



KANDIDATUPPSATS

Sammanfattning

Titel: Ledaren är den våg som driver skeppet framåt – En kvalitativ studie om ledarskap, där kompetensutveckling av produktionsledare, en ledarskapsmodell och en medarbetarundersökning ligger i fokus.

Författare: Frida Gustavsson och Sara Ljungsten

Det övergripande syftet i denna undersökning har varit att göra en kompetensinventering på ett ledarskap hos produktionsledare med utgångspunkt i en ledarskapsmodell och medarbetarundersökning. Vi har ställt oss frågor kring hur man kan arbeta vidare med ett resultat från en medarbetarundersökning för att utveckla ledare? Hur kan man använda sig av Rederiets ledarskapsmodell för att utveckla ledare? Samt vilket fokus Båten skall välja i kommande kompetensutvecklingar för produktionsledare?

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsansats där vi med hjälp av fyra intervjuer och analys av en medarbetarundersökning kommit fram till vårt resultat. I förarbete och bakgrund till denna uppsats ligger Rederiets Ledarskapsmodell som vi använder oss flitigt av.

Vårt resultat visar på att Båtens produktionsledare är bra på att utföra arbete gällande att leverera resultat och att följa Rederiets kärnvärderingar. Men att fokus bör ligga på att främja förbättringar, utveckla människor och visa självinsikt.

Nyckelord: ledarskap, kompetensutveckling för ledare, medarbetarundersökning, ledarskapsmodeller, feedback.

Abstract

Title: “A leader is the wave pushed ahead by the ship.” - a qualitative study about leadership, where development of leaders, a leadership model and an employee survey is the main focus.

Authors: Frida Gustavsson och Sara Ljungsten

The overall aim of this study was to perform a competency inventory on leadership from production managers based on a leadership model and employee survey. We have asked us questions about how to use results from an employee survey to develop leaders? How to use Rederiets leadership model for developing leaders? As well as which focus Båten should choose for their next competency developments for production managers?

We have used a qualitative research approach using four interviews and analysis of an employee survey which led us to our result. As a background lies the leadership model made by Rederiet which we have based much of our research on.

Our results show that Båtens production managers are good at leading the work force to deliver results and to follow Rederiet's core values. But focus should further be on encouraging improvements, develop people and show self-awareness.

Key words: Leadership, competency development of leaders, employee surveys, leadership models, feedback.

Förord

Vi vill tacka de produktionsledare som ställt upp på intervjuer. Vi vill också tacka produktionschefen, fabrikschefen och HR-chefen på Båten som givit oss tillgång till medarbetarundersökning, ledarskapsmodellen och för att de ställt upp med möten och information när detta behövts.

Vi vill också tacka vår handledare Jan Karlsson som bistått med god hjälp under uppsatsens gång.

*Frida Gustavsson och Sara Ljungsten
Halmstad 130520*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Rederiets Ledarskapsmodell	2
1.3. Syfte	4
1.4. Problemformulering	4
1.5. Disposition	4
1.6. Ordlista.....	5
2. Teoretisk referensram	5
2.1. Ledarskap	5
2.2. Medarbetarundersökning.....	6
2.3. Perspektiv på kompetensutveckling	7
2.4. Förutsättningar för kompetensutveckling.....	8
3. Tidigare Forskning	9
3.1. Ledarskapsmodeller	9
3.2. Kompetensutveckling av ledare	10
3.3. Medarbetarundersökningar och kompetensutveckling av ledare	11
4. Metod och tillvägagångssätt	12
4.1. Kvalitativ metod, metodkombination och triangulering	13
4.2. Grindvakter, tillträde och urval	13
4.3. Intervjuer och intervjuguide	14
4.4. Pilotintervju.....	15
4.5. Medarbetarundersökning.....	15
4.6. Etiska ställningstaganden	16
4.7. Analysmetod.....	16
4.8. Metoddiskussion.....	17
5. Resultat	19
5.1. Intervjuerna	19
5.1.1. Driver ett Rederi	19
5.1.2. Levererar resultat	20
5.1.3. Främjar förbättringar	21
5.1.4. Utvecklar människor.....	22
5.1.5. Visar självinsikt	24
5.1.6. Kompetensbehov och sammanfattning av intervjuerna.....	25
5.2. Medarbetarundersökningen	26

5.2.1.	Driver ett Rederi	27
5.2.2.	Levererar resultat	27
5.2.3.	Främjar förbättringar	27
5.2.4.	Utvecklar människor.....	27
5.2.5.	Visar självinsikt	28
6.	Analys.....	29
6.1.	Driver ett Rederi.....	30
6.2.	Levererar resultat.....	31
6.3.	Främjar förbättring	31
6.4.	Utvecklar människor	32
6.5.	Visar självinsikt.....	33
6.6.	Kompetensbehov	34
7.	Diskussion	34
7.1.	Medarbetarundersökningar.....	34
7.2.	Förutsättningar för kompetensutveckling.....	35
7.3.	Ledarskapsmodeller och kompetensutveckling av ledare.....	36
7.4.	Utförande och utveckling	37
7.5.	Slutsatser	38
7.6.	Kritisk reflektion och generaliserbarhet	40
7.7.	Förslag till vidare forskning	41
	Referenser	42
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	

1. Inledning

”Den bäste av ledare är den som hjälper människor så att de till sist inte behöver honom. Därefter kommer den de älskar och beundrar. Sedan kommer den de fruktar. Den sämste är den, som låter sig drivas hit och dit av folk. Där tilliten saknas, handlar folk i bedrägliga avsikter. Den bäste ledaren säger inte mycket, men det han säger väger tungt. När han är färdig med sitt arbete, säger folk: ”Det gick av sig självt”. ”

Lao-tse, kinesisk tänkare, 500-talet f.Kr.

Mänskliga resurser är en av de viktigaste resurserna i dagens moderna organisationer. Att utveckla människor är därför väsentligt för att organisationer skall kunna bli lönsamma, effektiva och starka på arbetsmarknaden.

En ledare skall kunna motivera, engagera, ta beslut, föra verksamheten och människor framåt. En ledare skall också kunna utvecklas och utveckla, förändra, förbättra och förena. Ledarskap är någonting som företag satsar på i kombination med kompetensutveckling. Att utveckla ledare och komma överens om vilket ledarskap som skall hägra i verksamheten blir viktigare för företag då i stort sett alla parter på en arbetsplats har någonting att säga om sina ledare. Att utforma modeller för hur ledare skall verka i en organisation blir därför vanligare, det blir även ett verktyg för att rekrytera, utveckla och avveckla ledare.

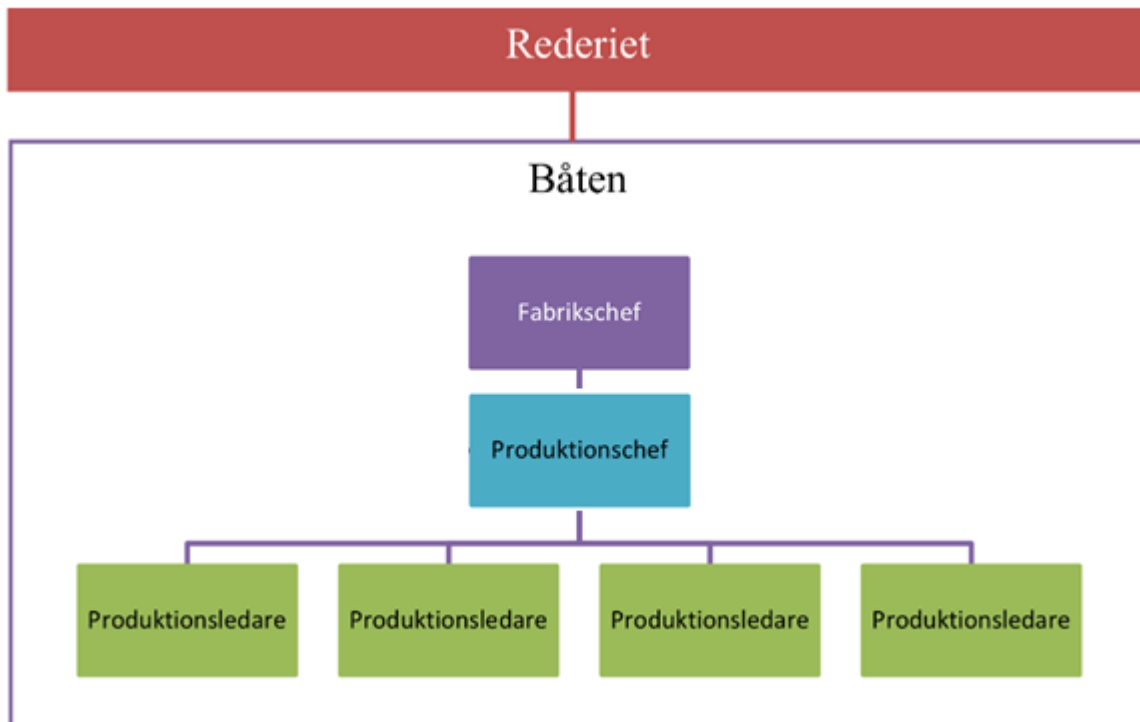
Vår undersökning grundar sig därför i ledarskap och en befintlig ledarskapsmodell. Utifrån ledarskapsmodellen är ambitionen att undersöka vilka kompetenser en ledare skall ha och behöver utveckla. För att få en bredare syn på ledarskapet utgår vi också från en medarbetarundersökning och teorier kring hur medarbetare påverkar och påverkas av sina ledare.

1.1. Bakgrund

Vi har valt att inleda ett samarbete med en verkstadsindustri i södra Sverige. Verksamheten kom vi i kontakt via en av oss uppsatsförfattare som under tidigare termin genomfört verksamhetsförlagda studier på plats. Samarbetet och uppsatsidén har således diskuterats fram i samråd med verksamheten. Vi har under detta uppsatsarbete valt att anonymisera verksamheten och kommer att kalla verksamheten för Båten. Båten ingår i en av Sveriges tio största koncerner vilken vi i denna uppsats kallar för Rederiet. Rederiet är ett globalt företag med 130 enheter runt om i världen. Båten har ungefär 150 anställda och Rederiet har totalt 49 000 anställda, det är Båten som vi kommer utgå från i detta uppsatsarbete.

Båten har i Sverige en producerande och en säljande enhet som är lokaliserade på samma geografiska område. I vår uppsats fokuserar vi endast på den producerande enheten. Den säljande enheten är alltså inte innefattad när vi benämner Båten.

Båten har fyra produktionsgrupper i sin verksamhet med en produktionsledare per grupp. Det är de fyra produktionsledarna som är våra huvudpersoner i denna undersökning. Se illustration på organisationsschema av Båten som organisation, dess förhållande till Rederiet och våra respondenter nedan (Figur 1):

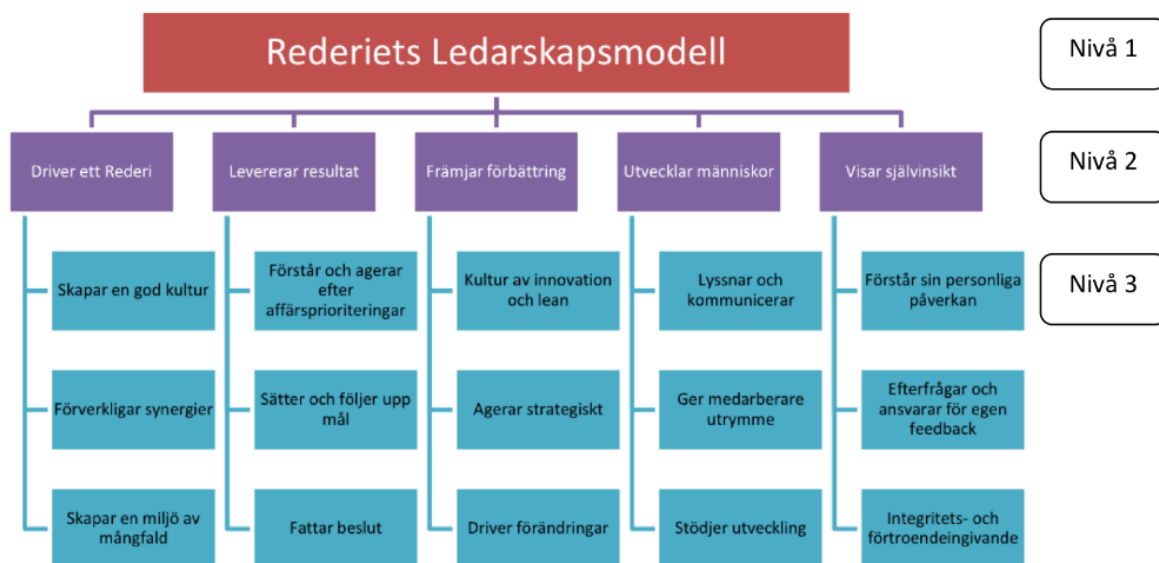


Figur 1. *Beskriver förhållandet mellan Rederiet och Båten, samt en bild över produktionsenhetens organisationsschema hos Båten.*

1.2. Rederiets Ledarskapsmodell

Rederiet har för alla 130 enheter under år 2011 utformat en ledarskapsmodell i samband med att företaget ändrade affärsstrategi. Det har tidigare funnits tre olika modeller för hur Rederiet ska arbeta med ledarskap, men nu har man slagit ihop dem till en. Den nya ledarskapsmodellen godkändes av totalt 500 chefer från olika produktionsenheter i december 2011 och började användas i januari 2012. Syftet med ledarskapsmodellen är att Rederiets enheter skall ha en tydlig referensram när det gäller att arbeta med ledarskap. Ledarskapsmodellen skall hjälpa till att peka på utvecklingsmöjligheter, kvaliteter och förväntningar på ledare inom Rederiet. Den skall också vara till hjälp vid rekrytering, utbildning och eventuell avveckling av ledare. Ledarskapsmodellen skall inspirera till gott ledarskap inom Rederiets produktionsenheter.

Vi har valt att presentera Rederiets ledarskapsmodell i Figur 2.



Figur 2. Rederiets ledarskapsmodell

Ledarskapsmodellen (Figur 2) är uppdelad i fem ämnen; Driver ett Rederi, Levererar Resultat, Främjar förbättringar, Utvecklar människor samt Visar självinsikt (nivå 2). I nivå 3 definieras ämnena i nivå 2.

Driver ett Rederi innebär således att man som ledare arbetar för att skapa en god kultur, förverkliga synergier och att skapa en miljö av mångfald. Rederiet har utformat en uppförandekod och tre kärnvärderingar som man skall följa i verksamheten. Dessa kärnvärderingar och uppförandekoden gäller precis som ledarskapsmodellen för hela koncernen. De tre kärnvärderingarna består av att man skall agera som ett lag, ha ett öppet sinne och agera med rättvishet. Uppförandekoden innebär bland annat att man inom Rederiet inte skall ta emot mutor, hålla sig ifrån barnarbete etc.

Levererar resultat innebär att man som ledare förstår och agerar efter affärsprioriteringar. Leverera resultat handlar också att man som ledare ska kunna sätta upp mål och följa upp dem samt hur man fattar beslut.

Främjar förbättring handlar att man som ledare arbetar för att skapa en kultur av innovation, att man ska agera strategiskt samt att man driver förändringar.

Utvecklar människor innebär att man som ledare lyssnar och kommunicerar, ger medarbetarna utrymme samt att man stödjer individers utveckling.

Visar självinsikt innebär att man som ledare förstår sin personliga påverkan på människor, efterfrågar och ansvarar för egen feedback och utveckling, samt att man som ledare är integritets- och förtroendeingivande.

När Rederiet presenterar sin ledarskapsmodell består den av en djupgående dokumentation där alla ämnen och nivåer definieras. Vi har valt att förklara ledarskapsmodellen likt detta organisationsschema (Figur 2) dels för att det är ett internt och skyddat dokument som vi inte får lämna ut som uppsatsförfattare men också för att få en överskådlig och tydligare bild av modellen. Under varje definition av ämnena (nivå 3) finns det ytterligare definitioner på vad till exempel "Fattar beslut" innebär. Vi har valt att inte presentera alla dessa definitioner i vår modell för att underlätta för läsaren. De olika definitionerna av nivå 3 följer dock med i vår

intervjuguide (Bilaga 1) som vi använder oss av som metod. De olika frågorna som vi utformat till intervjuerna är alltså delar av de definitioner som finns av nivå 3 i ledarskapsmodellen.

1.3. Syfte

Det övergripande syftet är att göra en kompetensinventering på ett ledarskap hos produktionsledare med utgångspunkt i en ledarskapsmodell och medarbetarundersökning.

1.4. Problemformulering

På Båten har man inte riktigt börjat arbeta med Rederiets ledarskapsmodell och behöver hjälp med att enas om vilket ledarskap man skall ha på Båten. Ledarskapet skall sedan stämma överens med Rederiets vision. Frågan om hur ledarskapet skall se ut på Båten, är en fråga för ledningen. Vi vill göra är en tydlig kartläggning av de kompetenser som finns och behöver utvecklas hos produktionsledarna i enlighet med ledarskapsmodellen hos Rederiet och deras egna uppfattningar av sitt ledarskap.

Genom att använda oss av Rederiets ledarskapsmodell så kommer vi att få en bild av hur ledarskapet på Båten stämmer överens eller skiljer sig från den Ledarskapsmodellen. Utifrån detta hoppas vi kunna peka på eventuella förbättrings- och/eller utvecklingsområden.

Varje år får alla medarbetare inom Rederiet delta i en medarbetarundersökning. I denna finns bland annat fokus på ledarskap. Vi kommer att analysera resultatet av medarbetarnas uppfattning av produktionsledarnas ledarskap i denna medarbetarundersökning.

Våra problemformuleringar är därför:

- *Hur kan man arbeta vidare med ett resultat från en medarbetarundersökning för att utveckla ledare?*
- *Vilka är förutsättningarna för produktionsledarna att kompetensutvecklas?*
- *Hur kan man använda sig av Rederiets ledarskapsmodell för att utveckla ledare?*
- *Vilket fokus skall Båten välja för sina ledare i kommande kompetensutvecklingar för produktionsledarna?*

1.5. Disposition

I kapitel 2 presenteras den teoretiska referensram som vi valt att använda oss av i vårt uppsatsarbete. Kapitlet handlar främst om teorier och begrepp kring ledarskap, medarbetarundersökningar samt kompetensutveckling. I kapitel 3 presenteras tidigare forskning kring uppsatsen huvudsyfte - ledarskapsmodeller. Kapitlet visar också tidigare forskning om kompetensutveckling och medarbetarundersökningar. I kapitel 4 redogör vi för den valda metoden i vårt uppsatsarbete samt hur vi analyserat vårt empiriska material. Vidare i kapitlet följer en metoddiskussion. I kapitel 5 redovisas det empiriska materialet som vi fått genom intervjuer med produktionsledarna samt resultatet ifrån medarbetarundersökningen. I kapitel 6 presenteras vår analys av det empiriska material samt en sammanfattning av kompetensbehovet hos produktionsledarna. Avslutningsvis presenterar vi i kapitel 7 en diskussion och slutsats av uppsatsen, vi redogör också för en kritisk reflektion och generaliserbarhet kring vår uppsats, kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

1.6. Ordlista

Vi har valt att definiera en del av de begrepp och förkortningar vi använder i vår uppsats gällande den verksamhet vi samarbetar med. En del av begreppen förklaras i respektive kapitel, se då kapitelnummer inom parentes.

- **Båten** – verksamheten vi samarbetar med (se kapitel 1.1. Bakgrund)
- **Ledarskapsmodellen** – Rederiets ledarskapsmodell (se kapitel 1.2. Rederiets ledarskapsmodell)
- **Medarbetarundersökningen** – den del av Båtens medarbetarundersökning vi fått tillgång till (se kapitel 4.5. Medarbetarundersökning)
- **Målsamtal** – ett årligt möte med produktionsledare och medarbetare, i syfte att prata om kompetensutveckling och produktionsmål individuellt
- **PC** – Produktionschef på Båten
- **PL1, PL2, PL3 och PL4** – våra respondenter och produktionsledare på Båten
- **Rederiet** – koncern som Båten tillhör (se kapitel 1.1. Bakgrund)
- **RGL** – Rederiets grupp- och ledarskapsutbildning

2. Teoretisk referensram

Under denna rubrik har vi valt att definiera olika begrepp och teoretiska perspektiv som vi använder oss av i vår uppsats. Bland andra ledarskap, medarbetarundersökningar och kompetensutveckling.

2.1. Ledarskap

Ledarskap är svårt att definiera eftersom det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns ledare. Det gemensamma med ledarskapsforskning och ledarskapsdefinitioner handlar om att ledarskapet involverar processer om att leda och engagera andra människor, i grupp eller organisationer (Yukl, 2013).

I vår uppsats kommer vi att hålla oss till definitionen av att ledarskap är förmågan för en individ att influera, motivera och möjliggöra andra till att bidra till att en organisation lyckas och effektiviseras (Yukl, 2013).

Northouse (2004) menar att ledarskapet bygger på fyra centrala delar där; ledarskapet är en process, ledarskapet handlar om inflytande, ledarskapet uppstår inom gruppen samt att ledarskap handlar om att uppnå mål. Granberg (2012) menar att betydelsen av att ledarskapet är en process innebär att ledarskapet inte bygger på personligheter utan situationer. Dessa situationer skapas tillsammans med medarbetare och de som leds. Ledaren påverkar med andra ord sina medarbetare och medarbetarna påverkar i sin tur sin ledare.

Det situationsanpassade ledarskapet bygger på att det inte finns endast ett optimalt ledarskap utan att olika situationer kräver olika typer av ledarstilar som måste anpassas efter vilka som skall ledas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att en ledare måste anpassa sitt ledarskap efter sina medarbetares mognad vilken består av den kompetens som finns samt viljan att lösa uppgifter.

Jackson och Parry (2008) kritiserar så gott som all ledarskapsutveckling som riktar sig till dem som innehar de formella ledarskapspositionerna. Ser man ledarskap som en process som delas och fördelas mellan chefer och medarbetare, vore det konsekvent att inkludera hela arbetsgruppen i utvecklingsprogrammen och på så vis utveckla medarbetarna likaväl som

ledarskapet. För oss är det situationsanpassade ledarskapet en viktig del att se till i vår uppsats då våra respondenter skapar vardagen tillsammans med sina medarbetare.

Wolvén (2000) lyfter fram teorin om att finna vägen till målet (Path-Goal-teorin) vilken innebär att anställda kommer att känna sig motiverade om de är medvetna om vad de skall göra på sitt arbete och dessutom tror att de kan genomföra uppgifterna. Ledare som utövar denna metod kommer höja de anställdas möjligheter att nå uppsatta mål och hjälpa dem att övervinna eventuella hinder på vägen. Inom teorin pratar man om olika ledarbeteenden och belyser bland annat att ett deltagande ledarskap avser ett ledarskap där medarbetare får vara med och påverka och delta i beslutsfattande. Prestationsorienterat ledarskap handlar i sin tur om att ledaren är tydlig med de mål och krav som finns för de anställda i verksamheten.

Det transformativa ledarskapet handlar om att ledare utvecklar sina medarbetares potential. Denna typ av ledarskap speglar ofta av starka ideal och interna värderingar vilka kan underlätta för ledaren att motivera sina anställda till nå mål som ligger utanför deras personliga intressen. Det transformativa ledarskapet handlar således om att omvända medarbetarnas egna intressen till att bli inriktade mot de mål som skall nås (Wolvén, 2000).

För oss är Path-Goal-teorin och det transformativa ledarskapet intressant då vi har att göra med fyra produktionsledare som skall leda under en utformad ledarskapsmodell. Vad deras medarbetare säger om deras prestationer är någonting som vi dessutom kommer att studera i Båtens medarbetarundersökning.

2.2. Medarbetarundersökning

Schou (2007) menar att den främsta anledningen till att företag arbetar med medarbetarundersökningar är att de vill reda ut om det finns något samband mellan företagets framgång och hur man hanterar HR-frågor. Syftet med medarbetarundersökningar är att identifiera eventuella förbättringsområden som till slut kan leda till att resultaten i företagen förbättras. Medarbetarundersökningar började användas i Sverige på 1990-talet och idag genomförs dem på de flesta större organisationer i Sverige och i västvärlden (Schou, 2007).

Schou (2007) listar att det finns samband mellan medarbetarundersökningar och företagets framgång och hantering av HR-frågor:

- Samband mellan medarbetarinriktning och resultatnriktning
- Samband mellan resultatnriktning och nöjda kunder
- Samband mellan medarbetare som är motiverade och arbetar effektivt samt kvalitetsinriktat vilket påverkar företagets kultur
- Samband mellan ledarskap och medarbetarnas upplevelse av arbetssituationen
- Samband mellan ledarskap och företagets kultur

I vår uppsats är det intressant att lyfta dessa olika samband mellan företagets framgång och HR-frågor i och med att dem alla är inblandade i Rederiets ledarskapsmodell och Båtens medarbetarundersökning.

Schou (2007) menar att en svaghet med medarbetarundersökningar är att resultatet av dem kan hamna i skymundan och glömmas bort. Schou (2007) menar att organisationer som använder sig av medarbetarundersökningar måste ha ett tydligt syfte med undersökningen, de måste ha en stark förankring av upplägget i företaget och det måste också finnas koppling till företagets strategiska inriktning och engagemang från ledningens sida. Flertalet medarbetarundersökningar satsar på att utveckla ledare och dess ledarskap.

Medarbetarundersökningarna kan alltså vara en del av ledarutvecklingen i organisationer. Schou (2007) lyfter fram en strategisk modell för medarbetarundersökningar. Den strategiska modellen syftar till att främja företagsstyrning, fungera som ett verktyg för utveckling och förändring samt ledarutveckling. Nackdelarna med en strategisk modell kan vara att de tar lång tid i och med att de förutsätter långsiktig anpassning och att de kostar mer. Schou (2007) menar dock att den strategiska modellen har klara fördelar jämfört med andra modeller i och med att den strategiska modellen leder till goda chanser att engagera chefer och medarbetare i både själva medarbetarundersökningen och i det efterföljande förändrings- och/eller utvecklingsarbetet.

Att lyfta fram Schous (2007) teorier om den strategiska modellen samt att medarbetarundersökningar har en stark koppling till företagsstyrning har relevans i vår uppsats då Båten har valt att utveckla sina ledare utefter resultatet från deras medarbetarundersökning. Båtens medarbetarundersökning har dessutom en tydlig koppling till Rederiets ledarskapsmodell, vilket stärker förankringen till företagets strategiska inriktning.

2.3. Perspektiv på kompetensutveckling

Kompetensutveckling är alla de åtgärder som ett företag genomför för att höja eller förändra kompetensen hos den enskilda medarbetaren, grupper av anställda eller hela personalen. Kompetensutveckling kan inverka tillgången av kvalifikationer och kompetenser inom den interna arbetsmarknaden (Ellström, 1992).

Ellström (1992) lyfter fram olika teoretiska perspektiv gällande kompetensutveckling i företag/organisationer och vilka konsekvenser som följer beroende på vilket perspektiv man väljer.

Det teknisk-rationella perspektivet antar att kompetensutvecklingen styrs uppifrån med syfte att öka företagets produktivitet. Synsättet bygger på att kompetensen skall kopplas ihop med arbetsbeskrivningen och skall därför inte vara svår att bilda konsensus kring eller utveckla. Det humanistiska perspektivet antas vara relativt lätt att bilda konsensus kring då det bygger på behovet hos individen och det sociala systemet snarare än riktlinjer som kommer uppifrån. Individen och gruppens vilja och behov står i fokus för kompetensutvecklingen. Konflikt- och kontrollperspektivet utgår från att det finns motsättningar mellan interna frågor, så som maktförhållanden mellan arbetsgivare och arbetstagare, snarare än ekonomiska och humanistiska argument. Kompetensutvecklingen når inte konsensus utan används som en maktutövning mellan olika parter.

Alla perspektiv kan enligt Ellström (1992) komplettera varandra och utgör inte någon sanning. Alla perspektiven måste användas för att förstå varför en kompetensutveckling på företag och/eller ledare skall genomföras. För vår uppsats har det varit relevant att lyfta fram Ellströms (1992) olika perspektiv för att de kan komma att visa på en tydligare bild av vilken kompetensutveckling produktionsledarna på Båten behöver. I och med att ledarskapsmodellen är så pass bred kan varje perspektiv på kompetensutveckling komma att beröras på något vis.

Ellström (2004) beskriver också två logiker som kan användas av företag som strategier för att utveckla lärande i arbetslivet samt att ge olika synsätt på hur man i praktiken främjar lärande inom organisationen. Att beskriva utförandelogiken och utvecklingslogiken i vår

uppsats har betydelse för oss då de olika logikerna pekar på hur företag kan välja att utveckla sina medarbetare och ledare.

Utförandelogiken kännetecknas av att främja ett tillförlitligt och effektivt genomförande av en uppgift. Genomförandet ska vara så stabilt som möjligt under en längre tid. Ellström (2004) betonar vikten av konsensus när det gäller arbetsformer, mål och standardiseringar för verksamheten. Problem som uppstår löses genom användning av fastställda instruktioner och regler. Detta kan bidra till en känsla av stabilitet och trygghet vid problemsituationer. Samtidigt kan dessa standardiseringar hindra upptäckten och hanteringen av förändring. Men de fastställda instruktionerna och rutinerna kan ha ett betydande värde på så vis att tid och energi kan läggas på mer kreativa uppgifter. Därmed kan företagen skapa en trygghet i hur de utför uppgifter. Detta kan i sin tur bidra till ett ökat lärande för att företagen ges möjlighet att våga testa nya variationer av utförandet (Ellström, 2004).

Utvecklingslogiken som är den andra strategin utmärks av att ha en strävan efter innovation, att främja utveckling samt utforska nya perspektiv på arbetssätt. Utvecklingens logik går ut på att pröva och experimentera kollektivt och därmed skapa lärdomar och erfarenheter, både från positiva och negativa erfarenheter. Detta ställer krav på risktagande och acceptans för misslyckande hos företagen. Utvecklingens logik förutsätter feedback, delaktighet från de anställda i beslutstagande vad gällande verksamhetens utformning samt att det finns plats för granskande av organisationens mål, medel och förutsättningar. Till skillnad från utförandelogiken så krävs det ett analytiskt tänkande kring organisationens mål förenat med tillgänglig kunskap och erfarenheter om omvärlden (Ellström, 2004).

2.4. Förutsättningar för kompetensutveckling

Kock (2010) har valt att analysera och beskriva kompetensutveckling i småföretag och vilka drivkrafter och motiv som är framträdande för att kompetensutvecklingar skall kunna genomföras samt vilka resultat de kan ge. Kock (2010) kommer i sin analys fram till förutsättningar som är viktiga för att nå bra resultat av kompetensutveckling.

Kock (2010) menar att ett yttre förändringstryck som definieras som tryck från kunder, konkurrenter och generell omvärld kan omvandlas till ett inre förändringstryck där fackliga företrädare, personal och ledning kan uppmärksamma kompetensbrister och på så sätt driva frågor om kompetensutveckling. Det är alltid viktigt att medarbetare är delaktiga i förändringar menar Kock (2010). Delaktighet betyder att man som medarbetare skall ges möjligheter att påverka och vara med i själva analysen av vilken kompetensutveckling som behövs. Delaktighet hör också ihop med tillgången till tid, och handlar inte enbart om att lägga så mycket tid som möjligt på kompetensutveckling, utan att den skall vara kvalitativ.

Ledningens betydelse för kompetensutveckling kan enligt Kock (2010) belysas från två aspekter. Ledningens syn på kompetens är betydelsefull och om inte ledningen ger sitt stöd i kompetensutveckling så kan de vara svåra att genomföra. Ledningen påverkar också klimatet på en arbetsplats och därför är det viktigt att frågor som rör utveckling och förändringar måste stödjas av ett utvecklingsinriktat klimat som tål initiativ, nytänkande och experimenterande i verksamheten. Kock (2010) menar att oavsett om en kompetensutveckling skall genomföras utifrån en formell eller integrerad strategi så måste det finnas behov av lärostöd. Lärostödjande processer skulle kunna vara uppföljningsseminarier, feedback, handledning och mentorskap som är kopplade till arbetssituationer.

Individens inställning påverkar hur lyckad en kompetensutveckling blir. Motivationen hos en individ kan förändras under en kompetensutvecklingsprocess. Att få vara med och påverka processen som medarbetare ökar motivationen och stärker därmed kompetensutvecklingen. En framgångsrik kompetensutveckling handlar om att utveckla både individer och organisationer menar Kock (2010). Lärande på individnivå behöver inte alltid överföras till verksamhetsnivå och tvärt om. De delar som är centrala för att stödja både individer och verksamheter är; delaktighet, tillgång till tid, lärostöd, stödjande ledarskap, uppföljning och feedback. Kock (2010) menar att de företag som använder sig av integrerade strategier för kompetensutveckling åstadkommer goda resultat på både individ- och verksamhetsnivå.

Att lyfta fram de olika förutsättningarna för kompetensutveckling är viktiga för oss i vår uppsats då de både kan kopplas ihop med vårt resultat av de intervjuer vi genomfört men också den medarbetarundersökning vi analyserat.

3. Tidigare Forskning

Under denna rubrik har vi valt att skriva om den tidigare forskning som är gjord på ledarskapsmodeller, ledarskapsutveckling, medarbetarundersökningar och delaktighet hos medarbetare.

3.1. Ledarskapsmodeller

Yuan och Lee (2011) har gjort en undersökning med fokus på ledarskap och hur det hänger ihop med organisationskultur, medarbetarprestationer, ledarskapsegenskaper och hur alla dessa faktorer i sin tur påverkar ledarprestationer. Yuan och Lee använde sig av en teoretisk ledarskapsmodell med sex hypoteser i sin studie. Undersökningen var kvantitativ med ett frågeformulär som gjordes av 23 medelstora taiwanesiska företag (med fler än 30 anställda). 733 enkäter användes i tolkningen av resultatet. Resultatet visade att det var svårt att koppla ihop de olika variabelernas hypoteser med varandra. I mätinstrumentet fanns för många fel och svar som var svåra att mäta. Yuan och Lee kom i studien fram till att det fanns signifikanta skillnader mellan ledarskapsegenskaper, organisationskulturen, upplevda ledarskapsprestationer samt personliga och företagskaraktär. Den teoretiska ledarskapsmodell som Yuan och Lee använde sig av visade sig vara allt förenklad än vad de tidigare trott. Det visade sig att ledarskap i organisationer inte skall förenklas utan har fler dimensioner att ta hänsyn till än vad de tidigare trodde.

Slutsatsen som Yuan och Lee (2011) kommer fram till om att ledarskap måste ta hänsyn till flera dimensioner är relevant för vår undersökning då vi använder oss av en ledarskapsmodell i vår uppsats.

Hollenbeck, McCall och Slizer (2006) har i en brevväxling utbytt erfarenheter och argumenterat för och emot olika företags användande av ledarskaps-/kompetensmodeller. Hollenbeck och McCall menar att användandet av ledarskaps-/kompetensmodeller är problematiska då de inte antar ett kritiskt perspektiv i implementeringen av dem. De menar vidare att modellerna skapar en ”perfekt ledare” och att ledarskap i sig endast är ett verktyg för att skapa goda resultat. Hollenbeck och McCall menar att ledarskap är beroende av individen och det kan därför vara svårt att använda sig av tydliga kompetenser i en organisation för att peka på hur ledarskapet skall se ut. De menar också att det är svårt för en ledare att ha alla kompetenser som organisationen önskar.

Att lyfta fram Hollenbeck och McCalls argument kring användandet av ledarskapsmodeller är relevant för oss i vår undersökning då vi intervjuar fyra produktionsledare med utgångspunkt i en ledarskapsmodell.

Slizer svarar i sin argumentation med att ledarskaps-/kompetensmodeller kan bidra till att individer och organisationer kan förstå och utveckla sitt ledarskap. Slizer håller till viss del med Hollenbeck och McCall gällande att ledarskap beror på olika situationer och måste anpassas efter dessa. Men han menar också att man i en situation som ledare måste interagera med sina underställda och att detta skapar ledarskapet i den givna situationen. Slizer listar också att ledarskaps-/kompetensmodeller kan vara bra för organisationer för att; de specificerar olika och användbara ledaregenskaper, de erbjuder ett redskap för individer att utvärdera och utveckla sig själva samt att de erbjuder ett ramverk kring vilka kompetenser som behövs för att välja, utveckla, avveckla och förstå ledarskapseffektivitet. Ledarskaps-/kompetensmodeller bidrar till att skapa förståelse för effektivitet i ledarskap och ger också en bra grund att falla tillbaka på och kunna ha uppsikt över ledarskapet för organisationer. Ledarskaps-/kompetensmodeller kan dessutom vara användbara för organisationer för att; de bidrar till öppen kommunikation om viktiga beteenden i ledarskap, de hjälper till att peka på avvikande prestationer, de sammanför strategiska mål och organisationsmål med ledarskapet samt att modeller kan förklara hur ledare skall vara i hela organisationen (oavsett nivå). Slizer menar att ledarskaps-/kompetensmodeller är en bra start för organisationer att börja tänka och arbeta med sitt ledarskap.

De fördelar som Slizer lyfter fram är relevanta i vår uppsats då syftet med Rederiets ledarskapsmodell är just att erbjuda ett ramverk för hur Rederiets enheter skall arbeta med ledarskap, hur de skall inspirera till vidareutveckling samt hur de skall kunna välja, utveckla och avveckla ledarskap i organisationen.

Sammanfattningsvis är de tre forskarna överens om att; ledarskap är situationsberoende inte endast beroende av person. Interaktionen mellan ledare och underställd avgör hur ledarskapet utövas/upplevs. Ledarskapet beror på många olika kompetenser och kan vara svåra att applicera på alla ledare i en organisation samt att ledarskapet är beroende av kultur, både i organisationer och länder. I vår uppsats är dessa slutsatser intressanta för att Rederiets ledarskapsmodell används på alla enheter i hela världen och skall på så vis fungera lika överallt. Att lyfta fram forskarnas åsikter ger oss därför ett djup i vår undersökning och belyser att ledarskap har många dimensioner att ta hänsyn till.

3.2. Kompetensutveckling av ledare

Ellström och Nilsson (1997) genomförde en studie på små och medelstora företag i Sverige som syftade till att öka förståelsen kring kompetensutveckling och dess drivkrafter och förutsättningar. Studien visade att drivkraften för kompetensutveckling ofta påverkades av omvärldens krav och kundkrav. Att satsa på kompetensutveckling visade sig också kunna öka företagets konkurrenskraft.

En annan omständighet som Ellström och Nilsson (1997) tar upp är att under lågkonjunktur så minskade orderingångarna och med det risk för permitteringar. Företagen blev i dessa tider mer benägna till att arbeta hårdare för att utveckla verksamheten, detta gjordes då med kompetensutveckling av personalen. Anledningen till detta var bland annat ökade kvalitets- och leveranskrav från kunder, införande av ny teknik som då krävt ökad kompetens hos personalen. Studien visade att lågkonjunkturen hade påverkan på två sätt, å ena sidan så har förändringar varit tvingande för företagen att bemöta de omvärldskrav och vidare för att

utveckla verksamheten. Å andra sidan så bidrog lågkonjunkturen till att det fanns mer tidsutrymme för utbildning och utveckling av personalen (Ellström & Nilsson, 1997).

McDermott et al. (2011) gjorde en kvalitativ studie på Irland med syfte att belysa enskilda processer av ledarskapsutveckling och vad som kan påverka hur man tar sig an ledarskapsutveckling. Studien gjordes både i den offentliga, frivilliga och privata sektorn genom en kvalitativ undersökning där författarna intervjuade elva chefer. Resultatet visade att det fanns många teman som spelade roll på dels hur ledarskapet utövades och också viljan att utveckla och förbättra sitt ledarskap. Författarna presenterar resultatet med hjälp av fem teman. Det första temat som påverkar ledarskapsutveckling var personliga egenskaper där författarna diskuterade huruvida ledaren var född till ledare eller om detta var en roll man växte in i. Även hur ledares erfarenhet, drivkraft och värderingar påverkar ledarskapet och intresset att utveckla sitt ledarskap diskuterades. Det andra temat var hur ledare utvecklar personliga strategier för att uppnå balans mellan arbete och fritid. Här visade studien att många ledare hade svårt att uppnå balans, de ledare som uppnådde balans var dem som deltog i idrott och som hade tydliga linjer mellan jobb och fritid. Tredje temat handlade om emotionell intelligens, alltså hur ledarna tillämpade känslor i arbetet. Studien visade på att ledarna hanterade sina egna känslor genom avskildhet för att kunna verka och bidra till starkt känslomässigt engagemang för sina medarbetare. Fjärde temat handlade om hur dessa ledare fördelade och delegerade arbete. Resultatet visade att det kan vara av vikt att identifiera i vilken utsträckning det kan vara lämpligt att delegera arbetet och att ha en dialog om arbetet. Femte och sista temat beskrev huruvida ledarna underhöll innehållet i ledarskapet och hur man skräddarsyr sin stil. Den empiriska studien tillsammans med litteraturstudier kom fram till att det är viktigt för varje ledare att vara medveten om sin bakgrund, kontextpåverkan på ledarskapet och utifrån detta utveckla lämplig taktik för att hantera och klargöra sitt ledarskap. Ledaren måste vidare ta hänsyn till kärnan (vision och mobilisering) och sammanhang (sektorer, organisatoriska och samhällseliga) för att uppnå effekt av sitt ledarskap.

Att använda oss av McDermott et al. (2011) studie är relevant för vår undersökning för att vi undersöker de olika temana för ledarskapsutveckling i våra intervjuer med produktionsledarna. Ett av temana i Rederiets ledarskapsmodell handlar om att visa självinsikt vilket innebär hur benägen man är att utveckla sitt ledarskap. I medarbetarundersökningen har dessutom medarbetarna fått svara på bra hur de anser att sin produktionsledare är på att visa självinsikt och utveckla sitt ledarskap.

3.3. Medarbetarundersökningar och kompetensutveckling av ledare

Paul (1994) har gjort tre delstudier i Sverige på hur arbetsklimatet hänger ihop med ledarskapet kopplat till medarbetarundersökningar. Paul (1994) kommer fram till att ledarskapet är en nyckelfaktor till företagets framgång, både informella ledare som formella ledare påverkar framgången och medarbetarnas beteenden, uppfattningar och prestationer i arbetet. Ledarskapet och arbetsklimatet påverkar och utgör en viktig del av företagets inre effektivitet. Paul (1994) beskriver att medarbetarundersökningar kan vara till nytta för ledningen och produktionsledare i ett företag. Medarbetarundersökningarna innehåller ofta frågor om ledarskap och chefen/ledarens roll uppfattat från personalens sida. Medarbetarundersökningar visar inte alltid vad som hänt i ett företag utan vad som kommer att hända i framtiden. Undersökningen blir därför ett verktyg för ledningen att använda som en helhetsbild av hur det står till på företaget. Paul (1994) menar att ett förslag är att produktionschefer skall kunna använda enkäterna i planeringssamtal med de anställda, vilket då skulle kunna säkerställa resultatet av medarbetarundersökningarna på ett mer målinriktat

sätt. Åtgärderna skulle i och med ett planeringssamtal med de anställda skapa förutsättningar för utveckling som involverar medarbetarna ännu mer. Medarbetarundersökningar speglar de anställdas attityder, uppfattningar och uppfattade beteenden kring ledarskap och chefer/ledare inom företaget. Att medarbetare får vara med och påverka ledarskapet skapar arbetstillfredsställelse och även ökad motivation till att prestera (Paul, 1994). Att använda oss av Pauls (1994) studie om medarbetarundersökningar är relevant forskning i vår undersökning då vi analyserar ett resultat av en medarbetarundersökning från Båten.

Ackermann (1988) menar att medarbetarundersökningar är ett underutnyttjat verktyg för att skapa delaktighet, motivation och tillfredsställelse i arbetslivet hos anställda. Ledarskapet och företagsledningen, cheferna och inställningen hos de fackliga organisationerna är viktiga att ta del av och har ett avgörande inflytande på de anställda som man måste reda ut. Ackermann (1988) kommer också fram till i sin studie att en enkät måste vara anpassad efter organisationen och situationen som den befinner sig i för att kunna vara användbar. Ackermann (1988) påpekar att man måste prata om resultatet av medarbetarundersökningarna på olika och lägre nivåer i smågrupper. Information och delaktighet gällande enkäterna är viktiga för att kunna nå förändring och förbättring i företaget. Ackermanns (1988) slutsatser om att medarbetarundersökningar kan användas som ett verktyg för ledarskapsutveckling är en viktig del i vår undersökning när vi jämför vad medarbetarna anser om sina ledare med produktionsledarnas självuppfattning och ledarskapsmodellens utgångspunkter kring ledarskap.

Block (2003) har gjort en studie om sambandet mellan ledarskap och organisationskulturen. Undersökningen var kvantitativ med fokus på ledarskap och kultur. Undersökningen gav 782 svar från totalt 900 anställda i ett serviceföretag som arbetar med försäljning av industriutrustning runt om i USA. Resultatet av studien visade att ledarskapet hade en tydlig koppling med anställdas upplevelser av organisationskulturen. Block (2003) kom också fram till att även om ledarskap kan vara kortsiktigt för organisationer att arbeta med så skapar ledarskapet långsiktiga relationer mellan anställda och kan på så vis bygga en positiv organisationskultur. Det är därför viktigt att anställda känner sig delaktiga och engagerade till att skapa en högpresterande organisation. Att lyfta fram Blocks (2003) studie om organisationskultur och ledarskap är relevant i vår undersökning då produktionsledarna skall uppmana till engagemang hos sina anställda och utveckla sina medarbetare. Huruvida produktionsledarna lyckas med detta har medarbetarna fått svara på via den medarbetarundersökning som vi analyserat i denna uppsats.

Atwater, et al. (1995) studie om feedbackens påverkan på ledare gjorde på 978 ledare och deras 1232 medarbetare. Medarbetarna fick betygsätta och ge feedback till ledarna, ledarna fick i sin tur också utföra självutvärderingar. Resultatet visade att ledarnas uppförande blev bättre efter feedbacken från sina medarbetare. Dessutom blev ledarnas självutvärdering efter feedbacken mer lik de utvärderingar som gjorts av medarbetarna. Ledarna blev mer självmedvetna om sitt eget ledarskap efter återkopplingen från sina medarbetare. Studien från Atwater et al. (1995) är relevant i vår studie eftersom en del i Rederiets ledarskapsmodell handlar om att ledare ska kunna visa självinsikt och söka feedback. I medarbetarundersökningen får dessutom medarbetarna utvärdera sina produktionsledare.

4. Metod och tillvägagångssätt

Under detta avsnitt förklarar vi vår metod i denna uppsats. Metoden berör ämnen som kvalitativ forskning, intervjuer och vårt tillvägagångssätt för att genomföra våra intervjuer

och analysera den medarbetarundersökning vi fått tillgång till. Vi redogör också en diskussion kring vår valda analys och metod.

4.1. Kvalitativ metod, metodkombination och triangulering

Vår undersökning var kvalitativ med utgångspunkt i fyra intervjuer och en analys av en medarbetarundersökning. Samhällsvetenskaplig forskning är generellt sett kvalitativ vilket innebär att man som forskare undersöker individers upplevelser av sin verklighet (Backman, 2008).

I vår undersökning använde vi oss av både kvalitativa och kvantitativa data i våra metodval. De kvalitativa data som vi analyserade var intervjuerna. De kvantitativa data vi använde oss av var resultatet av Båtens medarbetarundersökning. En forskare som använt sig av både kvalitativa och kvantitativa data behöver inte fokusera lika djupgående på de båda metoderna, sannolikheten är snarare att man har en metod som huvudmetod och de/den andra som en underordnad metod för att kontrollera/komplettera eller skapa större förståelse (Denscombe, 2009). I vår metodkombination låg mycket fokus på ledarskapsmodellen och våra intervjuer. Men i och med att medarbetarundersökningen utgår och bygger på ledarskapsmodellen så blev ingen av metoderna underordnad den andra.

I vår undersökning valde vi metodkombination för att vi upplevde att det gav en mer fullständig bild av undersökningen. Att använda sig av fler metoder kan förbättra forskningen genom att ge en tydligare och komplett bild av det studerade området, de olika metoderna kan också komplettera varandra. De olika metoderna kan visa på olika resultat än vad endast en metod hade gjort (Denscombe, 2009). Anledningen till att vi valde metodkombination i vår uppsats var för att få en ökad träffsäkerhet. Genom att vi använt oss av olika metoder för att undersöka samma sak så får man möjligheten att kontrollera resultaten från de olika metoderna med varandra vilket kan ge en tryggare övertygelse till att resultaten är riktiga. Denscombe (2009) menar att metodkombination kan kompensera starka och svaga sidor, metodkombinationer kan kompensera en metods eventuella snedvridning och risker genom att en annan metod svarar för denna svagheten och kompenserar/kompletterar. Starka sidor och svaga sidor blir mer utsuddade. Denscombe (2009) menar vidare att genom metodkombination kan man utveckla analysen, de olika metoderna kan alltså ge tydligare data och ljus över ett forskningsområde, en ny metod kan uppstå av ett specifikt syfte som uppkommit under undersökningens gång.

Triangulering innebär enligt Denscombe (2009) att man som forskare använder sig av flera olika data, metoder eller perspektiv i sin tolkning och undersökning. Triangulering innebär att forskaren väljer att se en undersökning ut flera perspektiv. För oss har detta inneburit att vi undersökt ledarskapet utifrån medarbetarnas perspektiv, produktionsledarnas egen uppfattning om deras ledarskap och från koncernens perspektiv via ledarskapsmodellen.

4.2. Grindvakter, tillträde och urval

Denscombe (2009) menar att ”grindvakter” är nödvändiga för att kunna få tillträde till det tänkta studiefältet för att kunna skaffa sig data. Relationen mellan grindvakter och forskaren är viktigt då grindvakter står i god för forskarens ärliga uppsåt, detta kan i sin tur leda till en förbättrad tillit mellan forskare och enskilda individen/grupperna som ska undersökas. Nyckelpersoner och grindvakter har forskaren kontakt med genom hela studien, dessa nyckelpersoner har dessutom ett visst inflytande över forskningens karaktär. Forskaren bör vara observant på att tillträdet är en kontinuerlig process vid fältarbete och att omförhandlingar med grindvakter och nyckelpersoner kan uppstå (Denscombe, 2009). I vår

studie har grindvakten varit produktionschefen på Båten som varit högst behjälplig med både ge oss tillträde till medarbetarundersökningen, ledarskapsmodellen och urvalet av våra respondenter. Tack vare att en av oss uppsatsförfattare har haft en relation till Båten och dess anställda så fick vi tillgång till material och data som vi annars inte hade fått. Detta är också något som ledning har uttryckt sig om, relationen har påverkat både tillträdet och förtroendet. Vår undersökning byggde på intervjuer med fyra produktionsledare på Båten. Det finns endast fyra produktionsenheter på Båten med en produktionsledare i varje grupp. Vårt urval är därmed en form av subjektivt urval vilket innebär att våra respondenter har något specifikt att tillföra till vår studie samt att de blivit handplockade för detta uppdrag (Denscombe, 2009). Urvalet grundar sig i att vi som uppsatsförfattare har en förförståelse om vad och vilka kvalifikationer som behövs för att kunna ställa upp i denna undersökning.

4.3. Intervjuer och intervjuguide

Intervjuer lämpar sig som metod när forskaren behöver få insikt i människors uppfattning, åsikter och erfarenheter. Djupintervjuer kan också skapa en djupare förståelse om respondenters åsikter, uppfattningar och känslor. Värdet av intervjuer ligger i att ha kontakt med nyckelpersoner som kan lämna värdefull information. Intervjuer ger informationsdjup om informanterna är beredda att dela med sig av viktig information (Denscombe, 2009). För oss har det varit viktigt att genomföra djupintervjuer då vi varit intresserade av våra respondenters åsikter, tankar och uppfattningar om sitt eget ledarskap.

Intervju som datainsamling måste ta hänsyn till om det är möjligt att komma i direkt kontakt med de tilltänkta intervjuobjekten och om intervjuerna är genomförbara med de resurser som vi har i tanke på tid och resekostnader. Denscombe (2009) menar att fördelar med intervjuer är många bland annat informationens djup, det ger forskaren värdefulla insikter, det krävs lite utrustning och har en hög svarsfrekvens eftersom intervjuer är avtalade på förhand. Vi valde att genomföra fyra semistrukturerade intervjuer för att samla in information och ge oss en uppfattning av produktionsledarnas ledarskap. Våra intervjuer var avtalade med respondenterna i förhand och schemalagdes till tre timmar per person för att vi skulle få så mycket tid på oss som möjligt. Intervjuerna spelades in och tog ungefär en och en halv timme till två timmar per intervju exklusive två pauser per intervju. Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum som var bokad på respondenternas arbetsplats. Varje intervju spelades in och transkriberades kort därpå. Vi båda uppsatsförfattare deltog vid intervjuerna för att uppfatta så mycket som möjligt av dem då de var tidskrävande. Vi transkriberade två intervjuer var och valde sedan att lyssna igenom varandras intervjuer och kontrollera transkriberingarna. Vi valde också att lyfta citat från våra intervjuer i vår resultatdel, dessa citat har skrivits om från talspråk till en lättförståelig text med respondenternas andemening i åtanke. Detta med syfte att göra citaten lättöverskådliga och lättförståeliga för läsaren.

Vår intervjuguide hade drag av en strukturerad utformning eftersom vi utgick ifrån ledarskapsmodellen när vi utformade intervjuguiden (se bilaga 1). Vi valde med andra ord inte frågorna själva utan förhöll oss till Rederiets ledarskapsmodell och dess teman. Det blev en lång intervjuguide för att kunna gå in djupgående på de olika ledarskapsegenskaper som Rederiet anser att deras ledare skall ha. Våra intervjuer blev därför självskattande av produktionsledarna, de fick värdera sig i deras eget ledarskap.

Det som kännetecknar en kvalitativ intervju är att man försöker följa upp den intervjuades berättelse och få fram vad som ligger bakom samt för att få en djupare förståelse för vad det är som sägs och inte sägs (Widerberg, 2002). Den kvalitativa studien är inte så standardiserad utan har ett stort mått av flexibilitet och dynamik vilket ger utrymme för variation (Backman,

2008). Våra intervjuer var semistrukturerade vilket inneburit att vi hade färdiga frågor som utgångspunkt, men samtidigt så var vi flexibla och lät våra informanter utveckla sina tankar och synpunkter. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att de bidrar till en djupare analys då intervjuaren genom att följa upp informanternas berättelse får fram vad som ligger bakom svaret (Denscombe, 2009).

Lindelöw (2008) har gjort en kompetensbaserad intervjuguide som skulle kunna liknas med en strukturerad intervjuguide. Syftet för intervjuaren är att på ett konkret sätt uppskatta respondentens förmåga i förhållande till specifika kompetensområden som är relevanta. Med att en välgjord intervjuguide som är väl förankrad i en ledarskapsmodell minskar man riskerna för att det blir en ostrukturerad intervju och chanserna till att alla respondenterna får samma förutsättningar ökar. Intervjuguiden bör täcka alla de områden som är inkluderade i ledarskapsmodellen. Den ska vara upplagd så att de första frågorna är tydliga så att respondenten förstår de konkreta sammanhangen och lättare kan beskriva och förhålla sig till ett visst kompetensområde. Vår intervjuguide utgick som tidigare nämnt från Rederiets ledarskapsmodell och krävde av respondenten att denne förklarade för oss uppsatsförfattare hur han realiserat sitt ledarskap.

4.4. Pilotintervju

Vi genomförde en pilotintervju innan vi fastställde vår intervjuguide som låg till grund för intervjuerna. Vår respondent i pilotintervjun var en chef på Båten på säljenheten. Pilotintervjun genomförde vi för att säkerställa att våra frågor i intervjuguiden fungerade och gick att förstå samt för att ge oss en uppfattning om hur lång tid intervjuerna skulle kräva. Ejlertsson (2005) menar att pilotstudier, eller som i vårt fall en pilotintervju är bra att genomföra för att få grepp om huruvida de utformade frågorna går att förstå samt att de mäter det de är avsedda för att mäta.

4.5. Medarbetarundersökning

Rederiet genomför varje år en medarbetarundersökning på alla enheter i världen. Det är resultatet av år 2012 års medarbetarundersökning fick vi som uppsatsförfattare tillgång till och analyserade. Vi fick tillgång till en utvald del av medarbetarundersökningen som endast visade resultatet från Båtens produktionsenhet med fokus på ledarskap, de övriga delarna av medarbetarundersökningen fokuserade på bland annat produktion och prestation. Avgränsningen i medarbetarundersökningen var någonting som vi som uppsatsförfattare önskade då det var just ledarskapet vi syftade till att undersöka. Medarbetarundersökningen fick vi tillgång till från produktionschefen. Medarbetarundersökningen är ett dokument med begränsat tillträde. Denscombe (2009) definierar dokument med begränsat tillträde som interna dokument som man får tillgång till via bland annat grindvakter. Anledningen till att medarbetarundersökningen var begränsad var för att den riktade sig till produktionsledarna och dess personal. Produktionsledarna är ägare av dokumenten. Fördelarna med forskning baserad på dokument är att det är kostnadseffektivt, det vill säga man använder sig av befintligt material för att skaffa fram data. Tillträde till data i form av att man får serverat sig stor mängd användbar information till en låg kostnad. Samt att datakällan kan kontrolleras av andra eftersom dokument i allmänhet är beständiga (Denscombe, 2009). Att använda oss av medarbetarundersökningen har gett oss en bredd till vår analys och en tydlig bild av hur medarbetarna uppfattar sina chefer.

4.6. Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådet (2013) har tagit fram fyra forskningsetiska regler vi tagit hänsyn till när vi intervjuat våra respondenter. De fyra reglerna är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2013).

Informationskravet innebär att deltagarna skall medges information om syftet av intervjun och vad materialet skall användas till. Inför våra intervjuer mailades ett missivbrev ut till produktionsledarna, i detta brev redogjordes syftet med intervjun och även hur återkoppling av resultatet skulle ske till deltagarna. Produktionsledarna hade även före vi skickade ut missivbrevet blivit informerade om undersökningen av produktionschefen.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan i undersökningen. Frivilligheten till intervjun informerades i missivbrevet som mailades ut till produktionsledarna en vecka innan intervjun. Vi informerade också produktionsledarna strax innan intervjun påbörjades att den var frivillig och att de fick avbryta intervjun om så skulle önskas. Genom att påbörja intervjun samtyckte produktionsledarna till sin medverkan.

Konfidentialitetskravet är en viktig punkt i forskningssammanhang som innebär att man ska kunna säkra deltagarnas konfidentialitet. Produktionsledarna informerades både i missivbrevet och före intervjun om att de skulle vara anonyma i uppsatsen. Vi var också nog med att påpeka att ljudupptagningen som gjorde av intervjun endast skulle användas till transkribering och att ljudupptagningen därefter skulle raderas.

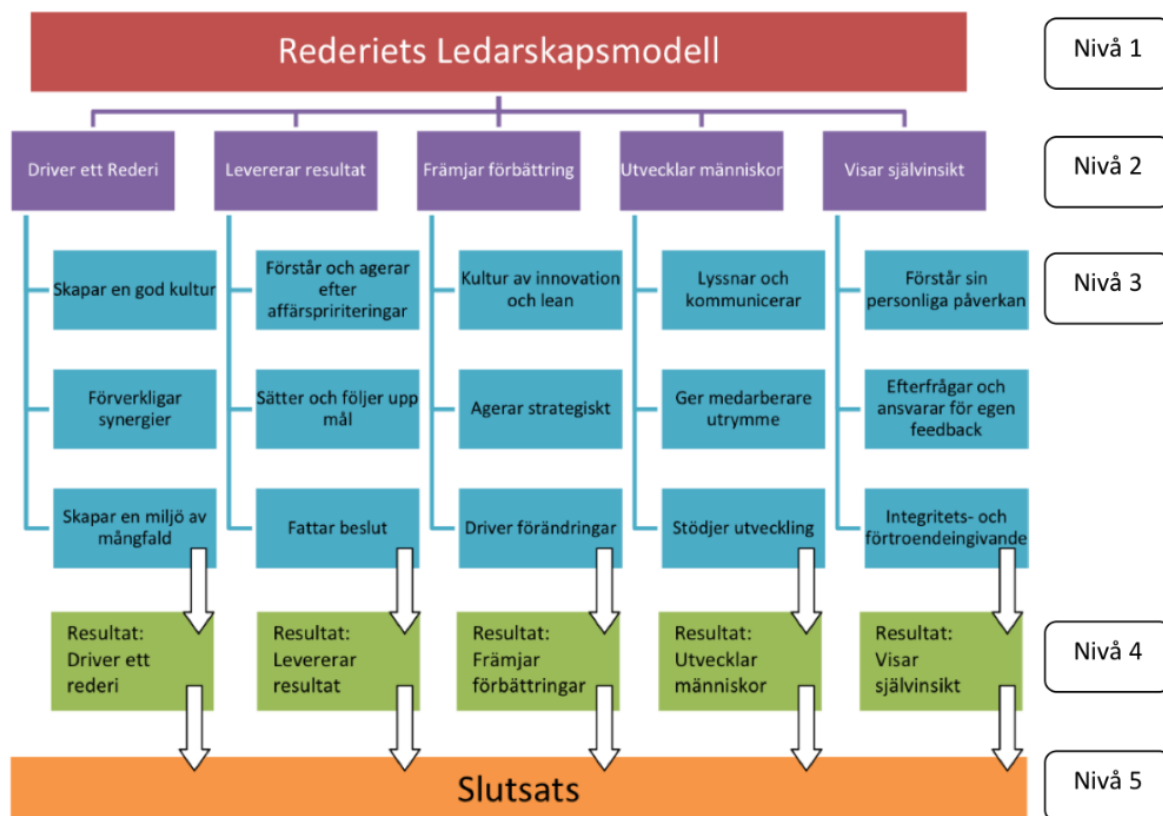
Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast kommer användas för forskningsändamålet. Vi informerade produktionsledarna om att deras uppgifter och de empiriska data inte kommer att användas i kommersiellt syfte eller andra sammanhang som inte är vetenskapliga eller kopplad till vår uppsats.

Samtliga produktionsledare samstämde om att vi fick kontakta de ifall vi hade ytterligare frågor eller behövde förtydligande av deras svar från intervjun. Likaså informerades vi dem om att det gick bra att kontakta oss om de hade ytterligare funderingar eller om de ville komplettera något svar.

4.7. Analysmetod

Vi valde att analysera vårt material efter en analysmodell (Figur 3) som utgick från Rederiets ledarskapsmodell. Analysmodellen använde vi oss av vid analys av våra intervjuer och medarbetarundersökningen.

Som analysmodellen (Figur 3) beskriver utgick vi från ledarskapsmodellen och dess fem olika teman, Driver ett Rederi, Levererar resultat, Främjar förbättring, Utvecklar människor och Visar självinsikt (nivå 2). Vi analyserade svaren från våra frågor i intervjuguiden som utgick från definitionerna i nivå 3. Rederiet har utgått från samma/liknande strategi när de utformat frågor till sin medarbetarundersökning.



Figur 3. Analysmodell.

Vi följde ledarskapsmodellen och valde att sortera innehållet i intervjuerna efter de olika ämnen och teman i ledarskapsmodellen. Detta är något som Widerberg (2002) betonar som en viktig del i en analys, då det ger en bra överblick av både materialet samt för att hitta analysråd. I och med att vi utgått och hållit oss strikt till ledarskapsmodellen i vår intervjuguide har detta gett oss en tydligare bild av vårt insamlade material till resultatredovisningen. Detta är en form av kategorisering och strukturering enligt Terkel (1977). Genom att strukturera och kategorisera får vi och läsaren en bra översikt av vårt resultat. I vårt resultat har vi sammanställt de svar vi fått från intervjuerna och sammanfattat samband/likheter och eventuella skillnader/avvikelser i de svar vi fått. Detta har i sin tur lett till vår diskussion och analys av vår metod. Detta är en form av koncentreringsmetod som Terkel (1977) beskriver är en sammanfattande metod som gör att resultatet blir strukturerat och överskådligt. När vi analyserat medarbetarundersökningen har vi använt samma analysmodell (Figur 3) som innan och valt att lyfta fram de delar i medarbetarundersökningen som vi funnit relevanta och sammankopplade med våra intervjuer och syftet med studien.

4.8. Metoddiskussion

Fördelarna med vår valda metod och tillvägagångssätt anser vi har vägt upp för nackdelarna. Denscombe (2009) menar att det finns nackdelar med metodkombination då de kan vara både kostsamma och tidskrävande. Detta har inte varit någonting som påverkat vår undersökning märkvärdigt på så vis att det varken kostat oss mer tid eller pengar. Att våra respondenter gjort dessa intervjuer under arbetstid skulle dock kunna ses som en risk och en kostnad då de inte arbetar på utsatt tid. Ledningen för Båten ser dock denna undersökning som en del av en påbörjad ledarskapsutveckling vilket på det viset inte påverkar produktionen negativt.

Denscombe (2009) menar också att det inte är säkert att fynden från de olika metoderna bekräftar varandra utan kan snarare visa på skillnader, vilket kan sätta forskaren i en

besvärlig situation men också bidra till ytterligare forskning. I vårt uppsatsarbete har de olika metoderna (intervjuer och analys av medarbetarundersökningen) endast gett oss en bredd i vår undersökning och ett djup i vår analys på så vis att vi faktiskt fått veta vad medarbetarna tycker om sina produktionsledare.

Nackdelarna med intervjuer kan bland annat vara att det är tidskrävande och intervjuareffekten kan uppstå. Med intervjuareffekten menas att informanten kan påverkas av intervjuaren vilket leder till hur informanten svarar. Svaren kan då baseras på hur informanten tror att intervjuaren vill ha svaren. Vidare så kan intervjuarens kön, ålder och etniskt ursprung dels påverka relationen mellan informanten och intervjuaren, samt att intervjuaren kan ha förutfattade meningar som kan ha inverkan på hur frågan ställs och i sin tur påverkat svaren från informanten (Denscombe, 2009). I våra intervjuer har vi ibland använt oss av ledande frågor vid de tillfällen som inte våra respondenter förstått vad vi menat. De ledande frågorna har inte påverkat resultatets tillförlitlighet då vi av våra fyra intervjuer fått individuella svar och tolkningar vilket är syftet med en kvalitativ undersökning. En av oss uppsatsförfattare har dessutom haft en god insikt i Båten och Rederiet genom verksamhetsförslagda studier under höstterminen 2012, vilket gett en förförståelse till organisationen. Från Båtens sida har förförståelsen från oss som uppsatsförfattare endast varit positiv då produktionsledarna och dess chefer kunnat referera till händelser och projekt som de arbetat med under föregående år. I och med att en av oss uppsatsförfattare inte haft någon insikt i verksamheten har blandningen av förförståelse och icke förförståelse varit en bra kombination då varken metoder, resultat eller analys av material gått för snabbt förbi. Detta har gett oss som uppsatsförfattare en djupare insikt i Båten och resulterade i att vi inte behövde få händelser, projekt eller arbetssätt förklarade för oss. De ledande frågorna som vi ställt har således bara hjälpt respondenterna att förstå vad det är för sorts fråga som vi ställt och vad de bygger på för grundläggande antaganden. Farhågorna med intervjuareffekten och ledande frågor är därmed ingenting som vi ansett att vi påverkats i denna uppsats, då vi och våra respondenter ansett att det gett ett bredare djup och skapat ett förtroende till oss som uppsatsförfattare.

Denscombe (2009) menar att trovärdigheten på dokument bör granskas och frågor bör ställas som: vem ligger bakom dokumentet, i vilket syfte skrevs dokumentet och när skrevs dokumentet? Forskaren måste göra en bedömning av framställningen av dokumentet för att kunna avgöra om den är trovärdig. Vi har som tidigare nämnt fått tillgång till en utvald del av medarbetarundersökningen hos Båten med fokus på ledarskap. Detta med anledning av att det är ledarskapet vi valt undersöka, inte prestationer hos företaget. Framställandet av medarbetarundersökningen bedömer vi som trovärdig då alla frågor fanns specificerade och ett genomsnittligt svar av alla produktionsledare gemensamt fanns redovisat. Denscombe (2009) menar att en nackdel med forskning baserade på dokument är den sociala konstruktionen, vilket betyder att framställandet av dokument kan bygga på författarens tolkningar. När vi tolkat Båtens medarbetarundersökning är vi medvetna om att vi tagit en form av tolkningsföreträde i våra kapitel Resultat, Analys och Diskussion. Detta är ett måste då vi dels inte har rätt att redovisa medarbetarundersökningen i sin helhet men också för att vi valt att lyfta de frågor och teman som varit intressanta för vår undersökning. När vi gjort detta har vi i största möjliga mån valt att redovisa fler dimensioner (i form av frågor och svar) för att få en så bred bild som möjligt av medarbetarundersökningen.

Vår valda analysmetod är strikt kopplad till Rederiets ledarskapsmodell. Nackdelar med detta kan vara att man endast checkar av resultatet av undersökningen med själva modellen. För oss har inte detta varit ett större problem då vi anser att vi kunnat lyfta en analys från vårt

resultat och hittat vissa avvikande resultat. Ledarskap i sig är dock väldigt brett, att analysen skulle vara någon form av checklista till ledarskapsmodellen är i det avseendet inte konstigt då modellen inbegriper i stort sett allt som har med ledarskap att göra. I och med att vi har med medarbetarnas uppfattningar om ledarskapet på Båten så får vi dessutom en bredd till undersökningen, det blir därmed inte en undersökning som bygger på endast våra åsikter och uppfattningar.

Det finns endast fyra produktionsenheter på Båten med en produktionsledare i varje grupp. Vi valde därmed varken bort eller lade till några respondenter i vår undersökning eftersom det endast var dessa fyra produktionsledare som fanns att undersöka som grupp, övriga enheter så som säljenheten har inte tydliga grupper av ledare med samma eller liknande uppgifter. Vårt medvetna urval har gett oss en tydligare och djupare bild av vår undersökning då både vi som uppsatsförfattare och respondenter haft en förförståelse för undersökningens ämne, det vill säga Rederiets ledarskapsmodell.

5. Resultat

Under denna rubrik redovisar vi vårt resultat i form av en medarbetarundersökning samt de fyra intervjuer vi genomfört med produktionsledarna.

5.1. Intervjuerna

Under denna rubrik presenterar vi vårt resultat från intervjuerna vi genomfört med produktionsledarna nedan kallade PL1, PL2, PL3, PL4 (individuellt), när vi redovisar generella/gemensamma resultat från alla produktionsledare skriver vi ut det som ”produktionsledarna”. Vi har kategoriserat resultatet efter de ämnen som finns i ledarskapsmodellen samt de teman som definierar ämnena i modellen. Under intervjuerna så fick varje produktionsledare peka på vilket område de behövde kompetensutveckling på (se 5.2.6)..

5.1.1. Driver ett Rederi

Skapar en god kultur:

Under intervjuerna framkom att ingen av produktionsledarna har hamnat i konflikt med Rederiets kärnvärderingar. Produktionsledarna anser sig vara bra förebilder och att de lever upp till Rederiets kärnvärderingar. PL3 menade att han använder kärnvärderingar i det dagliga arbetet i form av grupparbeten. PL1 och PL2 använder sig av kärnvärderingar under målsamtalen med de anställda då de båda anser att de kan utveckla och få ut mer information om medarbetarna när de pratar med dem individuellt. Ingen av produktionsledarna anser sig vara utsatta för mutor i sitt arbete på Båten. Produktionsledarna menar att kärnvärderingar är en form av sunt förnuft, men är medvetna om att sunt förnuft betyder olika saker för alla människor, men att man i denna verksamhet inte hamnat i konflikt med kärnvärdena. Under intervjuerna tog PL1 upp att han förstår det här med att Driva ett Rederi och följa kärnvärderingarna, men han ville ändå belysa att det kan skilja sig åt. PL1 tog upp ett exempel då han, PL3 och PC upplevde att ledarskapsutbildningen från Rederiet varit olika.

”När vi (P1, PC och PL3) gick ledarskapsutbildningen för Rederiet i höstas så var inte ens utbildningen likadan trots att den gick samtidigt. Utbildarna agerade inte likadant och då kan man undra hur det är i Kina eller Australien - hur olika är det då? Och så heter det Driver ett Rederi!”

Citat från PL1 angående att RGL varit olika för honom, PC och PL3

Förverkligar synergier:

Produktionsledarna anser att intern rörlighet är bra och vanligt på Båten. Flera av produktionsledarna har själva en historia av att ha bytt tjänster från att ha varit operatör till att bli produktionsledare till exempel. PL3 var den enda som beskrev att han arbetar aktivt med intern rörlighet i den egna gruppen. PL3 beskrev att han lät sina medarbetare byta skift och vidareutvecklas. PL1 var inne på att arbeta mer med intern rörlighet inom sina arbetsgrupper, speciellt inom en snar framtid då han skulle bli produktionsledare för ytterligare en avdelning. Där såg PL1 möjligheter att "flytta runt" medarbetare mellan de olika grupperna.

"Det är sånt tryck hela tiden, man skall inte göra stora förändringar men små kan man ju göra, det är helt okej, men att röra om för mycket som att byta mellan hård- och mjuksida det är så långt ifrån - det blir rörigt. Man orkar inte med det som människa. Det blir sådana svängar i produktionen!"

Citat från PL4 angående intern rörlighet

Under intervjuerna framkom att produktionsledarna försöker se till Båten som helhet när de fattar sina beslut, snarare än att ha med sig Rederiet. Produktionsledarna menar att besluten var mer lokalt förankrade. PL3 menade att han tänkte på helheten gällande beslutsfattande och var medveten om att Båten "bara" är en del av en stor koncern.

Produktionsledarna uppgav att de delar med sig av best practice till varandra, de ber om hjälp från varandra och delger varandra information om någonting fungerat i en grupp och som skulle kunna gynna en annan.

Skapar en miljö av mångfald:

Majoriteten av produktionsledarna menade att de använder både positiva och negativa händelser för att lyfta fram sina medarbetare. PL1, PL2 och PL4 definierade mångfald som olika nationaliteter och att det är viktigt att man som produktionsledare var medveten om att förstå bakomliggande faktorer kring religion och åsikter när man bygger sina team. Produktionsledarna var medvetna om hur grupperna och individerna fungerar och bygger sina team efter vilka personer som fungerade ihop eller inte. PL4 menade att medarbetarna kände varandra så pass bra så det var egentligen ingenting som han behövde lägga så stor vikt vid. Produktionsledarna ansåg att det är viktigt att alla på arbetsplatsen skall trivas.

"Man kan se saker på olika sätt, man har inte samma uppväxt och bakgrund. På värdegrundsdagen förra året såg man hur olika folk har haft det i sin uppväxt, hur präglad man bli på olika sätt. Man måste tänka på mångfald när man sätter ihop grupper, vissa nationaliteter går inte ihop."

Citat från PL1 angående hur han bygger sina team utifrån mångfald.

Det framkom under intervjun att PL1 tycker att Rederiet som koncern är för tillåtande och förlåtande i vissa situationer, exempelvis kring hur man hanterar problematik kring mångfaldsfrågor. PL3 försökte blanda sina grupper med mångfald i åtanke, både på plan som rörde nationaliteter och ålder.

5.1.2. Levererar resultat

Förstår och agerar efter affärsprioriteringar:

Produktionsledarna uppgav att det var viktigt för dem att träffa och hålla koll på kunderna mer än vad de gör idag. Ingen av produktionsledarna hade någon kontakt med Båtens kunder och hade därför inte så mycket kunskap om kunders behov och prioriteringar. PL2 ansåg också att det hade varit bra för hans medarbetare att åka och träffa kunder för att se vart produkterna tog vägen och hur de användes.

Produktionsledarna menar att de försöker använda sig av lönsamma överväganden när de fattar beslut om inköp eller liknande. De beskrev alla att det var viktigt för dem att tänka i termer som att företaget var deras eget eller resonera kring vilka beslut de hade fattat hemma. PL3 påpekade vikten av att medarbetarna förstår affärsprioriteringar och hur sambandet mellan Båten och Rederiet såg ut för att förstå helheten. PL3 söker på egen hand information om Båtens kunder.

”Man ska alltid köpa så billigt som möjligt. Köper du tre gräsklippare när du ska ha en?! Nej! - Det är ungefär samma sak.”

Citat PL2 angående hur lönsamma överväganden och utgifter.

Sätter och följer upp mål:

Det kom fram under intervjuerna med produktionsledarna att avvikelser rapporteras och att de utgår från företagsmålen. Produktionsledarna sätter upp individuella mål med medarbetarna under de årliga målsamtalen. Produktionsledarna återkopplar kring produktionsmålen flera gånger i veckan. PL3 arbetar aktivt med avvikelser och försöker få medarbetarna att förstå att allt skall vara avvikelser. PL4 menar att han inte behöver arbeta aktivt med att få medarbetarna att prestera.

”Avvikelser har jag infört nu med att allt ska vara avvikelser! Om det är något som inte följer standarden så ska man göra en avvikelse! Om någon inte har skyddsskor så är det en avvikelse. Har det blivit fel ska det vara en avvikelse oberoende vem det är, det blir ju tydligt att följa upp det sen.”

Citat PL3 om hur han hanterar avvikelser.

Fattar beslut:

PL1, PL2 och PL3 är inte rädd för att fatta snabba beslut de tar hellre ett beslut än inget alls. Ingen av produktionsledarna anser att de är svårt att kommunicera ut organisationens mål till sina medarbetare. PL4 anser inte att han tar några egna beslut utan fattar dem tillsammans med medarbetarna. PL1 menar att det är skillnad att kommunicera tuffa beslut mellan medarbetare och ledningen.

”Jag är inte rädd för att fatta beslut oavsett hur stora de är, jag fattar hellre ett snabbt beslut än inget alls - det är viktigt för personalen att känna att jag är beslutsam.”

Citat PL1 gällande att ta snabba beslut.

5.1.3. Främjar förbättringar

Kultur av innovation och lean:

PL3 och PL2 anser att det kan vara viktigt att se hur andra företag arbetar för att få idéer. Tillsammans med PL1 efterfrågar de studiebesök på andra företag. Alla produktionsledarna

arbetar med förbättringsgrupper där personalen får utveckla arbetssätt och metoder. Produktionsledarna uppmanar sina medarbetare att komma med nya förbättringar och förslag

”Jag är dålig på att vara kreativ, om personalen kommer med tips och idéer så kan jag oftast utveckla det. Men det är jättesvårt att få personalen att vara engagerande.”

Citat PL1 om svårigheten att få sin personal engagerad.

Agerar strategiskt:

Produktionsledarna arbetar med kortsiktiga mål för att motivera sina medarbetare. De bryter ner den stora visionen och företagsmålen i mindre etapper. Produktionsledarna menar att de kortsiktiga målen främjar också Båten ur ett långsiktigt perspektiv. Båten finns alltid med i beslutsfattandet. PL4 anser att det är svårt att tänka långsiktigt. Han tar dagen som den kommer men är medveten vad som behöver uppnås.

”Det gör man genom alla beslut man tar tycker jag, företagets anda tycker jag generellt vi har med överallt.”

Citat PL2 om beslutsfattande utifrån företagets bästa.

Driver förändringar:

Produktionsledarna anser att förändring ses som något positivt. Kommunikation sker dagligen med medarbetarna. PL1 och PL3 tycker att förändringar är bra och intressant när det händer någonting. Produktionsledarna anser att det kan vara viktigt att ta in en utomstående i förändringsprocesser om det är någonting som man inte kan lösa själv. PL2 och PL1 menar att det är viktigt för Båten att förändras för att hänga med andra företag för att inte bli ”omkörda” och klara överlevnaden. Alla produktionsledare kommunicerar dagligen med sina medarbetare i en förändringsprocess för att upprätthålla en bra kommunikation och ha svar på frågor och skapa förståelse.

”Alla måste förstå att vi måste bli bättre hela tiden. Det är inte alla med på när man pratar, en del tycker att vi har nått toppen. Men det har man ju aldrig. Jag brukar jämföra det med att det inte är någon annan som slutar förbättra sig, och slutar man med förbättringar så blir man omkörd.”

Citat PL2 angående hur han motiverar sina medarbetare att vara med och förstå förändringar.

5.1.4. Utvecklar människor

Lyssnar och kommunicerar:

Produktionsledarna anser sig vara goda lyssnare. Produktionsledarna är dock medvetna om att de kanske inte alltid är så goda lyssnare om de befinner sig i stressiga situationer eller om de är trötta.

”Det kan vara någon gång när man har för många bollar i luften då selekterar man som är viktigast och då ibland kan det bli de som blir lidande.”

Citat PL1 gällande att inte alltid vara en god lyssnare.

Produktionsledarna anser att det är viktigt med feedback, både positiv och negativ. Att visa att de själva gjort fel är någonting som de också påpekar. Produktionsledarna använder sig av mätverktyg och produktionssiffror för att återkoppla kring medarbetarnas arbeten.

”Jag kommer ju inte ut och säga till folk att de är bra utan att jag vet om det. Jag kommer aldrig ge feedback till någon som inte har levererat, varken positivt eller negativt.”

Citat PL3 gällande att feedback skall vara befogad

Feedbacken sker i olika form, i vissa fall individuellt och fall i andra i grupp. PL1 använder sig mest av återkoppling och feedback individuellt till skillnad från de andra produktionsledarna.

Ger medarbetaren utrymme:

PL2 och PL4 fattar i stort sett alla sina beslut tillsammans med sina medarbetare. Alla produktionsledare har delegerat de uppgifter som de känner att de kan delegera. Vissa av produktionsledarna vill att medarbetarna ska ta initiativ på vad de ska lära sig själva medan andra tycker att det är lite upp till produktionsledaren själv att pusha. Produktionsledarna jobbar olika med initiativtagande, vissa jobbar exempelvis med grupparbeten.

”Det går inte att pusha 20 personer och hålla koll på deras utbildningsområden, då är det bättre att hålla sig till ett par personer som man vet behöver lite extra push.”

Citat PL1 gällande att medarbetarna själva skall finna sina utvecklingsområden.

PL3 arbetar mycket med grupparbeten gällande förbättringar. Det sker under ordnade former till skillnad från de andra produktionsledarna där medarbetarna gärna får komma med nya idéer på de förbättringsmöten som finns, men under dessa möten sker ingenting ”extra” som i PL3s fall där han arrangerar en gruppuppgift och övning kring idéerna.

Stödjer utveckling:

Produktionsledarna menar att de utvecklar talanger i grupperna genom att ge de personerna fler och svårare uppgifter att ta tag i, på så vis ser de hur de personerna växer och känner sig betydelsefulla. Produktionsledarna arbetar med att motivera sina anställda genom målsamtalen. Produktionsledarna har poängterat under intervjuerna att det är svårt att satsa på kompetensutveckling då de anser sig vara underbemannade i grupperna. De tillfällen som de ligger i god fas med produktionen väljer de istället att arbeta ikapp den tid som gått förlorad snarare än att satsa på utveckling. Produktionsledarna tycker att det är viktigt att ge medarbetarna feedback för att de ser att medarbetarna mår bra av det, både positiv och negativ.

”Det är ett dilemma för det är alldeles för lite utbildning och det är för låg kompetens i grupperna. Och det är alldeles för lite tid till att utbilda men det är lite upp till mig själv för jag säger ju inte att man ska stanna/stoppa maskinerna när det går bra för att de ska lära sig utan då tycker jag ju snarare att man ska jobba ikapp det som man har fått förlorat när det har gått dåligt. Så där tänker jag lite kort. Jag kanske borde lära mig.”

Citat PL3 gällande användandet av den tid som skulle kunna användas för utbildningar

PL4 tycker att de är svårt att motivera sina anställda till att lära sig mer i och med att vissa uppgifter ligger utanför kompetenstrappan, det vill säga vad de får betalt för.

5.1.5. Visar självinsikt

Ett återkommande svar under intervjuerna är att PL saknar spontan feedback från sina chefer. Det varierar mellan de olika produktionsledarna om de söker feedback aktivt från sina chefer eller inte. Produktionsledarna söker feedback från sina medarbetare på kontinuerlig basis.

”Jag får definitivt den mesta feedbacken från min egen personal, mycket mindre från chefer. Det gör ju att jag inte känner samma uppskattning idag för det jobbet som jag gör som jag gjorde innan.”

Citat PL2 gällande avsaknaden av feedback från chefen

Hur produktionsledarna arbetar med sitt ledarskap är varierande. PL1 och PL3 utvecklar sitt ledarskap genom att gå på ledarskapsutbildningar, PL2 och PL4 tycker att det är mer värdefullt att prata med varandra (alla produktionsledarna) för att utveckla sitt ledarskap. PL2 efterfrågar teambuildning och studiebesök för att kunna bli en bättre ledare. PL4 och PL2 saknar någon att bolla idéer och få feedback från.

”En bra grej är att prata med andra kollegor i branschen och se hur andra gör. Ledarseminarium tycker jag också är värdefulla, där träffar man mycket folk inom samma erfarenheter. Det tycker jag är bättre än veckolånga kurser, då är dagseminarium och besöka andra företag bättre. Vi var på ett företag för ett tag sen och det var jätteintressant.”

Citat PL2 om att få utveckling kring sitt eget ledarskap

”Jag försöker hela tiden ta åt mig, stöter jag på problem så försöker jag alltid lösa dem och ta hjälp. Och förstå hur man löst dem tidigare på andra ställen. RGL som jag gick senast kan jag ta hjälp av och där finns det mycket tips och idéer som jag kan plocka ifrån. Men alltså man får ju 100 verktyg från en sådan utbildning men man ska komma ihåg allt och vissa saker har jag tagit direkt och använt men sedan vissa saker kommer ju senare. Men jag försöker ta åt mig av nyheter och söker information.”

Citat PL3 gällande att utveckla sina svagheter och styrkor

Det skiljer sig mellan produktionsledarna hur de arbetar med sina styrkor och svagheter. PL1 arbetar mycket med sina styrkor då en ledarskapsutbildning lyft fram att man ska fokusera på styrkor snarare än svagheter. Alla produktionsledare anser sig vara bra förebilder.

”Jag jobbar inte mycket med mina svagheter utan mer med mina styrkor som är min energi och entusiasmerar folk. I RGL ska man bara tänka positivt och jobba med sina styrkor.”

Citat PL1 gällande att arbeta med sina styrkor

”Ja alltså svagheterna försöker man ju kanske att utveckla genom att inte alltid gå den lättaste vägen utan att ta tjuren vid hornen och ta tag i problemen direkt för annars mår man inte bra.”

Citat PL4 gällande att arbeta med sina svagheter

5.1.6. Kompetensbehov och sammanfattning av intervjuerna

Under denna rubrik sammanfattar vi utfallet av vad Båtens produktionsledare själva fick belysa som områden de behöver kompetensutveckling på eller hjälp med.

Gällande temat *Driver ett Rederi* vill produktionsledarna ha hjälp med att vara kreativa och entusiasmera sina medarbetare, hur man skall hantera mångfald på arbetsplatsen samt att kunna erbjuda grundutbildning till de anställda.

”Det enda jag skulle behöva ha hjälp med det är ju utbildning, det är ju något som vi haft problem med alltid hela tiden som jag har varit är. Vi har ju aldrig fått någon kvalificerad utbildning. Vi har ju lärt oss av andra, gemene man får ju lära upp en ny kille och så, men man skulle vilja ha en utbildning för detta.”

Citat PL4 gällande att få utbildning till medarbetarna.

Gällande temat *Levererar resultat* vill produktionsledarna ha hjälp med, att förstå kunder och deras behov, mer förståelse för ekonomi samt så önskar de mer resultatåterkoppling kring bland annat kassationer, ledtider och produktionsmål.

”Man ser ju bara det man tillverkar här sen så ser man inte längre. Våra produkter är ju inget som används av gemene man heller. Våra produkter används ju i fabriker och så det är ju ingenting som alla använder utan det är speciella grejer.”

Citat PL2 om önskemål att få träffa kunder.

Gällande att *Främja förbättringar* vill produktionsledarna ha hjälp med att bli bättre på att motivera medarbetare och få fler resurser i form av tid och personal.

”Den slimmade organisationen gör så att vi ligger på smärtgränsen, jag började med 23 medarbetare och har efter semestern bara 15 kvar. Men vi har bara dragit ner 20 % volymmässigt. Det krävs resurser för att utveckla folk för att kunna jobba med 5S, lean handlar om att kunna göra små förbättringar hela tiden men då måste man också ha utrymme för det och det har vi inte just nu.”

Citat PL1 om svårigheter att utbilda personal på grund av för lite resurser

Gällande temat att *Utveckla människor* vill produktionsledarna ha hjälp med att erbjuda utbildning till sina medarbetare, få fler resurser i form av tid och personal, kunna erbjuda temadagar, aktiviteter, teambuilding till sina medarbetare för att skapa starkare team. Samt att kunna se skillnad på individers psykologiska problem och arbetsrelaterade problem.

”Vi hade teambuilding för 5 år sedan, det var typ lagövningar genom att lösa uppgifter ihop utanför jobbet, typ ta sig över broar där fick man verkligen samarbeta. Sådana saker var jättebra, tyvärr blir det bara någon

gång och sen blir det inte mer, men det är sådant som svetsar samman grupper jättebra, men det hinner man inte med på normal arbetstid.”

Citat PL2 om önskemål kring teambuildning för medarbetarna

Gällande att *Visa självinsikt* så efterfrågar produktionsledarna mer feedback från sina chefer spontant, istället för att söka den samt att se andra produktionsenheter inom Rederiet.

”Jag söker ju feedback. Det är kul att veta hur det går, bra och dåligt. Oftast så frågar jag ju! För människor är ju så att de inte vill berätta om dåliga saker. Men det är väl den delen som kan bli bättre, mer öppenhet.”

Citat PL3 om att få söka feedback från sina chefer.

5.2. Medarbetarundersökningen

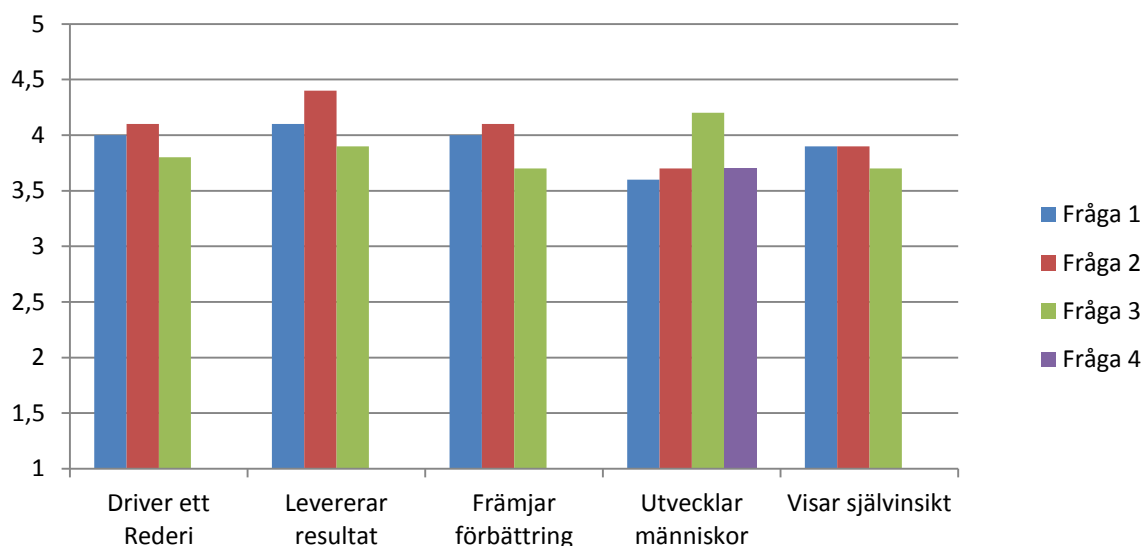
Under denna rubrik har vi valt att lyfta fram de frågor i medarbetarundersökningen som går att koppla ihop med resultatet från våra intervjuer. Alla frågor i medarbetarundersökningen handlar om hur medarbetarna uppfattar sina ledare och dessa frågor är kopplade till de teman som finns i ledarskapsmodellen.

Medarbetarundersökningen var gjord på en intervallskala vilket inneburit att det inte funnits någon nollpunkt samt att varje steg på skalan varit lika stora. Värdena var mellan 1-5 där 5 var det högsta värdet och 1 var det lägsta värdet på intervallskalan. Av 90 anställda svarade 85 personer vilket gav en svarsfrekvens på 94,4% . Resultatet som vi fått tillgång till att visa här var på de fyra produktionsledarna gemensamt, inte individuellt.

Vi valde att ange resultaten enligt de värden som rapporterats från Båten. En del frågor hade en spridning mellan svaren vilket betyder att det kan ha varit svar som varierat tydligt mellan 1 och 5 på intervallskalan. På de frågor som spridningen funnits valde vi att ange detta samtidigt som vi visat medelvärdet för frågorna. Vi har angett tre frågor från varje tema i medarbetarundersökningen förutom i temat Utvecklar människor där vi valde fyra frågor då detta tema hade fått större fokus i medarbetarundersökningen.

Sammanfattningsvis visar resultatet av medarbetarundersökningen att temana Driver ett Rederi och Levererar resultat är medarbetarna överens med varandra och anser inte att deras produktionsledare missköter sig på något vis. Under Främjar förbättring, Utvecklar människor och Visar självinsikt finns det dock spridning mellan svaren vilket tyder på utvecklingsmöjligheter.

I nedan följande rubriker (5.1.1. t.o.m. 5.1.5.) beskriver vi det resultat som Tabell 1 visar. Resultatet visas inom parantes med beskrivning på om resultatet innehöll någon spridning. De olika staplarna representerar frågorna under varje tema (se till höger i Tabell 1).



Figur 4. Diagram över medelvärden för utvalda frågor om produktionsledarnas förmågor i medarbetarundersökningen utifrån ledarskapsmodellen.

5.2.1. Driver ett Rederi

Resultatet (Figur 4) för Driver ett Rederi visar generellt höga siffror mellan 3,8 och 4,1 med endast en stapel med spridning.

Fråga 1: Min chef agerar alltid i enighet med Rederiets kärvärderingar (4,0 utan spridning)

Fråga 2: Min chef ger alla medarbetare likvärdiga möjligheter oberoende kön, etnicitet, ålder, religion eller sexuell läggning (4,1 utan spridning)

Fråga 3: Min chef bygger team där olika synsätt tas till vara (3,8 med spridning)

5.2.2. Levererar resultat

Resultatet (Figur 4) för Levererar resultat innehåller generellt höga siffror mellan 3,9 och 4,4 med endast en stapel med spridning.

Fråga 1: Min chef bidrar till att jag vet vad som krävs av mig (4,1 utan spridning)

Fråga 2: Min chef förklarar mål och prioriteringar (4,4 utan spridning)

Fråga 3: Min chef fattar beslut även i osäkra situationer (3,9 med spridning)

5.2.3. Främjar förbättringar

Resultatet (Figur 4) för Främjar förbättringar visar generellt höga siffror mellan 3,7 till 4,1 med spridning mellan svaren.

Fråga 1: Min chef frågar efter min uppfattning när det gäller jobbet (4,0 med spridning)

Fråga 2: Min chef verkar för en kultur som främjar löpande förbättringar (4,1 utan spridning)

Fråga 3: Min chef är en förebild i förändringsarbetet (3,7 med spridning)

5.2.4. Utvecklar människor

Resultatet (Figur 4) av att Utveckla människor visar på generellt höga siffror mellan 3,6 och 4,2 med spridning på alla frågor utom en.

Fråga 1: Min chef bidrar till att jag känner mig engagerad i arbetet (3,6 med spridning)

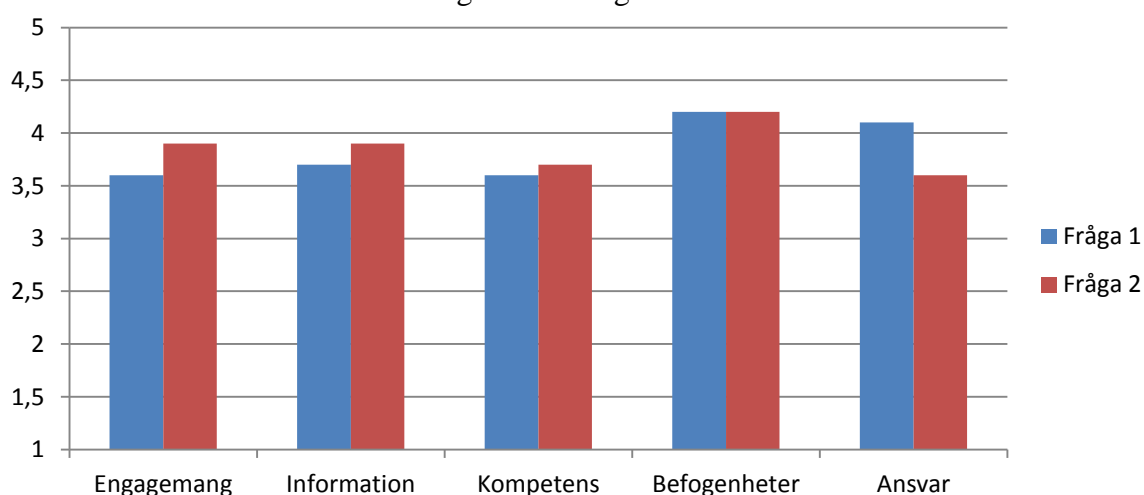
Fråga 2: Min chef bidrar till att jag känner mig informerad i arbetet (3,7 med spridning)

Fråga 3: Min chef låter mig ta egna initiativ i arbetet (4,2 utan spridning)

Fråga 4: Min chef ger mig konstruktiv feedback (3,7 med spridning)

Under temat Utvecklar människor har medarbetarna också fått svara på frågor gällande engagemang, information, kompetens, befogenheter och ansvar. Frågorna handlar om att medarbetarna anser att deras chef kan hjälpa dem att vara engagerade i arbete, hållas informerade, kompetensutvecklas, ges frihet att skapa egna initiativ och se till att medarbetarna vet vilket ansvar de har. Frågorna har precis som tidigare besvarats genom alternativ mellan 1-5 där 1 har lägst värde och 5 högst värde (se Figur 5). De olika temana engagemang, information, kompetens, befogenheter och ansvar definieras utifrån olika frågor som kategoriserats utifrån medarbetarundersökningen och temat Utvecklar människor.

- Engagemang innehåller frågor som rör hur en produktionsledare skapar engagemang och intresse för arbetet till medarbetarna.
- Information innehåller frågor som rör hur produktionsledaren skapar förutsättningar för medarbetare att ta till sig och få information inom verksamheten.
- Kompetens handlar om hur man som produktionsledare skapar förutsättningar för sina medarbetare att utveckla sin kompetens i arbete.
- Befogenheter rör frågor som handlar om hur man som produktionsledare bidrar till att ens medarbetare får mandat och befogenheter i arbetet.
- Ansvar handlar om att man som produktionsledare förmedlar en transparens kring ansvar och instruktioner kring förväntningar i arbetet.



Figur 5. Diagram över medelvärden på utvalda frågor från medarbetarundersökningen, fokus på prestation.

Alla staplar i Figur 5 representerar medarbetarnas uppfattningar om deras produktionsledare. Alla områden utom Befogenheter hade en spridning mellan svaren. Detta innebär att medarbetarna är överens om att deras produktionsledare litar på dem och låter dem ta egna initiativ och ansvar. Lägst resultat får Kompetens som också innehåller en spridning mellan svaren, det innebär alltså att medarbetarna inte är överens om huruvida deras produktionsledare bidrar till deras kompetensutveckling och befintliga kunskaper.

5.2.5. Visar självinsikt

Resultatet (Figur 4) av Visa självinsikt visar generellt höga siffror mellan 3,7 och 4,0 med blandad spridning.

Fråga 1: Min chef är medveten om sin personliga påverkan på andra (3,9 utan spridning)

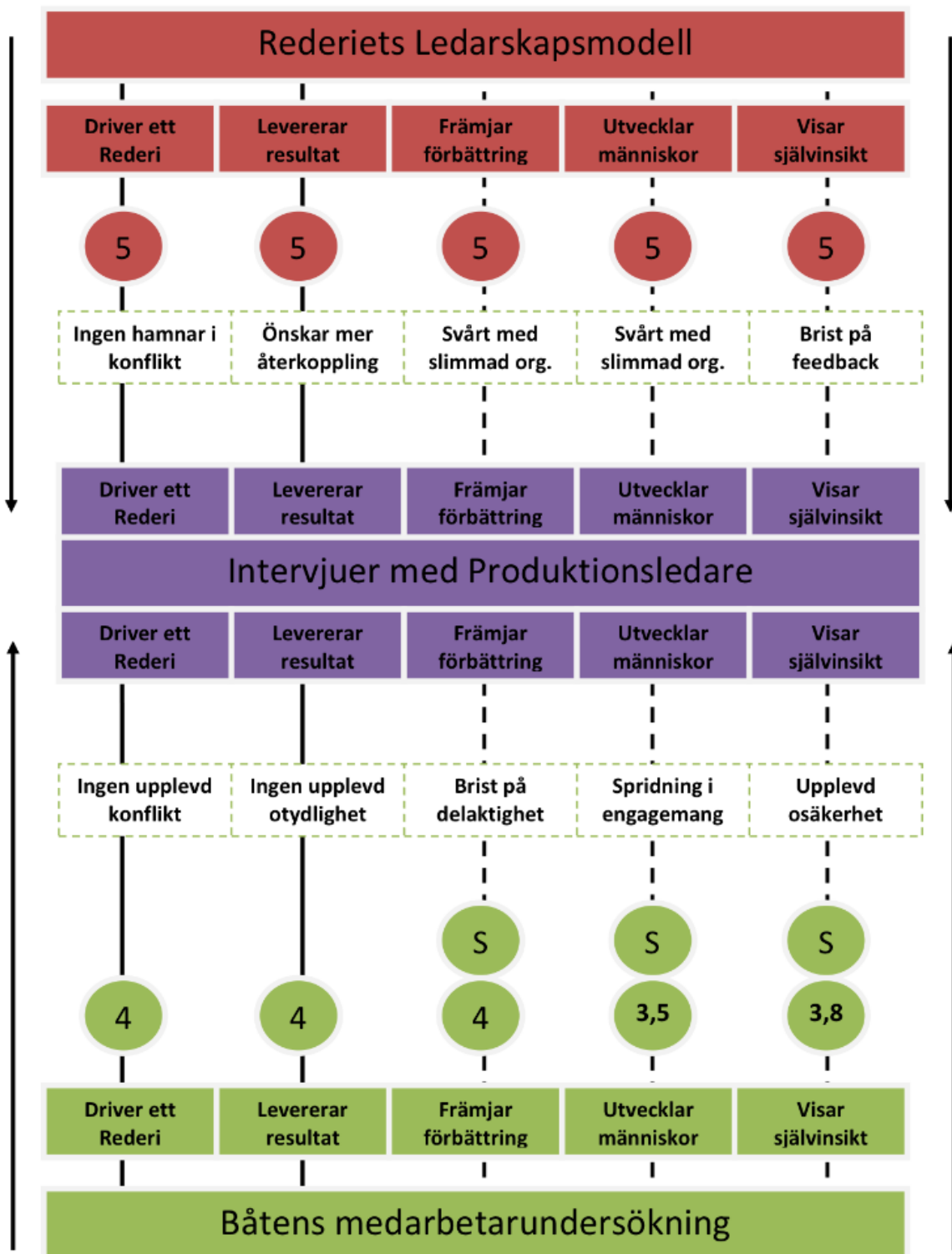
Fråga 2: Min chef söker aktivt och uppskattar feedback (3,9 med spridning)

Fråga 3: Min chef bygger upp förtroende (3,7 med spridning)

6. Analys

Under denna rubrik redovisar vi analysen av vårt resultat från medarbetarundersökningen och de fyra intervjuer vi genomförde med produktionsledarna. Analysen i sin tur är kopplat till tidigare forskning samt den teoretiska referensram vi utgått från. Vi har utformat en kompetensinventeringsmodell (Figur 6) för hur ledarskapet hos produktionsledarna ser på Båten och vart det eventuellt finns motsättningar mellan Rederiets ledarskapsmodell, produktionsledarnas och medarbetarnas uppfattningar om ledarskapet.

Kompetensinventeringsmodellen visar Rederiets ledarskapsmodell och dess teman. Vi har valt att kvantifiera de olika temana likt medarbetarundersökningen med 5 som högsta nivå på intervallskalan. Ledarskapsmodellen är visionen om hur ledarskapet skall fungera på Rederiet och Båten, därför har vi valt att sätta det högsta värdet (5) på intervallskalan (se cirklarna). Kompetensinventeringsmodellen visar också Båtens medarbetarundersökning utifrån redovisade teman i vårt Resultat. Vi redovisar här ett kvantifierat genomsnitt för hur medarbetarna upplever sina chefer (se cirklarna). Cirklarna med ett S i betyder att det finns spridning mellan svaren. Rederiets Ledarskapsmodell ska sedan möta produktionsledarnas egen uppfattning om deras ledarskap. De vita rutorna mellan ledarskapsmodellen och produktionsledarna redovisar därför det eventuella gapet mellan ledarskapsmodellen och produktionsledarnas uppfattningar. De vita rutorna mellan medarbetarundersökningen och produktionsledarna visar de eventuella skillnader i uppfattning mellan medarbetarnas och produktionsledarnas uppfattningar om ledarskapet. Mellan de olika nivåerna, från ledarskapsmodell till medarbetarundersökning har vi gjort linjer. Om linjen är streckad betyder det att visionen inte går ihop med medarbetarnas och produktionsledarnas uppfattning om hur ledarskapet skall se ut i förhållande till Rederiets ledarskapsmodell. Om linjen inte är streckad, går uppfattningarna inte isär mellan några parter. I nedan följande rubriker (6.1-6.6) följer en fördjupad presentation av vår analys kopplad till Kompetensinventeringsmodellen.



Figur 6. Kompetensinventeringsmodell.

6.1. Driver ett Rederi

I stort sett alla produktionsledare har koll på Rederiets kärnvärderingar och har inte heller hamnat i någon konflikt med dem. De anser sig vara goda representanter av kärnvärderingarna på grund av detta. McDermott et al. (2011) menar att det är viktigt för en ledare att känna till den kontext man befinner sig i samt kärnan av det man skall uppnå för att

kunna skapa effekter av sitt ledarskap. Detta är någonting som medarbetarna också upplever stämmer överens med verkligheten. I medarbetarundersökningen är just kopplingen mellan ledarskapet och Rederiets kärnvärderingar starka.

Granberg (2012) och Northouse (2004) menar att ledarskapet är en process som påverkas av situationer som skapas tillsammans med medarbetarna. Detta menar också Jackson och Parry (2008) vilket vi kan se av vårt resultat. I resultatet av medarbetarundersökningen ser vi att medarbetarna inte alltid upplever att deras chef tar hänsyn till olika synsätt och erfarenheter. I våra intervjuer har vi dessutom fått olika svar på hur man tacklar att lyfta fram olika synsätt och individer i skapandet av team.

6.2. Levererar resultat

Ledarskapsmodellen utgår från olika perspektiv av kompetensutveckling vilket Ellström (1992) framställer. Det tekniskt-rationella perspektivet går in i temat Levererar resultat. Syftet med detta perspektiv är att skapa resultat och få resultaten att vara en del av vardagen. Detta är någonting som framgår tydligt i våra intervjuer där produktionsledarna poängterar att de följer upp sina mål, sätter tydliga mål för organisationen som går i linje med organisationen och sedan omvandlas till grupp och individmål. I medarbetarundersökningen ser vi att detta stämmer överens med medarbetarnas svar då de håller med sina produktionsledare om att de sätter mål som är tydliga och följer upp dem. Medarbetarna vet också vad som krävs av dem.

Det prestationsorienterade ledarskapet som Wolvén (2000) lyfter fram i Path-Goal-teorin förmodar vi har haft ett stort fokus för produktionsledarna på Båten då linjen mellan Rederiets ledarskapsmodell och medarbetarnas uppfattningar går ihop med produktionsledarnas ledarskap. Både produktionsledare och medarbetare vet att Båten måste leverera resultat för att överleva som produktionsenhet. Ellström och Nilssons (1997) studie i små och medelstora företag är intressant för oss då Båten under de senaste åren har arbetat med kompetensutveckling och varit tvungna att möta omvärldens krav på grund av lågkonjunkturen. Rederiets ledarskapsmodell har också skapats under denna tidsperiod vilket kan peka på att lågkonjunktur leder företag till tvingad utveckling.

6.3. Främjar förbättring

Ellströms (1992) konflikt-kontrollperspektiv kring kompetensutveckling belyser att det kan finnas motsättningar mellan arbetsgivare och arbetstagare gällande kompetensutveckling. Detta är någonting som produktionsledarna belyser, då de eftersöker kompetensutveckling för sina medarbetare samt förbättringsåtgärder för produktionen. De menar att detta kan vara svårt att få ihop med tanke på att de är ont om personal och att tiden inte räcker till. Därmed går inte kraven från Rederiet och Båten ihop med uppfattningen hos medarbetarna. I medarbetarundersökningen ser vi att medarbetarna anser att deras chef främjar en kultur av ständiga förbättringar. Men samtidigt så visar medarbetarundersökningen en spridning på frågor om att deras chef är en förebild i förändringsarbete. Detta tror vi kan gå ihop med vad produktionsledarna sagt gällande avsaknaden av resurser.

PL2 lyfte i sin intervju att många av medarbetarna förstår varför Båten måste förbättras tydligare idag än vad de gjorde tidigare. Kock (2010) menar att ett yttre förändringstryck kan ligga till grund för att företag förbättras. PL2 menade att omvärlden har ställt högre krav på Båten och att medarbetarna förstår vikten av att inte bli omkörd i utvecklingsarbete. Wolvén (2000) menar att ett transformellt ledarskap handlar om att få medarbetare att förstå hur de skall kunna nå mål som ligger utanför deras egna intresse. En ledare behöver därför omvända

och få sina medarbetare att förstå vikten av att företagsmål för att bli motiverade till att prestera. Produktionsledarna på Båten har med andra ord använt sig av en del transformativa ledarskapstekniker när det handlar om att förstå att Båten måste förändras och förbättras för att nå de mål som finns för att vara lönsamma.

6.4. Utvecklar människor

Jackson och Parry (2008) poängterar att det är viktigt att skapa utveckling tillsammans i grupper, vilket var någonting som varit viktigt för några av Båtens produktionsledare. Teambuilding har varit viktigt för Båtens produktionsledare att kunna arbeta med för att utveckla arbetsgrupperna men att resurser i form av tid och personal till detta saknas.

Gällande Ellströms (1992) humanistiska perspektiv för kompetensutveckling innebär bland annat att mål skall vara individanpassade eller gruppanpassade för att kunna utveckla människor. Detta är någonting som framkommer från våra intervjuer där alla produktionsledarna i sina målsamtal med sina medarbetare reder ut kompetensbehov för den enskilde samt utvecklingsmöjligheter. Det skapas alltså utifrån medarbetaren själv och dennes behov och vilja, inte från ledningens sida. I medarbetarundersökningen kan vi se att det är en hög spridning på de frågor som är ställda utifrån kompetens. Det skiljer sig alltså mellan hur de anställda uppfattar att deras chef skapar kompetensutvecklingsmöjligheter för dem. Jacobsen och Thorsvik (2008) belyser också vikten av att en medarbetare skall vilja utvecklas, huruvida medarbetarna har en vilja av att utvecklas kan inte något resultat redovisa, men att deras produktionsledare inte skapar tydliga möjligheter för kompetensutveckling kan vi utläsa av medarbetarundersökningen.

Alla produktionsledarna har poängterat att de är viktigt att utveckla sina medarbetare, de menar dock att detta är svårt då det saknas resurser. Kock (2010) menar att det är viktigt med delaktighet när man skall satsa på kompetensutveckling. Det kan därför vara svårt för produktionsledarna att skapa utrymme för kompetensutveckling av sina medarbetare i och med avsaknad av resurser. Kock (2010) belyser att det är viktigt att medarbetare är delaktiga i kompetensutvecklingar detta påverkar inställningen till kompetensutvecklingen vilket i sin tur leder till resultatet av kompetenssatsningen. Kock (2010) menar också att det är viktigt att ledningen stödjer kompetensutveckling för att de skall vara möjliga att genomföra. I medarbetarundersökningen ser vi att medarbetarna är överens om att deras chefer ger dem utrymme att ta egna initiativ. Detta är någonting som produktionsledarna också poängterat i intervjuerna att det är viktigt att medarbetarna vet om att produktionen inte får stanna, men att de är fria att ta egna initiativ kring utveckling och förbättringar.

Alla produktionsledare delegerar det arbete som de kan. De har försökt att delegera så mycket som möjligt vilket är någonting som McDermott et al. (2011) menar kan vara viktigt för att skapa dialoger om arbete. Båtens produktionsledare menar att delegering av ansvar skapar engagemang hos de som får fler/nya/svårare uppgifter att ta sig an. I medarbetarundersökningen ser vi att det är en spridning på frågor som rör engagemang i arbetet. Detta kan bero på att produktionsledarna väljer medarbetare att delegera till, alla kan med andra ord inte få fler uppgifter. Wolvén (2000) menar att ett deltagande ledarskap kan hjälpa medarbetare att övervinna hinder för att nå målen inom en organisation. På Båten så är produktionsledarna medvetna om att information och deltagande är viktigt för deras medarbetare att kunna och vilja prestera.

En av uppgifterna under den ledarskapsutbildning (RGL) som några av Båtens produktionsledare gått har de fått med sig olika gruppövningar att använda sig av i sina

produktionsgrupper. PL3 är den enda som beskriver att han satsat på detta. PL1 ansåg att det var svårt för honom att få medarbetarna engagerade. Att skapa delaktighet är någonting som är viktigt menar Block (2003) för att utveckla organisationers prestationer. Ledarskapet har en tydlig koppling mellan upplevelser av organisationskulturen och därför kan gruppuppgifter som PL3 använder sig av skapa ett större engagemang och delaktighet i verksamheten, samt en större förståelse för vad man skall producera.

6.5. Visar självinsikt

Granberg (2012) och Northouses (2004) teorier om att ledarskap är en process och att det uppstår inom en grupp går i linje med vårt resultat av vad produktionsledarna sagt om hur de söker feedback från sina medarbetare och på så vis utvecklas som ledare tillsammans med dem.

Alla produktionsledare söker aktivt feedback men önskar att den kom mer spontant från deras chefer. Detta är någonting som Kock (2010) menar är viktigt för att lärande ska kunna uppstå. Feedback, uppföljning, handledning och mentorskap som är kopplade till arbetsituationer är viktigt för alla, även för produktionsledarna. För att produktionsledarna ska kunna utvecklas är det viktigt att de inte glöms bort. Medarbetarna har fått svara i medarbetarundersökningen på frågor om hur deras chef söker feedback. Svaren har gett höga resultat men med spridning, vilket kan kopplas ihop med att produktionsledarna söker feedback på olika sätt.

Medarbetarna har svarat med spridning på frågor om deras chef ger dem feedback. Resultaten av frågor gällande feedback har varit relativt låga i jämförelse med andra frågor. Detta kan ha att göra med att produktionsledarna är villiga och intresserade av att förbättra sitt ledarskap och de ser att feedback är en nyckel till förbättring, men att de söker feedback på olika sätt. Atwater (1995) menar att feedback och självutvärdering är viktig. Att medarbetare utvärderar sina ledare är någonting som ger ledare insikt i deras ledarskap och hjälper dem att få liknande uppfattningar om hur de beter sig.

McDermott et al. (2011) menar att drivkrafter bakom att vilja utveckla sitt ledarskap är viktigt. Detta skiljer sig mellan Båtens produktionsledare. En del av dem tycker att de behöver utvecklas och är medvetna om att ledarskapet är en process som dels skapas ihop med grupperna men som också är ett eget ansvar. McDermott et al. (2011) menar att det är viktigt för en ledare att ha balans mellan fritid och arbete. Detta kopplar vi ihop med våra frågor i intervjuerna gällande att man som ledare kan vara professionell och ärlig i sitt arbete. Alla produktionsledare menar att de kan vara ärliga och att deras personligheter inte skiljer sig från deras professionella roll som produktionsledare. McDermott et al. (2011) menar också att det är viktigt att man som ledare inte blir känslomässigt involverad i problem som kan uppstå på arbetet. Detta är ingenting som Båtens produktionsledare haft problem med, några har använt sina känslor som verktyg för att skapa förtroende till sina medarbetare, men detta skall inte ha påverkat ledarskapet negativt. Att skapa förtroende till medarbetarna är någonting som medarbetarna håller med om i medarbetarundersökningen, dock med spridning på svaren. Detta kan bero på vilka personer som aktivt pratar om problem med sin chef. McDermott et al. (2011) menar att det är viktigt för en ledare att vara medveten om sin bakgrund och kontextpåverkan av sitt ledarskap. Detta menar vi att några av Båtens produktionsledare är, då de poängterat att de har koll på sina svagheter, styrkor, attityder och fördomar i arbetet. Det skiljer sig dock mellan produktionsledarna hur man arbetar med detta och vilka strategier man väljer för att utveckla detta. I medarbetarundersökningen har medarbetarna svarat på frågor gällande om deras chef är medveten om sin påverkan på andra.

Det är en spridning på svaren som vilket vi kan tolka är ett resultat av att produktionsledarna väljer olika strategier för att utveckla sig själva.

6.6. Kompetensbehov

Kock (2010) menar att det är viktigt att utveckla individer och organisationer i en verksamhet. Delaktighet, tillgång till tid, lärostöd, stödjande ledarskap, uppföljning och feedback är viktigt. Produktionsledarna har pekat på kompetensbehov hos dem själva men också hos grupperna för att kunna utvecklas i sitt ledarskap och för att kunna stödja sina medarbetare i deras kompetensutveckling. Produktionsledarna menar att det saknas resurser i form av tid och produktionspersonal. Avsaknaden av tillgång till tid är något som Kock (2010) menar kan hindra kompetensutveckling.

7. Diskussion

Under denna rubrik har vi valt att diskutera utfallet av vårt resultat och vår analys tillsammans med den teoretiska referensram och den tidigare forskning vi valt. I detta kapitel diskuterar vi möjligheter för Båten att förbättras samt våra slutsatser kring just medarbetarundersökningar, ledarskapsmodeller och kompetensutveckling. Ambitionen är att ge svar på vår problemformulering och syftet för uppsatsen.

Vår diskussion är starkt kopplad till vår kompetensinventeringsmodell. I diskussionen har vi kopplat ihop modellen med Ellströms (2004) två logiker kring utveckling och utförande. Den tydliga koppling vi kan göra inledande är att temat Driver ett Rederi och Levererar Resultat är kopplade till Utförandelogiken, samt att de tre resterande temana Främjar förbättring, Utvecklar människor och Visar självinsikt är kopplade till Utvecklingslogiken. Främjar förbättring, Utvecklar människor och Visar självinsikt är också de teman som vi ser att Båten behöver fokusera på i framtiden då kopplingarna mellan medarbetarna, produktionsledarna och Rederiets ledarskapsmodell inte är så starka.

7.1. Medarbetarundersökningar

Schou (2007) menar att medarbetarundersökningar måste ha en stark koppling till företagets strategiska inriktning och en stark förankring i företaget. Om vi jämför ledarskapsmodellen och medarbetarundersökningen så har Rederiet aktivt valt att låta dem gå i samma tema, med samma rubriker, uttryck och formuleringar. Detta gör att de olika verktygen blir lättare att följa och förstå då de skapar en igenkänningsfaktor och ”hör till” organisationen.

Paul (1994) menar att ledarskap är en nyckelfaktor till företagets framgång och påverkar samt utgör en viktig del av företagets inre effektivitet. Schous (2007) lista på samband mellan medarbetarundersökningar och företags hantering av HR-frågor är någonting som vi kan se från vårt resultat. Ser vi till Kompetensinventeringsmodellen så kan vi utläsa att det på Båten finns starka samband mellan medarbetare och företagets kultur (Driver ett Rederi), det finns också starka samband mellan medarbetarna och resultatiniaktning (Levererar resultat). Däremot så är inte kopplingen lika stark mellan medarbetarna och hanteringen av ett motiverande arbete och arbetssituationer som vi kopplar till temat Utvecklar människor.

En av våra problemformuleringar var; *Hur kan man arbeta vidare med ett resultat från en medarbetarundersökning för att utveckla ledare?*

Paul (1994) menar att produktionschefer skall kunna använda resultat från medarbetarundersökningar i målsamtal med sina medarbetare. Åtgärderna skulle i och med

målsamtalen kunna skapa förutsättningar för utveckling som involverar medarbetarna ännu mer.

Medarbetarundersökningen visar resultat med spridning på hur upplevelsen av hur produktionsledarna söker feedback. Vi tror som tidigare nämnt i analysen att spridningen i svaren kan bero på att produktionsledarna söker feedback på olika sätt. Genom att arbeta med medarbetarundersökningar och låta ledare utveckla sitt ledarskap utifrån vad deras medarbetare anser om dem menar Atwater et al. (1995) är ett bra verktyg för att utveckla ledare och komma överens inom organisationen om vad som behöver förbättras/förändras. I framtiden kan det därför vara bra för produktionsledarna att verkligen ta vara på vad deras medarbetares uppfattar om dem i sökandet efter feedback. Det kan också vara viktigt att ta medarbetarnas åsikter om deras produktionsledare till en högre nivå, det vill säga till produktionschefen och där diskutera möjligheterna för produktionsledarna att få feedback. I och med att medarbetarna påverkas och påverkar sina ledare i kompetensutveckling så är det viktigt att lyfta resultat från medarbetarundersökningen från en nivå till en annan. Här anser vi att vår kompetensinventeringsmodell (Figur 6) spelar en stor roll där produktionsledarna på ett tydligt sätt kan arbeta vidare med resultatet av medarbetarundersökningen i kombination med sin egen uppfattning om sitt ledarskap.

7.2. Förutsättningar för kompetensutveckling

Ellström (1992) menar att alla perspektiv för kompetensutveckling kan behövas för att kunna skapa konsensus kring kompetensutveckling. Vi ser att ledarskapsmodellen har stora fördelar då den har med alla perspektiv för kompetensutveckling. Båten har då alla förutsättningar för att kunna satsa på kompetensutveckling då ledarskapsmodellen är tydlig och ger möjligheter till detta.

Kock (2010) lyfter fram hur viktigt det kan vara med olika förändringstryck. Något som vi uppmärksammat under våra intervjuer är att många produktionsledare har en inställning om överlevnad kring produktionen. Kommunikationen till medarbetarna hanteras på ett sätt så att de ska förstå att Båten är den del av en koncern och behöver producera och ta ansvar för sin enhet för att kunna överleva. Båten har en historia av att ha fått flytta mellan två olika produktionsenhetsgrupper inom Rederiet där man i den ena skulle satsa på utveckling, annars kunde detta leda till avveckling. Båten lyckades undvika avveckling, vilket bidragit till att de fått flytta till en annan produktionsenhetsgrupp där man inte längre behöver oroa sig över avveckling på samma sätt. Detta har satt spår i produktionsledarna och deras medarbetare då de inser hur viktigt det är för Båten att finnas kvar som produktionsenhet för Rederiet. Ellström och Nilsson (1997) menar att kompetensutveckling kan uppstå i lågkonjunkturer då företaget blir mer eller mindre tvingade till att utvecklas för att överleva och klara av kundernas krav. Detta är vad som hänt på Båten i och med flyttarna mellan produktionsenhetsgrupperna hos Rederiet.

Ledningen på Båten har efterfrågat denna undersökning av kompetensbehovet hos produktionsledarna. Detta är något som har kommunicerats på ett sätt där produktionsledarna fått reda på syftet med vår undersökning och hur den skall kunna hjälpa dem. Att syftet med undersökningen kommunicerats tydligt och att incitamenten kommer från ledningen är något som Kock (2010) poängterar är viktigt för att kompetensutveckling skall lyckas.

En av våra problemformuleringar till denna uppsats var: *Vilka är förutsättningarna för produktionsledarna att kompetensutvecklas?*

Vi anser att om en produktionsledare inte känner att han har möjlighet att satsa på kompetens av sina medarbetare kommer detta i sin tur att avspeglas på medarbetarna som då inte känner att de behöver kompetensutvecklas för att tiden inte finns. Det kan då påverka produktionen och resultaten i en negativ riktning. Detta kan i sin tur leda till att ledare inte heller kan utvecklas. Kock (2010) lyfter fram att det är viktigt att medarbetare är delaktiga i satsningar på kompetensutveckling, både när det gäller individer och verksamheter. Företag som använder sig av integrerade strategier för kompetensutveckling lyckas med dessa både på individ och verksamhetsnivå. Något som PL3 lyfte i sin intervju var att det är svårt att satsa på kompetensutveckling hos medarbetarna då produktionen måste gå framåt och då går före sådana satsningar. Vi menar att även om det finns ett kompetensutvecklingsbehov hos produktionsledarna så måste man hänga med och utveckla medarbetarna för att glappet mellan dem inte skall bli så stort. Om det inte sker någon förändring hos medarbetarna utan endast för produktionsledarna kan det vara svårt att kompetensutvecklas på båda planen. Medarbetarna måste få känna att de är delaktiga i kompetensutvecklingen för att kompetensen på individnivå skall kunna föras över till verksamhetsnivå, detta skapar också motivation och engagemang hos medarbetarna (Kock, 2010). Så som det ser ut idag så måste medarbetarna ansvara för sin egen kompetensutveckling, vilket är något som kommer fram av medarbetarundersökningen och intervjuerna med Båtens produktionsledare.

Kock (2010) menar att för att kompetensutveckling skall kunna genomföras så behövs feedback, återkoppling och tid för lärande. Idag saknas detta för produktionsledarna i form av feedback från deras chefer. PL2 lyfte i sin intervju att han inte känner samma uppskattning för det arbete han utför idag som han gjorde förr. Att få återkoppling behöver förbättras tydligt för att Båtens skall kunna nå upp de kompetensbehov som de i slutändan väljer att satsa på.

7.3. Ledarskapsmodeller och kompetensutveckling av ledare

Yuan och Lee (2011) har kommit fram till att det kan vara svårt att skapa ledarskapsmodeller och kompetensmodeller för att det finns så många olika dimensioner av ett ledarskap. I vår intervju med PL1 menade han att de ledarskapsutbildningar som Rederiet stått för (RGL) har varit olika. Detta tror vi visserligen beror på att ledarskap är individ- och situationsberoende vilket också leder till att en ledarskapsutbildning som skall se likadan ut i Indien som i Sverige kommer att se annorlunda ut i de olika länderna och vid olika tillfällen. Detta går också i linje med vad Yukl (2013) menar om att ledarskapsdefinitioner skiljer sig på lika många sätt som det finns ledare. Detta betyder att det därför kan vara svårt att definiera hur ett ledarskap i en så stor koncern som Rederiet skall fungera då alla människor är olika, situationer är olika och kulturer skiljer sig åt. Hollenbeck och McCall (2006) menar också att ledarskapsmodeller inte är tillräckligt kritiska. Detta kan vi hålla med om gällande Rederiets ledarskapsmodell. I och med att den är så bred i sin utformning och tillåtande är det svårt att hitta avvikande beteenden hos ledare. PL1 nämnde i sin intervju att han tyckte att Rederiet var lite för snäll och tillåtande i situationer rörande mångfald, det vill om det skulle uppstå motsättningar. Slizer (Hollenbeck et. al. 2006) menar dock att en ledarskapsmodell kan skapa förståelse för ledare att förhålla sig till vilka kompetenser och beteenden som skall finnas inom en organisation. Detta är syftet med Rederiets ledarskapsmodell. Vi anser att det är bra att organisationer satsar tydligt på ledarskap och visar hur man vill arbeta med detta och utveckla kompetenser.

Yukls (2013) definition av ledarskap som en process där man motiverar och influerar sina medarbetare till att få en organisation att lyckas och definieras är någonting som vi tycker

stämmer överens med Rederiets ledarskapsmodell. Alla teman i ledarskapsmodellen handlar om just detta. Att Driva ett Rederi, Leverera resultat och Främja förbättringar handlar om att effektivisera och få Båten att lyckas som företag. Med hjälp av temana; Utveckla människor och Visa självinsikt kan produktionsledarna arbeta med att influera, motivera och möjliggöra för medarbetarna på Båten att uppnå effektivisering och lönsamhet.

En av våra problemformuleringar i denna uppsats var: *Hur kan man använda sig av Rederiets ledarskapsmodell för att utveckla ledare?*

Vi tycker att det är helt rätt att ha en ledarskapsmodell att följa och kunna luta sig tillbaka på. Men det krävs att man återkopplar till denna för att den skall kunna vara användbar. Att använda sig av Kompetensinventeringsmodellen som verktyg kan vara till hjälp för att skapa en visuell bild om hur medarbetarna uppfattar sina ledare kopplad till ledarskapsmodellen. Att sedan som chef diskutera detta tillsammans med produktionsledarna och reda ut de eventuella skillnaderna mellan vision och medarbetares uppfattningar kan tydliggöra kompetensbehov och förutsättningar för detta.

7.4. Utförande och utveckling

Ellström (2004) lyfter fram de olika logikerna gällande hur företag kan välja att utvecklas eller utföra arbete. På Båten har man inga problem med att utföra arbete, det vill säga Leverera Resultat. Däremot är det svårare att utveckla strategier för att främja förbättringar då produktionsledarna skall hålla sig till en slimmad organisation vilket leder till att tid och resurser saknas för förändrings/förbättringsarbetet. Vi tror att det kan vara viktigt att Båten börjar fokusera på mjuka värden av förändring och förbättring så som motivation, engagemang och teambuilding vilket är något som produktionsledarna efterfrågar. Ellström (2004) menar att standardiseringar så som Båtens förbättringsgrupper kan hindra upptäckten av förändring. Även om förbättringsgrupperna på Båten fungerar kan det vara bra att se över vilket fokus grupperna har. Konsekvensen av att bara fokusera på hårda värden som påverkar produktionen kan leda till att man inte ser de mjuka värdena som har minst lika stor påverkan på effektivitet.

Gällande att vara prestationsorienterade i ledarskap (Wolvén, 2000) så har Båtens produktionsledare lyckats med detta i och med att de är duktiga på att leverera resultat. Medarbetarundersökningen och produktionsledarnas självuppfattning om vad som krävs av dem i form av produktionsmål är tydliga. Produktionsledarna har lyckats få sin anställda att veta vad som krävs av dem för att få arbetet gjort. I det prestationsorienterade ledarskapet så kommer också ämnen som att se till en helhet in, det vill säga att man tänker på Rederiet i sitt beslutsfattande och följer Rederiets kärnvärderingar. Detta är någonting som medarbetarna och produktionsledarna är överens om.

En av våra problemformuleringar till vår uppsats var: *Vilket fokus skall Båten välja för sina ledare i kommande kompetensutvecklingar för produktionsledarna?*

Målsamtalen med medarbetarna sker en gång om året, vi tror dock att det kan uppstå kompetensbehov under tiden vilket kan ha påverkat resultatet av medarbetarundersökningen. Beroende på vilket stadium av kompetensutveckling den anställda var i vid deltagandet av medarbetarundersökningen kan detta ha påverkat resultatet. Ledare behöver anpassa sitt ledarskap efter medarbetarens mognad och vilja enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), detta tror vi kan vara svårt om man endast har målsamtal en gång om året.

Vi förstår att det kan vara problematiskt att ha fler målsamtal under året i och med att det i en produktionsgrupp kan finnas 40 medarbetare. Men att istället satsa på teambildning och andra aktiviteter där medarbetarna får utvecklas tillsammans. Behovet av kompetens kan då minskas för att man träffas och utvecklas inom former som inte är strikt kopplade till produktion, de mjuka värdena kan då komma fram. Detta var någonting som PL2 lyfte fram under intervjuerna som något positivt inslag som han saknade idag. Det är också viktigt att poängtera att det inte är tiden i kvantitet som är viktigt när det gäller att satsa på kompetensutveckling utan kvaliteten, det vill säga hur man utnyttjar och fyller tiden som är det centrala (Kock, 2010).

I och med att behovet av utveckling finns under temana Främjar förbättring, Utvecklar människor och Visar självinsikt så bör fokus för kompetensutveckling för Båten i framtiden vara på just utvecklingens logik. Att satsa på utveckling innebär att utforska nya perspektiv på arbetssätt, skapa lärdom och erfarenheter och tillsammans experimentera (Ellström, 2004). Det som Båten behöver fokusera på för framtiden är att skapa delaktighet, engagemang och möjlighet till återkoppling för både medarbetare och produktionsledare på Båten. När PL3 har upplevt brist på engagemang och delaktighet i sina förbättringsgrupper har han ”korsbefruktat” grupperna för att de ska kunna lära sig av varandra. PL3 har också försökt att dela med sig av gruppövningar till andra produktionsledare. Detta är något som skulle kunna göras på kontinuerlig basis för att skapa utbyte mellan produktionsledare som i sin tur kan främja utveckling för både produktionsledare och medarbetare. Att arbeta med utveckling förutsätter enligt Ellström (2004) feedback och delaktighet vilket innebär att produktionsledarna måste leda och bli ledda när det gäller kompetensutveckling.

7.5. Slutsatser

Det övergripande syftet med denna uppsats var att göra en kompetensinventering på ett ledarskap hos produktionsledare med utgångspunkt i en ledarskapsmodell och medarbetarundersökning.

Båtens produktionsledare behöver utvecklas inom att Främja förbättringar, Utveckla människor och Visa självinsikt. Produktionsledarna pekar själva på att de måste få fler resurser i form av tid och produktionspersonal, de känner inte att de kan uppnå de förbättringar och utveckla sina medarbetare när organisationen är så slimmad. Att visa självinsikt är någonting som alla produktionsledare arbetar med men som de själva önskar hjälp kring genom feedback från sina chefer. Rederiets ledarskapsmodell skall gälla över hela Båten och produktionsledarna pekar alla på en brist i feedback från sina egna chefer. Det är bra att satsa på att utveckla en grupp av ledare på Båten, men alla ledare bör vara medvetna om deras påverkan på andra. Precis som produktionsledarna bör utveckla sina medarbetare till att nå högre mål så bör produktionsledarna få samma möjligheter.

Vi anser att alla förutsättningar för att satsa på ledarskapsutveckling finns på Båten, stödet från ledningen finns, samt verktyg, viljan och motivationen från medarbetare och produktionsledarna själva. Det som saknas är resurser i form av tid och produktionspersonal samt feedback.

Gällande medarbetarundersökningar så anser vi att Båten arbetar bra med den medarbetarundersökning som de använder sig av. Att den är integrerad med både målsamtal och går i samma tema som ledarskapsmodellen är en fördel då det skapar igenkänning. Någonting som Båten däremot skulle kunna tänka på i framtiden är att använda sig mer av resultaten från medarbetarundersökningen då forskning tydligt visat på att medarbetare är

duktiga på att utveckla sina ledare genom bedömning. I framtiden kan det vara bra om Båten använder sig av Rederiets ledarskapsmodell i kombination med medarbetarundersökningen likt Kompetensinventeringsmodellen som vi utformat i denna undersökning som en kvalitetsförsäkran och jämförelse mellan medarbetarnas uppfattningar och visionen om ledarskapet. När det gäller att arbeta med själva ledarskapsmodellen kan det vara nyttigt för alla produktionsledare att tillsammans med varandra och sina chefer prata om modellen och hur de skall uppfylla dess syfte. Om produktionsledarna använder sig av Kompetensinventeringsmodellen och tillsammans diskuterar deras produktionsgrupps resultat så finns det möjlighet till jämförelse mellan varandra. Att produktionsledarna pratar igenom tillsammans om hur de skall kunna kompetensutvecklas skapar lärande på deras arbetsplatser och man kan då tillsammans hitta nya arbetsformer och dela med sig av erfarenheter. Kompetensinventeringsmodellen kan med fördel också användas som ett underlag för att utforma handlingsplaner för hur man som produktionsledare kan arbeta vidare med vissa utvecklingsområden så som teambildning etc.

Rederiets ledarskapsmodell uppmanar ledare till att dela med sig av best practice och erfarenheter från arbetet, detta tror vi behöver standardiseras för produktionsledarna och deras chefer, att man på kontinuerlig basis går igenom förbättringsmöjligheter som berör det individuella ledarskapet. Vissa av produktionsledarna har genomgått Rederiets ledarskapsutbildning, vi tror att det kan vara nyttigt att tillsammans med andra på företaget som gått igenom denna utbildning diskuterar kring olika verktyg att använda sig av från utbildningen för att utveckla sina arbetsgrupper. Gällande att produktionsledarna behöver arbeta mer med att Visa självinsikt så tar produktionsledarna hjälp av varandra idag. Detta bör ske under mer strategiska former där produktionsledare tillsammans diskuterar vad de behöver utveckla och behöver hjälp med. Här finns det också möjlighet för produktionschefen att vara delaktig och se utvecklingsbehov för produktionsledarna.

I och med att Båten har bytt produktionsenhetsgrupp har företaget blivit mer medveten om att det är viktigt att utvecklas. Förändringstrycket har blivit tydligare och då är det viktigt att skapa större delaktighet och förståelse för de förändringar som sker. PL2 poängterade att hans arbetsgrupp förstått tydligare varför man behöver hänga med i utvecklingen. Vi tror därför att det kan vara viktigare att belysa för medarbetare varför kompetensutveckling sker och i vilket stadium av utvecklingen man befinner sig så att man få kontinuerlig feedback och uppföljning då fler personer är inblandade i processen.

Fokus för kommande kompetensutvecklingar av produktionsledarna på Båten bör ligga på att skapa strategier för delaktighet, engagemang, samt för feedback och uppföljning. PL3 har satsat på att skapa grupparbeten på sin arbetsplats med sina medarbetare. Detta är en metod som inte får gå förlorad, då det skapar engagemang, delaktighet och ger möjlighet till feedback. I dessa grupper har medarbetarna själva kommit fram till förbättringar och på så vis utvecklat både arbetssätt, sig själva och sin produktionsledare. Detta är en strategi som Båten med fördel kan använda sig av i andra sammanhang och i alla sorters grupper. Vi tror att det kan vara nyttigt för produktionsledarna själva att korsbefrukta sina olika grupper och kanske testa sitt ledarskap på andra grupper för att se ”om gräset är grönare på andra sidan”. Gällande att skapa engagemang hos de anställda så skapar ansvar engagemang hos anställda. Att låta en medarbetare bli mer ansvarig för någonting arbetar redan produktionsledarna med, detta skulle man kunna utnyttja mer och för fler anställda för att skapa större delaktighet. Men detta kräver att individen själv vill vara med och utvecklas. Någonting som är viktigt är också teambuilding för medarbetarna och produktionsledarna för att skapa engagemang och tillit till varandra.

Sammanfattningsvis bör fokus för Båten och dess ledarskapsutveckling ligga på att använda Kompetensinventeringsmodellen i kombination med workshops där produktionsledarna pratar om sin ledarskapsutveckling, best practice, delar med sig av erfarenheter, samt pratar om användande av grupparbeten och verktyg från RGL. Under dessa workshops/möten kan också produktionschefen finnas på plats för att utbyte av feedback och återkoppling skall kunna ges. Dessa möten behöver struktureras och standardiseras för att kunna genomföras till en början. Men fokus skall inte ligga på tiden utan innehållet, det vill säga kvalitet framför kvantitet.

7.6. Kritisk reflektion och generaliserbarhet

En av oss uppsatsförfattare har haft en djupare inblick i Båten. Detta har påverkat resultatet, både i intervjuerna men också i tolkningen av medarbetarundersökningen. Detta har dock inte varit negativt från varken uppsatsförfattarnas håll eller Båten. Den ena uppsatsförfattaren har haft god kontakt med respondenterna vilket byggt ett förtroende till båda uppsatsförfattarna. Vi som uppsatsförfattare har inte fått några ledtrådar kring vilket resultat vi skulle tänkas komma fram till från Båtens sida, trots den förförståelse som funnits. Den förförståelse uppsatsförfattarna har med sig i denna undersökning är av positiv karaktär då arbetsprocesser, interna uttryck och organisationens värderingar inte behövts förklarats.

Ledarskapsmodellen är en väldigt omfattande modell, och vi som uppsatsförfattare har satt oss in ordentligt i den. I och med att den är så omfattande har det ibland varit svårt att sammanfatta den, den har dock inte varit svår att förstå för oss. I och med att modellen är så bred är det inte mycket som faller utanför, inga avvikande beteenden eller handlingar. Detta försvårar på ett sätt vår analys då den inbegriper så många dimensioner. När detta skett har det varit svårt för oss att vara kritiska till ledarskapsmodellen då den är tillåtande på så många plan. Ett alternativ till vidare fokus skulle i så fall vara att endast fokusera på ett område. Samtidigt vet vi att ledarskap inte endast handlar om att till exempel leverera resultat, utan innehåller många dimensioner. Därför har vi valt att undersöka dem alla.

Under avsnittet tidigare forskning har vi inte funnit så många olika undersökningar kring just medarbetarundersökningar. Vår slutsats är att detta är ett relativt nytt fenomen (från 1990-talet i Sverige) och att forskning på fältet inte riktigt kommit ut. Teorier om medarbetarundersökningar och dess påverkan på företag lyfts dock fram i den teoretiska referensramen.

Vi anser att vår undersökning är pålitlig då vi styrker våra argument med tidigare forskning och teorier kring vårt uppsatsämne. I och med noga ifrågasättande av metodval och noggranna förberedelser anser vi att undersökningen svarar ärligt gentemot de resultat vi kommit fram till. Den intervjuguide vi skrivit låter vi dessutom vara med som en bilaga (Bilaga 1) i denna uppsats för att skapa pålitlighet till undersökningen.

När det kommer till frågan om generaliserbarhet, så anser vi att det är intressant att ställa oss frågan, vad vi har tillfört den arbetsvetenskapliga forskningen med denna undersökning och våra slutsatser?

I och med att vi endast intervjuat fyra produktionsledare på Båten så kan detta vara svårt att applicera i ett större sammanhang eftersom att vi endast undersökt en produktionsenhet inom Rederiet. Men i och med att Rederiets ledarskapsmodell och medarbetarundersökningen ser likadan ut på alla produktionsenheter så svarar vår Kompetensinventeringsmodell (Figur 6)

för en form av verktyg som är möjlig att använda på alla produktionsenheter inom Rederiet. På så vis blir den också generaliserbar eftersom Rederiet finns på 130 enheter i världen. Produktionsledarnas åsikter har inte heller skiljt sig så mycket från varandra vilket styrker en form av generaliserbarhet för Båten. Det hade givetvis varit önskvärt att intervjua produktionschefen i denna undersökning för att få ett ännu bredare perspektiv till denna undersökning. Tiden till detta har dock inte funnits för varken oss uppsatsförfattare eller Båten som verksamhet. Vi anser att vi till det arbetsvetenskapliga studieområdet bidragit med vår Kompetensinventeringsmodell då den med fördel skulle kunna användas på fler enheter inom Rederiet men också inom andra verksamheter. För att använda sig av kompetensinventeringsmodellen anser vi att det krävs en utformad ledarskapsmodell eller uppfattning om hur ledarskapet skall se ut för att kunna ha en vision att sträva efter. Det är också önskvärt med en medarbetarundersökning med fokus på ledarskap, samt tid till reflektion av det egna ledarskapet. På så vis blir Kompetensinventeringsmodellen användbar för ytterligare verksamheter än bara Båten.

7.7. Förslag till vidare forskning

Vår ambition med denna undersökning har varit att ge en överskådlig bild av hur produktionsledarskapet på Båten ser ut samt att göra en kompetensinventering av ledarskapet. Ett förslag är att fokusera på varje tema i ledarskapsmodellen och undersöka dem grundligt. Nedan följer förslag på forskningsområden för varje tema i Rederiets ledarskapsmodell:

- Drivet ett Rederi: Värdegrund, företagskultur, omvärld, värdeskapande HR, employer branding, mångfald
- Levererar resultat: Omvärldsanalys, affärsstrategier, beslutsfattande
- Främjar förbättring: Lean produktion och andra arbetsorganisationer, förändringsarbete, innovation
- Utvecklar människor: Kommunikation, motivation, utvecklingsarbete, personlighetstyper, feedback och lärande
- Visar självinsikt: Motivationsteorier, feedback, lärande, personlighetstyper

I och med att Rederiets ledarskapsmodell är så pass bred faller många ämnen bort. Vi tror därför att det skulle behövas mer undersökning på Båten för att få en tydligare bild. Det hade varit önskvärt att få med produktionsledarnas chefer i en kommande undersökning också för att få ett bredare perspektiv likt en 360-undersökning.

Referenser

- Ackermann, K-F. (1988) Organizational surveys and participative management approaches, I; Tyson, Ackermann, Domsch & Joynt (red.) *Appraising and exploring organisations*, Croom Helm, New York
- Atwater, L. Rooush, P. & Fischtal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership, *Personnel psychology*, 48, 35-59
- Backman, J. (2008), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur AB, Lund
- Block, L. (2003), The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 6, 318-334
- Denscombe, M. (2009), *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur AB, Lund
- Ejlertsson, G. (2005), *Enkäten i praktiken*, Studentlitteratur AB, Lund
- Ellström, P-E. (1992), *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Nordstedts Juridik AB, Stockholm
- Ellström, P-E. (2004), Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet, I; Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.) *Lärande och förändring i organisationer, om pedagogik i arbetslivet*, Studentlitteratur AB, Lund
- Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997), *Kompetensutveckling i små och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier och effekter*, Linköping CMTO och Institutionen för pedagogik och psykologi, Universitetet i Linköping, LiU-PEK-R-199
- Granberg, O. (2012), *PAOU - personaladministration, HRM och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Stockholm
- Hollenbeck, P. G. McCall, M. W. & Slizer, R.F. (2006), Leadership competency models, *The Leadership Quarterly*, 17, 398-413
- Jackson, B. & Parry, K. (2008), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. SAGE Publication, London
- Jacobsen, D-I, & Thorsvik, J. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur AB, Lund
- Kock, H. (2010), Kompetensutveckling på arbetsplatsen – sammanfattade slutsatser och reflektioner. I; Kock, H. (red.), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*, Studentlitteratur AB, Lund
- Lindelöw, M. (2008), *Kompetensbaserad personalstrategi*, Natur och Kultur AB, Stockholm
- McDermott, A. Kidney, R. & Flood, P. (2011) Understanding development: learning from leaders, *Leadership & Organizational Development Journal*, 32, 4, 358-378
- Northouse, P.G. (2004), *Leadership – theory and practice*, Sage, London
- Paul, A-S, (1994) *Organisationsutveckling genom medarbetarundersökningar, en personalekonomisk utvärdering*, Personalekonomiska institutets skriftserie nr 1994:2, Stockholms Universitet, Företagsekonomiska institutionen, Stockholm
- Schou, P. (2007), *Medarbetarundersökningar: som ett verktyg för företagsstyrning och förändring*, Studentlitteratur AB, Lund
- Terkel, S. (1977), *Working*, Penguin Books, London
- Vetenskapsrådet. (2013), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Vetenskapsrådet, Stockholm, Hämtad 9 maj 2013 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Widerberg, K (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur AB, Lund
- Wolvén, L-E. (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur AB, Lund
- Yukl, G. (2013), *Leadership in organizations*, Pearson Education Limited, Essex

Yuan, C-K. Lee, C-Y. (2011) Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 123 – 136

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor

- Hur länge har du arbetat här?
- Hur länge har du haft denna befattning?
- Hur mycket vet du om Rederiets ledarskapsmodell?
- Har du gått SGL? När?
- Anser du dig vara en bra förebild?
- Lever du som du lär?

Driver ett Rederiet

Skapar en "Safety-First"-kultur, lever enligt Rederiets kärnvärderingar och agerar som en förebild

- Hur/på vilket sätt främjar du Rederiets kärnvärderingar; fair play, team spirit och open mind? I vilka situationer är de användbara, hur?
- Hur/på vilket sätt integrerar du kärnvärderingar i det dagliga arbetet? Ge exempel.
- Hur/på vilket sätt använder du dig av Rederiet sätt att göra affärer och deras code of conduct?
- På vilket sätt är du en representant för Rederiets kärnvärderingar? Lever du som du lär (i arbetet), ge exempel. (Inom safety first, alltså miljötank och hållbara affärer.)

Förverkligar synergier inom Rederiet

- Hur/på vilket sätt söker och delar du information, kunskap och erfarenheter på din arbetsplats, ge exempel?
- Hur delar du med dig av de goda exemplen (best practice) över organisationen? Vilka förutsättningar har du? Ge exempel.
- Hur ofta har du med Rederiet i åtanke i ditt beslutsfattande? Hur? Exempel?
- Hur/ på vilket sätt uppmanar du till intern rörlighet? Hur ser du på intern rörlighet, bra dåligt? När kan det bara bra/dåligt? När gjorde du detta senast?

Skapar en miljö av mångfald och inkludering

- Hur ser du på mångfald? Vad betyder mångfald för dig?
- När ser du att mångfald kan vara nyttigt? Hur bygger du dina team, men grund i hög mångfald?
- Hur lyfter du fram dina medarbetare erfarenheter, bakgrunder och perspektiv i det dagliga arbetet?

Sammanfatta utfallet av intervjun och ställ frågor kring respondentens egna utvecklingsområden och behov!

Utvecklar medarbetare

Lyssnar och kommunicerar öppet, rakt och ger återkoppling

- Anser du att du är en aktiv lyssnare? Finns de situationer när du inte är en aktiv lyssnare? När, exempel?
- På vilka sätt motiverar du dina underställda till att prestera i sitt dagliga arbete? Ge exempel?
- Hur uppmuntrar du och återkopplar kring deras prestationer?
- När ger du återkoppling?
- I vilka situationer och på vilket sätt kan det krävas en konstruktiv kritik?

- I vilka situationer och på vilket sätt kan det krävas bra feedback?

Ger medarbetare utrymme och frihet att agera

- På vilka sätt skapar du ett klimat där dina medarbetare tar egna initiativ?
- På vilka sätt använder du dig av exempel från vardagsarbetet för att lära dina medarbetare? Både bra och dåliga exempel? Ge exempel?
- Hur mycket av dina arbetsuppgifter kan du delegera? Hur, när? Vill du delegera? Får du?
- Kan du försäkra att beslut som fattas är tagna på lägsta möjliga nivå, hur kommunicerar du detta? Ge exempel?

Stöder teamens och individernas utveckling, genererar energi

- Kan du ge exempel på hur du stötta processer av lärande, det vill säga utveckling av medarbetare?
- På vilket sätt utvecklar/främjar du talanger i din arbetsgrupp?
- På vilket sätt stöttar du dina medarbetare och din arbetsgrupp till att nå deras fulla potential? Ge exempel.
- Hur på vilket sätt får du dina medarbetare att känna sig betydelsefulla och en del av det dagliga arbetet?
- Kan det bli samma person som får uppmärksamhet, hur tackla?

Sammanfatta utfallet av intervjun och ställ frågor kring respondentens egna utvecklingsområden och behov!

Levererar resultat

Förstår och agera enligt affärsprioriteringar

- Hur stor koll har du på era kunder och deras framtida behov, samt drivkraften bakom dessa? Ge exempel?
- Träffar du interna respektive externa kunder? Är det något du anser viktigt för dig som PL?
- Hur använder du dig av lönsamma överväganden gällande utgifter och ser till företagets nytta och behov när du fattar beslut? Kan du ge exempel?
- Hur/på vilket sätt kommunicerar du starka/tydliga och skyndsamma processer gällande problemlösning för att få arbetet gjort? Kan du ge exempel? Kan du ta snabba beslut?

Sätter ambitiösa mål, genomför och följer upp

- Hur/på vilket sätt arbetar du för att skapa ett klimat som driver, initierar och uppnår resultat? Ge exempel?
- Hur på vilket sätt sätter du tydliga individuella och/eller grupp-prestationsmål baserade på företagsmålen, ge exempel.
- Hur/ på vilket sätt försäkrar att tiden och resurserna är i linje med organisationens mål, ge exempel.
- Hur/ på vilket sätt följer du upp mål? Ge exempel på mål du följt upp.
- Hur agerar du på avvikelser i arbete? Kan du ge exempel?

Fattar beslut även i osäkra situationer

- Hur/ på vilka sätt tar du beslut som går i linje med organisationens mål?
- Hur agerar du i komplexa/svåra situationer när det gäller att ta beslut som går i linje med organisationens mål?

- Anser du dig vara en snabb beslutsfattare?
- Är du risktagande i ditt beslutsfattande?
- Hur kommunicerar du dina beslut till dina underställda och organisationen? Skillnad?
- Hur kommunicerar du de svåra/tuffa besluten? Är det någon skillnad, hur?

Sammanfatta utfallet av intervjun och ställ frågor kring respondentens egna utvecklingsområden och behov!

Driver förbättringar

Uppmuntrar en kultur av innovation och ständiga förbättringar

- Hur fångar du upp nya trender som kan passa för organisationen?
- Hur uppmanar du till kreativitet på arbetsplatsen? Kommer det folk till dig med nya idéer och hur förvaltar du i så fall dem?
- Hur/på vilket sätt uppmuntrar du till en team-kultur som skall klara av att driva ständiga förbättringar?
- Hur/på vilket sätt försöker du se till fler alternativ/infallsvinklar och perspektiv i arbetet?

Tänker och agerar strategiskt

- Hur/på vilket sätt identifierar du konsekvenser av ditt beslutsfattande och agerande utifrån företagets bästa?
- Hur/på vilket sätt försöker du se till och förstå helheten (Båten) i ditt dagliga arbete?
- Hur på vilket sätt försöker du se till ett långsiktigt perspektiv i ditt dagliga arbete?
- När kan det vara läge att använda sig av kortsiktiga mål?
- Kan de kortsiktiga målen i så fall främja Båten ur ett långsiktigt perspektiv? Ge exempel.

Driver förändringar, skapar engagemang

- Hur agerar du vid en förändring?
- Hur leder du denna förändring?
- När kan det vara läge att ta in en utomstående i ett förändringsarbete? Hur gör du?
- Arbetar du för att vara steget före? Hur arbetar du för att vara steget före? (Gällande att arbeta proaktivt snarare än reaktivt).
- Hur motiverar du dina underställda till att vara med och förstå förändringar?
- Hur/på vilka sätt arbetar du med att upprätthålla en effektiv kommunikation med underställda (speciellt i förändringar)?

Sammanfatta utfallet av intervjun och ställ frågor kring respondentens egna utvecklingsområden och behov!

Visar självinsikt

Visar insikt gällande sin personliga påverkan på andra

- På vilket sätt arbetar du med dina egna styrkor, svagheter?
- Hur väljer du att tackla/utveckla dem?
- Hur mycket på vilket sätt arbetar du med dina egna fördomar, attityder och antaganden, hur utvärderar du dem? Ge exempel?
- Hur använder du dig av dina negativa erfarenheter i ditt dagliga arbete? Ge exempel.
- Hur använder du dig av dina positiva erfarenheter i ditt dagliga arbete? Ge exempel.
- Vilken sorts människor vill du ha runt omkring dig i ditt arbete? (kunskapsbasis)
- Tycker du att du får möjlighet till allt detta?

Efterfrågar feedback och tar ansvar för sin egen utveckling

- Hur/på vilket sätt arbetar du med att förbättra dig själv och ditt ledarskap? Ge exempel?
- På vilket sätt söker du feedback, vart kan du få din feedback? Har du den möjligheten?
- Hur använder du dig av den feedback du får?

Agerar med integritet och bygger förtroende

- Anser du dig vara en bra förebild?
- Lever du som du lär?
- Anser du dig kunna agera på en professionell nivå, och vara ärlig mot dig själv i detta? Ge exempel på om du kan och inte kan?
- Hur behåller du ditt självförtroende i arbetet? Får du möjligheter till hjälp med detta?
- Hur reagerar du när du möter motgångar i arbetet? Får du hjälp? Ge exempel?

Sammanfatta utfallet av intervjun och ställ frågor kring respondentens egna utvecklingsområden och behov!

Bilaga 2

Missivbrev till respondenter

Hej XX!

På __dagen __ har vi (genom PC) bokat tid för en intervju med dig mellan ____ Du får gärna bekräfta via mail att denna tid stämmer med din kalender.

Syftet med intervjun är att prata om ditt ledarskap med utgångspunkt i Rederiets ledarskapsmodell. Detta gör vi för att sedan kunna göra en analys av just ditt ledarskap så att du kan få hjälp till vidareutveckling.

Deltagandet i denna intervju är frivilligt och du har full frihet att avbryta intervjun när du vill. Du kommer att vara anonym i vår framställning (C-uppsats) likaså Båten och Rederiet, namnen kommer att omkodas så att det inte finns någon spårbarhet tillbaka till dig. Genom att starta intervju samtycker du till din medverkan.

Återkoppling kring denna intervju kommer att ske i samråd med PC och oss i slutet på vår uppsatsprocess (juni).

Har du några som helst frågor, så är du välkommen med dem till oss – antingen via mail eller under intervjun.

Tack för din medverkan!

