



MALMÖ HÖGSKOLA

Vilka egenskaper önskas hos en ledare

- skillnader och likheter i organisationerna

Försvarmakten och Sony Ericsson

Sara Ekstrand

Nicole Podsiadly

Johanna Waltersson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som gjort denna rapport möjlig. Först vill vi tacka våra respondenter; anställda vid Försvarmakten – FMFS och Sony Ericsson, vilka har tagit sig tid att svara på frågor. Ert öppna bemötande och engagemang har varit oersättligt.

Vi vill även ge ett speciellt tack till vår handledare Sandra Jönsson som har gett oss goda tips och råd på vägen och som har stöttat oss under hela processen.

Utan er alla hade vår studie inte blivit vad den blev. TACK!

Malmö 24/5 2010

Sara Ekstrand

Nicole Podsiadly

Johanna Waltersson

Sammanfattning

Titel:

Vilka egenskaper önskas hos en ledare - skillnader och likheter i organisationerna Försvarsmakten och Sony Ericsson

Författare:

Sara Ekstrand, Nicole Podsiadly, Johanna Waltersson

Nyckelord:

Ledarskapsegenskaper, Utbildning, Rekrytering, Ledarskap, Organisationsstruktur

Uppsatsens huvudsakliga syfte är att undersöka hur två olika organisationer skiljer och liknar varandra i önskan om ledarskapsegenskaper, detta utifrån de tre olika arenorna rekrytering, utbildning och ledarskap. I denna rapport kommer vi att studera organisationerna Försvarsmakten samt Sony Ericsson, där Försvarsmakten kommer representera en strukturerad organisation och Sony Ericsson en projektorganisation.

Med hjälp av intervjuer både på Försvarsmakten i Halmstad och Sony Ericsson i Lund har vi fått svar på frågor kring rekrytering, utbildning och ledarskap. Det som gör jämförelsen intressant är skillnaden i organisationsformerna på de två olika företagen Försvarsmakten samt Sony Ericsson. Vi har efter granskning av data fått fram att de båda organisationerna strävar efter likande egenskaper med på skilda sätt. På grund av organisationernas olika strukturer och organisatoriska uppbyggnad går man olika vägar för att hitta en ledare men i slutändan kan man se att processerna liknar varandra.

Vidareutbildning inom organisationerna spelar stor roll och man lägger stor vikt på att ge sina medarbetare den utbildning som finns och krävs, detta för att kunna öka kompetensen och öka effektiviteten.

Abstract

Title:

What qualities is desired in a leader - the differences and similarities in the organizations Armed Forces and Sony Ericsson

Author:

Sara Ekstrand, Nicole Podsiadly, Johanna Waltersson

Keywords:

Leadership Characteristics, Education, Recruitment, Leadership, Organizational Structure

The main purpose of this paper is to examine how two different organisations differ or resemble each other in their desire for leadership qualities, according to the three different venues of recruitment, training and leadership. In this report we will study the organizations Armed Forces and Sony Ericsson, where Armed Forces represent a structured organization and Sony Ericsson a project organization.

With the help of interviews both at the Armed Forces in Halmstad and at Sony Ericsson in Lund, we have received answers to questions about recruitment, training and leadership. What makes the interesting comparison is the difference in body shapes of the two companies Armed Forces, and Sony Ericsson. After reviewing and analyzing the data received during these interviews the inference is that the two organizations seek similar qualities in different ways. Due to variations both structually and organisazationally the means of finding a leader vary though eventually the processes end up similar. Also there are great emphasis on how further training within organizations play an important role, how the organisations make use of the training available and required in the effort of increasing the competence and efficiency of its employees.

Innehållsförteckning

INLEDNING	6
BAKGRUND	6
SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	7
DISPOSITION.....	7
METOD	8
VAL AV METOD	8
INTERVJU	8
INTERVJUGUIDE	9
FÖRETAGSBESKRIVNING	9
<i>Försvarsmakten</i>	10
<i>Sony Ericsson</i>	10
PROCEDUR	11
DELTAGARE.....	11
<i>Respondenter Försvarsmakten, FMFS, Halmstad</i>	11
<i>Respondenter Sony Ericsson, Lund</i>	12
DATAANALYS	12
TROVÄRDIGHET	12
TEORI.....	14
ORGANISATION	14
<i>Byråkratiska skolan</i>	14
<i>Human Relations</i>	14
<i>Projektorganisation</i>	15
<i>Matrisorganisation</i>	15
<i>Linjeorganisation</i>	16
LEDARSKAP	17
<i>Ledarskapsstilar</i>	17
<i>Ledarskapsegenskaper</i>	18
<i>Personlighetskaraktäristiska egenskaper</i>	19
REKRYTERINGSPROCESS	20
<i>Urval</i>	21
UTBILDNING.....	22
<i>Utbildningens roll i det moderna samhället</i>	22
EMPIRI.....	24
HUR GÅR REKRYTERINGSPROCESS AV EN LEDARE TILL?	24
<i>Kan vem som helst bli en ledare inom organisationen?</i>	25
HUR UTVECKLAR ORGANISATIONEN SINA LEDARE?	25

<i>Vad väntas av utvecklingsprogrammen och går det att forma en ledare med hjälp av dem?</i>	26
VILKA EGENSKAPER ÖNSKAS INOM ORGANISATIONEN?	27
<i>Vilken syn har respondenterna på sin organisation?</i>	28
ANALYS, DISKUSSION OCH SLUTSATSER	29
ANALYS & DISKUSSION	29
<i>Ledarskapsegenskaper</i>	29
<i>Rekrytering</i>	31
<i>Utbildning</i>	33
SLUTSATSER	34
KÄLLFÖRTECKNING	35
TRYCKT MATERIAL	35
MUNTliga KÄLLOR	36
ELEKTRONISKA KÄLLOR	36
BILAGOR	37
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE REKRYTERING.....	37
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE UTBILDNINGANSVARIG	38
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE CHEF	39
Figurförteckning	
FIGUR 1. EXEMPEL PÅ EN MATRISSTRUKTUR (HATCH, 2002).....	16
FIGUR 2 LINJEORGANISATION (CHRISTIANSSEN, KJAER, TROJEL, 2000)	17
FIGUR 3. LEDARSKAPSEGENSKAPER SOM ÄR NÖDVÄNDIGA VID OLIKA TYPER AV CHEFSPOSITION (KATZ, 1955). .	19
FIGUR 4. REKRYTERINGSPROCESS MED DE OLIKA STEG SOM ORGANISATIONEN GENOMGÅR NÄR DE SÖKER MEDARBETARE (BOGISLAUS & ANDERSSON, 2007).	21
FIGUR 5. UPPGIFTEN "K" TAR FÖRE UTBILDNING, TIDEN T2 MEN KRÄVER EFTER UTBILDNINGEN ENDAST TIDEN T1 (RUBENOWITZ 2004).	23

Inledning

I denna del av rapporten kommer bakgrund, syfte och problemformuleringar att beskrivas, detta för att ge en förståelse av studiens bakomliggande intention.

Bakgrund

En organisation kan vara uppbyggd på många olika sätt och organisationer ser inte likadana ut idag som de gjorde för några årtionden sedan. Byråkrati och hierarki har länge varit två begrepp som beskrivit hur organisationer var strukturerade redan från tidigt 1900-tal. Aru (2003) menar att Taylor & Weber är grundare till den byråkratiska strukturen. Denna struktur är tydlig då varje person gör sin arbetsuppgift och struktur, regler och instruktioner är begrepp som kännetecknar en byråkratisk organisation. Organisationsstrukturen har långsamt förändrats från den byråkratiska skolan till projektorganisationer. En projektorganisation innebär en förändring av den traditionella organisationen till en struktur och flexibilitet som passar alla (Christiansen, Kjaer, Trojel, 2000). Vid 1980-talets början ifrågasattes den hierarkiskt styrda organisationen och organisationer började decentraliseras och plattas ut. Arbetsuppgifterna började även delegeras ut till medarbetarna. Begrepp som projektorganisation och flexibilitet förekommer oftare idag när det talas om organisationer.

Genom att organisationer med tiden har utvecklats har det även skett en förändring i ledarskapet. Bogislaus och Andersson (2007) menar att det auktoritära ledarskapet användes under sent 1800-tal och tidigt 1900-tal, medan det demokratiska och situationsanpassade ledarskapet började växa fram under sent 1900-tal.

Vi kan alltså se skillnader på hur organisationer och deras strukturer har förändrats och att även ledarskapet håller på att förändras. Ändras egenskaperna i takt med att ledarskapsstilen förändras eller finns det vissa egenskaper som är generella för en framgångsrik ledare?

Vad är skillnaden mellan dessa olika ledarskapsstilar och hur påverkar en organisationsstruktur ledaren i organisationen. Kan ett visst ledarskap användas i vilken organisation som helst? De olika organisationsstrukturerna medför olika arbetssätt och på så sätt krävs olika ledarskapsstilar. De olika ledarskapsstilarna kan dock utövas av ledare med likadana ledarskapsegenskaper. Frågan är vilka egenskaper de olika organisationerna söker och hur stora likheterna eller skillnaderna är. Vidare funderingar finns kring huruvida organisationerna formar sina ledare med hjälp av vidareutbildning och liknande utbildningar

för att få fram de ledare som passar organisationen. När sker då valet av en ledare som passar organisationen och uppgiften, är det redan i rekryteringsprocessen, eller utvecklas ledarna för att uppnå det organisationen önskar via utbildning?

Syfte & frågeställningar

Rapportens huvudsakliga syfte är att undersöka hur två olika organisationer skiljer och liknar varandra i önskan om ledarskapsegenskaper, detta utifrån de tre olika arenorna rekrytering, utbildning och ledarskap. Det som gör jämförelsen intressant är skillnaden i organisationsformerna på de två olika företagen Försvarsmakten samt Sony Ericsson.

Rapportens resultat kommer att vara intressant för organisationer samt personer med ett intresse för ledarskap. Resultatet i sig kommer ej att vara generaliserbart för alla organisationer med samma organisationsstruktur, utan kommer enbart att vara ett exempel för hur egenskaper hos ledare kan skiljas i dessa olika organisationsstrukturer.

Vi har valt att undersöka två olika organisationer med olika strukturer och granska de olika egenskaper som den eftertraktade ledaren bör besitta. Rapporten kommer att försöka besvara följande fråga:

Vilka egenskaper hos en ledare beskrivs vara viktiga i de två organisationerna?

Vi tittar också på hur organisationerna arbetar för att underhålla och utveckla dessa egenskaper. Med detta som bakgrund frågar vi även oss:

Vilka är uppfattningarna om hur ledare skapas/formas inom organisationerna?

Disposition

Vi inleder vår rapport med en presentation av bakgrunden som går över till en framställning av rapportens syfte och problemformulering. Från problemformuleringen övergår vi till metodavsnittet där vi redogör vår arbetsgång och ger en närmare förklaring på hur vi utfört vårt arbete och hur vi har valt att avgränsa oss. I teoriavsnittet som följer efter metodavsnittet presenterar vi teorier som är av relevans för vår studie, detta med syftet att ge en klarare bild över teorier som kommer användas senare. Därefter presenteras resultatet i form av en sammanställning av den data som samlats in. I analysavsnittet förs en diskussion kring resultatet och hur vi kopplat våra teorier till vår frågeställning. I följd av detta kommer avslutande kommentarer med kritik och förslag till vidare forskning. Avslutningsvis görs en sammanställning av de referenser vi använt oss av under arbetets gång.

Metod

I detta avsnitt redovisas tillvägagångssättet för genomförandet av undersökningen. Vilka val och metoder som har använts i arbetet med rapporten, avsikten är också att ge en förståelse för vilka val som har gjorts och varför.

Val av metod

En kvalitativ forskningsmetod lägger vikt vid ordet och inte vid kvantifiering av data, en förståelse skall skapas för problemområdet och frågeställningen i en kvalitativ forskning är ofta öppen. Ett induktivt synsätt används ofta i en kvalitativ forskningsmetod, detta innebär att fokus ligger på generering av teorier istället för redan existerande teori. (Bryman, 2002)

En kvantitativ ansats betonar mängd och storlek i avseende till insamling och analys av data och ett deduktivt synsätt används för relationen mellan teori och forskning. Ett deduktivt synsätt innebär prövning av redan existerande teorier. (Bryman, 2002)

Redan från början bestämde vi oss för att undersöka rapportens ämne med intervjuer på två olika företag, detta för att få en djupare insikt i problemområdet. Vi valde därför att angripa området med en kvalitativ forskningsmetod eftersom vi med rapportens resultat enbart kommer exemplifiera hur skillnader och likheter på ledarskap kan vara inom två olika organisationer.

Om vi däremot hade varit ute efter att skapa ett mer generaliserbart resultat hade vi använt oss av en kvantitativ metod, exempelvis enkäter, detta för kunna mäta och analysera en större mängd data.

Intervju

Enligt Denscombe (2009) finns det flera fördelar med att göra intervjuer. Två av dessa är informationens djup och de insikter respondenterna delar med sig av och deras kunskap inom området. Respondentens egen syn på situationen ges och även dennes åsikter och tankar om det som undersökts.

Kvalitativa intervjuer kan vara av olika form och en av dem är den semistrukturerade. Detta innebär att intervjuaren har ett visst antal teman eller områden som ska behandlas under intervjuens gång och att ordningen på de olika temana inte är det viktigaste utan att respondenten får utveckla och tala fritt om det ämne intervjuaren tar upp (Denscombe, 2000).

Det är enligt Bryman (2007) bra att låta personerna som intervjuas röra sig i olika riktningar, detta för att få kunskap om vad intervjupersonerna anser vara viktigt.

För att få olika perspektiv på vad dels rekryterare, utbildare och ledare anser vara viktiga egenskaper hos en ledare valde vi att göra semistrukturerade intervjuer. Detta för att få en insikt från de som faktiskt jobbar i organisationerna. Intervjuerna skedde på respondenternas arbetsplatser, detta för att personerna skulle känna sig bekväma och säkra, så att omgivningen inte skulle påverka deras svar. Samtidigt kan det alltid finnas saker i omgivningen som kan påverka respondenten, så även på arbetsplatsen.

Intervjuguide

Vid en semistrukturerad intervju menar Bryman (2007) att en intervjuguide är mindre specifik än vid en strukturerad intervju, då den semistrukturerade intervjun är utformad att rymma mer flexibilitet. Viktigt är att få en relativ struktur och fråga sig själv hur pass bra de olika temana och frågorna i sin intervjuguide kan ge svar på ens ursprungliga frågeställningar.

Då vi valde att göra en semistrukturerad intervju innebär detta, som tidigare nämnts, att intervjun fokuserar kring ett par eller flera teman. Kring dessa teman tog vi som intervjuare fram frågor som var inom de områdena som respondenten har kunskap kring, samt de områden som skulle undersökas för att få svar på våra frågeställningar.

Vi har också valt att studera två olika organisationer och därför har likadana intervjuer gjorts på de båda organisationer för att få en bra jämförelse. Tre olika intervjuguides har gjorts för att kunna få fram bästa möjliga resultat, en för varje arena vi har valt att studera;

Rekrytering (bilaga 1) – innehållande frågor kring rekryteringsprocessen och ledaregenskaper.
Utbildning (bilaga 2) – innehållande frågor om olika utbildningsmöjligheter, ledaregenskaper och utvecklingsmöjligheter.

Ledare (bilaga 3) – innehållande frågor kring ledaregenskaper, utbildningar, erfarenheter och utvecklingsmöjligheter.

Företagsbeskrivning

De organisationer som datainsamlingen har genomförts på är Försvarmakten och Sony Ericsson. Vi har valt stora organisationer, men valt att fokusera på en viss enhet som skall vara representativ för hela organisationen.

Försvarmakten har valts eftersom det är en strukturerad och komplex organisation, detta på grund av dess långa historia av ledning och vikten av stabilitet i organisationen.

Den andra organisationen är Sony Ericson, detta för att det är ett IT-företag med en öppen struktur och en flexibel syn på ledning.

På Försvarmakten har vi gjort sex olika intervjuer och på Sony Ericsson har tre intervjuer gjorts.

Nedanstående företagsbeskrivningar grundas på den information som organisationen har lagt ut på dess hemsida, information som framkommit under intervjuerna samt teorier som senare kommer förklaras fullt ut i vårt teorikapitel.

Försvarmakten

Försvarmakten styrs av Riksdagen och är en av Sveriges största myndigheter som idag består av cirka 17 000 anställda. Huvuduppgiften är att ständigt vara beredda att genomföra både nationella som internationella insatser och stödja det svenska samhället. Organisationen är ej vinstdrivande utan får årligen bidrag från svenska staten. Försvarmakten beskrivs som en strukturerad, styrd och trög organisation enligt egna medarbetare. Ser man även till hur de olika positionerna är ordnade hierarkiskt tyder detta på att organisationen arbetar i form av en linjestruktur, vilket innebär att de arbetar utefter tydliga nivåskillnader där de olika nivåerna svarar i linje till varandra. Där finns tydliga arbets- och ansvarsfördelningar vilket gör organisationen tydlig och styrd.

Sony Ericsson

Sony Ericsson Mobile Communications grundades i oktober 2001 genom en sammanslagning av svenska telefonaktiebolaget LM Ericsson och japanska elektronikföretaget Sony. Företaget ägs nu till lika delar av Ericsson och Sony.

Sony Ericsson är en global leverantör av mobila multimediaenheter, såsom mobiltelefoner, tillbehör och PC-kort. Sony Ericsson är ett flexibelt och nytänkande företag, där organisationen ibland kan framstå som otydlig och komplicerad och inte alltid så enkel. Det är en stor organisation som till stor del arbetar i projektform eller i en så kallad matrisstruktur där organisationen är uppdelad i mindre projekt. Denna projektform utnyttjar alla kompetenser inom företaget då de anställda ofta ingår i olika projekt beroende på den kompetens de besitter.

Procedur

Kontakten med Försvarmakten fick vi då en av oss kände en som arbetade på Försvarmaktens tekniska skola, FMTS, i Halmstad. Denne kunde på så sätt få fram kontaktuppgifter till personer som kunde vara aktuella för vår undersökning. Kontakten med Sony Ericsson fick vi via telefonsamtal med flera olika rekryteringsansvariga i Lund som sedan hjälpte oss vidare till de personer vi behövde komma i kontakt med. När väl kontakten var etablerad och möten var inbokade skickade vi i förväg ut den intervjuguide som vi hade tagit fram, så att respondenterna kunde förbereda sig om så önskades.

I början av varje intervju informerade vi respondenterna om vilka vi var och vad syftet var med undersökningen. Vid intervjuerna närvarade minst två av oss, men i de flesta fall var vi alla närvarande. Då ledde en av oss intervjun medan de två andra antecknade.

Försvarmakten hade som önskan att vi inte spelade in intervjuerna, utan förde handanteckningar, medan vid intervjuerna med Sony Ericsson använde vi oss av ljudinspelningar.

Intervjuerna har sett olika ut i form av antal personer vid intervjutillfället och platser där intervjuerna har genomförts. Intervjuerna med Försvarmakten har alla genomförts i deras lokaler i Halmstad där intervjuerna har startat med en fika eller en lunch. På Försvarmakten genomfördes två gruppintervjuer med två respektive fyra personer, samt individuella intervjuer med fyra personer. Hos Sony Ericsson har vi haft två individuella intervjuer på plats i Lund i deras lokaler och en tredje individuell intervju över telefon.

Efter att intervjuerna har gjorts har anteckningar och inspelningar sammanställts och skickats till respondenterna så att de har haft möjlighet att ha synpunkter på materialet innan vi har börjat analysera det.

Deltagare

Respondenterna i intervjuerna har olika arbetsområde och olika positioner inom organisationerna. Anledningen till detta är för att få så mycket information som möjligt från de olika arenorna. Namnen på respondenterna är fingerade för att hålla dem anonyma.

Respondenter Försvarmakten, FMTS, Halmstad

Anna, Civilanställd som arbetar med rekrytering och som informatör, har varit anställd två år inom Försvarmakten.

Björn, Kurschef för officersprogrammet, jobbat i tio år inom Försvarmakten.

Carl, Personalhandläggare, jobbat 37 år inom Försvarmakten.

David, IT-chef och handledare för ett utvecklingsprogram, har varit anställd i 30 år inom Försvarmakten, men har tagit tjänstledigt tre gånger för att arbeta i den privata sektorn.

Erik, Stabschef, jobbat 32 år inom Försvarmakten.

Frida, Civilanställd säkerhetshandläggare, har arbetat inom Försvarmakten i 26 år.

Gunnar, Harald, Ivan, Speciallistofficers.

Johan, Avdelningschef, har varit anställd på Försvarmakten i 25 år.

Respondenter Sony Ericsson, Lund

Karin, Rekryteringsspecialist och team-ledare, har varit anställd på Sony Ericsson i fem år.

Lennart, Sektionschef för Radio & Antennenheten, har varit anställd på Sony Ericsson i sex år.

Marcus, Chef för Service Development & Operations, har varit anställd på Sony Ericsson i snart ett år.

Dataanalys

Efter vår kvalitativa undersökning valde vi att först sammanställa och sammanfatta alla intervjuer, detta för att underlätta det kommande arbetet med strukturering av resultatet. Vi började med att formulera de rubriker som empiristycket skulle vara uppbyggt av. Rubrikerna valdes utefter arenorna och formulerades i form av frågor. Vi delade sedan upp sammanfattningarna i olika delar och med hjälp av färgmärkning och olika kategorier sorterades lapparna in under rubrikerna. En sammanfattande text av intervjuerna skrevs sedan ihop. Efter detta sökte vi efter skillnader och likheter på de frågor och områden vi inriktat oss på. Vi har därefter analyserat svaren och sammanställt dem i en löpande text där vi kopplade relevanta teorier.

Trovärdighet

Både reliabilitet och validitet är viktiga kriterier för en kvantitativ studie då det gäller att bekräfta studiens kvalitet. Det har dock diskuterats kring hur relevanta dessa termer är för en kvalitativ studie.

Istället för att använda dessa begrepp menar Guba & Lincon (Bryman, 2002) att det genom fyra olika delkriterier går att få fram trovärdigheten i en undersökning:

Tillförlitlighet – det skall säkerställas att forskningen skett i enlighet med de regler som finns och att resultatet konfirmeras av respondenterna så att alla information stämmer.

Överförbarhet – det är viktigt att redogöra fylliga beskrivningar om kulturen i det som studeras. Om detta görs ordentligt är det lättare att bedöma om resultatet är överförbart till en annan miljö.

Pålitlighet – det skall skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse för alla faserna i forskningsprocessen.

Möjligheten att styrka och konfirmera – det skall framgå att forskaren ej medvetet låtit något påverka resultatet, så som personliga värderingar och teoretisk inriktning.

För att öka tillförlitligheten har vi efter varje intervju sammanfattat det som sagts i intervjuerna och sedan skickat materialet till respondenten. Detta för att få ett godkännande över att det som skrivs senare stämmer överens med det som respondenten menade. Då detta har utförts anser vi att rapporten har en hög tillförlitlighet. Överförbarheten är relativt hög, ha dock i åtanke att vi bara har fokuserat på en viss del i båda de organisationer som rapporten grundas på. Vi har försökt få med de detaljer i de olika situationerna som vi anser har ett värde för rapporten och dess förmåga att överföra resultatet i andra kontexter. Pålitligheten av arbetet hade kunnat vara högre, detta eftersom sju av nio intervjuer ej spelades in, vilket medför att de utomstående som läser rapporten ej kan kontrollera resultaten. För att skapa en så objektiv bedömning av resultatet från undersökningarna har vi bland annat ställt frågor som ej har varit ledande till respondenterna, detta för att försöka undvika att påverka dessa under intervjuerna med våra tankar och värderingar.

Teori

Nedan följer den teori som ligger till grund för de uttryck och begrepp vi har studerat och använt oss av. Vi kommer först att bekanta oss med olika organisationsstrukturer för att sedan titta vidare på ledarskapsegenskaper och rekryteringsprocessen.

Organisation

För att få en klarare bild av organisationerna och deras strukturer kommer vi under denna rubrik att förklara olika organisationsformer som vi ser likheter med i de två undersökta organisationerna. Sedan början av 1900-talet har flera olika skolor inom organisationsforskning bildats och sammanfattningsvis finns det fyra typer som är de största; Scientific Management, Human Relations, Administrationsteori och den Sociologiska Byråkratiteorin (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Då organisationerna i denna rapport har likheter med den Sociologiska Byråkratiteorin och skolan för Human Relations kommer dessa två skolor presenteras nedan samt de olika strukturer som förklarar organisationernas uppbyggnad.

Byråkratiska skolan

Den första skolan som kommer att presenteras är den Sociologiska Byråkratiteorin. Under tidigt 1900-tal utvecklade Max Weber vad man kallade de byråkratiska organisationsprinciperna. Dessa principer kännetecknade en viss sort av organisation och dessa organisationer kunde kännas igen av vissa gemensamma drag. Organisationen skulle vara hierarkiskt uppbyggd, där över- och underordnade skulle finnas. Den skulle även ha en långt driven specialisering och arbetsfördelningen mellan de olika över- och underordnade skulle vara tydliga. Om möjligt så skulle så mycket som möjligt inom organisationen vara förutsätt och åtgärder utarbetade så att organisationen inte skulle falla samman vid överraskande incidenter. Kommunikationen mellan organisationens olika delar skulle ske tjänstevägen och även ske till gemensam överordnad och till sist så skulle anställningstrygghet garanteras. Dessa olika principer kan klassas som en auktoritärt inspirerad organisationsteori. (Rubenowitz, 2004)

Human Relations

Den andre av dessa två skolor är Human Relations. Det var under mitten av 1900-talet som organisationer började ses som något annat än strikta och mekaniska organisationer och

samhället och forskarna intresserade sig för samspelet mellan organisationerna, människorna och deras arbetstillfredsställelse. Detta betecknades som Human Relations och organisationerna började ta formen av projektorganisationer där människan stod i centrum. Rent organisatoriskt hade strukturen ändrats och företagen hade divisionaliserats och bildat mindre "företag" i företagen. (Rubenowitz, 2004)

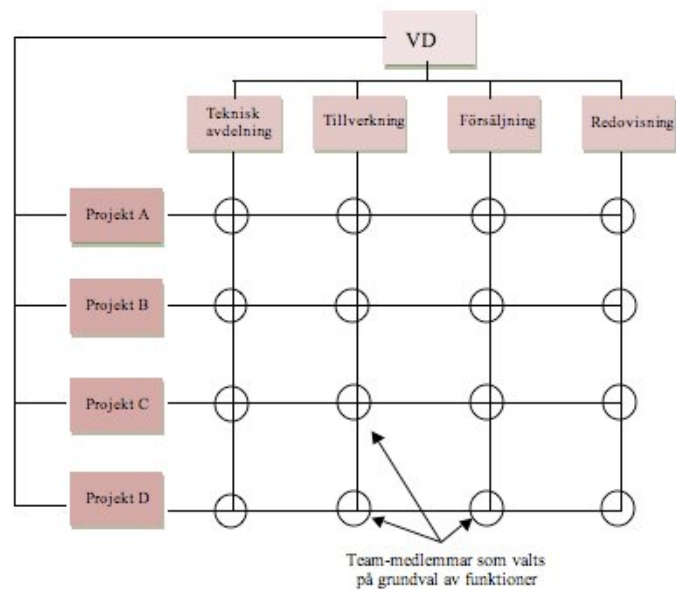
Projektorganisation

Inom Human Relations-skolan pratar man om strukturen projektorganisation. En projektorganisation baseras på en instabil omgivning som kräver snabba förändringar och nya anpassningsförmågor. Projektledning är i detta sammanhang ett av de viktigaste elementen i samband med projektorganisationen. (Christiansen, Kjaer & Trojel, 2000) I projektorganisationer arbetar det i olika projekt där rätt personer för rätt arbetsuppgift tas in just för det projekt som ska utföras (Berggren, 2001).

Matrisorganisation

En annan organisationsstruktur som har likheter med projektorganisationen är matrisorganisationen. I en matrisorganisation finns det två strukturer som båda har en ledningsgrupp i toppen. Medlemmarna som är kopplade till en matrisorganisation har två chefer att gå till, sin projektledare och funktionschefen. Strukturerna delas upp i den funktionsbaserade delen och den divisionaliserade delen, tanken är att dessa två strukturer ska bilda en kombination mellan den funktionsbaserade effektiviteten och den divisionaliserade flexibiliteten och känsligheten. (Hatch, 2002)

Exempel på ett organisationsschema som visar en matrisstruktur kan ses här nedan där de olika projekten syns på vänster axel och medarbetare från de olika avdelningarna finns på den övre axeln. Här syns hur de olika medlemmarna kan medverka i flera olika projekt inom en och samma organisation (Hatch, 2002).

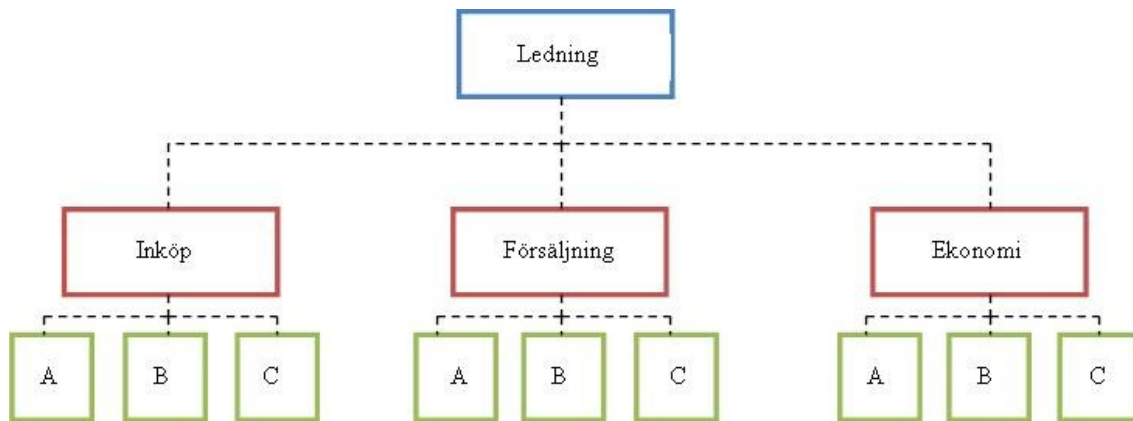


Figur 1. Exempel på en matrisstruktur (Hatch, 2002).

Linjeorganisation

För att gå tillbaka till den byråkratiska skolan och titta på en av de organisationsstrukturer som följer det byråkratiska tänkandet ska vi nu beskriva hur en linjeorganisation är uppbyggd.

I en linjeorganisation svarar varje led i linje till det led som finns ovan i organisationen, dvs. medarbetare i olika delar av organisationen har alltid någon ovanför som de svarar till. Dessa olika linjer i organisationer kallas ibland för kommandolinjer och har ursprung ur det militära. Arbetar en organisation med en linjeformad organisation ser man en tydlig hierarki inom organisationerna och det finns en klar ansvarsuppdelning. I bilden visas en linjeorganisation är uppbyggd med en ledning överst och sedan följer olika linjer där nya organisationsuppdelningar görs. (Christiansen, Kjaer & Trojel, 2000)



Figur 2 Linjeorganisation (Christiansen, Kjaer, Trojel, 2000)

Hatch (2002) beskriver ovanstående organisationsform som en mekanisk organisation. Dessa kännetecknas av hög komplexitet i form av mycket specialiserade uppgifter, hög centralisering då beslutfattandet sker på högsta nivå och även hög formalisering eftersom det är mycket preciserade arbetsuppgifter och regler.

Ledarskap

Oavsett organisationsform och uppbyggnad finns det olika typer av ledarskap i alla organisationer. Nedan kommer olika syner på ledarskap och teorier kring dessa presenteras.

Ledarskapsstilar

Enligt boken *Organisation och Ledarskap* (Bergengren, 1998) utövas ledarskap på olika sätt beroende på vilka egenskaper ledaren själv besitter samt att ledarskap är något som redan finns hos en person men med olika stilar. Bergengren menar att beroende i vilken situation du är i och vilken organisation du arbetar i förändras och anpassas ditt ledarskap efter situationen. Genom att sammanfatta dessa teorier om ledarskap anser hon att ledarskap är som en roll man tar på sig, för att kunna prestera bra har ledaren många faktorer och krav att ta hänsyn till när man ska utöva sitt ledarskap. De faktorer som nämns är: trender, livsstilar, IT utveckling, ökad konkurrens, kostnadseffektivitet, globalisering, kunders krav, miljömedvetenhet, medarbetarnas behov och krav på utveckling samt förändringar i samhället. (Bergengren, 1998)

Att inta olika roller kan även handla om förmågan att anpassa sitt ledarskap vid oväntade situationer. Det går oftast inte att planera, organisera, leda, samordna och kontrollera så som

teorin POLSK menar. Dessa är egenskaper som brukar uttrycka den normala ledaren men detta är något organisationsforskaren Henry Mintzberg inte håller med om. Han menar att den normala arbetsdagen istället består av korta, osystematiska och oplanerade problem som hela tiden kommer upp, något ledaren inte själv kan styra utan att det bara händer saker som bara dyker upp. Ledaren provar sig fram eftersom det inte finns färdiga strukturer på hur det kan gå bra utan ledaren får själv arbeta fram en fungerande struktur. Dessa strukturer ändras hela tiden beroende på tid och projekt. (Nilsson, 2001)

Efter många undersökningar kom Henry Mintzberg fram till att en ledare måste ha tre huvudroller för att kunna leda en verksamhet, oavsett vilken denna är. Dessa tre huvudroller är;

- *Relationsledaren* – En ledare skall vara företagets symbol och motivera de anställda och kunna bygga stora nätverk med omvärlden.
- *Informatören* – Kunna ta emot viktig information från omvärlden för att sedan lägga fram den för organisationen och vara en bra talesman för organisationen.
- *Beslutsfattaren* – Här ska ledaren sätta mål, förändra och utveckla samtidigt som resursfördelningen görs rätt och kunna förhandla med leverantörer och intressenter.

För att sammanfatta vad Henry Mintzberg menar är att en ledare ska sätta mål, motivera, samspela med omgivningen och leda förändringar åt rätt håll. (Nilsson, 2001)

Ledarskapsegenskaper

Ett annat synsätt på ledarskap är att det är en process där en individs inflytande leder en grupp till att uppnå gemensamma mål (Northouse, 2007).

Under större delarna av 1900-talet har många forskare studerat och analyserat olika karaktärsdrag och kännetecknande hos ledare som innebär ett bra ledarskap.

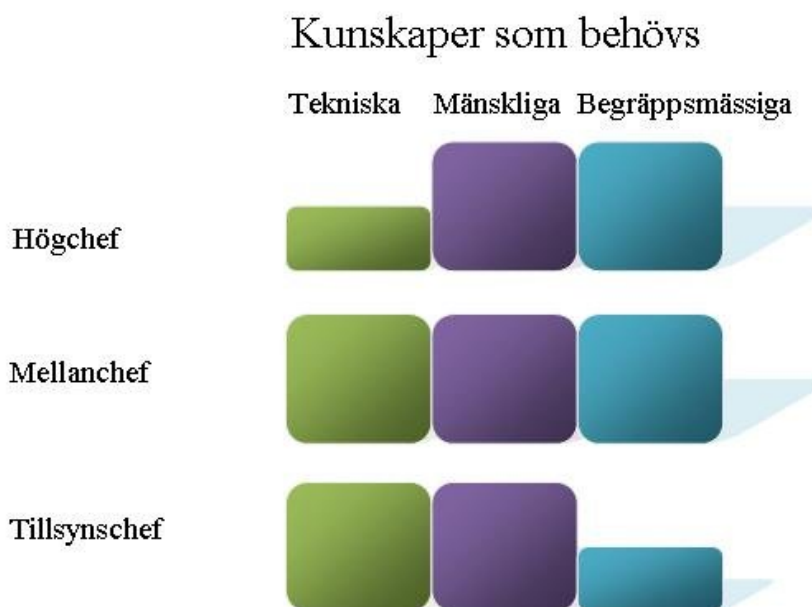
Stogdill har under 1904-1970 gjort två omfattande studier på dessa egenskaper och kartlagt dem. Egenskaperna som anses vara de främsta hos en ledare är; intelligens, självförtroende, bestämdhet/beslutsamhet, integritet och social kompetens. Dessa egenskaper tar inte hänsyn till vilken sorts grupp ledaren har hand om eller är specifika för just en situation, utan det är

egenskaper som beskriver hur ledaren bäst ska kunna leda för ett effektivt ledarskap. (Stogdill, 1948, 1974)

Katz (1955) beskriver en annan strategi kring ett bra ledarskap där istället för att titta på egenskaperna ledaren besitter så belyses de färdigheter och förmågor ledaren har.

Dessa färdigheter och förmågor är något en ledare kan lära sig och utveckla och är en del av ett gott ledarskap. De färdigheter och förmågor som belyses är de tekniska, mänskliga och begreppsmässiga. Beroende på vilken chefsposition/ledarposition (hög chef, mellanchefer eller tillsynschef) en person har behöver denne utvecklas olika mycket av de tre nämnda färdigheterna och förmågorna.

I figuren nedan syns hur proportionerna mellan de tekniska, mänskliga och begreppsmässiga förmågorna bör vara vid de olika chefspositionerna/ledarpositionerna. Högchef innefattar de som leder på högsta nivå. Mellanchefer innefattar de chefer som leder en eller flera grupper men har en högre chef att rapportera till. Tillsynscheferna är de som arbetar närmast gruppen och har en eller flera chefer över sig att rapportera till.



Figur 3. Ledarskapsegenskaper som är nödvändiga vid olika typer av chefsposition (Katz, 1955).

Personlighetskaraktäristiska egenskaper

Förutom de tekniska, mänskliga och begreppsmässiga färdigheterna bör de personkaraktäristiska egenskaperna betraktas. Rubenowitz (2004) menar i sin bok

Organisationspsykologi och ledarskap att via studier har några personlighetskaraktäristiska egenskaper hittats som är av fördel hos en ledare. De fyra främsta är en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens och prestationsmotivation. Dessa fyra är egenskaper som Rubenowitz (2004) anser vara något som är personliga för ledaren och inte någon rationell grundad uppfattning om människans natur och förutsättning.

Andra egenskaper som även kan vara av karaktären personlighetskaraktäristiska egenskaper är Deckers (2007) tre stora faktorer som påverkar ett ledarskap. En av faktorerna är att ledarskap är en rad åtgärder, inte ett inneboende personlighetsdrag. Att få arbetet att gå framåt och kunna använda både morot och piska är exempel på två uppgifter en ledare måste genomföra, han menar att ledarskap är arbete.

Det är även viktigt att skapa ett förtroende hos sina anhängare. Att föregå med gott exempel är mycket viktigt som ledare, detta skapar ett långvarigt värde.

Det sista han påpekar är personligt ansvar, han menar att stora ledare tar ansvar, speciellt när det gäller svårare uppgifter och även om något går fel.

Rekryteringsprocess

För att finna dessa ledaregenskaper som har presenterats ovan använder sig organisationer av olika rekryteringsprocesser. En vanlig rekryteringsprocess kan se ut som följande (Bogislaus & Andersson, 2007):

En behovsanalys görs för att undersöka om behovet kan tillgodose utan en nyanställning. Om analysen visar att en nyanställning behövs, skapas en kravprofil där krav, arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar bestäms. (Bogislaus & Andersson, 2007)

När kravprofilen är färdigställd måste det bestämmas hur denna person skall sökas. Vilka sökanaler skall användas, är det extern eller intern rekrytering? Exempel på sökanaler är platsannonser, head-hunting eller via bemanningsföretag. När ansökningarna kommit in sker ett urval. Först görs en grovgallring därefter en anställningsintervju, referenser och tester.

Därefter skall ett anställningsbeslut tas och besked ges till alla sökande. (Bogislaus & Andersson, 2007)



Figur 4. Rekryteringsprocess med de olika steg som organisationen genomgår när de söker medarbetare (Bogislaus & Andersson, 2007).

Som organisation handlar det inte bara om att använda sig av en bra rekryteringsprocess vid framtagandet av en ny medarbetare, utan även hur den sökande kan påverkas inför arbetsrollen och dess inställning för arbetsrollen.

Ma och Allen (2009) har i en undersökning kommit fram till att olika kulturella dimensioner påverkar arbetssökandens reaktioner och beslut i de tre olika faser i rekryteringsprocessen hos en sökande.

Genereringsfasen: intresset hos organisationen är här att locka kvalificerade sökande till den specifika tjänsten. Vikten ligger här i hur de första meddelandena och budskapen förmedlas till de sökande.

Bibehållandefasen: organisationen är här angelägen om att bibehålla de ansökandes intresse medan de utvärderar alla ansökningar. Det som kan påverka de ansökande i denna fas är hur de invänder sig till de bedömningsmetoder som används i anställningsprocessen.

Påverkansfasen: organisationen har valt den kandidat/kandidater de anser vara mest lämpande för jobbet och hoppas att den ansökande fortfarande är intresserad av jobbet. Det som kan påverka den ansökande här är de attribut som använts i beslutfattandet av rekryteringsfasen.

Urval

För att vidare granska urvalet menar Kahlke och Schmidt i sin bok *Arbetsanalys och personbedömning (2002)* att det finns flera olika metoder att använda sig av för att hitta de rätta egenskaperna som sökes hos en kandidat för tjänsten. Med flera olika metoder så som, intervjuer, personlighetstest, intelligenstagande och assessment center, kan det kartläggas olika egenskaper hos de sökande. Vissa av dessa kombinationer tar fram en bättre bakgrund över hur personen i fråga är, snarare än att ta reda på om dennes kompetens för arbetet. Andra kombinationer kan ge en annan bakgrund där kompetensen visas tydligare i

resultatet. Vilken kombination som väljs har stor inverkan på det resultat som utses och det är viktigt att ha i åtanke när valet görs. (Kahlke och Schmidt, 2002)

En av dessa metoder som nämndes ovan är att göra ett personlighetstest för att göra en bedömning av personen och dennes personlighet. Personlighetstesten har sitt ursprung i tidiga kinesiska traditioner och har tidigt förts in i Skandinavien via Försvarsmakten för att sedan sprida sig vidare till det civila området.

En av dessa olika metoder som Kahlke och Schmidt beskriver är 360°-bedömningen. Här undersöks personens personlighet, med hjälp av medarbetare, chefer eller andra personer som arbetar tillsammans med personen som blir bedömd. Den information som inkommer från arbetskamraterna jämförs sedan med den uppfattningen som den utvärderade personen har av sig själv. (Kahlke och Schmidt, 2002)

En annan metod vid rekrytering och säkerställande av den sökandes lämplighet för positionen är Kahlke & Schmidts (2002) teori kring rekrytering och bedömning. De kallar teorin bedömningscirkeln och den består av sex frågor som går igenom vid rekryteringsprocessen:

- Arbetsanalys - vad innebär företagets verksamhet yrkesmässigt, personligt, kort- samt långsiktigt?
- Det sammantagna bedömningsförfarandet – hur bedömer företaget de sökande?
- Intervjun – hur väl uppfylls de syften företaget har valt genom mötet med den sökande?
- Testning – vilka arbetsrelevanta sidor hos den sökande kan bedömas mer djuplodande?
- Referenstagande – hur kan företaget kontrollera faktiska uppgifter om den sökande?
- Systematisk bedömning och systematiskt beslutsfattande – hur sammanfattar företaget olika sorters information, erhållna med olika metoder?

Utbildning

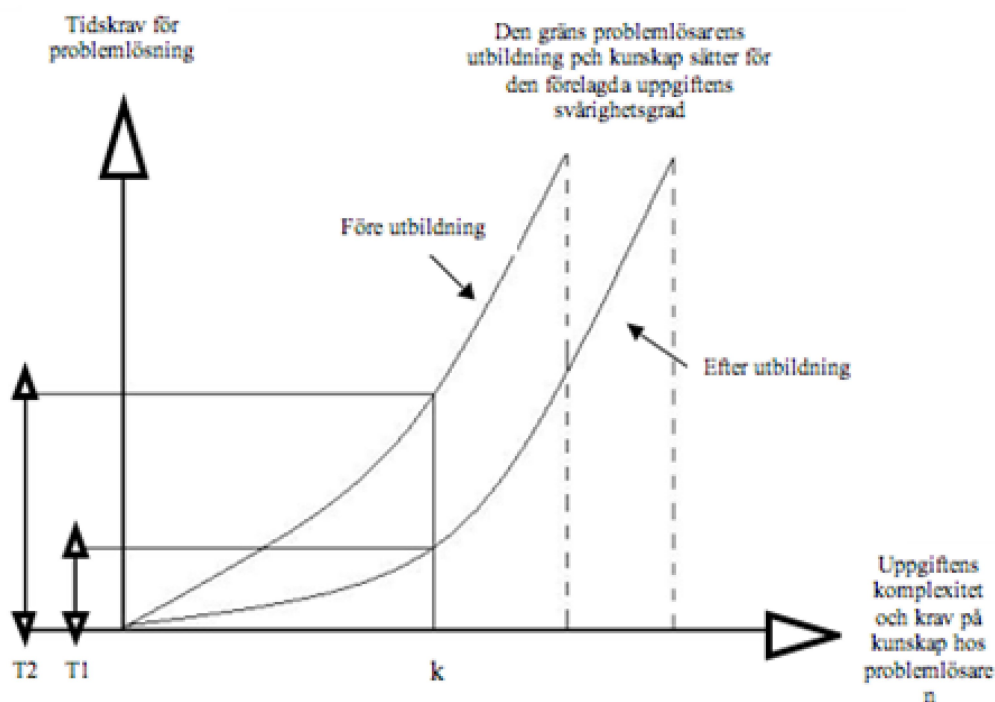
När medarbetarna väl är rekryterade anser många att det måste arbetas vidare med utbildningar och utveckling av medarbetarna.

Utbildningens roll i det moderna samhället

På många arbetsplatser ställs idag höga krav på kompetensutvecklingen, vilket betyder att utbildningar med motivation är något som många företag har som grund för att kunna utvecklas för att använda det i sitt dagliga arbete. (Rubenowitz, 2004)

I Sverige är vi väldigt noga med att ha en utbildning för att stabilisera framtiden. För flexibla organisationer är välutbildade arbetskrafter en stor efterfrågan eftersom det handlar mycket

om att kunna möta varandra på ett snabbt och effektivt sätt. Att vidareutveckla sina medarbetare har visat sig vara avgörande för produktiviteten och servicen. Rubenowitz (2004) menar att de som fått interna utbildningar är mer kompetenta att lösa mera komplexa och svårare arbetsuppgifter än tidigare, att de har förmåga att på ett effektivare sätt lösa uppgifter. En viktig del i en organisation är att ha någon som har det administrativa ansvaret för kompetensutvecklingen. Detta för att det inte ska vara några skillnader mellan medarbetarna och cheferna rent kompetens och utvecklingsmässigt. Denna person kan kallas för utbildningsansvarig och bör göra utbildningskravsanalyser och planera utbildningarna. Detta ska denna person dela med sig med alla cheferna och måste både formellt och informellt spridas inom hela företaget. (Rubenowitz, 2004) Rubenowitz (2004) har gjort en modell som tyder på att en person som genomgått en utbildning behöver mindre tid för att genomföra en uppgift än någon som inte genomgått en utbildning. Kurvorna och dess böjning visar hur tiden för att genomföra en uppgift, k , är betydligt kortare för den person som har genomgått tidigare utbildning.



Figur 5. Uppgiften "k" tar före utbildning, tiden T2 men kräver efter utbildningen endast tiden T1 (Rubenowitz 2004).

Empiri

Nedan kommer resultatet av intervjuerna sammanställas med hjälp av en flytande text med citat och kommentarer från respondenterna. Vi har valt att dela upp sammanställningen i frågor som vi tycker är relevanta för vår rapport.

Hur går rekryteringsprocess av en ledare till?

Försvarmakten lägger mycket tid till att utbilda sina anställda och kan genom detta försöka forma de kommande ledarna efter det som behövs och önskas. David menar att *”Inom Försvarmakten känner man att man har ett ansvar att utbilda ledare”*, detta eftersom de ej anställer ledare externt utan bara rekryterar internt. Sony Ericsson lägger större fokus vid rekryteringsprocessen av ledare redan vid rekryteringen då de är ett vinstdrivande företag. Karin menar att det gäller att få fram rätt ledare som kan styra företaget och dess medarbetare mot rätt mål.

Samtidigt som vi här kan se att Sony Ericsson och Försvarmakten har två helt olika vägar för att ta fram en ledare, beroende på deras organisatoriska uppbyggnad, så kan vi se att deras processer vid rekryteringen liknar varandra. De gör båda en behovsanalys, en kravprofil, tar ut olika urval och tar ett anställningsbeslut. Skillnaden mellan de två olika organisationerna är de utbildningar och personlighetstest som görs på de sökande.

På Sony Ericsson genomför alla sökande (oavsett position eller tjänst) ett OPQ-test (Occupational Personality Questionare), Karin förklarar hur testet går tillväga så här *”Där testas 32 olika egenskaper hos den sökande, egenskaper som sedan diskuteras. De olika egenskaperna grundas på sociala, praktiska, teoretiska egenskaper samt kreativiteten hos personen. Återkoppling på detta test görs med alla sökande, vare sig de får tjänsten eller inte”*. OPQ-testet använder Sony Ericsson som ett komplement till de intervjuer som görs med de sökande för att säkerställa att personerna har uppfattats rätt.

Vidare rekrytering av chefer på Sony Ericsson sker på samma sätt som ovan men med fler personlighetstest som riktar in sig på ledaregenskaper och fler intervjuer med de sökande sker.

Som tidigare nämndes så rekryterar Försvarmakten enbart ledare internt då det krävs militär utbildning för att kunna arbeta som ledare inom Försvarmakten och på så sätt så blir rekryteringsprocessen en väldigt lång process där övning och färdigheter praktiseras.

Kan vem som helst bli en ledare inom organisationen?

Både Försvarsmakten och Sony Ericsson har, när det gäller synen på naturligt ledarskap och medfött ledarskap, liknande åsikter om vidare det existerar eller ej. Ett medfött ledarskap eller bättre förutsättningar för att vara en ledare tror de båda organisationerna bör finnas hos en ledare. Tre av två intervjuade på Sony Ericsson och åtta av tolv på Försvarsmakten menar även på att alla inte kan bli en bra ledare, men för att nå dit behöver de testa sig fram och få praktisk utbildning. Teori på hur en ledare bör vara är inte lösningen på ett bra ledarskap, utan minst lika mycket praktisk erfarenhet krävs.

På Försvarsmakten arbetas det mycket med att utbildningar ska ge de rätta verktygen som sedan ska användas i praktiken för att utveckla sitt ledarskap. Med detta menar de att erfarenhet och praktisk övning är två stora delar av att kunna bli en bra ledare.

Hur utvecklar organisationen sina ledare?

Försvarsmakten har en vidareutvecklingskurs som de kallar UGL - Utveckling av Grupp och Ledare. De har även andra kurser som UL - Utvecklande Ledarskap, IL - Indirekt Ledarskap och LOS - Ledarskap och Självisikt. Beroende på vilka behov en ledare har i sitt yrke går denne olika kurser. Några får gå alla medan andra endast går en av dem. Utvecklingen av utbildningarna har enligt David gått framåt de senaste sex till åtta åren och utvecklas i enlighet med vetenskaplig forskning. Detta är något som fyra av tolv på Försvarsmakten även håller med David om.

Sony Ericsson jobbar regelbundet med att utveckla sin personal i de värderingar som ligger till grund för organisationen. För att kunna utvecklas på bästa sätt måste personen i fråga ha en passionerad känsla för Sony Ericsson, tänka innovativt, kreativt och vara lösningsfokuserad. Genom detta sätt kan man förändra och förbättra sig och utvecklingen blir mer lönsam. För att effektivisera sina medarbetare finns kursen BLP, Basic Leadership Program som ligger på 13 dagar uppdelat på fyra olika tillfällen. Kursen bygger på grupp- och pararbete som avslutas med en uppföljningsdiskussion med alla deltagarna. Under kursens gång får deltagarna skriva ett brev till sig själva där det ska beskrivas hur ens utveckling förhoppningsvis kommer ske efter kursen, sex månader senare skickas brevet tillbaka, detta för att skapa en påminnelse av innehållet i brevet och vad som har förväntats av en.

De har även en utvecklingskurs som inriktar sig på gruppdynamik, kommunikationsövningar och förändringsarbete. Denna kurs är mest för redan befintliga ledare för att stärka sin kompetens för sina medarbetare. Det finns också en tre och en halv dagars introduktionskurs

för nya chefer där det satsas på att utveckla ledarskapet, den största vikten ligger dock på HR-frågor. Även ett två dagars program finns som heter How to be a manager där det arbetas med kommunikationsövningar, gruppdynamikövningar och förändringsarbete.

Vad väntas av utvecklingsprogrammen och går det att forma en ledare med hjälp av dem?

Det som väntas av de olika programmen är svårt att sätta finger på, detta är något som gäller båda organisationerna. Självfallet önskas personlig utveckling, detta är dock något som tar tid, det som skapas på kurserna verkar mer vara funderingar.

Johan menar att, genom alla utbildningar han har gått inom Försvarmakten för att nå den positionen han besitter idag, har han vunnit mycket erfarenheter. Genom UGL märkte han mycket förändring, dock känner han nu att han var för ung för att få den optimala utvecklingen. Frida tycker att efter UGL har hon förstärkt vissa och blivit mer återhållsam med vissa delar av sitt ledarskap. Gunnar menar att de även gick lättare att läsa av personer och tycker att det är lättare att läsa en grupp nu, han förstår nu hur alla skiljer sig från varandra. Sammanfattningsvis tycker elva av tolv på Försvarmakten att UGL har gett en positiv påverkan och hjälpt till i utvecklingen på Försvarmakten.

Björn säger att Försvarmakten har ett ansvar att utbilda ledare och anser att det inte går att läsa sig till att bli en bra ledare utan måste prova och praktisera sig fram till ett bra ledarskap. David tycker att det är kollektivet som utgör ledarskapet. *”När ledarskaps nämns måste även pedagogik läggas till”*. På detta sätt tror två av tolv att det går att forma en ledare, att skapa ett förtroende och att alltid kunna motivera både ett Ja och ett Nej.

Erik tror däremot inte att ett ledarskap kan utvecklas genom alla kurser utan han tror istället att risken är större att bli den person som alla dessa personlighetstester visar, detta istället för att bara ta intryck av dem och sedan arbeta med sin verkliga personlighet. Alltså att ens egna egenskaper utvecklas via utbildningen.

Karin tycker att Sony Ericsson kontinuerligt utvecklar sina anställda, detta med hjälp av deras utvecklingsprogram. Marcus menar att det han uppskattade mest av sin kurs *How to be a manager* var de kontakter han knöt och de erfarenheter och tips som han fick av de som varit anställda på Sony Ericsson en längre tid, hans eget ledarskap skulle nog inte förändras särskilt mycket.

Vilka egenskaper önskas inom organisationen?

Försvarsmakten har inte så tydliga värderingar om vilka egenskaper som är önskade hos en ledare. Anna anser att *”Ett bra ledarskap är något man arbetar med livet ut, inget som går att mäta”*. Björn menar att *”Man har vissa egenskaper och förebilder man letar efter hos en ledare, men dessa egenskaper kanske ibland är omöjliga att finna”*. Den eftertraktade ledaren existerar kanske inte enligt de intervjuade på Försvarsmakten, men deltagarna har alla vissa egenskaper som de anser vara viktiga och dessa är återkommer hos alla deltagarna. Lyhördhet och tydlighet är de två egenskaper som upprepar sig vid beskrivandet av en eftertraktad ledare.

Sony Ericsson har däremot tydliga värderingar om vad en ledare skall ha för egenskaper. Dessa värderingar finns med från rekryteringsprocessen och genom hela perioden som en medarbetare arbetar på Sony Ericsson. Två av tre anser att stor vikt läggs på en passion till framgång, innovationsförmåga och ett ansvar mot kunden. Dessa värderingar förklarar Marcus med en annan formulering, han anser att *”Om en stark grundfilosofi kring organisationsprocesser, affärer och värderingar finns har man möjligheten att ta rätt och snabba beslut”*. En annan viktig egenskap som tas upp i Sony Ericssons värderingar är beslutsamhet. Karin menar *”Beslutsamhet är den viktigaste egenskapen för att kunna ha ett fungerande ledarskap”*.

Lennart tycker att information och ärlighet är något som kan utveckla en medarbetare på Sony Ericsson. *”De ska känna att de är duktiga och att de har mer plats än cheferna”*.

Inom Försvarsmakten menar Gunnar, Harald och Ivan (tre av tolv) att medarbetarna ska känna att det lönar sig med god kommunikation och kunna läsa av andra personer bättre för att tillsammans kunna utvecklas och bilda något kreativt.

Organisationerna belyser även liknande egenskaper, dessa är förmågan att skapa förtroende, vikten att utveckla medarbetare genom delegering av ansvar och att minska kontrollen. Att ha tydliga mål och strategier, likaså rak kommunikation är viktigt. Erfarenhet är en annan egenskap som båda organisationerna önskar, det är viktigt att förstå organisationen för att leda den.

De egenskaper som togs upp av deltagarna i intervjuerna på Sony Ericsson var: tydlighet, kommunikation, snabba beslut, inspirerande, drivande, erfarenhet, kompetens inom området, intresse för människor, kunna skapa nätverk, mod, ansvar.

Hos Försvarsmaktens intervjudeltagare ansågs de viktiga egenskaperna vara: lyhördhet, lyssnare, strukturerad, tydlig, ambitiös, långsiktig, personlighet, empati, anpassningsförmåga, förmågan att läsa folk.

Vilken syn har respondenterna på sin organisation?

Tolv av tolv beskriver Försvarsmakten som väldigt strukturerad och styrd, David tycker att det är trögt, mycket värre än innan. Han upplever även att det är starkt byråkratiskt på detaljnivå. Han anser även att det finns för mycket papper om organisationens struktur, det som saknas är information om de mjuka frågorna, så som kommunikation, det är de som kan göra underverk.

Marcus påpekar att Sony Ericsson är en mycket stor organisation, detta leder till stora skillnader mellan avdelningarna. *"På vissa avdelningar har man en normal, rätt strukturerad struktur, medan vissa är helt obegripliga"*. Även Lennart tycker att det kan vara en komplicerad organisation, *"Det är inte alltid så enkelt"*. Han menar att organisationen kan vara otydlig och vissa beslut tar lång tid att ta då det är en så stor organisation, detta påverkar projekten väldigt mycket då dessa ofta är korta. Lennart ser organisationen som inspirerande med alla dess projekt och ser det som *"Ett ungt och modernt företag med mycket nytänkande"*.

Lennart tycker att ett ord som komplext beskriver Sony Ericsson bra, detta är även ett ord som Erik använder för att beskriva Försvarsmakten. Han menar att det är alla olika positioner inom försvarsmakten som gör det så komplext.

När respondenterna från Försvarsmakten beskriver organisationen är det flera som gör skillnad mellan organisationen i sig och FMTS. Frida tycker inte att FMTS är lika strukturerat, *"Detta kan bero på att högsta chefen alltid har sin dörr öppen för alla"*. David och Erik (två av tolv) tror att anledningen till att FMTS ej är lika strukturerad och har en skönare stämning beror på att de har så många delar, så som skola, insatsförband och utvecklingscentrum.

Analys, diskussion och slutsatser

I detta avsnitt kommer vi att föra en analys och en diskussion kring den teori och empiri som tidigare har presenterats. Avslutningsvis kommer våra slutsatser för denna rapport att presenteras.

Analys & Diskussion

Analysen och diskussionen kommer att föras utefter de frågeställningar vi presenterade i början av denna uppsats.

Ledarskapsegenskaper

Sony Ericsson och Försvarmakten har två rätt lika bilder på vilka egenskaper de söker hos en ledare.

Försvarmakten har som tidigare nämnts inte en lika tydlig bild på hur en ledare ska vara. Istället för specifika egenskaper, så som de egenskaper Stogdill (1948, 1974) genom sina undersökningar har kartlagt, så beskrev respondenterna från Försvarmakten mer begrepp som fick en organisation att fungera och gå framåt. Dessa begrepp var de som Nilsson (2001) menade att en ledare behövde för att klara av att leda en grupp, POLSK, förkortningen står för planera, organisera, leda, samordna och kontrollera. Dessa begrepp används ofta i beskrivningen av en generell ledare. En anledning till att det var dessa benämningar som användes från Försvarmaktens respondenter kan vara att det är det som lärs ut från de olika utbildningarna som de anställda går för att nå de olika positionerna. En annan anledning kan bero på organisationsstrukturen som Försvarmakten innehar, kan det vara så att dessa egenskaper behövs av en ledare för att leda i en så stor och komplex organisation som Försvarmakten?

De anser även att ett bra ledarskap är något som arbetas med livet ut och detta är något de strävar efter genom alla de steg en ledare måste gå igenom för att få en högre ledarposition. Inom Försvarmakten delas ledarepositioner dock ut tidigt till vissa, när värnplikten sker finns det alltid de som får positioner för ett kompani eller för en grupp. Redan här får alltså vissa chansen att starta sin ledarposition, något som följs upp kontinuerligt med olika utvecklingskurser och andra program för att sedan kunna stiga i grad och ytterligare utvecklas.

Sony Ericsson har dock en tydligare bild medan Försvarmakten inte har lika tydliga värderingar om vilka egenskaper som önskas hos en ledare.

Enligt Henry Mintzberg (Nilsson, 2001) ska en ledare besitta tre huvudroller, dessa kan kopplas till Sony Ericssons bild av en ledare där första egenskapen är att kunna ha passion till framgång som har en likhet med Mintzbergs (Nilsson, 2001) roll, relationsledaren. Stor vikt läggs på att framhäva företagets symbol och framställa företaget på bästa sätt. Mintzbergs (Nilsson, 2001) andra roll är informatörsledaren där fokus ligger på att kunna ta emot viktig information från omvärlden för att sedan kunna lägga fram den för organisationen på ett tydligt sätt. Denna egenskap har likheter med Sony Ericssons andra punkt om vad en ledare ska ha för egenskap, innovationsförmåga. Sista rollen som Mintzberg (Nilsson, 2001) nämner är beslutsfattaren, denna stämmer överens med Sony Ericssons sista egenskap om att kunna ta ansvar mot kunden. Man ska kunna sätta mål, förändra och ta ansvar både mot sig själv och mot kunderna.

Några faktorer som kommer upp inom båda organisationerna är egenskaper om att ta ansvar och ha förmågan att kunna skapa förtroende och utveckla sina medarbetare. Det viktigaste är att ha tydliga mål och strategier samt en rak kommunikation för att kunna nå ut till alla på samma sätt. Båda organisationerna nämner även att desto mer erfarenhet en ledare har om sin organisation ju mer förståelse finns för organisationen, detta leder till att ledaren kan leda organisationen på ett bättre sätt. Detta tror vi är allt tydligare hos Försvarmakten då utbildning sker under en längre period inom organisationen och blir en del av deras organisation i form av syn- och tankesätt.

Tilltro och förtroende är också egenskaper som önskas inom de båda organisationerna, dessa är en del av egenskaperna som Decker (2007) anser vara viktiga hos en ledare. Utan ett förtroende blir det svårt för de underordnande att ta det ledaren säger på allvar, det kan även bli svårt att utföra mer komplicerade arbetsuppgifter då de ej känner att de kan lita på sin ledare.

Förutom ledaregenskaperna som här ovan har analyserats så har båda organisationerna liknande synsätt på medfödda ledaregenskaper hos en ledare. Båda organisationerna menar att det krävs något medfött hos en ledare, antingen en medfödd ledaregenskap eller en bättre

förutsättning för att leda. De menar även att alla inte kan bli en bra ledare men genom att testa sig fram genom praktisk utbildning ökar chansen till att bli en bättre ledare.

Försvarsmakten nämner tilltro och förmågan att lita på sina medarbetare som goda egenskaper hos en ledare för att dessa ska utvecklas och känna sig uppskattade. Detta är även vad Rubenowitz (2004) menar på i sina teorier kring personlighetsegenskaper hos en ledare. En positiv människosyn leder till att medarbetarna känner sig uppskattade och vågar använda sin fulla kompetens och i sin tur tar mer ansvar. Huruvida detta är en egenskap som är medfödd eller bara något en ledare kan ha i åtanke och använda sig av är dock oklart. Vi tror att denna egenskap delvis kan vara en egenskap som en ledare har medfött då det krävs en viss öppenhet i ens tankegångar och för att människor antingen har en tendens till att vara pessimister eller optimister. Människan väljer att antingen se på saker kritiskt och se det negativa eller att tänka positivt och se möjligheter i allt de bemöter.

Samtidigt talas det ofta om att ledare intar olika roller beroende på vilka grupper de leder (Bergengren, 1998). Då kan en positiv människosyn vara något ledaren har i åtanke då denne intar den rollen som behövs i en speciell grupp. Vi anser att det är svårt att se skillnad på om egenskaperna är medfödda eller något som ledaren bara har i åtanke då de lätt flyter ihop. Att inta olika roller behöver inte betyda att ledaren har vissa egenskaper i åtanke utan det kan helt enkelt vara ett arbetssätt som ändras från uppdrag till uppdrag.

Inom Försvarsmakten genomgår det en rad olika utbildningar och för att kunna bli en högre chef krävs en del förkunskaper. Precis som Katz (2007) menar i sin teori att beroende på vilken chefsposition som besitts krävs en rad olika färdigheter och förmågor. För att kunna få denna kompetens krävs det att utbildningarna genomförs redan från början av militärutbildningen. Inom Försvarsmakten genomgår många utbildningar under lång tid och för att kunna bli rekryterad krävs just dessa färdigheter och förmågor. Utbildningarna ger mycket kunskap inom det tekniska, mänskliga och begreppsmässiga, precis som Katz (2007) ritat upp i sin modell (Figur 4).

Rekrytering

För att hitta dessa egenskaper hos en sökande behövs ett bra system vid rekrytering som gör att de rätta personerna för de ledarroller som organisationerna hittas.

En stor skillnad mellan Försvarmakten och Sony Ericsson är förarbetet som den förstnämnde lägger på sina kommande ledare. De som blir ledare inom Försvaret har genomgått långa utbildningar inom organisationen och genom detta kan dessa blivande ledare formas mer eller mindre. Försvarmakten kan redan i tidigt läge försöka delge sina värderingar och sin ”tro” till de kommande ledarna, något som inte alla ledare inom Sony Ericsson kanske har med sig från tidigare arbete. Det finns självfallet möjligheter att de som blir ledare på Sony Ericsson har en lång bakgrund inom organisationen, men eftersom denna organisation är så pass ny har de inte mer än max nio års erfarenhet inom organisationen. Jämfört med de flesta ledare inom Försvarmakten som började redan vid arton års ålder och som jobbar inom denna organisation tills de går i pension. Här kan paralleller dras till Ma och Allen (2009) och deras undersökning kring rekryteringsfases olika stadier. I Försvarmaktens situation går de värnpliktiga in i den andra fasen redan under värnplikten och där har Försvarmakten en stor chans att påverka de värnpliktiga och deras inställning till en fortsatt framtid inom organisationen.

Sony Ericsson har till skillnad från Försvarmakten inte samma långa tidsintervall att påverka den sökandes intresse och inställning till den tänkta arbetsrollen. Här måste man arbeta snabbare med att bibehålla intresset och finna den ledare man har i åtanke för den tänkta anställningen.

Om detta är en fördel eller en nackdel är svårt att avgöra, detta måste förmodligen bedömas från fall till fall. Som nämnt tidigare kan det vara en stor fördel då Försvarmakten har chansen att forma sina ledare med tiden. En stor nackdel kan däremot vara saknaden av ”nytt blod” i organisationen. I Sony Ericsson kan en ledare anställas utifrån och detta kan medföra nya tankesätt och värderingar, detta i skillnad till Försvarmakten där en ledare ej kan komma utifrån organisationen och leda.

Försvarmaktens synsätt kan, till viss del, jämföras med det moderna samhällets syn på utveckling (Rubenowitz, 2004). Även om Försvarmaktens organisationsstruktur och deras traditioner är likadana idag som för många år sedan arbetar de mot det som idag kan kallas en förberedelse inför framtiden och något som många anser är viktigt i dagens samhälle. Dessa förberedelser kan dock se olika ut beroende på de olika organisationsformerna. Som vi tidigare nämnde i teoriavsnittet säger Rubenowitz (2004) att de flexibla organisationerna söker redan väl utbildade medarbetare för att snabbt och effektivt kunna möta de alltmer komplexa problem som stöts på i organisationerna idag. På detta sätt arbetar Sony Ericsson då de rekryterar ledare externt. Samtidigt arbetar Försvarmakten, som är en stabil organisation,

med att utbilda sina medarbetare och ledare under hela deras karriär och rekryterar inte utefter den utbildning som de hade innan de började inom organisationen. På så sätt kan vi se likheter i att båda organisationerna arbetar mot framtiden och för att nå så hög kompetens som möjligt hos ledarna. Tiden det tar att få fram dessa ledare och sättet det görs på skiljer sig dock åt.

Efter intervjuerna har vi fått olika synvinklar på de olika organisationerna. De anställda ser och uppfattar sina organisationer och organisationsformerna olika. Vi har tidigare skrivit att vi ser Sony Ericsson som flexibla för att de arbetar som en projektorganisation där det strävas efter förändring, affärsutveckling och struktur som passar alla. Efter intervjuerna har vi sett att respondenterna ser Sony Ericsson som en mycket stor organisation där olika delar av organisationen fungerar olika. En del har en väldigt strukturerad form medan andra knappt har någon struktur alls. I detta kan vi se likheter till HR-perspektivet där organisationer ofta divisionaliseras till mindre "företag" i företaget (Rubenowitz, 2004).

Försvarsmakten ser sin organisation som en väldigt byråkratisk organisation som anses trög och komplex. Samtidigt upplever även Sony Ericsson att sin organisation är väldigt komplex. Anledningen till att båda organisationerna använder sig av ordet komplex, som vi tidigare har kopplat till den linje/mekaniska strukturen, är förmodligen för att båda organisationerna är otroligt stora att komplexiteten finns på olika våglängder i organisationerna. Försvarsmakten, som är en linjeorganisation, ser komplexiteten i det vertikala ledet då de olika nivåerna i linjerna skiljer sig mot varandra. Inom Försvarsmakten har de olika positionerna, i form av befattning, gjort att de olika organisationsdelarna har en för lång väg att gå, rent kommunikationsmässigt. Sony Ericsson har dock sin komplexitet i det horisontella ledet då organisationen är en projektorienterad organisation. För många medarbetare är med i för spridda projekt och helheten och fasta punkter i organisationen kan vara svåra att se.

Utbildning

Tittar vi vidare på utbildningen av ledarna inom organisationen kan vi se att båda organisationerna lägger stor vikt vid utveckling av sina ledare, detta genom olika kurser som alla har tillgång till att genomgå. Kurserna i sig liknar varandra en hel del och de handlar mycket om personlig utveckling och HR-frågor. När det gäller utbildning är det dock viktigt att gå in med rätt tillställning och ta åt sig alla nya egenskaper som kommer till en. Rubenowitz (2004) påstår att de som genomgått interna utbildningar blir mer kompetenta och effektivare på att lösa problem och svåra arbetsuppgifter, detta tycker vi både Försvarsmakten och Sony Ericsson stämmer överens med. Rubenowitz (2004) menar även på att det är bra att

endast ha en person som har det administrativa ansvaret så att alla ledare och chefer får samma utbildning. Även här tycker vi att denna teori stämmer överens med Försvarmakten och Sony Ericsson då båda organisationerna har samma mål, strukturer och upplägg till alla utbildningar. Efter genomförd vidareutbildning eller kurs är tanken att kunna arbeta snabbare och utföra fler uppgifter på kortare tid. Precis som i Rubenowitz (2004) modell visar i teoriavsnittet (Figur 6).

Slutsatser

Efter att ha undersökt all data som vi har fått in har vi dragit slutsatsen att de båda organisationerna, Försvarmakten och Sony Ericsson, inte har så skilda bilder och åsikter när det gäller önskan om olika egenskaper hos en ledare. Skillnaden vi kan se är att Sony Ericsson har en mer klar och tydlig bild på vilka egenskaper de vill ha till sin organisation medan Försvarmakten tror att man utbildas och får nya egenskaper via utbildningarna de ger. De anser även att ett utvecklat ledarskap fås genom erfarenhet och praktik av ledarskapsrollen, samt att ett bra ledarskap innehåller en viss del av medfödda egenskaper som ledarna med tiden utvecklar beroende på den organisation de i framtiden är verksamma i.

En annan tydlig skillnad på de båda organisationerna är utbildningarnas längd. Tidigare har det nämnts att utbildning inom Försvarmakten är något du genomgår under flera år med upprepade utbildningstillfällen och träning av ledarskap fås genom de positioner den tränade besitter. Inom Sony Ericsson utbildas ledarna enbart genom mindre ledarutvecklingskurser och däremellan blir det ledarens eget ansvar att utveckla sitt ledarskap. Slutsatsen av denna studie som också kan dras är att organisationsformen i vårt fall inte har haft någon större påverkan på de egenskaper som organisationerna har sökt.

Källförteckning

Nedan följer de tryckta, muntliga och elektroniska källor som har använts för att skriva denna rapport.

Tryckt material

Allen D.G & Ma R, (2009) *Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment*, Human Resource Management Review, Vol 10, No 4, Dec 09.

Aru A-S, (2003), *Organisation och ledarskap*, Upplaga 1:1, Malmö: Gleerup

Bakka JF, Fivelsdal E, Lindkvist L, (2006), *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, Upplaga 5:1, Malmö: Liber AB

Bergengren M, (1998), *Organisation och ledarskap*, Upplaga 1:4, Sverige: Bonnier

Bogislaus Y, Andersson R, (2007), *Personaladministration – i praktiken*, Upplaga 1:1, Malmö: Liber AB

Bryman A, (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 1:4, Malmö: Liber AB

Christiansen PE, Kjaer H, Trojel T, (2000), *Organisation*, Upplaga 1:1, Viborg: Trojka

Denscombe M, (2009), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Upplaga 2, Lund: Studentlitteratur AB

Drucker P.F, (2007), *The essential Drucker*, New York: Elsevier ltd

Hatch M.J, (2002), *Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur AB

Kahlke E, Schmidt V, (2002), *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Upplaga 1:8, Lund: Studentlitteratur AB

Katz R.L, (1955), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Jan-Feb

Nilsson N, (2001), *Organisation och ledarskap*, Upplaga 4:3, Malmö: Liber AB

Northouse P.G, (2007), *Leadership – theory and practice*, Upplaga 1:4, USA: Sage Publications

Rubenowitz S, (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Upplaga 1:3, Lund: Studentlitteratur AB

Stodgill R.M, (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology, 25

Stodgill R.M, (1974), *Handbook of leadership A survey of theory and research*, New York, Free press

Muntliga källor

Åsa Andersson, Per Norén, Kristian Magnusson, Jan-Åke Helgesson, 2009, Intervju: Muntlig, (09-11-18)

Thomas Hansson, 2009, Intervju: Muntlig, (09-12-09)

Per Norén, Ulf Crona, Carina Krohné, 2009, Intervju: Muntlig, (09-12-11)

Peter Sundgren, 2009, Intervju: Muntlig, (09-12-15)

Daniel Söbirk, 2009, Intervju: Telefon, (09-12-11)

Johanna Thorsén, 2009, Intervju: Muntlig, (09-11-19)

Elektroniska källor

Försvarsmakten, 2009, Om Försvarsmakten, (09-11-16),

<http://www.mil.se/sv/Om-Forsvarsmakten/>

Sony Ericsson, 2009, Profile, (09-11-15),

<http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/company/aboutus/profile>

Bilagor

Nedan följer de intervjuguider som använts under intervjuerna.

Bilaga 1 – Intervjuguide Rekrytering

Din bakgrund

- Vilken utbildning?

Rekrytering

- Hur ser processen för rekrytering ut?
- Är rekryteringen den samma för hela organisationen?
- Finns det någon skillnad mellan rekrytering av:
 - intern rekrytering
 - konsulter
 - nyanställning
- Vilken vikt läggs på vidareutbildning?
- När ni utformar jobbbannonser, hur går detta till, ser de ut på ett speciellt sätt?

Ledare och dess egenskaper

- Vad innebär ett väl fungerande ledarskap för dig?
 - Vilka egenskaper är viktiga hos en ledare?
 - Skiljer sig dessa mellan olika ledare?
 - Tror du att ledarskap är en roll, eller är det något som är medfött?
 - Kan man lära sig att bli en framgångsrik ledare?

Bilaga 2 – Intervjuguide Utbildningsansvarig

Olika utbildningar

- Skillnader, styrkor, svagheter
- Längd, syfte och erfarenhet
- Utbildningsplan
- Vem får gå

Tror du att man genom utbildningen blir en bättre ledare eller får bättre ledaregenskaper?

Hur länge har utbildningarna funnits?

- Utvecklas utbildningarna?

Bilaga 3 – Intervjuguide Chef

Bakgrund

- Om dig
- Rekryteringsprocessen

Har du gått några utbildningar inom organisationen?

Om Ja

- Vad innebar den/dessa?
- Vad fick du för erfarenheter av utbildningen?
- Har du haft någon nytta av kursen?

Har ditt ledarskap förändrats efter utbildningen?

Om Nej

- Varför?
- Finns det någon möjlighet inom organisationen att få utbildning?

Vad för utbildning?

- Om inte, rekommenderas det att gå externa utbildningar?

Utveckling

- Känner du att du kan växa inom organisationen?

Om inte, vad är det som hindrar.

- Var ser du dig själv om 5 år?

Ledarskap

- Vad tycker du en god ledare ska ha för egenskaper?

