Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

Utvecklingsmöjligheter inom ledarskapet

En kvalitativ studie som undersöker en ledare genom tre-dimensionsmodellen och en 360-graders utvärdering för att skapa förutsättningar för utveckling

Development opportunities within the leadership role

A qualitative study that examines a leader through the three-dimensional model and a 360-degree appraisal feedback process in order to create conditions for development

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet Företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2023

Jesper Emanuelsson, Theodor Lidén & Karl Pontén

Handledare: Rune Wigblad

Examinator: Nomie Eriksson

Utvecklingsmöjligheter inom ledarskapet

Examensrapport inlämnad av Jesper Emanuelsson, Theodor Lidén och Karl Pontén till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

15/5–2023

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:

_____

Jesper Emanuelsson

Signerat:

_____

Theodor Lidén

Signerat:

_____

Karl Pontén

Sammanfattning

Bakgrund

Bakgrunden till arbetet grundar sig i att ledarskap är ett komplext ämne som kan definieras på flera olika sätt. I det här arbetet bryter vi ner definitionen av ledarskap och utgår från tre ledarskapsstilar. Ledarskap är ett relevant och viktigt fenomen att studera då det återfinns överallt i samhället och kan skapa en känsla av sammanhang. Det finns också risker med ledarskap som kan leda till minskad arbetstillfredsställelse, fel beslut eller att organisationen tappar konkurrensfördelar.

Syfte

I denna studie undersöks ledarskapet genom tre-dimensionsmodellen som omfattas av *relationsorienterat, uppgiftsorienterat* samt *förändrings- och utvecklingsorienterat* ledarskap. Syftet med studien är att undersöka samt analysera ledarskapet genom både tre-dimensionsmodellen och en 360 graders utvärdering för att därigenom belysa aspekter av ledarskapet samt skapa förutsättningar till utveckling inom ledarskapet. Detta genom att kombinera tre-dimensionsmodellen med en 360 graders utvärdering som innebär att den aktuella ledaren får återkoppling både horisontellt och vertikalt.

Metod

Arbetet bygger på kvalitativ metod i form av semi-strukturerade intervjuer. Det genomfördes totalt nio intervjuer. De nio intervjupersoner som deltog i studien var den aktuella ledare, ledarens chef, två kollegor och fem medarbetare.

Slutsats

Studien undersöker en ledare inom en organisation i syfte att belysa delar som appliceras inom ledarskapet. Men även för att fånga upp och lyfta fram utvecklingsmöjligheter för organisationen och den aktuella ledaren. Studien kan användas som vägledning för att öka kompetensen kring ledarskap. Studien visar att en 360 graders utvärdering kan skapa förutsättningar för utveckling inom ledarskapet. Genom en 360 graders utvärdering etableras en bild av ledaren från flera perspektiv vilket bidar till att skapa en bild och lägga ett pussel som visar ledarens egenskaper utifrån fler perspektiv i syfte att lyfta fram utvecklingsmöjligheter hos den aktuella ledaren.

Nyckelord: *Utveckling, ledarskap, 360-gradersmodellen, Tre-dimensionsmodellen, situationsanpassat ledarskap, relationsorienterat ledarskap, uppgiftsorienterat ledarskap förändrings- och utvecklingsorienterat ledarskap*

Abstract

Background

Leadership is a complex subject that requires several definitions. In this study, we will break down the definition of leadership into three different styles. The subject of leadership is a relevant and important topic to study due to its prevalence in society, and its ability to create a context. There are also risks surrounding the leadership role which may lead to a decreased satisfaction at work, making wrong decisions, or loosing competitive advantages.

Purpose

In this study, the subject of leadership is examined through the three-dimensional model, which consists of relationship-oriented, task-oriented, and change- and development-oriented leadership. The purpose of this study is to examine and analyze leadership through the three-dimensional model and a 360-degree appraisal feedback process and highlight the leadership aspect, in order to create conditions for leadership development. By combining the two methods, the leader will receive feedback both horizontally and vertically.

Method

This study is based on a qualitative method in the shape of semi-structured interviews. A total of nine interviews were conducted. The people who were interviewed were: a leader, the boss of a leader, two colleagues of a leader as well as five employees of a leader.

Conclusion

This study examines the role of a leader within an organization with the aim of highlighting leadership applications and to highlight opportunities for development, both for the organization and the leader. This study can be used as a guide in order to increase knowledge around the subject of leadership. The study shows that the application of a 360-degree appraisal feedback process can create conditions for development within leadership. By using this survey, we will look at the role of the leader from several perspectives in order to highlight development opportunities within the leadership.

Keywords: Development, leadership, the 360-degree model, the Three-dimensional model, situational leadership, relationship-oriented leadership, task-oriented leadership, change- and development-oriented leadership

Förord

Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till organisationen gett oss tid och plats för att genomföra vårt arbete samt ett stort tack till samtliga intervjupersoner för deras tid, engagemang och bidrag till vår studie. Vi önskar även tacka vår handledare Rune Wigblad samt vår tid examinator Nomie Eriksson för det stöd vi fått. Vi känner dessutom en tacksamhet gentemot våra studiekamrater som bidragit med värdefulla kommentarer och tips.

Avslutningsvis önskar vi tacka varandra för ett gott samarbete och många trevliga arbetstimmar tillsammans.

Skövde, Maj 2023

Jesper Emanuelsson, Theodor Lidén & Karl Pontén

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1

1.1 Bakgrund ... 1

1.2 Problemdiskussion ... 3

1.3 Syfte ... 5

1.4 Frågeställning ... 5

1.5 Avgränsning ... 5

2 Teoretisk referensram ... 6

2.1 Ledarskapets tre dimensioner ... 6

2.1.1 Relationsorienterat ledarskap ... 6

2.1.2 Uppgiftsorienterat ledarskap ... 7

2.1.3 Förändrings- och utvecklingsorienterat ledarskap ... 9

2.2 Situationsanpassat ledarskap ... 10

2.3 360 graders utvärdering ... 12

2.4 Analysmodell ... 15

3 Metod ... 16

3.1 Metodval ... 16

3.2 Urval ... 16

3.2.1 360-graders utvärdering ... 18

3.3 Datainsamling ... 20

3.3.1 Förberedelse ... 20

3.3.2 Genomförande ... 20

3.4 Kvalitet ... 21

3.4.1 Trovärdighet ... 21

3.4.2 Pålitlighet ... 22

3.4.3 Överförbarhet ... 22

3.4.4 Bekräftelsebarhet ... 22

3.4.5 Intern reliabilitet och validitet ... 23

3.5 Analysmetod ... 23

3.6 Etik ... 24

3.6.1 Deltagarnas intressen ska skyddas ... 24

3.6.2 Deltagandes information och samtycke 25
3.6.3 Forskare ska arbeta på ett öppet och ärligt sätt 25
3.7 Metodkritik 26
3.8 Källkritik 26
4 Empiri 28
4.1 Företaget 28
4.1.1 Pelle 29
4.1.2 Intervjuperson 1 32
4.1.3 Intervjuperson 2 33
4.1.4 Intervjuperson 3 37
4.1.5 Intervjuperson 4 38
4.1.6 Intervjuperson 5 39
4.1.7 Intervjuperson 6 41
4.1.8 Intervjuperson 7 42
4.1.9 Intervjuperson 8 43
5 Analys & diskussion 46
5.1 Relationsorienterat ledarskap 46
5.2 Uppgiftsorienterat ledarskap 48
5.3 Utveckling och förändringsorienterat ledarskap 49
5.4 Situationsanpassat ledarskap 50
6 Slutsats 51
6.1.1 Aspekter av Pelles ledarskap 53
6.1.2 Utvecklingsförslag till Pelle 53
6.2 Studiens bidrag 54
6.2.1 Teoretiskt bidrag 54
6.2.2 Praktiskt bidrag 54
6.3 Förslag till framtida forskning 55
6.4 Samhälleliga och etiska aspekter 55
6.5 Kritik mot studien 56
Referenslista .....
Bilaga 1: Informationsblankett .....
Bilaga 2: Samtyckesformulär .....
Bilaga 3: Intervjuguide .....

Figur 1 – Tre-dimensionsmodellen .....
Figur 2 – Situationsanpassat ledarskap .....
Figur 3 – 360-graders utvärdering.....
Figur 4 - Olika typer av feedback från 360-graders utvärdering.....
Figur 5 - Analysmodell.....
Figur 6 – Urvalet i 360-graders utvärderingsmodellen .....
Figur 7 – Pelle i tre-dimensionsmodellen .....
Figur 8 – Avdelningarnas mognadsgrad.....

1 Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrund som sedan följs upp av problemdiskussion samt syfte och frågeställningar till det valda undersökningsområdet. Avsikten är att utförligt beskriva de problem som diskuteras under uppsatsen samt att definiera centrala begrepp som återkommer i arbetet.

1.1 Bakgrund

Fenomenet ledarskap är komplext och har definierats ett oräkneligt antal gånger med olika innebörder. Det finns sannolikt lika många definitioner av begreppet ledarskap som det finns personer som försökt att definiera det. Ett försök att definiera ledarskap kan vara som en process av påverkan på en grupps olika aktiviteter mot ett givet mål (Andersson et al. 2020).

Jacobsen och Thorsvik (2021) har en liknande syn på definitionen av ledarskap och menar att det är ett stort forskningsområde. Inom ledarskapslitteraturen finns tusentals böcker och artiklar som beskriver hur en ledare ska vara och agera för att organisationen ska uppnå en hög effektivitet, konkurrenskraft, och organisatorisk resiliens. Orsaker som motivation, strategier, organisationskultur, förändring, legitimitet och effektivitet lyfts fram som argument för att ledarskapet är ett relevant och viktigt fenomen att studera.

Andersson et al. (2020) utvecklar sina tankar och använder Northouse (2018) för att bryta ner innebörden av begreppet ledarskap och landar i fyra aspekter som definierar ledarskap:

- Ledarskap är en process.
- Ledarskap innefattar påverkan.
- Ledarskap utövas i relation till andra.
- Ledarskap är kopplat till gemensam måluppfyllelse.

Ledarskap återfinns överallt och på olika nivåer i samhället. Att utöva ledarskap innebär en meningsskapande roll inom ett organisatoriskt sammanhang. Ledarskap handlar om att inkludera och förmedla en känsla av sammanhang som främjar kollektiva beslut (Czarniawska 2015). Ledarskap går att se på arbetsplatsen, i hemmet och under fritidsaktiviteter såsom inom kultur- och idrottsrörelsen. Ledarskap kan vara formellt genom att bli utsedd till chef, arbets- eller fritidsledare men även informellt genom att en grupp valt att följa någon med särskilda egenskaper. Det vanligaste ledarskapet, och det ledarskap som kommer att belysas i den här studien, är det som återfinns på arbetsplatsen. Företag och organisationer behöver ledarskap i form av arbetsledare som har kompetens att strukturera och organisera arbetet så det blir effektivt och värdeskapande.

Vidare handlar ledarskap om att få människor att utföra uppgifter samt att få individer att arbeta mot samma mål. En bra ledare besitter god självinsikt vilket kan skapas genom att ledaren reflekterar över samt analyserar sitt ledarskap. Då ledaren analyserar sitt ledarskap bör ledaren beakta att de egna reflektionerna kan variera och att de kan skilja sig från vad andra tycker, detta kallas för ett gap (Lindmark & Önnevik, 2006).

En metod som används för att identifiera och utvärdera ledarskapet kallas 360-graders utvärdering. Antonioni (1996) menar att metoden grundar sig i att ställa åsikter mot varandra för att skapa en nyanserad bild av ledarskapet. Harris och Kuhnert (2008) utvecklar genom att beskriva att vid en 360-graders utvärdering låter ledaren utvärdera det egna ledarskapet för att därefter låta kollegor, medarbetare och chefer göra en motsvarande utvärdering. Antonioni (1996) poängterar att en 360-graders utvärdering används för att lyfta fram fler perspektiv av det som analyseras. Det innebär att ledaren får återkoppling både horisontellt och vertikalt. En 360-graders utvärdering kopplar in både medarbetare, kollegor och chefer för att sträva efter en nyanserad bild av ledarskapet genom att fånga fler perspektiv kring hur ledaren arbetar.

Det är viktigt att personen som blir utvärderad är mottaglig för resultaten. I de fall ledaren stöter ifrån sig resultaten, alternativt går i försvar, kan resultaten variera och metoden kommer inte ge några positiva effekter. Om personen däremot ser positivt på feedback kommer utvärderingen att stärka och utveckla medvetenheten kring ledarskapet och sannolikt öka effektiviteten för hela organisationen. Om ledaren har samma bild av situationen som övriga anställda minskar risken för missförstånd, vilket innebär att ledaren på ett naturligt sätt kan arbeta effektivt mot organisationens mål (Thach, 2002).

Yukl (2010) bryter ner ledarskapet i tre olika stilar och knyter ihop dessa till en tredimensionell modell. Den första ledarskapsstilen kategoriseras som *relationsorienterad* vilket betyder att ledaren fokuserar på relationen till människorna och arbetar aktivt för att stödja, uppmärksamma och involvera dessa. Den andra stilen beskrivs som *uppgiftsorienterad* och grundar sig i att ledaren har stort fokus på att lösa uppgiften genom att skapa produktivitet och effektivitet. Den tredje och sista stilen i modellen är ett *förändrings- och utvecklingsorienterat* ledarskap som karaktäriseras av förändring, anpassning och utveckling. Precis som namnet antyder, handlar det om att utveckla de individer och verksamheter som omfattas av ledarskapet. I det fall ledaren besitter delar från flera ledarskapsstilar och kan röra sig fritt emellan dessa är ledaren duktig på att situationsanpassa sitt ledarskap.

Dessa tankar utvecklas genom att beskriva att ledare kommer att påverka individer på olika sätt beroende på vilken ledarskapsstil som är dominant samt att en duktig ledare kan röra sig mellan dessa

tre dimensioner. I många fall där ledaren har ett djup inom en av ledarskapsstilarna tenderar ledaren att besitta ett mindre djup inom de resterande dimensionerna av ledarskapet. Det kan i sin tur begränsa både ledaren och de individer som omfattas av ledarskapet (Yukl, 2010).

1.2 Problemdiskussion

Det har genomförts mycket forskning kring organisationsutveckling och vad det innebär för organisationer. Grossmann (2018) menar att organisationsutveckling är en viktig del för att organisationen ska behålla och stärka sin position på den marknad där de verkar. För organisationen är det viktigt att kontinuerligt utveckla sina processer, medarbetare och chefer. Ledarskapet är en stor och viktig del inom området organisationsutveckling. Ett effektivt ledarskap kan både utveckla medarbetarna och organisationen vilket i sin tur kan hjälpa organisationen att nå sina huvudsakliga mål. Bilhuber Galli och Müller-Stewens (2012) menar att ledarskapsutveckling är ett viktigt verktyg för att skapa konkurrensfördelar och att denna utveckling vanligtvis sker genom kurser, utbildningar och olika utvärderingar.

Den vanligaste typen av utvärdering går från ledare till medarbetare. Det sker på ett naturligt sätt genom att chefen utvärderar medarbetarens färdigheter inom arbetet. Ett inte lika vanligt fenomen är att medarbetare och kollegor får utvärdera ledaren. Detta beskrivs av Heslin och Latham (2004) som menar att det saknas studier som visar på effekterna av att utvärdera ledarskapet. Dessa tankar utvecklas och mynnar ut i att en organisation har mycket att vinna på att analysera och utveckla ledarskapet då ledarskap ses som en central del inom organisationsutveckling.

360-graders utvärdering är en metod som möjliggör för medarbetarna att utvärdera sina ledare vilket är något som Kochanowski et al. (2010) menar kan medföra flertalet positiva effekter. Exempelvis får de anställda en möjlighet och en arena att uttrycka sig och därmed kan de påverka organisationen. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna trivs bättre och att effektiviteten och samarbetet ökar samtidigt som chefen får verktyg för att fortsätta utvecklas, både som ledare och människa. Bauer och Mulder (2006) stärker detta genom att poängtera att organisationer påverkas positivt av en kultur som tillåter individerna att på ett naturligt sätt framföra sina åsikter och där feedback återfinns som en naturlig del i organisationen.

Ledarskapet kan ha en positiv inverkan på medarbetarna i de fall där ledaren uppmuntrar till initiativ, accepterar oavsiktliga misstag, ger möjligheter till karriärutveckling samt möjliggör för medarbetarna att bidra med tankar, idéer och åsikter (Wang et al., 2020). Detta är attribut som på flera sätt karaktäriserar och ramar in ledarskapsstilarna inom tre-dimensionsmodellen. Det kan även finnas

risker med ledarskap. Risker som kan yttra sig i att ledaren missbrukar sin chefsroll och att medarbetare därigenom missgynnas.

I de fall ledaren är opersonlig eller till och med fientlig och saknar attribut som visar på ett relationsorienterat ledarskap kan arbetstillfredsställelsen minska och göra medarbetaren mindre samarbetsvillig. Däremot kan ledaren få med sig medarbetarna om de inser betydelsen av stark uppgiftsorientering även om relationsorienteringen är opersonlig (Yukl, 2010). På samma sätt argumenterar Karlsson (2010) som beskriver psykosociala faktorer inom arbetet med både positiva och negativa konsekvenser och att ledarskapet kan hjälpa eller stjälpa en organisation. Karlsson (2010) utvecklar sina tankar genom att beskriva att den viktigaste psykosociala faktorn i arbetsmiljön är hur chefen bedriver sitt ledarskap. Medarbetare som upplever ett kallt, opersonligt eller till och med fientligt ledarskap löper större risk för ohälsa i jämförelse med medarbetare som upplever bra support, gott stöd och coaching på arbetsplatsen.

Yukl (2010) menar att om ledaren misslyckas med att kommunicera eller att koordinera och tydliggöra arbetet kan ledaren sakna delar av det uppgiftsorienterade fältet. Det kan leda till att arbetsuppgifterna blir otydliga och kan förvirra medarbetare vilket kan leda till både felbeslut och felprioriteringar. Nilsson och Kropp (2002) beskriver den uppgiftsorienterade ledaren som instruerande men också som bestämd. En uppgiftsorienterad ledare talar om för medarbetarna vad som ska hända samt när, var, hur och vem som ska utföra arbetsuppgifterna. Nilsson och Kropp (2002) beskriver även att det finns risker med den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen och ger exempel som innebär att kommunikationen enbart går åt ett håll. För att utveckla det här resonemanget kan det handla om att ledaren blir för insnöad på uppgiften och börjar därmed ta beslut utan att involvera exempelvis medarbetare och kollegor. Det kan leda till både förvirring och missförstånd som kan leda till både felbeslut och felprioriteringar.

Om ledaren saknar attribut för ett förändrings och utvecklingsorienterat ledarskap kan organisationen halka efter och tappa konkurrensfördelar mot konkurrenter (Yukl, 2010). Den upplevda kunskapsluckan som finns i samband med att medarbetare och kollegor sällan får chansen att utvärdera sina ledare tillsammans med vetskapen kring vad ett dåligt ledarskap kan få för konsekvenser, gör att organisationer bör intressera sig för sina ledare och hur de tillsammans kan arbeta för att utvecklas. I följande undersökning undersöks ledarens möjligheter till utveckling utifrån tre-dimensionsmodellen genom en 360 graders undersökning.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka samt analysera ledarskapet genom både tre-dimensionsmodellen och en 360 graders utvärdering för att därigenom belysa aspekter av ledarskapet samt skapa förutsättningar till utveckling inom ledarskapet.

1.4 Frågeställning

Denna studie utgår ifrån följande frågeställningar:

- *Hur kan en 360 graders utvärdering skapa förutsättningar för utveckling hos aktuell ledare?*
- *Vilka delar av tre-dimensionsmodellen tillämpar den aktuella ledaren samt vilka delar kan utvecklas inom ledarskapet utifrån tre-dimensionsmodellen?*

1.5 Avgränsning

Avgränsningen i undersökningen återfinns dels i att studien enbart undersöker en ledare. Detta var nödvändigt för att undersökningen inte ska bli för stor. Studien lägger inte vikt vid vilken typ av organisation som undersöks utan kravet var att ledaren ska kunna utgå ifrån de principer som en 360 graders utvärdering bygger på. Det innebär exempelvis att organisationen behöver vara uppbyggd utifrån hierarkiska nivåer. Ledaren behöver dessutom vara mottaglig för den typen av feedback som undersökningen utgår ifrån, vidare precisering finns i metod avsnittet. Ytterligare en avgränsning är att studien undersöker ledarskapet utifrån tre-dimensionsmodellen, det innebär att studien inte undersöker ledarskapsstilar utanför tre-dimensionsmodellen.

2 Teoretisk referensram

Syftet med detta kapitel är att belysa teorier och begrepp som är av betydelse för studien. Kapitlet inleds med de tre huvudsakliga ledarskapsstilar inom tre-dimensionsmodellen som enligt tidigare forskning är relevanta för ett effektivt ledarskap. Därefter beskrivs och problematiseras den 360-gradiga utvärderingsmodellen inom ledarskapsutveckling.

2.1 Ledarskapets tre dimensioner

Under 1950-talets forskning om ledarskap framkom att det fanns två huvudspår för ett effektivt ledarskap och för att beskriva en ledares beteenden. Den kallas två-faktormodellen och innebär ett relationsorienterat ledarskap alternativt ett uppgiftsorienterat ledarskap. Under 1990-talet etablerades en tredje faktor och modellen fick namnet tre-dimensionsmodellen. Den nya dimensionen var direkt sammankopplad med ledarskap utifrån en transformativ och karismatisk ledarskapsteori. Den nya dimensionen kallades *förändrings- och utvecklingsdimensionen* (Yukl, 2010).

2.1.1 Relationsorienterat ledarskap

Relationsorienterat ledarskap innebär att ledaren aktivt arbetar med att etablera goda relationer till sina medarbetare. Goda relationer skapas genom att exempelvis vara uppmärksam, hänsynsfull, stödjande samt genom att involvera medarbetarna i arbetsrelaterade frågor och beslut. Relationsorienterat ledarskap leder till att mycket tid spenderas på att hjälpa, diskutera och vägleda medarbetarna i besvärliga frågor (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Ett effektivt relationsorienterat ledarskap karaktäriseras främst av tre beteenden. Dessa beteenden är *stödjande*, att *visa uppskattning* och ett *utvecklingsinriktat* beteende (Casmir & Ng, 2010; Yukl, 2010).

Ett *stödjande beteende* handlar om att visa hänsyn och acceptans samt att stödja och bry sig om andra människors behov och känslor. Detta beteende kan etablera och bibehålla goda relationer mellan ledaren och medarbetarna. Genom goda relationer skapas möjligheter till att öka lojalitet och samarbetsvilja hos medarbetarna (Henkel et al., 2019; Yukl, 2010). Vissa former av stödjande beteenden kan leda till minskad stress medan andra former av support kan hjälpa till att hantera stress. Det leder även till en ökad arbetstillfredsställelse om ledaren är vänlig, samarbetsvillig och stödjande (Yukl, 2010).

Ett beteende som visar *uppskattning* handlar om att ledaren uppmuntrar och ger beröm för bra arbetsinsatser, specifika prestationer och viktiga bidrag till organisationen. Det är ett vanligt fenomen att chefen visar medarbetarna uppskattning men beteendet kan även användas för att visa uppskattning till kollegor, chefer och personer utanför arbetsenheten (Yukl, 2010). Det huvudsakliga syftet med att visa uppskattning är att stärka bra arbetsrelaterade beteenden och att motivera medarbetarna (Henkel et al., 2019; Yukl, 2010).

Ett *utvecklingsinriktat beteende* har för avsikt att utveckla medarbetarna genom coaching, mentorskap och karriärvägledning. Ett utvecklingsinriktat beteende har ett flertal fördelar för både chefen, medarbetaren och organisationen. Exempelvis genom att öka kompetens samt att stärka självförtroendet hos medarbetaren, vilket kan gynna hela organisationen. Detta beteende bidrar även till att öka känslan av arbetstillfredsställelse och resulterar i bättre prestationer (Henkel et al., 2019; Yukl, 2010).

Exempel på relationsinriktat ledarskapsbeteende (Yukl, 2010):

- Ge stöd och support till någon med en svår arbetsuppgift.
- Visa förtroende för att en person eller grupp kan utföra en svår uppgift.
- Socialisera med medarbetare och andra individer för att bygga relationer.
- Ge beröm och uppmuntra bidrag och prestationer.
- Ge coaching och mentorskap vid behov.
- Rådgöra med personer om beslut som berör dem.
- Låta medarbetarna avgöra det bästa sättet att utföra en uppgift.
- Informera medarbetarna om beslut som påverkar dem.
- Hjälpa till att lösa problem på ett konstruktivt sätt.
- Bygga en teamidentitet genom att använda symboler, ceremonier, ritualer och berättelser.
- Rekrytera nya kompetenta medarbetare till organisationen eller teamet.

2.1.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

En ledare med uppgiftsorienterat ledarskap vill lösa uppgiften på bästa sätt, främst genom att fokusera på produktion och effektivitet. Ledarskapsstilen har även fokus på strukturen genom att strukturera och styra den egna och medarbetarens roll för att kunna förverkliga organisationens formella mål.

Detta sker bland annat genom att fördela arbetsuppgifter, ge riktlinjer samt sätta deadline. Ledaren tar ofta självständiga beslut utan att involvera medarbetarna och kommunikationen är främst av "orderkaraktär" (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Ett uppgiftsorienterat ledarskap kännetecknas främst av tre ledarskapsbeteenden, att planera kortare arbetsprocesser, att tydliggöra arbetsroller och mål samt att övervaka verksamheten och arbetsprocessen (Casmir & Ng, 2010; Yukl, 2010). Att planera arbetsprocesserna innebär att bestämma vad som ska göras, hur det ska göras, vem som gör det och när det ska göras. Målet med planeringen är att säkerställa en effektiv organisering av arbetsplatsen, samordning av aktiviteter och ett effektivt resursutnyttjande (Henkel et al., 2019; Yukl, 2010). Planering är brett definierat och innebär att besluta om mål, prioriteringar, strategier, organisering av arbete, ansvarsfördelning och effektiv resursfördelning (Yukl, 2010).

Att tydliggöra roller och mål betyder att ledaren kommunicerar organisationens planering och policys samt vad som förväntas av de tilldelade rollerna. Syftet med att tydliggöra roller och mål är att leda och koordinera arbetet så att medarbetarna vet vad som ska göras och hur det ska göras (Henkel et al., 2019; Yukl, 2010). Det är viktigt att medarbetarna vet vilka skyldigheter och krav som ställs samt vilket resultat som förväntas av dem. Uppstår otydlighet kan det leda till förvirring hos medarbetaren, vilket kan resultera i felbeslut eller felprioriteringar (Yukl, 2010).

Att övervaka verksamheten och arbetets utförande innebär att det krävs en insamling av information om hur verksamheten fungerar i stort, men även kvaliteten på enskilda produkter eller tjänster (Henkel et al., 2019). Exempel på övervakningsbeteende kan vara att läsa skrivna rapporter, ta tester och prover på arbetet eller att observera specifika arbetsprocesser. Vilken typ av övervakning som anses lämplig beror på uppgiftens karaktär och på hur situationen ser ut (Yukl, 2010).

Exempel på uppgiftsinriktat ledarskapsbeteende (Yukl, 2010):

- Organisera arbetet för att öka effektiviteten.
- Planera kortsiktiga arbetsprocesser.
- Tilldela arbete till enskilda eller grupper.
- Förtydliga och klargöra vilket resultat som förväntas i en arbetsuppgift.
- Förklara regler, policys och standardiseringar av arbetsuppgifterna.
- Leda och samordna arbetet.

- Övervaka arbetsprocesser och arbetets genomförande.
- Lösa akuta problem som skulle störa arbetsprocessen.

2.1.3 Förändrings- och utvecklingsorienterat ledarskap

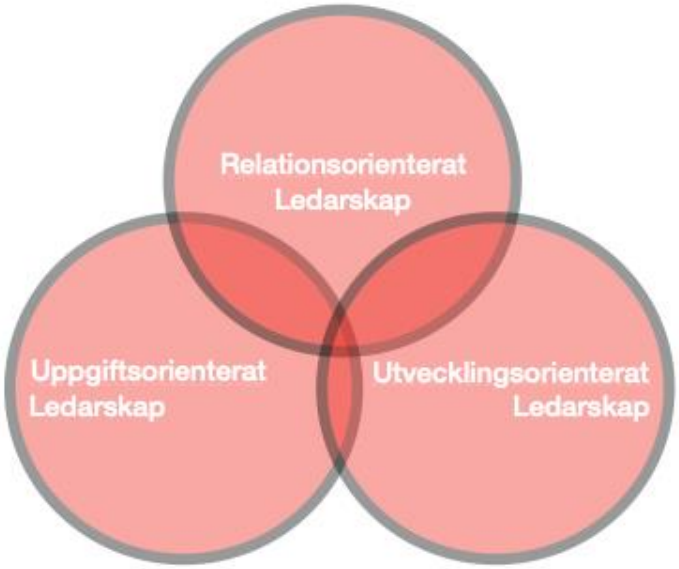
Den tredje dimensionen kallas förändrings- och utvecklingsorienterat ledarskap och sätter fokus på att ledarskapet ständigt ska utvecklas och förändras för att hänga med i den tuffa globala konkurrensen. Teorin härstammar från karismatiskt och transformellt ledarskap vilket innebär att det finns stora likheter med dessa två ledarskapsstilar.

Enligt teorin krävs att ledaren är uppmärksam på potentiella möjligheter och hot för att inte halka efter sina konkurrenter. Ett övergripande fokus för ledaren är att utveckla medarbetarna och organisationen. Ledaren behöver skapa miljöer som möjliggör utveckling men även hjälpa medarbetarna att utveckla sin kompetens. För att uppnå detta kan ledaren främst arbeta med att uppmuntra innovativa och engagerade medarbetare. Inom teorin är det även fokus på att ledaren ska kunna leda en organisationsförändring på ett bra och effektivt sätt för att få organisationen att bli konkurrenskraftig (Yukl, 2010).

Exempel på utvecklings- och förändringsorienterat ledarskapsbeteende (Yukl, 2010)

- Övervaka den externa miljön för att identifiera möjligheter och hot.
- Tolka händelser och förklara varför det behövs snabba förändringar.
- Studera konkurrenter för att få idéer som ska leda till förbättringar.
- Visualisera möjligheter för organisationen.
- Få medarbetarna att kunna se flera perspektiv på olika möjligheter och problem.
- Utveckla och uppmuntra till innovation och entreprenörsanda i organisationen.
- Utveckla och uppmuntra kollektivt lärande.
- Använda olika symboler för att stärka en ny strategi eller vision.
- Underlätta genomförandet av större förändringar.
- Uppmärksamma och fira framgångar i förändringsprocessen.
- Påverka motståndare till förändring och skapa överenskommelser.

En ledares beteende är ofta orienterat mot en av dessa dimensioner och saknar ett djup inom de resterande två. En duktig ledare ska kunna röra sig effektivt inom och mellan de tre dimensionerna och inte enbart i en eller två. En effektiv ledare kan styra sin ledarskapsstil beroende på vilken situation och vilken mognadsgrad som gruppen befinner sig i, se figur 1 (Yukl, 2010).



Figur 1, Teoretiskmodell: De tre dimensionerna (Yukl 2010)

2.2 Situationsanpassat ledarskap

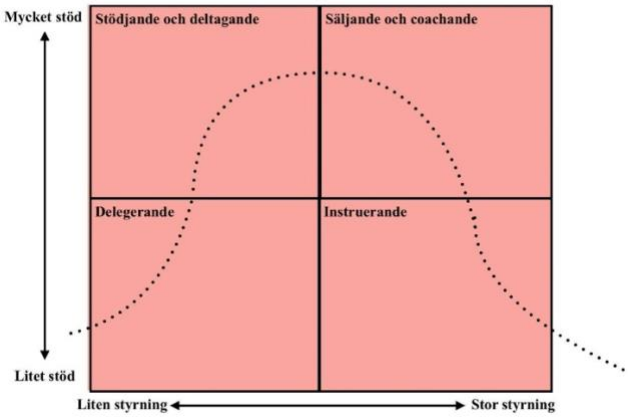
Det situationsanpassade ledarskapet fångar upp och samlar relation, uppgift och utvecklingsorienterat ledarskap under ett samlingsnamn. Ett situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren går in i olika roller, i olika situationer (Doyle, 2017). Vilken roll ledaren behöver ta sig an och hur ledaren ska agera beror på individen/gruppens mognad och förutsättningar (Andersson et al., 2020; Doyle, 2017; Thylefors, 2007) Gruppens mognad avgörs av ett flertal faktorer såsom motivation, ansvarskänsla, erfarenhet och utbildning (Thylefors, 2007).

Larsson (2008) utvecklar detta genom att beskriva att ledaren behöver anpassa och förändra sitt ledarskap utefter gruppens mognadsnivå, vilket innebär att samma ledare kan behöva bedriva olika ledarskap för olika arbetsgrupper. För en mogen och självständig arbetsgrupp kan det räcka att ledaren delegerar arbetsuppgifter medan det för en outvecklad arbetsgrupp kan krävas mer av ledarskapet i form av att ledaren behöver detaljstyra arbetsprocessen.

Andersson et al. (2020) förklarar att det grundläggande antagandet inom den situationsanpassade teorin är att det inte finns en ledarskapsstil som är överlägsen alla andra utan stärker det Larsson (2008)

beskriver genom att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap efter situationen. Denna teori grundades utifrån relationsorienterad och uppgiftsorienterad teori och det är mellan dessa två teorier en ledare ska röra sig för att bedriva ett situationsanpassat ledarskap.

Det är medarbetarnas starka/svaga engagemang och höga/låga kompetens som avgör hur ledaren rör sig mellan relationsorienterat och uppgiftsorienterat. I korthet finns det fyra olika handlingsalternativ för en ledare, se figur 2 (Andersson et al. 2020).



Figur 2, Teoretiskmodell: Situationsanpassat ledarskap - Hersey & Blanchard modellen

1. *Instruerande.* Om medarbetarna inte har någon tidigare erfarenhet och inte heller har någon motivation till att genomföra uppgiften behöver ledaren ge tydliga instruktioner om hur arbetet ska genomföras.
2. *Säljande och coachande.* Om medarbetarna inte har någon tidigare erfarenhet, men däremot har motivation till att göra uppgiften, behöver ledaren sälja in arbetssättet genom att ge belöningar, uppmuntra och övertala.
3. *Stödjande och deltagande.* Om medarbetarna har erfarenheter men inte någon motivation till att genomföra arbetet måste ledaren använda en deltagande stil. Ledaren kan då exempelvis involvera medarbetarna, konsultera dem eller använda sig av samarbete och team.
4. *Delegerande.* Om medarbetarna både har erfarenhet och en vilja att genomföra arbetet kan ledaren delegera arbetsuppgifterna och på så sätt får medarbetarna både ett ansvar och förtroende att utföra uppgiften (Andersson et al. 2020).

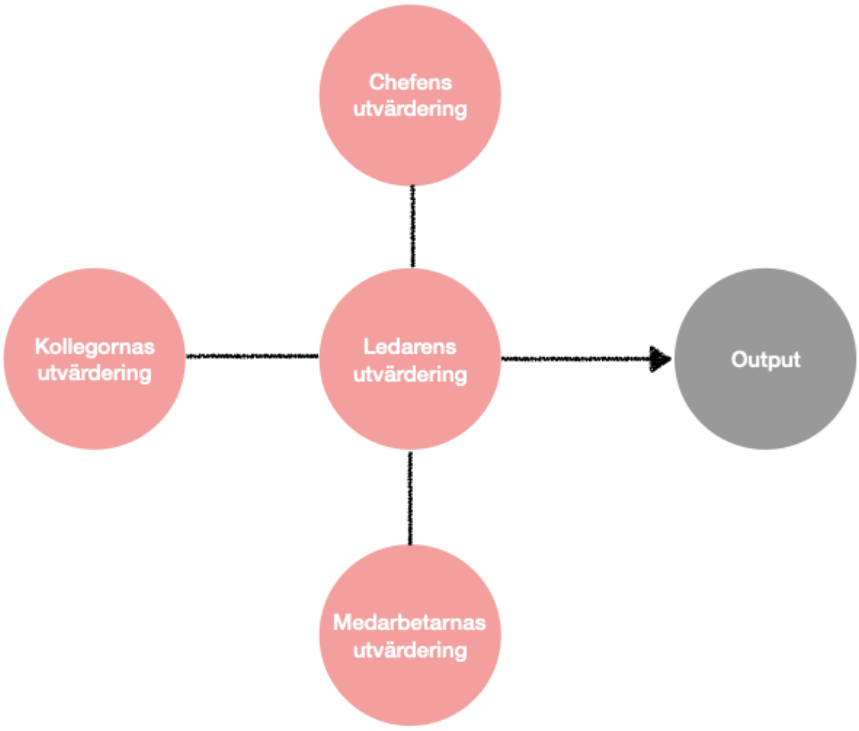
Enligt denna modell behöver ledaren identifiera vilken del medarbetarna befinner sig i för att därefter anpassa ledarskapet utefter det. När gruppens erfarenheter, kunskaper och engagemang förändras

krävs det att ledaren är redo att förändra ledarskapet efter den nya situationen (Andersson et al. 2020).

2.3 360 graders utvärdering

Konceptet med en 360-graders utvärdering är att chefer och ledare utvärderar sig själva och samtidigt får feedback från andra anställda, chefer, kollegor och medarbetare. Det leder till en mer nyanserad bild av ledarskapet och på så sätt kan ledaren få en ökad självkännedom, skapa en mer balanserad bild av sina nuvarande beteenden och kompetenser samt identifiera sina styrkor. Syftet med konceptet är att chefen ska bli en bättre ledare och på så sätt hjälpa organisationen.

Då feedbacken kommer från olika personer och nivåer inom organisationen ska det skapa en mer korrekt och rättvis bild av ledarskapet jämfört med om feedbacken enbart kommer ifrån en person eller en nivå såsom exempelvis chefen, se figur 3 (Antonioni, 1996).



Figur 3, Teoretiskmodell: 360 graders utvärdering (Antonioni, 1996)

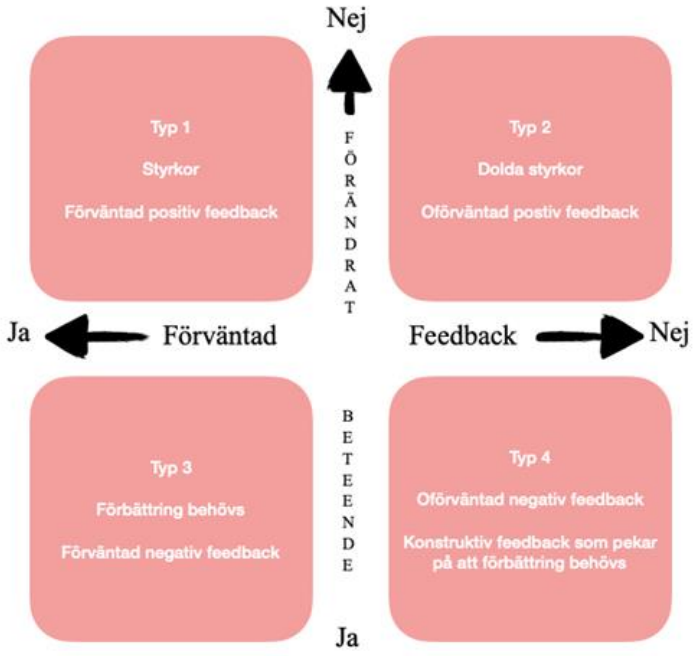
Jämfört med utvärderingar av en enskild bedömare har 360-gradersmetoden ett antal fördelar. Exempel på dessa fördelar är erbjuda ett multiperspektiv på individer, minimera partiskhet och ge anställda möjlighet att bedöma sig själva (Ragab & Arisha, 2022). Vid valet av intervjupersoner till utvärderingen är det viktigt att inkludera personal som arbetar nära den individ som utvärderas för att kunna observera deras beteende och ge en så korrekt bild som möjligt av deras egenskaper, för att skapa trovärdighet i utvärderingen (Ward, 1997).

Det kan uppstå en viss problematik kring hur vissa organisationer använder sig av en 360-graders utvärdering. Problemen uppstår när organisationen inte definierar eller reflekterar över hur utvärderingen ska användas eller varför de vill göra den. Det leder ofta till att förväntningarna på resultatet inte uppfylls och att det uppstår besvikelse och frustration, vilket kan leda till motsatt effekt. För att förhindra att dessa negativa effekter ska uppstå krävs kommunikation och tydliga förväntningar, exempelvis att organisationen kommer att förbättras och att detta är anledningen till att utvärderingen genomförs. Målet med att använda sig av verktyget behöver därmed vara tydligt formulerat för de inblandade (Antonioni, 1996).

För att uppnå ett lyckat resultat är det viktigt att de personer som ska utvärdera ledaren vet vad som förväntas och att de erhåller information om hur utvärderingen ska gå till. De behöver förståelse för sin roll och påverkan i utvärderingen samt att deras svar syftar till att påverka och utveckla ledarskapet positivt (Kaplan & Kaiser, 2009). Det är viktigt att belysa för utvärderarna att de ska överväga sina svar noggrant för att ge en så ärlig bild som möjligt av sina tankar, åsikter och känslor. För att underlätta för utvärderarna är det bra att poängtera att alla svar är anonyma (Antonioni, 1996).

För ledaren uppstår andra typer av krav för en lyckad utvärdering. Ledaren behöver precis som övriga erhålla information som rör upplägget och vara väl medveten om syftet med utvärderingen (Kaplan & Kaiser, 2009). Ledaren behöver sätta upp en handlingsplan och målsättning med utvärderingen för att kunna använda resultatet och bli en bättre ledare. Det krävs även att ledaren är redo och mottaglig för den konstruktiva kritik som kan komma att uppstå. Är ledaren förberedd på det eventuella resultatet och har förberett sig på vilka känslor och reaktioner som kan uppstå innebär det ett enklare steg mot att fortsätta med sin handlingsplan och uppnå sitt mål om att bli en bättre ledare (Antonioni, 1996).

I förberedelserna inför en 360-graders utvärdering är det bra att ha kunskap om de fyra olika typerna av feedback som kan bli resultatet av utvärderingen. Det handlar om positiv väntad feedback, positiv oväntad feedback, negativ väntad feedback och den oväntade negativa feedbacken, som även är den som är svårast att hantera, se figur 4 (Antonioni, 1996).



Figur 4, Arbetsmodell: Olika typer av feedback från 360-graders utvärdering (Antonioni, 1996)

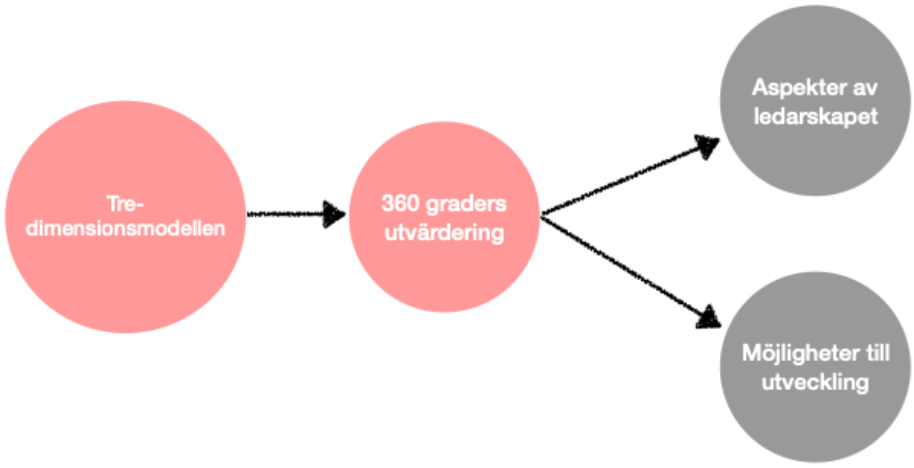
Typ ett enligt modellen är positivt väntad feedback. Typ ett handlar om styrkor som ledaren visste om att andra i organisationen tycker om, vilket blir till ett bekräftande för ledaren. Typ två enligt modellen är oväntad positiv feedback. Det handlar om styrkor som ledaren inte visste att hen besatt men som andra runt omkring uppfattar om ledarens beteende. Detta ger ofta en positiv inverkan på ledarskapet då ledaren lär sig mer om sina styrkor. Den tredje typen enligt modellen är väntat negativ feedback. Detta innefattar konstruktiv kritik som ledaren hade förväntat sig vilket gör det lättare att bearbeta. Här vet ledaren ofta i förväg vad som kan tänkas komma i resultatet av utvärderingen och kan då sätta upp mål med utveckling av denna feedback (Antonioni, 1996).

Typ fyra, som är den svåraste delen enligt modellen, innebär negativ feedback som ledaren inte hade väntat sig. Det rör sig om svagheter som ledaren själv inte upplever. Reaktionerna från ett sådant resultat kan variera från förvirring till att gå i försvar. Det är väldigt viktigt för ett lyckat resultat att vara förberedd på att det kan dyka upp sådan feedback men även att bearbeta sådan information för att kunna påverka och ändra sitt beteende till det bättre. Ofta kan ledare uppskatta att ha en mentor som hjälper till att vägleda genom dessa fyra steg för att underlätta bearbetningen av resultatet (Antonioni, 1996).

2.4 Analysmodell

Nedanstående analysmodell är konstruerad och inspirerad av dels tre-dimensionsmodellen av Yukl (2010) och 360 graders utvärdering av Antonioni (1996). Vidare har författargruppen med hjälp av Yukl (2010) utvecklat Hersey och Blanchards modell för situationsanpassat ledarskap genom att lägga till den tredje dimensionen förändring/utvecklingsorienterat ledarskap. Syftet med studien är att undersöka och analysera ledarskapet genom både tre-dimensionsmodellen och en 360 graders undersökning för att belysa aspekter av ledarskapet men även undersöka vilka möjligheter till utveckling som finns utifrån tre-dimensionsmodellen. Under arbetet har en egen analysmodell konstruerats för att förstå ledarskapet men även på ett tydligt sätt belysa utvecklingsmöjligheterna. För att kunna besvara de frågeställningar som inför studien ställts upp används tre-dimensionsmodellen tillsammans med modellen för 360 graders utvärdering.

Analysmodellen fungerar på det sättet att de tankar om ledarskap som återfinns i tre-dimensionsmodellen tas med in i en 360 graders undersökning och belyser aspekter av ledarskapet men även möjligheter till utveckling av ledarskapet.



Figur 5, Arbetsmodell: Egen analysmodell baserad på 360 graders utvärdering (Antonioni, 1996) och tre-dimensionsmodellen (Yukl 2010).

3 Metod

I denna del redogörs och motiveras för hur vi har gått till väga för att komma fram till resultatet i vår studie. I början av denna del presenteras metodvalet och anledningarna till att den kvalitativa metodansatsen valdes samt varför semistrukturerade intervjuer har applicerats. Detta följs av beskrivningar av urval, etik, tillvägagångssätt, kvalitet, analysmetod samt metodkritik.

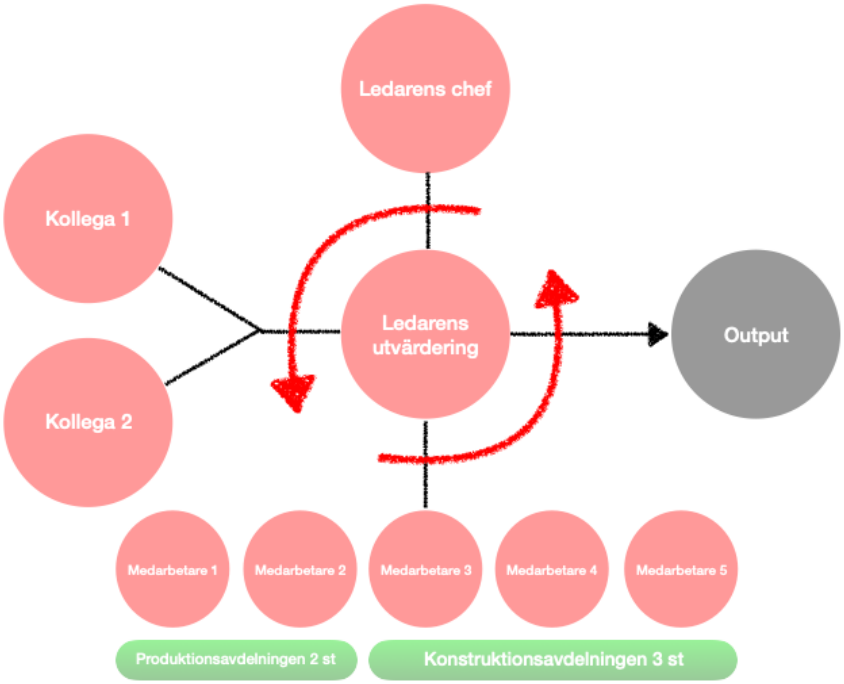
3.1 Metodval

Studiens syfte och frågeställningar grundar sig i att undersöka hur en 360 graders utvärdering kan skapa förutsättningar till utveckling samt vilka delar av tre-dimensionsmodellen som den utvärderade ledaren applicerar bra samt vilka delar den utvärderade ledaren kan utveckla. Den kvalitativa forskningsmetoden valdes då den, jämfört med en kvantitativ forskningsmetod, anses vara mer tillämplig till denna studie. Bryman och Bell (2017) beskriver att en kvantitativ studie med enkätundersökning som datainsamlingsmetod hade resulterat i stora mängder data kring det valda ämnet, vilket inte eftersöktes i den här studien. Studien är snarare ute efter en djupare och mer detaljerad förståelse kring ledarskapet hos den ledare som ska undersökas. Den forskningsdesign som använts i undersökningen är en fallstudie där författargruppen gjort en ingående analys av ett enskilt företag. Semistrukturerade intervjuer har valts som datainsamlingsmetod då det gav oss flexibilitet och frihet i de frågor som ställdes samt att det gav intervjupersonerna flexibilitet och frihet i de svar de lämnade. Genom användning av semistrukturerade intervjuer fick vi som intervjuare möjligheten att följa upp och ställa följdfrågor till intervjupersonerna. De personer som blev intervjuade fick även möjligheten att tänka igenom och utveckla sina svar vilket i sin tur gav studien möjlighet att få öppna svar kring ämnet som undersöks.

3.2 Urval

Författargruppen valde att rikta in urvalet på ett byggföretag, som är geografiskt placerat i Västergötland, för att på ett så smidigt sätt kunna genomföra intervjuerna. Detta då vi önskar uppnå de fördelar som kommer av intervjuer som sker ansikte mot ansikte. I studien genomfördes nio semistrukturerade intervjuer men avsikten var att genomföra tio. Detta baserat på att det inte fanns tillgång till två chefer över aktuell ledare, att det under studien framkom ny information om den aktuella ledaren som innebar att han hade ett mer omfattande personalansvar och att varje intervju tog relativt lång tid. De nio intervjupersoner som deltog i studien var ledaren själv, ledarens chef, två

kollegor och fem medarbetare, fördelat på två medarbetare från produktionsavdelningen och tre medarbetare från konstruktionsavdelningen, se figur 6.



Figur 6, Arbetsmodell - Modellen belyser urvalet av intervjupersoner i 360 graders format.

Denscombe (2018) menar att explorativa urval oftast förknippas med kvalitativa data i småskalig forskning samt att det explorativa urvalet bidrar till att öka sannolikheten till att få med intressanta, extrema och ovanliga exempel. Till studien valdes det explorativa urvalet då det i likhet med en 360-graders utvärdering kan generera intressanta, extrema och ovanliga exempel kring ledarskapet då ledaren utvärderas både vertikalt och horisontellt.

Till studien valdes ett icke-sannolikhetsurval som enligt Denscombe (2018) innebär att författarna får en viss bestämmanderätt och valfrihet i urvalsprocessen. I urvalet valde författarna att göra ett subjektivt urval som grundar sig på principerna för en 360-graders utvärdering, vilket innebär att intervjupersonerna arbetar runt ledaren både horisontellt och vertikalt. Genom det subjektiva urvalet kunde författarna rikta in sig på ett relativt litet antal personer som avsiktligt valdes ut för att få ut den bästa informationen och datamaterialet till studien. Urvalet baserades på deras relevans för ämnet, kunskaper och erfarenheter samt för att uppfylla principerna för en 360-graders utvärdering

Det subjektiva urvalet valdes för att författargruppen valde att studera ledarskapet genom en 360-graders utvärdering samt för att det gav möjligheter att själva styra urvalet så att ledarens chefer, kollegor och medarbetare ingick i studien. Författargruppen fick därmed större insikter kring

ledarskapet både vertikalt och horisontellt. Det valdes dessutom för att författargruppen skulle kunna rikta urvalet mot de intervjupersoner som besitter information och erfarenheter som studien eftersöker. För att styra urvalet valde författargruppen att upprätta kriterier som studiens deltagare behövde uppfylla. Det första kriteriet var att intervjupersonerna skulle ha arbetat på företaget i minst ett år och det andra kriteriet var att intervjupersonerna ska ha en regelbunden kontakt med den för studien aktuella ledaren. Precis som Ward (1997) menar är det viktigt att de som väljs ut ska arbeta nära den utvärderade ledaren för att ge en så korrekt bild som möjligt. Dessa kriterier sattes upp då det ansågs att de intervjupersoner som inte arbetat på företaget i längre än ett år eller har en regelbunden kontakt med aktuell ledare kommer att besitta den informationen samt de erfarenheter som studien eftersöker. Utöver dessa kriterier tillkom ytterligare ett kriterium då författargruppen efter första intervjutillfället fick kunskap om att aktuell ledare leder två avdelningar. Under första intervjutillfället intervjuades två medarbetare från produktionsavdelningen och kriteriet som tillkom var att vid nästa tillfälle även få intervjua medarbetare från konstruktionsavdelningen.

3.2.1 360-graders utvärdering

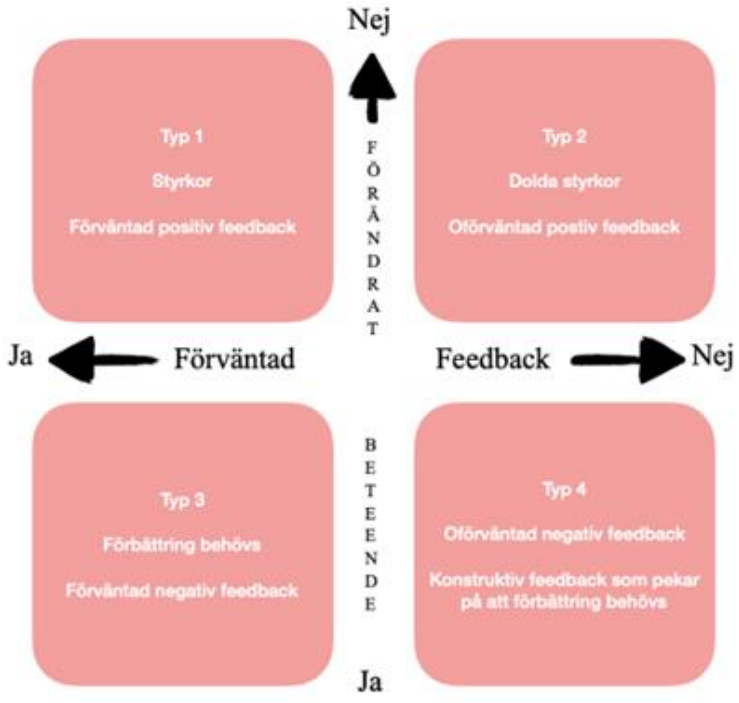
En 360 graders utvärdering syftar till att få fler perspektiv på ledarskapet genom att inte enbart få feedback från en person eller nivå i organisationen (Antonioni, 1996; Ragab & Arisha, 2019). Utvärderingsverktyget strävar efter att fånga en verklighetsbild av ledarens styrkor och svagheter genom att inkludera feedback från kollegor, chefer och medarbetare. På så sätt ökar chanserna till en mer nyanserad bild med ökad självinsikt hos ledaren beträffande dess styrkor och svagheter (Antonioni, 1996). Vi har valt att utgå från en 360-graders utvärdering för att få fler perspektiv och mer feedback kring hur olika personer på olika nivåer upplever ledarskapet. Detta då det ökar chansen till en mer korrekt bild av den aktuella ledarens egenskaper.

Vi valde en ledare på ett företag och har tillsammans med ledaren genomfört en självutvärdering av ledarskapet, detta för att därefter kritiskt granska självutvärderingen utifrån den teoretiska referensramen. Därefter valde vi att genomföra intervjuer med ledarens chefer, kollegor och medarbetare. För att genomföra en 360-graders utvärdering valde vi att genomföra intervjuer med ledaren själv, ledarens chef, två kollegor samt fem medarbetare där två arbetar på produktionsavdelningen och tre arbetar på konstruktionsavdelningen.

För att uppnå ett lyckat resultat med en 360-graders utvärdering krävs att deltagarna är väl informerade om syftet med utvärderingen. Deltagarna behöver även vara medvetna om vad som förväntas av dem och hur utvärderingen ska gå till (Antonioni, 1996). Vi skickade därför ut ett informationsbrev till

deltagarna för att informera om hur en 360-graders utvärdering genomförs och syftet med utvärderingen. Detta anser vi förbättrar möjligheterna till ett lyckat resultat. Ward, (1997) menar att vid valet av intervjupersoner till utvärderingen är det viktigt att intervjupersonerna arbetar nära den individ som utvärderas för att uppnå en så korrekt bild som möjligt. Därav har vi valt att ställa krav på att intervjupersonerna ska ha kontinuerlig kontakt med aktuell ledare, och även ha arbetat med ledaren i minst ett år.

Antonioni (1996) beskriver att det krävs att ledaren är öppen och beredd att utveckla sitt ledarskap. Förberedelserna inför en 360-graders utvärdering är av stor betydelse. Ledaren behöver upprätta mål och en handlingsplan för hur resultatet ska nyttjas, vilket bland annat underlättar bearbetningsprocessen av resultatet. Ledaren behöver även vara öppen för att få feedback och vara beredd på att det kan komma både väntad och oväntad feedback. För att uppnå ett lyckat resultat var det ett krav att den aktuella ledaren var öppen för utveckling och väl medveten om vad som förväntas av honom. Vi tydliggjorde att det kan komma oväntad negativ feedback och att det kan vara en utmaning att bearbeta. Vi valde att upplysa ledaren om att det kan vara bra att ha en mentor för att gå igenom feedbacken med och därigenom kunna styra sitt ledarskap till det bättre efter utvärderingen, se figur 4.



Figur 4, Arbetsmodell: Olika typer av feedback från 360 graders utvärdering (Antonioni, 1996)

3.3 Datainsamling

3.3.1 Förberedelse

För att rekrytera en ledare till studien kontaktades HR-chefen inom den aktuella organisationen. Ett mail skickades sedan från HR-chefen till flera ledare inom organisationen innehållande en informationsblankett (se bilaga 1; Informationsblankett) med beskrivning av studiens syfte. Flera ledare på den valda organisationen var intresserade och författargruppen tog tillsammans med HR-chefen fram den ledare som skulle passa bäst in på de krav och kriterier som studien ställt upp. Därefter tog författargruppen kontakt med den aktuella ledaren och det utfördes en mer detaljerad genomgång kring upplägg och syfte med studien. I samband med genomgången bokades även datum, tider och plats för intervjuerna.

Innan det första intervjutillfället valde författargruppen att använda en pilotundersökning. Enligt Bryman och Bell (2017) är det alltid önskvärt att använda sig av en pilotundersökning innan undersökningen startar. Det finns flera fördelar där några av fördelarna är att författarna kan åtgärda frågor som inte passar i studien samt komplettera i det fall det saknas någon fråga. Syftet med pilotundersökningen var att skapa en tydligare bild av vad som fungerade bra samt vad som behövde utvecklas i aktuell intervjuguide. Det resulterade i att vi kompletterade ett fåtal frågor som upplevdes svåra att förstå under pilotundersökningen. Det gav författargruppen en trygghet i att leda en intervju men även erfarenhet av att ställa relevanta följdfrågor. Författargruppen genomförde en pilotundersökning med en medarbetare inom en annan, men liknande organisation. Intervjun genomfördes via zoom där vi efter intervjun även frågade om intervjupersonens upplevelse kring intervjun. Vi ansåg att det räckte med en pilotintervju för att skapa en bild av vad som behövde ändras och för att bli bekväma i rollen som intervjuare.

3.3.2 Genomförande

Samtliga i författargruppen var med och genomförde alla intervjuer och de delades upp så att var och en i författargruppen var ansvarig för tre intervjuer var. Frågorna som ställdes under intervjuerna utgick från den framtagna intervjuguiden (se bilaga 3; Intervjuguide) och pågick i ungefär 40 till 45 minuter. Innan varje enskild intervju utfördes en genomgång av information kring studiens utformning och syfte. Det utfördes även en genomgång av författargruppens framtagna samtyckesformulär (se bilaga 2; samtyckesformulär), som bland annat innefattade samtycke för att spela in intervjuerna och intervjuerna startade inte förens intervjupersonen valt att skriva på formuläret.

När samtliga intervjuer hade genomförts startade författargruppen sin transkriberingsprocess. Varje enskild intervju transkriberades med hjälp av de inspelade ljudfilerna och för att underlätta i transkriberingsprocessen användes funktionen “Transkribera” i Microsoft Word. Varje deltagare tilldelades ett fiktivt namn, som exempelvis I1 och I2, vilket står för intervjuperson 1 och 2. Ledaren som står centralt i studien gavs det fiktiva namnet Pelle. Genom detta krypterades de efterföljande materialet och ljudfilerna. Efter att transkriberingen färdigställts kodade författargruppen materialet genom att markera stycken med olika färger som representerade de olika ledarskapsteorierna som studien utgått ifrån. Författargruppen har valt att i studiens empirikapitel inkludera allt datamaterial som transkriberats. Därav varierar mängden data som presenteras av de olika intervjupersonerna på grund av att vissa intervjupersoner var mer utförliga i sina svar.

3.4 Kvalitet

Detta avsnitt av studien visar på kvalitetskriterier som berör vår undersökning. Trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet samt bekräftelsebarhet är delar som bör beaktas i kvalitativ forskning (Denscombe, 2018). Författargruppen har även valt att utgå från intern reliabilitet och validitet. Nedanför finns en genomgång av dessa kvalitetskriterier som säkerställs i studien.

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten handlar om i vilken utsträckning kvalitativa forskare kan påvisa att deras data är exakt och träffsäker. Åtgärderna för att uppnå trovärdighet innebär inte någon garanti då det inte finns några garantier att tillgå utan de erbjuder en försäkran om att datamaterialet har producerats och kontrollerats i överensstämmelse med god praxis (Denscombe, 2018). För att säkerställa exakthet och träffsäkerhet i studien valde författargruppen att triangulera det insamlade datamaterialet. Triangulering innebär enligt Denscombe (2018) att forskaren på olika sätt kan konstatera att det insamlade datamaterialet är korrekt uppfattad. Detta gjordes genom att svaren som lämnades under intervjuerna jämfördes med varandra och det i sin tur gjorde att författargruppen kunde säkerställa att informationen som samlats in var trovärdig. Intervjuerna spelades in vilket också bidrog till trovärdigheten i studien då intervjuerna kunde lyssnas på ett flertal gånger. Att författargruppen hade möjligheten att ställa följdfrågor bidrog också till trovärdigheten i studien då vi genom följdfrågorna kunde säkerställa att vi uppfattat informationen på rätt sätt.

3.4.2 Pålitlighet

Forskaren har en tendens att vara knuten till forskningsinstrumentet i kvalitativa undersökningar. Vid exempelvis intervjuer blir forskaren en integrerad del av datainsamlingsmetoden. Detta innebär att det blir svårt för andra forskare att komma fram till samma resultat och slutsatser om de skulle utföra samma undersökning. Det finns ett sätt att ta itu med detta i kvalitativ forskning och det handlar huvudsakligen om att forskningen ska återspegla processer och beslut som andra forskare kan "se" och bedöma när det gäller i vilken mån de utgör ansedda processer och rimliga beslut (Denscombe, 2018). För att studien ska vara pålitlig har författargruppen genomgående visat på tillvägagångssätt och metoder som valts och använts. Detta för att läsaren enkelt ska kunna se och bedöma de processer och beslut som tagits under studiens gång. För att ytterligare öka pålitligheten har författargruppen valt att inkludera all data som samlats in under intervjuerna.

3.4.3 Överförbarhet

Överförbarhet innebär att studiens läsare kan använda informationen om det studerade fallet och göra en bedömning av i vilken omfattning informationen kan tillämpas på andra jämförbara fall (Denscombe, 2018). Studien kan genom den analysmodell som författargruppen skapat (se kap 2.4) användas och appliceras av organisationer som önskar arbeta med sina ledare för att nå en organisatorisk utveckling men också för att uppmärksamma ledare och chefer på hur de bedriver sitt ledarskap. Studien kan även inspirera ledare och organisationer inom alla typer av branscher. Ledare med en liknande profil och med god självinsikt kan ta till sig delar av vår studie. De skulle exempelvis kunna ta med sig vilka delar i ledarskapet som kan utvecklas för att organisationen och medarbetarna i sin tur ska utvecklas. Organisationer kan genom studien öka sin förståelse för ledarskap och få verktyg som kan bidra till utveckling.

3.4.4 Bekräftelsebarhet

Denscombe (2018) menar att strävan efter objektivitet handlar om i vilken utsträckning kvalitativa undersökningar kan skapa fynd som inte påverkas av forskaren eller forskarna som genomför undersökningen. Vidare beskrivs att forskning aldrig kan stå helt fri från inverkan av de som genomför undersökningen eftersom kvalitativt datamaterial är en produkt av en tolkningsprocess. Författargruppen har strävat efter att studien ska förhålla sig så objektiv som möjligt. Före studien hade författargruppen inga tidigare kunskaper kring ändamålet eller kontexten av studien vilket gjorde att vi inte hade erfarenheter eller åsikter som kunde reflekteras i forskningens resultat. Studiegruppen har

under hela forskningsprocessen varit disciplinerade med att inte ta in personliga åsikter för att påverka resultatet, detta för att uppnå objektivitet.

3.4.5 Intern reliabilitet och validitet

Bryman (2018) menar att den interna reliabiliteten avser hur forskarna är ense om hur datamaterialet som samlats in har tolkats. Genom arbetet har författargruppen, för att uppfylla intern reliabilitet, arbetat nära varandra för att säkerställa en överensstämmelse kring hur datamaterialet ska tolkas.

Bryman (2018) beskriver att intern validitet handlar om att nå en överensstämmelse mellan de observationer som författarna gör och de teoretiska idéer som utvecklas. Enligt författarna var det den semistrukturerade intervjutekniken som låg till grund för att uppnå den interna validiteten, då den semistrukturerade intervjutekniken har möjliggjort för författarna att ställa följdfrågor utifrån den teori som var framtagen.

3.5 Analysmetod

Till studien tillämpades en tematisk analysmetod som inspirerats av Braun och Clarke (2006) dock utifrån ett deduktivt angreppssätt. I enighet med vad Braun och Clarke (2006) menar användes den tematiska analysmetoden för att identifiera, analysera och rapportera mönster i data som samlats in. Författargruppen inspirerades även av Braun och Clarke´s (2006) sex steg för en tematisk analysmetod och började därför med att sammanställa de inspelade intervjuerna till text genom att transkribera den data som samlats in. När transkriberingen av datamaterialet färdigställts valde författargruppen att markera ord, meningar och stycken i de olika transkriberingarna med olika färger som representerade de olika ledarskapsstilarna som studien tagit upp i den teoretiska referensramen. När kodningen av transkriberingarna färdigställts användes de till att utforma empirin i studien.

Studien inspirerades vidare av Bryman’s (2018) deduktiva analysmetod och författargruppen arbetade efter metoden i studiens resultat och analys. Bryman (2018) beskriver att forskare, genom den deduktiva analysmetoden, relaterar teori och empiri i analysdelen i studier. Författargruppen har i analysen kopplat material från empirin med teorier som tagits upp i studien, med detta som grund skapades möjligheter för författargruppen att besvara studiens forskningsfrågor.

3.6 Etik

3.6.1 Deltagarnas intressen ska skyddas

Medverkan i forskningsprojekt ska inte leda till att deltagare kommer till skada. Vidare ska deltagare som medverkar i en undersökning inte få det sämre vid slutet av medverkan än de hade vid starten av undersökningen. Forskare är i förväg skyldiga att begrunda eventuella konsekvenser av deltagande i studien och vidta åtgärder för att skydda deltagarna. För det första måste forskare se till att deltagarna, till följd av undersökningen, inte kommer till fysisk skada (Denscombe, 2018). För att minska risken för fysisk skada till följd av undersökningen valde författargruppen att genomföra intervjuerna i den aktuella organisationens lokaler.

För det andra måste forskare se till att ingen deltagare åsamkas psykisk skada till följd av forskningen. Undersökningar som eventuellt skulle kunna leda till trauma, stress eller annan psykisk skada betraktas som oetiska, därför måste forskare beräkna sannolikheten att undersökningen kan uppfattas som inkräktande (Denscombe, 2018). För att minska risken för psykologisk skada till följd av studien valde författargruppen att styra studien mot ledarskapsstilar snarare än personlighetsdrag. I undersökningen ser författargruppen till vilka delar av de valda ledarskapsteorierna den undersökta ledaren applicerar bra samt vilka delar han kan utveckla. Vidare valde författargruppen att tydliggöra för aktuell ledare att det i studien kan komma oväntad negativ feedback och att det därför kan vara bra att ha en mentor som kan stötta och hjälpa ledaren med att gå igenom feedbacken och därigenom utveckla sitt ledarskap.

För det tredje ska den information som framkommer i undersökningen och samlas in under studien inte leda till personlig skada för deltagarna. Forskare måste skydda intresset hos sina deltagare genom att garantera att all information som genereras kommer att hanteras på ett konfidentiellt sätt samt att åtgärder kommer vidtas så att de deltagande i studiens identitet inte avslöjas (Denscombe, 2018). Detta är något som kan liknas till det Bryman (2018) kallar nyttjandekravet och konfidentialitetskravet där den data och de uppgifter som samlas in enbart ska användas till forskningsändamålet och informationen som samlas in ska behandlas med konfidentialitet. Information gällande intervjupersonerna har hanterats med största möjliga konfidentialitet och för att hålla intervjupersonerna anonyma har författargruppen valt att benämna intervjupersonerna som I1, I2 och så vidare och ledaren själv gavs det fiktiva namnet Pelle. Vidare fick intervjupersonerna även information om att ljudinspelningarna samt det transkriberade datamaterialet som samlats in under studien kommer att raderas vid studiens slut.

För det fjärde ska forskningsresultaten ge någon typ av nytta till deltagarna i studien. Studiens resultat kan ge nytta åt både ledaren samt resterande intervjupersoner i studien genom att ledaren, med hjälp av de resultat som framkommer av studien, kan se var det finns utvecklingspotential inom ledarskapet. För det femte ska deltagarna behandlas på ett rättvist sätt i fråga om deltagandet i studien. Det innebär att människor inte ska exkluderas från eller inkluderas i undersökningen av orättvisa eller irrelevanta orsaker (Denscombe, 2018). Alla deltagare i studien har behandlats rättvist genom att erhålla samma information, exempelvis genom att skriva på samtyckesformulär. Potentiella kandidater har endast exkluderats på grund av att de inte uppfyllde de krav som inför studien satts upp, att deltagarna behöver ha arbetat tillsammans med ledaren i över ett år samt ha en kontinuerlig kontakt med aktuell ledare.

3.6.2 Deltagandes information och samtycke

Bryman (2018) beskriver att informationskravet handlar om att forskarna ska informera deltagarna om studiens syfte och att deltagande i studien är frivilligt. Vidare beskriver han samtyckeskravet och att det handlar om att deltagarna i studien själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Denscombe (2018) utvecklar och beskriver att deltagande i undersökningar ska vara frivilligt och baseras på informerat samtycke. Deltagarna får aldrig tvingas till att vara med eller hjälpa till med undersökningen. Deltagande måste vara frivilligt och deltagarna måste ha tillräcklig information om undersökningen för att på ett tillförlitligt sätt kunna besluta om de vill delta i studien (Denscombe 2018). Författargruppen har skickat ut informationslanketter till deltagarna i studien för att uppfylla informationskravet. För att ytterligare säkerställa att deltagarna hade tillräcklig information valde författargruppen att i inledningen av varje intervju beskriva studiens syfte samt utformningen av studien, det vill säga de olika moment som ingick i studien. För att få skriftligt samtycke av deltagarna valde författargruppen att ta med samtyckesformulär till varje intervju. Inför varje enskild intervju utfördes det genomgångar av vårt samtyckesformulär till intervjupersonerna, som de sedan själva fick läsa igenom. Intervjun startade inte innan intervjupersonen skrivit under samtyckesformuläret.

3.6.3 Forskare ska arbeta på ett öppet och ärligt sätt

Forskare förväntas vara öppna och tydliga med vad de gör och det innebär att forskare upplyser deltagarna om att de vill samla data i syfte att undersöka ett valt ämne. Forskare förväntas även på ett uppriktigt sätt upplysa deltagarna om den roll de kommer spela i studien samt beskaffenheten i undersökningen (Denscombe, 2018). Genom informationsblanketten som skickades till intervjupersonerna gavs information kring studiens syfte samt upplägg. Under intervjutillfällena utfördes genomgångar till intervjupersonerna vilket ännu en gång upplyste dem om studiens syfte och

upplägg, men under detta tillfälle gick författargruppen även igenom vilken roll varje enskild respondent kom att spela i studien.

3.7 Metodkritik

Denscombe (2018) beskriver att en nackdel med den kvalitativa ansatsen är att den tenderar att bygga på detaljerade djupstudier av ett litet antal enheter vilket gör det svårt att generalisera fynden i studien till liknande fall och studier.

Bryman (2018) beskriver att kvalitativ forskning ofta blir kritiserad för att vara alltför impressionistisk och subjektiv samt att kvalitativa resultat i stor utsträckning bygger på författarnas uppfattningar om vad som är viktigt. Slutligen beskriver Bryman (2018) att forskarna kan skapa personliga förhållanden till intervjupersonerna. För att förbli opartiska har författarna genomfört undersökningen på en organisation där ingen tidigare haft något personligt förhållande till eller har varit verksam inom.

Bristande transparens handlar om att det ofta är svårt att slå fast exakt vad en forskare eller forskningsgrupp har gjort och hur de kommit fram till sina slutsatser. Kritiker beskriver att frågor som hur och varför vissa människor väljs ut till intervjuer är oklara i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Genom arbetet har författargruppen arbetat med att vara så transparenta som möjligt för att läsaren ska få en förståelse för hur vi gått tillväga i urvalet och i utformandet av studiens slutsatser. I urvalet av deltagare var organisationen med och påverkade vilka personer som deltog i studien. Detta för att få ihop logistiken samt för att inte störa den dagliga verksamheten i allt för stor utsträckning. Därigenom förekom en risk att organisationen kunde välja att skicka intervjupersoner som de tror ger svar som gynnar organisationen alternativt ledaren. För att minska den risken valde författarna att i största möjliga mån bestämma vilka personer som skulle delta i studien genom olika kriterier som sattes upp inför i studien.

3.8 Källkritik

Vi lever i ett informationssamhälle där allt material granskas och ifrågasätts, genom att granska samt analysera det material som används ökar trovärdigheten (Thurèn och Werner 2019).

Författargruppen har genom högskolans bibliotek i Skövde samt Google Scholar, Emerald och tidigare vetenskapliga artiklar sökt fram relevant litteratur. De sökord som använts är *360 graders utvärdering*, *tre-dimensionsmodellen*, *leadership*, *Yukl leadership* och *organisationsutveckling*. Författargruppen

har valt ut de vetenskapliga artiklarna genom att sortera efter antalet citeringar. Detta gjorde att vi läste de artiklar som blivit citerade flest gånger först för att hjälpa till att välja ut lämpliga artiklar.

För att stärka trovärdigheten ytterligare har litteraturen som använts blivit granskad och citerad. De artiklar som applicerats i studien är, bortsett från vissa undantag, från år 2000–2023. Detta för att säkerställa att litteraturen är uppdaterad och relevant. Författargruppen har i den mån det går använt originalkällan till arbetet. Ett exempel är Antonioni (1996) som är grundaren av 360 graders konceptet som arbetet utgår ifrån. Ett annat exempel är Yukl (2010) som utvecklat tre-dimensionsmodellen. I de fall författargruppen använt sekundärkällor är anledningen att fylla ett eventuellt tomrum alternativt att komplettera en originalkälla.

4 Empiri

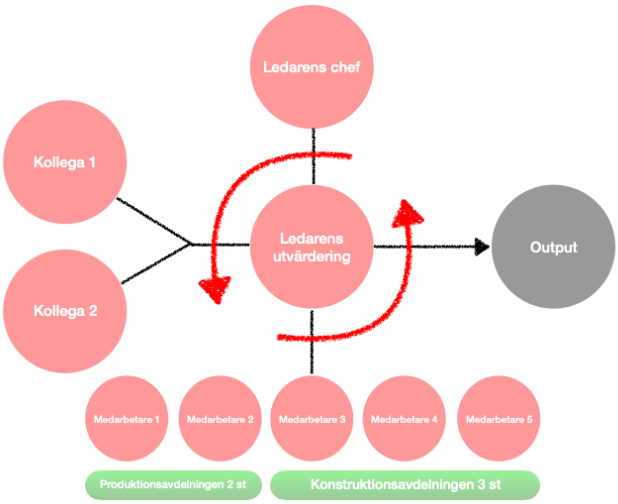
Det här kapitlet inleds med en överskådlig förklaring av branschen, detta för att förklara och öka förståelsen för uttryck och roller som framkommer i sammanställningen av intervjuerna. Kapitlet fortsätter och avslutas med en sammanställning av intervjuerna.

4.1 Företaget

Den aktuella ledaren för studien arbetar på ett byggföretag som tillverkar hus. Den ledare som i studien utvärderats har arbetat på företaget sedan 2002 och har under tiden för studien en roll som chef för produktionsavdelningen där husen byggs men även för konstruktionsavdelningen där husen ritas. Att köpa och bygga hus tillhör ett av de största projekten i livet och ett husköp kan vara en av livets största investeringar. Detta är någonting som återspeglas i flera av de intervjuer som följer nedan.

Sammanställning av intervjuer

Nedan följer en sammanställning av de intervjuer som gjordes under studien. Totalt genomfördes nio intervjuer. De som intervjuats är: den aktuella ledaren, ledarens chef, två kollegor och fem medarbetare fördelat på tre från konstruktionsavdelningen och två från produktionsavdelningen. I studien har vi valt att använda ett fiktivt namn i form av Pelle för att leva upp till den etiska aspekten som säger att vi ska sträva efter anonymitet. Vi har dessutom valt att förkorta intervjuperson till I och en siffra för att enklare kunna följa med i texten, det vill säga att intervjuperson 1 förkortas till I1, intervjuperson 2 till I2 etc.



Figur 6, Arbetsmodell: Modellen belyser urvalet av intervjupersoner i 360 graders format.

4.1.1 Pelle

Pelle beskriver att han arbetat på företaget sedan 2002 och att han under dessa år haft olika roller. Han började på konstruktionsavdelningen och arbetade där fram till 2006 innan han fick en ny tjänst som produktionsledare. Den rollen hade han fram till 2012 då han blev produktionschef och 2018 utökades rollen ytterligare då han även blev chef för konstruktionsavdelningen.

Pelle beskriver att hans ledarskap grundar sig på frihet under ansvar. Han utvecklar genom att beskriva att han gjort ett test, ett slags självskattningstest, som ska visa vilken typ av ledare han är. Resultatet visade att Pelle har ett diplomatiskt ledarskap, vilket är en bild han kan förstå och acceptera.

Pelle menar att hans ledarskap bygger på att få uppgiften gjord och att han gärna blickar framåt för att hitta nya smarta lösningar kring hur organisationen kan effektivisera, öka produktiviteten och därmed utvecklas. I mån om tid kan Pelle ägna sig åt att bygga relationer men poängterar att det primära är uppgiften. Pelle upplever att han möjliggör fortbildning och utbildning för medarbetarna. Pelle har exempelvis lyft tre personer på konstruktionsavdelningen och skapat teamledarroller vilket leder till mer ansvar och engagemang för medarbetarna. De senaste åren har organisationen haft en hög beläggning samt mycket att göra. Pelle beskriver att om arbetsbördan varit mindre hade det på ett naturligt sätt funnits mer tid till att skapa goda arbetsrelationer. Organisationen har nyligen lämnat besked om varsel och för Pelle handlar det om att få verksamheten att fungera dels idag men också imorgon. Han beskriver att det gäller att hitta en plan för de utmaningar som organisationen står inför och att det exempelvis kan handla om att överföra kompetens från dagens organisation till morgondagens.

Organisationen har implementerat ett nytt affärssystem som Pelle förklarar att han har varit högst delaktig i. Han har under den tidsperioden haft ett stort fokus både på uppgift och utveckling. Arbetet har tagit ungefär ett år och har handlat om att få det nya systemet att fungera så att organisationen får rätt förutsättningar och därmed kan fortsätta utvecklas. Pelle känner att han under den här perioden troligtvis inte varit världens bästa ledare och att delge medarbetarna information är en av de bitar som blivit lidande. Pelle förklarar att hans fokus har legat på att få systemet i bruk så snabbt som möjligt och att han behövt prioritera bort och delegera andra arbetsuppgifter till förmån för det nya affärssystemet.

Pelle beskriver att en del av att vara chef är just att ta ansvar för medarbetarna men att det inte alltid är så enkelt. Han menar att det är viktigt att få medarbetarna att känna sig sedda men att han inte behöver

lägga 40 timmar i veckan på det samtidigt som han tycker att det är synd att han inte får mer tid till medarbetarna och att samvetet kan svikta när prioriteringarna viktas mot uppgift snarare än relationer.

Pelle har som tidigare beskrivits personalansvar för två avdelningar, produktionsavdelningen och konstruktionsavdelningen. De två avdelningarna skiljer sig åt då det både finns tjänstemän och det som företaget kallar kollektivarbetare. Pelle beskriver att det finns utmaningar i detta och att han kan behöva hantera dessa avdelningar på olika sätt. Ett exempel som Pelle berättar om är att det kan handla om att sprida information på olika sätt.

Pelle menar att det viktigaste är att förse respektive avdelnings teamledare med information så att de i sin tur att fördela ut den informationen som medarbetarna behöver och att det är viktigt att visa intresse och engagemang för deras respektive ansvarsområde. Vidare menar Pelle att han anpassar sitt ledarskap beroende på person och situation. De som jobbar som produktionsledare har haft den rollen i två till tre år och har inte hunnit stöta på alla situationer och problem som kan uppstå, vilket gör att Pelle behöver finnas där som stöd. De flesta som arbetar på konstruktionsavdelningen är väldigt erfarna och kan sina respektive arbetsuppgifter. Pelle menar att de är mer självgående i jämförelse med produktionsavdelningen.

Pelle beskriver att delar av hans arbete går ut på att planera och säkerställa att organisationen har rätt resurser och förutsättningar för att klara av beläggningen. När det kommer till arbetsmetoder kan det handla om att dokumentera för att skapa rutiner och instruktioner och det nya affärssystemet är tänkt att förenkla dessa processer och hjälpa företaget att arbeta proaktivt istället för reaktivt. Pelle beskriver att planeringsfasen är viktig för honom och att han behöver känna att han har kontroll över vad som händer och hur företaget bör tackla problemen som uppstår. Ordet kontroll är någonting som återkommer och Pelle menar att om han känner kontroll i en viss situation så kan han gå in i situationen med ett lugnare förhållningssätt.

Pelle upplever att han brukar lyssna in vad andra tycker och ta beslut utifrån det. Han menar att om organisationen kan få fler ögon på problemet eller på det som ska lösas ökar chanserna för att det blir bra och att en grupp människor tillsammans ofta kan komma fram till de bästa lösningarna.

Pelle beskriver att han precis som många andra kan drabbas av tunnelseende vid stress och att han då kan tappa detaljer på vägen. Han utvecklar genom att beskriva vad som stressar honom och menar att han inte blir stressad vid en situation där någon sätter en spik i benet utan att det handlar om andra situationer. Pelle väljer att återvända till ordet kontroll och beskriver att situationer där han inte har

kontroll eller kan behärska gör honom stressad. Ett exempel Pelle använder är från pandemin när företagets försäljning ökade kraftigt och det var svårt att hinna med alla leveranser. Pelle menar att organisationen under pandemin hade betydligt mycket mer arbete än vad de egentligen klarade av. Samtidigt tror han inte att den stress han upplevde märktes utåt utan att andra upplever honom som lugn och stabil och att det är en slags inre stress.

Pelle beskriver att organisationen genomsyras av en bruksmentalitet och att företaget medvetet arbetat för att förändra kulturen. Ett exempel som kommer fram i sammanhanget är från tidsperioden när Pelle började i produktionen och en äldre man ifrågasatte *"hur har idioten på konstruktionsavdelningen egentligen tänkt".* Pelle menar att det är exempel på ett angreppssätt han inte tolererar eller tycker är speciellt schysst. Han utvecklar genom att beskriva att det ibland blir fel och att då ska kunna ställa frågan varför det blivit fel men på ett konstruktivt sätt. Samtidigt menar Pelle att kulturen har förändrats från bruksmentaliteten till ett mer modernt synsätt på grund av tiden vi lever i. Pelle menar att det inte bara är företagsledningens förtjänst, utan organisationen har gjort en resa tillsammans med samhället i stort, en samhällsförändring.

Pelle förklarar att företaget anställt ett antal produktionsledare som gjort att flera små saker kan upplevas som större förändringar. Pelle menar att de höjt strukturen utifrån en ambition om att vara mer än ett hantverksyrke. Målsättningen har varit att gå mot en industriell produktion vilket krävt mer struktur. Det har lett till att kultur och struktur hamnat i obalans. Han beskriver att många till en början tycker att det blivit sämre men att de efter ett par månader inser att det fungerar bra.

Pelle anser att han känner sig närvarande i arbetet men att det skiljer sig mellan avdelningarna. När det kommer till konstruktionsavdelningen så handlar det avståndsmässigt om ett par 100 meter. Pelle beskriver att han var mer närvarande i början av sitt uppdrag, mycket för att få kontroll samt att lära känna medarbetarna på avdelningen. Idag handlar mer om samtal över telefon. Han beskriver att han alltid svarar i telefon och om han inte gör det så är det viktigt att ringa upp när tiden finns. Pelle menar dessutom att han med tiden kunnat lägga mer och mer ansvar på teamledarna på konstruktionsavdelningen och att han medvetet valt att vara nära produktionen. Pelle beskriver att han kan styra sin arbetstid som han själv önskar men att han medvetet väljer att följa de tider produktionsavdelningen arbetar för att vara tillgänglig.

När det kommer till förväntningar och resultat kring specifika arbetsuppgifter menar Pelle att han inte är särskilt tydlig kring vilka förväntningar han har. Han menar att han har en tydlig förväntan kring att arbetsuppgiften ska utföras men att han inte sätter deadlines. Pelle utvecklar genom att beskriva att

avdelningarna går hand i hand vad gäller förväntningar och resultat och att teamledarna på produktionsavdelningen vet vad som behöver göras utan att det finns en fast tidsplan. Pelle menar att det är så han fungerar som person, att det han gör idag slipper han göra imorgon och att den mentaliteten smittar av sig. Pelle sa:

"Jag kan vara tydlig i att förmedla ett budskap, men jag vet inte om jag är så tydlig i vad jag har för förväntningar".

Pelle pratar om att det är livsfarligt att ha en medarbetare som är ensam om en viss kompetens och att det är viktigt med kompetensutveckling internt inom organisationen. Samtidigt menar Pelle att det är en utmaning att komma dit, speciellt i tider när det finns mycket att göra. Pelle menar att det dessutom behöver finnas en vilja hos medarbetaren och att det ger bättre resultat om viljan efter ny kunskap kommer inifrån.

Pelle vittnar om en attitydförändring på produktionsavdelningen och menar att när han började på företaget fanns det snickare i produktionen som när han var färdig med sin uppgift, satte sig och dingla med benen i väntan på att någon skulle ge honom en ny arbetsuppgift. Idag är produktionsavdelningen utrustad med Ipads som är uppkopplade mot det nya affärssystemet vilket innebär att när de är färdiga med ett jobb så hämtar dom ritningen för nästa jobb i Ipaden och kan starta omgående.

4.1.2 Intervjuperson 1

I1 beskriver Pelle som en ansvarstagande och driftig person. Han är väldigt snabb på att agera och väldigt mån om att göra rätt saker. I1 menar att Pelle är handlingskraftig, vilket återspeglar sig i hans sätt att vara ledare. Han ser till att de arbetsuppgifterna blir gjorda. Han är väldigt, ibland kanske lite väl mån om sina medarbetare. Han vill skapa bra förutsättningar för sina medarbetare och gör detta genom att vara handlingskraftig, snabb och stark i sina tankar och idéer. I1 sa:

"Pelle är en ansvarstagande och driftig person. Han är väldigt snabb på att agera och väldigt mån om att göra rätt saker. Jag skulle beskriva Pelle som handlingskraftig vilket återspeglar sig väl i hans sätt att vara ledare".

I1 utvecklar sina tankar om Pelle genom att beskriva att han är tydlig i sin person och att han i grunden är uppgiftsorienterad och har en inställning som pekar mot att: "Nu har vi den här uppgiften och detta behöver vi lösa". Enligt I1 så är Pelle duktig på att presentera lösningar men skulle kunna involvera

personerna runt omkring sig på ett tydligare sätt. I1 beskriver att det inte handlar om att han vill bestämma allting själv utan han gör det för att han är snabb. Han inser att han har informationen och om han gör det nu så underlättar han för de andra.

I1 menar att Pelle är väldigt beroende av att känna att han har kontroll och för Pelle är det viktigt att han vet vad som kommer att hända. Ett sådant exempel är nu. Organisationen har nyligen lagt ett nytt varsel och Pelle vet inte exakt hur allt ska lösa sig. I1 beskriver att Pelle ställer sig frågor som: hur och vad kommer ut av det här? Han vet hur många personer som är varslade men vet inte vilka personer som kommer att få gå hem. I1 menar dessutom att Pelle har massor av uppgifter nu som behöver lösas vilket innebär att när någon i en viss funktion får gå hem och det bara är den personen som kan sköta en viss uppgift så blir det jobbigt. I1 menar dock att Pelle är snabb med att bilda sig en uppfattning och så fort han får kontroll på läget så hittar han lösningarna, vilket leder till att han kan känna sig trygg och lugn igen.

Pelle beskrivs i det här sammanhanget också som väldigt noga med att allt ska vara rätt och riktigt. Han är ju väldigt noga med att ordningen ska fungera och att befogenheterna följs. I de fall där han har en uppgift men saknar befogenheter att fatta beslut är det viktigt för Pelle att ta det vidare till sin chef så att de tillsammans kan titta på problemet. Detsamma gäller för de medarbetare som arbetar under Pelle. Han ser till att de har de befogenheter som behövs för att lösa uppgiften. I1 sa:

"Pelle är väldigt inriktad på att göra sitt och är väldigt mån om att inte slösa bort tid, ibland när vi sitter på ett möte kan jag se hur det kryper i honom och då vet jag att han ställer sig frågan varför sitter vi här? Släpp ut mig så jag kan göra mitt jobb".

I1 utvecklar sina tankar om Pelle genom att beskriva att det är viktigt för honom att allting fungerar och att organisationen utvecklas på rätt sätt. Det handlar om att skapa bra förutsättningar och att människorna som arbetar i hans organisation har en adekvat utbildning. Han är samtidigt väldigt mån om att folk ska må bra och att det ska fungera. I1 menar att Pelle funnits närvarande och tagit hand om personer som blivit långtidssjukskrivna på ett utmärkt sätt.

4.1.3 Intervjuperson 2

I2 beskriver Pelles ledarskap som tydligt och strukturerat och utvecklar genom att beskriva att Pelle alltid tagit ansvar och genomfört det som varit överenskommet. Pelle är duktig på att hålla sig inom de ramarna som är bestämt och I2 tror att Pelle trivs som bäst när han får en lite friare roll. I2 sa:

“Vår arbetsrelation har gått ut på att vi kommer överens om vart vi vill och vilka ramar som finns och sen har vi skött arbetet därifrån."

I2 upplever att Pelle alltid sätter uppgiften först och att de historiskt haft en bra relation. Vidare beskriver I2 att Pelle är duktig på att anpassa sitt ledarskap utifrån både situationen och personen. Han agerar på ett sätt mot produktionspersonalen och ett annat sätt mot konstruktionsavdelningen och I2 menar att det krävs för att klara av balansen mellan avdelningarna. I2 utvecklar genom att beskriva att det i produktionen snarare handlar om att styra grupper än individer och att produktionen handlar om ett kollektiv till skillnad mot konstruktionsavdelningen.

I2 förklarar att han och Pelle alltid kunnat diskutera på ett bra sätt och att han känner att han har kunnat gå till Pelle i förtroende samtidigt som han tror att Pelle känner att han kunnat gå till honom i förtroende. Det utvecklas genom att det kan handla om att bolla saker kring olika arbetsuppgifter. Ett exempel skulle kunna vara att Pelle kommer och säger att *“jag tror inte vi kommer klara det här som det ser ut just nu"*. Därefter kommer han kanske med ett förslag och säger att så här skulle jag vilja göra.

I2 kommer in på ett specialuppdrag som Pelle haft. Det handlar om att organisationen implementerat ett nytt affärssystem och I2 menar att Pelle är duktig på att fånga upp saker som behöver göras för att få verksamheten att fungera och skapa bra förutsättningar genom att planera och strukturera verksamheten. I2 utvecklar och menar att när Pelle fick uppgiften med ett tydligt mandat att driva implementeringen gjorde han det på ett utmärkt sätt och att det är lite det här som symboliserar Pelle. I2 sa:

“När han vet vart han ska och känner att han har mandat och rätt resurser fungerar han som bäst”

Enligt I2 möjliggör Pelle för de medarbetare som önskar att fortbilda sig och beskriver hur det fungerar på konstruktionsavdelningen. I2 menar att det fungerar annorlunda på produktionsavdelningen och att det där handlar om olika lagkrav som behöver vara uppfyllda och det kan styra vilka typer av utbildningar som medarbetarna behöver för att arbeta i produktionen. I2 är tydlig med att poängtera att Pelle alltid säkerställt att medarbetarna har rätt typ av utbildning.

När det kommer till konstruktionsavdelningen beskriver I2 att det är viktigt att alla ritar på samma sätt och att samma typ av lösning används. En anledning till detta är för att Pelle ser fördelarna när

materialet flyttas från konstruktionsavdelningen till produktionsavdelningen. I2 beskriver att det finns en ram för konstruktörerna men att Pelle tillåter varje enskild konstruktör friheter innanför ramen för att se nya möjligheter, få vara kreativ samt att hitta nya smarta lösningar.

När det kommer till produktionsavdelningen menar I2 att det är samma sak där och utvecklar genom att beskriva att det finns väldigt tydliga instruktioner för hur en yttervägg ska byggas. Organisationen vill att det ska vara på ett speciellt sätt men att Pelle naturligtvis är öppen för nya förslag och diskussion kring nya smarta lösningar. I2 menar dessutom att Pelle försöker lyfta dem som är duktiga på de olika avdelningarna. I2 beskriver att om det finns en medarbetare som är duktig och tar ansvar så får den personen möjlighet till mer avancerade uppgifter inne i fabriken. I2 sa:

"Han är bra på att han lyfta dem som visar framfötterna i produktionen".

I2 menar att han har djupare teknisk kunskap och att det kan innebära att Pelle ibland frågar *"kan vi göra så här?*" Eller *"är det här en bra idé?"* Eller *"hur skulle du tänka?"*. När det kommer till produktion eller konstruktionsfrågor brukar han involvera I2 i frågor om beslut. Det kan exempelvis handla om produktionsteknik. I2 utvecklar och drar slutsatsen att när det handlar om ekonomi eller juridik, det vill säga helt andra ämnen, har Pelle andra personen som han rådfrågar för att få stöd i beslut.

För att beskriva hur Pelle fungerar under stress använder I2 ordet tunnelseende. Han utvecklar genom att beskriva att det handlar om tunnelseende men med ett stort fokus på att lösa uppgiften. I2 menar dessutom att Pelle kan tappa uppgifter på vägen för att han blir så driven och vill leverera det som förväntas av honom. Han kanske inte just då är i sin mest kreativa fas och kommer på nya idéer utan då är det ett tydligt fokus på att leverera det som han sagt att han ska göra. I2 återvänder till implementeringen av det nya affärssystemet och menar att Pelle under den här tidsperioden la andra arbetsuppgifter åt sidan. Han prioriterade affärssystemet för att få det klart. Ett annat exempel som I2 använder är den period då organisationen producerade mycket, då låg Pelles fokus på att kunna leverera de hus som blivit sålda och även då var det arbetsuppgifter som fick stå åt sidan. Huvudfokuset var att leverera det som blivit sålt alternativt leverera ett färdigt affärssystem. Men I2 är tydlig med att poängtera att det handlar om prioriteringar och att Pelle alltid prioriterar det som är viktigast för honom och organisationen och då blir det per automatik små saker som får läggas åt sidan.

I2 upplever att Pelle har en fördel då han är en kulturbärare inom organisationen. I2 beskriver att Pelle med sina 20 år på företaget har haft ledande roller i 15 av de 20 åren och att Pelle på den vägen blivit

en tydlig traditionsbärare vilket innebär att den bilden Pelle har av organisationen troligtvis ligger väldigt nära det som företaget står för. I2 beskriver att Pelle på det sättet inte har problem med att vara trovärdig när det kommer till att förklara företagets visioner. Samtidigt menar I2 att hela organisationen kan bli bättre när det avser att förklara organisationens vision. I2 tror att desto högre upp i hierarkin, desto tydligare blir visionen samtidigt som de generellt blir sämre på att förmedla den och engagera övriga medarbetare. Det framkommer under intervjun att organisationen arbetar för att bli bättre på att förmedla sin vision och att Pelle just nu inte är sämre än någon annan, I2 inkluderad.

I2 beskriver att Pelle har ansvar för två olika typer av organisationer. En tjänstemannaorganisation och en organisation med kollektivarbetare i produktionspersonalen. I produktionen menar I2 att de arbetar lite mer med information till grupperna, exempelvis via arbetsledare, medan de på konstruktionsavdelningen mer använder avdelningsmöten. Hur Pelle sprider information till de olika avdelningarna kan skilja sig menar I2 som beskriver att man på konstruktionsavdelningen är intresserad av varför organisationen väljer att göra på ett visst sätt, det kan handla om varför organisationen väljer att förändra eller varför organisationen väljer en metod framför en annan metod. I2 menar att Pelle behöver ha en tydligare bakgrund till de olika besluten. När det kommer till produktionsavdelningen informerar Pelle mer i grupp om vad som ska göras. Det kan handla om mer konkreta saker såsom vilket arbete som behöver prioriteras.

När det kommer till personalen på konstruktionsavdelningen menar I2 menar att de troligtvis inte ser Pelle som närvarande i deras arbete. I2 utvecklar genom att beskriva att Pelle har sitt kontor nere i produktionen och befinner sig inte uppe hos konstruktörerna så länge arbetet fungerar. Därför är han sällan inne och detaljstyr deras arbete. I2 beskriver dessutom att Pelle lyft tre medarbetare på konstruktionsavdelningen till gruppchefer och att dialogen till gruppcheferna sker med jämnare mellanrum än till övriga medarbetare.

I2 beskriver att han upplever att kunskapsnivån i produktionen är betydligt högre nu än innan Pelle fick det ansvaret. Han beskriver att medarbetarna förr kunde bli stående och vänta på att någon skulle komma och tala om för dem vad de skulle göra. Idag tar de mer egna initiativ. Exempelvis kan de själva ringa upp en konstruktör om de fastnar på något. I2 menar att han upplever en stor beteendeförändring i produktionen sedan Pelle fick den rollen som han har idag och utvecklar genom att beskriva att medarbetarna är mer öppna för att leta efter information själva istället för att bli presenterade med kunskap som det var tidigare. I2 menar att mycket startade vid den senaste uppgången och att Pelle var med och arbetade för en organisationsförändring. I2 använder exempel

och beskriver att det idag finns teamledare i produktionen vilket inte fanns förut och att Pelle varit högst bidragande till den förändringen.

När det kommer till feedback upplever I2 att Pelle är duktig på det samtidigt som han belyser att han är osäker på hur andra upplever det. De avdelningar som Pelle ansvarar för skiljer sig mycket och det kan variera både i förväntningar, feedback och uppmuntran. Samtidigt menar I2 att när han pratar med Pelle så visar han uppskattning genom att säga detta.

4.1.4 Intervjuperson 3

I3 beskriver Pelle som väldigt lugn och utvecklar genom att beskriva att han inte tar speciellt mycket plats och att han är mån om att medarbetarna ska må bra. I3 menar att han har ett stort förtroende för Pelle och att han känner att han kan prata med honom om det mesta. I3 utvecklar och menar att det funnits perioder då Pelle haft mycket att göra och använder det nya affärssystemet som exempel. Under dessa perioder upplever I3 att det kan vara svårt att få kontakt med Pelle men när vi väl får kontakt så sätter han sig och lyssnar. I3 menar att även om Pelle inte svarar i telefon så återkopplar han alltid så fort han får möjlighet. I3 beskriver att Pelle varit med och drivit arbetet för att få in teamledare på konstruktionsavdelningen och att dessa styr mer när det kommer till planering för avdelningen. I3 menar att detta visar på att Pelle är duktig på att delegera arbetsuppgifter och att lyfta medarbetare samt att överlämna ansvar till personer inom organisationen.

När det kommer till medarbetarsamtal menar I3 att Pelle kommit med förslag på utbildningar både internt och externt men att arbetsbelastningen tidigare satt stopp för möjligheterna till fortbildning och att organisationen idag behöver varsla medarbetare vilket försvårat ytterligare. I3 menar att han gärna sett att Pelle befunnit sig mer på konstruktionsavdelningen och beskriver att det handlar om att det hade gjort arbetet enklare. Han poängterar att det fungerar med telefon men om Pelle haft kontor på avdelningen hade han kunnat kika in och ställt de frågor han behöver svar på för att kunna bedriva sitt arbete så effektivt som möjligt.

I3 beskriver att Pelle förväntar sig att konstruktörerna ska göra ett bra jobb och att arbetet går ut på att skapa företagets produkter på ett så felfritt sätt som möjligt. I3 utvecklar genom att beskriva att de förväntningar som Pelle har på medarbetarna går hand i hand med de förväntningar han har på sig själv och sina kollegor. I3 menar dock att han ibland kan sakna feedback från Pelle och att han skulle må bra av mer återkoppling samtidigt som han poängterar att alla personer är olika och att det garanterat kan skilja sig på avdelningen. Vissa medarbetare är säkert supernöjda medan jag är en av dem som

behöver mycket återkoppling och feedback på mitt arbete. I3 utvecklar ytterligare genom att beskriva att det finns olika typer av återkoppling och att bli teamledare kan vara ett tecken på att ett bra arbete utförts.

4.1.5 Intervjuperson 4

I4 upplever att Pelles ledarskap är rakt och tydligt och utvecklar genom att beskriva Pelle som en aning fyrkantig i sitt ledarskap. I4 menar att Pelle behandlar folk lika och har ett väldigt stort hjärta men att han samtidigt kan vara väldigt bestämd. I4 utvecklar genom att beskriva Pelle som oerhört fokuserad på arbetet och de uppgifter han har framför sig och att han aldrig lägger sig platt och väntar. Hans fokus ligger på att få arbetet att fortgå samt att hålla uppe takten.

När det kommer till relationer menar I4 att uppgiften ibland kan ta stort fokus och att medarbetare då kan komma i skymundan. I4 utvecklar och tar det nya affärssystemet som exempel och menar att arbetet med detta tog mycket av Pelles tid och att annat fick läggas åt sidan. Under implementeringen av det nya affärssystemet arbetade Pelle mycket med att planera och strukturera arbetet. Det samma gällde under pandemin då företaget skalade upp verksamheten och fick anställa upp emot 100 personer.

I4 menar att Pelle är duktig på att anpassa sitt ledarskap beroende på person och situation. Pelle är ledare över två avdelningar och I4 menar att han kan vara rak, tuff och aningen hård i sitt ledarskap mot produktionsledningen medan han använder ett mjukare ledarskap mot konstruktionsavdelningen. I4 beskriver sin relation till Pelle som väldigt god och att de kan bolla idéer fram och tillbaka.

När det kommer till fortbildning och utbildning menar I4 att han inte tror att Pelle är drivande i dessa frågor utan att medarbetarna får lägga fram förslag på utbildningar de vill gå. Vidare beskriver I4 att Pelle möjliggör för personlig utveckling genom att han lyft tre medarbetare på konstruktionsavdelningen och gett dessa extra ansvar i form av rollen som teamledare. I produktionen beskriver I4 att Pelle gjort på ett liknande sätt genom att även där lyfta tre medarbetare och gett dessa extra ansvar. Vidare beskriver I4 att Pelle involverar sina medarbetare i beslut. I möten lyssnar Pelle in vad alla har att säga och utvecklar dessa tankar genom att förklara att Pelle gärna diskuterar innan större beslut för att vara säker på att organisationen går rätt väg.

I4 upplever att Pelle är lugn och att det knappt går att se när Pelle är stressad eller uppjagad. I4 menar dock att han kan se det genom att Pelles tålamod kan uppfattas som kortare i perioder och att det kan vara ett tecken på stress. Vidare menar I4 att han tycker att Pelle är duktig på att förmedla företagets vision och att Pelle är rak och tydlig på möten och håller sig till sakfrågan. I4 utvecklar och menar att

han upplever Pelle som fysiskt närvarande då han alltid finns på plats på arbetet och mer eller mindre alltid är anträffbar. I4 menar att Pelles närvaro uppskattas av medarbetarna men att konstruktionsavdelningen troligtvis inte ser honom lika ofta då han spenderar majoriteten av sin arbetstid på produktionsavdelningen.

Pelle försöker möjliggöra för kollektivt lärande genom att inkludera alla på möten enligt I4. Pelle bjuder in till diskussion men att det kan skilja sig mellan avdelningarna. I4 utvecklar sina tankar och menar att Pelle mer arbetar med att sprida information till produktionsavdelningen medan det krävs djupare förklaringar bakom beslut på konstruktionsavdelningen. I4 menar dessutom att Pelle har krav på sig från flera håll och att det kan finnas krav från företagsledningen som gör att Pelles fokus ligger på att klara de arbetsuppgifter han tar på sig snarare än att bygga djupare arbetsrelationer och utvecklar genom att mena att relationer är tidskrävande och att Pelle troligtvis trivs som arbetet är upplagt idag.

Avslutningsvis menar I4 att Pelle är en bra ledare och att han känner att han kan prata med Pelle om vad som helst och att han vet att han kommer få ärliga svar och den hjälp han behöver av Pelle. Däremot menar I4 att det kan finnas medarbetare som är i ett större behov av stöttning, beröm och feedback och att det kan vara en utvecklingsmöjlighet för Pelle.

4.1.6 Intervjuperson 5

I5 beskriver att Pelles ledarskap handlar om frihet under ansvar och att det inte är så direktstyrt. I5 utvecklar genom att beskriva att Pelle är tydlig med vad som förväntas men därefter är det fritt att göra på det sättet som fungerar bäst för uppgiften och så länge uppgiften blir utförd, spelar det ingen roll vilken arbetsmetod som används. Ett exempel som I5 använder är det nya affärssystemet och där ska Pelle ha varit tydlig med förväntningarna kring implementeringen. Pelle bestämde ett datum och från det datumet skulle alla använda det nya systemet. I5 upplever Pelle som rak och ärlig och förklarar att Pelle pekar ut en riktning och sedan är det upp till arbetsteamet ta sig dit på bästa sätt och utvecklar genom att beskriva att Pelle under själva arbetsprocessen mer fungerar som ett stöd och kliver in i de fall det uppstår problem. I5 menar att han uppskattar sättet de arbetar på då han är van att arbeta med stor frihet. Intervjuperson 5 sa:

“Det är inte så direktstyrt ledarskap, han kommer inte in och pekar med hela handen."

När det kommer till att planera och strukturera menar I5 att det är där Pelles största styrkor finns. I5 beskriver att Pelle från början var mer involverad i det dagliga arbetet och att han gärna ville se så att

allting fungerade men att han nu successivt tagit steg tillbaka för att ge mer plats och ansvar till produktionsledarna. I5 utvecklar och menar att Pelles arbete idag grundar sig i att planera på längre sikt och att han kan ligga sex månader upp till ett år fram i tiden. I5 fortsätter genom att förklara att Pelle gärna vill ha kontroll på läget och ta ett steg i taget.

I5 berättar att Pelle kan vara väldigt fokuserad på den uppgift som för tillfället fångar hans intresse och att han kan ha svårt att lägga fokus på flera saker samtidigt. I5 utvecklar och menar att det kan ses som en negativ aspekt inom ledarskapet. Vidare kommer I5 med ett exempel som belyser detta och berättar om en situation där Pelle inte kunde slita sig från den arbetsuppgift han hade. I5 menar att han gick till Pelle för rådgivning kring en specifik arbetsuppgift och svaret han fick var att han skulle göra det som han tror blir bäst. I5 menar att frihet under ansvar ofta upplevs som positivt men att han i den situationen behövde stöd.

I5 upplever att Pelle anpassar sitt ledarskap beroende på situation och medarbetare. Det gör han genom att styra mer och ställa högre krav på produktionsavdelningen kontra mer frihet under ansvar på konstruktionsavdelningen. I5 menar att på konstruktionsavdelningen så ska deadlines hållas och arbetet ska uppfylla kraven kring olika mätpunkter. På produktionsavdelningen sätter Pelle mer ramar att förhålla sig till men att medarbetaren får lösa uppgifterna självgående inom dessa ramar. Vidare utvecklar I5 genom att förklara att Pelle har ändrat strukturen kring olika möten, där det till en början var runt 10–15 personer, oavsett vad mötet gällde. Ofta var mötet irrelevant för några och det blev nästan som att de satt av tiden. Det Pelle gjort är att styra strukturen så att de personer som behöver vara med ska vara med och på den vägen har strukturen och effektiviteten ändrats till det positiva enligt I5.

I5 beskriver sin relation till Pelle som bra, han uppskattar att han får stort ansvar kring sin roll utan att Pelle lägger sig i för mycket och styr. Därmed blir det ett bra samarbete sinsemellan då de har lärt sig varandras roller och kompetenser.

Enligt I5 är Pelle en ledare som förespråkar fortbildning och utbildning. Pelle går gärna på olika utbildningar och seminarier och uppmuntrar andra till att göra det. Pelle kommer sällan med förslag på utbildningar, det får medarbetarna själva komma med. Däremot är han positiv när medarbetare väl går och frågar om en utbildning.

I5 berättar vidare att han väldigt sällan har upplevt Pelle stressad utan att han alltid utstrålar ett lugn. Däremot märks det på Pelle när han har fokus på något annat och ibland upplever I5 att han inte når

fram till Pelle. I5 menar att det kan vara svårt för Pelle att se andras synpunkter när han har fokus på en sak eller en lösning. I5 upplever att det kan kännas frustrerande när han inte når fram med sitt budskap eller sin lösning till Pelle och känner att han kan sakna feedback, uppskattning och uppmuntran till arbetet. Samtidigt menar I5 att om Pelle inte säger någonting så har ett bra arbete utförts. I5 tillägger att även om det inte bara är uppmärksamhet och bekräftelse han arbetar för så hade det känts bra att få en klapp på axeln då och då.

"När man inte hör något negativt, då är det ju ändå ett gott tecken"

4.1.7 Intervjuperson 6

I6 beskriver Pelle som en ledare som går att lita på. I de fall det finns en fundering eller något som det behövs hjälp med är det ingenting som rinner ut i sanden, utan Pelle tar tag i det och får det gjort vilket uppskattas. Pelle är en rak ledare som är tydlig med vad som förväntas.

Företaget är inne i en tyngre period som präglas av varsel och I6 förklarar att Pelle varit mån om att gå runt till alla och prata enskilt för att stämma av läget med medarbetarna. Han är noga med att se till att alla får rätt information. I6 beskriver hur det var under pandemin 2020 och menar att Pelle även då var noga med att alla skulle få information kring de senaste riktlinjerna och policys som gällde. På konstruktionsavdelningen fick de även tillåtelse att arbeta hemifrån vilket Pelle fick lägga både tid och energi på för att det skulle fungera. I6 beskriver att det kunde handla om att få med sig rätt utrustning hem etc.

Pelle är en ledare som är tillmötesgående i de fall en medarbetare önskar att gå en kurs i syfte att utvecklas. Det är ofta medarbetarna som får ta egna initiativ till kurser och liknande men Pelle är mer eller mindre alltid positivt inställd. I6 fortsätter genom att beskriva Pelle som en ledare som ger medarbetarna frihet och utrymme att tänka själva. I6 menar att det i Pelles ledarskap finns tydliga riktlinjer som medarbetarna behöver förhålla sig till, exempelvis deadlines, samtidigt som I6 upplever att det finns utrymme och frihet att vara innovativ i arbetet.

I6 menar att han inte känner att medarbetarna är involverade i alla beslut utan att det oftare är senare i arbetsprocessen de får möjlighet att tycka till, I6 utvecklar och beskriver att det kan handla om små detaljer. I6 förklarar att han upplever Pelle som närvarande på arbetsplatsen men att han kan sakna närvaron av honom rent fysiskt på avdelningen. Vidare beskriver I6 att det hade varit positivt om Pelle hade varit närvarande mer fysiskt, vilket hade underlättat kommunikationen. I6 är tydlig med att

förklara att Pelle är duktig på att finnas där och stötta när det behövs och ett exempel på detta rörde en upprörd kund. I6 beskriver att han upplevde situationen som obehaglig och att Pelle klev in och tog över kontakten med kunden vilket I6 förklarar att han uppskattade.

I6 upplever att Pelle ofta har ett stort fokus på en arbetsuppgift och att han ibland prioriterar bort att lägga tid och energi på relationer inom arbetet. I6 beskriver att han upplever små hintar av positiv feedback då och då men att han kan sakna beröm och positiv feedback i arbetet. I6 utvecklar genom att berätta att han tycker det är nyttigt att få beröm och att känna sig uppskattad. I6 tror att beröm och uppskattning kan utveckla både människan och medarbetaren och att han gärna fick mer feedback på de arbeten han gör.

4.1.8 Intervjuperson 7

När I7 beskriver Pelles ledarskap så gör han det som en rak och ärlig ledare som klarar av att säga som det är utan att linda in det och försvåra kommunikationen. I7 utvecklar sina tankar om Pelles ledarskap och menar att han är rättvist och duktig på att kommunicera information och att det handlar om frihet under ansvar. I7 menar att om det är någonting som behöver diskuteras eller om det behövs hjälp så finns Pelle där. I7 menar att han uppskattar den typen av ledarskap och att han upplever sig själv som självgående och kan utvecklas genom de fria tyglarna.

I7 fortsätter med att Pelle har haft ett stort projekt med att få igång ett nytt affärssystem integrerat i verksamheten vilket har slukat mycket tid och fokus från honom. I7 menar att han ändå fanns där om någon behövde honom. Ibland kunde det dock upplevas som att han inte riktigt var lika närvarande utan att hans tankar låg så mycket på affärssystemet. I7 menar att när Pelle är stressad eller har fokus på en annan uppgift så är han inte svår att få tag på men det märks att samtalen blir kortare.

“Det var otroligt mycket jobb för Pelle med affärssystemet, så när vi kom med våra bekymmer så var han kanske inte jättemottaglig just där och då".

Vidare berättar I7 att företaget sedan en tid tillbaka står inför ett varsel, där Pelle har varit duktig på att kommunicera med medarbetarna och kolla hur alla mår eller om det finns obesvarade frågor. Men han har också varit mån om hur det går och för att säkerställa att den dagliga driften fortsätter som vanligt. Detta är något som I7 upplever att Pelle har anpassat i sitt ledarskap och I7 upplever en större närvaro från Pelles sida sedan varslet blev känt inom organisationen. I7 menar att han stämmer av hur det känns och hur tankegångarna går nu när företaget upplever en tyngre period.

När det kommer till dialog och samtal menar I7 att Pelle finns där i de fall någon behöver prata och han är aldrig längre bort än ett samtal eller mejl. Pelle är ansvarig både för produktionsavdelningen och konstruktionsavdelningen och har sitt kontor i produktionshallen. Pelle är inte uppe på konstruktionsavdelningen dagligen vilket enligt I7 innebär att han inte upplevs som lika närvarande på konstruktionsavdelningen. I7 fortsätter med att förklara att det fungerar okej men att det finns perioder då hans frånvaro ifrågasätts.

I7 berättar att under medarbetarsamtal, vilket de har en gång om året, brukar frågan komma om det finns intresse kring att gå någon utbildning för att utveckla sin kompetens. I7 menar att Pelle också lyssnar när medarbetarna kommer med förslag och önskemål om att gå en särskild utbildning. I7 menar att Pelle inte kommer med förslag kring utbildningar men att han ställer sig allt som oftast positiv till det när en medarbetare kommer till honom med förslag. I7 upplever att Pelle kan utveckla sin mjukare sida och utvecklar genom att beskriva att Pelle inte är den som ser varje individ utan han ser gruppen mer som ett kollektiv vilket kan leda till att medarbetare sitter på kompetenser som riskerar att inte komma fram. Pelle ger sällan beröm utan I7 menar att så länge vi inte hör någonting är det bara att fortsätta. Just det här med att känna sig sedd och att få beröm är något som I7 tycker är viktigt för att kunna växa och utvecklas. I7 menar att Pelle har bra koll på de olika personligheterna som finns på avdelningen och han vet vilka som vågar vara raka och ärliga.

4.1.9 Intervjuperson 8

I8 beskriver att Pelle är en ledare som ger frihet under ansvar samt att han inte är en ledare som hänger över axeln på en och kollar på allt som görs. Dock förväntar han sig resultat och om han frågar något vill han ha svar. Men han ger mycket frihet att arbeta självständigt. Vidare beskriver I8 att Pelle bryr sig om medarbetarna mer än vad personalen kanske förstår och beskriver att de nog uppfattar honom som lite kallare än vad han egentligen är.

När det kommer till Pelles ledarskap menar I8 att Pelle är rak och tydlig samt att det går snabbt att lära vad han förväntar sig av varje enskild medarbetare. Vidare beskriver I8 att han alltid finns nära till hands och om det finns frågor som behöver svar så finns han tillgänglig både fysiskt och via telefon eller mail. Vidare beskriver I8 att han inte tror alla upplever Pelle på det sättet utan att alla inte har den kontakten med Pelle som han själv har. I8 menar att Pelle bryr sig mycket om personalen och en del förstår det, de som haft honom som chef i flera år gör det men de som är senast in tror kanske att han inte bryr sig så mycket. I8 menar att Pelle inte har tid att vara bland medarbetarna hela tiden.

I8 upplever Pelle som väldigt situationsanpassad vilken utvecklas genom att I8 beskriver att Pelle applicerar olika ledarskap beroende på vad det gäller, exempelvis vid införandet av affärssystemet var han rak och tydlig. Då klev Pelle fram och bestämde att nu slutar vi med papper och penna och arbetar genom affärssystemet. Pelle har inga problem med att gå hårt åt dem som behöver gås hårt åt.

Relationen mellan I8 och Pelle är enligt intervjupersonen rent affärsmässig som chef och medarbetare. I8 utvecklar sina tankar om relationen till Pelle och beskriver den som väldigt bra. Vidare beskriver han att han tror att det är på grund av deras goda relation som Pelle ger honom så mycket frihet i arbetet. I8 beskriver att han hoppas att Pelle inte ger samma frihet under ansvar till alla då han inte tror att alla vill ha det utan att vissa kanske behöver extra styrning.

Pelle arbetar mycket med att planera och strukturera arbetet, exempelvis när det kommer till varslet som ligger nu har han tagit fram planer för hur organisationen kan bemannas och det gör han för att han vill ha kontroll på organisationen.

Enligt I8 möjliggör Pelle för utbildning genom att skicka ut information om att det finns utbildningar att gå på vid intresse. I de fall medarbetare vill åka på utbildning brukar Pelle uppmuntra till det. Ofta kommer medarbetarna med förslag på utbildning. I8 menar att om utbildningen kan hjälpa företaget så står han bakom önskemålen till 100 procent men om det ligger utanför företagets affärsområde kommer han att säga nej till utbildningen.

I8 upplever att Pelle involverar honom i arbetsuppgifter som rör honom och hans arbetsområde och utvecklar sina tankar genom att beskriva att Pelle inte kör över honom i beslut utan att han involverar och är mån om att I8 ska vara med i beslutet, vidare beskriver han att Pelle är prestigelös på det sättet. I8 beskriver att det märks på Pelle när han är stressad och att tålamodet kan brista samt att Pelle blir rakare och kortare i kommunikationen. Vidare beskriver I8 att när Pelle är stressad och han känner att tiden inte räcker till så går han in och styr med hela handen. Enligt I8 har Pelle under en längre tid haft ett för stort personalansvar.

Enligt I8 är Pelle närvarande i arbetet då han bryr sig om vad som görs hela tiden. Han är närvarande på det sättet att han är enkel att få tag på genom telefon, mail eller genom att bara gå till kontoret. I de fall Pelle inte svarar i telefon ringer han alltid upp. I8 beskriver att han tror att Pelle är mer närvarande på produktionsavdelningen i jämförelse med konstruktionsavdelningen.

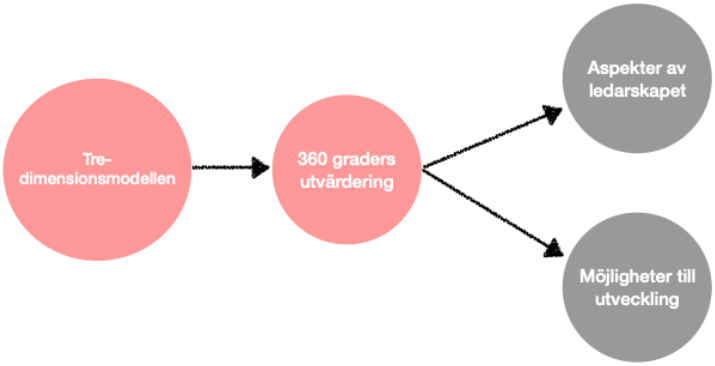
För I8 är förväntningarna kring resultatet tydliga och han menar att Pelle på ett tydligt sätt kommunicerar vad han förväntar sig kring specifika arbetsuppgifter och tar ett exempel med det nya

affärssystemet. I8 menar att när affärssystemet infördes var han tydlig med vilka förväntningar han hade och att vi från en dag till en annan skulle börja använda det nya affärssystemet.

I8 berättar att Pelle försöker möjliggöra för kollektivt lärande och utveckling men när organisationen var mitt i en uppgång fanns inte tiden till det och nu när den är i en nedgång finns det inte personal nog för kollektiv utveckling. Han försöker uppmana till det men tiden har inte funnits tid för att arbeta med det. I8 upplever att Pelle alltid vill framåt. Han vill inte stå och stampa på samma ställe utan han vill utveckla, han är driven framåt.

5 Analys & diskussion

I följande kapitel analyseras det empiriska materialet som samlats in under studien genom att använda vår egen utvidgade analysmodell som återfinns i teorikapitlet. För att analysera empirin används den teoretiska referensramen för att tolka och koppla ihop empirin med tidigare studier.



Figur 5, Arbetsmodell: Egen analysmodell baserad på 360 graders utvärdering (Antonini, 1996) och tre-dimensionsmodellen (Yukl, 2010)

5.1 Relationsorienterat ledarskap

Aktuell studie visar att Pelle besitter delar av det relationsorienterade ledarskapet som är bra samtidigt som andra delar kan utvecklas. Det framkommer att den höga arbetsbelastningen kan göra det svårt att etablera djupare arbetsrelationer. Pelle har krav på sig från flera håll och att kraven som kommer från företagsledning och chefer handlar om att göra resultat vilket gör det svårt att hinna prioritera relationskapandet. Vidare indikerar studien att Pelle trivs med situationen och att han inte vill ha för mycket personlig kontakt. Pelle är mån om att alla ska må bra och ha goda förutsättningar till att utföra sitt arbete. Pelle anser att en bra chef ska ta ansvar för medarbetarna och att det är viktigt för honom att få medarbetarna att känna sig sedda men att han inte behöver lägga 40 timmar i veckan på det. Det framkommer dessutom att han tycker att det är synd att han inte får mer tid till att etablera relationer och att samvetet kan svikta när prioriteringarna viktas mot att klara en specifik arbetsuppgift. Yukl (2010) beskriver att det relationsorienterade ledarskapet handlar om att etablera goda relationer genom att på ett uppmärksamt, hänsynsfullt och stödjande sätt involvera medarbetarna i arbetet. Jacobsen och Thorsvik (2021) utvecklar detta genom att beskriva att en ledare med ett relationsorienterat fokus lägger tid på att diskutera, hjälpa och vägleda medarbetarna i besvärliga frågor.

Studien visar att det faktum att Pelle är ansvarig för två avdelningar och har sitt kontor i produktionen, kan medföra risker som exempelvis att han inte ser eller är inblandad i allting som händer på konstruktionsavdelningen. Vidare framkommer att det önskas en högre närvaro på konstruktionsavdelningen då det hade gjort arbetet enklare. Om Pelle haft kontor på konstruktionsavdelningen hade medarbetarna kunnat sticka in huvudet, ställt frågor som behöver svar och på det sättet fått den support de önskar i arbetet. Dock är Pelle bara ett telefonsamtal bort och han svarar alltid i telefon alternativt ringer upp vid rätt läge. Yukl (2010) och Henkel et al. (2019) menar att en del av det relationsorienterade ledarskapet handlar om att stödja medarbetaren samt att visa hänsyn och acceptans för människors behov och känslor. Det grundar sig på att bibehålla goda relationer samt att skapa möjlighet till ökad lojalitet och samarbetsvilja. Vissa former av stöttning kan leda till minskad stress eller bidra med verktyg för att hantera stress. Vidare kan det också leda till ökad arbetstillfredsställelse (Yukl, 2010).

Studien indikerar att medarbetarna saknar feedback och återkoppling från Pelle och att de skulle må bra av mer feedback i form av beröm och uppskattning efter en utförd arbetsuppgift. Samtidigt framkommer det att det finns fler sätt att lyfta en bra prestation än att ge beröm verbalt. Pelle har lyft tre medarbetare på konstruktionsavdelningen och gjort dessa till teamledare vilket kan ses som ett exempel på beröm och visad uppskattning från Pelle. Studien visar på att det fungerar på liknande sätt på produktionsavdelningen. I det fall medarbetare visar prov på ansvar och skicklighet så tenderar Pelle att erbjuda medarbetaren mer avancerade arbetsuppgifter. När det kommer till att visa uppskattning menar Yukl (2010) att det innebär att ledaren uppmuntrar en god prestation samt ger beröm för specifika arbetsinsatser och viktiga bidrag till organisationen. Syftet med att visa uppskattning är att stärka bra arbetsrelaterade beteenden och att motivera medarbetarna.

Studien visar att medarbetarna får möjligheter att gå olika utbildningar både internt och externt för att öka kompetensen, dock kommer förslagen på utbildningar oftast ifrån medarbetarna men att Pelle ställer sig positiv till utbildning och uppmanar till utveckling. Yukl (2010) och Henkel et al. (2019) menar att en del av det relationsorienterade ledarskapet innebär att ledaren arbetar för att utveckla medarbetaren genom att ledaren coachar, agerar mentor samt vägleder medarbetare. Genom detta kan ledaren öka kompetens och självförtroendet hos medarbetaren samt att öka känslan av arbetstillfredsställelse vilket kan resultera i bättre prestationer.

5.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

I aktuell studie framkommer det att den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen är den tydligaste hos Pelle. Det framkommer att Pelle sätter uppgiften först och att hans största fokus ligger på att lösa uppgiften på bästa sätt. Pelle har en tydlig inställning som lutar åt att de uppgifter som skapas, ska lösas. Hans ledarskap bygger främst på att få uppgiften gjord. Pelle vill lösa uppgifterna genom att främst bli effektivare och öka produktiviteten.

Studien kan konstatera att Pelle är väldigt strukturerad och planerar arbetet för att ha kontroll på uppgifterna som ska göras. Vidare framkommer det att han har haft mycket fokus på just planering och struktur för att arbeta effektivt. Pelle är exempelvis noggrann med att alla konstruktörer ritar på liknande sätt för att skapa en struktur och då uppnå ett så effektivt arbete som möjligt när ritningarna kommer till produktionsavdelningen. Studien visar även att Pelle arbetar mycket med att prioritera det som han anser vara viktigast för stunden. Under covid-19 pandemin prioriterade Pelle att få allt att fungera såsom att ge aktuell information kring riktlinjer och policys avseende sjukdomen, organisera omställningen till hemarbete och se över regler om karantän etc. Det senaste året har prioriteringen varit att implementera affärssystemet vilket också ses som en uppgiftsorientering. Yukl (2010) och Henkel et al. (2019) förklarar att en uppgiftsorienterad ledarskapsstil kännetecknas av att planera vad som ska göras, hur det ska göras, vem som gör det och när det ska göras. Yukl (2010) menar också att beslut om prioriteringar är viktigt för att kunna ha ett effektivt resursutnyttjande och är en viktig del tillhörande planering hos en uppgiftsorienterad ledare. Jacobsen och Thorsvik (2021) påpekar att en uppgiftsorienterad ledare fokuserar på att lösa uppgiften på bästa sätt, främst genom att arbeta effektivt och fokusera på produktion.

Studien visar att Pelle är duktig på att tydliggöra roller och vad som förväntas av medarbetarna. Det framkommer dock att tydliggöra roller och förväntningar är något som Pelle själv inte tycker han är duktig på. Pelle har en tydlig förväntan om att uppgiften ska utföras men att han inte är tydlig genom att sätta deadlines etc. Studien visar också att Pelle tydliggjort roller inom organisationen där han lyft fram tre medarbetare på konstruktionsavdelningen och gjort dem till teamledare. Där har de fått ett större ansvar att sköta det dagliga arbetet. I genomförd studie framkommer det att han är tydlig med vad som förväntas men inte på vilket sätt uppgiften ska lösas, utan den friheten får medarbetarna. Ett exempel ifrån studien visar att Pelle var tydlig med sina förväntningar vid implementeringen av affärssystemet. Yukl (2010) och Henkel et al. (2019) förklarar att tydliggörande av mål, roller och vad som förväntas av rollerna är viktigt för det uppgiftsorienterade ledarskapet. Vidare menar Yukl (2010)

att den uppgiftsorienterade ledaren förtydligar och klargör vilka resultat som förväntas i specifika arbetsuppgifter. Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (2021) att fokus hos en uppgiftsorienterad ledare ligger på att strukturera och styra medarbetarnas roll för att uppnå organisationens mål.

Det framkom i studien att Pelle och övriga respondenter hade en överensstämmande bild gällande att Pelle inte arbetar med strikt kontroll, utan att han leder sina medarbetare genom frihet under ansvar. Studien visar att Pelle inte övervakar deras arbete utan att han finns tillgänglig vid behov. Det framgår också i studien att medarbetarna uppskattar Pelles sätt att leda genom frihet under ansvar. Att få ansvar utan att bli styrd är något de både mår bra och kan utvecklas av. Detta frångår det Yukl (2010) och Henkel et al. (2019) menar är en av de övergripande delarna i det uppgiftsorienterade ledarskapet, där ledaren övervakar verksamheten och arbetets utförande. Det stämmer mer överens med det Yukl (2010) nämner som exempel på det relationsorienterade ledarskapet, att visa förtroende för en grupp att lösa en svår uppgift och låta medarbetarna avgöra vilket som är bästa sätt att lösa uppgiften.

5.3 Utveckling och förändringsorienterat ledarskap

I studien framkom att Pelle har haft ett stort ansvar och varit drivande när det gäller implementerandet av affärssystemet. Det nya systemets införande gav organisationen rätt förutsättningar för att utvecklas och bli mer konkurrenskraftig. Vidare visa studien att Pelle agerade rakt och tydligt med att det är affärssystemet som gäller framöver. Detta liknar det som Yukl (2010) beskriver som utveckling och förändringsorienterade ledarskap genom att ledaren ska kunna leda en organisationsförändring på ett effektivt sätt för att göra organisationen konkurrenskraftig.

Av studien framkommer det att Pelle är positivt inställd till fortbildning och utbildning, men att det främst är egna initiativ som leder till fortbildning eller utbildning. Vidare visar studien att det är viktigt för Pelle att allt fungerar och att organisationen utvecklas. Yukl (2010) beskriver att ett övergripande fokus inom det utveckling och förändringsorienterade ledarskapet för en ledare bör vara att utveckla sina medarbetare och organisationen. Där ledare behöver skapa miljöer som möjliggör för både individuell och kollektiv utveckling.

Studien visar också att Pelle på olika sätt har möjliggjort för personlig utveckling och på det sättet skapat engagemang och i viss mån innovation. Pelle är duktig på att lyfta de medarbetare som visar framfötterna och det gör han genom att ge nya roller. Som tidigare beskrivit har att han lyft fram tre medarbetare och gjort dessa till teamledare på konstruktionsavdelningen. Vidare indikerar studien på att Pelle har höjt kunskapsnivån i produktionsavdelningen. Medarbetarna har efter att Pelle tagit över

börjat ta mer egna initiativ och är mer engagerade där de förut kunde stå och vänta på att bli styrda och tillsagda om vad som skulle göras. Yukl (2010) Beskriver att en betydande del i förändrings- och utvecklingsorienterat ledarskap är att arbeta med att uppmuntra innovativa och engagerade medarbetare.

5.4 Situationsanpassat ledarskap

Studien visar att Pelle anpassar sitt ledarskap och sin kommunikation beroende på situation och medarbetare. Det framkommer att han leder två avdelningar där han anpassar sättet att kommunicera information mellan avdelningarna. Studien indikerar också på att Pelle kan anpassa sin stil beroende på situation, vid införandet av det nya affärssystemet var Pelle rak och tydlig. Där det i studien framkom att det var färdigarbetat på det gamla arbetssättet och allt skulle göras via det nya affärssystemet. Men Pelle finns också nära till hands och kan hjälpa till och stötta när det behövs. Ytterligare ett exempel på att Pelle anpassar sitt ledarskap efter situation som framkom i studien var att Pelle i och med varslet, stämmde av mer med medarbetarna kring deras välmående och om de har några funderingar. Larsson (2008) beskriver att det situationsanpassade ledarskapet bygger på att anpassa sin ledarstil efter situationen. Doyle (2017) menar också att ett situationsanpassat ledarskap innebär att en ledare går in i olika roller, i olika situationer.

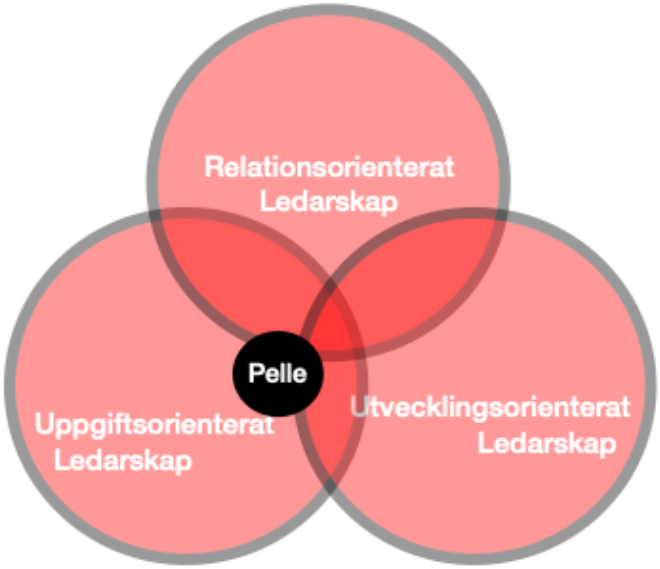
Det framkommer i studien att de flesta som jobbar på konstruktionsavdelningen är erfarna och har således en hög mognadsgrad vilket innebär att de inte behöver lika mycket av det dagliga stödet. Vidare har produktionsledarna haft sin roll i två till tre år, vilket innebär att de inte stött på alla situationer än, och då behöver mer stöd. Studien visar att Pelle på olika sätt anpassar sitt ledarskap efter individens och gruppens mognadsnivå. Ett exempel är att Pelle är rak och tydlig mot en av avdelningarna medan han är mjukare i sitt ledarskap på den andra avdelningen. Det kan jämföras med Hersey och Blanchard modellen, se figur 2, där Pelles ledarskapsstil lutar mer åt *delegerande* på konstruktionsavdelningen där mognadsnivån kan anses hög. På produktionsavdelningen går det att jämföras med handlingsalternativet *säljande och coachande* då produktionsledarna inte har uppnått samma erfarenhet och mognadsgrad ännu. Andersson et al. (2020) menar att en viktig del i det situationsanpassade ledarskapet handlar om att anpassa sitt ledarskap efter individens och gruppens mognadsnivå. Vidare nämner Andersson et al. (2020) och Larsson (2008) att det inte finns ett bästa sätt att leda på utan att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap.

6 Slutsats

Det här kapitlet redogör för de slutsatser som framkommit genom vår analysmodell utifrån studiens empiri och analys. Därefter belyser vi studiens bidrag samt förslag till kommande studier innan kapitlet avslutas med kritik mot studien och samhälleliga och etiska aspekter.

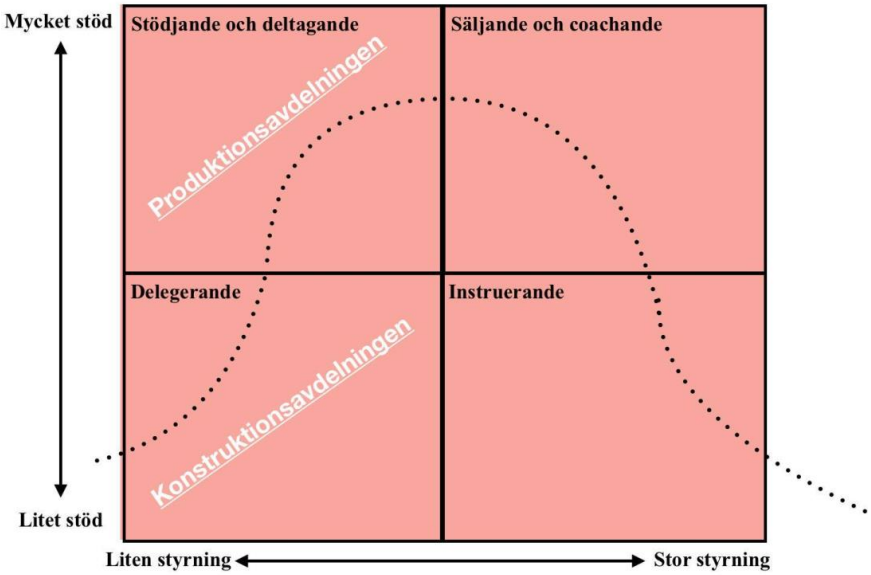
Det syfte som ställdes upp var att undersöka samt analysera ledarskapet genom både tre-dimensionsmodellen och en 360 graders utvärdering för att därigenom belysa aspekter av ledarskapet samt skapa förutsättningar till utveckling inom ledarskapet. Den ena frågeställningen som skulle besvaras var om en 360 graders utvärdering kan skapa förutsättningar till utveckling. Studien visar att en 360 graders utvärdering kan skapa förutsättningar för utveckling inom ledarskapet. Genom en 360 graders utvärdering byggs en bild av ledaren från flera perspektiv vilket hjälper till att skapa en bild och lägga ett pussel som visar ledarens egenskaper utifrån fler perspektiv.

Den andra frågeställningen var att undersöka vilka aspekter av tre-dimensionsmodellen Pelle applicerar och vilka delar av tre-dimensionsmodellen Pelle kan utveckla. Resultatet av studien visar att Pelle besitter och applicerar inslag av samtliga ledarskapsstilar från tre-dimensionsmodellen, med tyngdpunkt i uppgiftsorienterat ledarskap. Studien visar att Pelle rör sig mellan alla dimensioner och att situation och person avgör vilken del av ledarskapet Pelle applicerar, se figur 7.



Figur 7, Profil-klassificering av Pelles tyngdpunkt i ledarskapet i Yukl-modellen (2010) baserat på empirin.

Studien indikerar att Pelle är duktig på att anpassa sitt ledarskap mellan avdelningarna och att han anpassar ett delegerande ledarskap på konstruktionsavdelningen. Detta grundar sig i att medarbetarna både har erfarenhet och en vilja att genomföra arbetet och att Pelle då låter medarbetarna få både ansvar och förtroende att utföra uppgiften. På produktionsavdelningen applicerar Pelle ett stödjande och deltagande ledarskap genom att involvera, konsultera samt använda sig av samarbete och team, se figur 8.



Figur 8, Klassificering av avdelningarnas mognadsgrad utifrån empirin som visar på hur Pelle situationsanpassar sitt ledarskap. Hersey och Blanchard modellen.

Studien belyser att Pelle lyfts fram som en uppgiftsorienterad ledare vilket framkommer från samtliga intervjupersoner, inklusive Pelle själv. Pelle, tillsammans med majoriteten av intervjupersonerna, menar att fokus hamnar på uppgiften mycket på grund av den höga arbetsbelastningen. Ytterligare en sak som är gemensamt för samtliga intervjupersoner inklusive Pelle är att utvecklingsmöjligheterna ligger i det relationsorienterade ledarskapet av tre-dimensionsmodellen, detta trots att Pelle besitter delar av det relationsorienterade perspektivet. Exempelvis genom att ge frihet under ansvar.

Pelle besitter även delar av det utvecklingsorienterade ledarskapet. Det framkommer via det nya affärssystemet, där Pelle fick ansvar för implementeringen av affärssystemet genom att påbörja den förändring organisation stod inför. Det framkommer från Pelle men även från intervjupersonerna att han gjorde detta genom att anpassa sitt ledarskap för att få förändringen att fungera samt sättas i bruk av medarbetarna.

Det framkommer i studien att Pelle har en bra uppfattning om sina styrkor och svagheter där intervjupersonerna bekräftar Pelles uppfattning om hans ledarskap. En sak som skiljer Pelle från medarbetarna är avseende förväntningar och resultat där Pelle upplever att han kan bli bättre medan intervjupersonerna anser att Pelle är tydlig avseende förväntningar och resultat. Pelle kan genom att stämma av med sina medarbetare förbättra sin självbild.

6.1.1 Aspekter av Pelles ledarskap

Nedan presenteras aspekter som Pelle tillämpar med sitt ledarskap och som författargruppen anser att Pelle bör fortsätta att arbeta med.

- Pelle bör fortsätta att anpassa sitt ledarskap efter situation och person och således röra sig inom tre-dimensionsmodellen.
- Pelle bör fortsätta vara tydlig i sin kommunikation och informationsdelning.
- Pelle bör fortsätta att visa förtroende för medarbetarna och låta de avgöra bästa sätt att utföra en arbetsuppgift.
- Pelle är medveten om sina styrkor och svagheter vilket han bör arbeta med att bibehålla. Därför anser författargruppen att Pelle bör överväga att göra en liknande undersökning i framtiden.

6.1.2 Utvecklingsförslag till Pelle

För att belysa och lyfta de utvecklingsmöjligheter Pelle har när det kommer till det relationsorienterade ledarskapet kan det handla om att Pelle behöver arbeta för att få varje individ att känna sig sedd genom att regelbundet återkoppla, berömma och visa uppskattning. För att lyckas med detta kan Pelle behöva sänka sin arbetsbelastning genom att delegera utvalda arbetsuppgifter och därigenom ge sig själv tid och möjlighet att etablera djupare arbetsrelationer och tid för support, uppskattning och utveckling. En annan utmaning ligger i att öka närvaron på konstruktionsavdelningen. Ett förslag kan vara att starta och/eller avsluta dagen på konstruktionsavdelningen. Detta för att dagligen visa sig och därigenom öka närvaron på avdelningen. Nedan finns utvecklingsmöjligheterna i punktform.

- Pelle bör arbeta för att få varje individ att känna sig sedd genom att regelbundet återkoppla, berömma och visa uppskattning.
- Pelle bör överväga att starta och/eller avsluta dagen på konstruktionsavdelningen. Detta för att dagligen visa sig och öka närvaron på avdelningen.

- Pelle bör överväga att sänka sin egen arbetsbelastning genom att delegera arbetsuppgifter som kan delegeras. Detta för att ge sig själv tid och möjlighet att etablera djupare arbetsrelationer samt tid för support, uppskattning och utveckling.
- Pelle bör överväga att göra en liknande utvärdering framöver för att se om det skett en utveckling.

6.2 Studiens bidrag

6.2.1 Teoretiskt bidrag

Studien utvidgar modellen av Hersey och Blanchard som belyser gruppens mognadsgrad genom ett situationsanpassat ledarskap. I denna studie lyfter vi in den tredje ledarskapsstilen från Yukl´s (2010) tre-dimensionsmodell i form av förändring och utvecklingsorienterat ledarskap för att visa hur den aktuella ledarens situationsanpassade ledarskap uppträder. Detta gör studien unik genom att det tillämpas en analysmodell där Hersey och Blanchards modell utvidgas och vi bidrar med ytterligare ett perspektiv på det situationsanpassade ledarskapet.

Studien bidrar också med ytterligare kunskap inom tre-dimensionsmodellen, det vill säga relationsorienterat ledarskap, uppgiftsorienterat ledarskap samt utveckling och förändringsorienterat ledarskap. Studien ger även en tydlig vägledning för hur en 360 graders utvärdering kan genomföras. Tidigare studier har belyst det ena eller det andra men inte kombinerat kunskapen inom dessa modeller. Tidigare studier som använt en 360 graders utvärdering har främst använt kvantitativ metod med enkät som datainsamling vilket gör denna studie unik på det sätt att vi tillämpar en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Detta har bidragit till att studien fått ett större djup samt ökad förståelse kring ledarskapet gentemot tidigare studier.

6.2.2 Praktiskt bidrag

Studien kan genom den analysmodell (se kap 2.4) som skapats av författargruppen överföras till organisationer som önskar arbeta med sina ledare för att nå organisatorisk utveckling men också för att uppmärksamma ledare och chefer på hur de bedriver sitt ledarskap.

Studien kan användas som en vägledning för att öka kunskapen om ledarskap samt förståelsen om det ledarskap som bedrivs inom organisationen. Studien kan användas av både ledare, medarbetare och organisationer inom alla typer av branscher för att öka förståelsen om ledarskap. Studien ger nycklar

och verktyg till ledare och organisationer som önskar belysa dels de positiva delar som finns inom ledarskapet men även synliggöra och lyfta fram delar av ledarskapet som behöver utvecklas.

Det praktiska bidraget återfinns i att studien bidrar till ökad förståelse internt på företaget för vad medarbetare, kollegor och chefer anser om den aktuella ledarens ledarskap och utvecklingsmöjligheter.

Studien är inte anpassad efter en särskild bransch eller företag utan arbetssätt och metod kan överföras till samtliga organisationer och branscher som har hierarkiska nivåer. Författargruppen menar att studien kan vara till hjälp för organisationer och ledare som önskar utvecklas i sitt ledarskap. Studien riktar sig till ledare med personalansvar som känner sig trygga i sitt ledarskap samt har mångårig erfarenhet och söker utveckling inom sitt ledarskap.

6.3 Förslag till framtida forskning

Det framkommer i empirin att Pelle har svårt att stundtals hålla fler bollar i luften, vilket inte fanns möjlighet att analysera i analysdelen. Detta är något som hade varit intressant att undersöka vidare både hos Pelle men också mer omfattande på fler ledare. Detta för att förstå ledarens situation bättre.

Vidare hade det varit intressant att göra en större undersökning inom samma ämne, för att fånga upp fler ledare. Det kan exempelvis vara en kvantitativ undersökning i form av enkätstudie för att omfatta fler intervjupersoner. En kvantitativ studie hade kunnat bidra till en mer omfattande undersökning om ledares utvecklingsmöjligheter. Det hade också varit intressant att göra en större undersökning inom en specifik bransch, för att undersöka om det finns branschspecifika likheter hos de undersökta ledare.

Det hade även varit intressant att göra en liknande studie på samma ledare i framtiden om för att se om han har utvecklat något av de områden som studien belyst. Om resultatet är samma som idag, hade det varit intressant att undersöka varför det inte skett någon utveckling och om det beror på bakomliggande faktorer som organisationsstruktur, arbetsbelastning, eller mänskliga beteenden.

6.4 Samhälleliga och etiska aspekter

Ledarskap involverar samhälleliga och etiska aspekter genom att du som ledare arbetar i en social roll där du påverkar de individer som omfattas av ledarskapet. Exempel kan vara att ledaren både har makt och inflytande över sina medarbetare. Det innebär att samhälle och etik blir viktiga dimensioner att belysa och undersöka i ett arbete om ledarskap. Det kan handla om hur ledaren använder den makt

som ledarskapet omfattar eller hur ledaren tar hänsyn till ansvar, social rättvisa, hållbarhet och etik inom ledarskapet. Studien kan användas som en vägledning för att öka kunskapen kring ledarskap och därmed öka förståelsen för hur ledarskap påverkar samhället och de individer som omfattas av ledarskapet.

6.5 Kritik mot studien

Studien har bidragit till en ökad förståelse för den aktuella ledaren och hans ledarskap, samt bidragit till att identifiera utvecklingsområden för den aktuella ledaren. Studien belyser dock endast centrala aspekter inom tre-dimensionsmodellen och det situationsanpassade ledarskapet men ser inte till andra aspekter inom ledarskapet såsom andra ledarskapsstilar, privata anledningar eller externa faktorer som kan vara bidragande inom ledarskapet.

Ytterligare kritik mot studien kan vara att vi utgick från en kvalitativ undersökning och semistrukturerade intervjuer. Vid den här typen av undersökning krävs tolkning och analys av det insamlade datamaterialet. I det fall vi gjort en kvantitativ metod i form av exempelvis enkäter, hade studien gett en större bredd.

För att öka trovärdigheten i vår studie hade det varit bättre med fler intervjupersoner. Vid starten av undersökningen utgick vi från att den aktuella ledaren hade personalansvar för en avdelning. Vid det första intervjutillfället framkom att den aktuella ledaren hade personalansvar för två avdelningar, vilket kom som en överraskning. Trovärdigheten i studien hade ökat om det genomförts fler intervjuer. Men av olika anledningar såsom exempelvis tidsbrist valde vi att inte utöka empirin. Organisationen la dessutom ett stort varsel strax innan det första intervjutillfället vilket gjorde att vi är tacksamma för den tid och det engagemang vi fick av organisationen. I det fall vi haft mer tid borde vi ökat antalet intervjupersoner från medarbetarsidan samt jämnat ut fördelningen mellan avdelningarna. I studien genomförs intervjuer med två medarbetare från produktionsavdelningen och tre medarbetare från konstruktionsavdelningen. Önskvärt hade varit lika många intervjupersoner från vardera avdelningen.

Författargruppen hade för avsikt att genomföra tio intervjuer inför det första intervjutillfället. Baserat på att det inte fanns tillgång till två chefer över aktuell ledare, att det framkom ny information om att den aktuella ledaren hade ett större och mer omfattande personalansvar och det faktum att varje intervju tog relativt lång tid, landade det på nio intervjuer.

Referenslista

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap.* 1 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, *25*(2), 24-38.

Bauer, J., & Mulder, R. H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, *18*(7/8), 508-521.

Bilhuber Galli, E. & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development:Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23, 176-201

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology 3(2) pp. 77–101 doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 3 uppl., Stockholm: Liber AB

Casimir, G. & Ng, Y. N. K. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31(6), ss. 501–517.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement*, 56(9), ss. 18-26. https://doi.org/10.1002/pfi.21735

Grossmann, R., Scala, K., & Bauer, G. (2018). *Systemic organization development*. Information Age Publishing.

Harris, L.S., Kuhnert, K.W. (2008), "Looking through the lens of leadership: a constructive developmental approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 47-67. https://doi.org/10.1108/01437730810845298

Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task- Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education, 18*(2), 1-10. https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8

Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, *53*(1), 23-37. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00159.x

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2009). Stop overdoing your strengths. *Harvard Business Review,* 2009, vol. 87, no 2, pp 100-104.

Karlsson, M. L. (2010). HEALTHY WORKPLACES - factors of importance for employee health and organizational production (Doktorsavhandling). Stockholm: Karolinska Institutet.

Kochanowski, S., Seifert, C. F., & Yukl, G. (2010). Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(4), 363–369. https://doi.org/10.1177/1548051809352663

Larsson, K. (2008) *Mellanchef i vård och omsorg* Stockholm: Gothia förlag

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: organisationens hjärta*. Studentlitteratur.

Nilsson, M. & Kropp, G. (2002). *Ledarskapet*. Gleerups utbildning AB.

Ragab, M. A., & Arisha, A. (2022). MinK: A conceptual framework for individual knowledge assessment in organizational context. *Knowledge and Process Management*, *29*(4), 395-409.

Thach, E.C. (2002), "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 205-214. https://doi.org/10.1108/01437730210429070

Thurén, T., & Werner, J. (2019). Källkritik (Upplaga 4. ed.). Stockholm: Liber

Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S.B. (2022). Servant leadership and creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in psychology*, 12, 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070

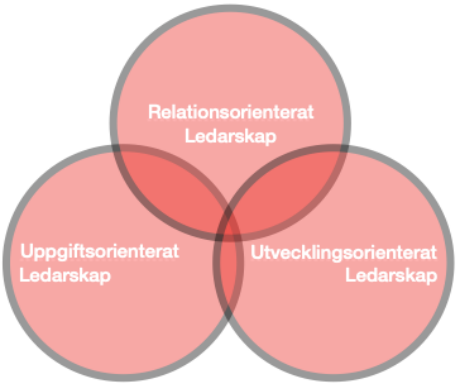
Ward, P. (1997). 360-degree feedback. *Institute of Personnel and Development*.

Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations*, 7: e ed. Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey

Bilaga 1: Informationsblankett

Syftet med studien är att undersöka, beskriva och analysera ledarskapet hos vald ledare mot tre ledarskapsstilar och genom en 360-graders undersökning skapa förutsättningar till utveckling och nytt lärande. De tre ledarskapsstilarna vi valt att utgå från är resultatorienterad, relationsorienterad och förändring/utvecklingsorienterad. 360-graders utvärdering innebär att vår avsikt är att intervjua personer på olika nivåer inom organisationen, vi vill med andra ord intervjua chefer, kollegor och medarbetare samt ledaren. Vi skulle sammanlagt vilja genomföra 10 intervjuer och vi planerar för att intervjuerna ska pågå mellan 30–60 minuter.

Resultaten av studien kan dels identifiera styrkor hos ledaren men också eventuell feedback och möjligheten till utveckling utifrån vetenskapligt förankrade ledarskapsstilar. All information och data som samlas in under studien kommer att identifieras och analyseras mot de tre ledarskapsstilar som återfinns i modellen till höger.



Det är viktigt att ledaren som utvärderas är medveten om syftet med studien. Vi rekommenderar att ledaren tillsammans med en mentor från organisationen sätter upp en handlingsplan för att kunna utnyttja resultatet på bästa sätt.

Vi kommer självklart att vara flexibla och anpassa oss efter de tiderna som ni önskar. Det kommer finnas möjlighet att utföra intervjuerna på plats hos er, vilket vi rekommenderar men också via digitala lösningar. Vi kommer mejla ut förfrågningar kring vilka tider som passar för genomförandet av studien. Vi önskar att spela in intervjuerna i syfte att underlätta vid transkribering men det är upp till den personen som blir intervjuad att godkänna. Vi vill också vara tydliga med att materialet inte kommer att användas till någonting annat än syftet för studien och kommer raderas efter transkriberingen.

Medverkan i intervjun är frivillig och kan avbrytas när som helst. Det kommer finnas möjlighet till anonymitet, både som organisation och enskild respondent. Den data och de uppgifter som samlas in om och av deltagarna i studien kommer behandlas med konfidentialitet och de kommer inte användas till något annat än att besvara syftet för studien.

Bilaga 2: Samtyckesformulär

Härmed intygar jag att:

- Jag har tagit del av informationen om undersökningen.
- Jag har haft möjligheter till att ställa frågor kring undersökningen och medverkan.
- Jag är medveten om att jag kommer intervjuas samt att intervjun kommer spelas in.
- Jag är medveten om att information om företaget och personlig information om mig endast kommer vara känt för studiens författare.
- Jag är medveten om att information som jag lämnar kan citeras i forskningsstudien.
- Jag är medveten om att jag närhelst jag vill kan välja att lämna studien.
- Jag förstår att om jag väljer att lämna studien kommer informationen jag gett ut inte användas.

Underskrift av deltagare:	**Ort och datum:**

Namnförtydligande

Underskrift författare

Vid frågor kontakta oss på:

Jesper Emanuelsson: b20jesem@student.his.se

Theodor Lidén: a20theli@student.his.se

Karl Pontén: a20karpo@student.his.se

Bilaga 3: Intervjuguide

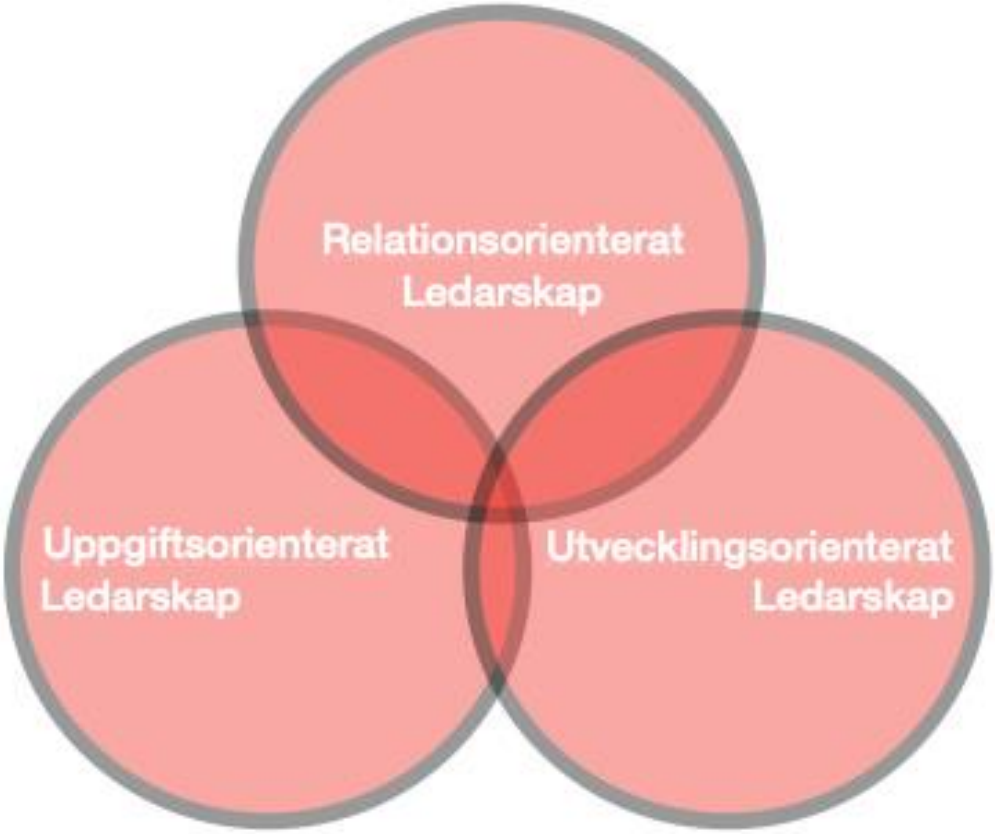
Intervjuguide - Medarbetare - chefer och kollegor

1	Hur länge har du arbetat på Götenehus och vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?	Inledning
2	Hur länge har du haft din nuvarande roll på Götenehus?	Inledning
3	Hur ser du på din nuvarande roll på Götenehus?	Inledning
4	Hur ofta har du kontakt med Pelle?	Inledning
5	Hur skulle du beskriva Pelle ledarskap?	Allmänt
6	Ni har stått och står fortfarande inför stora förändringar. Vart skulle du säga att Pelle har sitt fokus? Handlar det om relationer och dialog för att exempelvis minska oro hos medarbetarna? Eller handlar det om att få den dagliga driften att rulla? Business as usual. Eller alternativ tre som handlar om att tänka framåt och få organisationen på fötter så snabbt som möjligt efter genomförda förändringar?	Allmänt
7	Skulle du säga att Pelle visar uppskattning? Upplever du att du känner dig sedd? exemplifiera	Relation
8	Skulle du säga att Pelle anpassar sitt ledarskap beroende på situation och medarbetare	Situation
9	Hur skulle du beskriva din relation till Pelle och hur den kan yttra sig?	Relation
10	Skulle du säga att Pelle arbetar förebyggande med att planera och strukturera arbetet? Kan du ge exempel på hur det yttrar sig?	Uppgift
11	Skulle du säga att Pelle möjliggör fortbildning och utbildning? Skulle du säga att Pelle uppmuntrar till personlig utveckling, innovation och entreprenörsanda?	Utveckling
12	Skulle du säga att Pelle involverar er i beslut kring specifika arbetsuppgifter?	Relation
13	Hur skulle du beskriva Pelle under stress?	Uppgift
14	Skulle du säga att Pelle arbetar med att förmedla företagets vision? Kan du ge exempel på hur det yttrar sig för er?	Utveckling
15	Skulle du beskriva Pelle som närvarande i arbetet? Kan du ge exempel?	Relation
16	Skulle du säga att Pelle är tydlig med förväntningar och resultat kring specifika arbetsuppgifter? Kan du ge exempel?	Uppgift
17	Skulle du säga att Pelle möjliggör för kollektivt lärande och utveckling? Kan du ge exempel?	Utveckling
18	Skulle du säga att Pelle balanserar mellan relation, uppgift och utveckling i sitt ledarskap?	Allmänt/ situation
19	Om du får sätta en etikett på Pelle skulle du säga att han är relation, uppgift eller utvecklingsorienterad?	Allmänt
20	Avslutningsvis, har du något du vill tillägga eller utveckla?	Allmänt

Intervjuguide - Pelle

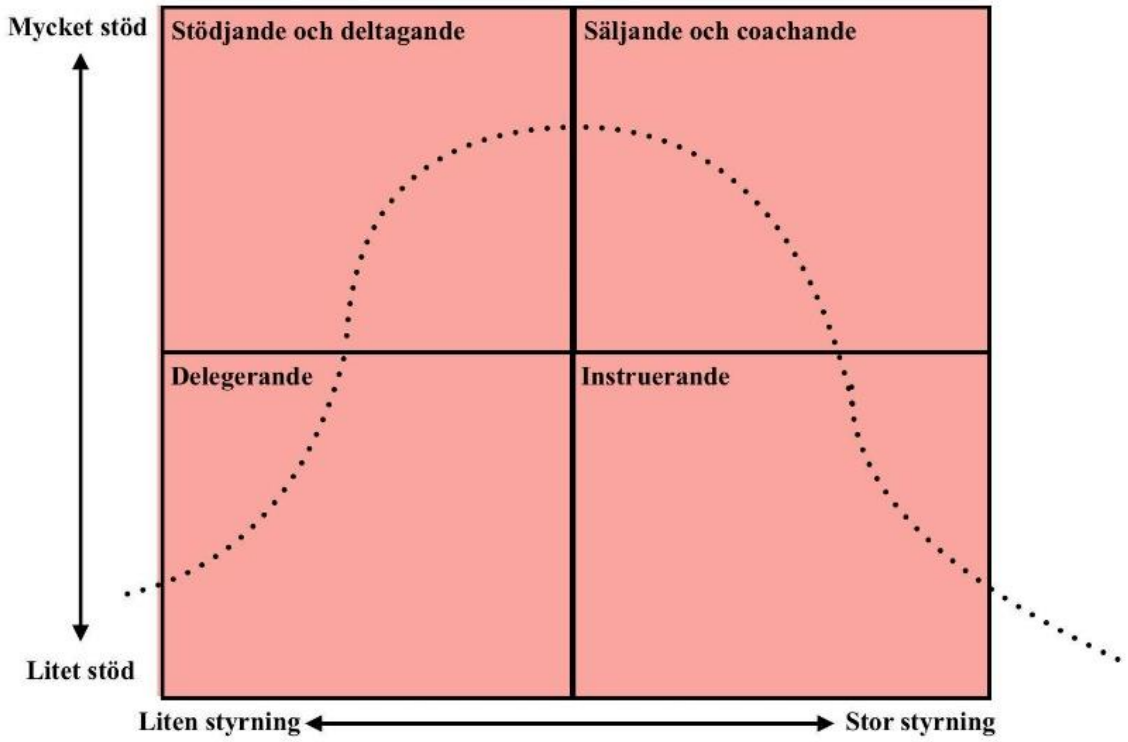
1	Hur länge har du arbetat på Götenehus och vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?	Inledning
2	Hur länge har du haft din nuvarande roll på Götenehus?	Inledning
3	Hur ser du på din nuvarande roll på Götenehus?	Inledning
4	Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?	Allmänt
5	Ni har stått och står fortfarande inför stora förändringar. Vart skulle du säga att ditt fokus ligger? Handlar det om relationer och dialog för att exempelvis minska oro hos medarbetarna? Eller handlar det om uppgift och att få den dagliga driften att rulla? Business as usual. Eller alternativ tre som handlar om att tänka framåt och få organisationen på fötter så snabbt som möjligt efter genomförda förändringar?	Allmänt
6	Skulle du säga att du visar uppmärksamhet och får dina medarbetare att känna sig sedda?	Relation
7	Anpassar du ditt ledarskap till olika situationer och medarbetare? Isf hur kan det yttra sig?	Situation
7.1	Är det viktigt att kunna anpassa ledarskapet till situationer och medarbetare? Isåfall varför är det viktigt alt. varför anser du inte det som viktigt?	
8	Hur skulle du beskriva din relation med dina medarbetare?	Relation
8.1	Hur högt värdesätter du goda relationer med dina medarbetare?	
9	Skulle du säga att du arbetar förebyggande med att planera och strukturera arbetet? Kan du ge exempel på hur det yttrar sig?	Uppgift
9.1	Hur viktigt anser du att planeringsfasen är och att alla vet vad som förväntas av dom i den specifika arbetssituationen?	
10	Skulle du säga att du möjliggör för fortbildning och utbildning? Skulle du säga att du uppmuntrar till personlig utveckling, innovation och entreprenörsanda?	Utveckling
11	Skulle du säga att du involverar övriga i beslut kring specifika arbetsuppgifter? Isf på vilket sätt kan det yttra sig?	Relation
12	Hur skulle du beskriva dig själv under stress? Kan du ge exempel?	Uppgift
13	Skulle du säga att du arbetar med att förmedla företagets vision? Kan du ge exempel på hur det yttrar sig för er?	Utveckling
14	Skulle du beskriva dig själv som närvarande i arbetet? Kan du ge exempel?	Relation
15	Skulle du säga att du är tydlig med förväntningar och resultat kring specifika arbetsuppgifter? Kan du ge exempel?	Uppgift
16	Skulle du säga att du möjliggör för kollektivt lärande och utveckling? Kan du ge exempel?	Utveckling
17	Skulle du säga att du balanserar mellan relation, uppgift och utveckling i ditt ledarskap? Kan du ge exempel?	Allmänt/ situation
17.1	Hur viktigt anser du att det är att kunna balansera relationer, uppgiften och utveckling i ditt ledarskap?	
18	Om du får sätta en etikett på dig själv skulle du säga att du är relation, uppgift eller utvecklingsorienterad?	Allmänt
19	Avslutningsvis, har du något du vill tillägga eller utveckla?	Allmänt

Figur 1 – Tre-dimensionsmodellen



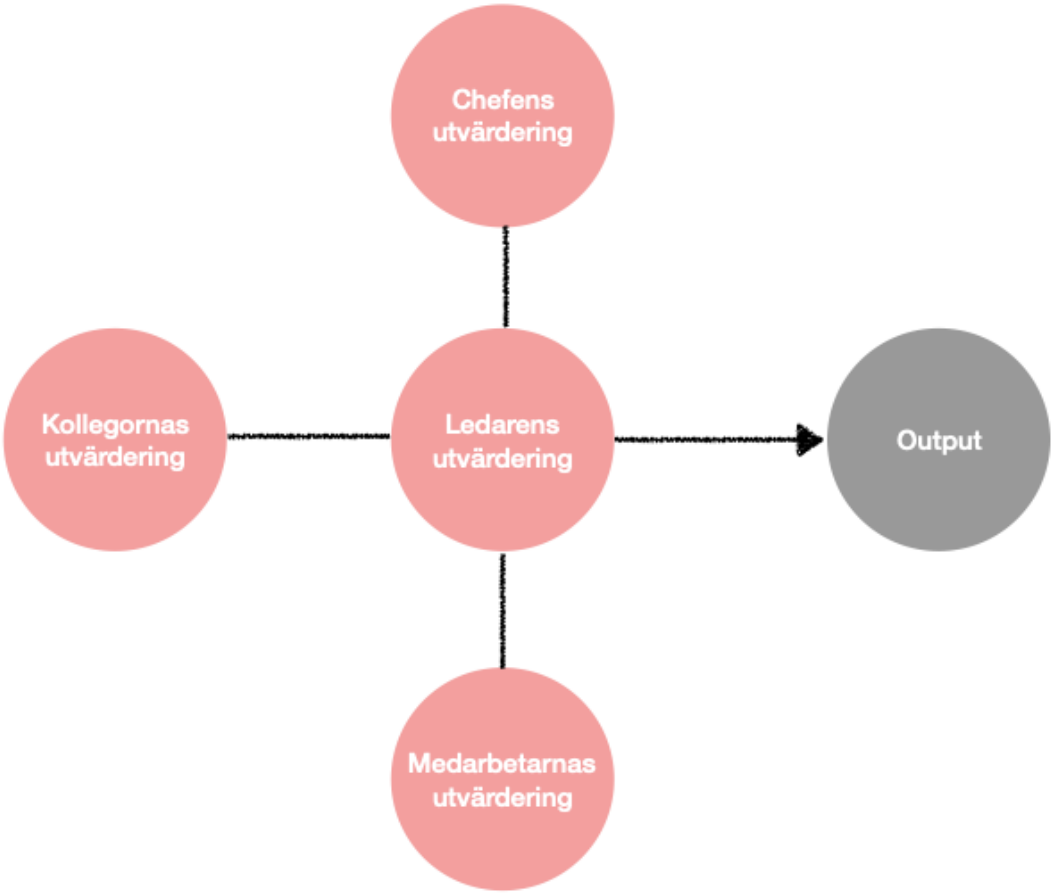
Figur 1, Teoretiskmodell: Tre-dimensionsmodellen (Yukl 2010)

Figur 2 – Situationsanpassat ledarskap



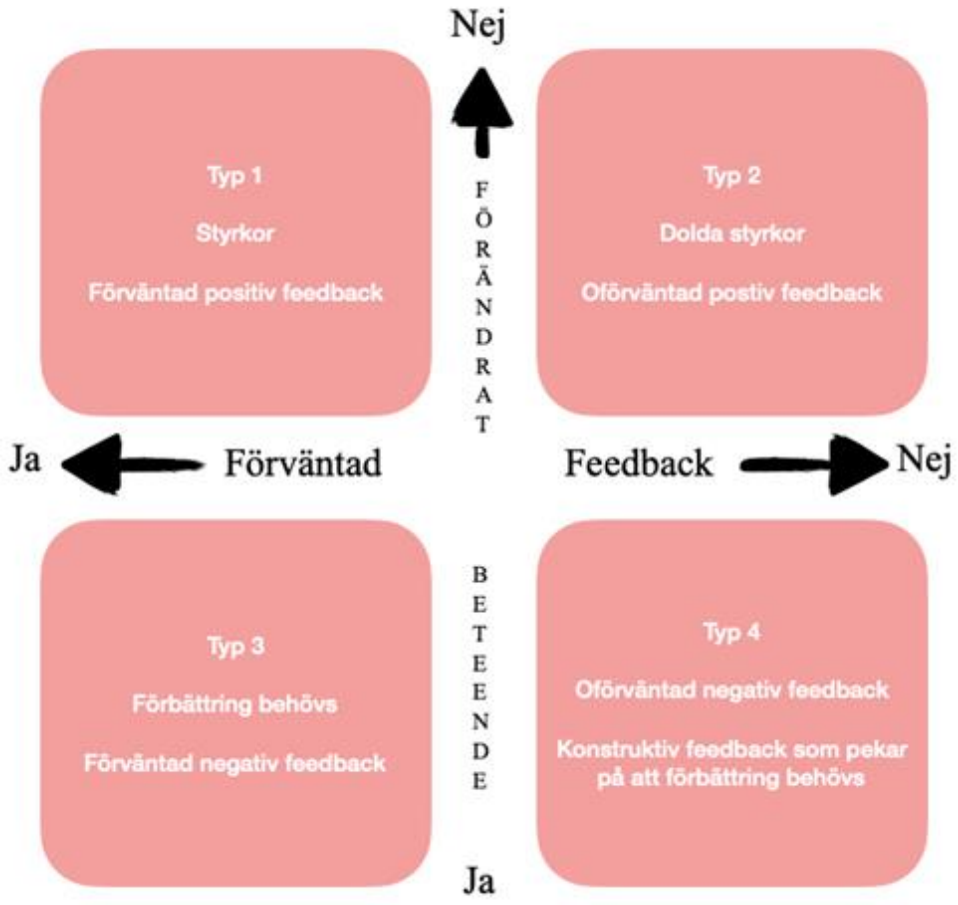
Figur 2, Teoretiskmodell: Situationsanpassat ledarskap - Hersey & Blanchard modellen

Figur 3 – 360-graders utvärdering



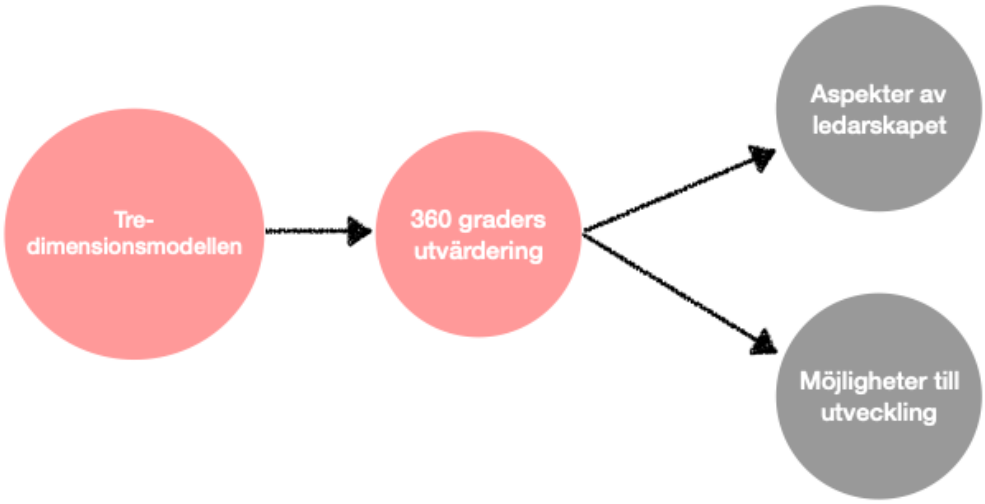
Figur 3, Teoretiskmodell: 360 graders utvärdering (Antonioni, 1996)

Figur 4 - Olika typer av feedback från 360-graders utvärdering



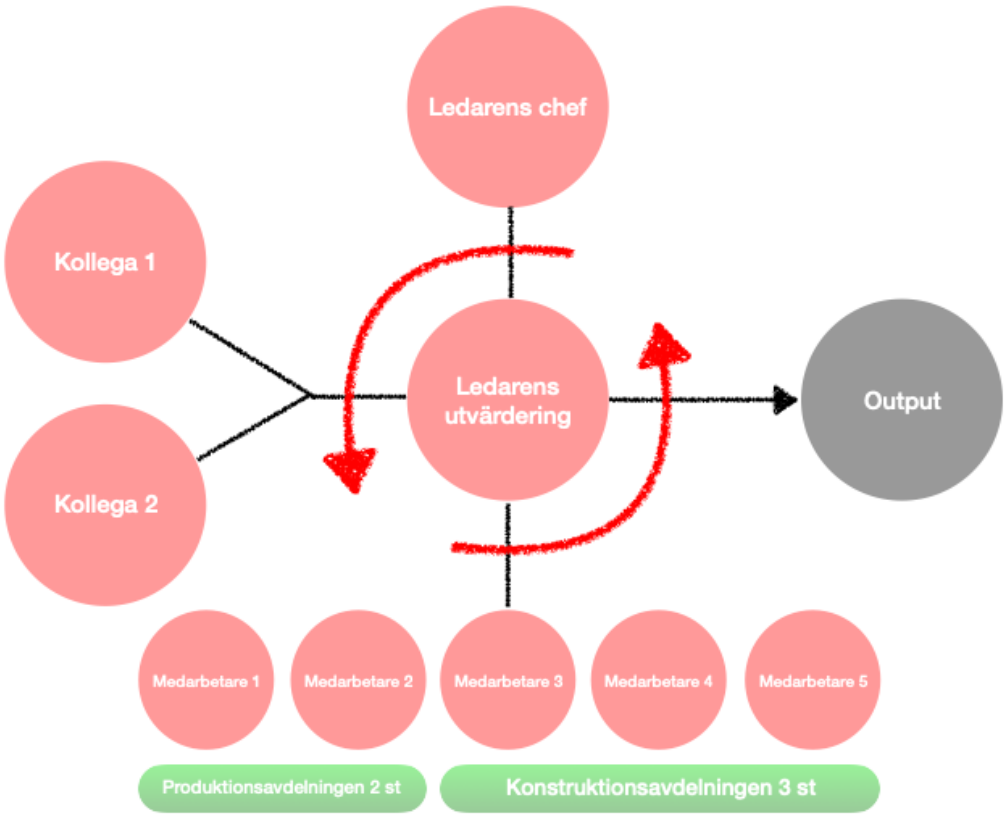
Figur 4, Arbetsmodell: Olika typer av feedback från 360-graders utvärdering (Antonioni, 1996)

Figur 5 - Analysmodell



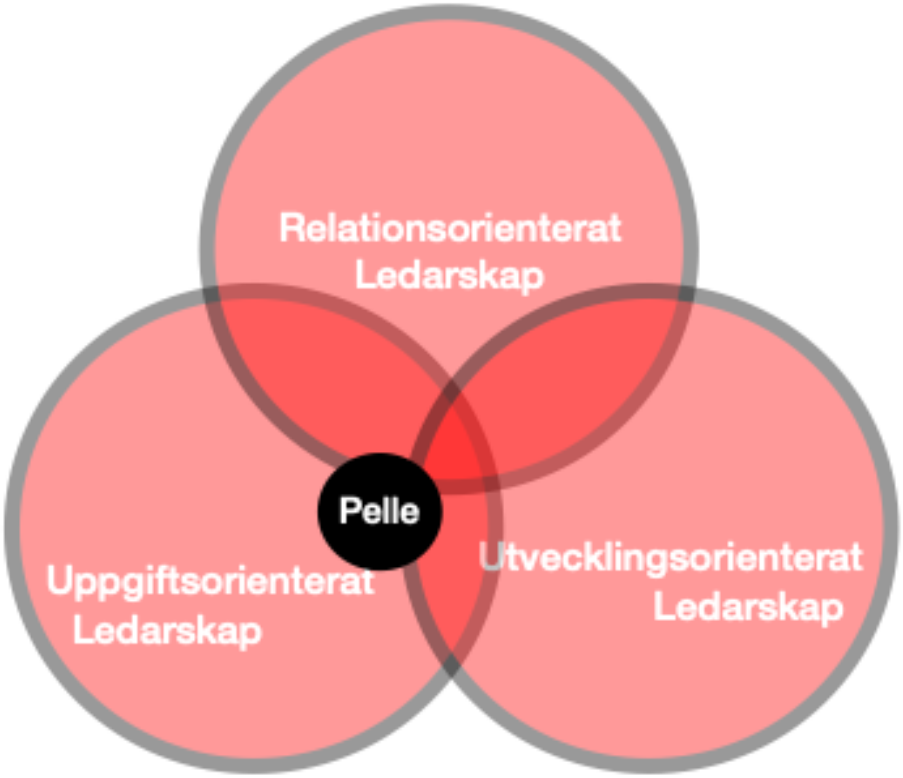
Figur 5, Arbetsmodell: Egen analysmodell baserad på 360 graders utvärdering (Antonini, 1996) och tre-dimensionsmodelllen (Yukl, 2010)

Figur 6 – Urvalet i 360-graders utvärderingsmodellen



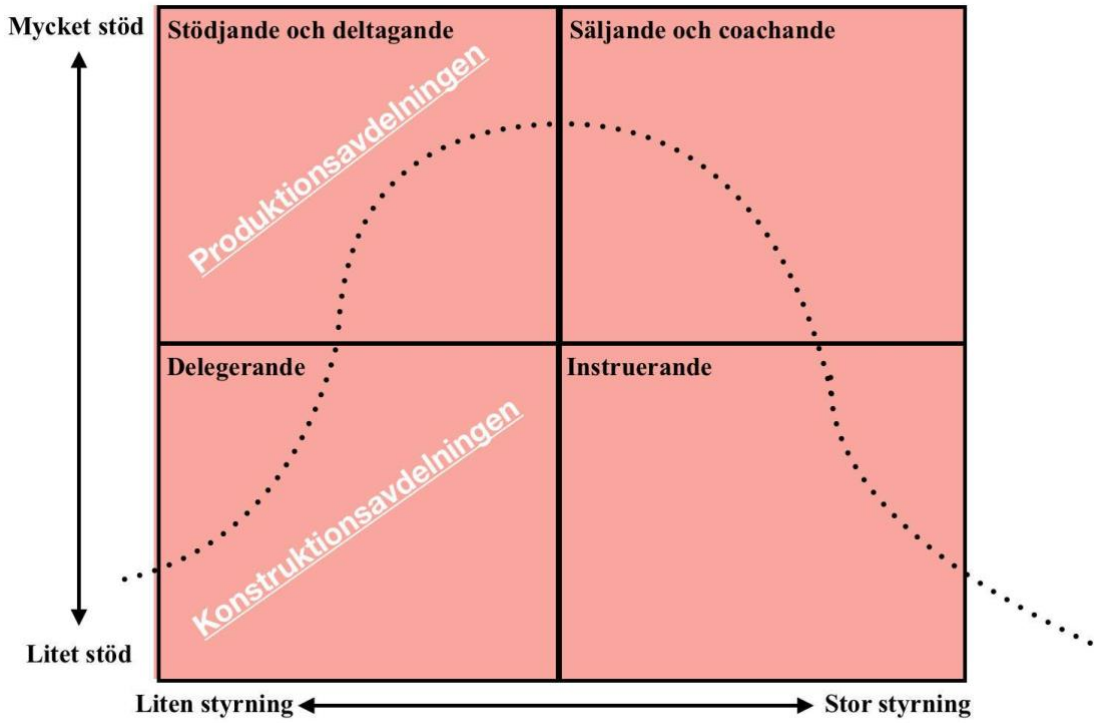
Figur 6, Arbetsmodell: Modellen belyser urvalet av intervjupersoner i 360 graders format.

Figur 7 – Pelle i tre-dimensionsmodellen



Figur 7, Profil-klassificering av Pelles tyngdpunkt i ledarskapet i Yukl-modellen (2010) baserat på empirin.

Figur 8 – Avdelningarnas mognadsgrad



Figur 8, Klassificering av avdelningarnas mognadsgrad utifrån empirin som visar på hur Pelle situationsanpassar sitt ledarskap. Hersey och Blanchard modellen.