

LEDARSKAP – IT-UTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ LEDARROLLEN

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Andreas Lissborg
Ellinor Holst

VT 2009:MF05



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Ledarskap – IT-utvecklingens påverkan på ledarrollen

Engelsk titel: Leadership - IT-development impact on leadership

Utgivningsår: 2009

Författare: Andreas Lissborg och Ellinor Holst

Handledare: Torbjörn Ljungkvist

Abstract

Our purpose with this essay is to show the reader how the computerization has affected the leader in different organizations, and which consequences it has brought for the leaders. The study is going to show both the positive and negative consequences that the computerization contributed to, and in which way the leaders have been adapting their leadership to the computerization.

The study will highlight both the advantages and disadvantages of computerization and the ways in which the leaders have adapted their leadership after the computerization. The idea is to show a link between leadership and IT, both of which are considered to be two very important pillars to achieve success in today's organizations.

We did not aim to resolve any problems or difficulties that exist between IT and leadership, but rather highlight the most relevant in the area.

In order to carry out the study, we have made use of the following issues:

- How has computerization in the organization affected the leadership role of working channels of communication (mainly the communication between staff and the leader)?
- How has the use of information technology tools, such as information systems, communication systems, platforms, etc. affected the leader's approach?
- Can you see any clear change in leadership that has a direct link to computerization?
- What are the possible negative and positive aspects of computerization?

The study has been carried out in a qualitative way, through three personal interviews with leaders from various organizations. Respondents' industries, backgrounds and age ranges. What is common to all of them is that they in one way or another have been affected by computerization.

The results are showing that the leader has been affected by the computerization in many ways. The leaders have gone through a lot of changes to adapt to the computerization. Today's constantly changing world is characterized by new information technology which requires the leaders to be flexible.

The computerization has contributed to change our way of looking at leaders, which is more adapted to the way we see organizations today.

Stories from the interviews have been processed in a narrative manner, which means that the results are reported in narrative form.

The essay is written in Swedish.

Keywords: IT, computing, management, leadership, narrative

Sammanfattning

Vårt syfte med uppsatsen är att framföra på vilka sätt datoriseringen har påverkat ledarrollens arbetssätt i olika organisationer, och vilka konsekvenser som den har bidragit till för ledarna.

Studien kommer att belysa både för- och nackdelar som datoriseringen har bidragit till, och på vilka sätt som ledarna har fått anpassa sitt ledarskap efter datoriseringen.

Tanken är att visa en koppling mellan ledarskap och IT, vilka båda anses vara två mycket viktiga hörnstenar för att uppnå framgång i dagens organisationer.

Vi har inte som syfte att lösa eventuella problem eller svårigheter som finns mellan IT och ledarskap, utan snarare belysa det relevanta inom området.

För att kunna genomföra studien har vi använt oss av nedanstående frågeställningar:

- Hur har datoriseringen inom organisationen påverkat ledarrollens arbetssätt när det gäller kommunikationen (främst kommunikationen mellan personalen och ledaren)?
- Hur har användningen av informationstekniska redskap såsom informationssystem, kommunikationssystem, plattformar etc. påverkat ledarens arbetssätt?
- Om arbetssätten har påverkats, hur har ledarrollerna ledarskap/ledarstil i sin tur påverkats av detta?
- Kan man se några tydliga förändringar inom ledarskap som har några direkta kopplingar till datoriseringen?
- Vilka eventuella negativa och positiva aspekter har datoriseringen medfört?

Studien har genomförts på ett kvalitativt sätt, genom tre personliga intervjuer med ledare på mellanchefernivå från olika organisationer. Respondenternas branschtillhörighet, bakgrund och ålder varierar. Det gemensamma med samtliga är att de alla på ett eller annat sätt har påverkats av datoriseringen. Under intervjuerna har frågeställningarna undersökts och använts som grund.

Berättelserna från intervjuerna har bearbetats på ett narrativt sätt, vilket innebär att resultatet redovisas i berättande form.

Resultatet av intervjuerna visar att ledarrollen på många olika plan har påverkats starkt av IT-utvecklingen. Ledarrollerna har fått genomgå förändringar för att anpassa sig till datoriseringen. Dagens ständigt föränderliga värld som bland annat präglas av nya informationstekniska medel ställer krav på ledarnas flexibilitet.

Datoriseringen har även bidragit till att synen på ledaren har förändrats och anpassats efter dagens organisationstänkande.

Flera av ledarnas arbetssätt har påverkats och sammanfattningsvis har datoriseringen bidragit med både för – och nackdelar.

Nyckelord: IT, datorisering, management, ledarskap, narrativ

Innehållsförteckning

Framsida	
Abstract	
Keywords	
Sammanfattning	
Nyckelord	
Disposition	6
1. Introduktion	7
1.1 Förord	7
1.2 Introduktion till uppsatsen.....	7
1.3 Forskningsproblem (problematisering).....	9
1.4 Frågeställningar	10
1.5 Syfte.....	10
1.5 Avgränsningar	11
2. Metod.....	12
2.1 Metodologisk nivå	12
2.2 Berättelse som metod.....	13
2.3 Abduktion	14
2.4 Undersökningstyp.....	16
2.5 Intervjumetod	16
2.6 Urval av intervjupersoner.....	17
2.7 Insamling av primärdata	18
2.8 Bearbetning av empiriskt material.....	18
2.9 Förförståelse	19
2.10 Medvetenhet, generaliserbarhet, relevans	19
2.10.1 Medvetenhet	19
2.10.2 Generaliserbarhet	20
2.10.3 Relevans	20
2.10.4 Validitet.....	20
2.10.5 Noggrannhet	21
2.10.6 Trovärdighet	21
3. Teori.....	22
3.1 Empiriskt perspektiv	22
3.2 Begrepp	22
3.3 Teorier i referensramen.....	24
4. Svar från respondenterna – ”Att stå under texten”	26
4.1 Intervju med ansvarig på tandvårdsklinik	26
4.2 Intervju mer personalansvarig på IT-företag.....	29
4.3 Intervju med projektledare	34
5. Analys av intervjuer – ”Att stå över texten”	37
5.1 Datoriseringens påverkan på ledarnas arbetssätt	37
5.1.1 Fördelar	38
5.1.2 Nackdelar	39
5.2 Kommunikationen	39
5.2.1 Intern kommunikation på företagen.....	40
5.2.2 Viktigaste biten kvar	40

5.2.3 Internet	41
5.2.4 Kommunikationsbrister.....	42
5.3 Datoriseringens påverkan på ledarskapet	42
6. Slutsatser – ”Att stå istället för texten”	45
6.1 Den föränderliga världen ställer krav på flexibelt ledarskap.....	45
6.2 Ledarnas grundläggande ledarskapsfilosofi förändras inte	46
6.3 Den fysiska kommunikationen har bibehållits	46
6.4 Datoriserade organisationer ses som en statusstämpel	47
6.5 Moraliskt ansvar lyser igenom	48
6.6 Avslutande diskussion	48
7. Källförteckning.....	50
7.1 Litteraturlista	50
7.2 Elektroniska källor.....	51
7.3 Intervjuer	52

Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sju kapitel.

1. Introduktion

I det första inledande kapitlet beskriver vi uppsatsområdet och problematiseringen kring uppsatsen. I kapitlet framgår syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar vi har valt att göra.

2. Metod

Efter inledningskapitlet följer ett metodkapitel där våra val av metoder beskrivs och förklaras. Här beskriver vi hur vi har tänkt framställa, analysera och bearbeta vårt material. Kapitlet innehåller även information om hur vår förförståelse inom ämnet ser ut.

3. Teori

I teorikapitlet beskrivs de teorier som vi har använt i uppsatsen, främst teorier om den narrativa metoden. Här tas vi även upp begrepp som är relevanta för uppsatsen.

4. Svar från respondenterna – ”att stå under texten”

Kapitlet innehåller en genomgång av intervjuerna med respondenterna. I detta kapitel används den första fasen i Hernadis modell – The hermeneutic triad (Czarniawska 1999), för att bearbeta respondenternas text. I kapitlet återberättas vad respondenterna har sagt genom att ”stå under texten”, genom att ständigt fråga *vad* de säger.

5. Analys av intervjuer – ”att stå över texten”

Kapitlet innehåller vår tolkning av respondenternas utsagor. Vi funderar på *hur* respondenterna berättade sina utsagor genom att stå över texten.

6. Slutsatser - ”att stå istället för texten”

I detta kapitel ersätter vi texten och vi blir själva författarna. Här framgår vilka slutsatser som vi har kommit fram till samt en avslutande diskussion.

7. Källförteckning

I kapitlet erhålls de källor som använts för att författa uppsatsen.

1. Introduktion

1.1. Förord

Tack!

Vi vill härmed tacka de personer som har gjort det möjligt för oss att skriva vår uppsats. Ett särskilt tack till respondenterna som med stort engagemang och intresse har ställt upp på våra intervjuer.

Vi vill också tacka vår handledare Torbjörn, som hjälpt oss under uppsatsarbetet.

1.2 Introduktion till uppsats

Datorisering definieras som den process i vilken datorer tas i anspråk för alltfler moment, såväl inom privatlivet som arbetslivet. Datorerna användes till en början för att underlätta arbetsrutiner som var tunga och arbetskrävande, till exempel lagerbokföring och skatteberäkningar. I dessa arbetsrutiner ersatte datorerna det mänskliga tankearbetet. Vid detta skede ansågs datoriseringen vara ett hot mot människors sysselsättning och arbetsliv, medan man numera snarare ser datorerna som en förstärkning av människans möjligheter och styrkor (Nationalencyklopedin, 2009). Vad folk inte anade på den tiden vara att datorerna bara inom ett fåtal år skulle förändra vårt samhälle på ett radikalt sätt.

Utvecklingen av IT påverkar organisationer och dess aktiviteter på många olika sätt; tekniken skapar möjligheter att utveckla och tillverka nya och mer komplicerade produkter, öka marknadsandelar, minska produktions – och distributionskostnader samt även utveckla nya marknader (Jacobsen & Thorsvik 2002, s 43). I boken, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002), har de kommit fram till IT gör att kommunikationen kan ske både snabbare och bättre, och att ingen organisation är immun mot dessa förändringar. Tekniken hjälper till att behandla, analysera, förmedla och sprida stora mängder information på ett effektivt sätt.

Det finns en del trender i dagens organisationer som IT-utvecklingen bidragit med. Intranät är en av de trender som nu dominerar informationsfördelningen på företagen. Att korrekt information hamnar hos rätt personer vid det tänkta tillfället är nyckeln till en effektiv organisation med nöjda medarbetare, bland annat med hjälp av intranät, är en vanlig uppfattning bland dagens organisationer (TWO business by Web, 2009).

Kommunikationen underlättas då konferenser och möten kan genomföras utan några geografiska begränsningar. Medarbetarna kan arbeta fysiskt avskilda från varandra, och med hjälp av tekniska medel och digitala kommunikationsplattformar kan de både se och höra varandra precis som om de befann sig i samma rum. John Peter Durman (1999) påpekar att det kan uppstå en viss problematik om den fysiska kommunikationen utesluts, då den fysiska involveringen är mycket viktig i kommunikationen. Det är med de fysiska

aspekterna som vi definierar kommunikation och det är det som ger meningen till våra liv (Durman, 1999).

Förutom kommunikationen kan även produktionen ske relativt oberoende av tid och rum (Jacobsen & Thorsvik 2002, s 44). De menar att utvecklingen av IT påverkar de flesta processer i ett företag, allt ifrån inköp, produktion, lagerstyrning, distribution till marknadsföring och kommunikation med kunder och andra intressenter. IT har utvecklats till att vara ett strategiskt medel eller verktyg som ligger som grund för att skapa nya företagsidéer som kan ge konkurrensfördelar.

Vårt samhälle är idag oerhört datoriserat och denna trend ser inte ut att avta, snarare tvärtom. Användningen av datorer är i synnerlighet utbredd och datorerna är idag en stor del av vår vardag eftersom det har blivit allt viktigare att kunna behärska datorer. Men en ökad automatisering och datorisering av samhället kräver större hänsyn till människans samspel med tekniken, eftersom det finns en viss problematik i samspelet (Trist & Murray, 1990).

Människan och datorn skiljer sig när det gäller egenskaper och möjligheter. Datorn har egenskaper som människan saknar, den har ett minne som kan innehålla en mängd detaljuppgifter som en människa aldrig skulle klara av. Men däremot har datorn begränsningar, den kan inte vara flexibel på samma sätt som en människa kan då ett datorarbete är väldigt statiskt. Datorer kan heller inte visa empati eller omvärdera situationer och andra människor.

Att vi är mitt inne i en tid där de flesta förutsättningar för informationsspridning ändras och utvecklas gör att det även finns ett stort behov av att kunna hantera konsekvenserna av utvecklingen. Många frågetecken ställs kring hur vårt samhälle kommer klara av konsekvenserna inom regionala, sociala, samhällsekonomiska och juridisk synvinklar. Det råder även en viss oro kring hur säkerheten kring de nya tekniska systemen kommer att hanteras och hur den personliga integriteten kommer att drabbas (Informationsteknikens konsekvenser för samhället, 2009).

Den nya teknologin skapar ett större behov av användarvänlighet och det krävs mycket för att samspelet ska fungera på ett tillfredsställande sätt. Ju större datoranvändning desto mer höjs kraven på utformningen av mötet mellan människa och dator som även kallas användargränssnittet eller kontaktytan (Computer Sweden, 2009). Med en alltmer omfattande datoranvändning har kraven höjts på utformningen av mötet mellan människa och dator, det s.k. användargränssnittet eller kontaktytan.

Uppsatsen handlar om hur datoriseringen och IT-utvecklingen har påverkat ledarskapsrollens aspekter inom arbetslivet i organisationer.

Ledarskap är ett ämne som är högaktuellt och som ofta diskuteras i dagens samhälle, och vi finner det väldigt intressant och fängslande att skriva om.

Trots att det finns oerhört många olika ledarstilar, strategier och sätt att utöva ledarskap och på så vis sträva mot organisationens mål är de allra flesta överens om att ledarskap är högst relevant inom organisationer. Många organisationer har idag uppfattningen om att

ledarskap många gånger kan bli avgörande för om en organisation ska uppnå de framgångar som de oftast strävar mot (Riksbanken, 2009).

Oftast sker datoriseringen i en så pass stor utsträckning att den på något sätt påverkar samtliga delar i en organisation, även ledarskapet. Då ledarskap, likt IT, är en viktig del i dagens organisationer anser vi att det är högst relevant att göra en koppling mellan dessa hörnstenar.

Anledningen till att vi tänker relatera utvecklingen av informationsteknologin till ledarskap är på grund av att vi båda har valt Management som inriktning i vår dataekonomutbildning.

1.3 Forskningsproblem - problematisering

Vi har valt att skriva om *hur konsekvenserna av IT-utvecklingen har påverkat ledarrollen i arbetslivet och format dess utövande?*

Omvärlden är idag mycket oberäknelig med snabba förändringar inom bland annat teknologi. Flexibla organisationer som har förmågan att anpassa sig efter omvärlden, och utveckla och omorganisera sig när det behövs, har större chans att nå framgång (Rolfes, 1999).

Vi har valt att fokusera på *hur konsekvenserna av datoriseringen har påverkat ledarskapsrollen* i organisationerna. Vi är medvetna om att datoriseringen har inneburit både fördelar och nackdelar för organisationerna, och därmed även för olika ledarroller inom dem. Det är främst problematiken som datoriseringen har bidragit med för ledarrollerna som vi tänker fokusera på i uppsatsen.

Många organisationer gör sitt yttersta för att hänga med i IT-utvecklingen och införande av informationstekniska hjälpmedel, exempelvis plattformar, intranät, kommunikationsverktyg etc. är mycket vanliga. Vi tänker undersöka hur dessa informationstekniska hjälpmedel påverkar ledarens arbetssätt.

Vår problematisering när det gäller ledarskapet har varit en svår nöt att knäcka, eftersom ledarskap är ett abstrakt ämne som vi inte vill definiera.

Enligt de kurser som vi har läst tidigare¹ bör fenomenet ledarskap inte definieras alltför specifikt, eftersom man då argumenterar för att den sorts ledarskap som definieras är den rätta och att andra ledarskapsätt är felaktiga. Genom att hålla begreppet odefinierat håller vi metaforen ledarskap ”levande” (Rorty, 1997). Om man definierar begreppet, och försöker sätta fingret på ledarskap och försöka ge sig på att förklara vad det faktiskt är, tar man död på metaforen.

Att definiera och lära ut vad ledarskap innebär att referera och ge definition på saker och ting, vilket skapar en viss paradox, då referera och argumentera för en viss lösning är

¹ I Dataekonomprogrammet med managementinriktning på Högskolan i Borås ingår kurserna Narrativt management och Pragmatiskt förändringsledarskap (Högskolan i Borås, 2009).

något som ledare bör undvika². Självklart talar vi allmänt om ledarskap i uppsatsen och vad ledarskap innebär som fenomen, med dock utan att ta ställning till vad som är bra respektive dåligt ledarskap.

Som människor eftersträvar vi ofta något slags facit, något som vi garanterat vet är rätt. Samtidigt anser vi att det finns en fara med att veta hur saker och ting ska vara, att ständigt försöka eftersträva något bokstavligt rätt är ett sätt att man utesluter sig ifrån andra alternativ.

Uppsatsen kommer att belysa vilka förändringar som datoriseringen har inneburit för ledarroller inom vissa organisationer. Datoriseringen kommer att betraktas utifrån en helt ny synvinkel, eftersom den i uppsatsen kopplas till fenomenet ledarskap, som likt IT är en mycket viktig del inom organisationer.

1.4 Frågeställningar

Vår viktigaste fråga som vi vill få svar på i uppsatsen är *hur konsekvenserna av datoriseringen och utvecklingen av informationsteknologin har påverkat ledarrollen i arbetslivet och format dess utövande?*

Vår problematisering har lett oss till följande frågeställningar:

- Hur har datoriseringen inom organisationen påverkat ledarrollens arbetssätt när det gäller kommunikationen (främst kommunikationen mellan personalen och ledaren)?
- Hur har användningen av informationstekniska redskap såsom informationssystem, kommunikationssystem, plattformar etc. påverkat ledarens arbetssätt?
- Om arbetssätten har påverkats, hur har ledarrollerna ledarskap/ledarstil i sin tur påverkats av detta?
- Kan man se några tydliga förändringar inom ledarskap som har några direkta kopplingar till datoriseringen?
- Vilka eventuella negativa och positiva aspekter har datoriseringen medfört?

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur datoriseringen har påverkat ledarrollens arbetssätt i olika organisationer och vilka konsekvenser som den har bidragit till för ledarna.

Studien kommer att belysa fördelar och även nackdelar som datoriseringen har bidragit till, och i vilken mån som ledarna har fått anpassa sitt ledarskap efter datoriseringen.

² Bo Westerlund, Universitetslektor, Föreläsning i kursen Pragmatiskt förändringsledarskap (15hp), februari 2008.

Ledarrollen kommer utgångspunkten i diskussionerna och slutsatserna, då ledarskap liksom IT är en mycket viktig del i en organisation. Syftet är att visa en intressant koppling mellan IT och ledarskap, och försöka få en förståelse hur ledarskap kan tvingas anpassa sig till informationsteknologiska förändringar och konsekvenser.

Tanken är att den främsta informationen ska komma från intervjuerna. Respondenternas berättelser kommer att sammanfattas till en intressant sammanhängande text där läsaren tydligt kan följa en röd tråd.

Tanken är inte att försöka lösa eventuella problem eller svårigheter som finns mellan IT och ledarskap. Vi vill snarare belysa problemen på ett intressant sätt som får läsaren att se på saken ur ett nytt perspektiv, som ger utrymme för egna tolkningar.

1 1.6 Avgränsning

Vi har först och främst valt att fokusera på hur datoriseringen har påverkat ledarrollens arbetssätt inom organisationerna

Vissa detaljer i ledarrollens vardagsarbete kommer att studeras noggrant, till exempel kommunikationen och om IT-utvecklingen bidrar till att effektivisera ledarnas arbete eller inte.

Det finns många intressanta aspekter som kan tas upp i uppsatsen men som av tidsmässiga skäl inte kommer att tas med.

Det finns en geografisk begränsning i den bemärkelsen att vi inte har möjlighet att intervjua personer som befinner sig allt för långt ifrån oss. Vi kommer därför att hålla oss till närliggande och redan befintliga kontakter som vi har skaffat under vår utbildning, exempelvis kontakter med ledare som vi har intervjuat i tidigare kurser. Vi har valt att inte undersöka ledare med den allra högsta befattningen, vi fokuserar istället på att undersöka mellanchefer på grund av att dataekonomiutbildningen som vi läser passar för jobb på mellanchefernivå.

En avgränsning i uppsatsen rör det empiriska materialet. Det finns endast en begränsad mängd forskning om hur ledarskap har påverkats av datoriseringen. Vi har valt att inte använda oss av tidigare forskning, då vi som tidigare nämnt vill undvika att definiera det abstrakta begreppet ledarskap. Genom att hålla begreppet odefinierat håller vi metaforen ledarskap ”levande” (Rorty, 1997) Definieras begreppet dör metaforen.

Eftersom vi har valt att inte basera vår forskning från tidigare material, kommer vårt underlag att bestå av materialet från intervjuerna.

2. Metod

Detta kapitel beskriver hur vi metodiskt har gått tillväga för att genomföra uppsatsen på ett sätt som vi anser passar detta ämnet och vår bakgrund. Upplägget i detta kapitel följer den ordning som vi har utfört de olika metodiska stegen, men med en viss hänsyn till läsaren.

Eftersom vi har valt en narrativ ansats i vårt skrivande så handlar detta kapitlet främst om den abduktiva metoden som representerar ett narrativt tänkande. Vi har även försökt att på ett så utförligt sätt som möjligt, visa för läsaren vad som menas med narrativt och med detta försökt att visa hur vi har tänkt i vårt skrivande.

2.1 Metodologisk nivå

Utgångspunkten i uppsatsen har varit det material som skaffades vid intervjutillfällena. Respondenterna som intervjuades hade varierande bakgrunder. Detta på grund av att om delarna förstår är det lättare att reflektera och förstå helheten, och även vice versa. Reflektion handlar om att tänka, ifrågasätta, pröva och systematisera våra tolkningar och de insikter som tolkningarna leder till (Alvesson & Sköldberg, 1994). Tanken med reflektion är att denna skapar ny kvalitet till ens tidigare kunnande, tänkande och begreppsanvändning. Lärande är en mer övergripande och vardaglig benämning på denna process.

Reflektion är en aktivitet, det är ett förhållningssätt där författaren inte enbart ska förstå omvärlden, utan även förstå sitt eget tänkande och sina egna förhållningssätt (Alvesson & Sköldberg 1994).

Vid användning av kvalitativa undersökningar blir det lätt att forskaren närmar sig forskningsmetoden hermeneutik. I studier av hermeneutisk art eftersöker forskaren en helhetsförståelse, en insikt. Hermeneutisk metod innebär att forskaren tolkar och försöker förstå en annan persons handlingar. Tolkning är en process som är nödvändig för förståelse (Johansson, 2003). En tolkningsprocess sker dock alltid förutsättningslöst, då det är utifrån sin egen förförståelse som tolkningen sker. Förförståelsen består av åsikter, tankar och antagande som kan vara mer eller mindre medvetna.

Det är oerhört viktigt att tänka på vilken person det är som intervjuas vid användning av intervjuer som främsta underlag. Intervjupersonen bör ha i åtanke att alla människor är olika, de skiljer sig när det gäller åsikter, personligheter och erfarenheter. Det är viktigt att göra en granskning, så att intervjuaren är väl medveten om vilka motiv som ligger bakom respondentens åsikter, då alla människor har sina egna tolkningar och perspektiv. Denna används för att tolka andra människors förståelse och upplevelse (Thurén, 1999). Den hermeneutiska metoden har alltså ett subjektivt synsätt, eftersom sin förförståelsen används som utgångspunkt för att generera ny kunskap och förståelse (Thurén, 1999). En tolkningsprocess växlar ständigt mellan att betrakta helheten och delarna. Genom att betrakta detaljerna som delar av helheten ökas förståelsen för fenomenet. Detaljerna och

delarna påverkar hur helheten betraktas, och helheten påverkar detaljerna tolkas. Genom att placera delarna i ett helhetssammanhang kan en ny förståelse för fenomenet skapas (Johansson, 2003).

Den hermeneutiska spiralen innebär att tolkningar växer fram genom en cirkulär rörelse mellan nya idéer och erfarenheter och individens förståelseprocess. Enligt spiralen undersöks kunskapen via dialog, där den egna förförståelsen används för att skapa ny kunskap. Den hermeneutiska spiralen visar att en individs förståelse ständigt står under förändring och kan aldrig gå tillbaka till en tidigare punkt.

2.2 Berättelse som metod

I uppsatsen används en narrativ uppsats. Syftet med det är att återskapa en sammanhängande berättelse som placerar vårt undersökningsmaterial (empirin) i ett större sammanhang. Genom en narrativ ansats placeras delarna i ett större sammanhang, och det uppenbara blir ännu mer uppenbart³.

Vi har genomfört noggranna analyser och tolkningar på det empiriska materialet, och det är utifrån dessa vår helhetsanalys baseras på.

Användning av en narrativ ansats innebär att en användning av berättelser som studieobjekt. Men varför är det egentligen så intressant med just berättelser? Forskare menar att det är just genom berättelser som människan skapar sin verklighet och formar sin identitet. "We use the story form to identify to others and to ourselves" (Kenneth Gergen, s. 186, 1994/1999).

Berättelserna har en stor betydelse i våra liv, då de fungerar som verktyg för att hjälpa oss att begripa och förstå. De används för att vi ska kunna göra oss förstådda och begripliga för omvärlden.

Berättandet beskriver våra handlingar, och berättelser finns överallt i våra liv, i TV, media, böcker, film osv. Det är när våra handlingar placeras i en livsberättelse som den verkligen får en mening, och en betydelse (Czarniawska, 2004). Att använda sig av berättelser på ett narrativt sätt skapar insikt på en helt annan nivå, och det är därför det narrativa tillvägagångssättet är mycket användbar när det gäller forskningssyften.

Det finns flera sätt att läsa en berättelse. När vi författade vår uppsats använde vi Paul Hernadis tolkningsmodell, den hermeneutiska treenigheten, (Czarniawska, 1999) för att författa den så inspirerande och kreativt som möjligt. Tolkningsmodellen används i en dynamisk lärandeprocess, där arbetssättet växlar mellan tre nedanstående interaktiva faser:

³ Bo Westerlund, Universitetslektor, Föreläsning i kursen Pragmatiskt förändringsledarskap (15hp), december 2008.

Att ”stå under” texten.

1. Att ”stå över” texten.
2. Att ”stå istället för texten”.

Beskrivning/redovisning ("Explication")	Förklaring ("Explanation")	Utforskning ("Exploration")
Att stå under texten	Att stå över texten	Att stå istället för (ersätta) textens författare
Reproduktiv översättning	Inferensiellt upptäckt	Extensiellt framträdande
Rekonstruktion	Dekonstruktion	Konstruktion

The hermeneutic triad (Czarniawska, 1999)

Hernadis modell delar upp läsningen av en berättelse i tre olika sätt; beskrivning/redovisning (explication), förklaring (explanation) och utforskning (exploration).

Beskrivning – *att stå under texten* - höjer upp aspekterna som uppstår vid tolkning och hjälper till att hitta andra lösningar. Eco (1990) kallar detta för en naiv eller semantisk läsning och detta sätt innebär att läsaren måste förstå texten, ”att stå under texten”.

Läsaren ställer sig ständigt frågan: ”**Vad** säger texten?”.

Under förklaring däremot, vilken innebär att läsaren ”*står över texten*” byts den tidigare frågan ut mot frågan ”**Hur** säger berättelsen det?”. Läsaren börjar alltså fundera på vad texten egentligen säger, och varför den säger så? Detta kallas för kritisk eller semiotisk läsning (Eco, 1990). Detta kan ske med en mängd olika tekniker och tillvägagångssätt, exempelvis strukturalism och dekonstruktion.

Utforskning – ”*att ersätta/stå istället för textens författare*” - erbjuder läsaren att reflektera över den konstruktion som berättarens berättelse är uppbyggd på, och varför den är uppbyggd på just det sättet. Här ersätter läsaren författaren och blir själv författaren, vilket innebär att läsaren konstruerar en egen berättelse med utgångspunkt i den första texten (Eco, 1990).

2.3 Abduktion

I uppsatsen användes en abduktiv ansats. Ansatsen kan beskrivas som en blandning av induktion och deduktion (Andersen, 1998, s.29-30).

Induktion brukar förknippas med upptäcktsvägen, det vill säga att man utifrån empiriska data drar generella slutsatser (Thurén 1994, s. 19). Deduktion handlar å andra sidan brukar kallas för bevisföringens väg, där forskaren drar slutsatser om enskilda händelser, utifrån generella principer (Andersen, 1998, s. 30).

Den abduktiva ansatsen brukar ofta kallas ”den gyllene medelvägen”, just på grund av att teori och empiri, induktion och deduktion, ständigt varvas och växelverkas med varandra.

Den abduktiva metoden brukar ofta jämföras med den litterära deckargenren.

Czarniawska använder Sherlock Holmes som exempel (1999: 81-82), som för de flesta är en bekant figur, för att visa ett exempel på användning av abduktion. Hon lyfter fram att

detektiven i en deckare utgår ifrån att ett brott har begåtts. Den abduktiva metoden används för att lösa brottet. För att göra detta måste man uppfatta brottet som en slags lösning på något okänt, något som vi inte känner till. Man måste på något sätt försöka tänka som förövaren, och försöka sätta sig in i dennes position. Holmes gör observationer och kommer på hypoteser som han arbetar utifrån. Experiment och observationer leder till att delar av hypotesen, eller till och med att hela hypotesen förkastas. Därefter börjar processen om på nytt, tills Sherlock slutligen kan presentera lösningen för sin ständigt överraskade kollega Watson.

I den abduktiva metoden arbetar forskaren, precis som Sherlock Holmes, efter en första hypotes. Hypotesen kan till och med vara en gissning, och utifrån denna söker man efter data som kan bekräfta eller förkasta hypotesen. Hypotesen, eller gissningen, kan mycket väl visa sig inte stämma överens med verkligheten. Att lägga allt för stor kraft på hypoteser, som ändå kan visa sig vara felaktiga, kan av många uppfattas som ineffektivt. Men trots om hypotesen bevisligen kan förkastas har forskaren genererat mer kunskap än han eller hon hade innan och är på så vis effektiv.

En kriminalpolis som försöker rekonstruera ett brott, en läkare som ställer diagnoser baserat på ett antal symptom, en jägare som tolkar spår efter ett villebråd, är flera exempel på när man letar alla efter signaler om vad som närmast kommer att ske. Men vi kan inte uppfatta den abduktiva metoden för en prediktiv metod, då detta arbetssätt egentligen inte pekar framåt, utan snarare bakåt¹.

Främsta anledningen till varför vi har valde att använda denna ansats är på grund av att det är just empirin som teorierna uppsatsen baserades på. De teorier som togs fram skapades alltså med empirin som grund. Vi har pendlat mellan induktion och deduktion i försök att skapa en djupare meningsstruktur.

Den abduktiva ansatsen innebär att undersökningen inte kan vara helt utan subjektivitet. Vår uppsats bygger till stor del på intervjuer där, som tidigare nämnt, respondenternas svar aldrig kan vara helt objektiva. Fastän man tror att man svarar objektivt, så finns det alltid bakomliggande åsikter, erfarenheter etc. som gör objektiviteten till en omöjlighet. Även våra egna idéer och berättelser återspeglas i arbetet, vilket innebär att vi inte är helt fria från subjektivitet.

Tanken med uppsatsen var att vi med hjälp av materialet som vi skaffar oss ifrån diverse intervjuer och samtal, ska få fram personernas egna uppfattningar om hur datoriseringen och dess framsteg påverkar oss som människor. Vi ville få fram olika perspektiv, för att få en så helhetlig bild som möjligt.

Då vi valde att använda den abduktiva metoden valde vi att i vår löpande, berättande text inte namnge respondenterna. Att ständigt namnge dem i vår löpande text hade varit oerhört uppreparande och hade förmodligen förvirrat läsaren⁴. Syftet är inte att läsaren ska haka upp sig på namn och vem som har sagt vad, utan snarare att följa den röda

⁴ Bo Westerlund, Universitetslektor, Föreläsning i kursen Narrativt Management (D-nivå), Högskolan i Borås, november 2008.

tråden i texten. Det absolut primära med abduktion är att hitta essensen eller den röda tråden i en berättelse snarare än att haka upp sig på berättarens namn eller bakgrund.

2.4 Undersökningsmetod

Vi har genomfört en intervjustudie som är förutsättningslös, där vi intervjuade ledare som på något sätt påverkas av datoriseringen. Vår undersökning är först och främst av empirisk typ.

Som tidigare nämnt har vi använt oss av den kvalitativa metoden, och då har även våra intervjuer varit av samma typ. Intervjuerna är kvalitativa på grund av att vi senare presenterar respondenternas berättelser i vår egen berättelse av narrativ art. Den kvalitativa metoden kännetecknas av tolkning och förståelse av existentiella situationer och texter. Den kvalitativa metoden anses ha en mer tolkande och humanistisk prägel (Johannesson & Tufte, 2005).

Resultatet som vi får från intervjuerna har sammanställts och presenterats i berättande form.

2.5 Intervjumetod

Vi har genomfört personliga intervjuer, då vi anser att dessa har flera fördelar jämfört med telefon- eller intervjuer via e-post. Om vi har varit i behov av att komplettera någon intervju har detta kunnat ske med hjälp av e-post eller telefon, med endast om kompletteringarna inte har haft någon större påverkan på själva innehållet. Vi har använt oss av öppna intervjuer, det vill säga intervjuer utan några särskilda frågemallar eller intervjuguider. Självklart har intervjuerna följt vissa riktlinjer, men vi ville att samtalen ska flyta på så bra som möjligt.

Det finns många fördelar med att hålla intervjuerna öppna. Den öppna eller ostrukturerade intervjun beskrivs som en mer fri intervjumetod som inte är bunden till bestämda frågeformuleringar eller en i förväg bestämd ordning mellan frågorna (Carlsson 1998, s. 81-82). Personen som genomför intervjun arbetar snarare utifrån ett tema eller ett ämnesområde som ska täckas genom att lämpliga frågor ställs. (Carlsson, 1998, s.81-82). Carlsson (1998, s.81-82) påpekar att intervjumetoden har vissa fördelar jämfört med enkäter. Missförstånd och missuppfattningar som uppstår kan enkelt klaras upp, svarsfrekvensen blir högre och respondenten har i regel bättre möjligheter att uttrycka sig spontant. Carlsson beskriver den idealiska intervjun som en enda lång monolog från den som blir intervjuad, där monologen handlar om det tema som intervjun är avsedd att kretsa kring. Monologen kan då och då avbrytas av intervjuaren, som kommer med korta inlägg och inpass. Intervjuaren ska inte styra eller leda respondentens berättelser, utan dennes roll är reducerad till ett absolut minimum. Intervjuarens roll är att samarbeta och lyssna och styra in intervjun på rätt tema (Carlsson 1991, s.32-34).

En risk med detta är dock att respondenten påverkas och influeras för mycket av intervjuaren, och ger de svar som respondenten tror att intervjuaren vill att han eller hon ska svara.

För att uppnå en hög kvalitet på intervjun är det viktigt att personen som genomför intervjun är motiverad och engagerad. Andersson (2007) påpekar att den egna motivationen är viktig och betydelsefull, om intervjuaren är trött och oengagerad så finns det risk att detta smittar av sig på respondenten och resultatet blir inte lika bra. Även omgivningen är en viktig aspekt, då den starkt kan influera personen som intervjuas. Det är viktigt att tänka på att genomföra intervjun i en lugn och ostörd miljö utan åhörare, så att alla åsikter verkligen kommer fram.

En negativ aspekt med kvalitativa intervjuer är att de är svårare att tolka och därmed även svårare att analysera eftersom resultatet redovisas i ord, jämfört med kvantitativa intervjuer där resultatet omvandlas till siffror. Eftersom vi var medvetna om riskerna med vårt valt av intervjumetod, anser vi att vi har kunnat koncentrera oss på de punkter där vårt metodval brister. Vi har lagt stor vikt på att tolka och analysera resultatet av intervjuerna för att få ett så bra material som möjligt.

Främsta anledningen till att vi valde att använda oss av personliga intervjuer beror på att intryck från flera sinnen kan förmedlas och uppmärksammas. Alla intryck av intresse, då detaljerna är viktiga för hur helheten tolkas.

Förutom det verbala som sades under intervjuerna försökte vi snappa upp hur respondenterna betedde sig under intervjuerna, då även kroppsspråket säger en hel del.

För att så bra som möjligt ta vara på informationen som gavs under intervjuerna antecknade vi under intervjuerna samt gick igenom svaren direkt efter intervjun, medan minnet fortfarande var färskt. Vi valde själva ut på vilken plats som intervjuerna skulle äga rum, nämligen i en så ostörd miljö som möjligt.

2.6 Urval av intervjupersoner

Enligt vår uppfattning behöver en ledare inte vara en formell chef för att utöva ledarskap. Detta gäller även vice versa, alla formella chefer anser inte vi vara ledare i den bemärkelsen. Men eftersom det är svårt för oss att veta vilka personer som utövar ledarskap i organisationerna valde vi att använda formella ledare, då titeln ger en viss garanti att personerna utövar ett visst ledarskap.

När det gäller val av ledare valde vi inte någon särskilt bransch, då vi inte anser att detta är nödvändigt. Alla ledarskapsformer var relevanta för oss, oavsett branschtillhörighet. Intervjupersoner vi valde är chefer på mellanchefernivå. Det allra viktigaste kravet vid val av intervjupersoner var att dessa är ledare på mellanchefernivå som på något sätt påverkas av datoriseringen.

Intervjupersoner

- Projektledare på Telia, Göteborgs kommun
- Ansvarig på tandvårdsklinik på Östra Sjukhuset, Göteborgs kommun
- Personalansvarig på IT-företaget Logica, Göteborgs kommun

2.7 Insamling av primärdata

Den data som vi samlat in och bearbetat kommer att uttryckas i den empiriska delen. Den empiriska delen att vara representerad genom att vi står ”under texten, enligt Hernadis hermeneutiska triad som beskrevs i tidigare kapitel. Detta kallas även enligt Holme och Solvang (1997, s. 132) för primärdata. Detta är de data som forskaren på egen hand har samlat in.

Primärdata kan erhållas på olika sätt, i de flesta fall från enskilda individer eller grupper av individer. Insamlingen går till genom att det som är av intresse direkt observeras eller genom att ställa frågor om det.

Vi kommer att användas oss av den så kallade frågemetoden. Det finns olika metoder för observation och olika frågemetoder (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Det som är gemensamt för metoderna är att de alla bygger på att undersökaren ställer frågor till uppgiftskällan. Hur frågorna ställs och hur svaren ges kan ske på olika sätt, och graden av interaktion i kommunikationen varierar. De olika frågemetoderna är telefonintervju, skriftlig enkät, personlig intervju och Internetintervju (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi har använt personliga intervjuer för att samla in vår primära data.

2.8 Bearbetning av empiriskt material

När vi hade gjort våra intervjuer bearbetades detta material genom semantisk, så kallad naiv läsning (Czarniawska, 1999). Den naiva läsningen går ut på att författaren ställer sig under texten och läser den precis som den är. Intervjuerna lästes så gott som ordagrant och presenterades på ett narrativt och återberättande sätt. Materialet från intervjuerna representerar den referensram som sedan användes för vår kritiska läsning i analyskapitlet.

Metoden att tolka texter genom naiv läsning är hämtat från boken ”Writing Management” (Czarniawska, 1997). Med texter avses förutom faktiska texter, även uttalanden och handlingar.

Våra intervjuer analyserades tillsammans med hjälp av en kritisk läsning, för att hitta motiv, åsikter, mening och andemening i berättelserna. Stor vikt har lagts på att bearbeta texten och försöka hitta essensen i respondentens berättelser. Detta gjordes genom att kritiskt titta på vad respondenten säger, men även vad respondenten inte säger. Den kritiska läsningen går ut på att ”läsa mellan raderna”, och komma underfund med vad texten egentligen säger (Czarniawska, 1999).

Respondenternas berättelser presenterades var för sig. De andemeningar som hittades i berättelserna presenteras tillsammans, oberoende av vem som sagt vad.

Den naiva och den kritiska läsningen sammanförs slutligen till en text som vi själva konstruerar. Vi tar över författandet och skapar en text som återspeglar den helhet som materialet innehåller. En ny helhetlig text skapas med utgångspunkt i den gamla. Genom

att skapa en helhetlig text med egna reflektioner får läsaren möjlighet att se på saken ur ett nytt perspektiv och metoden ger utrymme för läsaren att göra egna tolkningar.

2.9 Förförståelse

En del av vår förförståelse ligger i den narrativa delen. Vi har båda läst kursen Narrativt Management (15hp) och Pragmatiskt förändringsledarskap (15hp). Dessa kurser har påverkat vår syn på management och har varit till stor nytta då vi på grund av dessa besitter goda kunskaper inom ämnet.

Andra kurser som Information och organisationslära (15p), Organisationslära 2 (7,5p) och Systemutvecklingsprojekt (7,5p) kommer att vara till nytta då de har gett oss kunskaper om dels informationsteknologi och även om organisationslära.

Vad det gäller själva problemområdet var ingen av oss särskilt insatta i den bemärkelsen att vi inte hade några svar eller lösningar. Vi var medvetna om den tekniska utveckling som sker, då vi själva lever i den och påverkas dagligen av den. Men vi hade inte tidigare tänkt så mycket på ledarna påverkas.

Självklart är hela vår utbildning och alla kurser som vi har läst med i vår förförståelse när vi skriver uppsatsen. Målet var självklart att försöka avspegla så mycket av vår kunskap som möjligt i texten.

Så vår förkunskap inom just problemområdet var att vi själva påverkas av datoriseringen, och att vi lever i utvecklingen. Men utöver det var vår förkunskap inte något nämnvärt, utan vi dök nyfiket in i problemområdet med ett brinnande intresse.

Att inte ha stå stor kunskap inom området kan vara till en viss fördel, då problemet kan angripas på ett neutralt sätt.

Källor för förförståelse:

Pragmatiskt förändringsledarskap, Högskolan i Borås. 15 Hp

Mänskliga informationssystem, Högskolan i Borås, 7,5 Hp

Konsekvenser av datorisering för individ och samhälle, Högskolan i Borås. 7,5 Hp

Narrativt Management, Högskolan i Borås. 15 Hp

Information och organisationslära (15 Hp)

Systemutvecklingsprojekt (7,5 Hp)

2.10 Medvetenhet, generaliserbarhet, relevans

2.10.1 Medvetenhet

Att använda sig av en narrativ ansats vid skrivande av rapporten återger inte en exakt berättelse, vilket vi är medvetna om. Men vårt syfte är inte heller att återge en exakt berättelse. Det narrativa handlar om att finna det underliggande – andemeningen med berättelserna som respondenterna ger.

Att återge en exakt version är dessutom omöjligt med tanke på att våra observationer endast pågår under en kort period.

2.10.2 Generaliserbarhet

Generalisering innebär att det betecknas ett övergripande antagande, som kan ge missvisande information om enskilda fall. Generaliserbarheten i vårt fall kommer att innebära att rapporten är begränsad till de personer som vi har valt att intervjua. Vi är medvetna om att dessa personers berättelser inte kommer att täcka alla synvinklar på problemet, men för att göra detta skulle det krävas betydligt mer intervjuer och längre observationstid. Trots detta hoppas vi att berättelsen kommer att återge en del olika synvinklar, som parter som är berörda kan ha nytta av.

Det huvudsakliga syftet med att använda kvalitativa studier är generera en överförbarhet bestående av den nya kunskap som har skapats. I vilken grad ett resultat är överförbart avgörs baseras på dess förmåga att ge nytta eller mening åt andra undersökningar utöver den innevarande, samt hur framgångsrikt beskrivningar, förklaringar, tolkningar och begrepp etablerats i andra sammanhang (Johannessen & Tufte, 2003).

Vi anser att generaliserbarheten i vår uppsats och i viss mån även överförbarheten bidrar till en ökad kunskap och förståelse för liknande fall och situationer, och är därmed av en tillfredsställande grad.

Vi vill dock påpeka att vi inte är ute efter att generalisera någonting i det stora hela. Då vi valt att använda den narrativa ansatsen så vet vi att poängen ligger i att hitta andemeningen bakom hela tiden, och att då generaliserbarhet strider lite mot detta. Men vi har valt att ta med det då det stämmer överrens med vissa avseenden i vårt arbete.

2.10.3 Relevans

Czarniawskas teorier kommer först och främst användas när vi gör vår narrativa analys, då vi anser att detta är ett passande tillvägagångssätt. Dessa teorier är välförklarande och användningen av dessa teorier är relevant.

Vi har förhoppningar om att vår uppsats kommer att fungera som en slags tankeställare till de personer som påverkas av datoriseringen, vilket egentligen är oerhört många. Detta är den främsta praktiska relevansen, nämligen att de med vår uppsats ska kunna reflektera över hur organisationerna påverkas av tekniken. Uppsatsen kan även vara till hjälp för dem som är intresserade av hur informationsteknik i allmänhet påverkar organisationer och deras styrningssätt. Att den dessutom skrivs på ett narrativt sätt kan ytterligare förenkla både läsningen och förståelsen.

2.10.4 Validitet

Validitet kan generellt sägas vara ett mått på hur väl man mäter det man vill mäta. Validiteten kan uttryckas som korrelationen mellan den teoretiska definitionen och den operationella definitionen (Kaplan, R Sacuzzo, D, 2005).

Vi har i undersökningen av vårt material strävat efter att på ett narrativt sätt försöka hitta det bakomliggande i vad korrespondenterna – andemeningen i vad de säger genom att inte enbart ta hänsyn till vad de säger, utan även *hur* de säger det. Det vill säga att vi ska försöka finna vad de egentligen menar. I vårt fall handlade det om att göra rimliga tolkningar, då tolkning är en nödvändig process för förståelse (Johansson, 2003).

Vi har använt av den hermeneutiska metoden och den så kallade hermeneutiska spiralen, för att göra så rimliga tolkningar som möjligt.

Arbetet är svårt att i förväg försöka strukturera upp då vi inte i förtid visste vad skulle sägas under intervjuerna. Vi hade dock förhoppningen om att hitta en röd tråd i materialet, som respondenterna lämnar efter sig.

Att analysera data som har insamlats via intervjuer kan vara tidskrävande och eftersom enbart ett fåtal specifika personer har intervjuats kan tillförlitligheten vara låg (Denscombe, 2000, s. 163). Fullständig tillförlitlighet går aldrig att få i kvalitativa studier (Johannesson & Tufte, 2003).

2.10.5 Noggrannhet

Vi har inte begränsat tiden i våra intervjuer, då vi ville ge respondenterna den tid de behöver för att så utförligt och detaljerat som möjligt svara på frågorna. Detta tror vi kan ha en stor betydelse när vi gjorde vår rapport, då detaljerna ofta är mycket intressanta och relevanta.

Vid användning av den narrativa ansatsen innebär det att man i bearbetningen av texterna ska ”brottas med texten”, detta för att göra utsagorna mer intressanta.

Vi har varit väldigt noggranna med den information som används som referens. Speciellt när det kommer texter och information från Internet. Vi har även varit extra noggranna när det gäller bearbetningen och sammanställning av dessa texter.

Vad gäller noggrannhet när det kommer till intervjudelen i arbetet, så har vi först och främst vara noggranna med att finna andemeningen i respondenternas berättelser. Det är som tidigare nämnt andemeningen som är essensen i berättelserna.

För att intervjuerna skulle ge så bra underlagsmaterial som möjligt förberedde vi oss väl. Vi kom överens om vem som skulle ställa frågor och leda respondenten och vem skulle anteckna. En noggrann genomgång gjordes, så att vi även var överens om vilka riktlinjer vi ska följa under intervjun. Vi läste även in oss på de organisationer där respondenterna arbetar.

2.10.6 Trovärdighet

Vi är väl medvetna om att det råder en form av solidaritet gentemot kollegor emellan. Därför hade vi full förståelse om respondenterna inte vill uttrycka sig till hundra procent, då det kan vara känsligt med detaljer om hur det är på organisationerna de arbetar. Särskilt när det gäller eventuella problem och vilka negativa aspekter som finns i organisationen.

Trots detta hoppas vi att det går att få fram trovärdig och relevanta fakta. Vi tror inte att respondenterna medvetet försökte leda oss på villospår, vi tror snarare att respondenterna förskönade berättelserna något när vi frågade om känsliga detaljer.

3. Teori

I detta kapitel beskrivs de teorier som vi har använt i uppsatsen. Vi beskriver hur vi har bearbetat det empiriska materialet och på vilket sätt vi har tagit till oss det. Här beskrivs även hur vi tolkar vissa begrepp och andra saker som kan framkalla missförstånd. En beskrivning av vilka gränser vi kommer att använda när det kommer till litteratur och dylikt, finns med under teori i referensram.

3.1 Empiriskt perspektiv

Uppsatsen bygger på empiriskt perspektiv, som grundar sig i teorierna och berättelserna som vi erhåller ifrån intervjuerna med respondenterna. Det är det empiriska materialet var vår utgångspunkt, och det var utifrån den som vi byggde vår narrativa berättelse.

Vi vill lyfta fram essensen i respondenternas berättelser på ett intressant sätt, och vi använde det narrativa perspektivet i ett försök att uppnå detta. Essensen i deras berättelser som vi vill framföra består främst av personliga åsikter, teorier och tankar samt för- och nackdelar med datoriseringen i deras organisation.

Syftet är inte att vare sig kritisera eller bekräfta/förkasta deras teorier, utan att framhäva den problematiken som datoriseringen medför.

Enligt Barbara Czarniawska (1999) handlar det narrativa synsättet om att organisera erfarenhet kring avsikterna av människors handlingar. Därför kommer vi att återskapa en intressant berättelse utifrån empirin, där vi kommer att belysa det som Czarniawska påpekar.

3.2 Begrepp

Vid användning av utvalda teorier så framgår det snabbt att det finns en hel del viktiga begrepp som ofta förekommer och som är mycket betydande för teorin i fråga.

Med ordet ”begrepp” syftar man på det abstrakta innehållet hos en språklig term till skillnad från dels termen själv, dels de objekt termen betecknar eller appliceras på (Nationalencyklopedin, 2009).

Nedan följer ett antal begrepp som är betydande för uppsatsen, och består av dels begrepp utifrån den teori och litteratur som vi har beaktat men även begrepp som vi personligen anser är relevanta att beskriva. Begreppen är förklarade främst utifrån vår egen förståelse.

Eftersom vi har utgått ifrån respondenternas **berättelser** intervjuerna samt vårt val att använda den berättande metoden, är begreppet ”**berättelse**” relevant. Med begreppet berättelse så syftar vi på den muntliga (eller skriftliga) skildring som ger av ett händelseförlopp. Händelseförloppet kan skildra både verkliga och fiktiva händelser, eller en blandning av båda. Berättelsen byggs upp av en rad konsekvenser, vilka ofta hänger ihop på ett logiskt sätt och som ofta avslutas med en viss ”poäng”, ett avslut med någon

form av höjdpunkt. (Czarniawska, 1999). Om en berättelse saknar poäng är den meningslös. En bra berättelse består av händelserna som representerar fakta, och poängen som representerar teorin (Czarniawska, 1999).

När vi talar om att hitta **andemeningen** i berättelserna syftar vi till de underliggande åsikter och motiv som vi finner i respondenternas berättelser genom att ”läsa mellan raderna”.

Eftersom vi har studerat hur konsekvenserna av datoriseringen har påverkat ledarskaprollerna inom organisationen anser vi att begreppet ”**ledarskap**” har en viktig betydelse för uppsatsen. Det finns oerhört många olika definitioner på begreppet ledarskap, bland annat definieras begreppet som det inflytande som en ledare utövar på en grupp människor, i vårt fall en grupp människor inom en organisation. Andra definierar ledarskap handlar om en förmåga som en ledare besitter, nämligen att kunna leda och styra människor. Enligt Lennér-Axelsson och Thydefors (2005) handlar ledarskap om socialt inflytande, och att det inte är först inflytandet har en utsträckning i tiden och sker i riktning som gemensamma eller formella mål, som det blir meningsfullt att betrakta en ledare i arbetssammanhang.

Ledarskap anses vara är en mycket värdefull förmåga som är viktig för att en organisation ska kunna nå maximal framgång.

Med begreppet **ledarskapsroll** syftar vi på de personer som har åtagit sig att utöva ledarskap inom organisationen. Anledningen till att vi använder begreppet ledarskapsroll är på grund av att de personer som utövar ledarskap nödvändigtvis inte behöver vara formella chefer som har som yrkesrollen att vara chef, utan ledarskapsroll kan vara en mer spontan uppgift.

Då ett av våra delmål i uppsatsen var att titta på hur kommunikationen bland ledarna har påverkats av datoriseringen, anser vi att **kommunikation** är ett viktigt begrepp. En av våra frågeställningar handlar om att titta på hur användningen av informationstekniska redskap, till exempel kommunikationssystem, intranät etc. påverkar ledarrollens kommunikation.

Med kommunikation menar vi när en grupp eller en person överför känslor, information, synpunkter, åsikter, idéer etc. till en annan person eller grupp. Det som överförs kan samlas under begreppet ”information” och med kommunikation syftar vi på den process då informationen förmedlas.

Jacob Thorsvik (2002, s 337) hävdar att intern kommunikation är en framgångsfaktor som det lönar sig för organisationer att behärska.

Med begreppet **datorisering** syftar vi på den process i vilken datorer och informationsteknik tar anspråk i allt fler moment, och i vårt fall syftar vi på datoriseringen inom arbetslivet. Detta är vår egen definition, vilken är präglad av de kurser vi läst i utbildningen.

3.3 Teorier i referensramen

Vi har gjort ett urval av litteratur som vi har använt, där samtliga har en koppling till den narrativa ansatsen som vi kommer att använda som grund när vi tillämpar vår narrativa bearbetning. Det föreföll oss då naturligt att först och främst använda Hayden White och Barbara Czarniawska som teoretiska referenser. Dessa är författare som har skrivit många böcker om organisation och det narrativa synsättet.

Enligt Barbara Czarniawska (1998) så följer händelser inte i någon logisk ordning, men när det däremot kommer till meningar så gör de det. Detta tycker vi passade bra in på hur vi hade tänkt utforma vår narrativa berättelse, då händelserna inte kan skrivas som de inträffar utan måste bearbetas till en sammanhängande text.

Narrativ kunskap består av erfarenheter som är uttryckta i berättelser, och det är med den utgångspunkten som vi säger att vi vill komma åt just dessa erfarenheter. För att kunna sammanställa dessa till en poängfylld berättelse, måste vi identifiera händelser och försöka få in dem i en intressant och sammanhängande text. "Once characters and a plot are in place, a story has been constructed" (Czarniawska, 2000 s. 16)). Det är alltså mycket viktigt att ha en så kallad "plot", det vill säga att man skriver med en "röd tråd" i texten, som därmed väcker läsarens intresse.

Angående ledarskapsdelen i uppsatsen, är den lite mer problematisk. Eftersom vi under våra ledarskapskurser har lärt oss att det inte går att sätta en definition på vad ledarskap är, har vi inte använt oss av någon litteratur för att försöka definiera ledarskap. Därför valde vi använda oss av den amerikanske filosofen Richard Rorty som vi har kommit i kontakt med under ledarskapskurserna. "Rorty är en av samtidens mest provokativa och inflytelserika tänkare och den mest namnkunnige företrädaren för den s.k. nypragmatismen", skriver bokförlagen Adlibris och Bokia om författaren (Adlibris, 2009 och Bokia, 2009). Rortys' bok "Kontingens, ironi och solidaritet" (1997), kommer att tillhöra en av de böcker som vi har refererat till och använt i denna uppsats.

Det vi främst kommer att anamma ur Richard Rortys' böcker handlar om metaforer. Metaforer har ett speciellt sätt att framställa saker och ting, och det är det som utmärker dem. Att förstå en metafor innebär att en föreställning av en mental bild. Rorty säger att ingen bokstavlig omformulering kan ersätta den insikt som det förutsättningslösa uppfattandet av en bild ger (Rorty, 1997). I vårt fall handlar det om att hålla metaforen ledarskap levande, att inte sätta en definition på begreppet.

Richard Rorty är även skeptisk till objektiv sanning och sanningsteorier, och förespråkar att det inte finns någon riktig sanning att finna "där ute" (Richard Rorty, 1997). Enligt Rorty består våra uppfattningar av verkligheten av språkliga konstruktioner, och någon sanning finns inte att hitta och därmed kan vi inte ge några absoluta svar. Sanning är ett inomspråkligt fenomen och Rorty förespråkar att skapa ett nytt språk, en ny vokabulär (Richard Rorty, 1997).

Vi vill därmed inte formulera en lösning eller något absolut svar om ämnet vi studerar, då även vi anser att något absolut svar eller absolut sanning inte går att finna. Vi vill snarare bidra med en ny vokabulär. Detta uppnås genom att formulera om den existerande

utsagan om ledarskap och dess påverkan av datoriseringen. Den nya vokabulären hjälper förhoppningsvis läsaren att se saken på ett nytt sätt.

Ur ett metodperspektiv är pragmatismen kännetecknande för den narrativa metoden. Detta innebär att saker och ting inte är sanna om de inte går att sätta in i ett verkligt sammanhang. Detta är en aspekt som vi måste vara medveten om när vi skriver på ett narrativt sätt, då verkligheten ”förfalskas” i och med texten som skrivs. Samtidigt som verkligheten inte kan exkluderas då en så verklighetsnära text som möjligt eftersträvas. Det finns dock en svårighet med detta, trots att en verklighetsnära bild skapas så har författare aldrig kopierat verkligheten utan bara skapat en spegelbild av verkligheten. Hayden White förespråkar att all historia också är metahistoria eller historiefilosofi (White, 1973). Han påstår att allt författarskap innehåller andra berättelser i någon form, då författaren alltid har gjort någon form av egen tolkning och skapat en egen förståelse. Därav är berättelserna narrativa och även poetiska. Berättelserna återger inte det förflutna i sig, men tolkningarna grundar sig på historiefilosofiska element, som även är narrativa och poetiska i sin form. Hur berättelserna redogör för ett historiskt händelseförlopp kan arrangeras och ordnas på olika sätt, vilka bidrar till skilda betydelser och tolkningar (White, 1973).

Hayden White (1987) skriver följande: ”orden står för världen, ord är symbol för världen” med vilket han menar att allt som vi skriver har genomgått en process i våra hjärnor, och blir i och med detta enbart symboler för verkligheten.

Språket har därmed blivit ett viktigt verktyg för att skapa mening och berättelser. Detta är ett verktyg som vi använder i författandet av uppsatsen, så att läsaren kan se på ämnet ur ett nytt perspektiv och göra nya tolkningar.

4. Svar från respondenterna

- ”Att stå under texten”

*I det här kapitlet använder vi den första delen i Hernadis modell (The hermeneutic triad) från tidigare metodkapitel, nämligen **beskrivning** av berättelser. Genom att beskriva berättelser höjer man upp aspekterna som uppstår vid tolkning och hjälper till att hitta andra lösningar (Eco, 1990).*

Detta innebär att vi återberättar de berättelser som sades under intervjuerna med respondenterna. Vi kommer att stå under texten och ständigt ställa oss själva frågan: Vad säger texten?

4.1 Intervju med ansvarig på tandvårdsklinik

Respondenten som vi har intervjuat är 55 år gammal och arbetar på Östra sjukhuset i Göteborg, på en specialklinik för tandvård. Hon är utbildad översköterska, men har huvudansvaret för kliniken där hon har jobbat i drygt tjugo år. Den enda som arbetar ovanför henne, är hennes egen chef, och hon arbetar som ansvarig för det administrativa arbetet och tar hand om kund – och patientkontakt.

Tandvården är ett område där datoriseringen har skett väldigt snabbt och det har skett jättestora förändringar inom en kort tidsperiod. Förr ansåg man att den dentala branschen till stor del var präglad av hantverk, medan den idag är datoriserad i mycket stor utsträckning.

Den patient som sätter sig ner i tandläkarstolen idag möts av högteknologiska IT-produkter, bland annat intraorala kameror, datorer och digital röntgenteknik. Respondenten förklarar att informationsteknikens genomslag inom tandvården ökar i form av digital röntgenteknik, elektroniska patientjournaler, e-post och påminnelser till patienterna via sms.

Tandvårdsjournal som är IT-stödd är helt införd i alla landsting, och även digital radiologi (röntgenteknik) är i många landsting införd eller under införande.

När hon började jobba så var tekniken inte i närheten av vad den är idag och hennes arbetsrutiner har förändrats väldigt mycket bara de senaste åren. Tekniken har inte bara förändrat, utan även skapat nya och tagit bort vissa arbetsuppgifter helt.

Arbetsrutinerna har främst förändrats genom att en stor del numera sköts med hjälp av informationsteknik. Patientjournaler, bokningar etc. sköts med hjälp av den nya tekniken, med stöd av en mängd olika system.

Man kan säga att man praktiskt sett har all information om en person samlad i en elektronisk journal, som innehåller röntgenbilder och behandlingar etc. Hon berättar att de nya journalerna är betydligt bättre än de gamla, då de innehåller mer information. De

är dessutom mycket enkla att hantera, man kan enkelt läsa, skriva ut och skicka vidare journalerna.

De nya journalerna förenklar överföringen av en patients journal och information, vid exempelvis ett eventuellt utbyte av tandläkare. Chanserna minskar att relevant och kritisk information skulle gå förlorad vid byte av personal. I de nya journalerna kan dessutom tandläkarna lägga till personlig information om patienten, vilket kan skapa en bättre patientrelation.

Respondenten arbetar en hel del framför en dator och många arbetsuppgifter kan numera skötas med hjälp av datorn. Detta är en stor förändring jämfört med tidigare år, då datorn bara var ett hjälpmedel, medan den nu har gått över till att dominera arbetsuppgifterna helt.

Ett annat område där det har skett en hel del förändringar är inom den teknik som berör instrument som används vid undersökningar och ingrepp på patienter. Där har det skett en stor utveckling och tekniken har bidragit med att en större mängd information kan nås vid undersökningar av patienter. Men detta innebär att en betydligt större mängd information måste tas om hand och användas vid undersökningen.

Respondenten anser att datoriseringen har gett upphov till en hel del fördelar, bland annat att införandet av informationstekniken har skapat vinster genom att förenkla administrationen och därmed skära ner på administrationskostnaderna. Många av uppgifterna sker numera elektroniskt, vilket gör att arbetet i många fall blir enklare och definitivt mer tidseffektivt. Den största fördelen med detta anser respondenten vara att de kan ägna mer tid åt andra aspekter, som personalvård samt att ge patienterna ännu bättre tandvård genom till exempel genom förbättrade patientrelationer.

Hon påpekar även en annan mycket relevant fördel, nämligen att tandvårdspersonalens och tandläkarnas arbetsmiljö har förbättrats, då den nya utrustningen innebär att personalen utsätts för mindre strålning. Att även röntgenbilderna har datoriserats gör det enklare för personalen att se hur patienten såg ut före, under och även efter behandling. Om det finns behov så kan bilderna enkelt skickas vidare via e-post till rätt specialist för att fråga om diagnosen. Trots att även den administrativa delen har effektiviserats väsentligt tack vare datoriseringen ligger det stora tekniska framsprånget när det gäller digital röntgen och fotografering, påpekar respondenten.

Internet har bidragit till kommunikationen har förbättrats mellan tandkliniker, tandvårdspersonal, laboratorium, leverantörer, försäkringsbolag och andra berörda parter. Det finns en mängd online-grupper och olika forum där tandläkare kan kommunicera och utbyta information. På Internet försvinner de geografiska begränsningar, vilket således innebär att tandläkare kan kommunicera med kollegor jorden runt och även dygnet runt. Detta har gjort att samtliga (åtminstone kommunala) tandvårdskliniker numera fungerar som en hel enhet, som kommunicerar och arbetar ihop när det behövs. Som en helhet är organisationen betydligt mer komplex nu, berättar respondenten.

Respondentens personliga åsikt är att datoriseringen främst har bidragit till fördelar inom organisationen.

Hon lyfter dock fram en negativ aspekt, vilket handlar om kunskapen kring den dentala röntgentekniken. Hon berättar att kvalitetssäkringen av digitala intraorala röntgensystem inte är tillräckligt utvecklad idag, och heller inte efterfrågad av Strålskyddsinstitutet (SSI).

De som utbildar sig till legitimerade läkare i Sverige har idag (sedan ett antal år tillbaka) utbildning i intraoral digital röntgen i sin grundutbildning, medan tandläkare med äldre utbildning skaffar sig utbildning inom digital röntgen av leverantören som levererar utrustningen.

Tekniken kräver alltså att användarna har tillräckligt med goda kunskaper för att kunna tillämpa tekniken på rätt sätt. För att kunna använda röntgenutrustningen för annan verksamhet än den intraorala röntgen krävs tilläggsutbildning inom panorama – och kefalografiteknik. All annan form av röntgenverksamhet inom tandvården får enbart utföras under ledning av en ansvarig specialist inom oral radiologi, vilken också ska granska samtliga bilder. En fysiker ska även ansvara för kvalitetssäkringen av röntgensystemet.

Ett omfattande fortbildningsutbud finns för tandläkare, denna är dock inte obligatorisk trots att diskussioner har förts om att införa en obligatorisk fortbildning för allmäntandläkare. Det finns även ett organiserat fortbildningsprogram för specialisttandläkare.

När det kommer till hennes roll som ledare så är den inte under lika stor förändring som andra rutiner, men förändringar har givetvis skett påpekar hon.

Hennes roll som ledare har hon haft i 8-9 år och denna har påverkats av tekniken en hel del. Den allra viktigaste biten i ledarskapet anser respondenten vara de möten och den personliga kontakten, som hon trots förändringar alltid försöker bibehålla. Kliniken är inte så stor, den har cirka åtta personer som arbetar där dagligen, varav fyra personer som hon svarar för. Hon har alltid haft en personlig kontakt med sina medarbetare och det är på detta sätt som hon vill bedriva sin ledarposition. Hon kommer inte att förändra detta synsätt på grund av att det finns en mängd ny teknik att tillgå. Det har visserligen försvunnit en del steg eller delmoment i kommunikationen mellan hennes och de anställda, men det viktigaste är kvar anser hon. Trots att kommunikationen har förändrats till en viss del så kommer oftast den information som behövs fram ändå, när hon kommunicerar med de anställda. Hon säger att även om tekniken har förändrats och påverkat kliniken en hel del så finns det problem i verksamheten idag som även fanns för 5-7 år sedan.

Respondenten är klar och tydlig när det gäller att berätta om sitt ledarskap, och hur viktigt det är att inte påverkas alltför mycket av datoriseringen och den ständiga utvecklingen. Gör jag det så finner jag ingen stabilitet som ledare, uttrycker hon sig. Det gäller att hitta något slags mellanting mellan att bevara det som var bra från de gamla sätten, samtidigt som nya tillvägagångssätt och verktyg tas in. Det mesta handlar om att kompromissa, vi kan inte ta in allt nytt bara för att det är nytt, säger respondenten. Det finns ingen möjlighet att ha det senaste när det gäller allt.

Dessutom måste organisationerna ha tålamod vid införandet av nya tekniker, fortsätter respondenten berätta. Ibland verkar det som om den högsta ledningen förväntar sig att organisationen ska anpassa sig mycket snabbare än vad som egentligen är realistiskt,

vilket kan skapa konflikt mellan parterna. I värsta fall kan detta leda till att personalen nästan medvetet vägrar att ta till sig tekniken, och anpassningen tar längre tid än vanligt.

Sammanfattningsvis kan vi säga att tandvården är ett område där det har skett stora förändringar i och med IT-utvecklingen. Tandvården har gått från att vara präglad av hantverk, medan den idag är oerhört datoriserad. Patienten som sätter sig i tandläkarstolen idag möts av en mängd olika tekniker.

Respondentens arbetssätt har ändrats avsevärt, då många av arbetsuppgifterna idag sköts med hjälp av datorer. Datoriseringen har medfört många fördelar, både för personalen och för patienterna, trots att tekniken inte alltid är helt problemfri.

Hon anser att det som ledare är viktigt att kompromissa, att ta in en del nytt samtidigt som man bevarar en del av det gamla. Respondenten har valt att behålla vissa attribut som hon anser vara viktiga för sin ledarskapsfilosofi, exempelvis den personliga kommunikationen.

4.2 Intervju med personalansvarig på IT-företag

Vår respondent har en kandidatexamen i dataekonomi samt har studerat ett antal kurser fristående systemutvecklingskurser på högskolenivå.

Han har tidigare jobbat på Kongo Mekaniska AB, ett produktionsbolag som tillverkar vagnar av olika slag i plåt, både inom sjukvård och privat sektor. Numera arbetar han på Logica, vilket han har gjort i 5-6 år. Han har som uppgift att vara personalansvarig inom affärssystemet Navision, vilket innebär att han är ansvarig för den personal som arbetar med Navision. Hans huvuduppgifter handlar mycket om medarbetaransvar; så som till exempel kompetensutveckling, medarbetarens framtida mål, beläggningsansvar (se till att de har arbete) för samtliga utvecklare i Göteborg, personalfrågor, administration av fakturor, konsulttimmar etc.

Logica är ett företag som ligger relativt långt fram när det gäller att utnyttja den IT-teknik som finns att tillgå. Detta är något som märks tydligt i respondentens vardag då han själv säger att han ibland känner att han drunknar i alla informationssystemen. Internet har definitivt bidragit till att förändra hans situation i arbetslivet, då de flesta systemen och kommunikationsverktygen som organisationen använder är Internet-baserade.

När vi går in på ämnet datorisering, och hur IT-utvecklingen har påverkat hans ledarskap inom organisationen börjar respondenten att berätta om en förändring inom organisationen som pågår just för tillfället. Organisationsförändringen har flera syften, det huvudsakliga är att ledningen vill göra Logica till ett mer "enat" företag, berättar respondenten. Men en av de stora anledningarna till varför de vill förändra är just på grund av att Logica som organisation vill anpassa sig efter den teknik och utveckling inom IT som råder just idag. Eftersom Logica är ett IT-företag är det särskilt viktigt för oss att vi hänger med i teknikens ständiga förändringar och nyheter. Vi måste hålla oss i framkant när det gäller sådant, annars väljer kunderna andra företag, berättar respondenten.

Omorganiseringen som pågår sätter definitivt mitt ledarskap på prov, säger han samtidigt som han ler och verkar tycka att det är roligt med nya utmaningar. Jag lär sig oerhört mycket under organisationsförändringar, mycket som jag kan ha nytta av i framtida situationer när jag ska utöva mitt ledarskap, påpekar respondenten.

Hans roll i förändringen handlar om att förmedla och informera organisationen om den omorganisation som ledningen har tänkt genomföra och hur de vill att den ”nya” organisationen ska se ut. Information ska förmedlas angående vilka positioner som har tillkommit/försvunnit, verksamhetens nya mål, teamets gemensamma mål i förhållande till verksamhetens huvudmål. Hans roll är alltså att fungera som en slags länk mellan ledning och underavdelningar på Logica.

Anledningen till att det behövs en sådan roll, en mellanlänk, är på grund av att organisationen har växt i omfattning, förklarar respondenten. Även om den inte har växt oerhört mycket i storlek, så har den växt på andra sätt. Ledningen finns numera utspridd över hela världen, vilket definitivt har påverkat hans roll som ledare. Förut hade inte en sådan typ av ledare varit nödvändig, men komplexiteten gör att ledare som fungerar som mellanlänk är nödvändiga.

Det är det som är skillnaden mellan nu och då, förklarar respondenten. Numera fungerar en modern ledare mer som en slags guide, där ledarna ger råd och styr sina medarbetare åt ett visst håll eller försöker få dem att jobba på ett sätt som överensstämmer med organisationens tankesätt och mål. Tankegångarna kring att ledarna ska vara expert inom området har försvunnit med tiden, mycket på grund av datoriseringens påverkan.

Datoriseringen har bidragit till att många organisationer har blivit större och mer svårhanterliga när det gäller komplexitet, vilket har gjort att ledarna nu för tiden ska ha andra egenskaper och utöva ledarskap på ett sätt som skiljer sig från tidigare sätt. När organisationerna dessutom växer är det orealistiskt att en ledare fortfarande ska vara expert på alla områden.

Det är bland annat på detta sätt som datoriseringen har påverkat ledarrollen, och därmed hans egen ledarroll, sammanfattar respondenten.

Det är nu hans uppgift att informera personalen om hur organisationen ska anpassa sig för att bäst bemöta de förändringar som sker inom IT-utvecklingen. Detta är inte alltid det lättaste, påpekar respondenten, då samtliga av personalen inte alltid har en positiv inställning till förändringar. Många gånger tycker personalen att det är bra som det är, och är något rädda för förändringar. I vissa fall känner de förmodligen på detta vis på grund av att de känner rädsla att de inte har rätt kompetens för att hantera de nya teknikerna, berättar respondenten. Han har förståelse för att personalen är rädda om sina jobb, men samtidigt så påverkas deras negativa inställning hans ledarskap och hans arbetsuppgift att informera om förändringen. Det blir jag som får ”agera bollplank”, berättar respondenten, eftersom det är han som fungerar som länken mellan ledning och personal på Logica.

Respondenten anser att mycket ligger i hur individen tänker i detta läge, hur personalen bemöter de olika hjälpmedlen som finns i företaget. Han säger sig kunnat utläsa olika typer av individer bland hans medarbetare när det kommer till hur man bemöter nya rutiner, system, verktyg eller vad du nu kan vara som innebär förändring för

medarbetarna. Dels har vi typen som förlitar sig helt på att tekniken eller att verktygen ska göra vad de är till för, och de har en något naiv bild av att tekniken kommer att lösa problem. Denna typ ser inte helheten i saker som berör företaget, berättar respondenten, och har det ofta väldigt svårt när nya rutiner kommer in, eller om ett nytt system ska ersätta ett annat.

Sedan har vi en annan typ som har ett något bredare perspektiv på tekniken. De ser syftet med sakerna som finns i verksamheten och inte bara stirrar sig blinda på hur systemet ska klara den nästkommande uppgiften. Andra är mer rädda för att släppa in nya tekniker, och håller gärna fast vid de gamla.

Vid en förändring inom organisationen som nu Logica genomgår så är det mycket enklare att vara ledare för den typen av medarbetare som är villig att pröva något nytt. Alltför ofta går respondentens energi till att forma de andras tankesätt och för att få dem att se förändringen positivt och så att de inte fokuserar på att förändringen kommer att innebära en alltför stor omställning för dem.

Han påpekar dock att alla typer är viktiga då de bidrar med olika egenskaper.

Precis i början när organisationsförändringen skulle sättas igång, visste ingen förutom ledningen vad som vad som var på gång. Med ledningen menar han Sverigecheferna inom de olika områdena samt VD och styrelse (som huvudsakligen sitter i England). Informationen kom ut i sista stund, och överraskade många (inklusive respondenten själv), då övriga organisationen inte visste om vad som planerades.

Så det är inte bara datoriseringen som påverkar mitt ledarskap, påpekar respondenten, utan även den högsta ledningen sätt att styra påverkar väldigt starkt. Ledningen hade exempelvis kunnat informera mig om organisationsförändringen i ett mycket tidigare skede, påpekar han. ”Det är inte lätt för mig att agera ledare och informatör om en organisationsförändring som jag vet lika lite om som den övriga personalen.”

Respondenten tror att ledningens syfte med planeringen var att lösa de problem som fanns, till exempel så fanns det allt för många system och olika verktyg som användes i företaget, vilket ledde till förseningar och mycket missförstånd inom själva organisationen också. Så datoriseringen har inte enbart bidragit med fördelar, påpekar han. För många system och verktyg kan leda till förvirring och oreda inom en organisation, vilket var precis vad som hade skett i deras fall.

Att det ibland blir en stor förvirring kring alla verktyg och system är inget han har svårt att förstå, då han själv varit väldigt frustrerad vid många tillfällen på teknikens alla fallgropar. Det gäller att hitta en bra balans, berättar han, och det är precis det organisationen vill åstadkomma med den här organisationsförändringen.

Ett annat syfte med förändringen är att ledningen vill visa ett gemensamt ansikte ut mot kunderna, att visa att Logica är ett enat företag. Och även för att effektivisera kostnaderna samt skapa konkurrenskraft gentemot andra konkurrenter.

Att tjäna pengar är förmodligen det mest drivande argumentet till en organisationsförändring, även om detta inte alltid är det uttalade argumentet.

Organisationen vill öka tillväxten då konkurrenterna växer med snabb fart. I Sverige är

Logica marknadsledande, men organisationen har dålig tillväxt. Och en viss oro finns inom organisationen, att inte tappa de andelar som finns att ta på marknaden. Just nu är Logica störst och det är inte lätt att växa så mycket på annat sätt än att köpa upp mindre företag som redan har marknadsandelar färdiga.

Han berättar om ett problem som fanns i företaget innan förändringen sattes i verk, nämligen att ledningen ansåg att Logica var ett för ”splittrat” företag i många avseenden, bland annat det tekniska avseendet. Att organisationen inte fungerade som ett Logica i många fall gentemot kunden. Vilket märktes tydligt hos kunden när stor förvirring uppstod i vissa fall. Främst var de för att Logica arbetade utifrån olika grupper inom företaget som gjorde att kunden inte visste vem man skulle vända sig till.

Ledningen ville med hjälp av den planerade organisationsförändringen lösa detta problem, de ville göra Logica ett mer ”enat” företag. De skulle helt enkelt visa ett gemensamt ansikte gentemot kunderna.

Respondenten berättar att han fick e-post från Sverigechefen, där en presentation bifogades, som han och övriga personalansvariga skulle ta upp och gå igenom med medarbetarna. Presentationen handlade om hur grupperna ser ut och vilka medarbetare som tillhör vilket kontor. Ledningen visade med hjälp av presentationen en slags ”saga”, som beskrev vart verksamheten befann sig i nuläget och vart organisationen ville hamna (målet). Detta fick de personalansvariga gå igenom med medarbetarna, vilket togs emot med blandade känslor och åsikter. Många reagerade på så vis att de inte förstod eftersom det kändes väldigt abstrakt, och på en så hög nivå att de inte kunde relatera det till sitt eget arbete.

Han påpekar att det är mycket svårt att agera ledare och försöka vara den som står till svars för förändringar som personalen har svårt att relatera till sitt eget arbete. Det uppstår en hel del känslor i sådana situationer, berättar respondenten.

Att försöka hitta balansen mellan olika typer individer, har varit det största testet på hans ledaregenskaper anser han själv. Mycket handlar om att prioritera rätt och våga fatta beslut som kanske inte alltid uppskattas av alla, men som är nödvändiga. Han menar på att han träffat allt för många chefer och personer i ledar positioner där han har fått känslan att de spelar ledare istället för att verkligen vara en. Detta är något som följt med hans tänkesätt när de kommer till hur han vill agera i situationer där ledarskapsegenskaper krävs, och även hur han vill bli uppfattad och tolkad som ledare av sin omgivning.

Andra komplikationerna som dök upp under förändringsprocessen var svårigheterna att förmedla ledningens önskemål och visioner, då dessa var för abstrakta och för svåra att relatera till det dagliga arbetet, längre ner i organisationen. Informationen var skriven på ett obegripligt språk utifrån de anställdas perspektiv, i den mening att det inte relaterade till något som fanns med i deras dagliga arbete. Detta gav respondenten en uppgift som han inte var säker på hur han skulle hantera till en början. Detta är återigen ett exempel på hur hans ledarskap påverkas av ledningens sätt att styra organisationen. Det hade underlättat betydligt om han hade fått information som var mer lättförståelig och om mål och visioner inte var alltför abstrakt beskrivna.

Ett annat vanligt problem är att ledningen ofta har uppfattningen om att införandet av nya

tekniker och hjälpmedel ska gå till helt smärtfritt, vilket tyvärr är orealistiskt, berättar respondenten.

För att lyckas med sin arbetsuppgift i organisationsförändringen började han tänka på hur han själv hade velat få det presenterat, om han var i sina medarbetares situation. Detta underlättade arbetet markant. När han väl utgick utifrån detta perspektiv så blev hans nya ledarposition lite mer hanterlig. Organisationsförändringen är ännu inte avslutad. Om den kommer att uppfylla ledningens mål återstår att se, säger respondenten och ler.

Respondenten måste ständigt anpassa sitt ledarskap, både efter datoriseringen och efter ledningen sätt att styra organisationen. Han berättar att hans ledarstil även påverkas av hur organisationen ser ut. Att organisationen idag ser på individen som en tillgång gör att mer ansvar delegeras ut till personalen. Detta påverkar hans ledningssätt, då hans huvuduppgift blir att hjälpa personalen och leda dem i rätt riktning snarare än att stå och granska deras arbete över axeln.

Trots dessa ständiga anpassningar och förändringar försöker han bibehålla sin ursprungliga ledarstil och syn på ledarskap. Han har alltid trott på en vis ledarskapsfilosofi som representeras av vissa aspekter som han tagit med sig i hans tidigare erfarenheter. Han menar på att all kontakt han har haft med chefer och ledare under sina år men även dels under sin utbildning, är vad som har format hans syn på vad bra ledarskap är. Han påpekar även att det också gett honom en klar bild av vad han anser vara dåligt ledarskap, vilket är minst lika viktigt att ta till sig när man själv ska föra vidare ett ledarskap som man tror på.

Trots svårigheter har han alltid försökt hålla fast vid sin ledarskapsfilosofi. Jag försöker alltid att hålla mig lugn och vara en så rättvis ledare som möjligt, säger respondenten. De personliga mötena med mina anställda har jag trots nya kommunikationsverktyg valt att behålla. Jag anser att kroppsspråket är minst lika viktigt än det som faktiskt sägs. De personliga mötena är för mig viktiga hjälpmedel när jag utövar mitt ledarskap, uttrycker sig respondenten.

Sammanfattningsvis har tekniken haft en stor roll i hans arbete på Logica, från första dagen han började. Han säger att han känner sig hemma i de olika miljöerna som finns, trots att det ibland kan kännas att de har oerhört många olika system och program. Han påpekar samtidigt att han är långt ifrån färdiglärd och tror inte han kommer bli det heller. Efter som det hela tiden kommer att komma nya informationssystem som är bättre än sina tidigare versioner eller varianter. Men vi kan fortfarande bli bättre på att hantera förändringarna och anpassa oss till situationen som den är, påpekar respondenten. Vi får inte fastna i vissa verktyg och system, för då blir övergången till något nytt så mycket svårare att hantera. Man måste alltid vara mottaglig för det nya, avslutar respondenten glatt.

4.3 Intervju med Projektledare

Vi har intervjuat en projektledare som arbetar på Telia, där han innehar en roll som projektledare för olika projekt som är i gång. Storleken på projekten varierar ständigt och även innehållet i de olika projekten är ständigt olika. Som bakgrund har vår respondent läst samhäll med inriktning ekonomi på gymnasienivå och en fyraårig systemvetarutbildning i Lund samt en tvåårig utbildning om projektledning.

Rollen som projektledare har han haft nu i nästan fyra års tid och han trivs väldigt bra med sitt jobb. Det är ett väldigt varierande jobb med mycket personliga relationer som måste hanteras och det passar hans typ av personlighet bra. Att ständigt ställas inför nya utmaningar på olika plan motiverar honom, att han hela tiden måste hitta nya lösningar på de ständigt varierande problemen som uppstår när projekt ska utföras. Det är många viljor och åsikter inom projekt som man ska ta hänsyn till, men i slutändan så är det ändå jag som har ansvaret för resultatet, berättar respondenten. Så det gäller att inte lyssna för mycket heller, säger han. Det gäller att hitta en balans mellan chefsrollen i projektet och som en i gänget där man pratar man projektdeltagarna fritt. Denna balans tycker han att han har lyckats hitta betydligt oftare nu när han har mer erfarenhet av sin roll som projektledare.

I jämförelse till sina egna ledare han har haft under sina år, ser han sig som en modern chef. Hans tidigare chefer agerade på ett annorlunda sätt i många avseenden, och av de situationer som han har bra erfarenheter av har han tagit med sig och försökt efterlikna i liknande situationer. Han säger att han ofta tänker tillbaka på de olika ledarskapsstilar som han själv har råkat ut för, och utgår ifrån dessa när han själv utövar sitt ledarskap. Både positiva och negativa erfarenheter används, de positiva försöker han ibland efterlikna medan han försöker undvika de negativa ledarskapsstilarna. Respondenten förklarar att rollen som ledare är mycket viktig inom organisationer, men att det samtidigt råder en viss "hysteri" kring ledarskap just nu. Detta gör att organisationerna många gånger förväntar sig mycket från ledarna, vilket ställer högra krav på dem och kan innebära en viss stress.

Även när respondenten talar om sitt ledarskap, talar han om att hitta en slags medelväg. Att våga ta sina egna beslut, men inte vara rädd att ta efter någon som gjort det bra innan dig. Detta tankesätt är något han även försöker föra över på sina medarbetare i projekten. Att våga lita på sin kompetens och våga ta egna beslut när det behövs, och även våga fråga om hjälp i svårare situationer där man känner att inte det finns mer kunnigt folk. Det är inte alls ovanligt att folk är rädda att fråga om hjälp, säger han. Och han tror att detta beror på nivån de arbetar på, att alla vill visa sig själva som duktiga och kunniga medarbetare. Att det ofta känns som en tävling där man ska prestera för att bli sedd och erkänd. Denna konkurrens är väldigt positiv att ha i en organisation om den utnyttjas på rätt sätt och inte blir till en individuell tävling där personalen börjar arbeta mot varandra.

Angående datoriseringen, har respondentens arbetssätt påverkats till en viss del, förändringarna har dock skett så pass sakta och under så lång tid att han inte kan betrakta

dem som särskilt drastiska.

Hans arbets sätt har givetvis påverkats av datoriseringen, men något revolutionerande som har vänt upp och ner på hans tro på ledarskapet eller hur man bedriver projekt har han inte märkt av ännu. Tillförandet av nya tekniker har underlättat i vissa situationer inom projektarbetet. Den största skillnaden är numera hur man kommunicerar inom projekt, berättar respondenten. Där har det kommit en del informationssystem som har underlättat informationsprocessen mellan deltagarna inom projektet, men även mellan projekt och omvärlden, det vill säga ledning, kunderna och andra inblandade parter. Ledningen har med hjälp av de nya verktygen större kontroll på vad som händer och sker i de olika projekten.

Tekniken hjälper projektgruppen att lättare synkronisera vad som har gjorts inom projektet, och samtliga gruppmedlemmar får tillgång till det material som krävs.

Kommunikationen har förbättrats med hjälp av tekniken, berättar respondenten. Vi kan fortfarande kommunicera på det gamla hederliga sättet, via projektmöten och personliga samtal samtidigt som vi har tillgång till den nya teknikens kommunikationsmöjligheter, berättar respondenten.

De kommunikationsverktyg som används i arbetet varierar, det används allt ifrån e-post och särskilda videokonferenstekniker till tekniska plattformar där projektmaterial laddas upp och blir tillgänglig för alla projektdeltagare.

Trots att nya kommunikationshjälpmedel har tillkommit tycker respondenten att de anställda ändå har förstått relevansen i att förmedla den viktigaste informationen på ett mer personligt och fysiskt sätt, till exempel under ett möte.

Men tekniken har inte alltid varit vår vän säger han efteråt, och minns situationer där ny teknik som implementerats ställt till det rejält och orsakat förseningar i projekt. Ibland är det så populärt att använda ny teknik och de senaste verktygen så att man glömmer bort vad som verkligen ska göras i projektet. Och när en situation uppstår där tekniken inte underlättar längre utan enbart tar längre tid på grund av okunskap och brist på erfarenhet, så ställs ens ledarskap verkligen på prov. För då riktas oftast kritiken uppåt i leden säger han. När medarbetarna blir frustrerade över att de inte förstår eller inte är kapabla att hantera tekniken så är det oftast ledarens fel, säger han med ett leende på läpparna.

Han påpekar att det är oerhört viktigt som projektledare att inte påverkas alltför mycket av omständigheterna, exempelvis vilken teknik som ska användas för att genomföra projektet. Vid fokusering på andra saker blir det lätt att projektets huvudsakliga mål glöms bort, och uppnås inte målet så anses projektet vara misslyckat. Vilka medel som används för att genomföra projektet är egentligen inte så viktigt, det viktigaste är att projektledaren håller ihop projektgruppen och se till att kommunikationen fungerar som den ska.

Företaget han arbetar för anser han ligger i framkant när det gäller att hänga med i IT-utvecklingen. Hans uppfattning är att organisationen har funnit en väldigt stabil position i förhållande till marknaden. Nya tekniker som kommer till företaget är många gånger redan beprövade och det innebär en viss fördel, då chansen att misslyckas med tekniken minskar.

Men det är långt ifrån en garanti att den nya tekniken som implementeras kommer att vara lyckad och passa till den organisation eller den specifika avdelning där tekniken ska implementeras. Detta har han fått erfara vid ett flertal gånger och frustrationen som uppstår när ett nytt system havererar eller ett verktyg inte kan säkerhetsställa resultat är lika jobbig varje gång.

När vi frågar om han anser att kunskapen för att hantera de nya teknikerna finns i företaget så anser han att organisationen oftast har den rätta kompetensen. Fast ibland händer det rätta kunskapen inte finns inom företaget just vid tillfället, men detta kan snabbt rättas till genom att personalen får gå utbildningar och lära sig om de nya teknikerna.

Men alla sköter sig som förväntat, de flesta har en positivt bemötande attityd till den tekniska utvecklingen det är inte ofta teknikerna ställer till större problem bland de anställda.

Han påpekar att det är betydligt svårare att styra projektet och utöva sitt ledarskap en ny teknik som inte är fullt bekant ska användas. Ofta är det på grund av tidsbrist som gör att vi inte riktigt får ”kläm” på vissa saker i den nya tekniken. Men allt som oftast så har den nya tekniken ett syfte att fylla, och vid fokusering på det huvudsakliga syftet med tekniken brukar problemen utebli. Att ständigt återgå till det huvudsakliga syftet är ett arbetssätt som ledningen förespråkar, och de ser gärna att vi arbetar med detta tänk över hela organisationen.

Respondenten anser att ledningen har lyckats relativt bra med att kommunicera ut detta tänk till de anställda, trots att de vid ett antal gånger innan har misslyckats att få fram sitt budskap. Om misslyckandena beror på att kommunikationsmetoden har brister eller om det är de anställda inte är tillräckligt uppmärksamma i vissa avseenden låter han vara osagt. Men att det finns förbättringsåtgärder som bör göras när det gäller den interna kommunikationen är han tydlig med.

Vad som behöver förbättras är en lite svårare fråga att svara på, självklart är alltid ett effektivare kommunikationssätt välkommet. Ett av de stora problemen är att det ofta försvinner en viss mängd av information när den förs vidare i företaget, på grund av att informationen ska passera så många steg.

Sammanfattningsvis har projektledarens arbetssätt påverkats till en viss del av datoriseringen. Han anser dock att förändringarna har skett under så lång tid att han inte kan betrakta dem som drastiska.

De nya teknikerna är oftast till stor hjälp när de ska genomföra sina projekt, då de kan kommunicera lättare och synkronisera projektet medlemmar emellan. Ibland uppstår det en viss problematik med de nya teknikerna då det är svårt att styra projekt och utöva ledarskap med en ny och obekant teknik. Han påpekar att det som projektledare är viktigt att inte haka upp sig på vilken teknik som ska användas för att genomföra projektet. Trots datoriseringen hänger respondenten kvar vid sin ledarfilosofi som han har byggt upp under sina år.

5. Analys av intervjuer - "Att stå över texten"

*I det här kapitlet används den andra delen i Hernadis modell (The hermeneutic triad) från tidigare metodkapitel, nämligen **förklaring** av berättelser. Att använda sig av förklaring av berättelser innebär att man tillämpar så kallad kritisk eller semiotisk läsning (Eco 1990), vilket innebär att man står över texten och ständigt ställer frågan "Varför säger texten så?"*

Vi tänker alltså förklara respondenternas berättelser på ett mer kritiskt och granskande tillvägagångssätt.

5.1 Datoriseringens påverkan på ledarnas arbetssätt

Att datoriseringen har påverkat respondenternas arbetssätt och organisationerna som de arbetar i är samtliga respondenter överens om. I hur stor utsträckning som datoriseringen har påverkat är dock något varierande.

På specialistkliniken för tandvård på Östra Sjukhuset i Göteborg har datoriseringen inneburit drastiska förändringar, nästintill samtliga arbetsuppgifter och processer inom kliniken har gått från att skötas manuellt till att numera skötas med hjälp av datorer och den nya tekniken. Hon berättar att nästan samtliga tandvårdskliniker i Sverige är oerhört datoriserade, och patienterna på tandvårdsklinikerna möts av högteknologiska IT-produkter som digital röntgenteknik, digitala patientjournaler, intraorala kameror och datorer. Ur ett långsiktigt perspektiv sammanfattar hon utvecklingen med att säga att synen på tandvård har gått från att vara präglad av hantverk, medan den idag är datoriserad i mycket stor utsträckning.

På Telia och Logica har arbetssätten inte förändrats lika drastiskt, där har datoriseringen mer bidragit till att de nya teknikerna finns tillgängliga som hjälpmedel för att genomföra olika arbetsuppgifter och projekt. Datoriseringen hjälper till att effektivisera vissa arbetsuppgifter, främst kommunikationen, men även andra arbetsuppgifter där hanteringen har gått från att vara manuell till att hanteras med hjälp av datorer. Vi får intrycket att respondenterna talar mycket fritt om hur de påverkas av datoriseringen, det verkar inte finnas något dolt budskap i vad de säger i just den aspekten.

Samtliga respondenter är medvetna om hur omvärlden ständigt förändras, och enligt vår uppfattning verkar de acceptera läget. De verkar göra sitt bästa för att göra någonting bra av situationen och försöka utnyttja de positiva aspekter som tekniken faktiskt för med sig.

5.1.1 Fördelar med datoriseringen

På specialistvårdskliniken på Östra Sjukhuset i Göteborg har datoriseringen bidragit till en hel del fördelar. De främsta fördelarna med den tekniska utvecklingen är att patientjournaler och bokningar sköts elektroniskt. Detta har underlättat det administrativa arbetet en hel del, och de har kunnat skära ner på de administrativa kostnaderna. Att ha elektroniska patientjournaler har gjort att all information om en patient finns samlad på

ett och samma ställe, och informationen kan enkelt skickas vidare till berörda parter. Detta leder till den främsta fördelen, nämligen att patienten i slutändan får bättre tandvård. Patientinformationen kan skickas vidare till rätt specialist för att få en så säker diagnos som möjligt och eftersom personalen inte behöver lägga lika mycket tid på det administrativa arbetet kan de fokusera på att förbättra kundvården genom exempelvis förbättrade kundrelationer.

Andra fördelar som datoriseringen har bidragit med är att arbetsmiljön för tandvårdspersonalen har förbättrats, då den nya röntgenutrustningen utger lägre strålning. Respondenten berättar ingående om fördelarna med tekniken, och vi får känslan av att hon tycker att fördelarna med datoriseringen väger tyngre än nackdelarna.

På Telia har datoriseringen underlättat respondentens roll som projektledare för olika projekt. Men alla projekt på något sätt skiljer sig från varandra, så de fördelar som innebär för ett projekt kan vara nackdelar i ett annat.

De främsta delarna med tekniken som rör projektutförandet är att det numera finns program som gör att alla i projektgruppen har direkt tillgång till det material som har med projektet att göra. På det sättet blir projektgruppen med synkroniserad, alla vet om vad det är som har gjorts och vad som är kvar att göra. Även ledningen kan hålla koll på vad som sker i projektet för närvarande. Tekniken har även gjort att de kommunicerar på nya sätt.

Även respondenten på Logica verkar dela åsikten om att fördelarna är många med datoriseringen och berättar engagerat om dess positiva effekter.

Sammanfattningsvis verkar samtliga respondenter tycka att datoriseringens påverkan på deras organisationer främst har bidragit med fördelar, men att tekniken inte alltid har varit helt problemfri.

5.1.2 Nackdelar med datoriseringen

Att datoriseringen inte bara medför positiva effekter är uppenbart, dock har nackdelarna varierat en del mellan respondenterna och deras arbetsplatser. I intervjuerna framkommer det tydligt att organisationerna gör allt för att hänga med i utvecklingen kring IT och vill visa sig i framkant när det gäller den tekniska utvecklingen. Men detta kan docka leda till komplikationer för organisationerna.

Vi får uppfattningen om att informationstekniska hjälpmedel, så som intranät och andra plattformar verkar vara symbol för en modern och framgångsrik organisation, för status och expertis, och rationellt ledarskap. Det finns tendenser i respondenternas berättelser som visar det ibland glöms bort av att ifrågasätta det reella behovet av tekniken.

Att företagen idag vill bli uppfattade på detta sätt gör att de ibland glömmar av de grundläggande syftena med implementeringen av nytta och fräscha IT-system, vilka oftast handlar om att främja och effektivisera verksamheten och därigenom få bättre konkurrenskraft.

När företagen agerar på detta sätt, det vill säga förnyar verksamhetens IT-relaterade processer med syfte att det ska ”se bra ut utifrån” finns det risk att det uppstår negativa komplikationer som kan drabba organisationen.

I några fall har organisationer implementerat in de senaste informationssystemen och dylikt, utan att egentligen ha kunskapen att hentera dem. Detta har de ibland upptäckt när det är för sent, och organisationerna får då lägga ut stora summor på att utbilda personal eller ta in kunnigare medarbetare.

Vid införande av nya informationssystem innebär detta ofta att det tillkommer en stor mängd information, och denna information måste hanteras. Detta kan vara en farlig fälla, om inte all information hanteras finns det en stor risk att en del av den förloras. Ett bra exempel på detta är tandvården, där den nya tekniken bidrar till en betydligt större mängd information om patientens tänder. Denna information får absolut inte förloras, då den kan drabba patienten och dess vård på allvarliga sätt.

Ett annat problem är att personalen ibland inte är villiga att vill släppa de gamla systemen, förrän de nya systemen har satts i rutin och bevisligen fungerar. Detta gör att organisationerna ibland har en mängd likartade system som alla fyller sin funktion, vilket kan göra arbetet svårhanterlig. Det blir dessutom svårt för ledarna när de bemöter motstånd bland personalen när nya tekniken ska införas.

Respondenterna från Telia och Logica beskriver nackdelarna väldigt ingående, och vi får känslan att det finns ett visst missnöje som inte riktigt kommer fram fullt ut i deras berättelser.

Trots att respondenterna har nämnt en hel del nackdelar så har vi sett en tendens att de inte vill ge några specifika personer skulden. Stundtals får vi känslan av att de känner ett visst ansvar gentemot sina kollegor och medarbetare, och att de vid vissa känsliga frågor väljer att försköna berättelserna något. Ibland skyller de visserligen vissa problem på exempelvis den högsta ledningen, men skyller sällan på specifika personer i ledningen utan talar hellre om ledningen som en helhet.

5.2 Kommunikationen

Kommunikation mellan människor vet vi alla hur viktigt den är och hur mycket vi behöver den. I en organisation är den minst lika viktigt och vi har svårt att se ett företag som de som vi har tittat närmare på, klarar sig utan en fungerande dialog mellan de anställda, ledningen och andra berörda parter.

5.2.1 Intern kommunikationen på företagen

När det gäller hur företagen kommunicerar med varandra inom organisationen är det inte så stora skillnader företagen emellan. De vanligaste kommunikationssätten är e-post och muntlig kommunikation, trots att organisationerna satsar stora summor på nya och fräscha informationssystem som ska främja kommunikationen. Dessa system, som titt som tätt implementeras i verksamheterna, bidrar allt som oftast till en förbättring i verksamheten i många avseenden, men enligt respondenterna är det mycket vanligt att man faller tillbaka till de gamla kommunikationssätten till slut ändå.

När vi tog upp kommunikation som ämne i intervjuerna märktes det tydligt att respondenterna tyckte att detta var en mycket viktig aspekt, framför allt inom ledarskap.

Detta verkade vara något som de alla tre värdesätter högt och som måste fungera relativt problemfritt för att kunna utöva ledarskap.

Ny teknik innebär inte bara förbättringar, utan i många fall är de en relativt lång väg från att systemen implementeras till att de fungerar som det är tänkt. I många fall har respondenterna varit besvikna på ledningens naiva syn på vissa moment när de kommer till just implementeringen av nya system, exempelvis kommunikationssystem. Ledningen förväntar sig ibland att personal och inblandande ska anpassa sig i en snabbare takt än vad som anses realistiskt bland personalen, vilket kan skapa en viss konflikt.

Detta verkar ibland även skapat en motsatt effekt, där personalen nästan demonstrativt inte velat lära sig nya system, som även kan innebära nya rutiner. Detta skapar svårigheter för oss ledare som ofta står emellan den högsta ledningen och den övriga personalen, berättar en av respondenterna.

Att det finns ett visst missnöje är ingenting som respondenterna sticker under stolen med, och en stor del av missnöjet verkar bero på att den högsta ledningen ställer höga förväntningar på övriga organisationen.

Det har försvunnit många delar i kommunikationen på företagen, i och med teknikens utveckling. Många gånger ersätts de vanliga fysiska samtalen med kommunikation via e-post och andra hjälpmedel. Denna omställning har inte varit helt smärtfri för alla våra respondenter, då det ofta innebär en viss problematik när nytt ska läras in och gammalt ska tas bort.

Många av våra respondenter har upplevt svårigheter och en viss problematik, då medarbetare i många fall har svårt att släppa taget om inbitna rutiner och informationssystem. Denna mentalitet som ställer till problem för företaget i framtiden också, då den negativa inställningen till förändring smittar av sig då de på medarbetare. Den negativa inställningen följer med de nya systemen eller rutinerna som implementeras.

Trots viss problematik tolkar vi det som att respondenterna har full förståelse för att kommunikationsverktygen varierar i och med teknikens utveckling, och de verkar alla acceptera läget.

5.2.2 Viktigaste biten är kvar

Datoriseringen har påverkat kommunikationen starkt på samtliga respondenters organisationer, mycket har förändrats och vissa bitar har försvunnit helt. Dock verkar våra respondenter anse att förbättringar i det stora hela ofta har lett till något positivt, och att kommunikationen blivit bättre än den var innan. Trots eventuella problem så pekar utvecklingen åtminstone åt rätt håll, uttrycker sig en av respondenterna.

Vilka moment eller rutiner som försvunnit inom kommunikationen är inte det mest relevanta, anser en av respondenten. Det viktigaste är att fundera på vad man verkligen vill bevara. Den personliga kommunikationen mellan ledaren och medarbetarna är som är så pass viktigt att den sällan går att ta bort i en organisation, och alla respondenter har således valt att behålla den sortens kommunikation. Kanske inte i lika stor utsträckning som innan, men den finns fortfarande kvar.

Den muntliga kommunikationen inom organisationer mellan anställda och ledarna, är väldigt annorlunda gentemot den mer strukturerade informationen som sker via till exempel e-post eller telefon. Vid ett fysiskt möte med en person finns det mycket mer kommunikation som tas emot, då alla andra signaler som kroppsspråk, tonläge och ögonkontakt spelar stor roll. Detta är en av de stora anledningarna till varför den personliga kontakten inte kan försvinna i en relation mellan ledare och anställda.

Många av våra respondenter menar att de bygger upp sina relationer med sina medarbetare med personliga möten och dylikt. En av våra ledare ansåg till och med att det var den sortens kommunikation som är den viktigaste biten i dennas ledarskap. Därefter kan man hålla relationen på distans och sköta de mesta av arbetsuppgifterna och kommunikationen via olika verktyg. Men att bygga upp en relation utan den personliga kontakten är de alla överrens om att inte är en bra lösning. En av respondenterna påpekar att personalen har blivit mer medvetna om vad som bör kommuniceras ut och på vilket sätt, att det viktigaste kanske bör ske genom ett personligt möte medan alldaglig kommunikation kan ske via e-post.

Den personliga kontakten ska inte bara hyllas heller, då det även finns vissa fallgropar med den. Det är många åsikter och röster som vill fram i en organisation, och det gäller att vara noggrann. Om man lyssnar på alla röster så går man under som ledare, det gäller att kunna filtrera bort det oviktiga. Det är i slutändan ändå ledaren som har ansvaret för resultat och dylikt, så det gäller att forma sitt eget ”filter” så att inte för mycket information tas in.

5.2.3 Internet

Att Internet är en kommunikationskanal har bidragit till förändring och förbättring håller samtliga respondenter med om. Respondenterna verkar anse att detta är en naturlig utveckling, då Internet på senare tid har blivit enormt viktigt såväl i privatlivet som i arbetslivet. Trots att åldrarna varierar bland våra respondenter får vi inte någon känsla av att den ena är mer främlingsfientlig än den andra. Ofta har man föreställningen om att äldre personer är mer skeptiska mot Internet, men detta verkar bland våra respondenter.

Kommunikationen har blivit än smidigare i och med den utvecklade IT-tekniken ser man tydligt i organisationerna. Internet är något som har utvecklats enormt den senaste tiden och företagen har inte varit sena med att utnyttja de, säger en av våra ledare. Att ha möjlighet att skicka ofantliga mängder information på under en väldigt kort tid, utan några tids- eller geografiska begränsningar har givetvis förändrat kommunikationen. Förändringen har inneburit att en betydligt större informationsmängd nu cirkulerar i organisationer, vilket inte alltid är till det bättre. Risken för att information går förlorad ökar, fler missförstånd uppstår och så vidare.

Stora tidsvinster är en av de största fördelarna med att kommunicera via Internet. Och detta är något som varje företag strävar efter, att kunna bli så effektiva som är möjligt. Många av förändringsarbeten som görs kring kommunikation är för att effektivisera och därmed skapa tidsvinster. Men i kommunikationen mellan anställda så får det inte gå

för stora mängder information till spillo, det spelar ingen roll hur mycket tidssparande som görs. Att informationen kommer fram och är i den kvalitén att den bidrar till sitt syfte, är det viktigaste med kommunikationen inom företagen.

5.2.4 Kommunikationsbrister

I många fall har vi fått höra hur ledningen skickar ut information till sina anställda och förväntar sig att de ska förstå. Att ledningen använder e-post som enda kommunikationsväg när det gäller vad som ska göras och om eventuella förändringar är inte ovanligt. Problem med detta kommunikationsval uppstår när de tänkta mottagarna inte kan ta till sig informationen som sändaren tänkt. Att ledningen ofta överskattar förmågan att ta till sig den information som ges ut var ett återkommande problem hos en av respondenterna.

Det blir ofta ledarna som får stå till svars för vad ledningen delegerar ut, då det ofta är mellanchefer som fungerar som mellanlänken mellan högsta ledningen och personalen. Ju mer steg som informationen måste passera, desto högre löper risken att information går förlorad eller bli missförstådd. Det kan leda till stora komplikationer när ledningen tror sig kunna informera på detta viset utan att egentligen ha någon vidare koll på hur information faktiskt tas emot och uppfattas av de anställda. Det sker alltså en slags envägskommunikation, då ledning ofta verkar glömma att kontrollera om informationen har kommit fram. Om problemet ligger i att ledningen är för naiva i detta läge och övervärderar sina anställdas förmågor, eller om det faktiskt är de anställda som är den felande länken var det ingen som kunde svara på.

Även när det gäller kommunikationen kommer missnöjet kring högsta ledningen upp. Missnöjet är ett återkommande fenomen som dyker upp då och då under intervjuerna. Det verkar som om ledarna får stå till svars för en hel del, fastän en stor del av kritiken kanske bör riktas till ledningen.

5.3 Datoriseringens påverkan på ledarskapet

Det står klart att rollen som ledare har förändrats med tiden och att datoriseringen har satt sina spår i utvecklingen av ledarskap. Ledaren är en så pass viktig roll inom organisationer att den även är flitigt diskuterad och ifrågasatt.

Våra respondenter som har varit ledare en längre tid, har tydligt märkt hur de har fått anpassa sitt ledarskap till omgivningen som i sin tur påverkats av trender och liknande. Många trender har passerat förbi och satt sina spår, vissa spår finns fortfarande kvar medan vissa har suddats ut med tiden.

En av respondenterna anser att rollen som ledare har blivit en mer svårhanterlig uppgift den senaste tiden, eftersom organisationerna många gånger förväntar sig mycket från ledarna, och därmed ställer höga krav på dem. Respondenten verkar dock inte vara orolig över situationen, utan verkar acceptera att detta är en del av utvecklingen.

Att det numera finns tillgång till så mycket mer information är en av anledningarna till att ledarskapet har försvårats, och detta beror många gånger på grund av införandet av en ny teknik. Det kretsar betydligt mer information inom en organisation i dagens läge än det

någonsin har gjort tidigare. Att det finns tillgång till mycket information verkar respondenterna tycka har både en framsida och en baksida. Det positiva med den ökande informationsmängden är att ledarna får mer stoff att basera sina beslut och sina ageranden på. Men en alltför stor mängd information blir samtidigt svårhanterlig, och det är detta som är nackdelen.

En större informationsmängd innebär att mer jobb krävs för att kunna hantera och bearbeta informationen som flödar. Detta ställer höga krav på ledarna, då inget viktigt får missas.

Att hitta en balans i rollen som ledare, är enligt respondenterna en nyckel till framgång i många situationer. En ledare måste först och främst känna sig själv som ledare innan han eller hon kan börja styra andras personligheter, säger en av respondenterna på ett sätt som ger intrycket att han definitivt har lyckats med den bedriften.

Att respondenternas ledarskap har tvingats anpassa sig efter organisationernas storlek och komplexitet verkar vara något som samtliga respondenter verkar ha accepterat, förmodligen för att de är flexibla personer, och att det är på grund av just den anledningen som de har blivit utsedda till ledare.

Numera agerar en modern ledare mer som en guide, där ledare råder och styr sina medarbetare åt ett visst håll eller försöker håller dem inom vissa områden som överrensstämmer med organisationens tankesätt och mål. Tankegångarna kring att en ledare ska vara expert inom området försvann allt mer när komplexiteten inom organisationerna ökade och det inte längre var realistiskt att en anställd skulle kunna så pass mycket.

Att ledarskap är en position som ständigt står inför förändring är klart. Dock finns det ingen klar eller generell bild över hur man som ledare ska klara av att anpassa sin ledarstil på bästa sätt, respondenterna som vi har intervjuat har hanterat situationen på deras sätt och samtliga verkar ha klarat sig bra hittills.

Att alla våra respondenter hade sina egna attribut som de brann lite extra för märktes tydligt, samtliga respondenter har varit flexibla när det gäller att anpassa sig efter datoriseringen och utvecklingen, samtidigt som de endast har varit villiga att anpassa sig till en viss gräns. Vissa attribut och tillvägagångssätt i deras ledarskap har de insisterat att bevara, medan andra har de varit villiga att förändra helt och ibland även ge upp helt.

Att respondenterna stundtals tycker att det är krångligt att utöva ledarskap, anser vi framkommer tydligt i deras berättelser. Det är inget enkelt jobb, och det handlar många gånger om tuffa beslut som måste tas trots att medarbetarna ofta har en annan åsikt eller vilja.

Att våga ta efter någon annan som gjort det bra tidigare är något som kom upp vid ett flertal gånger i våra intervjuer, då respondenterna ofta verkar använda tidigare erfarenheter för att agera rätt. All kontakt som de har haft med chefer och ledare under sina år efter verkar ha format deras syn på ledarskap.

Dock står det klart att ett ledarskap hela tiden måste situationsanpassas. Det är hela tiden många krav som ska hållas och förväntningar som ska uppfyllas när man bedriver ledarskap inom en organisation. Men att anpassa sitt ledarskap, inte bara till olika situationer och kulturer, utan även datoriseringen. Det betyder inte att ledarna ska bortse

från det ledarskap som man tror på. Det är viktigt att bevara sin ledarskapsfilosofi, och detta är något som samtliga respondenter verkar ha tagit på fullaste allvar.

6. Slutsatser – ”Att stå istället för texten”

*I det här kapitlet använder vi den tredje delen i Hernadis modell (The hermeneutic triad) från tidigare metodkapitel, nämligen **utforskning** av berättelser. Att använda sig av utforskning av berättelser erbjuder läsaren att reflektera över hur berättarens berättelser är konstruerade och uppbyggda, och varför de är uppbyggda på just det sättet. Vi kommer att ”stå istället för texten”, vilket innebär att vi som läsare konstruerar vår egen berättelse och själva blir författarna.*

Eftersom vi har valt att undvika att sätta en definition på vad ledarskap är, då det skulle innebära att ta död på metaforen (Richard Rorty, 1997), lyfter vi istället fram respondenternas historier och deras åsikter kring ledarskap och datorisering.

6.1 Den föränderliga omvärlden ställer krav på flexibelt ledarskap

Att ledarpositionen ständigt ifrågasätts har med att göra hur viktig rollen är i dagens organisationer, och den ”hysteri” som råder kring ledarskap just nu gör att det ställs höga krav på deras prestationer. Anledningen till att det forskas och talas allt mer om ledarskap, är förmodligen på grund av att många har insett hur viktigt det faktiskt är med bra ledare i en organisation.

Att ledarskap, och även synen på ledarskap, har förändrats med tiden, vilket till viss del beror på datoriseringen, är ett faktum. Den dåvarande synen på ledarskap är så gott som bortblåst, och vi antar att det beror på att samhället har gått från att vara ett industrisamhälle till att vara ett informationssamhälle.

En ledare är idag ingen person som står och vakar över axeln på sina medarbetare och förväntas vara allvetande inom sitt ansvarsområde, utan är en person som hjälper sina anställda när det är problem. Dagens ledare är alltså betydligt skickligare på att hantera individer än tidigare, snarare än att vara expert på alla områden. Uppgiften handlar mycket om att skapa en bra miljö och en viss harmoni bland de anställda, så att de arbetar mot organisationens mål. Att skapa harmoni samtidigt som man tar hänsyn till ledningens önskemål och krav är ett svårt uppdrag, när man arbetar inom en professionell organisation som våra respondenter gör.

Ledarrollen har alltså blivit allt mer professionell med tiden (Czarniawska, 2005), och ledarna har tvingast anpassa sig efter sin omgivning med åren. Att utvecklingen ständigt tar enorma kliv inom IT och teknik är gör att organisationers omvärld ständigt förändras, och detta måste organisationerna anpassa sig efter för att överleva. Dessa ständiga förändringar ställer krav på att flexibelt ledarskap. De måste kunna anpassa sitt ledarskap efter den situation som råder just nu och den teknik som används för tillfället.

6.2 Ledarnas grundläggande ledarskapsfilosofi förändras inte

Trots att ledarna måste vara flexibla med tanke på omvärldens ständiga förändlighet har samtliga respondenter ändå valt att enbart anpassa sig och förändra sitt ledarskap till en viss del. De har valt att kompromissa, vissa nya tekniker har de valt att ta till sig samtidigt som de har valt att behålla vissa attribut som de själva anser vara viktiga för sitt ledarskap. Ledarna blir ständigt inmatade med ny information om hur samhället anser att ledare ska vara, men denna information tas bara in till en viss gräns.

Det är omöjligt för ledarna att ta till sig precis allt, de måste ha någon slags bas att grunda sitt ledarskap på, och det är precis vad dessa attribut som ständigt följer med handlar om. Det är attributen som de baserar sin ledarskapsfilosofi på. Det är med dem som ledarna definierar ledarskap.

Ledarskapsfilosofin med de tillhörande attributen har förmodligen följt med ledarna sedan lång tid tillbaka, och grundar sig förmodligen på deras egna erfarenheter om ledarskap som de har skapat under tiden gång. De kan till och med grunda sig på erfarenheter som skapades under respondenternas barndom, då föräldrar, lärare och andra ledare utövade ledarskap och påverkade en starkt. Dessa erfarenheter har påverkat ledarna, och format deras ledarskapsyn.

Att använda referenser och kriterier innebär att man använder något som redan existerar, och det ingår inget kreativt i att kopiera. Kreativitet och anpassningsbarhet är oerhört viktigt för ledare. Självklart kan ledarna använda sig av referenser, men de måste samtidigt vara kreativa och skapa något nytt och får inte fastna i referenserna. Genom att ledarna vet om sina egna referenser och kontingenser kan de undvika att fastna i dem.

Vi tycker det är oerhört intressant att det är ledarnas grundläggande ledarskapsfilosofi som är det allra viktigaste i slutändan. Varken informationstekniska hjälpmedel eller olika managementrecept verkar kunna ersätta ledarnas grundläggande syn på vad bra ledarskap är.

En av våra lärare har hela tiden påpekat att det idag finns en övertro på olika managementrecept och en överdriven användning av dessa. Först nu börjar vi på riktigt förstå vad han menar med sitt påstående.

Vi tror att det är mycket viktigt att ledarna håller fast vid sin grundläggande ledarskapsfilosofi, trots att de måste anpassa sig efter en hel del förändringar. Den stund de ger upp sin syn på ledarskap, kommer de förmodligen att falla som ledare.

6.3 Den fysiska kommunikationen har bibehållits

Vi tenderar att umgås och kommunicera alltmer på Internet och med hjälp av informationstekniska hjälpmedel. Detta gäller såväl inom privatliv som arbetsliv. Men trots att det finns en mängd olika hjälpmedel och verktyg som organisationerna kan använda för att kommunicera med varandra har ledarnas organisationer valt att endast utnyttja dessa i en viss utsträckning.

Visst utnyttjas olika former (främst Internetbaserade) kommunikationsverktyg,

exempelvis plattformar, intranät och e-post. Dock har användandet av dessa verktyg absolut inte ersatt de personliga mötena och samtalen med personalen. Respondenterna tycker att den typen av kommunikation är mycket viktig att bevara, särskilt som ledare. Samtliga är överens om att den fysiska kommunikationen är högst relevant.

Precis som respondenterna påpekar John Peter Durman (1999) relevansen med fysisk involvering i kommunikationen; ”the squeeze of the hand, the kiss, the embrace is very important for our communication”. Det är med de fysiska aspekterna som vi definierar kommunikation och det är det som ger mening till våra liv.

Konferenser och möten kan med hjälp av tekniken visserligen kännas som riktiga möten, eftersom deltagarna både kan se och höra varandra. Samtidigt är alla medvetna om att det inte är ett riktigt möte, och den fysiska avsaknaden är ett faktum.

Att ständigt kommunicera med tekniska hjälpmedel och Internet innebär att de fysiska aspekterna utesluts, och vi blir tvingade att endast använda en mental koppling. Detta gör att vi i längden inte känner oss tillfredsställda med vårt behov av att kommunicera, då det är just det fysiska som kommunikation ofta handlar om. Kroppsspråket är betydligt mer viktigt än det som vi faktiskt säger.

Vi tror att det är denna relevans som även respondenterna har hittat, och är anledningen till att de vägrar ge upp de fysiska personliga mötena med personalen.

Vi tror att det är mycket viktigt att respondenterna fortsätter bevara den personliga kommunikationen, särskilt med tanke på att de är just ledare. Vi anser att det blir mycket svårt att utöva ledarskap utan den sortens kommunikation, då ett förtroende är svårt att bygga upp på kommunikation som saknar fysisk involvering.

6.4 Datoriserade organisationer ses som en statusstämpel

Det är uppenbart att datoriseringen har bidragit med en hel del fördelar, främst att organisationerna kan arbeta på ett effektivare sätt och därmed dra ner på kostnaderna. På grund av just dessa omtalade fördelar samt att det talas mycket om hur viktigt det är att hänga med i IT-utvecklingen gör att organisationerna är väldigt måna om att vara i framkant när det gäller IT-utveckling.

Informationstekniska hjälpmedel verkar ses som symboler för en modern och framgångsrik organisation, för status och expertis, och givetvis vill organisationerna inte gå miste om en sådan stämpel. Många gånger handlar det alltså om att visa sig utåt, att visa att organisationen hänger med i utvecklingen.

IT:s betydelsefulla roll i organisationer kan leda till att den blir ett mål i sig, det vill säga det blir viktigare att installera nya applikationer än att kritiskt ifrågasätta det reella behovet av dem. Ett tydligt tecken på detta är en ny trend som går ut på att alla organisationer verkar vilja ha sitt eget intranät.

Att organisationer inför informationstekniska medel utan att ifrågasätta det reella behovet av dem, är ett beteende som framgår i respondenternas berättelser. Införande av informationstekniska hjälpmedel i syfte att det ska se bra ut utifrån är enligt vår uppfattning ett sätt att försöka lura sin omgivning samtidigt som organisationen även lurar sig själv. Att påskynda utvecklingen och tvinga på organisationen verktyg och

teknik bara för sakens skull kan bidra till problem skapas helt i onödan, vilket vi har funnit tendenser av i respondenternas berättelser.

Tyvärr är det ofta ledarna som kommer i kläm när organisationerna agerar på detta sätt, då det ofta är dem som ska förmedla ut förändringarna och de nya teknikerna.

6.5 Moraliskt ansvar och solidaritet lyser igenom

Att det råder en viss relation existerar mellan en ledare och medarbetare är vi fullt medvetna om. Vi har full förståelse för respondenterna vill skydda sina chefer, kollegor och andra organisationsmedlemmar från att framstå på ett negativt sätt, vilket vi har fått uppfattningen om att de har gjort ibland när vi frågar om nackdelar och problematik inom organisationen.

Att ledarna agerar på detta viss handlar om en form av solidaritet gentemot individer som man känner tillhörighet med, (Richard Rorty (1997) s. 216-225), det vill säga kollegorna. När vi som utomstående kommer och frågar om potentiellt känslig information är denna typ av solidaritet fullt naturlig.

Vi har självklart inte fått uppfattningen om att våra respondenter har varit ute efter att föra oss bakom ljuset på ett avsiktligt sätt, utan snarare att de eventuellt försköningar av vissa berättelser görs undermedvetet och är styrd av en moralisk vilja att skydda sin omgivning.

Även vi själva kan identifiera oss med denna sortens solidaritet, då bland annat vårt beslut om att skydda individernas identitet är ett exempel på detta soliditetsbeteende. Det finns även en moralisk synpunkt som Rorty förespråkar (1997 s. 163), som handlar om att inte peka ut vad ledarna gör för fel, utan snarare granska deras ledarskap och situation på ett så objektiva sätt som möjligt.

6.6 Avslutande diskussion

Mycket riktigt har datoriseringen påverkat ledarskapsrollen. Den har bidragit med både för- och nackdelar för ledarna, vilka vi har nämnt tidigare i texten. De negativa aspekterna är svårare att fråga respondenterna om, då det ofta finns ett solidariskt ansvar medarbetare emellan, och berättelserna förskönas ofta något när det frågas om känsliga saker. Att datoriseringen har bidragit med vissa nackdelar framgick i berättelserna ändå. Men i huvudsak anser de flesta respondenterna att datoriseringen sammanfattningsvis har bidragit med något gott.

Precis som ledarna måste anpassa sig efter andra förändringar som sker i omvärlden måste de även anpassa sig efter datoriseringen. Att världen numera är oerhört föränderlig ställer krav på ledarnas flexibilitet.

En del organisationer ser nya informationstekniska hjälpmedel som en slags statusstämpel, ett tecken som visar utåt att organisationen hänger med i utvecklingen, gör

att de ibland skaffar nya tekniker utan att undersöka det reella behovet av dem. Detta skapar en viss problematik för ledarna.

Många gånger påverkar datoriseringen alltså ledarna på ett indirekt sätt. Ledarna är tvungna att anpassa sig efter hur organisationen vill ta till sig den nya tekniken, och hur ledningen vill att saker och ting ska gå till angående tekniken. Det är trots allt upp till organisationen att ta sig hän den nya tekniken eller inte. Men oftast har företagen inget annat val än att ta sig hän tekniken, om de vill överleva på marknaden.

Trots att ledarna ständigt måste anpassa sig efter olika förändringar väljer de många gånger att bevara vissa attribut som de själva anser är viktiga för sitt ledarskap. Ett attribut som är gemensamt för samtliga respondenter är den personliga och fysiska kommunikationen, som samtliga har valt att bevara. De personliga mötena anses inte gå att ersätta med några informationstekniska medel.

Att det är attributen från ledarnas grundläggande ledarskapsfilosofi kan vara ett tecken på att det varken är informationstekniska hjälpmedel eller managementrecept som är det viktigaste i utövandet av ledarskap.

Synen på ledarskap har förändrats under tidens gång, och även datoriseringen har påverkat denna förändring. En ledare idag är inte en person som står och vakar på medarbetarna över axeln och som förväntas vara allvetande inom sitt ansvarsområde. Idag är ledarna en person som hjälper sina anställda när det uppstår problem, och som jobbar för att skapa en harmoni bland de anställda så att de arbetar mot organisationens mål.

Det traditionella ledningssättet med en central ledare som styr neråt i organisationen är något vi inte tror på i längden. Vi tror att avdelningarna inom många organisationer kommer att krympa och att mer ansvar kommer att delegeras ut till personalen. Numera ses individerna i organisationerna som en viktig tillgång.

Vi tror inte att datoriseringen har nått sin topp ännu och att den kommer fortsätta påverka ledarrollen. Vår vision är att ledarskapsrollen kommer att fortsätta utvecklas och förbättras tillräckligt mycket för att hantera den förmodande växande datoriseringen. Vi hoppas att fler organisationer kommer förstå nyttan med bra ledarskap.

7. Källförteckning

7.1 Litteraturlista

Andersen Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

Andersson, Bengt-Erik (2007). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju – och enkätteknik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Alvesson, M & Skoldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Carlsson, B. (1988). *Grundläggande forskningsmetodik. För vårdvetenskap och beteendevetenskap*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder. För medicin och beteendevetenskap*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Carlsson, B. (1997). *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. (2:a uppl.). Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1997.

Czarniawska, Barbara:

(1998) – *Organisationsteori på svenska*. Liber AB

(1999) – *Writing Management – Organization Theory as a literary genre*.

Hardcover – Oxford University Press

(2004) *Narratives in Social Science Research*, London: SAGE Publications.

Dag, Ingvar och Thorsvik, Jan. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*. Studentlitteratur AB.

Durman, Peters (1999), *Speaking into the air*, Chicago and London: The University of Chicago Press

Eco, Umberto (1992). *Interpretation and overinterpretation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Johannessen, A & Tufte, P-A (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB

Johansson, Lars-Göran (2003) *Introduktion till vetenskapsteorin*. Thales: Stockholm

Kaplan, R & Saccuzzo, D. (2005) *Psychological Testing*. Principles, applications and issues. Thomson Custom Publishing

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg, IHM Publ.

Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur

Rolfer, B (1999). *Den goda rörligheten: kompetensväxling och kretslopp för nya jobb*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Rorty, Richard (1997). *Kontingens, ironi och solidaritet*. Studentlitteratur AB. Lund.

Thurén, T. (1994). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Uppsala: Tiger förlag AB

Trist, E.L & Murray, H. (1990) *The social engagement of social science*. Vol 1. University of Pennsylvania Press. Philadelphia.

White, Hayden. (1987). *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation* (The John Hopkins University Press, Baltimore/London)

White, Hayden (1973). *The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe* (The John Hopkins University Press, Baltimore/London)

White, Hayden 1973, *Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe*, The Johns Hopkins University Press

7.2 Elektroniska källor

Adlibris (2009) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.adlibris.com>>

Tillgänglig: < <http://www.adlibris.com/se/product.aspx?isbn=9144002548>>
(09-05-02)

Bokia (2009) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.bokia.se>>

Tillgänglig: < <http://www.bokia.se/kontingens-ironi-och-solidaritet-richard-rorty-9144002548/bok/9789144002545/>>
(09-05-02)

Computer Sweden (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.computersweden.idg.se>>

Tillgänglig: < <http://cstjanster.idg.se/sprakwebben/ord.asp> >
(09-04-22)

Informationsteknikens konsekvenser för samhället (2009) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.kfb.se> >

Tillgänglig: < <http://www.kfb.se/pdfer/I-99-19.pdf> >
(09-05-14)

Nationalencyklopedin (2009) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.nationalencyklopedin.se>>

Tillgänglig: < <http://www.ne.se/datorisering>>

Tillgänglig: < <http://www.ne.se/kort/begrepp> >
(09-04-27)

Riksbanken (2009) (elektronisk)

Tillgänglig: <<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=26517> >

(09-05-02)

The uses of narrative in organization research (2000) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/2997/1/GRI-rapport-2000-5.pdf>>

(09-04-24)

TWO business by Web(2009) (elektronisk)

Tillgänglig: < <http://www.two.se> >

Tillgänglig: < <http://www.two.se/artiklar/intranat-intern-kommunikationskanal.asp> >
(09-04-14)

7.3 Intervjuer

Intervju med projektledare på Telia, Göteborgs kommun, 2009-04-02

Intervju med ansvarig på tandvårdsklinik, Göteborgs kommun, 2009-04-15

Intervju med personalansvarig på IT-företag, Göteborgs kommun, 2009-04-23

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA