsatsen till den auktoritära. Lewin menar att den demokratiska ledarstilen kännetecknas av att ledaren vill att gruppmedlemmarna ska känna delaktighet i arbetsgruppen och att ledaren samtidigt anammar gruppens mål samt grundläggande värden. Följden blir i sin tur att gruppmedlemmarna utvecklar en mognad, både vad gäller gruppmedlemmar som individer (Svedberg, 2007).

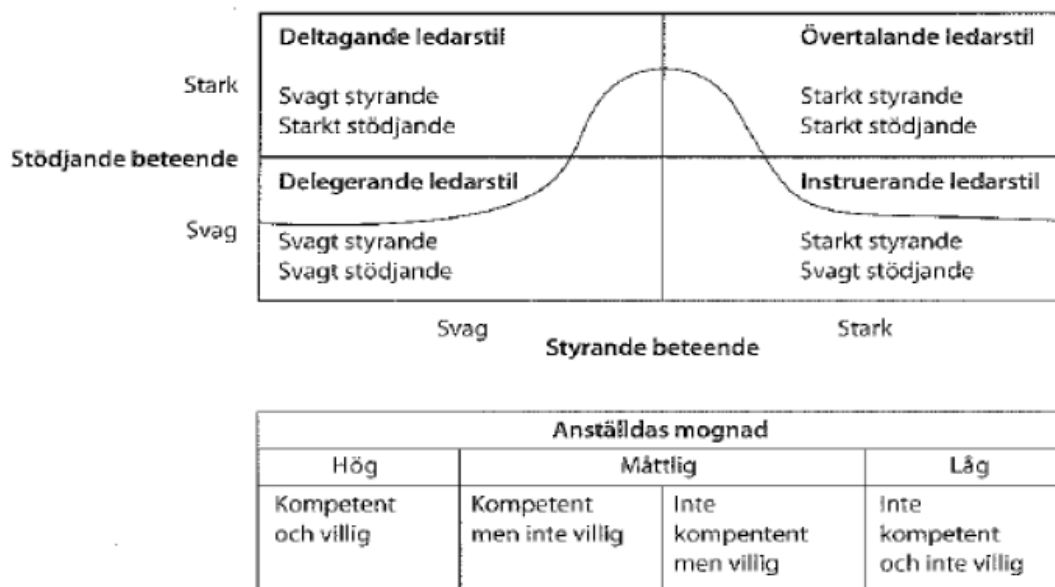
Lennéer Axelson och Thylefors (2005) beskriver, i likhet med Lewin, att den demokratiska ledaren lyssnar på sina gruppmedlemmar, det vill säga att ledaren vill att dem ska känna delaktighet. Vidare menar de att den demokratiska ledaren även har en god förmåga att fatta självständiga beslut, men gärna i samråd med medarbetarna. Viktigt att poängtera är att en chef med denna ledarstil fattar sina beslut, med hänsyn till organisationen. Till skillnad mot andra ledarstilar, har den demokratiska ledaren de olika egenskaperna: kännedom om arbetsuppgiften, god förmåga att hantera den sociala delen samt tillit till sina medarbetare.

Demokratiska ledare är relationsorienterade enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) och försöker skapa en god relation till sina medarbetare. En demokratisk ledarstil är motsatsen till en auktoritär ledarstil, i den meningen att de demokratiska cheferna vill involvera sina medarbetare i beslutsfattandet. Vidare är de chefer som utövar en demokratisk ledarstil, lugna och trygga i sig själva, även när de inte är på sin arbetsplats. Dessa känner inte heller att de behöver övervaka sina medarbetare, därför att de vet att arbetsplatsen kommer att fungera utan dennes närvaro. Å andra sidan, känner den auktoritära chefen, ett kontrollbehov när denne inte är på sin arbetsplats och kan övervaka organisationen (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Den ledarstil som är en av de mest använda är den *situationsanpassade ledarstilen*. Vilket innebär att ledaren anpassar sin ledarstil utefter den rådande situationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dock menar Önnevik (2010) att det kan uppstå en problematik när ledare ska situationsanpassa sin ledarstil, detta beror på att olika situationer, uppgifter samt grupper kräver olika ledarskap.

För att kunna situationsanpassa sin ledarstil, har Hersey och Blanchard utvecklat en vägledande modell (Önnevik, 2010). Hersey och Blanchard menar, som tidigare nämnt, att det inte finns någon optimal ledarstil, istället måste ledare förhålla sig till medarbetarnas mognadsnivå eller kompetens (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Modellen är indelad i fyra olika nivåer, där det går att urskilja styrande respektive stödjande ledarstil, vilka visar sig i fyra olika ledarstilar: delegerande, deltagande, övertalande samt instruerande. Vidare är medarbetarnas mognad indelad i: hög, måttlig och låg. Dessa

beskriver medarbetarnas kompetens och vilja att lösa arbetsuppgifterna. I modellens första nivå är medarbetarna varken kompetenta eller villiga att lösa arbetsuppgifterna, vilket innebär att ledarstilen bör vara delegerande. Med delegerande menas att ledaren är svagt styrande och svagt stödjande. I den andra nivån är medarbetarna, till skillnad mot föregående, kompetenta men dock inte villiga att lösa arbetsuppgifterna. Ledarstilen behöver därför vara deltagande, vilket innebär att ledaren är svagt styrande och starkt stödjande. I den tredje nivån är medarbetarna inte kompetenta att lösa arbetsuppgifterna, trots att de är villiga. Det innebär att ledaren behöver använda en övertalande ledarstil, vilket innebär starkt styrande och starkt stödjande. I den fjärde och sista nivån, är medarbetarna både kompetenta och villiga att lösa arbetsuppgifterna och innebär att ledaren bör använda en instruerande ledarstil. Det innebär att ledaren behöver vara starkt styrande och svagt stödjande (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Figur 2: Hersey och Blanchards situationsbetingade ledarskapsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2008:476).

Vi har ovan sett att forskningen kring den situationsanpassade ledarstilen är en komplettering till de andra ledarstilarna, då Hersey och Blanchard intresserade sig av att ledare använder mer än en ledarstil. Avery och Ryan (2002) genomförde en studie, huruvida Hersey och Blanchards modell har fungerat i praktiken. Studien var av kvalitativ karaktär och gjordes med urvalet högre chefer samt mellanchefer från en regering samt större privata organisationer. Resultatet av studien visade att cheferna ansåg att det inte finns något bättre verktyg än Hersey och Blanchards modell, inom ämnet ledarskap. De pekade på att modellen är lätt att använda, är effektiv, samt att de känner sig tryggare i sin roll som ledare vid användandet av denna. Det var svårt för Avery och Ryan (2002) att få fram något negativt angående modellen, då den positiva responsen var övervägande. Det visades i studien att den deltagande ledarstilen föredrogs bland de fyra ledarstilarna i Hersey och Blanchards modell.

Den delegerande ledarstilen användes inte i lika stor utsträckning. Dock menade respondenterna i studien att de kan anpassa sitt ledarskap mellan de fyra ledarstilarna när det behövs, därmed stämde detta överrens med forskarnas förväntan angående flexibilitet.

En annan studie kring den situationsanpassade ledarstilen visar liknande utgångspunkt som ovan nämnda studie, att Hersey och Blanchards modell är en av de mest kända modellerna inom ämnet ledarskap. Dock menar Papworth, Milne och Boak (2009) att det finns för lite empiri som stödjer modellen. Syftet med deras studie, var att undersöka nyttan och validiteten kring Hersey och Blanchards situationsanpassade modell. Det som skiljer denna studie, mot ovan nämnda, är att denna visade att det fanns begränsat stöd för modellen, medan den första studien visade att chefer finner denna användbar.

2.2 Organisationskultur

Begreppen organisationskultur och ledarstil, påverkar ömsesidigt varandra. Ledarstilen påverkas av organisationskulturen, då denna uttrycker sig i form av kulturinnehåll och kulturuttryck (Bang, 1999). Organisationskulturen kan även påverkas av chefer inom en organisation, då Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram att ledarskapet kan vara betydande för en organisations framgång och menar vidare att ledaren kan manipulera organisationskulturen. Det har varit viktigt i vårt uppsatsskrivande att förstå hur chefer påverkar organisationskulturen, eftersom vi utgår från olika nivåer av chefer. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är det viktigt att studera organisationskultur därför att olika studier har visat att en god kultur kan vara en anledning när det gäller att förklara en organisations goda framsteg.

Under 1980-talet började forskare att djupare studera organisationskulturen, då de ansåg det viktigt för organisationers framgång (Bang, 1999, Jacobsen & Thorsvik, 2008). Sedan dess är det många forskare som har studerat begreppet, vilket gör att det finns mycket litteratur kring ämnesområdet (Bang, 1999). En enig definition av organisationskultur är därför svår att finna, på grund av att många forskare har utformat sina egna definitioner, angående vad organisationskultur egentligen innebär. Som tidigare nämnt är Schein en forskare som definierar begreppet, enligt nedan:

”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt, eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem.”(Jacobsen & Thorsvik, 2008: 140).

Bang (1999) beskriver organisationskulturen genom att dela in den i kulturinnehåll och kulturuttryck. Med kulturinnehåll menas fyra olika kärnelement: värderingar, normer, verklighetsuppfattningar samt grundläggande antaganden mellan medarbetarna. Kulturuttryck innebär artefakter, det vill säga uttryck av kulturinnehållet.

Värderingar är det kärnelement som används vid beskrivning av organisationskulturen och innebär att medarbetare inom organisationer förmedlar vad som anses är bra respektive mindre bra. Det kan göras genom exempelvis beslut, samt grunden som läggs för en organisation (Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver normer som oskrivna och bestämda regler, vilka medarbetare i en organisation bör följa. Enligt Bang (1999) kan normerna vara både omedvetna som medvetna, vilka påverkar beteendet hos organisationens medlemmar. Normer och värderingar går hand i hand, i den meningen att medarbetarna förväntas handla utefter värderingarna. Vidare menar författaren att beteende och normer inte bör blandas ihop, då normer är de regler som är satta för beteendet. Med grundläggande antaganden menar Jacobsen & Thorsvik (2008) uppfattningar, vilka medarbetarna tillsammans tolkar och ser som sanningar. Dessa är svårförändliga och sprids till nya medlemmar i sociala sammanhang. Bang (1999) beskriver att medarbetarna inte är medvetna om de grundläggande antaganden, men menar dock att dem skapar ett visst beteende utefter dessa. Verklighetsuppfattningar beskriver författaren som uppfattningar, vilka medarbetarna använder i skapandet av mening. Dessa verklighetsuppfattningar skapas tillsammans i gruppen, i samband med medarbetarnas jämförelse med andra. Som ovan nämnt, innebär kulturuttryck artefakter, vilka är synliga kulturella uttryck inom en organisation. Enligt Bang (1999) kan kulturuttryck delas in i: beteendeuttryck, materiella uttryck, strukturella uttryck, samt verbala uttryck. Beteendeuttryck visar sig genom uttryckta känslor, beteenden samt handlingar. De materiella uttrycken visas genom objekt och ting samt arkitektur och fysisk struktur. Strukturella uttryck innebär: ceremonier, procedurer och ritualer, belönings- rekryterings- och karriärsystem. Det fjärde kulturuttrycket, verbala uttryck, innebär: språk, humor och jargong, historier, legender och myter samt värderingar, normer och uppfattningar. Med detta vill vi lyfta fram, att organisationskultur kan ses om ett ”organisatoriskt isberg”, där kulturella uttryck är det som syns ovanför vattenytan, medan kulturinnehållet är det som finns under vattenytan (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Martin, vilken är en annan forskare inom organisationskultur, beskriver tre olika perspektiv av kulturer vilka kan ses inom organisationer: integrationsperspektivet, differentieringsperspektivet samt fragmenteringsperspektivet. Med hjälp av dessa, ville vi se om HEM kunde relateras till något av perspektiven. Med integrationsperspektivet menas att medarbetarna i en organisation delar en gemensam kultur, vilket präglas av ett samtycke bland medarbetarna. Differentieringsperspektivet skiljer sig från integrationsperspektivet, i den meningen att det skapas subkulturer, det vill säga olika kulturer inom en och samma organisation. Det tredje perspektivet, fragmenteringsperspektivet, innebär att kulturerna överlappar varandra. Detta perspektiv skiljer sig därmed från de andra två, då medarbetarnas värderingar ändras under tidens gång och därmed blir det svårt att enas om en och samma kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I inledningen av detta avsnitt beskrev vi att Jacobsen och Thorsvik (2008) menade att organisationskulturen kan påverkas av chefer inom en organisation. Bang (1999) beskriver att ledarstilen har betydelse för den organisationskultur som uppvisas. Forskaren Schein kom fram till att chefer är ”kulturskapare” inom organisationer, då dem har möjligheten att skapa

en förändring i organisationer. Detta genom exempelvis makt och beslutande, eftersom de oftast har en helhetssyn (Bang, 1999). Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram att ledare kan påverka organisationskulturen genom en så kallad kärnideologi, vilket innebär att organisationens syfte och värderingar tydliggörs och lyfts fram hos medarbetarna.

Ovan beskrivning, av kärnideologin, kan kopplas till att ledare bör ha ett enhetligt tänk inom organisationen för att kunna tydliggöra liksinnade värderingar inom organisationen. Önnevik (2010) menar att ledarskapsutbildningar är ett sätt att få fram och kunna skapa ett gott och enhetligt ledarskap.

Att organisationskulturen och ledarskapet ömsesidigt påverkar varandra, kan vi se i Buble och Pavic (2007) studie. Syftet med deras undersökning var att fastställa det ömsesidiga beroendet mellan organisationskultur och ledarskap. Resultatet visade att det finns ett signifikant samband mellan ömsesidigt beroende och ledarskap. Det visades även att den ledarstil som cheferna tenderade att använda sig av, var en rådgivande ledarstil. Avslutningsvis visade denna studie att det är viktigt att organisationer ständigt utvecklar sin kultur samt ledarskap och att de identifierar potentialen redan i tidigt skede för att nå framgång (Buble et al., 2007).

En annan forskare, inom organisationskultur och ledarskap, är Erkutlu (2012) som undersökte huruvida organisationskulturen dämpar förhållandet mellan delat ledarskap och teamproaktivt beteende. Resultatet visade att delat ledarskap, i ett positivt arbetslag, är relaterat till ett proaktivt samarbete. Och att relationen mellan det delade ledarskapet och teamets proaktivitet, är kraftfullare i de organisationer som har en mer stöttande kultur.

Vi beskrev tidigare Avery och Ryan (2002) resultat av deras forskning kring den situationsanpassade ledarstilen. Resultatet av studien visade, som ovan nämnt, att modellen är ett populärt verktyg bland chefer. Vidare visade studien att organisationskulturen har påverkan på det situationsanpassade ledarskapet och att det kan vara en fördel att ha en situationsanpassad kultur i organisationen (Avery & Ryan, 2002).

2.3 Känslarbete

Vi har ovan beskrivit att ledarstilar och organisationskultur, ömsesidigt påverkar varandra. Vi vill även lyfta fram, känslarbete, som vi anser, är en bidragande faktor angående vilken ledarstil chefer väljer att använda sig av när de utövar sitt ledarskap.

Hochschild (2003) har sin utgångspunkt i den amerikanska sociologen Goffmans teorier om roller, vilket innebär att vi människor har en förmåga att presentera oss genom olika roller i form av skådespeleri. Till skillnad från Goffmans teori, har Hochschild (2003) lagt till ytterligare en definition, vilken benämns som känslarbete. Författaren utgår även från C. Wright Mills resonemang angående att vi säljer vår personlighet i serviceyrken, men ansåg även där att känslarbete saknades (Hochschild, 2003). Hochschild (2003) har präglat vårt ämnesområde angående känslarbete, då vi ansett att författarens resonemang ligger närmare

vår tid, har en närmare koppling med vår uppsats och har därmed varit mest relevant för vår undersökning.

Hochschild (2003) vänder sig till människor som arbetar tillsammans med andra människor och som på så sätt behöver använda känslohantering i sitt arbete. Något som är relevant för vår studie, är att författaren går in på de krav som ställs från organisationen, angående hur medarbetare bör hantera sina känslor. Författaren beskriver olika delar som styr människors handlingar, vilka ingår i ett osynligt emotionellt system: *känslorarbete*, *känsloregler* samt *socialt utbyte av känslor*.

I delen *känslorarbete* beskriver Hochschild (2003) hur vi människor hanterar våra känslor. Vidare menar författaren, att människor använder känslohantering i samband med sitt arbete. Hochschild (2003) beskriver att det finns två olika sätt att hantera sina känslor på, antingen genom ”surface acting” eller ”deep acting”. Med ”surface acting” menas att individer enbart uppvisar en känslostyrning på ytan, medan ”deep acting” innebär att individen tror på den känslan som uppvisas mot andra. Det är upp till medarbetarna hur de väljer att hantera sina känslor. Det kan däremot påverkas av hur organisationen försöker styra medarbetarnas känslor. Detta resonemang kan kopplas till vår undersökning, då cheferna bör vara medvetna om hur dem hanterar sina känslor.

För att tydliggöra begreppet ”Surface acting” innebär det att individer uppvisar en viss känsla utåt, till andra människor, exempelvis genom gester. Detta för att i integrationen med andra människor ska leda till att känslan som visas upp är trovärdig. Individen vilseleder på så vis andra individer med den valda känslan, men tror dock själv inte på den (Hochschild, 2003). Ett exempel på ”surface acting” kan vara en som chef uppvisar ett glatt humör inför sina medarbetare, trots att denne mår känslomässigt dåligt.

Skillnaden mellan ”surface acting” och ”deep acting” är att individen lurar även sig själv vid ”deep acting”, det vill säga att denne tror på de känslor som uppvisas. Det är många organisationer som försöker att arbeta med ”deep acting” enligt Hochschild (2003), detta genom att föreslå hur medarbetarna kan övertyga sig om att deras känslor är äkta i kontakt med andra. Ett sätt att använda ”deep acting”, är att inbilla sig att någonting är sant, för att sedan tro på detta. För att exemplifiera ”deep acting” kan en chef må känslomässigt dåligt, men när denne är på sin arbetsplats manipulerar den sina känslor för att uppvisa ett glatt humör och därmed tror på denna manipulativa känsla.

Ett av Hochschild (2003) omtalade begrepp är transmutation, vilket förklarar vad som sker i användandet av ”surface acting” och ”deep acting”. Författaren beskriver att transmutation är länken mellan det privata och offentliga livet, i det emotionella systemet. Och förklarar vidare att det innebär att styrningen av våra privata känslor, går till att bli offentliga och därmed styrda av andra. Individen överlämnar därmed kontrollen av den egna styrningen av känslorna. För att ge ett exempel på transmutation, kan detta innebära att medarbetare tränger undan sina känslor i sitt arbete, för att istället låta dem kontrolleras av ledningen.

Den andra delen i det emotionella systemet är känsloregler, vilka styr de känslor som uppvisas mot andra människor. Hochschild (2003) menar att människor påverkas av hur vi bör tänka och känna i olika situationer. I organisationer finns det ett antal olika regler, angående hur anställda bör bete sig vid olika situationer. Detta kan bland annat uttryckas genom grundläggande värderingar. Känsloregler är därmed ett uttryck för hur medarbetarna ska uppträda i integration med andra människor.

Den tredje delen i Hochschild (2003) emotionella system är socialt utbyte av känslor, vilken handlar om hur vi människor hanterar våra känslor tillsammans med andra, genom de ovan nämnda känsloreglerna.

Det som bland annat väckte ett intresse hos oss i Hochschild (2003) teori, är att hon skildrar dagens postindustriella samhälle från förr, då det har blivit allt viktigare för människor att kunna hantera sina känslor i sitt arbete. Detta ser vi som en viktig del i rollen som chef, då de bör kunna hantera sina känslor på ett professionellt sätt inför medarbetare.

Asforth och Humphrey (1993) bidrag till forskningen, har sin utgångspunkt i Hochschilds resonemang angående känslorarbete samt Goffmans självpresentationsteori. Det som är relevant för vår studie i deras resultat, är att de beskriver att begreppet identitet bör relateras till känslorarbete. Forskarna beskriver att identifiering i arbetet kan leda till välbefinnande, dock inte om medarbetare identifierar sig för mycket i sin roll. Vidare menar de, i relation till Hochschild, att medarbetare lättare identifierar sig i rollen om de använder sig av ”deep acting”.

Sandahl et al. (2010) beskriver att ledarskapet innebär en känslösam ansträngning för chefer inom organisationer. Författarna lyfter fram att en chef bör vara medveten om känslorarbetet, hur det påverkar andra samt sig själv. Problematiken kan vara att många medarbetare anser att chefer kan allt, men enligt författarna, kan chefen inte det, utan har enbart makten att påverka. Författarna beskriver vidare att känslorarbetet ibland kan bidra till att chefer tar med sig känslorna hem, vilket kan skapa en ond cirkel, och leda till att dem inte kan hantera sin roll. Vidare menar författarna att känslorarbetet kan påverka organisationens resultat, i den meningen om chefer använder sig av känslor som påverkar dem negativt. Det bör med andra ord finnas en balans mellan att en chef inte låter sina känslor uttryckas för mycket, åt varken det ena eller andra hållet (Sandahl et al., 2010). Ett exempel på detta kan vara, att om en chef håller inne en känsla för djupt och inte har någon att stödja sig mot, kan det leda till att denne mår känslomässigt dåligt. Om chefen däremot visar sina känslor för mycket utåt, kan det påverka medarbetarna negativt, därför gäller det att som chef hitta en balans mellan dessa två motpoler.

2.4 Ledarstilsmodell

Vi har i detta kapitel presenterat teoretiska utgångspunkter för vår undersökning. Efter en fördjupning inom de tre ämnesområdena: ledarstil, organisationskultur samt känslorarbete, har vi skapat oss en förståelse kring hur dessa påverkar varandra. Vi har dock inte funnit någon

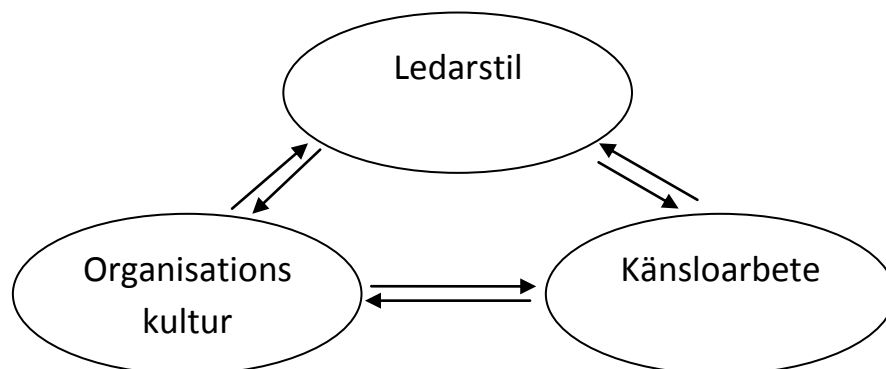
studie som knyter samman våra tre valda ämnesområden och har därför valt att utveckla vår egen förståelsemodell. Vilken vi anser kan vara användbar i dagens organisationer.

En grundsten i vår modell, är att det finns olika *ledarstilar* som en chef kan använda sig av. De ledarstilar vi har utgått ifrån är, som tidigare nämnt: auktoritär, karismatisk, demokratisk och situationsanpassad. Den auktoritära ledarstilen innebär att en ledare kännetecknas av att vara styrande, som varken vill delegera beslut eller utveckla sina medarbetare (Önnevik, 2010). Robbins och Judge (2010) menar att den karismatiska ledaren utmärker sig genom att dessa ledare har en tydlig vision om vad organisationen ska uppnå och föregår med gott exempel för att försöka implementera sitt arbetssätt hos medarbetarna. Den demokratiska ledarstilen är relationsorienterad, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), då denne försöker att skapa en god relation till sina medarbetare. Den demokratiska ledaren försöker att få medarbetarna delaktiga i beslutsprocessen. Vi har tidigare nämnt att den ledarstil som är en av de mest använda bland organisationer, är den situationsanpassade. Denna innebär att, beroende på vilken situationen är, anpassar ledaren sin stil efter den rådande situationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vi vill poängtera, att beroende på hur organisationskulturen ser ut, samt vilken form av känslorbetet chefer använder sig av, resulterar det i att de tillämpar olika ledarstilar.

Den andra grundstenen i vår modell är *organisationskultur*. Buble och Pavic (2007) visade i sin studie att organisationskulturen och ledarskapet ömsesidigt påverkar varandra. Även Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att chefer har en påverkan på organisationskulturen. Vidare beskriver Martin att det finns tre olika perspektiv av kulturer som kan ses inom organisationer: integrationsperspektivet, differentieringsperspektivet och fragmenteringsperspektivet, vilka enligt oss, kan påverka vilken ledarstil som utövas, samt hur chefer bör hantera sitt känslorbetet.

Organisationskultur och ledarskap, är som ovan nämnt, en ömsesidig process, vilket kan innebära att samtliga chefer använder sig av samma ledarstil inom en organisation. Vi tror därför att *känslorbetet* styr i slutändan, angående vilken ledarstil chefer väljer att använda sig av. Utefter Hochschild (2003) resonemang kring känslorbetet, kan vi koppla det till att chefer styr sina känslor utefter organisationens värderingar, då dessa kan ses som känsloregler. Cheferna måste förhålla sig till dessa känsloregler och hantera dem med hjälp av antingen ”surface acting” eller ”deep acting” i det sociala utbytet med medarbetare.

Vi har visat att ledarstilar, organisationskultur samt känslorbetet påverkar varandra för vilken ledarstil en chef väljer att använda. Med modellen nedan, vill vi visa att organisationskultur och känslorbetet påverkar en chefs ledarstil. Vidare påverkar chefens ledarstil organisationskulturen och känslorbetet.



Figur 1: "Ledarstilsmodell" (Egen modell)

3. Metod

Vi kommer inleda detta kapitel med en presentation av organisationen vi har gjort vår undersökning på. En presentation kommer att göras angående den metod som vi har använt oss av i vår uppsats, för att kunna besvara vårt syfte.

3.1 Val av organisation

Vi har fått möjligheten att skriva vår uppsats i samarbete med HEM i Halmstad. Bolaget bildades den 1 november år 2006 i samband med en fusion, då kommunens dåvarande bolag Energiverken och Renhållningsbolaget slogs samman. Det innebär att flera organisationskulturer möttes. HEM är en affärsdrivande koncern, vars moderbolag är Halmstads Energi och Miljö AB och ägs av Halmstad kommun. Dotterbolaget är Halmstad Energi och Miljö Nät AB. Inom HEM: s organisation arbetar cirka 250 medarbetare, varav cirka 200 stycken på Halmstads Energi och Miljö AB och cirka 50 stycken på dotterbolaget (www.hem.se).

Halmstads Energi och Miljö AB förser Halmstads invånare med; fjärrkyla, el, fjärrvärme samt avfallshantering. Organisationsstrukturen är indelad i fyra olika affärsområden; marknad, avfall och återvinning, värme och kyla samt elnät. Ovanför dessa fyra områden befinner sig koncernledningen, därefter VD:n som är högst uppsatt i organisationsstrukturen (www.hem.se).

HEM: s organisation strävar efter ett likartat arbetssätt bland samtliga medarbetare, vilket utmärks genom att organisationen har tagit fram en folder, i form av en "spelplan", där organisationen bland annat beskriver sina grundläggande värderingar; omtanke, engagemang,

ansvar och öppenhet. Dessa värderingar präglar hur organisationen vill att deras medarbetare ska bete sig gentemot kunder, arbetsgivaren HEM samt arbetskamraterna. I foldern går även att läsa önskvärda ledarbeteenden, det vill säga vad HEM förväntar sig för ledarstil bland cheferna inom organisationen (internt material, HEM).

Organisationen HEM är beläget på två olika platser i Halmstad, den ena verksamheten är i Kristinehed och den andra är belägen på Westerbergs gata. Vi har fått möjligheten att genomföra intervjuer på båda platserna.

3.2 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, i form av intervjuer. Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver att den kvalitativa metoden utgår ifrån respondenternas perspektiv. Vår undersökning har hela tiden utgått från våra respondenter, det är deras åsikter som varit utgångspunkten i vår uppsats.

En stor fördel med vår undersökning är att vi har undersökt verkligheten och inte gjort om den. Vi har utgått ifrån våra bandinspelningar samt fältanteckningar, vilket betyder att vår undersökning grundar sig i verkligheten (Denscombe, 2009).

I vår uppsats har vi utgått från ett hermeneutiskt perspektiv, i vilken Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver det centrala är hur forskaren tolkar, och förstår en situation eller, som i vårt fall, dialoger genom intervjuer. Det innebär, enligt Watt Boolsen (2007), att forskaren tolkar och skapar sig en förståelse av människors reaktioner, uppfattningar och handlingar, där syftet är både att förstå som att förklara dem. Hermeneutiken, kallas även för tolkningsläran, enligt Thurén (2009) och handlar, som ovan nämnt om förståelse och inte bara att begripa. Vidare förklarar författaren, att vi människor genom introspektion, kan förstå andra människors upplevelser och känslor (empati).

Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver att forskare som har sin utgångspunkt i hermeneutiken, pendlar under undersökningens gång, mellan förförståelse och förståelse. Vår förförståelse utgick, som tidigare nämnt, från att ledarstilar, organisationskultur och känslorarbete ömsesidigt påverkar varandra i en organisation och rollen som chef. Vår förförståelse var även att den situationsanpassade ledarstilen är att föredra, både av avdelningschefer samt av ledningen. Vidare handlar hermeneutiken om att ge en beskrivning eller förståelse av ett problem, genom att skapa en helhetssyn med hjälp av olika delar. Vår förhoppning med utgångspunkten i det hermeneutiska perspektivet var att, vi med hjälp av våra tre ämnesområden kunde skapa oss en helhetssyn samt bidra med en eventuell förändring av handlingar och strategier inom organisationer.

3.3 Datainsamling

Vår uppsats har sin utgångspunkt i en abduktiv ansats, vilket innebär att forskaren utgår från empiriskt material som den samlat in. Forskningsprocessen inbegriper en växling mellan empiri och tidigare teori, där dessa delar omtolkas under processens gång (Alvesson & Skoldberg, 2008). Anledningen till att vi har valt just denna metod, är att det under tiden har kommit in nytt material som vi efterhand har bearbetat.

För att uppnå vårt syfte och samla in empiriska data, har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden, intervjuer, i form av djupintervjuer. Detta innebär att forskaren utforskar frågorna djupgående. Anledningen till att vi har valt denna form av intervju, är att vi som forskare ville förstå respondenternas reaktioner, uppfattningar, känslor samt handlingar. Denscombe (2009) lyfter fram att det är betydelsefullt att använda djupintervjuer vid känsliga frågor, samt att man då kan få människor att öppna upp sig för en djupare diskussion. Vidare har vi använt oss av personliga intervjuer, vilket innebär mötet mellan en forskare och en respondent. Denscombe (2009) menar att det är lätt att arrangera personliga intervjuer, eftersom det inte är så många deltagare. Vidare beskriver författaren att åsikter och uppfattningar hos respondenten, har sitt ursprung från endast en källa och därmed är lättare att kontrollera. Det är även en fördel vid transkribering av materialet, då man endast hör en persons röst.

3.4 Intervjuer

Vi har som ovan nämnt, valt att använda oss av en kvalitativ metod, i form av intervjuer. Vi har använt oss av en kvalitativ metod för att skapa oss en förståelse av människors åsikter kring våra ämnesområden, för att därefter kunna konstruera vår egen modell. Nedan kommer vi att beskriva vilket tillvägagångssätt vi har använt oss vid intervjuerna.

3.4.1 Population och urval

Innan vi valde ut en organisation, hade vi diskuterat att vi ville göra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Vi ville göra vår undersökning inom en större organisation, av den anledningen att vi ville ha flera chefer inom samma befattningsnivå. Under vårt första möte med HEM:s personalchef, lade vi fram att vi ville intervju cirka åtta stycken avdelningschefer, samt att vi gärna ville komplettera med en respondent från ledningen. Det resulterade i att personalchefen valde ut respondenter åt oss, hälften av respondenterna var kvinnliga och den andra hälften var manliga. Personalchefen skickade sedan ut ett mail till samtliga respondenter, där de fick en inbjudan om alternativ dag samt tid för intervju. Av denna anledning grundades intervjuerna i ett icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2009) menar att människor som ingår i ett icke-sannolikhetsurval, tenderar att väljas ut, bland annat eftersom de innehar en särskild position. Det kan kopplas till vårt urval som bestod av chefer med likvärdiga positioner.

3.4.2 Utformning och genomförande

Inför utformningen av vår intervjuguide, lade vi ner mycket tid och arbete för att skapa relevanta frågor utifrån våra teoretiska utgångspunkter samt syfte. Detta för att intervjuguiden, enligt Widerberg (2002), ska innehålla relevanta frågor för att vara användbar i den framtida analysen. Vi inledde arbetet med intervjuguiden, genom att skissa fram ett utkast, om vad vi ville få ut av våra tre ämnesområden. Detta kan enligt Widerberg (2002), vara en fördel vid skapandet av en intervjuguide.

Utifrån våra tre valda ämnesområden: ledarstilar, organisationskultur och känslorarbete, utformade vi således vår intervjuguide. För att respondenterna skulle hålla sig inom ramarna i vår intervjuguide och därmed kunna bidra till att besvara vårt syfte, valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Det innebär att forskare innan intervjuerna, har konstruerat olika ämnen med frågor i en intervjuguide, vilket respondenter ska förhålla sig till. Svaren är dock öppna, där respondenter får möjligheten att utveckla sina åsikter. Vidare menar Denscombe (2009) att personliga intervjuer, är vanligt att använda vid semistrukturerade intervjuer, vilket, som tidigare nämnt, innebär ett personligt möte mellan intervjuare och respondent (Denscombe, 2009).

Enligt Denscombe (2009), är det viktigt att forskaren tänker på hur mötesplatsen arrangeras inför de kommande intervjuerna. Efter att personalchefen hade tagit den första kontakten i form utav mail med valda respondenter, inledde vi vår första kontakt med respondenterna genom att skicka ut ett mail med kort presentation om uppsatsen, tid och plats samt hur lång tid intervjun förväntades ta. Vi informerade även om att de kunde kontakta oss om de hade några frågor angående intervjun. Personalchefen bokade ett konferensrum i deras arbetsmiljö, där vi ostört kunde genomföra våra intervjuer. Vi valde att inte bifoga vår intervjuguide innan mötet med respondenterna, av den anledningen att vi ville öka tillförlitligheten på grund av att respondenterna inte skulle kunna förbereda sig och därmed inte kunna styra svaren i fel riktning.

Varje intervjutillfälle inleddes med att vi presenterade oss själva, vårt syfte med uppsatsen samt en kort introduktion till våra ämnesområden. Anledningen till varför vi valde att berätta mer djupgående kring våra tre ämnesområden, var att respondenterna skulle skapa sig en förståelse kring delarna, samt hur de hänger ihop. Att börja med inledande frågor, är något som även Denscombe (2009) lyfter fram som viktigt att ta hänsyn till. Vi valde även att beskriva de fyra ledarstilarna under intervjuerna, vilka vi utgått från i vår uppsats. Vi valde även att förklara Hochschild (2003) teori om känslorarbete. Sedan frågade vi respondenterna om vi fick tillåtelse att spela in intervjuerna, vilket vi fick under samtliga intervjuer. Innan intervjuerna inleddes, hade vi bestämt vem av oss som skulle genomföra intervjun, då vi turades om. Detta förklarade vi för våra respondenter, för att inte skapa förvirring hos dem. Vår intervjuguide innehöll inledande frågor för att respondenterna skulle känna sig bekväma i situationen. Intervjutillfället avslutades med övriga frågor samt att vi berättade för respondenterna att dem kommer få ta del av vår uppsats när den är färdigställd.

Denscombe (2009), menar att det mänskliga minnet ibland sviker oss, vilket gör det viktigt att använda sig av bandinspelning vid utförandet av intervjuer. Vi valde därför att komplettera denna ljudupptagning med fältanteckningar. Denscombe (2009) menar att fältanteckningar bör användas som ett komplement till bandinspelningen på grund av att forskaren med hjälp av fältanteckningarna, kan fånga upp eventuella saker som bandinspelningen missar. Vidare är det väsentligt att kontrollera att den fungerar, vilket vi var noga med att göra. Vid upptagningen av intervjun, använde vi oss av två bandinspelningsutrustningar, då vi ansåg detta som viktigt, om någon av utrustningarna skulle sluta att fungera.

3.5 Analyismetod

Analysen av vårt empiriska material inleddes med transkribering av våra intervjuer. Vi var noga med att få med allt som hade sagts under intervjun, samt att komplettera med våra fältanteckningar. När samtliga transkriberingar var klara, skrev vi ut dem i pappersform och började ta ut användbar fakta. Den information vi valde ut från transkriberingarna, strukturerade vi enligt olika analyssystem. Valet av analyssystem skedde genom både ett empirinära- samt teorinära förhållningssätt. Det empirinära förhållningssättet har använts genom Widerbergs (2002) förklaring, vilket innebär att forskaren får fram specifika teman genom sitt empiriska, insamlade material. Det teorinära förhållningssättet innebär, i sin tur, att forskaren utgår från teorier för att ställa upp teman utefter empirin. Det empiriska materialet resulterade i tre teman: ledarstil, organisationskulturen i förhållande till ledarstilen och känslarbetet i förhållande till ledarstilen.

3.6 Etik

Vid utformning av uppsatser är det viktigt att ta hänsyn till etiska riktlinjer. Kvale och Brinkmann (2009) menar att de etiska avgörandena är en process som forskaren använder sig av under hela uppsatsarbetet. Vidare menar författarna att, det finns fyra grundläggande etiska riktlinjer som forskaren särskilt bör beakta: informerat samtycke, konsekvenser, konfidentialitet samt forskarens roll. Information av samtycke innefattar bland annat att forskaren informerar respondenterna om undersökningen, vad gäller syftet med uppsatsen, dispositionen av uppsatsen samt vilka eventuella för- och nackdelar som kan uppstå i samband med de medverkandes deltagande (Kvale & Brinkmann, 2009). Information om samtycke var något vi genomförde under den första kontakten med samtliga respondenter, i samband med att vi skickade ut ett mail. Vid det första personliga mötet med respondenterna, var vi noga med att informera dem om samtycket, innan intervjuerna påbörjades. Trots att vi hade frågat HEM:s personalchef om vi fick återge HEM i uppsatsen, kontaktade vi personalchefen ytterligare en gång, via mail, för att få ett skriftligt samtycke.

Konsekvenser innebär, enligt Kvale och Brinkmann (2009) att forskaren bör kunna hantera de eventuella konsekvenser som uppkommer i samband med den kvalitativa undersökningen. Forskaren bör med andra ord vara uppmärksam på eventuella hinder, vilka så småningom kan utgöra ett problem. Det gör att forskaren behöver fatta vissa så kallade etiska överväganden,

som dels rör respondenternas medverkan. Detta var något som vi hade i åtanke under studiens gång.

En tredje etisk riktlinje som forskaren bör förhålla sig till, är konfidentialitet. Det innebär att personerna bakom det empiriska materialet som forskaren har samlat in, kan vara anonyma. Skulle det vara nödvändigt att göra personens anonymitet offentlig, måste forskaren ha dennes samtycke (Kvale & Brinkmann, 2009). Innan varje intervju genomfördes, var vi som tidigare nämnt, noga med att fråga respondenterna om vi fick tillåtelse att använda bandinspelning. Vi meddelade att detta endast skulle användas vid undersökningen samt att ingen utomstående skulle få ta del av det inspelade materialet. Vidare benämner vi respondenterna med bokstaven A följt av en siffra, detta för att hålla koll på vem som sagt vad, men utan att avslöja respondenternas identitet. Även respondenten från ledningen benämns med samma utgångspunkt.

En fjärde etisk riktlinje en forskare bör anpassa sig till, är forskarens roll. Kvale och Brinkmann (2009) menar att forskaren bör ta hänsyn till sin integritet för att på så sätt behålla materialets vetenskapliga kvalitet, samt de etiska besluten. Vi har i vår uppsats varit noga med att inte komma med egna värderingar för att påverka resultatet.

3.7 Verifiering av data

Det är viktigt för oss som forskare att kunna visa om resultatet är tillförlitligt. Om det inte sker någon verifiering skulle undersökningen inte varit trovärdig. Det finns inga bestämda riktlinjer som avgör att en kvalitativ forskare har samlat in relevant data, däremot finns det verktyg som kan bidra till att tillförlitligheten ökar hos läsaren. Forskaren kan sträva efter att ha i bakhuvudet, om resultatet hade blivit desamma om en annan forskare hade undersökt samma område. Vidare är det viktigt att kvalitativa forskare strävar efter att berätta varför de gör som de gör. Angående generaliserbarheten menar Denscombe (2009) att kvalitativ forskning oftast grundas på undersökningar av få antal fall.

3.8 Metoddiskussion

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, av den anledningen att vi ville studera och öka förståelsen för hur ledarstilar, känslorarbete och organisationskultur ömsesidigt påverkar avdelningschefer. De finns både för- och nackdelar med att använda sig av en kvalitativ metod. En stor fördel med vår undersökning är att vi har undersökt verkligheten och att vi inte har förenklat denna. Vi har hela tiden utgått från våra respondenter, då deras åsikter har varit utgångspunkten i vår uppsats. Valet av datainsamling föll sig naturligt på intervjuer, eftersom vi ville undersöka frågorna djupgående. Det stöds av Denscombe (2009) som menar att det är betydelsefullt att använda djupintervjuer vid känsliga frågor, samt att det kan få människor att öppna upp sig för en bredare diskussion. En fördel med att använda sig av personliga intervjuer är att det går lättare att boka in möte med en respondent, än med flera stycken vid samma tidpunkt (Denscombe, 2009), vilket vi har sett som positivt i vår undersökning.

Personliga intervjuer är den valigaste formen vid genomförandet av semistrukturerade intervjuer, vilket vi har valt att använda oss av i vår uppsats. Fördelarna med att använda sig av färdiga frågor där svaren var öppna, gjorde att respondenterna inte svävade bort för mycket, utan höll sig till ämnet. Vi anser därmed att vi inte hade fått ut samma resultat vid en strukturerad eller ostrukturerad intervju.

Angående populationen och urvalet, finns det både för- och nackdelar. Fördelarna med att HEM:s personalchef valde ut våra respondenter, var bland annat att processen med att hitta respondenter skedde snabbare. Då vi ville ha respondenter som kunde bidra med mycket i vår underökning, så kan det ha varit en fördel, med att personalchefen var involverad, då denne har insikt i organisationen och dess anställda. Det kan dock även vara en nackdel, då personalchefen styrde vårt val av respondenter, vilket kan ha påverkat resultatet genom att de andra avdelningscheferna möjligen inte delar liknande åsikter. Vidare var det en fördel att vi fick intervjuva hälften män och hälften kvinnor, samt att vi fick möjligheten att intervjuva en respondent från ledningen för att få dennes kompletterande åsikter, för att öka tillförlitligheten.

Angående generaliserbarheten har vi i vår undersökning endast utgått från att studera en organisation, vilken är HEM. Därför kan vi inte påstå att vi kan generalisera vår undersökning på andra organisationer, däremot kan det fungera som ett stöd till andra forskare i den bemärkelsen att andra som vill göra en liknande undersökning, kan hämta inspiration i vår uppsats.

När det gäller vår intervjuguide var fördelarna att vi hade arbetat med den under en längre period, för att få ut bästa möjliga resultat. Widerberg (2002) menar att en intervjuguide bör innehålla relevanta frågor för att vara användbar i den framtida analysen, vilket vi vill påstå att vår intervjuguide bidrog till. En nackdel är att vi fokuserade lite för mycket på detaljerna i intervjuguiden, vilket ledde till en lång arbetsprocess.

Enligt Denscombe (2009), är det viktigt att forskaren tänker på hur mötesplatsen arrangeras inför de kommande intervjuerna. Något som kan ses som en fördel i vår undersökning var att vi innan intervjun hade inlett en kontakt med respondenterna i form av mailutskick där information om intervjuerna gavs. Det framkom under intervjuerna att vissa respondenter hade velat ta del av vår intervjuguide innan intervjun. Vi såg det som en fördel att inte skicka intervjuguiden, då respondenterna inte kunde förbereda sig med svar. Vi är medvetna om att detta även kan ha varit en nackdel, då vi kanske hade fått fram mer uttömmande svar från respondenterna. Enligt oss, kan det, vid närmare eftertanke, vara bra, desto mer pålästa respondenter är. Dock står vi fortfarande kvar vid vår ståndpunkt, då vi ville ha fram mer trovärdiga svar.

Intervjuerna skedde i avdelningschefernas arbetsmiljö, vilket vi såg som en stor fördel, då respondenterna verkade avslappnade i den miljön de befann sig i.

Under varje intervju valde vi att berätta djupgående kring våra tre ämnesområden, detta för att respondenterna skulle få en ökad förståelse och därmed underlätta intervjun. Vi fick tillåtelse att spela in intervjuerna, vilket har varit en stor fördel vid transkriberingarna. Vi använde oss av två inspelningsinstrument, vilket för oss blev en fördel, då ett av instrumenten slutade att fungera vid en intervju. Det var även en fördel att vi kompletterade med fältanteckningar då detta fångade upp det som bandinspelningen missade. Dock kan vi även se en nackdel med fältanteckningar eftersom den som antecknar inte blir lika delaktig i intervjun. Det kan i sin tur påverka respondenten, eftersom denne inte får lika mycket uppmärksamhet av båda intervjuerna. Vi strukturerade transkriberingarna enligt olika analyssystem, vilket var en fördel för oss, då vi lättare hittade kopplingar.

Avslutningsvis anser vi att den kvalitativa metoden i form av intervjuer, var den bästa metoden att använda oss av i vår undersökning. Det skulle dock varit intressant att göra en triangulering, vilket innebär att forskaren använder sig av fler metoder (Denscombe, 2009). Det hade kunnat ske genom att kombinera intervjuer med den kvantitativa metoden enkäter, för att få fler medarbetares synpunkter angående hur de upplever avdelningschefernas ledarstilar. Även reflektioner kring hur organisationskulturen och känslöarbetet ser ut enligt medarbetarna.

4. Resultat

I detta kapitel kommer vi att presentera viktiga delar av vad som framkommit under våra nio intervjuer, med åtta avdelningschefer samt en respondent från ledningen. Resultatet har vi valt att dela in i tre olika teman: ledarstil, organisationskulturen i förhållande till ledarstilen samt känslöarbete i förhållande till ledarstilen. För att underlätta för läsaren, har vi valt att tydliggöra de olika teman genom olika underrubriker. Under de olika temana kommer vi att presentera avdelningscheferns uppfattning för att sedan komplettera med ledningens åsikter.

4.1 Ledarstil

Under detta avsnitt redovisas vilka ledarstilar avdelningscheferna upplever att de använder sig av och hur det visas i praktiken. Vidare presenteras vilken ledarstil som är önskvärd hos ledningen.

När vi ställde frågan angående hur respondenterna skulle beskriva sin ledarstil, framkom att det varierade lite vilken ledarstil de använde sig av. Det framgick dock att ett flertal av våra respondenter använder sig av ett situationsanpassat ledarskap, där de menar på att de anpassar sitt ledarskap efter olika situationer. Det framgick även att det auktoritära ledarskapet kan behöva användas vid vissa tillfällen. Respondenterna var dock överrens om att de mjukare stilarna är att föredra och flera respondenter menade att ett demokratiskt ledarskap är önskvärt, men att olika situationer kan kräva olika ledarstilar.

”Man skulle ju kunna säga att mitt önskvärda ledarbeteende, det är ju en demokratisk ledarstil. Det är det, men det fungerar inte alltid, utan det är ju ändå en situationsanpassad

ledarstil som man får ha då, men man måste ha bredden. Så du måste kunna vara auktoritär, du måste kunna vara demokratisk". A 4

Vidare menar respondenten att en ledare måste ha lite av varje ledarstil. I grunden försöker denne att använda sig av en demokratisk ledarstil men när det inte fungerar, måste det tas till andra ledarstilar. Respondenten förklarar även att det auktoritära ledarskapet förmodligen inte skulle fungera inom HEM. En annan respondent menar att det är lättare att leda med en demokratisk ledarstil, därför att om chefen får teamet med sig, så skapas en förståelse inom teamet.

"Ja, jag är ju noga med att ha teamet med mig alltså så att dem får ju, så demokratiskt då./.../Och situation. Om man blandar dem två: situation och demokratiskt". A 6

En annan respondent beskriver att "frihet under ansvar" är att föredra, vilket denne kopplar till en demokratisk ledarstil.

"Jag vill inte lägga mig in i detaljerna, man tappar lätt fokus. Eller som min första chef har sagt, att om man börjar bearbeta detaljerna, då har man gett upp som chef. Då klarar man inte sin chefsroll". A 5

Vidare menar samma respondent att medarbetarna alltid är välkomna med frågor rörande arbetet, men att de även ska kunna klara sig själva. Respondenten lyfter fram att om en chef har ett bra team så ska organisationen kunna klara sig utan chefen i cirka sex månader, utan att det sker någon katastrof. Anledningen är att den dagliga verksamheten bör vara ordentligt organiserad och förberedd för förändring. Respondenten lyfter fram att när sex månader har gått, börjar medarbetarna komma på för mycket egna idéer. Vidare uttrycker samma respondent att om en chef går in för mycket på detaljerna, då klarar denne inte av att se helhetssynen och därför inte heller sin chefsroll.

I de flesta intervjuer framkom att beslut delegeras i det dagliga arbetet och att medarbetarna på så sätt blir involverade. En respondent uttrycker att, eftersom det finns experter i arbetsgruppen, måste avdelningschefen ibland "backa" och låta beslut delegeras. Det framgick under de flesta intervjuer att många beslut delegeras, diskuteras och fattas tillsammans med medarbetarna. Svårare beslut fattar dock avdelningscheferna själva.

Vid frågan om avdelningscheferna lägger mer fokus på medarbetaren än till själva arbetsuppgiften, framkom att störst fokus läggs på arbetsuppgiften. De flesta var dock överrens om att arbetsuppgiften och relationen går "hand i hand".

"En del av arbetsuppgiften är ju att ha en schysst relation med sina medarbetare, sen får det ju inte bli alltför familjärt, det får det ju inte bli. Det får ju vara lite distans på det. Men det hänger ihop, man kan ju inte vara en bra chef om man inte har en hyfsat bra relation med sina medarbetare". A 3

Något som framgick i en av intervjuerna, var att ledarstilen kan påverkas av hur många medarbetare avdelningscheferna ansvarar över. Respondenten menar att beslut inte fattas över medarbetarnas huvuden, diskussioner görs först. Vidare påpekar respondenten att denne använder sig av en situationsanpassad ledarstil. En annan respondent anser sig kontinuerligt anpassa sitt ledarskap efter situation, efter att ha provat sig fram. Resultatet visar att även om inte alla avdelningschefer anser sig bedriva en situationsanpassad ledarstil, så svarade flertalet vid följdfrågan ”anpassar du din ledarstil efter situation” att dem gör det. En respondent lyfter fram att olika medarbetare kräver olika ledarstilar. Med detta menas att vissa kan behöva mer stöd, medan andra är mer självgående.

De flesta avdelningschefer ledarstilar anpassas utefter hur länge gruppen har funnits. En respondent uttrycker, att när en chef skapar sig förtroende för medarbetarna, behöver de endast coacha när situationen kräver det. En annan respondent uttrycker följande:

”I och med att det är människor som man har att göra med, man jobbar, så är det väldigt olika, dels ledarstilar som man får ha och kommunikationen blir också väldigt olika då, beroende på vilka och vem man pratar med. Det är det ju, en del behöver ju bli hårt styrda, andra vill ju ha fria tyglar och så vidare”. A 4

Ovan nämnda respondent beskriver att denne anpassar sin ledarstil. Framför allt i början av sin anställning, då personen observerade, för att kunna skapa sig en bild av organisationen, för att sedan kunna börja arbeta successivt. En annan respondent menade att, i början av sin anställning, jobbade denne med att få gruppen med sig och därmed skapa ett team. Respondenten menade att nu när den har fått sina medarbetare med sig, är det lättare att kunna ge riktlinjer. En tredje respondent uttrycker sig enligt nedan.

”Man kan väl säga att mitt jobb underlättas betydligt när jag känner att gruppen mognar, när jag känner att medarbetarna lyfter sig och tar ansvar och levererar och det flyter på. Det är då jag tycker att det är roligt och man känner att man har gjort ett bra jobb”. A 7

En respondent skiljer sig från majoriteten, då denne upplever sig använda en karismatisk ledarstil och beskriver sin ledarstil som ”mjuk”. Dock hade denne respondent svårt för att avgöra vilken ledarstil som används, då denne även drog paralleller till den situationsanpassade ledarstilen.

Coachande ledarskap var inget vi valde att ha med i vår uppsats, dock framkom det att vissa respondenter använde sig av den ledarstilen. En respondent menar att denne coachar och lyssnar mycket på sina medarbetare. Vidare menar respondenten att svaret oftast finns i gruppen, det gäller att ”sälla” fram det.

”Jag drar mycket stora likheter med idrotten, om man jobbar som fotbollstränare, till exempel, jag coachar ju, jag går vid sidan av planen, jag får inte springa in och spela”. A 3

En annan respondent uttrycker hur en chef kan gå tillväga för att coacha sina medarbetare:

”Men då säger du inte då att det var precis vad jag tyckte. Utan du säger men det verkar bra, prova det, testa det. Så får man dem till att växa med”. A 6

De flesta av respondenterna uppgav, att de måste stå lite utanför gruppen i sin roll som avdelningschef. De menar att det är viktigt, eftersom en bra chef inte kan vara med i ringen.

4.1.1 Förväntningar på en önskvärd ledarstil

I detta avsnitt redovisas vilka ledarstilar som avdelningscheferna upplever att ledningen önskar att dem ska använda. Vi kommer att komplettera detta med att i slutet visa respondenten från ledningens syn, angående vilken ledarstil avdelningscheferna bör använda.

Efter att ha frågat samtliga respondenter, om det finns några uttalade kriterier från ledningens sida, angående vilken ledarstil som är önskvärd inom organisationen, har vi fått fram att det generella svaret är att HEM strävar efter en likvärdig ledarstil bland samtliga chefer. Samtliga respondenter har uppgett att de har gått en intern ledarskapsutbildning, vilket har skapat ett positivt bemötande. Utbildningen har riktats mot HEM:s samtliga chefer och har varit indelad i olika teman och dagar. Det var efter fusionen 2006 som det beslutades att införa en gemensam chefsutbildning, bland annat med målet att samtliga chefer skulle få samma förutsättningar. I samband med utbildningen, bildades HEM: s grundläggande värderingar: omtanke, engagemang, ansvar och öppenhet, vilka har kommit att prägla chefernas ledarstil. Det har även tagits fram vilka beteende chefer bör ha.

”Vi har ju tagit fram det här med ledarbeteenden i samband med utbildningen/ .../sen har ju HEM värderingar också, det är ju engagemang, öppenhet, ansvar och omtanke. Och det är ju tanken att både chefer och medarbetare ska leva upp till dem värderingarna. Så det är dem man får utgå ifrån”. A 7

Det framkom att HEM önskar att cheferna har ett coachande ledarskapsbeteende. Det kan cheferna få, enligt respondenterna, genom att använda sig av HEM: s, värdeord, samt de angivna ledarskapsbeteendena. En respondent beskriver att om avdelningscheferna använder sig av värdeorden skapar detta en demokratisk ledarstil. Vilket står i motsats till vad nöjdmedarbetarindex undersökningarna uttrycker (vilket är en undersökning som görs varje år). Medarbetarna vill alltså, enligt denna respondent, ha en mer konkret ledarstil, medan ledningen eftersträvar en mer demokratisk ledarstil. Respondenten menar även att det är viktigt att samtliga medarbetare har en förståelse för vad de gör, samt att de är engagerade. En respondent avviker från de övriga, då denne anser att det inte finns något uttalat, angående hur ledarstilen bör vara. Respondenten menar att det finns ramar som bör följas samt att alla ska ha samma utbildning och känna en chefskänsla. Dock menar denne respondent att alla är olika, men att organisationen eftersträvar en likriktning på chefskapet. En respondent menade att denne kör sin egen stil, men poängterade att chefer ska respektera värdeorden.

Under intervjun med en respondent från ledningen, framgick att denne anser att det är viktigt att avdelningscheferna har ett intresse för verksamheten de är chef för, det vill säga att de har en övergripande kunskap och verkligen brinner för verksamheten. Respondenten poängterade att cheferna bör gå djupare ner och förstå verksamheten, det räcker inte med att bara coacha medarbetarna. När vi ställde frågan vilken ledarstil ledningen anser att avdelningscheferna bör ha, fick vi följande svar:

”Ja, vi har ju våra, vad ska vi säga, värderingar. Som vi har lyft, tryckt, mycket hårt på. Det ska finnas en öppenhet, det ska finnas omtanke, det ska finnas engagemang. Dem här värderingarna måste ju genomsyra våra chefer. Står inte dem för värderingarna, så då är, då kommer vi ju ingenstans”. A 9

Av citatet framkommer att respondenten från ledningen, tror mest på den situationsanpassade ledarstilen och menar att det finns situationer då chefer kan behöva gå ifrån den demokratiska ledarstilen. I likhet med, som några av avdelningscheferna uttryckte det, menar respondenten från ledningen att en del medarbetare behöver mer stöd, och att avdelningschefer då måste anpassa sin ledarstil. Vidare förklarade respondenten att den demokratiska ledarstilen är och har varit HEM:s ledstjärna.

”Vi har jobbat mycket med det demokratiska och det är det som har varit HEM:s ledstjärna”. A 9

När det gäller frågan angående hur avdelningscheferna bör fatta beslut, anser ledningen att det ska ske genom diskussion, där avdelningscheferna stämmer av med sina medarbetare. Men i vissa fall, ska chefen bestämma. Respondenten poängterar att det första steget i ett beslutsfattande ska ske genom ett resonemang om det finns alternativa öppningar, där avdelningschefer och medarbetare, tillsammans kan finna en lösning.

Vad gäller frågan om avdelningscheferna anser att de lägger mer fokus på relationen till sina medarbetare än på själva arbetsuppgiften, menar en respondent att chefer bör jobba med ”vadet” samt ”huret”. Med ”vadet” menas uppgifter som ska lösas, att sätta krav samt vara tydlig. Med ”huret” menas att chefer stöttar sina medarbetare genom coaching, det vill säga relationen. Vidare förklarar respondenten att HEM har lagt lite för stort fokus på relationen till sina medarbetare, istället för att hitta en balans där ”vadet” är lika viktigt som ”huret”.

4.2 Organisationskulturen i förhållande till ledarstilen

I detta avsnitt redovisas hur organisationskulturen och samarbetet påverkar avdelningscheferns ledarstil. Det kommer sedan att kompletteras med en respondent från ledningen, angående dennes syn hur organisationskulturen och samarbetet ser ut på HEM.

Något ett flertal respondenter påpekade, var att organisationskulturen påverkar deras ledarskap samt ledarstil. De menar även att samarbete är en viktig del för att nå framgång i organisationen. Flera respondenter uttryckte att det är viktigt att samarbetet fungerar mellan medarbetare och avdelningar inom HEM.

”Det är ju A och O. Spelar man mot samma mål så måste man ju spela mot det målet/ .../ Det är väl det värsta som kan hända en chef om man har en grupp där flera inte kan samarbeta, det kan vara helt förödande”. A 3

”Det går ju inte att var och en sitter på sin kammare och tänker, utan hjälpa varandra, stötta och samarbeta, är A och O”. A 7

För att kunna skapa ett gott samarbete, är enligt en respondent, samarbete en viktig del i det ständiga förbättringsarbetet i organisationen. Samma respondent menar även att det kan ”skakas liv” i en organisation genom att byta chef emellanåt och att pröva på varandras arbetsuppgifter samt avdelningar. Genom att satsa på att pröva varandras arbetsuppgifter, menar respondenten att detta kan bidra till bättre samarbete och en ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter. Dock menar respondenten att det är en lång process som än så länge bara har påbörjats, men lyfter fram att det börjar bli bättre. Även en annan respondent påpekade att medarbetare bör testa varandras arbetsuppgifter, detta för att inte enbart hitta fel hos varandra. Enligt respondenten kan det resultera i att organisationen får bort den rådande ”vi” och ”dem” känslan.

Det var många som påpekade att samarbetet fungerar dåligt mellan avdelningarna och affärsområdena på HEM. En respondent nämner att det inte finns någon riktig ”HEM-anda”.

”Det byggs murar mellan affärsområdena och varje affärsområde beter sig som ett eget företag i företaget och kan inte se att ett annat affärsområde kan vara beroende av vad dem presterar för att de andra ska gå vidare. Utan ser bara sin egen vinning och ska kunna presentera sitt eget resultat”. A 1

Något som verkar ha bidragit till murarna mellan affärsområdena och avdelningarna är, enligt flera medarbetare, den tidigare nämnda, fusionen. I och med fusionen uppstod ett ökat antal chefer i organisationen och organisationsstrukturen blev därmed mer hierarkisk. En respondent påpekade att det blir mycket ”vi” och ”dem” på grund av att kontoren befinner sig på två olika platser. Det finns dock även de som menar att fusionen har blivit bättre än vad många befarade. En respondent som ser samarbetet på HEM som positivt, menar att denne inte hade klarat av att arbeta i organisationen om det inte hade funnits ett fungerande samarbete. En annan respondent upplever att, när samarbetet inte fungerar, får denne lägga fokus på interna problem, istället för att lägga fokus på medarbetarna och kunderna. Detta är något som medarbetarna märker av, enligt denne, vilket i sin tur kan leda till negativ stämning på avdelningen.

”Hade man sett lite vidare på det, så tror jag att i många fall, om man hade kunnat samarbeta bättre mellan avdelningarna, så tror jag att HEM hade gått bättre, eller levererat bättre”. A 7

Respondenten från ledningen, menar att avdelningarna på HEM är beroende av varandra, eftersom den moderna organisationen bygger på samarbete. När vi ställde frågan angående, vilken roll samarbetet spelar för att kunna vara en bra chef, ansåg respondenten från ledningen att en chef inte kan vara kvar om samarbetet inte fungerar. Vidare påpekade respondenten, att ju längre avståndet är mellan affärsområdena, desto sämre verkar samarbetet fungera. Däremot upplever respondenten att samarbetet fungerar väldigt bra mellan affärsområdena, men poängterar samtidigt att samarbetet alltid kan bli bättre och därmed även organisationskulturen.

4.3 Känslor i förhållande till ledarstilen

I följande avsnitt redovisas hur avdelningscheferna hanterar sina känslor i rollen som chef. Detta kommer sedan att kompletteras med en respondent från ledningen, angående dennes syn hur avdelningscheferna bör hantera sina känslor i sin roll.

Vi inledde temat känslor i förhållande till ledarstilen med att fråga hur avdelningscheferna hanterar känslomässigt laddade situationer. De flesta av respondenterna påpekade att det kan vara olika beroende på situation, exempelvis när någon av medarbetarna mår dåligt. En respondent påpekade att denne tar väldigt illa vid sig vid svåra situationer som uppkommer i samband med arbetet och har då svårt att släppa det tankemässigt. Det var något som återkom under flera av intervjuerna, då flera avdelningschefer medgav att de bär med sig en del känslor hem. Några respondenter berättade att de vid svåra situationer finns där som ett stöd för sina anställda, men att det varierar om de tar åt sig personligt av situationer. En respondent menar att det är viktigt att medla som chef, om två medarbetare har hamnat i osämja. Detta för att kunna gå vidare i arbetet och för att uppnå framgång samt ökad trivsel i organisationen. De flesta respondenter påpekade att om de hamnar i en känslomässig situation, bör chefen inte brusa upp genom att visa sina känslor för tydligt. En annan respondent menade att det är viktigt att ta det lugnt i sin roll som avdelningschef och inte tappa besinningen. Det framgick även att de chefer som har valt att använda sig av känslomässiga uttryck i negativ bemärkning, inte är kvar länge som chefer i organisationen.

”Den som inte är lugn, utan brusar upp, är ju oftast den som är en loser”. A 3

Samma respondent menar att den sällan har hört någon brusa upp inom organisationen. Denne menar även att chefer bör kunna hantera stressen som ingår i deras roll. Det är därmed viktigt att de kan prioritera i sitt arbete, att prioritera det viktigaste. Vidare menar respondenten att det är viktigt att kunna koppla av på sin fritid, att släppa sin roll och sina känslor som chef.

”Jag menar, blir jag omkörd på motorvägen här av en galning, så behöver jag ju inte hänga på där. Utan låt dem åka bara, det är ju en fördel, för i nästa krök kanske det är en fartkontroll”. A 3

En respondent uttrycker att man som chef måste ”vara som en gås”. Denne menar att det skulle kunna leda till utbrändhet, om man tar åt sig saker personligen. Det är viktigt att ha ett ”filter” om sina känslor.

”Ja, en gås. Du får alltså inte ta åt dig saker, du får inte ta det personligt. Gör du det, då äter du upp dig. Du äter sönder dig, du kommer att bli sjuk. Och sen så står du utanför arbetsmarknaden. Det är det som kommer att hända”. A 4

För att hantera svåra situationer, vilka man ibland kan ställas inför som chef, menar samma respondent att det är viktigt att ha en person eller kollega som man känner förtroende för och kan diskutera svåra situationer med. Detta framkom även i flertalet andra intervjuer, där bland annat en respondent påpekade att det är viktigt att kunna diskutera med sina kollegor samt sin närmaste chef för att kunna hantera svåra situationer. En annan respondent menar att, för att hantera känslomässigt laddade situationer, är det viktigt att inse att det är ett jobb som måste göras, att det inte är den personliga åsikten eller tankegången som gör att de ställs inför situationen. Respondenten betonade att det är en svår del av chefskapet.

När vi kom till frågan hur avdelningscheferna skiljer på sitt känslorarbete mellan arbetsliv och privatliv, tog de flesta av respondenterna upp att de ofta tar med sitt arbete hem, speciellt om det är något problem. Det är vanligare att de tar med sitt arbete hem, än vice versa. För att kunna koppla av i sitt privatliv, uppger flera respondenter att de använder sig av någon form utav sysselsättning. Flera respondenter påpekade att känslorarbetet från arbetslivet även märks hemma. En respondent var väldigt tydlig med att känslorna bör lämnas hemma och menade att, om medarbetare mår dåligt privat och inte klarar av att sköta sitt arbete, bör de stanna hemma. Detta på grund av att HEM förväntar sig ett professionellt arbete från sina medarbetare.

Något som respondenten från ledningen lyfte fram, är att chefer inte bör gå in och medla mellan sina medarbetare, om dessa har något otalat med varandra. Det liknas med respondenternas åsikter, vilka vi tidigare nämnt. Vidare menar respondenten att chefer inte bör bli för känslomässigt engagerad, utan istället låta medarbetarna lösa problemet själva.

När det gällde frågan huruvida ledningen anser att avdelningscheferna bör skilja på sitt känslorarbete mellan arbetsliv och privatliv, menar respondenten från ledningen att det är viktigt att hålla isär dessa roller och känslorna som hör dem till. Vidare menar respondenten att det är viktigt att det finns ett utarbetat nätverk runtomkring avdelningscheferna, där de kan diskutera eventuella problem. Respondenten nämner att det finns olika verktyg, som exempelvis: coachning och professionellt samtalsstöd, inom HEM för att hantera detta. Det

framkommer att dessa verktyg har använts en hel del, i vissa situationer. Ingen chef bör bli lämnad ensam, utan avdelningscheferna bör få det stöd dem behöver.

”Det är ju en vision här, att vi ska hjälpa och stötta varandra, som är ganska så stark och stor”. A 9

5. Analys

Vi kommer under detta kapitel analysera resultatet av våra intervjuer med hjälp av våra teoretiska utgångspunkter. Analysen kommer att struktureras enligt samma teman som resultatdelen, det vill säga: ledarstil, organisationskulturen i förhållande till ledarstilen samt känslor i förhållande till ledarstilen. Vi kommer sedan att ge en slutsats kring vårt syfte samt frågeställningar.

5.1 Ledarstil

Under intervjuerna med våra respondenter, har det framkommit att de använder sig av olika ledarstilar. Vid frågan om avdelningscheferna lägger mer fokus på medarbetarna än till själva arbetsuppgiften, framkom att störst fokus läggs på arbetsuppgiften. De flesta var däremot överrens om att arbetsuppgiften och relationen går ”hand i hand”. Det kan förstås som att avdelningscheferna använder sig av en blandad ledarstil (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Perspektivet ledarstil innebär att en chef väljer att använda sig av en viss stil för att en grupp ska nå framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vi har utgått från fyra olika ledarstilar i vår studie och det framkom under intervjuerna att det varierade vilken ledarstil respondenterna använder sig av. Det framgick i en av intervjuerna, att ledarstilen kan påverkas av hur många medarbetare cheferna ansvarar över.

Det framkom under ett flertal intervjuer, att den auktoritära ledarstilen inte är att föredra. Då en auktoritär ledarstil innebär att chefer är fokuserade på själva arbetsuppgiften och ofta fattar beslut över medarbetarnas huvuden (Önnevik, 2010), kan detta kopplas till en av respondenterna som lyfte fram att det är viktigt att inte fatta beslut över sina medarbetares huvuden. En annan respondent uttryckte att det auktoritära ledarskapet förmodligen inte skulle fungera inom HEM.

Det som utmärker en karismatisk ledarstil, enligt Robbins och Judge (2010), är att dessa chefer har en tydlig vision om vad organisationen ska uppnå och föregår med gott exempel för att försöka implementera sitt arbetssätt hos medarbetarna. En respondent påpekade att denne använder sig av en karismatisk ledarstil, däremot hade denne svårt att avgöra vilken ledarstil som används i sitt arbete.

Flertalet av respondenterna var enade om att den demokratiska ledarstilen är önskvärd, då en mjukare ledarstil är att föredra. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är en demokratisk ledare ofta relationsorienterad, vilket flera av våra respondenter visar genom att de försöker att skapa

en god relation till sina medarbetare och skapa delaktighet. En av respondenterna nämnde att det är viktigt att använda en relationsorienterad ledarstil, då denne menar att den får teamet med sig. Med en demokratisk ledarstil menar Lennér Axelson och Thylefors (2005) att chefer försöker få sina medarbetare delaktiga i beslutsprocesser. I de flesta intervjuer framkom att beslut delegeras i det dagliga arbetet och att medarbetarna på så sätt blir involverade. En respondent menade att chefer inte bör gå in för mycket i detaljer, då detta kan resultera i att det blir svårt att uppfylla sin chefsroll och menar därför att beslut bör delegeras.

Det framgick under en intervju att respondenten i grunden vill använda en demokratisk ledarstil, men när det inte fungerar, måste andra ledarstilar användas. Flera av respondenterna berättade att de använder sig av en situationsanpassad ledarstil, vilket kan kopplas till Hersey och Blanchards vägledande modell, i vilken Jacobsen och Thorsvik (2008) samt Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att ledare måste anpassa sig till medarbetarnas mognad eller kompetens. Modellen är, som tidigare nämnt, indelad i fyra olika nivåer, där det går att urskilja styrande respektive stödjande ledarstil, vilka visar sig genom de fyra ledarstilar: delegerande, deltagande, övertalande samt instruerande. Önnevik (2010) menar att det kan uppstå en problematik när ledare ska situationsanpassa sin ledarstil, vilket kan bero på att grupper kräver olika ledarskap. I flera av intervjuerna framgick det att cheferna behöver anpassa sin ledarstil utefter gruppens mognad. Vid flera intervjuer framkom det att ett flertal respondenter är svagt styrande, då gruppen är mogen och självgående. Däremot framkom det att de är stödjande, vilket kan kopplas till att dem i Hersey och Blanchards modell föredrar den deltagande ledarstilen. Respondenternas val av ledarstil kan relateras till Avery och Ryan (2002) studie, där dem visade att cheferna var överrens om att den deltagande ledarstilen var att föredra, men att de även kan anpassa sitt ledarskap till de fyra ledarstilarna när det behövs. Det framgick även att det auktoritära ledarskapet kan behöva användas vid vissa tillfällen. Det framgick i en intervju att respondenten efter erfarenhet har provat sig fram, och att det har lett fram till att denne använder sig av den situationsanpassade ledarstilen.

5.1.1 Önskvärd ledarstil

I detta avsnitt redovisas vilka ledarstilar som avdelningscheferna upplever att ledningen önskar att dem ska använda. Vi kommer att komplettera detta med att i slutet ge en respondent från ledningens syn, angående vilken ledarstil avdelningscheferna bör använda.

Av intervjuerna framgår det att HEM eftersträvar en likvärdig ledarstil inom organisationen. Cheferna har i samband med sina internutbildningar, tagit fram en ”spelplan” som bland annat innehåller HEM: s fyra värdeord och önskvärda ledarskapsbeteenden, vilket genomsyrar deras organisation. De fyra värdeorden: omtanke, engagemang, ansvar och öppenhet avspeglar en demokratisk ledarstil, och kan kopplas till Lewins uppfattning, som menar att den demokratiska ledarstilen utmärks genom att ledaren vill att gruppmedlemmarna känner delaktighet i arbetsgruppen (Svedberg, 2007). Lennér Axelson och Thylefors (2005) menar även att den demokratiska ledaren har: kännedom om arbetsuppgiften, god förmåga att hantera den sociala delen, samt känner tillit till sina medarbetare. En respondent hävdade att,

om en chef har ett bra team i en organisation, ska organisationen kunna klara sig utan chefen i cirka sex månader, utan att det sker någon katastrof. Även detta kan kopplas till den demokratiska ledarstilen, då cheferna känner tillit för sina medarbetare och att verksamheten fungerar utan chefs närvaro (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Vid intervjun med en respondent från ledningen framkom det att den demokratiska ledarstilen har varit HEM: s ledstjärna och kopplade detta till att medarbetarna bland annat ska vara engagerade. Lewin lyfter fram att en ledare med en demokratisk ledarstil bör anamma gruppens grundläggande värden och mål (Svedberg, 2007), detta kan kopplas till respondenten från ledningen, i och med att denne lyfter fram att värdeorden genomsyrar verksamheten och att cheferna bör identifiera sig med dessa värdeord, annars går inte verksamheten framåt. Och att cheferna bör ha ett intresse för deras verksamhet, det räcker inte med att bara coacha medarbetare.

Respondenten från ledningen menar att, när avdelningscheferna fattar sina beslut, bör det i första hand ske i samrådan med medarbetarna, men i vissa fall bör chefen bestämma. Detta kan även kopplas till Lennéer Axelson och Thylefors (2005) resonemang om att en demokratisk ledare fattar sina beslut, med hänsyn till organisationen. Respondenten från ledningen betonade att HEM har lagt lite för stort fokus på relationen till sina medarbetare, istället för att hitta en balans där ”vadet” är lika viktigt som ”huret”. Det kan relateras till den demokratiska ledarstilen, då mycket fokus läggs på relationen istället för på arbetsuppgiften (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Respondenten från ledningen, tror mest på den situationsanpassade ledarstilen av våra fyra valda ledarstilar, och menar att det finns situationer då chefer kan behöva gå ifrån det demokratiska ledarskapet. I likhet med, som några av avdelningscheferna, uttryckte det, menar respondenten från ledningen att en del medarbetare behöver mer stöd, och att chefer därför måste anpassa sin ledarstil. Det kan relateras till Hersey och Blanchards modell, som med sin modell, menar att det inte finns en optimal ledarstil, istället måste ledare förhålla sig till medarbetarnas mognadsnivå eller kompetens (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010).

5.2 Organisationskulturen i förhållande till ledarstilen

I detta avsnitt analyseras resultatet av empirin och teorin angående hur organisationskulturen och samarbetet påverkar avdelningscheferns ledarstil. Detta kommer sedan att kompletteras med en respondent från ledningens syn, angående hur organisationskulturen och samarbetet ser ut på HEM. Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram att en god kultur, kan vara en anledning när det gäller att förklara en organisations goda framsteg. Det är därmed viktigt att studera organisationskulturen inom organisationer.

Enligt Bang (1999) påverkar organisationskultur och ledarstil ömsesidigt varandra. Ledarstilen påverkas av organisationskulturen, då denna uttrycker sig i form av kulturinnehåll och kulturuttryck. Ett flertal respondenter hävdade i likhet med Bang (1999), att organisationskulturen påverkar deras ledarskap och ledarstil. Även Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram att organisationskulturen kan påverkas av chefer inom en organisation, då dessa även menar att ledarskapet kan vara betydande för en organisations framgång och menar att ledaren kan manipulera organisationskulturen. Vidare menar våra respondenter att det är viktigt att ha ett fungerande samarbete inom organisationen, mellan både medarbetare, avdelningar samt de olika affärsområdena. En respondent upplever att, när samarbetet inte fungerar, får cheferna lägga fokus på interna problem, istället för att lägga fokus på medarbetarna och kunder.

Organisationskulturen består, som tidigare nämnt, av kulturinnehåll: värderingar, normer, verklighetsuppfattningar, grundläggande antaganden samt kulturuttryck vilket innebär artefakter (Bang, 1999). Inom organisationen på HEM har cheferna tillsammans kommit fram till önskvärda ledarbeteenden som cheferna bör ha, samt grundläggande värderingar, vilka samtliga ska förhålla sig till. Dessa påverkar avdelningschefernas förmåga att kunna välja en viss ledarstil. Önnevik (2010) menar att ledarskapsutbildningar är ett sätt att få fram och kunna skapa ett gott och enhetligt ledarskap.

Flertalet respondenter påpekade att samarbetet fungerar dåligt mellan avdelningarna och affärsområdena på HEM. En respondent hävdade att det inte finns någon riktig ”HEM-anda”, vilket har resulterat i att det har byggts upp murar mellan de olika områdena. Denne menar att de olika avdelningarna enbart ser till sin egen vinning och resultat. Detta kan relateras till att HEM präglas av differentieringsperspektivet, vilket Martin beskriver med att det skapas subkulturer inom organisationen, det vill säga olika kulturer inom en och samma organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det finns delade åsikter om varför det har skapats subkulturer. Flera respondenter lyfte fram att anledningen till att det har bildats murar var genom fusionen, vilket resulterade i att HEM delades upp på två olika platser.

Schein kom fram till att chefer är ”kulturskapare” inom organisationer, då det är dem som har möjlighet att förändra organisationer, eftersom de oftast har en helhetssyn (Bang, 1999). Ett sätt att göra detta på lyftes fram av en respondent som menade att samarbete är en viktig del i det ständiga förbättringsarbetet i organisationen. Denne gav förslag på olika sätt som cheferna kunde använda sig i förbättringssyften. Ett exempel som kom fram, var att cheferna tillsammans kan införa att medarbetarna får prova på varandras avdelningar och arbetsuppgifter. Detta för en ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter, vilket kan leda till ett effektivare samarbete och få bort den rådande ”vi” och ”dem” känslan. Det kan även förstås i relation till Buble och Pavic (2007) studie, angående att det är viktigt att ha en ständigt utvecklande organisationskultur samt ledarskap och identifiera potentialen redan i tidigt skede.

I likhet med Erkutlu (2012) resonemang, om att relationen till lagmedlemmarna är starkare när det finns en hög, stödjande organisationskultur, menar respondenten från ledningen att

samarbetet fungerar väldigt bra på HEM, men att detta kan bli bättre, då de olika avdelningarna är beroende av varandra. Respondenten påpekade vidare att chefer är beroende av ett fungerande samarbete samt att ju längre avståndet är mellan affärsområdena, ju sämre verkar samarbetet fungera.

Avslutningsvis visade Buble och Pavic (2007) i sin studie att det finns ett ömsesidigt beroende mellan organisationskultur och ledarskap, vilket kan kopplas till våra respondenters resonemang kring att det är viktigt att samarbetet fungerar för att de ska kunna utöva sitt ledarskap.

5.3 Känslor i förhållande till ledarstilen

I följande avsnitt redovisas hur avdelningscheferna hanterar sina känslor i rollen som chef. Detta kommer sedan att kompletteras med en respondent från ledningens syn, angående hur avdelningscheferna bör hantera sina känslor i sin roll. Vi har ovan beskrivit att ledarstilar och organisationskultur, ömsesidigt påverkar varandra. Vi vill även lyfta fram att känslor, som är den tredje bidragande faktorn i vilken ledarstil som chefer väljer att använda sig av.

HEM: s värdeord och ledarbeteenden kan kopplas till Hochschild (2003) begrepp känsloregler, som styr våra känslor. Känsloregler är därmed ett uttryck för hur medarbetarna ska uppträda i integration med andra människor inom en organisation. Det kan kopplas till att ledningen förväntar sig av avdelningscheferna hur de ska visa sina känslor utåt. HEM: s fyra värdeord visar att medarbetarna inom HEM bör använda sina känslor på det sätt som dessa värdeord kräver i det sociala utbytet med: kunder, arbetsgivaren HEM och kollegorna. Känslorna som visas i det sociala utbytet kan hanteras genom "surface acting" eller "deep acting". Vi fick reda på, i intervjuerna, att avdelningscheferna använder sig av både "surface acting" och "deep acting". Detta genom att de vid vissa situationer endast visar utåt att de har en viss känsla, medan de i andra situationer hanterar sitt känslor arbete genom att tro på den känslan de uppvisar. En avdelningschef lyfte fram att chefer bör vara som en gås, vilket innebär att man som chef inte får ta åt sig saker personligt, då det kan leda till utbrändhet. Detta kan kopplas till att denne använder sig av "surface acting". Forskarna Asforth och Humphrey (1993) beskriver att identifiering i arbetet kan leda till välbefinnande, dock inte om människor identifierar sig för mycket med sin roll. De menar i likhet med Hochschild (2003), att människor lättare identifierar sig till rollen om de använder sig av "deep acting". En respondent lyfter fram att denne vid svåra situationer tar illa vid sig av det som sker, vilket kan relateras till att denne tror på känslan som visas upp och därmed använder sig av "deep acting". De flesta respondenter menade vidare att chefer inte bör brusa upp och visa sina känslor för tydligt, om de hamnar i en känslomässig situation. Det framgår även att de chefer som inte kan hantera sina känslor, inte är kvar länge i organisationen.

Ett flertal respondenter lyfte fram att de oftare tar med sig känslorna hem, än vice versa. Sandahl et al. (2010) beskriver att känslor arbetet kan innebära att chefer hamnar i en ond cirkel, när de tar med sig arbetet hem och kan därmed inte hantera sin roll. En likhet med

deras resonemang, kan kopplas till en respondent som lyfte fram att det är viktigt att kunna slappna av på sin fritid för att släppa känslorna som uppstår i rollen som chef.

En respondent som var väldigt tydlig med att denne måste lämna känslorna hemma, menar vidare att om denne mår dåligt privat och inte klarar av att sköta jobbet, bör man stanna hemma. Detta på grund av att HEM förväntar sig ett professionellt arbete från sina medarbetare. Vilket kan relateras till att medarbetare behöver anpassa sig till känsloregler i sitt arbete och därmed kunna använda sig av "surface acting" eller "deep acting" i det sociala utbytet, beroende på vad situationen kräver.

För att hantera svåra situationer, vilka chefer ibland kan ställas inför, menar flera respondenter att det är viktigt att det finns en person eller kollega närvarande, som de känner förtroende för och kan diskutera svåra situationer med. Respondenten från ledningen menade att det är viktigt att det finns ett nätverk som avdelningscheferna kan ta del av, så som exempelvis: coachning och professionellt samtalsstöd. Sandahl et al. (2010) beskriver att ledarskapet innebär en känslösam ansträngning för chefer inom organisationer. Författarna hävdar att chefer bör vara medvetna om känslorbetet, hur det påverkar andra samt en själv. Vidare menar de att det bör finnas en balans mellan att chefer inte låter sina känslor uttryckas för mycket, åt varken det ena eller andra hållet. En annan respondent menar att, för att hantera känslomässigt laddade situationer, är det viktigt att inse att det är ett jobb som måste göras, att det inte är den personliga åsikten eller tankegången som gör att de ställs inför en specifik situation.

En respondent lyfte fram att chefer bör gå in och medla om det uppstår osämja mellan medarbetare. Medan respondenten från ledningen lyfter fram, att chefer inte bör gå in och medla mellan sina medarbetare, om dessa har något otalat med varandra. Detta kan kopplas till Hochshilds (2003) begrepp socialt utbyte, vilket som tidigare nämnt, innebär vilka känslor vi människor väljer att uppvisa i sociala sammanhang. Vilket kan relateras till huruvida avdelningscheferna agerar i det sociala utbytet.

Känslorbetet kan, enligt Sandahl et al. (2010) påverka organisationens resultat, i den meningen om chefer använder sig av känslor som påverkar dem negativt. Det kan även kopplas till Hochschild (2003) begrepp transmutation, vilket innebär att styrningen av våra privata känslor går till att bli offentliga och därmed styrda av andra. Detta kan ses inom HEM, då de har förväntade ledarbeteenden samt värdeord, vilka kan leda till att avdelningschefer tränger undan andra känslor i arbetet, för att istället låta dem kontrolleras av ledningen.

5.4 Slutsatser

Under intervjuerna med avdelningscheferna, har det framkommit att de upplever att de använder olika ledarstilar. Det framkom att den auktoritära ledarstilen inte är att föredra och förmodligen inte skulle fungera inom HEM:s organisation. Respondenterna var enade om att den demokratiska ledarstilen är önskvärd, eftersom en mjukare ledarstil är att föredra. Flera

försöker även använda sig av en relationsorienterad ledarstil. Något som utmärker den demokratiska ledarstilen inom organisationen, är att flertalet beslut delegeras till medarbetarna. Det framgick av en respondent att denne i grunden vill använda en demokratisk ledarstil, men när det inte fungerar, situationsanpassar denne sin ledarstil. Det var flera respondenter som använde sig av en situationsanpassad ledarstil och därmed menar att de kan anpassa sitt ledarskap till de fyra ledarstilarna när det behövs. I flera av intervjuerna framgick det att de behöver anpassa sin ledarstil efter gruppens mognad och att ett flertal respondenter inte behöver vara lika styrande när gruppen har utvecklats till en mogen och självgående grupp. En annan respondent utmärkte sig genom att denne anser sig använda en karismatisk ledarstil, vilket även den beskriver som en mjukare ledarstil.

Det framkom att den önskvärda ledarstilen inom HEM karaktäriseras av en demokratisk ledarstil. Det önskvärda ledarskapet har skapats genom internutbildningar, där de har tagit fram en ”spelplan” som bland annat innehåller HEM: s fyra värdeord. De har även tagit fram önskvärda ledarbeteenden. Värdeorden samt ledarbeteendena, genomsyrar hela HEM: s verksamhet.

Vid intervjun med en respondent från ledningen, angående förväntade ledarstilar hos avdelningscheferna, framkom det att den demokratiska ledarstilen har varit HEM: s ledstjärna och att värdeorden genomsyrar verksamheten. Cheferna bör identifiera sig med dessa värdeord, annars går inte verksamheten framåt. En del som är önskvärd i den i demokratiska ledarstilen inom organisationen är att medarbetarna bör vara delaktiga i beslutsprocessen. Dock menade respondenten att HEM har lagt lite för mycket fokus på relationen istället för arbetsuppgiften. Trots att organisationen präglas av en demokratisk ledarstil anser denne att den situationsanpassade ledarstilen är att föredra, då det kan uppstå situationer där cheferna är tvungna att anpassa sin ledarstil.

Ett flertal respondenter lyfte fram att organisationskulturen påverkar deras ledarskap och ledarstil. Det framgick att det är viktigt att samarbetet fungerar för att avdelningscheferna ska kunna utöva sitt ledarskap. Vidare menar våra respondenter att det är viktigt att ha ett fungerande samarbete inom organisationen, mellan både medarbetare, avdelningar samt affärsområden. En respondent upplever att, när samarbetet inte fungerar, får den lägga fokus på interna problem, istället för att lägga fokus på medarbetarna och kunder.

Eftersom cheferna inom HEM tillsammans kommit fram till önskvärda ledarbeteenden samt olika grundläggande värderingar, vilka samtliga ska förhålla sig till, leder det i sin tur till att organisationskulturen präglar en viss ledarstil som bör användas inom organisationen.

Under flera av intervjuerna framkom det att HEM präglas av uppdelningar, vilket har skapats genom att två bolag slogs samman och bildat murar mellan avdelningarna. För att motverka dessa subkulturer, menade ett flertal respondenter, att det går att förändra genom olika åtgärder. Ett exempel som framkom var att medarbetarna bör prova på varandras avdelningar samt arbetsuppgifter för att skapa sig en förståelse. Respondenten från ledningen menade att

samarbetet fungerar väldigt bra på HEM, men betonade att detta skulle kunna bli bättre eftersom avdelningarna är beroende av varandra. Denne påpekade vidare att chefer är beroende av ett fungerande samarbete.

Vad gäller känslorbetets roll i förhållande till ledarstilar, har HEM, utvecklat värdeord och ledarbeteenden, vilka kan ses som känsloregler och styr våra känslor. Dessa känsloregler kan kopplas till att ledningen förväntar sig hur avdelningscheferna visar sina känslor i integration med sina medarbetare. HEM: s fyra värdeord visar att samtliga chefer bör använda sina känslor på det sätt som dessa värdeord kräver i det sociala utbytet med kunder, arbetsgivaren HEM och kollegorna. Det har i våra intervjuer framgått att avdelningscheferna använder sig av både ”surface acting” och ”deep acting”, detta genom att de vid vissa situationer endast visar utåt att de har en viss känsla medan de i andra situationer hanterar sitt känslorbet genom att tro på känslan som de uppvisar. Det framgick att chefer inte bör ta åt sig personligt vid känsliga situationer, eftersom det kan leda till utbrändhet. Flertalet av respondenterna poängterade att chefer bör kunna hantera känslomässiga situationer. Det framgick även att många respondenter tar med sig känslor som är relaterade till arbetet hem, istället för vice versa.

Eftersom HEM förväntar sig ett professionellt arbete från sina medarbetare är det viktigt att cheferna bör kunna hantera sina känslor genom antingen ”surface acting” eller ”deep acting” i det sociala utbytet. För att kunna vara professionell och hantera svåra situationer, menar flera respondenter att det är viktigt att ha en person eller kollega som man känner förtroende för och kan diskutera svåra situationer med. Respondenten från ledningen menade att ett väl fungerande nätverk i form av exempelvis coachning, är viktigt för att avdelningscheferna ska kunna hantera sina känslor. Detta verktyg finns, enligt respondenten, att tillgå inom HEM: s organisation och kan påverka hur avdelningscheferna hanterar sitt känslorbet och därmed även sin ledarstil.

Det har i detta avsnitt visats att ledarstilar, organisationskultur och känslorbet ömsesidigt påverkar varandra. Avdelningscheferna har genom egna exempel, ur deras praktiska verksamhet, gett en tydlig bild av att organisationskultur och känslorbet påverkar deras ledarstil. Det framgick under intervjuerna att HEM: s värdeord samt önskvärda ledarbeteenden påverkar deras känslorbet, vilket i sin tur påverkar deras ledarstil. Det framkom även att organisationskulturen styr hur avdelningscheferna hanterar sina känslor. Eftersom organisationskulturen präglas av de upplevda subkulturerna, kan detta påverka chefernas känslorbet och ledarstil. Vidare, lyftes det fram att avdelningschefernas ledarstil och sätt att hantera sina känslor, kan påverka organisationskulturen. Detta genom att flertalet respondenter menade att rollen som chef innebär att de är tvungna att hantera sina känslor.

6. Diskussion

I detta avsnitt kommer vi att diskutera det resultat som framkom genom vår undersökning, detta genom en reflektion kring våra teoretiska utgångspunkter i relation till resultatet och

analysen. Vi kommer även att diskutera hur vår valda metod kan ha påverkat resultatet. Avslutningsvis, i detta kapitel, kommer vi att ge förslag på fortsatt forskning inom vårt område.

6.1 Analysdiskussion

Utgångspunkten i vår uppsats har präglats av vårt syfte: att undersöka hur ledarstilar, känslorarbete och organisationskultur ömsesidigt påverkar varandra, detta genom intervjuer med avdelningschefer. Med hjälp av resultatet från intervjuerna med respondenterna, vår problemformulering samt våra frågeställningar, har det bidragit till att vi har skapat oss en förståelse angående hur ledarstilar, organisationskultur och känslorarbete påverkar varandra. Detta har skett genom att avdelningscheferna har delat med sig av exempel från sina arbetslivserfarenheter inom HEM.

Efter diskussion kring resultatet i vår undersökning, framkom att avdelningscheferna använder sig av olika ledarstilar. Det framgick från både avdelningschefer, som från ledningen, att HEM eftersträvar en demokratisk ledarstil, där relationen och delegering av arbetsuppgifter är en viktig del. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) försöker demokratiska ledare skapa en god relation till sina medarbetare och få dem delaktiga. Vi vill lyfta fram att den demokratiska ledarstilen bör fungera väl i dagens organisationer, då utveckling sker i allt snabbare takt, där vi människor har en viktig funktion. För att organisationer ska nå framgång är det, enligt oss, väsentligt att medarbetarna är delaktiga vid beslut, vilket i sin tur leder till ett ökat engagemang hos medarbetarna och en vilja av att sträva mot samma mål.

Respondenten från ledningen lyfte fram att det ibland läggs för stort fokus på relationen till medarbetarna. När chefer använder sig av en relationsorienterad ledarstil, kan detta, enligt oss, leda till att de lättare låter sig påverkas av sina känslor i olika situationer och därmed tar med sig sina känslor hem. Sandahl et al, (2010) menar att det är viktigt att chefer är medvetna om hur känslorbetet påverkar både sig själva och andra. Detta är något som vi är benägna att hålla med dem om, då det är svårt att axla rollen som chef om de inte kan hantera sina känslor. Det är en enkel ekvation för utomstående att förstå, då det inte fungerar att ha ansvar för medarbetare om man inte kan hantera sina känslor utan att det går över styr. Likväl som att föräldrar bör vara förebilder för sina barn, likväl bör chefer, enligt oss, vara ett gott föredöme för sina medarbetare.

Vår förförståelse var, som tidigare nämnt, att den situationsanpassade ledarstilen var att föredra bland avdelningscheferna då vi tror att det är viktigt som chef att kunna situationsanpassa sin ledarstil. Flera respondenter påpekade att de använder sig av en situationsanpassad ledarstil och kan, i likhet med cheferna i Avery och Ryans (2002) studie anpassa sin ledarstil när detta krävs. Anledningen till vår förförståelse, var att dagens organisationer ständigt ställs inför nya utmaningar och situationer. Enligt oss, går det då inte att använda sig av en specifik ledarstil. Detta på grund av att ledare idag bör ha ett ökat fokus

på att hitta förmågor hos sina medarbetare för att öka deras samt företagets prestation (Önnevik, 2010).

Avdelningscheferna grundar sin ledarstil i värdeorden samt de önskvärda ledarbeteendena. Eftersom HEM eftersträvar en demokratisk ledarstil, kan det vara en av anledningarna till varför de flesta avdelningscheferna uppger att de använder sig av denna ledarstil, i rollen som chef. En fördel, enligt oss, är att avdelningscheferna själva har varit med och påverkat framtagandet av dessa värdeorden och ledarskapsbeteendena. Men eftersom organisationer ständigt förändras, i form av att nya medarbetare anställs, kan det ses som en nackdel, då nya medarbetare tillkommer och då inte får möjligheten att påverka valet av den önskvärda ledarstilen. Eftersom respondenten från ledningen lyfte fram att cheferna bör identifiera sig med värdeorden, kan det ses som en nackdel om medarbetare inte väljer att följa dem. Med detta vill vi påpeka att organisationskulturen präglar chefer att anamma en viss ledarstil, då man som chef förmodligen inte vill gå emot strömmen i organisationen och använda en annan ledarstil än vad som önskas. De beskrivna värdeorden och önskvärda ledarbeteendena, kan enligt oss ses som känsloregler, vilka styr de anställdas känslor och är en grund i Hochschild (2003) resonemang. Känsloreglerna kan relateras till hur HEM förväntar sig att avdelningscheferna ska agera i interaktion med sin arbetsgivare HEM, kunder samt kollegorna. Det framgick även att avdelningscheferna hanterar sina känslor genom att de vid vissa situationer endast visar utåt att de har en viss känsla, medan de i andra situationer hanterar sitt känslorarbete genom att tro på känslan som de uppvisar. Något vi ser som en nackdel, när det gäller känslorarbetet, är att många respondenter tar med sig dessa känslor hem. Vi ser det däremot som en fördel att HEM har skapat verktyg för medarbetarna att använda sig av vid svåra situationer, exempelvis coachning. Vi upplever att flera avdelningschefer inte utnyttjar dessa verktyg, då flera respondenter uppgav att de tar med sig sina känslor hem. Respondenterna lyfte fram att det är viktigt att ha någon att anförtro sig åt för att hantera sina känslor, detta för att kunna uppträda professionellt i sitt arbete.

Flera respondenter lyfte fram att HEM präglas av uppdelningar mellan de olika avdelningarna. De framkom även att respondenternas åsikter kring samarbetet varierar. Vi upplevde att vissa avdelningar är tvungna att samarbeta mer med varandra, än med andra avdelningar. Detta framkom under intervjuerna, då det, som tidigare nämnt, påpekades att affärsområdena bör bli bättre på att samarbeta. Ett exempel vi fann intressant, var att det framkom att medarbetarna bör prova varandras avdelningar samt arbetsuppgifter för att skapa sig en förståelse. Detta är något vi anser är en bra idé att införa, för att motverka dessa subkulturer samt för att öka samarbetet. Det räcker inte att förstå att det finns subkulturer inom organisationer, det behövs en förändring i form av praktiska erfarenheter för att komma till rätta med problemet.

En slutsats av vår analysdiskussion är att vilken ledarstil chefer väljer att använda, tror vi kan bero på deras personlighet och vilken ledarstil de, av erfarenhet, vet fungerar. Vi anser även att organisationens önskvärda ledarbeteenden, spelar en stor roll. Vidare tror vi att chefer inte kan arbeta inom en organisation om de inte respekterar organisationens förväntningar, angående rollen som chef.

6.2 Metodens betydelse för resultatet

Angående metodens betydelse är vi medvetna om att vår utgångspunkt i det hermeneutiska perspektivet har påverkat vårt resultat i den bemärkelsen att vi har tolkat och sökt förståelse i de olika intervjuerna. Ett exempel är att utgångspunkten i hermeneutiken kan ha påverkat hur vi, har tagit in information från våra intervjuer. Genom vår förförståelse hade vi skapat oss en uppfattning för vilken ledarstil som används samt att våra tre teman: ledarstil, organisationskultur samt känslöarbete, hänger samman. Detta ser vi som både en för- och nackdel. En fördel i den bemärkelsen att vi hade en förståelse kring dessa olika delar, för att sedan få en djupare insikt i samband med intervjuerna. Då vi studerade hur dessa tre ämnesområden hänger samman, kunde vi med hjälp av intervjuerna förstå att detta var fallet och kunna visa att vår förförståelse stämde överrens med verkligheten. Vi ser det dock som en nackdel att vi redan innan intervjuernas genomförande hade "bestämt" vilka ledarstilar som avdelningscheferna fick välja mellan och därmed kan vi ha styrt när det gäller urvalet av de ledarstilar som de upplever sig använda. Vi vill påstå att en utgångspunkt i det hermeneutiska perspektivet har bidragit till att vi har konstruerat vår egen modell, då vi under processens gång har tolkat och reflekterat, för att i slutändan nå fram till denna förståelsemodell.

Vi har, som tidigare nämnt, även haft vår utgångspunkt i en abduktiv ansats. Det har varit en fördel för vårt resultat, eftersom vi har fått in värdefull information under processens gång och växlat mellan empiri och tidigare teori, där dessa delar omtolkas under processens gång (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vi har under vår uppsatstid varit öppna för nya utmaningar, idéer och omtolkningar i vårt arbete, vilket har öppnat nya dörrar för oss i den bemärkelsen att vi har fått fram ett svar på vårt syfte genom en förståelsemodell. Hade vi inte utgått från det ovan nämnda, hermeneutiska perspektivet, tror vi att det hade varit svårt för oss att skapa den helhetssynen som vi behövde för att kunna besvara vårt syfte.

6.3 Förslag på vidare forskning

Något som vi har reflekterat kring och som skulle vara intressant för vidare forskning, är hur ledarstilar påverkas vid en eventuell organisationsförändring. Vi finner det intressant att studera om organisationskulturen och känslöarbete påverkas och därmed även ledarstilen.

Det hade även varit intressant att involvera fler parter i en undersökning, detta genom triangulering, att använda sig av flera metoder (Denscombe, 2009). Detta för att få även medarbetarnas syn, då vi i vår undersökning har koncentrerat oss på avdelningscheferna samt ledningens syn. Det hade även varit intressant att intervjua fler från ledningen, för att få en djupare bredd på deras syn.

7. Referenser

- Aschforth, B.E., Humhrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*. Vol. 18 No. 1, 1993, pp. 92-93.
- Avery, G.C., Ryan, J. (2002). Applying situational leadership in Australia. *The Journal of Management Development*. Vol. 21 No. 4, 2002, pp. 242-262.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Buble, M.D., Pavic, I. (2007). Interdependence between Organisational Culture and Leadership Styles: The Croatian Case. *The Business Review, Cambridge*. Vol. 7 No. 1, 2007, pp. 143-150.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*. Vol. 18 No. ½, 2012, pp. 102-119.
- Granberg, O. (2011). *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hochschild, A.R. (2003). *The managed heart – commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California press.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelson, B., Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Papworth, M.A., Milne, D., Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*. Vol. 28 No. 7, 2009, pp. 593-606.

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson.

Sandahl, C., Falkenström, E., Von Knorring, M. (2010) *Chef men känsla och förnuft – Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Önnevik, T. (2010) *Ledarskapets grunder – Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur.

HEM: s hemsida:
<http://www.hem.se>

Internt material, HEM

Bilaga 1: Intervjuguide med avdelningschefer

Inledande frågor:

1. Hur länge har du arbetat som chef? *(olika företag, olika positioner)*
2. Vilka uppgifter ingår i din roll som avdelningschef?
3. Hur många medarbetare ansvarar du för?
4. Vad har du gått för utbildning? *(inom ledarskap)*

Ledarskap

Inledande frågor kring ledarskap

5. Vilka egenskaper samt kunskaper tycker du att en chef bör ha för att möjliggöra ett framgångsrikt team? *Följdfrågor: finns det egenskaper som du saknar? Om ja, vilka? Vilket är ditt framgångsrecept?*
6. Hur har du blivit utsedd till avdelningschef? Genom att växa in i rollen eller blivit utsedd av organisationen?
7. Vad gör just dig till en bra chef?
8. Hur skulle du beskriva din ledarstil? *Följdfråga: Varför har du valt att använda dig av den ledarstilen?*
9. Finns det några uttalade kriterier från organisationens sida angående hur ett bra ledarskap bör vara?

Ledarstilar

10. Hur fattar du beslut, tillsammans med dina medarbetare eller själv? *Följdfrågor: Vilken typ av beslut delegerar du? Hur går du tillväga?*
11. Hur ser du på relationen mellan dig och dina medarbetare? *Följdfrågor: Anser du att du lägger mer fokus på relationen till dina medarbetare än på själva arbetsuppgifterna? Kan du nämna en specifik situation?*
12. Ger du dina medarbetare tydliga riktlinjer på vad de ska göra i sitt arbete? Om ja, hur ges dessa riktlinjer? *(i form av order eller är de anställda engagerade)*
13. Anpassar du din ledarstil efter situation? Om ja, hur?

14. På vilket sätt anser du att ledarstilen bör anpassas efter medarbetarnas mognad?
15. Ser du samarbete som en viktig del för att nå framgång i organisationen? Om ja, vilken roll spelar samarbetet för att kunna vara en bra chef?
16. Ser du dig själv som en förebild för dina medarbetare? Om ja, vill du att de anställda tar efter ditt beteende som chef?

Känslorarbete

17. Hur hanterar känslomässigt laddade situationer? *Ge ett exempel?*
18. Hur skiljer du på ditt känslorarbete mellan arbetsliv och privatliv?
19. På vilket sätt anser du att du behöver hantera dina känslor i rollen som chef?

Övriga frågor?

Bilaga 2: Intervjuguide med ledning

Inledande frågor:

1. Hur länge har du arbetat som chef? *Följdfråga: Vilken position har du? (olika företag, olika positioner).*
2. Hur har du blivit utsedd till chef? *Följdfråga: Genom att växa in i rollen eller blivit utsedd av organisationen?*
3. Vilka arbetsuppgifter ingår i din roll?
4. Hur många medarbetare ansvarar du för?
5. Vad har du gått för utbildning? *(inom ledarskap)*
6. Om du skulle beskriva vilka egenskaper som gör dig till en bra chef, vad skulle du svara då?

Ledarskap

Nu kommer vi ställa frågor som är inriktade på hur ni i ledningen ser på avdelningschefernas ledarskap.

7. Vilka egenskaper samt kunskaper tycker ni i ledningen att en avdelningschef bör ha för att möjliggöra ett framgångsrikt team? *Följdfrågor: finns det egenskaper som ni upplever att dem saknar? Om ja, vilka?*
8. Vilken ledarstil anser ni i ledningen att avdelningscheferna bör ha? *Följdfråga: Varför tycker ni att de bör ha den ledarstilen? Vilken ledarstil är dominerande idag, inom organisationen?*
9. Finns det några uttalade kriterier från ledningens sida, angående hur ett bra ledarskap bör vara?

Ledarstilar

10. Hur anser ni i ledningen att avdelningscheferna ska fatta sina beslut, tillsammans med sina medarbetare eller själva? *Följdfrågor: Vilken typ av beslut bör delegeras? Hur kan man som avdelningschef gå tillväga?*
11. Hur anser ni i ledningen att relationen mellan avdelningschefer och deras medarbetare bör se ut? *Följdfrågor: Anser ni att fokus bör ligga på relationen till medarbetarna eller på själva arbetsuppgifterna?*

12. Upplever ni i ledningen att avdelningscheferna ger tydliga riktlinjer på vad deras medarbetare ska göra i sitt arbete? *Följdfrågor: Om ja, hur ges dessa riktlinjer? (i form av order eller är de anställda engagerade) Vad förespråkar ni i ledningen?*

13. Anser ni i ledningen att avdelningschefernas ledarstil bör anpassas efter situation? Om ja, hur?

14. På vilket sätt anser ni i ledningen att avdelningschefernas ledarstil bör anpassas efter deras arbetsgrupps mognad?

15. Ser ni i ledningen, samarbete, som en viktig del för att nå framgång i organisationen? Om ja, vilken roll spelar samarbetet för att kunna vara en bra chef?

16. Hur upplever ni i ledningen att samarbetet ser ut mellan de olika affärsområdena/avdelningarna inom HEM? *Följdfråga: Påverkar detta avdelningschefernas ledarskap?*

17. Bör avdelningscheferna vara en förebild för sina medarbetare? Om ja, bör de anställda ta efter avdelningschefernas beteende?

Känsloarbete

18. Hur bör avdelningscheferna, enligt er i ledningen, hantera känslomässigt laddade situationer? *Följdfråga: Kan du ge ett exempel på hur de skulle kunna hantera en känslomässigt laddad situation?*

19. Hur bör avdelningscheferna skilja på sitt känsloarbete mellan arbetsliv och privatliv?

20. På vilket sätt anser ni i ledningen att avdelningscheferna behöver hantera sina känslor i rollen som chef?

Övriga frågor?