

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande  
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Vårterminen 2009  
Programmet för Medicinteknisk ekonom

# Ledarskap i medicinteknikbranschen

Av: Louise Axling & Pernilla Lindh  
Handledare: Karin Winroth

## Abstract

The medical technology industry is a high-tech and innovative industry that is characterized by fast changes and dynamics, according to Swedish Medtech, the Association for Medical Technology in Sweden. It is also the industry that has the largest share of women in the company boards in Sweden. In a changing environment, the organic structure is thought of to be more suitable and the leader style considered to be more compatible with the organic organization structure is the so-called "feminine" leader style. The purpose of this study is to examine the leadership within the medical technology industry and to see if there is a typical leader style regardless of gender.

To get a wide and extensive perspective of the leadership in practice, the chosen method has been a qualitative one. Several theories have been used but the focus has been on the contingency theories; path-goal and situational leadership theory.

The result of the study shows that the preferred leader style within the studied companies seems to be the same, and that there is not a distinct difference between men and women. All of the informants have mentioned the importance of a close relationship with the subordinates, and to provide both emotional and work related support. A common manner is also to involve the subordinates in different decision processes. This is possible because of the high education level of their subordinates and the fact that they work intimately in small groups.

The authors have drawn the conclusion that there is a typical leader style within the studied companies and that this result is transferable to the medical technology industry as a whole.

Key words: leadership, masculine leadership, feminine leadership, leader style, medical technology industry, dynamic industry

## Sammanfattning

Medicinteknikbranschen är en högteknologisk och innovativ bransch som karaktäriseras av snabba förändringar och dynamik, enligt branschorganisationen Swedish Medtech. Det är även den bransch i Sverige som har störst andel kvinnor i företagsledningarna. I en föränderlig miljö anses den organiska organisationsstrukturen vara mest lämplig och den ledarstil som anses mer kompatibel med organiska organisationsstrukturer är den så kallade ”feminina” ledarstilen. Syftet med denna uppsats är att se hur ledarskapet ser ut i den medicintekniska branschen, och om det finns en typisk ledarstil oavsett kön.

Studien har genomförts som en kvalitativ studie för att få en bred och omfattande överblicksbild av hur ledarskapet sker i praktiken. Flera teorier har använts, men fokus har legat på kontingensteorierna path-goal samt situationsanpassat ledarskap.

Ledarskapet inom de undersökta företagen överensstämmer i stora drag med varandra och det har inte gått att utläsa en distinkt skillnad mellan hur männen och kvinnorna leder. De har alla framhävt vikten av att ha en nära relation till sina underställda, och att ge både känslomässigt och arbetsrelaterat stöd. Att involvera de underställda i beslut som påverkar dem är också ett gemensamt beteende, vilket är en möjlighet de har då deras underställda i hög utsträckning är välutbildade och arbetet sker intimt i små grupper.

Utifrån analysen av det insamlade materialet har författarna dragit slutsatsen att det finns en typisk ledarstil inom de studerade företagen och att denna går att överföra till branschen som helhet.

Nyckelord: ledarskap, maskulint ledarskap, feminint ledarskap, ledarstil, medicinteknikbranschen, dynamisk bransch
--

## Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla som medverkat i denna studie. Ni har varit tillmötesgående, visat stort intresse och engagemang, både på det personliga planet och under intervjuerna. Ni har alla försett oss med information som varit tillräcklig för att egentligen kunna skriva en uppsats om var och en av er. Vi uppskattar verkligen den tid ni tagit er för att delta och att ni varit tillgängliga under hela arbetes gång.

Vi vill även tacka vår handledare samt opponenter för värdefull hjälp och vägledning.

Stockholm, 2009

Louise Axling

Pernilla Lindh

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 UNDERSÖKNINGSFRÅGA.....	4
1.2 SYFTE.....	5
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 METODURVAL.....	6
2.2 URVAL.....	6
2.3 GENOMFÖRANDE.....	7
2.4 BORTFALL.....	9
2.5 TILLFÖRLITLIGHET.....	10
<b>3. TEORIER</b> .....	<b>12</b>
3.1 KONTINGENSTEORIER.....	12
3.1.1 <i>Ledarskapsteorin path-goal</i> .....	12
3.1.2 <i>Situationsanpassat ledarskap</i> .....	15
3.2 TRANSAKTIONELLT & TRANSFORMATIVT LEDARSKAP.....	17
3.2.1 <i>Transaktionellt ledarskap</i> .....	17
3.2.2 <i>Transformativt ledarskap</i> .....	18
3.3 GENUS & LEDARSKAP.....	18
3.4 TILLÄMPNING AV TEORIER.....	21
<b>4. MEDICINTEKNIKBRANSCHEN &amp; DESS LEDARSKAP</b> .....	<b>22</b>
4.1 ALLMÄNT OM MEDICINTEKNIKBRANSCHEN.....	22
4.2 ALLMÄNT OM FÖRETAGEN.....	23
4.3 DE INTERVJUADE PERSONERNA.....	24
4.4 LEDARSKAP I DEN MEDICINTEKNISKA BRANSCHEN.....	26
4.4.1 <i>Chefernas syn på medicinteknikbranschen</i> .....	26
4.4.2 <i>Chefernas syn på sitt ledarskap</i> .....	28
4.4.3 <i>Chefernas syn på manligt och kvinnligt inom ledarskap</i> .....	34
4.4.4 <i>Testresultat</i> .....	38
4.5 ANALYSSAMMANFATTNING.....	39
<b>5. SLUTSATSER</b> .....	<b>41</b>
<b>6. AVSLUTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>42</b>
<b>7. REFERENSER</b> .....	<b>43</b>
7.1 TRYCKTA REFERENSER.....	43
7.2 ELEKTRONISKA REFERENSER.....	44
7.3 INTERVJUER.....	45
<b>8. BILAGOR</b> .....	<b>46</b>
8.1 BILAGA 1. INTERVJUUNDERLAG.....	46
8.2 BILAGA 2. HUR JAG UPPFATTAR MIG SOM CHEF.....	48

**FIGURFÖRTECKNING**

FIGUR 1. "PÅVERKANSFAKTORER INOM PATH-GOAL-TEORIN" ..... 14  
FIGUR 2. "MODELL SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP" ..... 16  
FIGUR 3. "TESTRESULTAT SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP" ..... 38

## 1. Inledning

Världen förändras i allt snabbare takt då dagens samhälle präglas av tekniska genombrott och globalisering (Claes, 1999). Information sprids på ett ögonblick över hela världen med hjälp av internet, SMS och e-post, och det är till och med möjligt för vem som helst att titta på satellitbilder över Grand Canyon eller New York via program som Google Earth. Men det är inte bara vår vardag som påverkas av detta, det får även konsekvenser för organisationer (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). I en stabil miljö tenderar organisationer att ha mer mekaniska strukturer med strikta hierarkier, centralisering och regelstyrning. Men i en oförutsägbar och föränderlig värld anses de organiska strukturerna mer passande; plattare hierarki, decentraliserat styre och team-arbete (Burns & Stalker 1961, ur Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005). Detta eftersom att en föränderlig miljö kräver anpassningsförmåga och flexibilitet (Yukl, 2006; Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). Det krävs med andra ord att organisationer inklusive dess ledare förändras och ständigt utvecklas för att inte hamna på efterkälken (Thomas, 2003) – ”adapt or die”.

Det diskuteras mycket om ”framtidens” ledarskap och skillnader mellan män och kvinnor när det gäller ledarskap (Eagly & Carli, 2003). I media och populärvetenskapliga böcker påstås det att kvinnor besitter särskilda egenskaper som skulle vara bättre lämpade i dagens organisationer (ibid.), ofta helt ogrundat enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006). Deras åsikt stöds av att det inte finns några egentliga bevis för att det skulle vara så, trots att det finns en uppsjö av undersökningar om skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap (Bass och Avolio, 1994; Eagly och Johnson, 1990; Yammarino, Dubinsky, Comer och Jolson, 1997). I de allra flesta fallen har slutsatsen varit att vissa skillnader finns, men att de är marginella och så länge jämförelsen sker mellan manliga och kvinnliga ledare som har samma roll, status och makt finns ingen skillnad alls, enligt Eagly, Karau och Makhijani (1995). Trots det görs ändå stereotypiska distinktioner mellan maskulina och feminina egenskaper när det gäller ledarskap och ledarstil, med reservationen att vem som helst, oavsett biologiskt kön, kan uppvisa både maskulina och feminina egenskaper i olika grad (Bem, 1974, ur Vecchio, 2002). Den stereotypiska maskulina ledarstilen beskrivs som uppgiftsorienterad, autokratisk, instruktiv och opersonlig (Appelbaum, Audet & Miller, 2002). Den stereotypiska feminina ledarstilen beskrivs som en motpol till den maskulina; den framhävs som demokratisk och relationsorienterad med fokus på samarbete, delegering samt

team-arbete (Eagly & Carli, 2003). Men de flesta forskare är överens om att dessa stereotyper är grovt generaliserade. Ändå menar en del feministiska författare (Helgesen 1990; Rosener 1995, ur Eagly & Carli, 2003) att den nya synen på ledarskap innebär en fördel för kvinnor som vill nå chefspositioner, kallat "the feminine advantage" av Yukl (2006). Detta kritiseras starkt av bland andra Vecchio (2002) och Billing & Alvesson (2000). Billing & Alvesson (2000) menar att det kan vara direkt negativt att hävda att kvinnor skulle vara bättre lämpade som ledare på grund av särskilda egenskaper då detta kan förstärka könsstereotyperna ännu mer istället för att bidra till mer jämställdhet.

Det är ändå värt att notera att den "feminina" ledarstilen verkar mer kompatibel med den organiska organisationsstrukturen som i sin tur anses passa i en föränderlig och dynamisk miljö. Medicinteknikbranschen är just en högteknologisk och innovativ bransch<sup>1</sup> som karaktäriseras utav snabba förändringar och dynamik, enligt branschorganisationen Swedish Medtech<sup>2</sup>. Det är även den bransch i Sverige som har störst andel kvinnor i företagsledningarna enligt undersökningen *Kvinnor i Näringslivet 2006 – Statistik*<sup>3</sup>, gjord utav Women's Business Research Institute på uppdrag utav Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS). Oavsett vad den höga andelen kvinnor beror på är det intressant att undersöka hur ledarskapet ser ut inom branschen. Finns det en typisk ledarstil oberoende av kön eller finns det skillnader? Om det finns en typisk stil, kommer den att överensstämma med den organiska organiseringsstrukturen, med tanke på branschens karaktär?

### 1.1 Undersökningsfråga

Hur ser ledarskapet ut i den medicintekniska branschen?

- Vilka ledarstilar väljer kvinnor respektive män för att motivera och påverka sina anställda? Finns det en typisk ledarstil oavsett kön för den medicintekniska branschen?

---

<sup>1</sup> Swedish Medtech

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Studieförbundet Näringsliv och Samhälle



## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att se hur ledarskapet ser ut i den medicintekniska branschen, och om det går att påvisa någon upplevd skillnad vad gäller manligt och kvinnligt ledarskap.

## 1.3 Avgränsningar

Ledarskapet har enbart studerats utifrån de manliga och kvinnliga ledarnas egna perspektiv. En jämförelse mellan ledarnas egen uppfattning om sitt ledarskap och hur de anställda uppfattar ledarskapet hade kunnat göras, men på grund av arbetets omfattning ligger fokus enbart på ledarna.

## 2. Metod

**S**tudien består i stora drag av tre delar. Inledningsvis har en litteraturstudie gjorts med insamling av sekundärdata för att skapa grunden för resterande delar. Följande gjordes insamling av primärdata genom intervjuer, där primärdata till sist bearbetades, tolkades och analyserades i förhållande till referensramen som skapades vid litteraturstudien.

### 2.1 Metodurval

Studien har genomförts som en kvalitativ studie för att få en bred och omfattande överblicksbild av hur ledarskapet i den medicintekniska branschen sker i praktiken. En generalisering av resultatet till hela populationen kommer ej att kunna göras. Däremot kommer resultatet att kunna överföras och ge mening utöver denna studies ramar (Denscombe, 2009). Intervjuer valdes för att det är chefernas egna åsikter om sitt ledarskap som ligger i fokus. Eftersom att det är mjukdata som genereras är den svår att fånga i ett frågeformulär. Den typ av intervjuer som valts är semistrukturerade för att skapa flexibilitet i frågornas ordningsföljd men även för att upprätthålla en viss standardisering av vad som tas upp, och att ge de intervjuade möjlighet att utveckla sina tankar genom frågor med öppna svar (Denscombe, 2009). Personliga intervjuer valdes för att skapa kontroll vid intervjutillfället och undvika missförstånd. Vid valet beaktades också risken att åsikter kan färgas av andra vilket skulle kunna ske vid gruppintervjuer. Personliga intervjuer valdes även för att de intervjuade skulle få större utrymme att välja tidpunkt för genomförandet.

### 2.2 Urval

Valet att studera ledarskap i branschen för medicinteknik gjordes för att det är den bransch i Sverige som har flest kvinnor i ledningen. Urvalsramen har varit den medicintekniska branschorganisationen Swedish Medtech, där runt 90 % av Sveriges medicintekniska företag finns registrerade. Studieobjekten består av fem företag som valts ut antingen genom subjektivt urval eller bekvämlighetsurval efter kriteriet att tillhöra den medicintekniska branschen. De två urvalsmetoderna tillhör urvalstekniken icke-sannolikhetsurval som till skillnad från sannolikhetsurval inte bygger på föreställningen om att urvalet utgör ett representativt tvärsnitt av populationen (Denscombe, 2009). Valet av urvalsteknik har gjorts

då arbetets omfattning inte ger någon möjlighet att studera en tillräckligt stor andel av populationen.

De företag som valts ut genom subjektivt urval har författarna antingen varit i kontakt med eller fått kännedom om under sin utbildning. Dessa företag har därmed medvetet valts ut eftersom det ansågs troligt att de skulle kunna förmedla värdefulla data för studien.

Bekvämlighetsurval har gjorts av de företag som författarna inte sen tidigare känt till men som fanns med i urvalsramen. Bekvämligheten ligger mycket i strävan att välja företag som var lokaliserade i Stockholmsområdet, vilket påminner om klusterurval. Men vissa logistikproblem löstes genom att hålla intervjun som en videokonferens.

Vid val av informanter inom företagen, det vill säga de personer som studerats, har kvoturval (Denscombe, 2009) använts för att fylla urvalskategorierna vad gäller kön; fem män och fem kvinnor. Kriteriet har varit att personen i fråga ska vara en chef av något slag med minst en underställd medarbetare, och därefter valdes de som var intresserade av att delta i studien. Även om det inte har varit ett krav, har försök gjorts att välja chefer på olika poster och nivåer för att få en bredare bild av hur ledarskapet bedrivs.

Alla företag och chefer har tilldelats figurerade namn för att garantera dess anonymitet.

### **2.3 Genomförande**

Studien grundar sig på primärdata som insamlats genom en kvalitativ studie vilken genomförts med personliga intervjuer, med ett undantag, som planerats efter att kontakt tagits med vederbörande personer på företagen. På grund av författarnas medvetenhet om personernas pressade scheman och för att de under intervjun inte skulle känna sig stressade för att de av tidsbrist klämt in intervjun mellan andra möten, har de intervjuande personerna själva fått välja tider på framlagda förslag på dagar.

#### **Utformning av frågor**

Frågorna som ställts vid intervjuerna har utformats med hänsyn till att kunna kopplas till aktuella ledarskapsteorier. Detta för att författarna ska kunna dra slutsatser om de manliga och kvinnliga chefernas ledarstilar inom medicinteknikbranschen. Utformningen av frågor

har även gjorts med avseende att kunna dra slutsatser om, och i så fall hur, ledarskapet i den medicintekniska branschen påverkas av branschens karaktär.

Frågorna delades in i fem grupper:

- Formella uppgifter
- Det aktuella medicinteknikföretaget
- Chef i ett medicintekniskt företag
- Ledarstil
- Män och kvinnor

Den första och andra gruppen av frågor formulerades för att generera bakgrundsinformation om informanten och dennes befattning. I den tredje frågegrupperingen placerades frågor som behandlade informantens uppfattning av sin omvärld, både inom företaget och i branschen, och huruvida det är en påverkande faktor för deras ledarskap. Frågor om hur cheferna själva uppfattar sig som ledare samlades i grupp fyra, och den sista gruppen innehöll frågor med anknytning till chefernas uppfattning om mäns och kvinnors sätt att leda.

### **Intervjuer**

Genomförandet av intervjuerna inleddes med en presentation av alla parter och lite prat om allmänna ting, följt av en introduktion av själva studien. Därefter följde en förfrågan om informanten och dess företag önskade vara anonyma, och om tillåtelse till inspelning av intervjun. Valet att spela in intervjuerna gjordes för att i största möjliga mån undvika misstolkningar och för att inte gå miste om relevant information. Valet att inte göra fältanteckningar som komplement gjordes även för att kunna lägga all fokus på informanten. Ett förtydligande gjordes även inledningsvis av intervjun att alla informanter kommer att få kontrollera att informationen de lämnat är korrekt innan rapporten lämnas in. Det beslutet tog författarna för att skapa en så stor öppenhet som möjligt. Strävan efter att skapa en god relation fanns för att få informanten att känna sig trygg nog att kunna genomföra själva intervjun mer som ett samtal än en ren intervju. Detta för att kunna samla in så mycket information som möjligt.

På grund av att två av informanterna har sina arbetsplatser i södra Sverige löstes logistikproblemen genom att hålla en av intervjuerna som en videokonferens. Aspirationen var även att genomföra den andra intervjun på samma sätt men då tekniska problem uppstod

vid tidpunkten för intervjun, togs beslutet att istället genomföra den via mail. Frågorna justerades en aning för att öka förståelsen för informanten och göra dem bättre lämpade för skriftliga svar.

Varje intervju utgick från samma underlag men beroende på informantens svar ställdes frågorna i olika ordningsföljd och även med olika följdfrågor. Det var ett aktivt val som gjordes för att intervjun skulle flyta på mer som ett samtal. Vem av författarna som ställde vilka frågor varierade även mellan intervjuerna, för att skapa flexibilitet och följa konversationens flöde.

I slutet av varje intervju lades en förfrågan fram om möjligheten att få återkomma via mail för ytterligare frågor eller förtydliganden. Informanterna fick även frågan om att medverka i ett ledarstiltest om situationsanpassat ledarskap, som de kunde fylla i vid ett senare tillfälle. Utifrån informanternas testsvar gjordes en beräkning som ledde fram till en grundledarstil. Valet att använda testet i studien gjordes för att få en återkoppling mellan de data som informanten gett under intervjun och den grundledarstil som testet genererat.

Alla intervjuer genomfördes på respektive informants arbetsplats; antingen på deras kontor, konferensrum eller fikarum. Majoriteten av intervjuerna tog knappt en timme.

### **Analys**

Innehållsanalysen (Denscombe, 2009) initierades med transkription direkt efter varje intervju, medan ett färskt minne fortfarande fanns hos författarna. Därefter inleddes en process där författarna gick igenom alla transkriptioner och skapade koder med härledning från den teoretiska referensramen. Utifrån koderna skapades olika teman, som grupperades för att tydliggöra likheter och skillnader i de data från informanterna som var väsentliga för arbetet. Därefter sammanställdes data och kopplades till relevanta teorier om ledarskap. Slutligen skedde en återkoppling mellan de ledarstilar som testet genererat och de data som informanterna givit under intervjuerna.

### **2.4 Bortfall**

Inledningsvis kontaktades tio personer, fem män och fem kvinnor, som alla bekräftade att de ville delta i studien. Däremot uppstod två bortfall under genomförandet. Ett externt bortfall

på grund av att personen av okänd anledning innan intervjun bröt kommunikationen, och ett internt bortfall då det under intervjun visade sig att personen i fråga ej uppfyllde kravet att ha minst en underställd medarbetare. Båda bortfallen var män.

### 2.5 Tillförlitlighet

Tidigare undersökningar av personliga intervjuer har visat att personen som ställer frågorna kan påverka de svar som informanten ger (Denscombe, 2009). I denna studie skulle det kunna innebära att informanterna påverkats av att författarna varit två unga kvinnor. Detta kan ha bidragit till att de inte gett lika raka svar på frågor om deras egen uppfattning om möjligheten till skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar. I och med författarnas medvetenhet om detta har frågorna försökt att ställas så neutralt som möjligt.

Även vid utformningen av frågorna kan forskaren påverka på olika sätt (Denscombe, 2009). Förutfattade meningar kan innebära att de frågor som formas blir partiska eller inte täcker ett tillräckligt stort spektra. För att förhindra detta har en bred litteraturstudie gjorts inledningsvis för att synliggöra flera aspekter av ämnet.

Då alla informanter haft möjligheten att själva välja tidpunkt för sin intervju och att de alla befunnit sig i sin naturliga arbetsmiljö, har chansen ökats att de i lugn och ro kunnat ge väl genomtänkta svar. Däremot kan närvaron av en bandspelare verka hämmande på informanten i utformningen av sina svar. Det var dock ingen av informanterna som gav sken av och alla verkade ta för givet att intervjun skulle spelas in. För att ändå få en liten återkoppling till att den information som informanterna gett om sig själva verkat rimlig och inte förskönad, har alla informanter genomfört ett ledarstilstest. Det ger dock ingen stark återkoppling då testet är utformat på 70-talet och endast tar upp tolv situationer med ett fåtal fasta svarsalternativ. Men det ger en relativt god uppfattning om överensstämmelsen i informanternas uppfattning om sig själv som chef. Om extremfall uppdrag vid analysen kan detta ge värdefull information för författarna.

För att minska risken av missförstånd mellan informant och forskare har transkriptionen av varje intervju skett samma dag som tidpunkten för intervjun. Detta är av värde vid de tillfällen då inspelningen av rösterna av olika anledningar blir svår att urskilja. Då kan ett färskt minne av samtalet underlätta. Det har även gjort att den icke-verbala

kommunikationen, som till exempel ironier och betoningar, inte har förlorats. För att i ännu större utsträckning minska risken för missförstånd och påståenden i fel kontext, har alla informanter fått möjligheten att granska empirin och de delar av sin egen intervju som bifogats.

Större delen av analysen har erhållits från primärdata vilket ökar arbetets tillförlitlighet (Denscombe, 2009). Innan analysen sammanställdes, bearbetades all data för att finna teman i de olika intervjuerna. Det innebär att större delen av den information, som analysen bygger på, delas av fler än en person och ökar därmed dess tillit.

En missgynnande faktor med studien är att antalet informanter är för få för att en generalisering ska kunna vara möjlig. Det är en konsekvens som beror på arbetets omfattning och de två bortfall som uppstod, och det är något som författarna hela tiden varit medvetna om. Bortfallet ledde även till att fördelningen mellan män och kvinnor blev skev, vilket författarna noterat.

### 3. Teorier

**N**är man ser tillbaka i tiden har ledarskap legat i människans intresse länge och ofta figurerar militära, politiska, religiösa eller sociala ledare som huvudperson i historiska återberättelser (Yukl, 2006). Men man har aldrig riktigt kunnat förklara i vilken utsträckning en ledare kan påverka andra eller hur stor del av ansvaret för en viss händelse som en ledare haft. Så sent som i början av 1900-talet började man forska inom området ledarskap. Man har sedan dess försökt finna och definiera om det är egenskaper, förmågor, beteenden, maktkällor eller situationer som gör att en person kan påverka en grupp människor och få dem att handla på ett visst sätt. Trots alla försök har man än idag inte lyckats enas om en entydig definition på vad ledarskap egentligen är. Däremot har man bland en mängd definitioner funnit en gemensam nämnare, nämligen att ledarskap är ”en process i vilken en person utövar avsiktlig influens över andra med syfte att vägleda, strukturera, och skapa aktiviteter och relationer inom en grupp eller organisation” (Yukl, 2006).

Nedanstående ledarstilar ska inte ses som statiska stilar där en person har en och samma stil i alla situationer. En bra ledare växlar mellan olika stilar beroende på vilken situation denne befinner sig i.

#### 3.1 Kontingensteorier

Kontingensteorierna växte fram under 60- och 70-talen, och förklarar varför effekten av en ledares beteende varierar i olika situationer och omgivningar (Yukl, 2006). För att ledarskapet ska vara effektivt gäller det för ledaren att anpassa sig till de olika aspekterna i en situation så att dennes beteende och handlingar inte påverkas negativt av situationella faktorer eller kontingensfaktorer. I följande avsnitt tas två kontingensteorier upp; ledarskapsteorin path-goal och situationsanpassat ledarskap.

##### 3.1.1 Ledarskapsteorin path-goal

Path-goal-teorin är utvecklad för att förklara hur en ledare kan påverka sina underställdas prestationer, tillfredsställelse och motivation (Yukl, 2006). Den första versionen av teorin skrevs av Evans (1970) och den har därefter utarbetats av House (1971) och förfinats av bland annat dessa tidigare nämnda personer. Enligt House (1971) kan ledaren motivera sina underordnade genom att erbjuda dem belöningar för arbetsrelaterade mål som uppnåtts,



klargöra vägen till målet och ta bort hinder på vägen dit, samt att se till att öka möjligheterna för tillfredsställelse hos de underordnade under resans gång.

Bakom path-goal-teorin ligger en motivationsteori kallad expectancy-theory (Georgopoulos, Mahoney, & Jones, 1957; Vroom, 1964) som ger insikt i hur en ledare kan påverka tillfredsställelsen och prestationen hos underordnade. Enligt teorin förklaras motivationen till arbete som en rationell beslutsprocess där personen i fråga bestämmer sig för hur mycket tid och energi denne ska lägga på sitt arbete vid en viss tidpunkt. Utifrån sannolikheten att en viss nivå av prestation leder till uppfyllelse av målet och sannolikheten att det uppfyllda målet ger en viss eftertraktad belöning, beslutar sig personen för att satsa fullt ut (maximalt) på arbetsuppgiften, göra minsta möjliga ansträngning eller prestera något där emellan. Men det handlar inte alltid om att anstränga sig mer eller mindre för att få en belöning; det kan även handla om att undvika en bestraffning eller andra negativa följder.

I path-goal-teorin finns fyra olika ledarskapsbeteenden beskrivna som passar i olika situationer (Yukl, 2006). Det är upp till ledaren att göra en bedömning för att där efter välja det beteende som bäst lämpar sig för den aktuella situationen. De olika ledarskapsbeteenden som ledaren kan välja mellan är:

- *Styrande ledarskap*: Ledaren gör det klart och tydligt för de underordnade vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska göras. Om en arbetsuppgift är ostrukturerad och komplex passar det här ledarskapet den underordnade då ledaren ger instruktioner för att höja tillfredsställelsen och prestationen. Det gäller även när den underordnade inte har någon tidigare erfarenhet av uppgiften.
- *Stödjande ledarskap*: Ledaren tar hänsyn till sina underordnades behov och välfärd, och skapar en gemytlig atmosfär på arbetsplatsen. Detta beteende är lämpligt när arbetsuppgiften är stressfylld, trist eller farlig. Beteendet är tänkt att öka den underordnades prestation och tillfredsställelse genom att öka dennes självförtroende, minska oron inför uppgiften och minimera de negativa aspekter som kommer med uppgiften.
- *Deltagande ledarskap*: Ledaren för diskussioner med sina underordnade, beaktar deras åsikter och involverar dem i de beslut som fattas. Det här är ett beteende som bör tillämpas då arbetsuppgiften är ostrukturerad. Genom att tydliggöra den roll som den underordnade har, ska det leda till att prestationen och tillfredsställelsen hos denne ökar.

- *Prestationsorienterat ledarskap*: Ledaren sätter höga mål för sina underordnade och förväntar sig att deras prestationer ska förbättras. Men ledaren visar också förtroende för att de underordnade ska klara av att leva upp till de höga kraven. För att öka prestationen och tillfredsställelsen hos den underordnade när arbetsuppgiften är ostrukturerad, bör ledaren se till att de underordnade får ett ökat självförtroende och att höja deras förhoppningar om att klara en krävande uppgift eller uppnå målet.

I figur 1 visas vilka ledarstilar som en ledare kan använda sig av för att få en önskad effekt hos sina medarbetare och vilka omgivnings- och medarbetarfaktorer som påverkar effekten av ledarstilen.



Figur 1. Påverkansfaktorer inom path-goal-teorin. Visar vilka faktorer från omgivningen och medarbetarna som påverkar resultatet av en ledares beteende. (Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.)

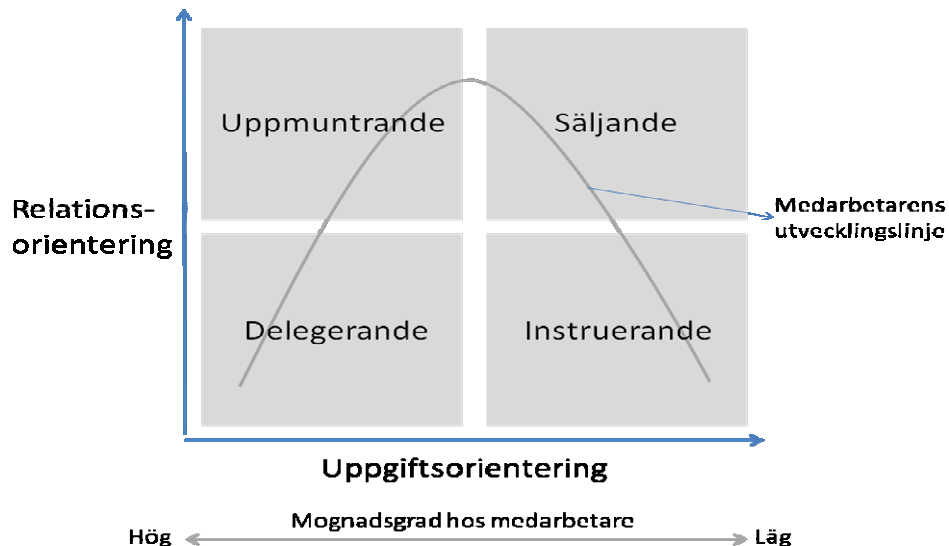
### 3.1.2 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är en teori framarbetad av Hersey och Blanchard (1977) som tar hänsyn till de underställdas mognadsgrad inför en viss arbetsuppgift vid valet av ledarskapsbeteende. En person med hög mognadsgrad har både förmågan och självförtroendet att genomföra en uppgift och ta ansvar för den, till skillnad från en person med låg mognadsgrad. De underställdas mognadsgrad inför den aktuella arbetsuppgiften är avgörande för i vilken utsträckning som ledaren ska förmedla uppgiftsorientering i samspel med socialt och känslomässigt stöd.

Det finns fyra mognadsgrader som är kopplade till fyra ledarskapsbeteenden.

- *Instruerande ledarskap*: Ledaren ger detaljerade och specifika instruktioner av arbetsuppgiften, och övervakar sedan noga hur genomförandet sker. Denna ledarskapsstil passar när underordnade har mognadsgrad 1, det vill säga när de är oerfarna eller när situationen kräver snabba beslut och mycket står på spel, till exempel vid en temporär kris.
- *Säljande ledarskap*: Ledaren minskar på arbetsinstruktionerna men har fortsatt noga uppsyn över sina underordnade. Ledaren förklarar dessutom de beslut han tar, överlägger med de underordnade och agerar för att de ska utvecklas. I situationer när de underordnade är relativt erfarna (mognadsgrad 2) lämpar sig detta ledarskapsbeteende, där ledaren agerar motiverande.
- *Uppmuntrande ledarskap*: Ledaren integrerar de underställda i beslutsprocessen och uppmuntrar dem i arbetet. Ledaren ger mer socialt och känslomässigt stöd än rena instruktioner om hur arbetet ska utföras. Det är en ledarskapsstil som är lämplig när de underordnade är erfarna och kompetenta (mognadsgrad 3).
- *Delegerande ledarskap*: Ledaren ger varken arbetsinstruktioner eller övervakar genomförandet, utan de underordnade har själva ansvaret för att fatta beslut och att lösa problem. Ledaren behöver inte heller ge stöd eller uppmuntra de underordnade då dessa har tillräckligt med självförtroende för att klara av arbetet på egen hand. När ledaren har underordnade som är väldigt erfarna, kompetenta och dessutom har ett intresse för arbetet (mognadsgrad 4), är det lämpligt att lämna över ansvar.

De fyra olika ledarstilarna och hur de är sammanlänkade med de fyra mognadsgraderna hos de underordnade, visas i figur 2.



Figur 2. Modell situationsanpassat ledarskap. Visar varsin ruta för de fyra olika ledarstilarna som finns inom det situationsanpassade ledarskapet. X-axeln visar hur uppgiftsorienterad ledaren är, medan ledarens relationsorientering visas på Y-axeln. Kurvan indikerar vilken mognadsgrad den underordnade har, vilket även tydliggörs under koordinatsystemet. (Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.)

Det är dock inte alltid som ledarskapet matchar den underordnades egna förmåga att utföra en arbetsuppgift. Om en person har en hög mognadsgrad, och därmed en hög egen förmåga, men möts av en ledare som ger specifika instruktioner och övervakar arbetet, kommer personen i fråga att bli frustrerad och missnöjd med situationen. Om samma person istället får ta eget ansvar för sitt arbete och fatta egna beslut, kommer denne att bli aktiv och engagerad. På motsatt sätt får en person som har låg mognadsgrad och inte vet hur han ska utföra sina uppgifter, känslan av att vara otillräcklig om han har en ledare som vill att han/hon ska jobba självständigt och utan instruktioner.

En ledare kan med tiden få underordnade att utvecklas och nå en högre mognadsgrad. I vilken takt det sker beror inte bara på ledaren utan även av hur komplex arbetsuppgiften är, och hur erfaren, kompetent och självsäker personen i fråga är. Man ska även komma ihåg att en person troligen har olika mognadsgrad inför olika arbetsuppgifter, det gäller för ledaren att känna sina underordnade väl för att kunna utföra ett effektivt ledarskap. En person kan även få en lägre mognadsgrad inför sina vardagliga arbetsuppgifter om till exempel en personlig tragedi inträffar, och det krävs då mer stöd och tillsyn av ledaren.

### 3.2 Transaktionellt & transformativt ledarskap

Det var James M. Burns (1978) som först gjorde distinktionen mellan transaktionellt och transformativt ledarskap men det är Bernard Bass (1999) som har utfört flest studier på området. Transaktionellt ledarskap är i grund och botten en utbytesprocess där ledaren klart och tydligt säger vad som förväntas av de anställda (arbete) och vad de får i gengäld då de utfört en uppgift (lön). Transformativt ledarskap handlar istället om att motivera de anställda och att inspirera till innovation och förändring. Bass sammanfattar skillnaden mellan de två stilarna i ett talande citat: "The transformational leader emphasizes what you can do for your country; the transactional leader, on what your country can do for you." (1999). Det finns dock ingen anledning att tro att det inte går att använda sig av båda ledarstilarna. Olika situationer kräver olika angreppssätt och Bass (1985) menar att effektiva ledare använder sig av en kombination av de båda.

#### 3.2.1 Transaktionellt ledarskap

Transaktionella ledare anses ofta vara utmärkta managers. De utför alla nödvändiga ledningsfunktioner som att förmedla arbetsuppgifter och att klargöra roller. De har klart för sig hur de ska fördela belöningar och bestraffningar, och de är bra på uppgifter som att budgetera och planera.

Transaktionellt ledarbeteende är uppdelat i tre kategorier:

- *Positivt förstärkande*: Ledaren använder belöning för att uppnå målinriktat beteende hos medarbetarna. Detta görs genom att tydliggöra vad som krävs av medarbetarna för att de ska belönas och motivationen ligger i det faktum att kompensation blir direkt kopplad till prestation.
- *Passivt avvikelsebaserat ledarskap*: Innebär att ledaren inte lägger sig i arbetet så länge det inte uppstår problem eller att medarbetarna bryter mot de normer och regler som ledaren satt upp. Då det sker ingriper ledaren med felkorrigering eller bestraffning.
- *Aktivt avvikelsebaserat ledarskap*: Med aktiv menas att ledaren kontrollerar medarbetarna noga och letar efter fel och misstag, för att sedan stifta förordningar och regler för att undvika dem i framtiden.

### 3.2.2 Transformativt ledarskap

Transformativa ledare anses särskilt passande för att bygga visioner och leda förändringar. Till skillnad från det transaktionella ledarskapet handlar det transformativa om att få medarbetarna att göra mer än vad som förväntas av dem på grund av tillit, lojalitet och respekt gentemot ledaren. Det är ett ledarskapsbeteende som motiverar medarbetarna och får dem att sätta organisationens bästa framför sina egna intressen.

Transformativt ledarbeteende är uppdelat i fyra kategorier:

- *Idealiserat inflytande*: Innebär att ledaren beter sig på ett sätt som gör att medarbetarna får starka emotionella band till ledaren och identifierar sig med denne.
- *Individuell omtanke*: I detta beteende ingår att ledaren agerar som ett stöd genom att coacha och uppmuntra individen. Ledaren ser till individen i verksamheten; både dennes potential och behov.
- *Inspirerande motivation*: Åstadkoms genom att ledaren formulerar en attraktiv vision och kommunicerar den genom användandet av symboler som tilltalar medarbetarna och får dem att sträva unisont mot målet. Ledaren agerar som en förebild för medarbetarna genom sitt beteende.
- *Intellektuell stimulans*: Ledaren får medarbetarna att bli mer kreativa och innovativa genom att ge dem utmanande uppgifter och delegera mer ansvar. Genom att kräva mer av medarbetarna ökar deras förmåga att upptäcka problem och hitta nya lösningar på befintliga problem.

### 3.3 Genus & ledarskap

De senaste decennierna har forskning om manligt och kvinnligt ledarskap ökat lavinartat och detta kopplas bland annat till det faktum att antalet kvinnliga chefer har ökat (Vecchio 2002). Det finns flertalet ansatser inom organisationsforskning ur ett könsperspektiv. Billing (2006) nämner två diskurser: olikhetsdiskursen och likhetsdiskursen.

Anhängare av olikhetsdiskursen menar att den biologiska skillnaden mellan könen inverkar på personens förmåga att leda. En del utgår ifrån att endast män besitter de egenskaper som krävs för att vara en bra ledare och som konsekvens kan inte kvinnor bli bra ledare. Detta synsätt är dock inte så vanligt idag. På motsatt sätt kan olikheten ses som en fördel för kvinnor. Här förutsätts att kvinnors unika egenskaper gör att de har en specifik ledarstil som

gör dem bättre lämpade att vara ledare, det som Yukl (2006) refererar till som "the feminine advantage".

Likhetsdiskursen går däremot ut på att män och kvinnor i grunden är lika och alltså skulle vara lika lämpade som ledare. Anhängare av denna diskurs menar att bristen på kvinnliga ledare beror på strukturella barriärer inom organisationerna, såsom "old-boys network" och diskriminering. Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006) kallar detta det strukturalistiska perspektivet eftersom forskning med denna ansats handlar om att hitta de övergripande strukturerna som påverkar män och kvinnor i organisationer. Pionjären inom denna ansats är Kanter (1977) som hade utgångspunkten att "arbetet gör personen" och att det är organisationerna som måste förändras för att män och kvinnor ska få lika möjligheter. Hon ansåg inte att skillnader mellan män och kvinnor i organisationer berodde på det biologiska könet. Hon belyser tre strukturer som försvårar för kvinnor; möjlighetsstrukturen, maktstrukturen och frekvensstrukturen.

- *Möjlighetsstrukturen* handlar om att personens position i organisationen påverkar karriärmöjligheten och därmed dennes beteende. Om personen har en position som innebär möjlighet till karriär så kommer denne att sträva efter det och ha ett förhållningssätt som ökar chansen till avancemang. Om personen istället sitter på en position utan stor möjligheter till karriär så minskar arbetslusten och personen slutar ta risker för att avancera i organisationen och därmed visar de att de fick "rätt" position från början. Kvinnor har i lägre grad positioner som innebär möjlighet till karriär och Kanter menar att detta är en anledning till att kvinnor kanske ses som mindre ambitiösa.
- *Maktstrukturen* handlar om att skillnader i maktförhållanden kan framstå som könsskillnader. Kanter menar att alla som är nya och osäkra i sin chefsroll uppfattas som alltför auktoritära och kritiska, men att detta främst beror på att personen inte ännu har utövat makt eller skapat allianser med andra. Hon menar att när kvinnor uppnått maktpositioner så bleknar könets betydelse, eftersom att människor dras till personer med makt oavsett kön.
- *Frekvensstrukturen* tar fasta på betydelsen av könsfördelningen i organisationen. Om en person tillhör en minoritet (mindre än 15 %) menar Kanter att denna person riskerar att bli sedd som en representant för hela kategorin (i det här fallet kvinnor), något hon kallar "token woman". Detta, att bli en symbol för en hel grupp, får flera

konsekvenser enligt Kanter. Den första är *synlighet*. Den som tillhör en minoritet syns mer och detta innebär att om prestationen är mindre bra så representeras hela kategorin av detta. Synligheten kan vara bra för karriären men problemet är att man blir synlig mer för att man är en representation av en grupp än av ens prestationer. Den andra är *kontrast*. En person som avviker från majoriteten kan få de som tillhör majoriteten att framstå som alltmer lika. Om de redan från början har haft en stark kultur så kommer denna att förstärkas ytterligare när någon avviker från normen, menar Kanter. Detta kan leda till att kvinnor, för att accepteras, tvingas ta avstånd från och hindra andra kvinnor från att komma in i organisationen. Den sista är *assimilering* och med det menas att på grund av majoritetens ringa erfarenhet, generaliserar de kring personen och därmed ses personen inte som en individ utan som en stereotyp. För kvinnor kan konsekvensen bli att de tilldelas roller på grund av sitt kön, exempelvis en mammamroll på arbetsplatsen.

Billing (2006) tar även upp en tredje ansats; att kön är något som ”skapas”, det vill säga att de är sociala konstruktioner. Med detta menas att människor beter sig på ett sätt som, i detta fall, inte är bestämt av den biologiska könstillhörigheten utan av hur de blivit skolade till att bete sig. Både kvinnor och män får, enligt detta perspektiv, tidigt lära sig hur de förväntas bete sig inom sin könsroll genom interaktion med omgivningen. Detta kan leda till att de fastnar i en roll och det blir svårt att ta sig an en annan roll eftersom att de då utmärker sig. Ett exempel är kvinnliga chefer som är väldigt auktoritära och burdusa, ett beteende som inte ses som konstigt eller utmärkande då män beter sig så. Det leder ofta till negativa uppfattningar från omgivningen, de ses som ”okvinnliga” (Billing 2006). Den här ansatsen kallar Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006) för det processuella perspektivet och det är det vanligaste synsättet idag inom genusforskning. En av forskarna av detta perspektiv är Joan Acker (1992) och hon menar att varken män eller kvinnor kommer in i organisationer som färdiga könsvarer. Hon särskiljer mellan fyra processer som konstruerar kön i organisationer.

- Den första processen är *tillverkning av könsskillnader genom organisering*. Det handlar om löneskillnader, könsuppdelade hierarkier och makt, samt att vissa arbetsuppgifter tilldelas personer av ett specifikt kön.



- Den andra processen handlar om hur *könsskillnader skapas och bekräftas av symboler och bilder*. I vardagen handlar det om TV, reklam och film men inom organisationer kan det exemplifieras med att ledare framställs som starka, rationella och kraftfulla.
- Den tredje processen avser *möten mellan människor i organiseringssammanhang*, där olika former för hierarki skapas och bekräftas i form av överordning och underordning. Kön konstrueras av organisationens medlemmar då de utövar dominans och underordning, eller utesluter och skapar allianser.
- Den fjärde processen handlar om *interna mentala processer*, där medlemmarna i organisationen medvetet skapar könsskillnader, baserat på vad som är korrekta genushandlingar inom organisationen. Det kan exempelvis handla om att man som homosexuell undertrycker det på arbetsplatsen för att det inte anses passande inom organisationen.

### 3.4 Tillämpning av teorier

Författarna kommer inte att använda alla delar av samtliga teorier. I samband med analysen kommer författarna att tolka informanternas svar med hjälp av de delar som bäst beskriver den aktuella ledarstilen. Detta innebär att det inte är möjligt att på förhand ange vilka teorier och delar av teorierna som kommer att utnyttjas. Ovanstående teoriavsnitt får med andra ord ses som en grundlig sammanställning för att säkerställa att de relevanta delarna finns med då författarna ska analysera empirin.

## 4. Medicinteknikbranschen & dess ledarskap

**N**edan följer först en kort presentation av den medicintekniska branschen, de aktuella företagen och de personer som intervjuats. Utifrån de svar som intervjuerna genererat följer sedan en sammanställning kallad *Ledarskap i den medicintekniska branschen* som är indelad i tre kategorier;

- chefernas syn på medicinteknikbranschen
- chefernas syn på sitt ledarskap
- chefernas syn på manligt och kvinnligt inom ledarskap

Efter varje kategori följer en sammanfattande analys med koppling till teorier. Därefter presenteras resultatet av det situationsanpassade ledarskapstestet och slutligen en analys-sammanfattning där författarna tolkat resultaten.

### 4.1 Allmänt om medicinteknikbranschen

Medicinteknikbranschen är en del av biomedicinbranschen, som dessutom består av bioteknik och läkemedel. Till medicinteknik hör mer eller mindre alla produkter som har en medicinsk koppling men läkemedel är uteslutet. Exempel på medicintekniska produkter är röntgenapparater, pulsoximetrar, ventilatorer och ortopediska implantat.

Medicinteknikbranschen kännetecknas av att den är mycket heterogen<sup>4</sup>; allt från engångshandskar till komplicerade pacemakers hamnar under beteckningen medicinteknik. Branschen består till 80 % av mindre eller mellanstora företag<sup>5</sup>.

I Sverige arbetar cirka 10 000 personer<sup>6</sup> med medicinsk teknik och branschen omsätter 60 miljarder årligen<sup>7</sup>. Drygt 90 % av alla medicintekniska apparater som produceras i Sverige exporteras<sup>8</sup> och 5,2 % av alla pengar som läggs på hälso- och sjukvård går till medicinteknik<sup>9</sup>. En av de viktigaste affärsprocesserna inom branschen är upphandling. Detta eftersom att landstinget, som drivs av skattepengar, är den största kunden inom Sverige. Medicintekniska produkter har mycket höga krav eftersom att de används i ett mänskligt

---

<sup>4</sup> Swedish Medtech

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Eucomed

<sup>9</sup> Swedish Medtech

sammanhang där felmarginaler inte får förekomma. De måste vara korrekt CE-märkta för att komma ut på marknaden, vilket innebär att de måste ha den prestanda som anges samt kunna garantera hög säkerhet. Olika krav ställs i olika delar av världen, exempelvis i USA måste produkten godkännas av myndigheten FDA (Food and Drug Administration).

Medicinteknikbranschen är en bransch med stark koppling till forskning och hälso- och sjukvård<sup>10</sup>. Det är en relativt ung bransch, i jämförelse med läkemedelsbranschen, men som växer stadigt med en produktivitetsförbättring på drygt 11 % per år<sup>11</sup>. Behovet av medicinsk teknik ökar i takt med att befolkningen blir allt äldre.

### 4.2 Allmänt om företagen

De fem olika medicintekniska företagen i denna studie skiljer sig åt på olika parametrar, bland annat storlek och produktinriktning. Här nedan följer en kort beskrivning av dem i anonym form.

#### **Företag A**

Det medicintekniska företaget A startades år 1986 och har idag sex anställda. De arbetar främst inom det urologiska området där de identifierar och importerar nya produkter till den svenska marknaden.

#### **Företag B**

Företag B är ett medicintekniskt företag som, med hjälp av sin patentskyddade produkt, arbetar för att minska sjukhusrelaterade infektioner. Företaget har i sin aktuella form funnits sedan 2005 och har idag 20-25 anställda. Forsknings- och produktionsverksamhet bedrivs både i Sverige och utomlands.

#### **Företag C**

Företag C grundades 1998 och är ett medicintekniskt företag som tillverkar engångsprodukter och servicelösningar för operation och sårbehandling. Huvudkontoret ligger i Sverige medan produktionen sker ett flertal länder världen över.

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

### **Företag D**

Företag D är ett svenskt försäljningsbolag för en global koncern som utvecklar teknik och tjänster för att skapa mer kontroll vid behandling av hjärtsjukdomar, neurologiska sjukdomar och patienter med långvarig smärta. Globalt sett har koncernen runt 14 000 personer anställda, varav 700 personer i Sverige. Försäljningsbolaget i Sverige har runt 30 anställda.

### **Företag E**

Företag E grundades för 15 år sen och är en global koncern i den medicintekniska branschen. De håller främst på med medicinska implantat som de utvecklar, tillverkar, marknadsför samt säljer. Både företagets huvudkontor och produktionsanläggning ligger i Sverige, där runt 400 personer arbetar.

## **4.3 De intervjuade personerna**

De åtta personer som intervjuats har chefsbefattningar på olika nivåer inom företagen, allt ifrån gruppchef till VD. Hälften av dem har haft viljan att bli chef för att få möjligheten att påverka och att driva utvecklingen framåt. Tre chefer har även angett att de ville jobba med människors utveckling. Den vanligaste bakgrunden hos cheferna är civilingenjör men de är alla välutbildade. Majoriteten av cheferna har i sitt verksamma yrkesliv befunnit sig inom den medicintekniska branschen eller i vårdbranschen. I samband med att de tillträdde sina nuvarande chefspositioner blev drygt hälften personligen tillfrågade angående tjänsten. För endast två av personerna är denna chefsposition den första i yrkeslivet, resterande har tidigare erfarenhet. Åldern på de åtta cheferna är väldigt jämn då 75 % är födda på 60-talet. Nedan följer en kort presentation av de intervjuade männen och kvinnorna i oberoende ordning i förhållande till företagen.

### **Chef 1 - Född 1978**

Denna kvinna är labbchef på företag B sedan runt tre år tillbaka. Hon har idag tre underställda medarbetare. Som chef tycker hon att har mycket fokus på prioritering och hon anser att det effektivaste sättet att nå ett mål är tillsammans. Hennes generella arbetsuppgifter är av administrativ karaktär. Chef 1 är utbildad civilingenjör med inriktning kemiteknik.

### **Chef 2 - Född 1964**

Denna man har varit VD/beslutsfattare på företag A i elva år. Företaget, som han äger, har fem anställda och hans ledord i samband med sitt ledarskap är ”frihet under ansvar”. Hans främsta arbetsuppgifter är att fatta ekonomiskt strategiska beslut, utbilda användarpersonal, söka efter nya produkter och motivera medarbetare. Chef 2 är i grunden utbildad till civilekonom.

### **Chef 3 - Född 1969**

Den här kvinnan är avdelningschef på företag E sedan år 2005. Avdelningen består av 30 personer och som chef beskriver hon sig själv som ganska nära då hon pratar mycket med sina underställda medarbetare och är engagerad i frågor. Det dagliga arbetet för chef 3 innebär planering och koordinering för framtida uppdrag, och att se till att avdelningen går i samma riktning som resten av företaget. Chef 3 är utbildad till gymnasieingenjör med inriktning kemiteknik.

### **Chef 4 - Född 1969**

Chefsbefattningen för denna kvinna på företag B har i tre års tid varit medicinsk chef. Hon har rent formellt endast en underställd medarbetare men leder de forskargrupper som företaget samarbetar med, vilket sammantaget handlar om runt 100 personer världen över. Hon anser sin ledarstil vara ganska okonventionell. Hon har förtroende för sina medarbetare men vill se resultat. Arbetet innebär för chef 4 att hitta och bilda de rätta forskargrupperna att jobba med, för att företaget ska kunna driva sitt arbete med forskning och utveckling. Chef 4 är i grunden läkare.

### **Chef 5 - Född 1968**

På företag E är denna man chef för en forskningsgrupp och har så varit i drygt fyra år. Gruppen består av fyra personer och han beskriver sin ledarstil som deltagande, engagerad, avslappnad, positiv och idérik. I det dagliga arbetet har han mer eller mindre samma arbetsuppgifter som resten av gruppen, vilket i stort innebär att ta fram olika förpackningar och tekniska hjälpmedel för injektion. Chef 5 är utbildad till civilingenjör med inriktning kemiteknik.

### **Chef 6 - Född 1962**

Chef 6 är en kvinnlig avdelningschef, med ca 50 underställda medarbetare, sedan ett år tillbaka på företag E. Som chef har hon ansvar för budgeten för hela avdelningen, har personalansvar för cheferna under henne och är fortfarande gruppchef för en av grupperna på avdelningen. Som chef ser hon sig själv som duktig på att sätta upp mål tillsammans med de som ska leva upp till dem, och att hon har en känsla för att bilda grupper med personer som fungerar bra ihop. Chef 6 är utbildad kemist.

### **Chef 7 - Född 1954**

Denne man är försäljningschef på företag D. Det har han varit i fyra år och han har idag sju underställda medarbetare. Det ledarskap han tillämpar i sitt arbete anser han vara demokratiskt och han menar att alla har rätt att göra fel. Chef 7 är i grunden utbildad till sjuksköterska.

### **Chef 8 - Född 1969**

Denna kvinna är personalchef på företag C sedan hösten 2008 och hon har totalt tolv underställda. Hon lägger mycket energi på att göra företagets vision, mission och strategiska prioriteringar tydliga för medarbetarna, men även på att coacha och kommunicera med dem. Som chef har hon övergripande ansvar över globala human resources processer för företaget. Chef 8 är utbildad civilekonom med inriktning Human Resources.

## **4.4 Ledarskap i den medicintekniska branschen**

### **4.4.1 Chefernas syn på medicinteknikbranschen**

Majoriteten av informanterna anser att medicinteknikbranschen är en dynamisk och innovativ bransch som är under ständig förändring. De två chefer som inte samtycker anser att branschen generellt är dynamisk men att deras arbetsområde inte håller samma utvecklingstakt.

Hälften av de tillfrågade anser att dynamiken påverkar ledarskapet, exempelvis chef 4 som säger att "... det påverkar ju i allra högsta grad min tid, liv och vardag att se var behöver jag finnas närvarande för att vara i frontlinjen med vad som är på gång". Tre av de andra cheferna tycker att det påverkar deras vardagliga arbete – det gäller att vara flexibel, redo att byta fokus snabbt, ta snabba beslut och vara extra tydlig mot sina underställda med varför

saker och ting sker. En av dessa chefer har tidigare arbetat inom läkemedelsbranschen och menar att hon idag arbetar med mycket mindre långsiktiga strategier;

*”... det kan ändra sig från en dag till en annan. Då gäller det att vara med, man kan inte stå och såsa i ett hörn. Det gäller att springa med, snabbt kunna ställa om och få sin personal att ställa om ...”.*

Det faktum att tillverkare av medicintekniska produkter måste följa livsnödvändiga men strama standarder och regler för att få sin produkt godkänd, är ett faktum som påverkar dynamiken. Det här är något som chef 3 anger som en svårighet som ledare i branschen; ”Man har mycket idéer och hur många kreativa förslag som helst, men det måste passa in i den regulatoriska ramen”. Även chef 6 är av samma åsikt;

*”Vi har en myndighetsreglerad tillvaro som inte alls är lika snabb, vi styrs av FDA i USA och liknande myndigheter i Europa och Asien. Alla med olika krav som bara blir högre och högre. De är inte dynamiska och snabba precis, utan ganska stelbenta. Det gör att vår tillvaro kan bli ganska svår ibland, när vi behöver vara snabba och kreativa men har den här pappersstigen som vi ska brottas med. Det är nog den största utmaningen. Det är något som även blir mer komplext ju fler produkter vi har och ju fler marknader vi är på, då de har olika krav överallt.”*

De flesta anser att organisationsstrukturen i företagen de arbetar på är relativt platt men de poängterar att det råder en tydlig ansvarsfördelning. Företag B är just nu i en växande fas och har medvetet valt att ha tydliga kommunikationssteg och ansvarsroller från början, för att inte förvirra i onödan i takt med att företaget blir större. Chef 1 och chef 4 på företag B poängterar dock att sättet de arbetar på är väldigt plant och att möjligheten att vara med att fatta beslut och påverka är stor på företaget. På företag E, som trots allt är ett av de större företagen, upplevs strukturen som icke-hierarkisk, och som chef 3 säger;

*”Det är ett antal lager av chefer men det är inte så att man måste prata med folk i en viss ordning, det är väldigt rörligt. Man springer till den som man vill ha tag på eller lyfter på luren.”*

### **Sammanfattande analys**

Samtliga informanter anser att den medicintekniska branschen generellt sett är dynamisk och under ständig förändring. De är även eniga om att man inom företagen arbetar med plana organisationsstrukturer, något som Burns & Stalker (1961) menar är lämpligt i miljöer som är oförutsägbara. Den organiska strukturen hos branschens företag är en förutsättning för de snabba beslut och fokusskiften som branschen visat sig kräva. Det som hämmar branschens

dynamiska karaktär är de kraftiga regulatoriska inslag som ställer andra krav på ledarskapet, bland annat kan man anta att det blir extra viktigt med en tydlig ansvarsfördelning.

Enligt både den situationsanpassade ledarskapsmodellen och path-goal-teorin är de miljömässiga faktorerna något som påverkar val av ledarstilar, vilket är något som informanternas svar bekräftar.

### 4.4.2 Chefernas syn på sitt ledarskap

#### Relationer

Samtliga informanter anser själva att de har en nära relation till sina underställda medarbetare och att det är viktigt att vara personligt engagerad. Däremot uttrycker en del av dem att det är skillnad mellan att ha en personlig och en privat relation. Samma respondenter menar att det inte gynnar arbetsrelationen att vara för mycket kompis och att en viss distans är att föredra. Chef 6 förklarar;

*”Jag har upptäckt att det är lite skillnad att vara chef. Man kan inte vara en riktigt bra chef och en bra kompis samtidigt. Jag söker mer den typen av relation med andra chefer. Jag känner att jag har bra relation med mina medarbetare men jag vill inte alltid vara med. Så ibland lämnar jag dem lite för sig själva.”*

Chef 4 uttrycker att hon medvetet tänker på hur hon beter sig mot sina medarbetare. Hennes underställda får gärna vara lite mer privata än vad hon anser lämpligt för sin egen del, gentemot dem. Hon menar att ju mer hon är insatt i deras livssituation desto lättare blir det att leda dem under rätt förutsättningar och kunna coacha dem. Hon tror att man måste ta hänsyn till sina anställdas privatliv, även om det innebär att man måste göra specialjusteringar. Till exempel om någon måste gå tidigare för att hämta sina barn eller jobba hemifrån vissa dagar. Så länge hon vet att jobbet blir gjort, tycker hon att man kan lösa det om möjligheten finns. Chef 3 är av samma åsikt som chef 6 och chef 4. Hon poängterar dock att det är hon som bestämmer i slutändan och att rollerna måste vara tydliga men att klimatet ändå måste vara så pass gott och öppet att de underställda inte ska känna någon rädsla för att be henne om hjälp. Hon menar att en nära personlig (ej privat) relation kan underlätta på arbetsplatsen;

*”En professionellt nära relation tycker jag är bra, det gör det lättare att följa upp saker. Även när det inte går som man förväntar sig, är det mycket lättare att ha de diskussionerna.”*



För två av tre manliga informanter, chef 2 och chef 5, är det väldigt viktigt att ha en nära relation, inte bara på kontoret utan även externt. Rent generellt tror de dock inte att nära relationer är viktigt. För en chef som arbetar på ett företag där försäljningsmål är det primära är det kanske viktigare med kontroll. Dock framhäver de starkt att det för dem personligen är oundgängligt. Chef 5 ser den personliga relationen som ett redskap i arbetsgruppen och innan han tillträdde sin chefsposition bjöd han hem gruppen han skulle leda;

*"... bara för att de skulle se; 'här är jag och min familj, så här ser mitt hus ut, det här gör jag när jag är ledig och sådan här mat lagar jag – nu känner ni mig.' "*

Chef 7 vill gärna tro att han har en nära relation till sina underställda medarbetare och han försöker även vara mer kollega än chef.

*"Jag vill känna att jag är en lagkapten i ett lag som ska vinna den här matchen. Då gäller det att alla har sin funktion och gör sin grej. Men jag är inte mer värd än någon annan, till exempel högeryttern."*

Han fortsätter med att han tycker att en nära relation är viktigt; han vill inte vara den som folk är trevlig mot bara för att han är chef. Han poängterar även att han tycker att det är viktigt att kunna skoja, eftersom det visar att man har förtroende för varandra.

### **Beslut och kontroll**

Vid beslutssituationer anger tre av informanterna, chef 5, chef 7 och chef 8, att de involverar sina underställda medarbetare i processen. Chef 5 och chef 8 gör det i den mån de tror att de underställda kan bidra till ett bättre beslut. Exempelvis låter chef 5 sina medarbetare vara delaktiga i gruppens rekryteringsprocesser;

*"Om de är med och godkänner den som jag tar in så kan de inte göra annat än att se till att den personen blir välkommen och väl omhändertagen. Om det skulle bli något problem så var alla delaktiga i rekryteringen, alla har ett ansvar och alla känner ett ansvar att lösa eventuella problem."*

Chef 7 säger att han är medveten om att han är långsam med att fatta beslut just för att han diskuterar mycket med folk och samlar in deras åsikter. Hans målsättning är att själva beslutet ska vara något som teamet kan enas runt.

Chef 1 beskriver sin beslutsprocess som följer;

*”Jag tittar på det på två olika sätt. Först rent objektivt, jag tittar bara på orsak/verkan, hur det kommer att bli. Sen i andra hand väger jag även in vad det får för effekt på personerna i gruppen, eller på gruppen som helhet. Sen tar jag ett beslut, efter en sammanfattning av de två bitarna.”*

I vanliga fall diskuterar hon inte strategiska beslut med sina underställda medarbetare, men hon förklarar varför hon tar de beslut som hon tar. Vid beslut som direkt påverkar hennes medarbetare, till exempel arbetsmiljöfrågor, låter hon de vara med i beslutsprocessen.

Både chef 3 och chef 6 har ansvar över större grupper och har därmed gruppchefer under sig. Det händer sällan att de tar ett beslut på egen hand, de diskuterar alltid med de berörda gruppcheferna eller ledningsgruppen.

Den chef som utmärker sig lite, då han är ensam ägare över företaget, är chef 2 som i alla lägen tar de ekonomiska besluten. Däremot diskuterar samtliga medarbetare de frågor som rör verksamheten då de försöker nå ett gemensamt beslut.

De flesta anser att deras underställda medarbetare är självständiga i sitt arbete och att kontroll sker då resultat uteblir. Chef 4 säger; ”... jag låter mina anställda vara ganska autonoma tills jag ser att jag har en anledning att gå in och interferera i deras jobb”.

Två av informanterna, chef 5 och chef 8, säger att det är deras målsättning att få så självständiga medarbetare som möjligt medans chef 7 tror att han släpper sina medarbetare alldeles för mycket. Chef 2 däremot, tycker inte att det spelar någon roll när de utför arbetet, bara det görs. Medarbetarna får disponera tiden hur de vill, exempelvis så tillåter han att en av sina medarbetare jagar älg på arbetstid (bara han själv får en smakbit...). Han har inte heller något problem med om någon vill ligga och sova till tre på eftermiddagen men han tror inte att de skulle hinna det. Han tror dock att det här är ett arbetssätt som fungerar endast på grund av företagets storlek.

Två av informanterna, chef 1 och chef 8, anger att graden av kontroll beror till stor del på medarbetarnas kompetenser och erfarenhet. De menar även att de anpassar sin ledarstil efter mognadsgraden hos medarbetarna, chef 1 säger;

*”Det är klart att man måste anpassa sin ledarstil efter personen. Om det är en person som precis har kommit hit, som kanske är nyutexaminerad och som känner sig lite osäker, då har jag ledarstilen; ’så här ska vi göra’, lite mer instruerande. Medans om det är en medarbetare som har jobbat länge på bolaget och som jag vet är väldigt kompetent, så blir det mer; ’lös det här’. Inte så mycket inblandning från mig utan då är det mer coachande.”*

Alla informanter är medvetna om att olika medarbetare behöver olika typer av ledning och de ändrar därför ledarstil efter vad de anser att situationen kräver. De upplever samma sak som chef 6;

*”En del behöver bara att man sitter och pratar lite med dem, sen så pinnar de på själva. En del behöver höra mer tydligt; ’det här ska du göra’, ’gör det här och det ska vara färdigt då’. Medans vissa gör det helt av sig självt, speciellt en del av cheferna. Där behöver man bara säga; ’det här behöver vi, se till att det är klart i augusti’, sedan så löser de det. Men det som är gemensamt är att alla behöver ha en relation och en dialog, de behöver diskutera sina saker lite då och då, men de behöver olika hjälp.”*

Chef 3 är inne på samma spår, men har även uppmärksammat att en och samma person kan behöva olika typer av stöd inför olika uppgifter;

*”Det kan ju vara att någon är väldigt duktig och självgående men som ska göra något som denne aldrig har gjort förr, då kan det behövas ett annat stöd.”*

### **Motivation och korrigerig**

När det handlar om att motivera sina underställda medarbetare, framhävs det av samtliga informanter att det är viktigt att ha kul på jobbet. Två av dem, chef 5 och chef 6, menar att man kan öka motivationen genom att ge medarbetarna utmanande och roliga uppdrag. Chef 6 poängterar att de flesta av hennes medarbetare är högutbildade och vill ta ansvar, och vågar man som chef delegera tycker de att jobbet blir roligare. Chef 5 använder roliga uppdrag som ett motivationsredskap;

*”Om det är någon som haft en tung period och det har gått emot eller att vi har fått kritik, då är det mycket bättre att ge ett kul uppdrag, gärna något nyutvecklande. Vi har oftast några extra roliga uppdrag, som att fixa fram någon liten pryl eller åka och testa något hos en kund. Saker som är lite roligare än det vardagliga.”*

Både chef 4 och chef 8 anser att förutom att ha kul på jobbet är det viktigt med tydliga mål och att prestationerna ger resultat. Chef 4 fortsätter med att säga att ”nöjda medarbetare är

egentligen A och O för att vilja jobba hårt, så jag försöker entusiasmera”. Chef 3 instämmer med föregående och tror att man som chef kan bidra mycket till motivation genom sitt eget beteende. Hon menar att om man själv går upp i varv och får med sig alla, ger det mest resultat; ”alla måste gilla det de gör, annars blir det inget bra resultat”. Chef 8 menar även att det är motiverande för medarbetarna när goda resultat och föredömliga beteenden lyfts fram och synliggörs för andra.

Till skillnad från tidigare chefer, anser chef 2 att friheten och flexibiliteten på företaget är en motiverande faktor, och att medarbetarna får vara delaktiga i beslut som rör verksamheten. Det motiverar även till ett gott samarbete.

När man pratar om motivation kommer det hand i hand med att visa uppskattning. Detta kan göras på lite olika sätt. Ur informanternas svar visar det sig att fyra av fem företag använder sig av monetär belöning i vissa fall. Det femte företagets VD, chef 2, är öppen för individuell monetär belöning men är ingenting de tillämpar i dagens läge. Ett exempel på monetär belöning är det som företag B kallar ”kvartalets anställd”. Men de flesta av informanterna menar att pengar ofta inte är drivkraften, chef 6 förklarar;

*”Det är oftast inte pengar som driver folk, även om man absolut vill ha uppskattning i form av extra lön i kuvertet. Det är uppskattning för att man har gjort något bra för företaget, att folk är nöjda runtomkring och att man har haft kul på resan.”*

En vanligare typ av uppskattning som lyfts fram är den verbala varianten, där man ger beröm och uppmuntring när medarbetarna har gjort ett bra arbete. Chef 1 försöker ge beröm så ofta som möjligt och hon tror att om hon gör medarbetaren glad hamnar man i en positiv spiral som påverkar alla och man får en mycket trevligare arbetsmiljö. Även chef 5 använder främst verbal uppskattning, som han försöker förmedla så att övriga medarbetare hör. Detta är även något som chef 8 tycker är viktigt.

Utöver den individuella monetära och den verbala uppskattningen säger chef 4 att hon vid vissa tillfällen själv kan bjuda medarbetare på lunch eller middag när de gjort någonting bra eller så köper hon presenter. Att köpa presenter till medarbetare som presterat bra är även något som chef 7 säger sig göra för att visa uppskattning.

Att positiv feedback skapar en god arbetsmiljö, som chef 1 framhävt, är något som chef 6 också har uppmärksammat och hon menar även att det minskar behovet av negativ feedback;

*”Jag tycker att ju mer uppskattning man visar och ju mer man coachar människor, desto bättre blir det och då behöver man oftast inte ta den andra sidan. Det är lite av en strategi, men ibland behöver man ändå göra det (anm. ge negativ feedback). Jag vet inte om man någonsin lär sig det, det är inte kul och det är något man gärna drar sig för.”*

Att ge negativ feedback är något som cheferna allmänt tycker är svårt men nödvändigt. I de fall då relationen till medarbetarna är mer av kompiskaraktär blir det extra svårt menar majoriteten av informanterna.

Istället för att bestraffa då medarbetare inte presterat som tänkt verkar det vara viktigare för de flesta att förstå varför det blev fel för att det inte ska upprepas i framtiden. Chef 4 anser att bestraffningsstrukturer är rent destruktiva. Hon tycker att det är viktigare att fånga problemet, förstå varför och ge en andra chans, ”och ibland får man rannsaka sig själv, om man har varit otydlig i ordergivningen”. Chef 8 betonar betydelsen av att förstå varför det blev fel för att kunna stötta medarbetaren för att undvika liknande situationer i fortsättningen. Hon vill gärna få medarbetaren att blicka framåt, något som även chef 5 lägger vikt vid; ”Jag försöker att framställa det (anm. kritiken) på ett sätt så att det tas emot och får effekt, men bara positiv effekt så att det inte trycker ned dem”.

Chef 3 tar även upp att det är viktigt att medarbetaren förstår *varför* hon inte är nöjd, inte enbart *att* hon inte är nöjd. Slutligen säger chef 6 att hon uppmanar folk att misslyckas för att främja utvecklingen;

*”Vi säger oftast att man inte får vara rädd för att misslyckas. Vi är en utvecklingsavdelning, om man inte vågar göra fel så kommer man inte heller att lära sig någonting. Vi uppmanar det nästan, att man ska våga göra fel och kunna stå för det. Ju tidigare man vågar göra fel desto bättre är det, för ju senare det blir fel desto mer pengar kostar det. Det försöker vi verkligen få in.”*

### ***Sammanfattande analys***

Bilden av ledarskapet inom de medicintekniska företagen ser ut att vara enhetlig.

Informanternas svar är relativt homogena och redan här kan vi se att det inte finns någon betydande skillnad mellan männens och kvinnornas uppfattade ledarstil.

Ledare som använder sig av den stödjande ledarstilen inom path-goal-teorin har fokus på sina underställda medarbetares behov och välbefinnande. Detta är något som samtliga informanter har angett som en viktig del i sitt ledarskap. Genom att fokusera på detta skapar ledaren, enligt teorin, en gemytlig atmosfär och det visar informanterna genom att de trycker på betydelsen av att ha kul på jobbet. Den stödjande stilen är lämplig när arbetsuppgiften är stressfylld, vilket man kan anta är fallet i en bransch som är oförutsägbar och föränderlig. Om en ledare involverar sina underställda medarbetare i beslutsprocesser och diskuterar frågor i gruppen, är det en ledarkaraktär som benämns deltagande inom path-goal-teorin. Det här är ett beteende som majoriteten av informanterna själva uppfattar att de gör. Den deltagande ledarstilen anses särskilt passande då arbetsuppgifterna är ostrukturerade och det kan man tänka sig gäller för företagen då de arbetar mycket med forskning och utveckling.

Motsvarigheten till den deltagande ledarskapsstilen inom path-goal-teorin kallas inom den situationsanpassade ledarskapsmodellen för uppmuntrande ledarskap. Här ingår element från både den stödjande och den deltagande ledarstilen men det poängteras även att stilen är användbar när de underställda medarbetarna är erfarna och kompetenta. Det faktum att samtliga informanters medarbetare är välutbildade kan därför vara en anledning till att stilen i så hög grad tillämpas inom de undersökta företagen. Inom den uppmuntrande ledarskapsstilen poängteras även att det sociala och känslomässiga stödet är viktigare än att ge rena arbetsinstruktioner. Det visar sig i att ingen av informanterna känner att de har behov av att ha detaljkontroll över medarbetarnas arbete. Däremot säger alla att det är viktigt att ha kontroll över helheten; *hur* saker och ting görs är inte viktigt, men *att* det som ska göras *sker* inom den satta tidsramen är väsentligt.

Samtliga chefer anser att de tar hänsyn till sina medarbetares kompetenser och erfarenheter i enlighet med det situationsanpassade ledarskapet. Både chef 3 och chef 5 anger explicit att de använder sig utav situationsanpassat ledarskap.

#### 4.4.3. Chefernas syn på manligt och kvinnligt inom ledarskap

Alla informanter utom en har erfarenhet från både kvinnliga och manliga chefer. Enbart chef 6 (kvinna) har i dagens läge en kvinnlig överordnad.

Det faktum att medicinteknikbranschen är den bransch med flest kvinnor i företagsledningarna är något som informanterna inte var medvetna om. Däremot har fyra av dem, chef 3 (kvinna), 5 (man), 6 (kvinna) och 8 (kvinna), tre från samma företag, reflekterat över den höga andelen kvinnor inom företagen de arbetar på.

Vid spekulationer kring den höga andelen kvinnor i branschen är utbildningen det som nämns som främsta orsak. Flera av informanterna är utbildade inom kemiteknik och de menar att det är en teknikutbildning med stor andel kvinnor. Chef 1 (kvinna) läste kemiteknik och hennes uppskattning är att cirka 60 % i klassen var kvinnor. Hon tror att den höga andelen kvinnor i branschen skulle kunna vara en följd utav att läkemedel, kemi och liknande är ämnen som kvinnor väljer i större utsträckning i förhållande till andra teknikämnen. Denna uppfattning delas av chef 5 (man);

*”Jag har haft fördelen att alltid ha haft 50-50. När jag gick på gymnasiet var det så och sen var det samma på KTH. Jag valde inriktning kemi och kemi är en bransch där det är mycket tjejer. Maskin, el och bygg och liknande, där är det mest killar.”*

Även chef 4 (kvinna) tror att utbildningen är en anledning och hon fortsätter med att det kan påverka kvinnors status inom branschen;

*”En enkel förklaring skulle kunna vara att det är en civilingenjörbransch. Tittar man exempelvis på KTH, nu är det fler kvinnor som läser de utbildningarna. De har lärt sig kulturen från början, känner sig bekväma och hamnar därmed på sådana positioner. Och om VD: arna också har den bakgrunden, civilingenjör, är de redan vana vid att arbeta med kvinnor genom sin utbildning. Där tror jag att det skiljer sig från exempelvis businessbranschen där toppositionerna och styrelserummen fortfarande innehas av män som inte är lika vana med att arbeta med kvinnor på ledande positioner.”*

Chef 5 (man) fortsätter på samma spår;

*”Det är otroligt värdefullt att ha en blandning. Ser man killar och tjejer, i någorlunda lika mix, förstår man att det inte finns någon skillnad. En kille bland massa tjejer, eller tvärtom, då ser man skillnader. Men är det en mix så är det totalt ointressant om du har en kille eller tjej som chef.”*

När det gäller uppfattningen angående skillnader i ledarstilar mellan könen går åsikterna isär. Majoriteten av kvinnorna anser att det finns skillnader rent generellt men enbart i vissa avseenden. Chef 1:s (kvinna) erfarenhet är att kvinnor är bättre på att ge positiv kritik men

när det handlar om effektivitet, resultat och planering så har hon inte upplevt någon skillnad. Hon poängterar även att det för henne inte spelar någon roll om hon har en manlig eller kvinnlig chef. Chef 3 (kvinna) uppmärksammar hur bemötanden kan ske på olika sätt mellan de olika könen, och hon säger själv att hon kommunicerar lite olika med män och kvinnor.

Chef 4 (kvinna) är öppen för att det kan finnas skillnader men hon anser inte att det behöver finnas och hon tror att det kan vara kontraproduktivt att dela in chefskap i ett genusperspektiv. Hon tror även att bilden av hur man uppfattar män och kvinnor skapas redan när man är ung. Chef 4 (kvinna) säger; ”jag tänker väldigt lite på mig själv som kvinna och ledare, jag ser mig själv som ledare”.

Något som chef 4 (kvinna) har reflekterat över när det gäller kvinnliga chefer hon har haft som har varit en generation äldre, är att de har varit lite för privata och velat bygga upp en lojalitet kring sin person istället för sin ledarroll. Men hon tror att detta har varit nödvändigt för dessa då de har varit tidiga med att vara kvinnliga ledare och därmed varit ensamma och behövt den personliga lojaliteten.

De manliga informanterna tycker inte att det är lika självklart att det finns skillnader mellan hur män och kvinnor leder. Chef 2 (man) har tidigare haft både manliga och kvinnliga chefer, och de skillnader han har sett är mer av det individuella slaget än bundna till könet. Men han fortsätter med att påpeka att de flesta av dagens organisationsstrukturer är uppbyggda på manligt ledarskap. Han anser att det gör att de kvinnliga cheferna inte skiljer sig från de manliga då de varit tvungna att bli tuffare. Men han tror att det i grunden är skillnad på ledarskap och att den kvinnliga stilen är lite mjukare. Chef 7 (man) är inne på samma linje då han tror att det är svårare för en kvinna att vara chef. De kvinnliga chefer han har haft har han upplevt som mer auktoritära, och han tror att de själva känner att de måste vara bäst på allt för att räcka till. Men han kan tänka sig att mycket av det har att göra med att kvinnor inte har varit verksamma i yrkeslivet lika länge som männen och det har gjort att män oftast ses som ”naturliga” ledare.



Chef 5 tror inte att de finns några större skillnader men i arbetsmiljöer där det ena könet dominerar kan man kanske komma att ta en annan roll;

*”Då blir det konstigt och man ser skillnader som egentligen inte finns. Men i en miljö som här (anm. på företaget), där man inte ens reflekterar över om det är killar eller tjejer, finns det inga skillnader.”*

Han tar som ett exempel att om han skulle börja jobba på en kvinnodominerad arbetsplats, skulle det vara annorlunda; ”för då måste jag gå in där antingen som man eller försöka att inte vara man, och då tänker man på det (anm. könsskillnader)”.

### ***Sammanfattande analys***

Samtliga informanter är högtbildade och de flesta har gått utbildningar med jämn fördelning mellan män och kvinnor. Flera av informanterna menar att detta är en av anledningarna till den höga andelen kvinnor i branschen och att det, i sin tur, bidrar till att man inte reflekterar över könsskillnader. Detta går att koppla till Kanters (1977) frekvensstruktur där hon lyfter fram betydelsen av könsfördelningen i organisationer. Om det är en jämn blandning av könen på arbetsplatsen uppstår inte problematiken med ”token women”. Skillnaderna kopplas inte längre till kön utan alla ses som individer istället för representanter för en minoritet.

Åsikterna om skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar går, som tidigare nämnts, isär. När svaren granskas närmare framgår det dock att majoriteten av informanter anser att det i grund och botten faktiskt *är* skillnad mellan könen ledarstilar. Två av de manliga informanterna, som till en början inte anser att det är någon skillnad, tror att det beror på att kvinnliga ledare agerar mer som män för att passa in då de flesta av dagens organisationsstrukturer är uppbyggda på manligt ledarskap. Men de tror att kvinnor egentligen har en mjukare ledarstil. Det processuella perspektivet på könsskillnader handlar om hur man socialiseras in i en könsroll genom interaktion med omvärlden. Samtidigt som man får lära sig hur man ska bete sig för att passa in i ”sin” könsroll får man även en bild av hur det motsatta könet ska bete sig enligt normen. Det som är intressant här är att de skillnader som männen trots allt lyfter fram, bland annat att kvinnor skulle ha en mjukare ledarstil, inte verkar vara baserat på erfarenhet utan mer på förutfattade meningar om kvinnors könsroll i samhället.

#### 4.4.4 Testresultat

Samtliga informanter genomförde Hersey och Blanchards ledarstilstest, i samband med intervjutillfället eller via mail i ett senare skede. Testet visar vilken grundledarstil man har enligt det situationsanpassade ledarskapet. Som tidigare nämnts har författarna valt att låta informanterna göra testet för att kunna återkoppla dess resultat med svaren som erhållits under intervjuerna.

Testet består av 12 ledarskapssituationer med fyra handlingsalternativ vardera (se bilaga 2). Varje handlingsalternativ motsvarar en av ledarstilarna i den situationsanpassade ledarskapsmodellen. Varje informants svar har summerats under respektive ledarstil, och den stil som informanten har flest ”poäng” i är således dennes ”grundledarstil”.

	Stil 1 Instruerande	Stil 2 Säljande	Stil 3 Uppmuntrande	Stil 4 Delegerande
Chef 1, Kvinna	2	<b>6</b>	3	1
Chef 2, Man	<b>4</b>	<b>4</b>	3	1
Chef 3, Kvinna	0	<b>9</b>	3	0
Chef 4, Kvinna	2	<b>5</b>	<b>5</b>	0
Chef 5, Man	0	<b>7</b>	4	1
Chef 6, Kvinna	0	5	<b>6</b>	1
Chef 7, Man	3	4	<b>5</b>	0
Chef 8, Kvinna	2	<b>6</b>	3	1

Figur 3. Testresultat situationsanpassat ledarskap, för samtliga informanter. Fet stil markerar maxvärde.

Det som är mest intressant med resultatet är inte de enskilda individernas resultat, utan det faktum att resultaten är så pass enhetliga. Det framträder tydligt att samtliga informanter är relationsorienterade i sitt ledarskap. Sju av åtta chefer har högst värden på någon av de två stilar som karaktäriseras av hög relationsorientering. Detta är något som även varit tydligt under intervjuerna. Testresultatet visar på aningen högre uppgiftsorientering än vad som framkommit under informanternas intervjuer men detta kan förklaras av att majoriteten av

frågorna som ställdes under intervjuerna behandlade just relationer, hur de motiverade och uppmuntrade/bestraffade sina underställda medarbetare. Hade frågorna handlat mer hur informanterna beter sig för att få arbetet gjort och frågor om arbetets struktur så hade det kanske sett annorlunda ut. Det är även intressant att den som avviker mest enligt testresultatet är samma informant som avvikit mest med sina intervjusvar. Det har förmodligen med att göra att denne individ är den ende som är VD och har alltså fullständigt ansvar för hela företaget.

### 4.5 Analyssammanfattning

Utifrån hur informanterna beskrivit branschen och sina ledarstilar, tolkar författarna det som att branschens karaktär lämnar tydliga spår i hur ledarskapet bedrivs. Författarna tror även att branschen påverkar i större utsträckning än vad informanterna delger då de flesta av dem endast varit yrkesverksamma i denna bransch. Det gör att det blir en självklarhet för dem och det är svårt att se karakteristika utan en tydlig kontrast. Författarna drar även slutsatsen att stilar som den deltagande, stödjande och uppmuntrande faller sig naturligt i en arbetsmiljö med kompetenta och välutbildade medarbetare, och där arbetet handlar mycket om forskning och utveckling.

Ledarskapet i företagen som har studerats karaktäriseras av nära relationer, även om ett fåtal informanter framhåller att en viss distans är viktig. Detta anser författarna grundar sig i att dessa informanter är de som har flest underställda medarbetare och att de därmed inte kan ha en nära relation med samtliga. Däremot är alla överens om att engagemang och uppmuntran är nyckeln till nöjda medarbetare i enlighet med de relationsorienterade ledarstilarna.

Det faktum att alla informanter uppger att de vid flertalet beslut involverar sina underställda medarbetare, tror författarna beror på att arbetsgrupperna överlag är små och arbetar väldigt intimt. Detta gör att delegering inte är lika nödvändigt då alla, redan från början, måste ta mycket ansvar. De små grupperna gör även att varje gruppmedlem är väl insatt i de andras arbete till skillnad från större grupper där det blir svårare att hålla sig ajour med resterande gruppmedlemmars enskilda arbete.

Författarna har inte kunnat notera någon skillnad i ledarstil mellan könen, i enlighet med den tidigare forskningen kring ämnet. Ändå verkar det vara en allmän uppfattning att kvinnor skulle leda på ett annat sätt än män, men det har inte gått, utifrån intervjuunderlagen, att utläsa exakt vad dessa skillnader skulle bestå av. Detta leder till att författarna har anledning att tro att de påstådda skillnaderna mer beror på att alla ser skillnader mellan könen och inte nödvändigtvis att män och kvinnor skulle ha olika ledarstilar.

## 5. Slutsatser

**L**edarskapet inom de undersökta företagen ser i stora drag ut att överensstämma med varandra och det har inte gått att utläsa en distinkt skillnad mellan hur männen och kvinnorna leder. I enlighet med den stödjande ledarstilen har de alla framhävt vikten av att ha en nära relation till sina underställda medarbetare och att tillhandahålla både känslomässigt och arbetsrelaterat stöd. Detta indikerar att samtliga informanter i hög grad är relationsorienterade i sitt ledarskap. Att involvera de underställda medarbetarna i beslut som påverkar dem är också ett gemensamt beteende, vilket är en möjlighet de har då deras medarbetare i hög utsträckning är sakkunniga och har ett intresse för sitt arbete. Detta visar på en demokratisk syn på beslutfattande vilket är en betydande del av den deltagande ledarstilen.

Utifrån ovanstående resonemang har författarna kommit fram till slutsatsen att det finns en typisk ledarstil. Samtliga komponenter pekar åt att den uppmuntrande ledarstilen i det situationsanpassade ledarskapet är den gemensamma nämnaren hos de informanter som intervjuats. Stilen innehåller, som tidigare nämnts, element från både den stödjande och den deltagande ledarstilen inom path-goal-teorin. Utöver relationsorienteringen är stilen även lämplig i en bransch som kräver flexibilitet och anpassningsförmåga. Den uppmuntrande ledarstilen beskrivs som följer;

*”Ledaren integrerar de underställda i beslutsprocessen och uppmuntrar dem i arbetet. Ledaren ger mer socialt och känslomässigt stöd än rena instruktioner om hur arbetet ska utföras. Det är en ledarskapsstil som är lämplig när de underordnade är erfarna och kompetenta.”*

## 6. Avslutande diskussion

**M**edicinteknikbranschen är en dynamisk och innovativ bransch, trots att den är kraftigt reglerad i många avseenden. Detta enligt branschorganisationen för medicinteknik, och det är något som har bekräftats av studiens genererade data. I en sådan oförutsägbar och föränderlig värld anses de organiska strukturerna vara särskilt passande, vilket bland annat innebär plattare hierarki och team-arbete. De företag som här har studerats har alla de strukturer som överrensstämmer med den organiska organisationen. Eftersom de studerade företagen är relativt heterogena med avseende på produkter, lokalisering och storlek, anser författarna att resultatet är överförbart till övriga branschen.

I inledningen diskuterades det bland annat om ”feminina” och ”maskulina” ledarstilar, där den ”feminina” antogs vara den som skulle vara bäst lämpad i denna typ av bransch. Den beskrevs som ”demokratisk och relationsorienterad med fokus på samarbete, delegering samt team-arbete”. Denna beskrivning passar mycket väl in på den typiska ledarstilen för medicinteknikbranschen som författarna kommit fram till. Det faktum att inga skillnader kunde noteras mellan männen och kvinnorna i studien visar även att denna typ av ledarstil inte är särskilt könsbunden, åtminstone inte inom medicinteknikbranschen. Den marginella spridningen hos informanternas svar, både mellan individerna och mellan könen, gör att författarna anser att även detta resultat är överförbart till resten av branschen.

Resonemanget som byggdes upp i inledningen verkar med andra ord stödjas av denna studies resultat. I detta sammanhang verkar branschens karaktär, företagets struktur och chefernas ledarstil ha ett samband. För framtida forskning vore det intressant att studera liknande branscher för att se om det finns ett starkare samband mellan ledarstil och dynamiska branscher.

## 7. Referenser

### 7.1 Tryckta referenser

- Acker, J. (1992) From Sex Roles to Gendered Institutions, *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569.
- Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller, J. C. (2002) Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
- Bass, B. M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994) Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers, *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bem, S. (1974) The measurement of psychological androgyny, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Billing, Y. D. (2006) *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*, Lund: Studentlitteratur.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (2000) Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership, *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row
- Claes, M-T. (1999) Women, men and management styles, *International Labour Review*, 138(4), 431-446.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2005) *Management and Organisations – An Introduction to Theory and Practice*, London: Sage Publications of London
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003) The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995) Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006) *Organisation och organisering*, Liber.
- Evans, M. G. (1970) The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. & Burke, W. W. (2005) The role of within-group agreement in understanding transformational leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471-488.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. & Jones, N.W. (1957) A path-goal approach to productivity, *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977) *The management of organizational behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Thomas, A. B. (1993) *Controversies in management: Issues, Debates, Answers*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Routledge
- Vecchio, R. P. (2002) Leadership and gender advantage, *Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, New York: John Wiley.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B. & Jolson, M. A. (1997) Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective, *The Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

## 7.2 Elektroniska referenser

Eucomed (statistik).

Tillgänglig: <http://www.eucomed.org/~media/pdf/tl/2008/portal/aboutindustry/medtechbrief2007.ashx> (090505)

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, "Kvinnliga chefer i näringslivet 2006 - Statistik".

Tillgänglig: [http://www.sns.se/document/kvinnor\\_2006.pdf](http://www.sns.se/document/kvinnor_2006.pdf) (090215)

---



Swedish Medtech, ”*Läkemedel, Bioteknik och Medicinteknik – En del av innovativa Sverige*”.

Tillgänglig: <http://www.swedishmedtech.se/documents/Strategiprogrammet%20Läkemedel,%20bioteknik%20och%20medicinteknik%20-%20en%20del%20av%20innovativa%20Sverige.pdf> (090423)

Swedish Medtech, ”*Skillnader mellan den medicintekniska branschen och läkemedelsindustrin*”.

Tillgänglig: [http://www.swedishmedtech.se/Downloads/550012088\\_48420949/Skillnader%20mellan%20den%20medicintekniska%20branschen%20och%20läkemedelsindustrin.pdf](http://www.swedishmedtech.se/Downloads/550012088_48420949/Skillnader%20mellan%20den%20medicintekniska%20branschen%20och%20läkemedelsindustrin.pdf) (090423)

Swedish Medtech (Heterogen bransch).

Tillgänglig: <http://www.swedishmedtech.se/index.asp?pageno=66> (090507)

Swedish Medtech (Antal personer i branschen och procent av pengar till hälso- och

sjukvård). Tillgänglig: <http://www.swedishmedtech.se/index.asp?pageno=13> (090507)

### 7.3 Intervjuer

Chef 1, videointervju den 16 april 2009, 10.00 (ca 45 min).

Chef 2, intervju den 21 april 2009, 14.00 (ca 45 min).

Chef 3, intervju den 28 april 2009, 13.00 (ca 35 min).

Chef 4, intervju den 30 april 2009, 11.30 (ca 60 min).

Chef 5, intervju den 17 april 2009, 10.00 (ca 50 min).

Chef 6, intervju den 28 april 2009, 11.00 (ca 45 min).

Chef 7, intervju den 20 april 2009, 15.00 (ca 50 min).

Chef 8, mailbaserad intervju, frågor skickade den 29 april 2009, svar inkomna den 7 maj 2009.

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1. Intervjuunderlag

#### Formella uppgifter

Namn:

Född:

Befattning/Position:

#### Det aktuella medicinteknikföretaget

- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
- Hur kom det sig att du började arbeta på företaget?
- Hur många underställda medarbetare har du?

#### Chef i ett medicintekniskt företag

- Hur skulle du beskriva din omvärld – inom företaget och i branschen utanför?  
Påverkar någon av dessa ditt ledarskap?
  - Hur ser organisationsstrukturen ut?
  - Hur uppfattar du medicinteknikbranschens karaktär?
  - Har du varit verksam som chef i andra branscher? I så fall, skiljer sig ledarskapet i ett medicintekniskt företag från ledarskapet i andra branscher?

#### Ledarstil

- Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda?
  - Vad är ditt primära sätt att påverka/motivera dina underställda?
  - Vilken relation anser du dig ha till dina underställda?
  - Tycker du att det är viktigt som ledare att ha en nära relation till dina underställda?
  - Hur påverkas ditt ledarskap av de kompetenser och egenskaper som dina underställda besitter?
  - När du ska fatta ett beslut som på ett eller annat sätt påverkar dina underställda – hur går du tillväga?
  - Har du full kontroll över vad dina underställda arbetar med eller arbetar de mer självständigt?
  - Hur visar du uppskattning eller belönar en person som har åstadkommit ett bra resultat?

- Hur hanterar du en situation där en person misslyckas med en uppgift eller gör något allvarligare fel?

- Vad anser du är det svåraste med att vara chef i ett medicintekniskt företag?
- Vad är det som driver dig som chef? Skiljer det sig från när du var nybliven chef?
- Vad har du för styrkor/svagheter som chef?
- På vilket sätt känner du att du skulle kunna utveckla ditt ledarskap?

### **Kvinnor och män**

- Enligt en rapport från Studieförbundet för Näringsliv och Samhälle var den medicintekniska branschen den bransch i Sverige som hade flest kvinnor i ledningarna år 2006 – var det något du kände till? Är det något du har reflekterat över?
- Om du har haft både kvinnliga och manliga chefer, har du märkt någon skillnad i ledarstil?
- Vilket kön har din chef i dagens läge?
- Anser du att det rent allmänt finns skillnader i hur kvinnor och män leder?

Är det något vi glömt som du skulle vilja ta upp?

## 8.2 Bilaga 2. Hur jag uppfattar mig som chef

Efter Hersey, P., & Blanchard, K.H.

### UPPGIFT

Tänk dig in i var och en av de 12 situationerna som beskrivs nedan. Varje situation har fyra olika handlingssätt. Ett av dem stämmer bättre än de andra med hur Du skulle uppföra Dig i situationen. Inget alternativ är mer rätt än de andra.

Läs igenom varje uppgift noga!

Tänk igenom vad Du skulle vilja göra i situationen. Rita en cirkel runt bokstaven för det alternativ som Du tycker ligger närmast som beskrivning av hur Du skulle uppföra Dig i samma situation.

Du får bara välja ETT alternativ!

### **Situation 1**

Dina underordnade har inte jobbat ordentligt på sistone, trots att Du är vänlig mot dem och pratar med dem om deras privata bekymmer och glädjeämnen. Prestationen blir bara sämre och sämre.

Alternativa handlingsätt

- A. Poängtera att alla måste ställa upp och att det är nödvändigt att utföra arbetet.
- B. Se till att finnas till hands för diskussioner, utan att trycka på om samtal med dem.
- C. Tala med de underordnade och sedan sätta prestationsmål för deras arbete.
- D. Avsiktligt undvika att blanda Dig i vad som händer i gruppen.

### **Situation 2**

Den observerbara prestationen hos Din grupp ökar. Du har sett till att alla medlemmarna i gruppen är klart medvetna om sina roller och prestationsnormer.

Alternativa handlingsätt

- A. Ägna Dig åt vänliga samtal, men fortsätta att se till att alla medlemmar i gruppen är medvetna om sina roller och prestationsnormer.
- B. Inte göra någonting alls.
- C. Göra vad Du kan för att gruppen ska känna sig betydelsefull och engagerad.
- D. Betona betydelsen av tidhållning och arbetsuppgifter.

### **Situation 3**

Några av gruppmedlemmarna i Din grupp klarar inte av ett problem på egen hand. Du har normalt låtit dem vara ifred. Grupprestationen och kamratskapet har varit bra.

Alternativa handlingsätt

- A. Sätta Dig tillsammans med gruppen för att försöka lösa problemet.
- B. Låta gruppen klara av det själva.
- C. Handla snabbt och fast för att korrigera och rikta in deras arbete åt det håll som du tycker är viktigt.
- D. Uppmuntra gruppen att arbeta på egen hand, men se till att Du finns till hands för eventuella diskussioner.

#### **Situation 4**

Du överväger en viktig förändring i arbetet. Dina underordnade brukar klara sådant bra. De respekterar och håller med om förändringsbehovet.

Alternativa handlingsätt

- A. Låt gruppen vara med och utveckla det som ska förändras, utan att tvinga dem till det.
- B. Berätta om förändringen för dem och sedan installera den under noggrann bevakning.
- C. Låta gruppen på egen hand formulera hur de vill göra.
- D. Ta hänsyn till gruppens synpunkter, men själv leda och genomföra arbetet.

#### **Situation 5**

Arbetsprestationen hos Din grupp har sjunkit under de senaste månaderna. Medlemmarna har inte brytt sig om att försöka nå målen. Förr har det hjälpt om Du har klargjort deras arbetsuppgifter för dem. De har aldrig behövt påminnelser för att göra sitt arbete i tid.

Alternativa handlingsätt

- A. Låta gruppen själv formulera hur de skall göra.
- B. Lyssna på deras synpunkter, men se till att målen nås.
- C. Klargöra arbetsuppgifter och mål och sedan se till att Du leder dem ordentligt.
- D. Låta gruppen vara med i målsättningsarbetet, utan att trycka på dem.

#### **Situation 6**

Du kom in i en effektivt skött situation. Din föregångare var fast i nyporna. Du vill själv upprätthålla en produktiv situation, men vill gärna börja arbeta på ett mänskligare sätt.

Alternativa handlingsätt

- A. Göra vad Du kan för att få gruppen att känna sig betydelsefull och engagerad.
- B. Betona betydelsen av tidhållning och arbetsuppgifter.
- C. Avsiktligt undvika att lägga Dig i arbetet.
- D. Få gruppen med i beslutsfattandet, men se till att målen uppnås.

### **Situation 7**

Du överväger stora förändringar på Din avdelning. Gruppmedlemmarna har förslag på vad som behöver göras. Gruppen har tidigare tagit hand om sina dagliga problem.

Alternativa handlingssätt

- A. Beskriva förändringen för dem och sedan övervaka genomförandet noga.
- B. Skaffa gruppens godkännande av förändringen och sedan låta dem själva sköta genomförandet.
- C. Vara villig att göra de förändringar som gruppen föreslår, men själv hålla i kontrollen av genomförandet.
- D. Undvika konfrontation och låta det vara som det är.

### **Situation 8**

Gruppens prestation och kamratskap är bra. Du känner Dig lite osäker på om vart det bär iväg med gruppen framöver.

Alternativa handlingssätt

- A. Lämna gruppen ifred.
- B. Diskutera situationen med gruppen och sedan initiera nödvändiga förändringar.
- C. Vidta åtgärder för att få de underordnade att arbeta på ett väldefinierat sätt.
- D. Vara rädd för att skada chef/underordnad-relationen genom att vara alltför bestämmande.

### **Situation 9**

Din överordnade har utsett Dig till att leda en projektgrupp som är alldeles för sent ute för att klara av de avsedda förändringarna. Gruppen är oklar beträffande sina mål. Närvaron vid sammanträdena har varit dålig. Mötena har blivit mer sociala träffar. Om gruppen verkligen vill så har de kompetens nog att klara jobbet.

Alternativa handlingssätt

- A. Låt gruppen arbeta fram sin egen lösning.
- B. Lyssna på gruppens synpunkter och ta hänsyn till dem, men se till att målen nås.
- C. Omdefiniera målen och arbetsleda noggrant.
- D. Låt gruppen vara med om att sätta upp målen, men utan att trycka på dem.

### **Situation 10**

Dina underordnade, som vanligen klarar av att ta ansvar, tycks inte ställa upp på de nya målsättningarna som Du ställt upp.

Alternativa handlingsätt

- A. Låta gruppen vara med och sätta nya mål, utan att trycka på dem.
- B. Sätta upp de nya målen och övervaka dem noga.
- C. Undvika konfrontationer genom att inte utöva påtryckning.
- D. Fortsätta att lämna gruppen ifred.

### **Situation 11**

Du har blivit befordrad till en ny ställning. Den förra arbetsledaren blandade sig inte i gruppens angelägenheter. Gruppen har klarat sina uppgifter och sin inriktning bra tidigare. Gruppens relationer är goda.

Alternativa handlingsätt

- A. Vidta åtgärder för att få gruppen att arbeta på ett mer väldefinierat sätt.
- B. Engagera de underordnade i beslutsfattandet och berömma dem som ger ett gott bidrag till arbetet.
- C. Diskutera gruppens tidigare prestationer och sedan undersöka behov av nya arbetsätt.
- D. Fortsätta att lämna gruppen ifred.

### **Situation 12**

Du har fått reda på att några av Dina underordnade har svårt med varandra. Gruppen har tidigare en anmärkningsvärt god historia vad gäller deras prestationer. Medlemmarna har effektivt hållit långsiktiga mål. De har också arbetat harmoniskt tillsammans under hela förra året. Alla kan sina jobb väl.

Alternativa handlingsätt

- A. Pröva Din egen lösning med de underordnade och undersöka behovet av förändrade arbetsätt.
- B. Tillåta gruppmedlemmarna att själva lösa sina problem.
- C. Handla snabbt och fast för att korrigera och inrikta verksamheten på nytt.
- D. Visa att Du är tillgänglig för samtal, men vara noga med att inte skada chef/underställd-relationerna.



