

LEDARSKAP SOM BERÄTTELSE

— ETT FÖRSÖK ATT TA TILL SIG LEDARSKAP

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Marika Lindberg

Malin To

VT 2011 KF03



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Ledarskap som berättelse – Ett försök att ta till sig ledarskap

Engelsk titel: Leadership as a narrative – An attempt to examine leadership

Utgivningsår: 2011

Författare: Marika Lindberg och Malin To

Handledare: Bo Westerlund

Abstract

This essay deals with the subject of leadership. We felt ourselves both a curiosity and insecurity about this topic that contribute to wanting to explore how to take on leadership. This essay does not aim to examine a specific problem, but we rather do an attempt to take the reader on a journey we made through theory and practice. We have the hope that this journey will give both us and the reader an insight that creates thoughts and discussion. Since leadership is something that we think is very individual, we are not looking for generalizations. We have chosen to focus solely on one a leader and depict him as well as one of his co-worker's perspectives of leadership. We want to highlight leadership using a narrative approach, by which we mean that we will try to translate our theory and empirical work in narrative form. We as writers come to symbolize the two rabbits who will take the reader through a journey full of theories. The rabbits embark on a mission where they may meet with two leaders of a company, they give the reader their thoughts about those meetings and how they connect to previous knowledge, which represents our practical journey in reality. Later on, we as writers will provide the reader with our reflections of this journey.

Keywords: Perspective of leadership, Narrative, Management, Associations

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar ämnet ledarskap. Vi själva kände såväl en nyfikenhet som en osäkerhet inför detta ämne vilket bidrog till att vi ville undersöka hur vi kan ta till oss ledarskap. Uppsatsen syftar inte till att undersöka ett konkret problem utan vi gör istället ett försök att ta med läsaren på den resa vi själva gjort genom teori och praktik. Vi har en förhoppning om att resan ska ge både oss och läsaren en insikt som skapar tankar och diskussion. Eftersom ledarskap är något som vi anser är väldigt individuellt är vi därför inte ute efter generaliseringar. Vi har valt att enbart fokusera oss på en ledare och skildra hans samt en medarbetarens ledarskapsperspektiv. Vi vill belysa ledarskap med hjälp av en narrativ ansats, med det menar vi att vi ska försöka översätta vår teori och empiri i berättelseform. Vi som författare kommer att själva symbolisera två kaniner som kommer att ta med läsaren genom en resa full av teorier. Kaninerna ger sig ut på ett uppdrag då de får träffa två ledare på ett företag, de ger läsaren sedan sina tankar kring dessa möten och hur de kopplar till tidigare kunskap vilket representerar vår praktiska resa i verkligheten. Senare kommer vi som författare att ge läsaren vår reflektion över denna resa.

Nyckelord: Ledarskapsperspektiv, Berättelse, Management, Associationer

Contents

1	Bakgrund	- 2 -
2	Problematisering	- 3 -
2.1	Problemformulering	- 4 -
3	Syfte	- 4 -
4	Avgränsning	- 4 -
5	Metodval och motivering	- 5 -
5.1	Val av intervjupersoner	- 5 -
5.2	Val av intervjuform	- 6 -
5.3	Val av intervjuteknik	- 7 -
5.4	Material, hantering och presentation	- 8 -
5.5	Reliabilitet & Validitet	- 8 -
7	Teoretisk grund	- 10 -
7.1	Metodval	- 10 -
7.2	Val av teorier	- 10 -
8	Sagan börjar	- 12 -
8.1	Den teoretiska berättelsen	- 12 -
8.2	Praktik som berättelse	- 28 -
8.2.1	Mötet med örnen Sören	- 28 -
8.2.2	Mötet med undulaten Ulf	- 43 -
8.3	Teori och praktik som berättelse	- 52 -
9	Reflektion	- 60 -
10	Avslutningsvis	- 62 -
11	Referensöverblick	- 63 -
12	Bilagor	- 64 -
12.1	Bilaga 1 – Historien om Didriksons	- 64 -
12.2	Bilaga 2 – Studie 1	- 65 -
12.3	Bilaga 3 – Studie 2	- 67 -

1 Bakgrund

Vi känner att det finns en tendens att vilja få svar på hur saker fungerar och varför det är på ett visst sätt. Vi trodde efter en tvåårig butikschefsutbildning att vi var på det klara med hur chefer och ledare skulle vara. Efter påbyggnadsåret inom management blev vi osäkra och därför ville vi försöka finna kunskap bortom tidigare självklarheter och också uppbåda helt nya perspektiv.

Syftet med att skriva en uppsats inom managementområdet blir därför ett försök att ta ifrån oss faktumet att det finns en självklar och evig sanning. Det finns ingen sådan stor universell sanning men vår förhoppning är att istället skriva en bra berättelse som skapar diskussion och samtal.

Ledarskap, som en del i management är ett ämne som många pratar om men som vi nu börjar förstå området blir det ibland klichéartat. Valet att skriva en berättelse med en narrativ ansats är ett försök att göra ämnet mer konkret och därigenom göra det mer levande och intressant.

I sättet att måla upp studien tillsammans med teorin på ett mer levande sätt har vi valt att översätta verklighet till en sagovärld. Där finns de två kaninerna Lin och Ika som representerar oss, Malin To och Marika Lindberg, och i berättelsen representerar företagsträd ett företag samt kunskapsträd som kaninerna studerar i representerar vårt samhälles skola.

2 Problematisering

Efter att ha gått i skolan nästan hela livet så känner vi som studenter att det som skolan har givit oss är kunskap. Efter tre år på högskolan ser vi att den kunskapen blir till kompetens när vi som studenter inser värdet och väljer att använda den. Speciellt nu när det är dags att ge sig ut i arbetslivet.

Vi har inom management studerat olika faktorer för att bli en bra chef och ledare. I boken *Ledarskap* av Blomquist C. och Röding P. (2010) nämns det att chefskap, syftar till att skapa struktur, ordning och förutsägbarhet samtidigt som ledarskap syftar till att skapa förändring och förändringsprocesser. Här finns definitionen av vad som förväntas av personer som befinner sig på dessa positioner. Chefskap är en post som man blir tilldelad medans ledarskap bygger på relationer. Man kan vara chef utan att vara en ledare och tvärtom, men det ena behöver inte utesluta det andra. Vi tror att problemet med chefskap ligger i när man inte inser vikten av just ledarskap.

Idag pratas det om ledarskap och det finns information om hur man blir en bra ledare. Vi får känslan av samhället har uppfattningen att ledarskap är lätt att uppnå om man följer vissa mallar. Det kan hända att det inte är så lätt att bli en bra ledare, för detta krävs att man har en medvetenhet om sig själv och sin omgivning. Enligt Carl Jung i boken *Organisationsmetaforer* av Morgan, G. (1997) säger han att utvecklingen av självkänedom och personlighet är beroende utav en persons förmåga att förstå att vi själva inte ens är i kontroll av oss själva. Om man inte kan hantera dessa ouppklarade krafter, hur ska vi då kunna påverka andra människor?

Bara för att vi studerat ledarskap är vi inte ledare. Här vill vi jämföra med när man tar körkort. Det börjar med att man lär sig teorin, blir godkänd för att sedan visa prov på det man har lärt sig. Alla förstår att även om man får alla rätt på teoriprovet betyder det inte automatiskt att man kan köra.

Detta ger oss en skrämmande känsla nu när vi ska ge oss ut i samhället och hantera ledarskap i praktiken. Osäkerheten kring hur ledarskap ska tillämpas i "verkligheten" utanför skolans dörrar har fått oss att ifrågasätta om vi har tagit till oss den kunskapen som skolan har erbjudit oss. Denna osäkerhet har dock fått upp vårt intresse till att vilja se hur vi kan ta till sig ledarskap i det faktiska. Eftersom vi har i och med detta förstått att vi inte vet så mycket mer om ledarskap än det vi har läst.

Vi anser att teorier överlag kan vara svårt att ta till sig och detta tror vi även gäller teorier inom ledarskap. Vi tror att problemet inom ledarskap är att det inte alltid går att studera praktiken för att stödja teorier, detta på grund av att ledarskap är individuellt.

2.1 Problemformulering

Huvudfrågan lyder:

- Hur kan vi ta till oss ledarskap genom att studera teori samt två praktiserande ledare?

Delfrågorna är följande:

- Kan vi med hjälp av vår resa lära oss och läsaren något mer om ledarskap?
- Kan vi genom att försöka översätta teorier och praktik i berättelseform fånga ett intresse och skapa tankar kring ämnet?

3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa ämnet ledarskap. Vi vill göra ett försök att ta med läsaren på en resa genom teori och praktik för att visa att det kan finnas andra perspektiv inom ledarskapsfältet. Vi vill inte ge en generell bild av ledarskap utan istället på ett kreativt sätt försöka förmedla den resa vi har fått uppleva. Förhoppningsvis skall det stimulera läsaren och väcka intressanta tankar.

4 Avgränsning

Denna uppsats har avgränsats till endast två intervjupersoner som arbetar på ett företag. Vi insåg att vi inte ville göra en generalisering inom ämnet ledarskap. En annan anledning är att försöka få ett djup samt stoft till berättelsen genom att endast studera två praktiserande ledare. Vi ansåg att 10 veckor var för kort för att fördjupa oss på flera personer. Vi har valt att göra studien i Borås och företaget är privatägt.

5 Metodval och motivering

I kapitlet om *Val av intervjupersoner* motiveras varför vi har valt endast två personer till vår studie. Sedan beskrivs det i *Val av intervjuformen* varför vi har en delvis strukturerad intervjuform samt en narrativ ansats i intervjuerna. I *Val av intervjuteknik* vill vi presentera den projiceringsteknik vi har använt oss av vid intervjuerna. Vi vill sedan i *Material, hantering och presentation* berätta hur vi har hanterat materialet som vi har fått samt hur det senare kommer att presenteras i uppsatsen. Till slut vill vi lyfta fram *Reliabilitet & Validitet* i uppsatsen och koppla detta till de tidigare val av metod.

Enligt boken *Forskningsmetodikens grunder* av Patel, R. och Davidson, B. (2003) beskrivs det att i en kvalitativ studie är ambitionerna att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörder och beskriva uppfattningar eller en kultur. Med detta känner vi att en kvalitativ ansats och ett tolkande tillvägagångssätt passar vår studie bäst eftersom vi vill göra ett försöka att upptäcka perspektiv inom ämnet ledarskap.

5.1 Val av intervjupersoner

En generalisering är omöjlig för oss att genomföra. Eftersom vi ställer frågan hur kan vi ta till oss ledarskap genom att studera teori samt två praktiserande ledare, så fokuseras det istället på två individers syn på ledarskap och utifrån dessa personer försöker vi tolka det material vi har fått. Vi fick ett förslag på en lämplig kandidat till uppsatsen via en kontakt, och kandidaten blev sedan huvudperson i berättelsen. Personen i fråga äger ett företag och har fått utmärkelser för prestationer inom ledarskap vilket resulterade i att vi valde denna person. Vi insåg även värdet att få in en till ledares perspektiv inom samma företag. Medarbetaren har en position i företaget som gör att denna arbetar nära vår huvudperson och har en chefsposition direkt under vår huvudperson. Vi utförde intervjuerna på samma sätt med båda personerna.

5.2 Val av intervjuform

Vi har valt att studera vår huvudperson samt dennes medarbetare med hjälp av en intervjuform. Enligt Johannessen, A. (2003) i boken *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* beskrivs det att en forskningsintervju ses som ett samtal med en struktur och ett syfte. En intervju kan vara mer eller mindre strukturerad, valet avgörs beroende på vilken slags information man vill få ut. Om man väljer att ha en strukturerad intervju så är frågorna och ordningsföljden fastställd innan intervjun utförs. Fördelen med detta sätt är bland annat att man kan få mer kontext runt själva svaren och det ger en fördel när vi sedan ska tolka informationen. Om den istället är ostrukturerad så är ingenting fastställt i förväg. Fördelen med detta är då istället att det är en väldigt flexibel metod samt att det skapar en atmosfär som informanten upplever mindre formell och eventuellt gör det lättare att tala. Den mest använda intervjuformen i kvalitativa intervjuer ligger någonstans mellan dessa två ytterligheter och kallas för delvis strukturerade intervjuer. Därför valde vi att använda oss av en delvis strukturerad intervjuform som grund för vår intervjuteknik.

Enligt Czarniawska, B. (2004) är det viktigt att förstå att intervjuer inte representerar något annat än dem själva. En intervju är en interaktion som blir inspelad eller beskriven och det är vad det står för. Det finns ett värde i en interaktion mellan en forskare och en praktiker och detta kan man se i sociala studier. En intervju är inget fönster mot den sociala verkligheten men det är en del, ett smakprov av den specifika personens verklighet. Författarinnan (ibid) skriver att, medan var och ett av dessa möten kommer att bli unika på det sättet alla interaktioner är så skulle det vara arrogant och orealistiskt att anta att varje praktiker skulle komma på en helt ny berättelse just bara för den sakens skull. Därför valde vi att spela in intervjuerna för att fånga hela interaktionen.

I boken *Kvalitativa intervjuer* skriver professorn Jan Trost (2010) om narrativa intervjuer där författaren menar att även om denna intervjuform är en icke-styrd berättelse så blir berättelsen styrd av själva intervjusituationen. Detta menar författaren med att många väsentliga delar för den intervjuade kanske inte kommer fram i berättelsen. De delarna aktualiseras inte i föreställningsvärlden hos den intervjuade. Det som kommer fram är det som intervjuaren

kommer på just då vilket verkar vara situationsbundet. Eftersom författaren själva nämner att det finns en risk med narrativa berättelser vilket är att intervjuarens intressen styr berättelsen. Därför bör det inte bara vara intervjuarens fokus som behandlas men att även den intervjuades synpunkter på vad som är intressant ska lyftas fram. Därav vårt val av intervjuteknik.

5.3 Val av intervjuteknik

Vi har valt intervjutekniken pratbubblor, som är en projiceringsteknik. För att de personerna som intervjuades skulle få lyfta fram vad de ansåg var intressant inom ledarskap så valde vi att använda oss utav just denna projiceringsteknik. Enligt Will, Eadie, & MacAskill, (1996) så används den tekniken av många för att den har en indirekthet och dolda avsikter vilket uppmuntrar den vi intervjuar till att avslöja deras omedvetna känslor och attityder utan att de är medvetna om det. Det finns olika typer av projiceringstekniker och vi ansåg att konstruktionsformen inom projiceringstekniker där man använder pratbubblor lämpade sig bäst för studierna. Enligt Donoghue. (2000), Gordon & Langmaid. (1988); Will et al. (1996) är pratbubblornas huvudsak att de intervjuade får fram sina egna yttranden i andra individers handlingar, känslor eller attityder. Detta tillåter personen att reagera fritt eftersom de inte uttryckligen anger hur de personligen skulle agera, tro, eller tänka. Därför kan en attityd eller övertygelse som de annars skulle vara ovilliga att berätta om komma fram. Detta för att de inte känner ett personligt ansvar. Dock kan den största begränsningen vara att det beskrivs samhällseliga normer istället för egna attityder och beteenden. Pratbubblor refereras till tecknade tester där de svarande ombeds att fylla i tanke- eller pratbubblor som motsvarar en karaktär som avbildas i en tecknad serie. Den grundläggande förutsättningen bakom denna teknik är att de intervjuade kommer att projicera sina egna åsikter på seriefigurer.

Med hjälp av två lärare som vi har haft i vår utbildning, Bo Westerlund och Lennart Andreasson ville vi få åsikter kring val av bilderna eftersom de är båda är lärare inom ämnet ledarskap. Efter diskussioner med dessa lärare så valdes det ut tio bilder och vi förstår att dessa bilder ändå valdes ut med grunder i våra egna samt lärarnas associationer. Bildernas ordning fick vi fram genom diskussioner oss författare emellan samt med lärarna. Tankar om stötande

bilder och mer allmänna bilder kom på tal och en ordning gjordes efter våra egna uppfattningar.

5.4 Material, hantering och presentation

För att kunna hantera materialet vi sedan fick använde vi oss utav Hernandis hermeneutiska triad som presenteras av Czarniawska, B. (2004). Detta är en metod som separerar tre sätt att läsa en text. Triaden börjar med det enklaste steget, återgivande av en text i läsarens vokabulär. Vid första steget ska man försöka sig på en rekonstruktion och fråga sig själv vad texten säger. Det andra steget fortsätter med ett försök att dekonstruera och ifrågasätta texten, här ifrågasätter man vad den texten säger att den gör. Till sist ska närmar man sig till skrivandet än läsandet, här försöker man att konstruera en ny text och fråga sig själv vad jag som läsare tycker kring texten. I berättelsen har vi först rekonstruerat teori samt intervjuerna som vi kallar för *Teori som berättelse* samt *Praktik som berättelse*, när vi sedan dekonstruerar texten har vi kallat det för *Teori och Praktik som berättelse*. Till slut har vi försökt att konstruera en ny text där vi kallar den för *Reflektion*.

5.5 Reliabilitet & Validitet

Enligt boken *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* av Patel, R. & Davidson, B. (2003) tillämpas begreppen validitet och reliabilitet även i kvalitativa studier men de har inte samma innebörd som i inom en kvantitativ forskning. Man kan säga att validiteten i kvalitativa studier omfattas av hela forskningsprocessen. I en kvalitativ studie bör reliabiliteten ses mot underlag av den unika situation som råder vid undersökningstillfället. Om man med en fråga lyckas fånga något unikt så är det viktigare än att man får samma svar vid flera tillfällen. Därmed kan vi säga att reliabilitetsbegreppet närmar sig validitetsbegreppet i kvalitativa studier. Då dessa begrepp är starkt kopplade till varandra använder sällan kvalitativa forskare begreppet reliabilitet. Istället väljer kvalitativa forskare att fokusera mer på begreppet validitet.

Därför har studiens fokus varit riktat mot validiteten. Vi ville med projiceringstekniken få validitet i vår studie, där de intervjuade fick fritt associera till bilder som samtidigt spelade in. Vi förde sedan ner intervjuerna i ett dokument för att sedan kunna analysera materialet

I boken fortsätter författarna, de skriver att validiteten i en kvalitativ studie inte är relaterad enbart till själva datainsamlingen utan genomsyrar forskningsprocessens samtliga delar. Validiteten kan kopplas till hur forskaren lyckas fånga det som är motsägelsefullt. Formuleras flera olika tolkningar kan validiteten kopplas till grunderna för den som är mest trolig. Detta har vi försökt att tillämpa i vår del om *Teori och Praktik som berättelse* där vi försöker fånga det som är motsägelsefullt och formulera olika tolkningar.

Efter studien tillfrågades även de intervjuade kring relevansen kring val av ämne samt bilderna de har fått tagit del av för att stärka tillförlitligheten i studien. Allt finns som ljudfiler för att skapa giltighet.

6 Teoretisk grund

6.1 Metodval

För att göra en intressant resa och ett försök till att väcka tankar kring ledarskap tar vi hjälp utav en berättelseform. Czarniawska, B. (2009) skriver att berättelser är ett kraftfullt verktyg för de som behärskar den. Berättelsernas syfte är till för att förena människor genom en känsla av tillhörighet och till en gemenskap och tradition, att skapa en enhet. Gemensamma berättelser inkluderar dem som kan och är med, och exkluderar dem som inte kan och som inte är med. Enligt Dennings. (2005) är en bra berättelse enkel, tydlig och intresseväckande. Den bjuder mottagaren till att skapa sig en egen bild och berättelsen bli lättare att ta till sig jämfört med en mer faktabaserad presentation.

För att koppla samman teori och empiri har vi använda oss utav abduktion. Detta beskrivs av Patel, R. och Davidson, B. (2003) att man utifrån ett enskilt fall formulerar ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet, det kan exempelvis vara ett förslag på en teoretisk djupstruktur. I boken *Narratives in social science research* av Czarniawska, B. (2004) nämner hon att abduktion är en gissning, och där ges det en hypotetisk koppling men hypotesen hålls fortfarande öppen. Detta samtidigt som en annan berättelse kan erbjuda en mer övertygande förklaring utan att någonsin utmana sanningen eller falskheten av berättelsens element. Författarinnan (ibid) säger även att en plot innehåller specifika händelser som annars presenteras som listor men som nu förs in i en meningsfull helhet. Någon sorts kausalitet kan påverka men det är avgörande att se det narrativa, olikt vetenskapen så lämnas det öppet för en naturlig koppling. Det narrativa är ett sätt att förklara något som är socialt känsligt, det är en form av berättelse som inte uppehåller sig i skillnaden mellan fakta och fiktion vilket är passande för känsliga uppgöranden

6.2 Val av teorier

Vi har valt ut ett antal teorier som vi tycker är relevanta i vår uppsats. Dessa teorier ska ge läsaren en förståelse inom ämnet och ge oss som författare en utgångspunkt för de diskussioner och kopplingar som vi kommer göra till vår empiri. Vi har som tidigare nämnt tänkt lägga upp arbetet på det sätt att respektive författare kommer till kunskapsträdet och föreläser för de små djuren i Tierraskogen.

Den första teorin som vi har valt att beskriva är ledarskap, i detta avsnitt vill vi ge en bild av hur man skiljer på ledarskap och chefskap. Denna teori har vi tagit från boken *Ledarskap* som är skriven av två författarinnor vid namn Blomquist, C. och Röding, P. (2010)

Nästa teori som vi anser relevant är kommunikation då detta har en väldigt betydande funktion för ledarskapsrollen. Vi hade i ett första skede tänkt använda oss av samma källa som i ledarskapsteorin men hittade en annan bok som vi kände gav en bättre information kring ämnet. Denna teori är tagen från boken *Att leda sig själv och andra. Perspektiv på ledarskap* som är skriven av författarinnan Nilsson, E. (1998)

I nästa del av vår teori presenterar vi en ledarskapsmodell som är framtagen av Robert Blake och Jane Srygley Mouton. Det är en matris som består av två dimensioner av ledarskapsbeteende där författarna presenterar fem olika ledarskapsstilar. Vi ansåg detta relevant då vi ville försöka se om vi kunde utläsa vilken stil som vi kände var den mest framträdande hos vår huvudperson. Matrisen hittade vi i den tredje upplagan av boken *Organisational behaviour* som är skriven av Buelens, M., Van den Broeck, H. samt Vanderheyden, K. (2006)

Den teoretiska referensramen består sedan av teorier om omedvetenhet och försvar. Detta anser vi är relevant ur ledarskapsperspektivet då vi tror att beteende och handlingar i många fall grundar sig mycket i det undermedvetna. Denna teori har vi tagit ur andra upplagan av boken *The leadership mystique: leading behavior in the human enterprises* som är skriven av professorn Kets de Vries, M. (2011) I avsnittet om omedvetenheten styrker vi även dessa teorier med Carl Jungs teorier vilka är tagna från boken *Organisationsmetaforer* som är skriven Morgan, G. (1997)

Den näst sista teorin som vi har valt att presentera i denna uppsats är Kaj Sköldbergs teorier om fyra olika organisationsstilar som kopplas samman med fyra olika organisationsdramer. Dessa dramer är romantiken, tragiken, komedin samt satiren och detta har vi tagit från boken *Administrationns poetiska logik* skriven av Sköldberg, K. (1990)

I den sista delen av vår teoretiska referensram ger vi en förklaring till begreppet polyfoni som vi anser är en viktig förståelse om man befinner sig i en ledarskapsroll. Denna teori har vi tagit från boken *Writing management genre* som är skriven av professorn Czarniawska, B. (1999)

7 Sagan börjar

Här börjar nu vår berättelse. Sätt er bekvämt och luta er tillbaka, vi hoppas på en trevlig resa tillsammans med de små kaninerna.

I en värld långt långt borta, men som egentligen inte är så olika vårt befintliga samhälle finns en skog. Denna skog heter Tierraskogen och består av stora vackra träd av olika slag där dess invånare bor. Det finns alla sorters djur, allt från ekorrar till större djur som björnar. Dessa djur lever, arbetar och går i skolan i de olika sorters träd som de vårdar med ömhet. Vanliga träd som de bor i, företagsträd som de arbetar i samt kunskapsträd som de studerar i.

7.1 Den teoretiska berättelsen

Djupt inne i den skyddande skogen lever det två kaniner, vid namn Lin och Ika. Dessa två små kaniner går till ett kunskapsträd, där de förbereder sig för framtida arbeten ute i Tierraskogen. En vanlig dag i kunskapsträdet består av föreläsning av lärarna Lenny And eller Bobbo Vesla. Det händer även att deras lärare bjuder in intressanta personer för att prata om deras egna erfarenheter och kunskap. Ibland kommer kända människor från den mänskliga världen och föreläser.

Lenny And kommer in i klassrummet och talar om för djuren att de idag ska prata om ledarskap och chefskap. Med sig har han två kvinnor som presenterar sig som Christine Blomquist och Pia Röding, de har skrivit en bok om ledarskap.

- Hej alla små djur, säger Pia. Vi har förstått att ni läser till att bli ledare. Många av er kommer antagligen att någon gång i framtiden hamna som chefer på ett företagsträd. Vad känner ni inför det?

Det blir ett sorl i klassrummet när alla börjar prata om vart de vill jobba och vilka drömmar de har.

- Något som vi tycker är väldigt viktigt och skulle vilja förmedla till er är insikten om vad det innebär att vara en ledare, säger Christine. Tror ni det är samma sak att vara ledare som chef?

- Är det inte bara två olika begrepp av samma sak? frågar grisen Stina.
- Nej, *det är fullt möjligt att vara chef utan att för den sakens skull vara en ledare. Detta är dock inget som är speciellt önskvärt*, säger Pia.
- *Ledare har funnits genom alla tider, redan på de gamla grekernas tid så pratade Platon om olika former av ledarskap. Chefskap däremot är ett relativt nytt begrepp som har kommit i och med företagsvärlden*, säger Christine.
- Det menas att en formell position innebär ansvar, men detta kommer vi gå in mer på, tillägger Pia. Vår vän John Kotter har redogjort för de olika begreppen för oss vid flera tillfällen och detta står det om i vår bok *Ledarskap*. Nu tänkte vi försöka förklara detta för er.
- *Management som Kotter kallar chefskap, syftar till att skapa struktur, ordning och förutsägbarhet samtidigt som ledarskap syftar till att skapa förändring och förändringsprocesser*, säger Christine.
- *Inom management, det vill säga chefskap ingår processer som, planering och budgetering för att kunna uppnå de satta målen. Det ingår även organisering och bemanning, detta för att skapa en struktur på arbetsplatsen och för att kunna delegera. Sedan måste en chef även kunna kontroll och lösa problem som uppstår på arbetsplatsen*, säger Pia.
- Då kan jag förklara vad som ingår inom ledarskap, svarar Christine. *Som ledare ska man kunna förmedla en framtidsvision och även förmedla de strategier som krävs för att nå dit. Man ska även kunna kommunicera och agera engagerande för att få medarbetarna i rätt riktning mot samma vision, det är väldigt viktigt att alla känner till företagets vision och är på samma plan. Sedan så måste man såklart även kunna motivera och inspirera sin personal. Man måste kunna uppmärksamma de grundläggande mänskliga behoven, känslorna och värderingarna som finns på arbetsplatsen.*
- Jag minns även att vi har skrivit om min vän John Bratton i bok *Ledarskap*, säger Pia. Han berättade för mig att *det finns de som hävdar att ledarskap i grund och botten är en mellanmänsklig process som innefattar dyadiska relationer och kommunikation med anhängare.*
- Oj nu blev det för avancerat för mig, avbryter Ika. Vad menas med dyadvadå?
- Förlåt mig, med det menar jag *ett samband mellan två grupper*, svarar Pia. *Sedan finns det andra som påstår att skillnaden är att ledningen inte räknas som en värdeladdad aktivitet, medan ledarskap gör det. Men det är ju som sagt*

olika sätt att se på det, ni måste alltid tänka på att det inte finns en sanning.

- Vad menar du med att det inte finns en sanning, frågar Lin.
- Jag vet inte om ni har kommit i kontakt med Barbara Czarniawska? frågar Pia. Hon är professor inom företagsekonomi och har bland annat skrivit en bok som heter Narratives in Social Science Research.
- Jo, det är ju hon som ska komma hit till skolan och föreläsa snart! utbrister Ika.
- Jaha vad roligt, men då överlåter jag förklaringen till henne, svarar Pia.
- Då måste vi tacka för oss för denna gång, vi kommer tillbaka till er vid ett senare tillfälle då vi ska prata om kommunikation som är väldigt viktigt inom ledarskap. Men ni får ha det så bra till dess mina vänner, säger Christine.

Pia och Christine tar på sig sina ytterkläder och försvinner ut från kunskapsträdet. Nu blev klassen jättenyfiken, vad var det Pia menade med att det bara finns en sanning?

Det Ika fascinerades mest av i skolan var kommunikation. Hon hade höga förväntningar på denna dag eftersom Pia och Christine skulle komma tillbaka och prata om det.

- Hej alla djur! Idag har jag kommit för att berätta för er om kommunikation. Mitt namn är Emelie Nilsson och jag har skrivit en bok som handlar om att leda sig själv och andra.
- Skulle inte Pia och Christin komma hit och prata om kommunikation? undrar grodan Greger
- Jo det var tanken från början, men de fick förhinder så jag fick möjligheten att komma istället, hoppas ni inte blir allt för besvikna, svarar Emelie.
- Nej då! säger klassen i kör utom Ika som grymtade till.
- *När människor eller djur möts sker alltid en kommunikation, börjar Emelie. Det är inget som går att undvika och det är otroligt viktigt att man inom en organisation är medveten om kommunikationens påverkan. Kan man kommunicera på ett bra sätt kan man förebygga konflikter eller hantera dem när de uppstår.* Har ni mött på någon konflikt här i kunskapsträdet?
- Ja många gånger, svarar Greger.
- Hur löste ni det då?
- En av lärarna brukar komma och så får de inblandade sätta sig och prata ut om det som hände, säger Lin.
- Det är jätte bra att ni pratar ut om det. *När man tar tag i ett problem så innebär det att man ser problemet som finns och*

sedan förhoppningsvis hittar en lösning på det. Annars blir det lätt att man bara ser de personer som har startat konflikten och man får aldrig ut något bra av det. Sedan finns det även en annan aspekt av kommunikationen, nu kanske inte ni har mött detta än, men dagens samhälle är under ständig utveckling och företagen måste förändras för att hänga med i denna utveckling. Förändringen är oförutsägbar och för att detta ska vara möjligt måste företaget ha en god kommunikation. På ett företag är alla beroende av varandra och det handlar om att samspela för att nå ett gemensamt mål med verksamheten. Brister i kommunikationen kan leda till störningar i form av osäkerhet, frustration och felaktiga föreställningar.

- Oj det låter som att kommunikation är a och o för att verksamheten ska fungera, kan det ha lite med personlig utveckling att göra också? frågar Ika.
- Ja, det har du alldeles rätt i. *Kommunikation betyder "göra gemensamt" och möten och relationer bidrar absolut till att vi även utvecklas på det personliga planet, svarar Emelie. Sedan är det även viktigt att kommunicera för att ni ska förstå varandra. Verkligheten ser aldrig likadan ut för alla.*
- Va! Hur menar du då, frågar ekorren Oliver. Ser inte jag skogen på samma sätt som alla andra djuren i skolan? Jag förstår till viss del, eftersom jag ofta befinner mig uppe i träden och många av de andra på marken, då ser vi inte samma saker.
- Fast det är inte det bildliga jag prata om, svarar Emelie. Jag pratar om det symboliska, alla kanske ser samma sak men har helt olika uppfattningar om det. *Man måste ha en ömsesidig förståelse om hur verkligheten definieras trots att vi inte har en gemensam uppfattning om den.* Jag ska förtydliga med ett exempel, när du ser ett ekollon eller en kotte så tänker du mat. Grodan Greger ser samma kotte men för honom är det bara en kotte, kanske inget av värde. Greger måste lära sig inse, att för dig betyder det mycket mer än för honom och tvärt om, detta för att ni ska kunna respektera varandras olikheter.
- Jaha okej, nu förstår jag precis hur du menar, säger Oliver. Det är lite roligt att du tar upp det exemplet för vi hade faktiskt ett bråk förra veckan när katten Kattis lekte med en kotte. Jag blev jätte upprörd eftersom jag hade samlat kottar till min sjuka mormor hela dagen och kände att hon bara lekte bort min mormors nödvändiga mat.
- Det är bra att ni inser vad jag faktiskt menar, det är också en typ av kommunikation, mig och er emellan. Hade jag bara pratat på mitt sätt och ni inte talat om för mig att ni inte

hänger med så hade aldrig mitt budskap nått hela vägen fram. Då hade det till och med kunnat leda till missförstånd, svarar Emelie. *Kommunikation behöver inte heller enbart innebära att man pratar med varandra. Man kan även kommunicera genom till exempel bilder, metaforer, tonfall och kroppsspråk. Kroppsspråket säger otroligt mycket mer än vad man tror. Det vi faktiskt säger och det vi säger genom till exempel vårt kroppsspråk står för 50 procent vardera av det vi kommunicerar.*¹

- *Sammanfattningsvis så har kommunikation stor betydelse för att man ska få kontroll över en situation. Man kommer genom samtal fram till vad det är som gäller och på så vis slipper man den osäkerhet som annars skulle finnas. Det är även viktigt för behovet av utveckling och bekräftelse. Samtal bidrar som vi sa till personlig utveckling, människors och djurs olika bilder och associationer bildar en verkligheten och vi utvecklas i takt med verkligheten. Alla har även ett grundläggande behov av att bli lyssnad på, bli tagen på allvar och respekterad för sina åsikter och uppfattningar.*
- Oj vad intressant! säger Ika. Kommunikation låter inte så lätt som man alltid har tänkt sig. Innan när jag hörde kommunikation så tänkte jag bara på det språk vi har mellan varandra men det är ju så mycket mer.
- Ja, och det verkar vara en otroligt stor och svår men även spännande del av ledarskapet, tillägger Lin.
- Det är roligt att jag har kunnat inspirera er och kanske även ge er en insikt. Nu måste jag avsluta för idag men jag hoppas att ni kommer att fortsätta kommunicera på alla era olika personliga och kreativa sätt.
- Det tror jag alldeles säkert att alla dessa underbara små individer kommer att göra, svarar Lenny And. Jag hoppas din föreläsning kommer bidra till mindre konflikt här i kunskapsträdet, om inte annat så hoppas jag att djuren tänker tillbaka på dina ord om en konflikt uppstår.

Och med de orden så var dagen avslutad och alla djuren kunde hoppa, springa och slingra sig hem till sina mammor och pappor.

¹ <http://www.modernpsykologi.se/fragor-och-svar/kroppssprak-overskattat.htm> (2011-05-06)

En ny dag gryr och Bobbo Vesla har dagen i ära tagit in två gästföreläsare till kunskapsträdet, alla de små djuren sitter förväntansfulla i sina skolbänkar. Det är författarna Robert Blake och Jane Srygley Mouton som har flugit hela vägen från Amerika för att komma till klassen och berätta lite om en ledarskapsmatris som de har konstruerat. Jane kommer in i klassrummet och Robert kommer bara några minuter senare. När Robert kommer in frågar han klassen om det vet vad en matris är för något? De små djuren är fullt införstådda med att det handlar om.

- *Vår matris består av två dimensioner av ledarskapsbeteende, säger Jane.*
- *Den horisontala axeln visar på ledarens förmåga att bry sig om produktionen och den vertikala axeln visar på ledarens förmåga att bry sig om sina anställda, tillägger Robert. Vi har i matrisen kartlagt fem olika ledarskapsstilar.*
- *Variablerna är attityd- och begreppsmässiga med beteende beskrivningar som kommer ifrån och hör ihop med tänkande bakom en handling, säger Jane.*
- *Vad menar ni med det? frågar Lin.*
- *Det innebär att angelägenheten för produktionen eller för de anställda involverar attityder och tankemönster precis som specifika typer av beteenden, svarar Jane.*
- *Jaha så det betyder att beroende på hur mycket ledaren bryr sig om produktionen och anställda så uttrycker han olika attityder och tankar? undrar Lin.*
- *Ja precis, säger Robert. Vi tänkte nu beskriva de fem olika ledarskapsstilarna för er så ni får en liten bättre insikt i vad vi menar.*
- *Den första ledarskapsstilen som vi tänkte gå in på är den som ligger längst ner i vänstra hörnet av matrisen. Denna stil kallas Utarmat ledarskap och personen eller djuret i ert fall som befinner sig här bryr sig varken speciellt mycket om sin produktion eller sina anställda, säger Jane.*
- *Denna gör antagligen minsta ansträngning för att få nå de uppsatta målen och hålla organisationen vid liv, tillägger Robert.*
- *Det låter ju inte alls speciellt bra, svarar Ika.*
- *Nej min vän, det har du alldeles rätt i men vissa ledare befinner sig ändå på denna plats, oavsett om det är medvetet eller inte, svarar Robert.*
- *Nästa stil som vi tänkte gå in på är den som ni hittar längst upp i det vänstra hörnet, det kallas Country club ledarskap, säger Jane.*
- *Vad betyder Country Club frågar, grisen Stina.*

- Det är lite svårt att översätta direkt men det ska symbolisera någon slags privat klubb, här bryr sig ledaren väldigt mycket om sina anställda men inte alls speciellt mycket om produktionen, svarar Jane.
- Ja, ledaren som befinner sig här är väldigt omtänksam och uppmärksammar behoven hos sina anställda vilket leder till bra relationer och en bra atmosfär inom organisationen, säger Robert.
- Det låter väldigt bra men är det verkligen helt ultimat? undrar Greger.
- Nej klimatet ger väldigt bra förutsättningar men ledaren kan inte bara fokusera på personalen och strunta i produktionen då leder det ändå ingenstans, svarar Robert.
- Sedan finns det en ledarskapsstil som är precis tvärt om, angelägenheten om produktionen är hög men låg när det kommer till de anställda, säger Jane. Den kallas Authority compliance och innebär att effektiviteten i verksamheten styrs av arbetsvillkor som baseras på att de mänskliga faktorerna tar så liten plats som möjligt, säger Jane.
- Alltså mer fokus på själva arbetet och inget på individerna, tillägger Robert.
- Usch, på ett sådant företag skulle inte jag trivas, säger grisen Stina.
- Nej det är väl ingen som gör, svarar grodan Greger och kollar snett på Stina.
- Men så behöver vi inte uttrycka oss Greger, alla har rätt att komma med åsikter utan att behöva få en snäsig kommentar, säger Jane.
- Låt oss gå vidare, säger Robert. Vi har en ledarskapstil som ligger precis i mitten av matrisen. Denna stil kallas Middle-of-the-road management.
- Betyder det i mitten av vägen? undrar Stina.
- Precis, och det symboliserar att angelägenheten om produktionen varken är hög eller låg och det samma gäller angelägenheten om personalen, säger Robert.
- Här försöker företaget hitta en lämplig arbetsnivå och stimulans. Man försöker hitta en medelväg, där man får ut mesta möjliga och samtidigt upprätthålla moralen hos de anställda på en tillfredställande nivå, tillägger Jane.
- Vi sa att vi skulle presentera fem olika stilar, nu har vi berättat om fyra vilket innebär att vi har en stil kvar, kan ni tänka er vad den innebär? frågar Robert.
- Jag tror det är hög angelägenhet på båda variablerna, svarar Lin snabbt.
- Jo det stämmer, men vad tror du det innebär då? frågar Robert.

- Det innebär att man bryr sig mycket om personalen men samtidigt stävar efter att ha en så bra produktion som möjligt, svara Lin och tittar på Ika.
- *Ja, denna stil kallas Team management och innebär att ledaren engagerar sin personal. Man når företagets mål genom en gemensam insats, detta leder även till förtroendefulla relationer och respekt mellan alla på företaget, säger Jane.*
- *Detta är absolut den stil som vi skulle säga är den bästa, oavsett situation, tillägger Robert.*
- Här måste vi avsluta och resa vidare till nästa kunskapsträd, avslutar Jane. Hoppas ni känner att detta har gett er något och tveka aldrig att höra av er om det skulle vara något som ni i efterhand funderar på.
- Tack så mycket, det har varit jätte intressant svarar klassen i mun på varandra.

De avslutar för dagen och djuren springer ut i vårsolen. Bobbo städar upp efter dagens föreläsning och låser klassrummet för dagen.

Det är en kylig morgon och kaninerna sitter på sina platser och väntar spánt på att dagens gästföreläsare ska komma in genom dörren. De hade hört mycket om Manfred Kets de Vries av sin lärare Bobbo Vesla. Vid niotiden ringer klockan och Manfred kliver in i klassrummet tillsammans med deras lärare som ger ifrån sig en gäspning.

- God morgon mina kära vänner. Vet alla vem jag är? frågar Manfred och skrockar.
- Nej, svarar en utter blygt. Jag har varit sjuk så jag har inte varit i skolan på ett tag.
- Ingen fara, då tar jag en kort presentation av mig själv, säger Manfred och nickar till Bobbo som nickar tillbaka. Jo, mitt namn är Manfred Kets de Vries och jag föddes i Nederländerna. Området jag har studerat kring är ledarskap och dynamiken av individuell och organisatorisk förändring. Jag har kunskap och erfarenhet inom ekonomi, management samt psykoanalys där jag har noga undersökt samspelet mellan internationell management, psykoanalys, psykoterapi samt dynamisk terapi. Jag har skrivit och eller medverkat i över 30 böcker samt att jag har publicerat över 300 vetenskapliga artiklar.
- Oj! Vad intressant, utbrister uttern.
- Vad kul att du tycker det unge herren. Nu när du vet lite mer om mig så tar jag och påbörjar min föreläsning.

- Absolut, svara uttern och tar fram en penna och ett block.
- *Det är så att jag intresserar mig väldigt mycket i kemin mellan två personer, speciellt på det sätt som ledaren påverkar människorna runt omkring. När jag försöker förstå mig på individer på arbetsplatser tittar jag både efter personliga och sociala tvister. Detta sker oftast när jag handskas med dem i deras organisationer och då försöker jag alltid hålla mig till en grundläggande regel i tanken: de fem W:na. Who? What? Where? When? Why?*
- Varför skulle det vara bra att ha de fem W:na snurrades i huvudet, undrar Lin.
- *Jo, för att jag ser vikten i idéer, oavsett om de har lång historia bakom sig eller är trendiga spelar ingen större roll. Vad som spelar roll är hur dessa idéer används på arbetsplatser, i det verkliga livet tillsammans med ledare och deras medarbetare. Du måste fråga dig själv, vad är det du gör? Hur verkställer du din egen ledarskapsstil?*
- Jag hänger nog inte riktigt med, svara uttern lite blygt och har slutat skriva.
- Jag har en berättelse som kanske kan få er att förstå mig bättre, säger Manfred och ler.
- Ja! utbrast alla.
- *Det är en berättelse om en groda som låg på en stock i floden. På grund av att stocken var omringad av alligatorer så var han förlorad om han inte kunde korsa floden oskadad. Under ett ögonblick tittade han upp mot ett träd och såg en ugglan sittandes på en gren. Han sa, "Visa ugglan, snälla hjälp mig. Hur kan jag korsa floden utan att bli uppäten av alligatorerna?" Ugglan svarade, "Det är väldigt enkelt. Klappa med dina ben så mycket du kan. Det borde göra susen. Det borde göra så att du kan flyga, så kommer du över floden och då hålla dig utom räckhåll för alligatorerna." Grodan gjorde det som föreslogs och just innan han föll i vattnet och skulle bli uppäten av en av alligatorerna så frågade han ugglan, "Varför, varför gav du mig detta råd? Jag kommer att bli uppäten." Ugglan svarade, "Du får förlåta mig. Jag föreställde mig det bara. Implementering av föreställningar är inte riktigt min grej.*
- Jag tror inte jag har fattat poängen med den berättelsen, svara Ika.
- *Det som berättelsen visar är att oftast bara en del av strategin är formulerad i organisationen och blir effektivt utförd. Inte alla människor är bra på att synkronisera vision och agerande, på att rikta och utföra.*
- Jaha, och det är just det ledaren behöver vara bra på? undrar Ika.

- Precis, svarar Manfred.
- Nu är det dags för en rast allihop, så vår gäst kan få i sig lite ny energi för resten av dagen.

Med detta sagt tar Bobbo med sig gästföreläsaren och går till lärarnas fikarum. Efter ungefär 15 minuters rast samlas alla återigen i klassrummet och Manfred fortsätter:

- Nu tänkte jag ta upp lite mer om ledarskapet. Jag vill gärna försöka väcka några tankar hos er om att *det finns två sidor av ett mynt*.
- Åh, det låter intressant, viskar Lin till Ika.
- *Den mesta litteraturen kring ledarskap skildrar ledaren som en förebild med goda egenskaper. Jag skulle vilja påminna om att det finns en annan sida av det myntet. Vi kan alla nämna en handfull politiska ledare som har kontrollerats av den mörka sidan, exempelvis Adolf Hitler och Kim Jong Il. Vi har sannolikt svårare att känna igen ledarskapets skugga när den faller över en arbetsplats även om den skuggan kastas över mångas liv. Det enda sanna ledarskapet är det effektiva ledarskapet. Den frågan behöver vi ställa oss själva är: Vad är det som driver dem? Kan man identifiera några specifika varningstecken?*
- Ursäkta mig Manfred, men nu hänger jag inte riktigt med, säger Lin.
- Nej, jag menar att vi alla har ett dysfunktionellt beteende och någon gång träder den fram på en arbetsplats, mer eller mindre. Det kan vara svårt att förändra det men det första steget till förändring av dysfunktionellt beteende är medvetenheten, där är feedback nödvändigt. Även om man blir medveten om dessa beteenden förändras man inte över en natt. Vi människor är utrustade ordentligt med försvar som har utvecklats över år, vilket kan vara svårt att röra vid.
- Men hur kan man förändra sig då? undrar Ika.
- Man kan säga så här. *Det finns tre sorters ledare i världen: regelåtagaren, regelsättaren och regelbrytaren. Det är i den sista gruppen det befinner sig personer som har förmågan att ta ett kliv utanför de rådande reglerna och rama in varje problem som dyker upp. Dessa personer uppnår extraordinära resultat på arbetsplatsen. Där finns det en effektivitet på att ta vara kundens negativa situationer och förvandla det till något positivt. Då undrar ni säkert hur kan man uppnå detta?*
- Ja, verkligen, svara Lin.
- *Många av våra önskningar, fantasier och rädslor är omedvetna. Även om vi bara skrapar på ytan kan dessa*

känslor motivera oss. Men visst, katalysatorn till många av våra beteenden ligger under vår medvetenhet. Många människor gillar inte att lyssna på dessa observationer. De drar sig tillbaka för att de ser att omedveten motivation är ett tecken på svaghet. Oavsett vi gillar det eller inte så har vi alla "blinda fläckar" och vår utmaning är att finna vad det handlar om.

- Och det låter som en förutsättning till att bli en bra ledare. Eller vad säger ni? frågar Bobbo.
- Ja, verkligen! säger eleverna i mun på varandra.
- Ni har väl inte glömt vem vi skulle läsa om till idag också?
- Nej Bobbo. Carl Jung, han som menade att *psyket är en universell och andlig verklighet som kunde omvandlas till psykisk energi som i sin tur kunde resultera i medvetna och omedvetna aktiviteter*, svara Lin.
- Oj, här var det någon som hade läst på, säger Bobbo och ler. Ja, *Jung menade att det finns två sidor av jagets utveckling och vikten ligger i att ha en förståelse av det medvetna och omedvetna för att få ett samspel mellan de motsatta krafterna. Jung ansåg att utvecklingen av självkänedom och personlighet är beroende utav en persons förmåga att förstå de rivaliserade krafterna som ingår i personligheten och kunna hantera dessa på ett enhetligt sätt. Om man inte kunde hantera dessa olösta krafter och spänningar skulle annars reflekteras på andra människor och yttre situationer. De omedvetna aktiviteterna skulle sedan dyka upp i former av bland annat stress, lögn och vandalisering.*
- Det låter lite som det Manfred pratade om nyss. Om man vill bli en sådan där extraordinär regelbrytare så behöver man ta reda på sina "blinda fläckar", svara Ika.
- Ja, så kan man ju se det, säger Bobbo.
- Det låter svårt, men intressant, svarar Lin.
- Allt är inte lätt, men nu får vi ta och avsluta för idag så att Manfred hinner vila lite innan han måste åka vidare. Kom ihåg att denna föreläsning var till för att väcka tankar hos er. Nu har ni säkert fler frågor än innan. Låt det vila lite. Vi avslutar för idag.
- Tack för idag! svara eleverna och packar ihop sina saker för att springa ut och leka.

Det är en ny dag i Tierraskogen och veckan börjar lida mot sitt slut. När djuren kommer in i klassrummet den tidiga fredagsmorgonen står redan Bobbo Vesla och pratar med författaren Kaj Sköldberg.

- Hej klassen! Mitt namn är Kaj Sköldberg och jag ska berätta om fyra olika organisationsstilar och organisationsdramer. De olika dramerna är *romantik, tragik, komedi och satir*.
- Som i film då! säger ekornen Oliver.
- Ja precis, ni vet ju säkert vad dramerna innebär i filmvärlden och jag ska nu ge en kort förklaring hur de även tolkas utifrån en företagsvärld. *Den första organisationsstilen som jag tänkte prata om kallas Expressiv och den metaforiska tankestilen baseras på inre mening. Här vill man att enskilda individer återfinner sina inre meningar för att sedan även kunna uppnå förståelse för andra i sin omgivning. Häremot svarar ett romantiskt organisationsdrama och inom romantiken finns inga regler, säger Kaj.*
- Vadå inga regler? Undrar Lin.
- *Man vill inte ha någon struktur utan måste inse att alla situationer är unika och anpassa sig därefter. Romantikerna vill leva i tiden och rummet och de värderar även mjuka termer före hårda. Det handlar om att ta hand om varandra och se varje individ för den han eller hon är, det finns ingen mall för hur vi människor fungerar. Romansen som framställningssätt präglas av de enskilda individernas uttryck- och utvecklingsmöjligheter.*

Kaj tar ett glas vatten och fortsätter sedan:

- *Den andra organisationsstilen som jag nu kommer in på är den separativa, denna stil motsäger den Expressiva. Här förlitar man sig på vetenskapen och vill finna svar på allt.*
- Jaha så den är tragisk då eller? frågar Greger.
- Jag precis, *tankestilen kallas Metonym och innebär att man delar upp verkligheten i diskreta innehållslösa delar. Här finner vi tragiken med alla dess regler och lagar, organisationen ses som ett antal separata delar som styrs av orubbliga ödeslagar. I tragedin ser man människan som underkastad dessa ödeslagar. Man arbetar gärna efter ett förutbestämt system och mätningar och kontroller tillhör vardagen.*
- Varför gör man massa mätningar? undrar Ika.

- *Mätningarna görs för att ses som ett verktyg att uppnå effektivitet. Man mäter för att kunna sätta upp mallar för vad som är rimligt att förvänta sig av sin personal och även för att undersöka vilket system eller tillväga gångsätt som är mest effektivt. Man separerar gärna tänkandet och planerandet från görandet för att behålla hierarkin där de arbetande bara ska göra vad som förväntas utav dem utan att lägga energi på kreativitet.*
- Usch vad tråkigt det låter, säger Stina.
- Ja men jag kan faktiskt tänka mig att även detta drama behövs för att man ska få någon slags struktur på företagsträden, säger Ika. En arbetsplats utan struktur tror jag kan skapa en osäkerhet bland de anställda. Regler och riktlinjer kan ses som en begränsning men kan även vara en trygghet.
- Man kan inte själv veta vad som är rätt eller fel om ingen talar om det, tillägger Lin.
- Ni är kloka ni små kaniner, säger Kaj. *Inget drama är bra i sin ensamhet, det ultimata finner vi i en kombination.*

Alla små djuren sitter tysta men nyfikna på vad Kaj har för något mer att säga, det här med organisationsdramer är något helt nytt för dem men faktiskt väldigt intressant. Kaj fortsätter sin föreläsning in i Komedin.

- *Den tredje stilen kallas Integrativ, säger Kaj. Den Synekdokeiska tankestilen relaterar delen till helheten. Utvalda fakta är varken meningsfulla eller meningslösa i sin enskildhet utan delen har till uppgift att serva helheten.*
- Hur menar du då, undrar Lin.
- *Det innebär att en del tillhör en helhet och utan alla delar fungerar inte helheten. Här finner vi komedin som vill uppnå harmoni och lycka genom att utjämna alla störningar och konflikter i de enskilda delarna. Här är människan inte underkastad ödeslagar utan framställs som att de ingår i en högre enhet som verkar för att ställa allt till rätta och skapa harmoni. Man ser att organisationen hela tiden rör sig mellan två tillstånd. Från ett önskat kaos till det eftersträlvade lyckliga slutet.*
- Åh, lyckliga slut gillar vi, utbrister Ika.
- Ja visst låter det bra, svarar Kaj. *Sluttillståndet som eftersträvas innebär en naturlig integrering av de deltagande trots motverkande krafter.*

Kaj ler över de små djurens entusiasm och går in för att förklara det sista dramat, Satiren.

- *Den fjärde och sista organisationsstilen som jag nu ska förklara för er är den Permeativa. Tankestilen är ironisk och utgår från en omvänd mening, det finns en strävan efter att avslöja någonting. Organisationens processer görs meningsfulla utifrån ett övergripande "andligt" perspektiv istället för förståelse inifrån den enskilda individen eller processen. Tanken är att man ska riva en föreställning och för det använder man sig av satiren. Satiren påvisar det ologiska i alla händelser och även i de övriga framställningssätten. Detta organisationsdrama genomskådar kritiskt tidigare idéer och praxis och bygger samtidigt upp en egen motbild som genomsyrar organisationen. Tanken är att bryta ner något existerande för att ge utrymme för ett nytt sätt att tala. Det här är ett otroligt viktigt verktyg för företagen då man måste kunna bryta sig ur något ohållbart och sätta det i en ny kontext.*
- Kontext, vad är det? undrar Lin.
- En kontext är ett annat ord för sammanhang, svarar Kaj. *Satiren saknar egentligen en upplösning utan syftar till att ifrågasätta de övriga dramerna.*
- Om jag får gissa så tror jag att det handlar om att kunna tänka om, följa samhället för att hänga med i utvecklingen, säger Lin.
- Ja jag lämnar det öppet för er att tolka, svarar Kaj och avslutar föreläsningen.
- Nu får ni ha en riktigt trevlig helg, säger Bobbo. Iväg med er nu så ni är utvilade när Barbara kommer nästa vecka.

Dagen börjar med att Bobbo kommer in i klassrummet och tystar klassen som har fullt upp med att skvallra om helgens roliga händelser.

- Idag ska vi som väntat få besök av professorn Barbara Czarniawska, inleder han.

Barbara kommer in i klassrummet och hälsas välkommen av klassen. Hon har inte mycket tid till sitt förfogande så börjar ganska omgående sin föreläsning:

- Jag ska idag berätta för er om *polyfoni* och vad det innebär. Bara utifrån ordet polyfoni, vad tror ni det innebär?
- *Poly-* betyder väl *mång-* eller *flerfaldig*? Men vad foni står för har jag ingen aning om, svarar Stina.²

² <http://www.ne.se/poly>

- Ja det är alldeles riktigt, svarar Barbara. *Polyfoni kommer från grekiskans polyphōni' och står för flerstämmighet, Poly- betyder som du säger mång- eller flerfaldigt och phōnē står för ton eller ljud. Det innebär musik sammansatt av två eller flera självständiga stämmor.*³
- Ja men det har jag nog hört någon gång, säger Oliver.
- *Det jag menar med Polyfoni är att lyfta fram de röster som utgörs av världen. Polyfonin är viktig för att bygga upp fängslande och realistiska berättelser, den ska inte stänga in berättelsen till att endast beröra en enda sanning. Vetenskapen strävar ofta efter ett perfekt språk som då utesluter de dialekter som finns omkring oss, vilket gör att vi inte alltid förstår oss på varandra. Det finns ett universellt språk och det är inte perfekt, men som ska kunna förstås av andra. I världen förstår vi oss inte på varandra, och då som författare är det inte realistiskt att försöka anpassa oss till ett universellt språk. Som författare av berättelser kan vi bestämma oss för vem vi vill ska förstå och vilket syfte berättelserna har. Därifrån har vi möjlighet att lyfta fram den polyfoni och flerstämmighet som gör det möjligt att uppnå detta. Man bör komma ihåg att det inte bara är författaren som har makt över "andras röster", läsaren har fortfarande möjlighet att tillföra sin tolkning på den texten.*
- Vad menar du med det? undrar Ika.
- *Man får alltid utgå från att vi människor tolkar en text på olika sätt. Skulle du och jag till exempel läsa samma artikel så är det inte säkert att vi får samma bild. Författaren kan mena på en sak men det är alltid upp till läsaren att göra sin bedömning och tolkning av texten. Att förlora polyfonin innebär att människor skulle uppfattat världen som helt materialistisk och ensidig. Flerstämmigheten göra att människor kan uppfatta livet och världen utifrån både fysiska och spirituella komponenter, därmed flerdimensionella, svarar Barbara.*

Barbara hade väldigt bråttom och avslutade därför sin föreläsning väldigt kort men djuren fortsatte att diskutera om det hon precis hade sagt.

- Är det inte lite som Emelie Nilsson pratade om i kommunikationen? Att man kanske ser samma sak men har helt olika uppfattningar om det, säger Lin.

³ <http://www.ne.se/lang/polyfoni>

- Jo det låter faktiskt så, jag tror att Barbara menar att man kan göra ett företagsträd mer attraktivt om man släpper fram fler röster, säger Ika.
- Hur menar du, undrar Stina.
- Jag tänkte på det hon sa att det är upp till läsaren att göra sina egna tolkningar. Kan det inte vara så att ju fler stämmor som finns inom ett träd desto fler djurs uppmärksamhet kan man fånga? svarar Ika.
- Jo det tror jag faktiskt också, säger Lin.

Bobbo avbryter de små kaninerna och säger att det är väldigt roligt att de har egna tolkningar av det Barbara precis har pratat om. Det visar på att de faktiskt har fått en insikt i vad det hela handlar om. Han uppmuntrar dem till att fortsätta spekulera och säger att de kan komma till honom om de har några frågor de skulle vilja framföra till henne.

7.2 Praktik som berättelse

En mullvad som också har studerat i samma kunskapsträd och är en nära vän till Lin och Ika tipsar om en ledare. Denna person äger ett träd som vuxit väldigt fort under senaste åren och denna trädledaren har fått diplom för sitt arbete. Detta tyckte de lät väldigt intressant och tog reda på att trädledaren är örnen Sören. Det träd som han jobbar i är ett väldigt framgångsrikt träd som används till att utvinna och producera skydd till de djur som vill vara måna om sin päls eller sina fjädrar. Kaninerna skickar en brevduva till Sören och frågar snällt om han skulle vilja ställa upp och träffa två små nyfikna kaniner. De får snabbt tillbaka en trött duva som kommer med ett positivt besked. Sören träffar gärna dem över ett mål mat.

7.2.1 Mötet med örnen Sören

Dagen har kommit då Lin och Ika ska träffa örnen Sören, de väntar nervöst inne i restaurangträdet. Örnen kommer flygandes och landar på en gren. De tar plats inne i matsalen, beställer in maten och påbörjar samtalet. Kaninerna inleder med att berätta om deras bakgrund och varför de valt att göra just denna uppgift med honom. De berättar att upplägget kommer skilja sig lite från en vanlig intervju, att de har tänkt bygga den på en teknik med pratbubblor. De säger att det är en metod som man kan använda om man vill ställa en fråga utan att det ska finnas ett färdigt svar. De förklarar att de vill få fram hans specifika associationer.

Kaninerna känner att Sören utstrålar att han är en ganska lättsam person. Bara klädseln visar på vilka värderingar som de tror finns på företaget. Örnen tar ner kaninernas bild om den strikta företagsledaren. Samtalet flyter på bra och Ika kämpar på för att inte visa att hon nästan brinner i munnen av den starka maten. Sören lägger märke till att hon är väldigt känslig och de skämtar lite lätt. Till och med Lin som gärna knaprar på en chili emellan åt tycker att maten var i det starkaste laget men Sören har inga som helst problem.

Sören pratar bland annat om att han anser att det inte finns någon generalisering av hur en ledare bör vara. Dock säger han att det finns en generalisering om man bestämmer sig för att bli chef utan att bestämma för över vilken specifik bransch. I det fallet så tar man enbart fram ledaregenskaperna och inte kunskapen. Han tror att om man ska generalisera en chef inom en specifik bransch så får man väldigt många olika individer. Sören tror att han har

formats av den bransch som han har jobbat inom i princip hela sitt liv. Ika undrar om Sören har ett privat intresse av branschen och Sören svarar att han inte tror att de viktiga är vad man jobbar med utan för honom handlar det om tävlingen. Han vill se hur långt han kan komma och hur långt han kan driva det han arbetar med.

- Men tror du inte att intresset spelar roll ändå, även om det inte har drivit dig? frågar Lin.

Sören svarar att han hade alla förutsättningar att stanna där han var när han fick erbjudandet att bygga upp det företagsträd han befinner sig på idag. Han menar på att intresset kan ha varit en bidragande faktor och tillägger att han tror man bör ha ett grundintresse men att det inte är det viktigaste. Lin lyssnar på det Sören säger och ställer sedan frågan vad han känner för sitt nuvarande träd, om han fortfarande brinner för det?

- Det gummibandet går ju att sträcka hur långt som helst, svarar Sören. Ni kan tänka er om vårt företag ökade 30 procent för 10 år sedan så ökade vi 13 miljoner guldmynt. Ökar vi samma procent nu så innebär det att vi ökar 90 miljoner. Det är en viss utmaning i det!
- Så du känner att du fortfarande har drivkraften kvar? frågar Ika.

Sören tror att den dagen man har en tvekan för det man gör så orkar man inte brinna för det tillräckligt mycket. Han har tidigare förvaltat och varit produktansvarig på ett annat träd och säger att det kunde man förvalta i 10 år utan någon större förändring. Så fungerar det inte enligt Sören i hans nuvarande bransch. Här måste man vara med hela tiden, snabba fötter är den viktigaste egenskapen påstår han.

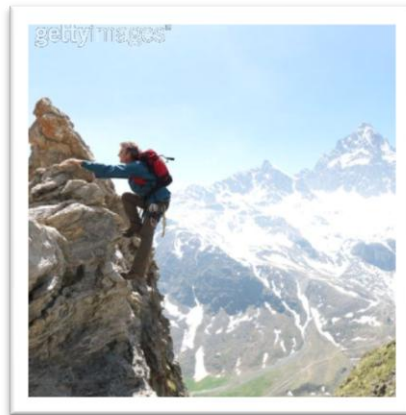
- Bara av ren nyfikenhet, vad tycker du är det bästa med ditt jobb? frågar Lin.
- Du vet aldrig vad som väntar dig när du kommer till jobbet, det är nya utmaningar varje dag. Nya frågeställningar och saker som dyker upp. De finns inget svar, inget facit som säger att du ska göra på ett visst sätt utan du måste fundera igenom frågan och på ditt sätt ta den vidare. Det är det som är det intressanta, säger Sören.

Han tillägger sedan att den svåra frågan är när det finns ett facit som gäller nu och man måste ta ett beslut gäller om tre år. Hur man ska våga gå emot strömmen och göra något

annat. Där tror Sören att den största utmaningen ligger, det kräver tur, skicklighet, våghalsighet och ett enormt driv.

Efter maten beställer Sören in kaffe och slänger en snabb kommentar om att Ika vill ha mycket mjölk i sitt kaffe. Ika instämmer och de två kaninerna börjar ta fram det material som hela intervjun ska grunda sig på.

- Vi har förberett ett antal bilder som vi nu vill att du ska associera fritt till med åtanken om att det är ledarskap som är ämnet, säger Lin och tar fram den första bilden.



Sören tar upp bilden men lägger ifrån sig den lika fort. Han svarar kort:

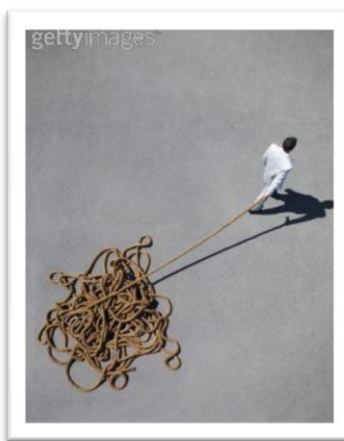
- Vi siktar mot toppen och möjligheterna. Ser hur långt upp vi kan nå och vi ska dit upp!
- Du menar karriärmässigt? frågar Lin.
- Nej jag menar varumärket, vad det är någonstans. Vi ska dit upp och ha den positionen, svarar Sören.
- Du ser att ni har klättrat? undrar Ika.
- Nej jag ser att han håller på fortfarande så han har en bit kvar, svarar Sören.

Lin undrar om det har varit jobbigt men det tycker inte Sören. Han säger att det är som med livet, ibland är det jobbigt när man sitter i det men när man sedan ser tillbaka funderar man inte på det som var jobbigt. Han tillägger att det såklart beror på hur man är som djur men att han själv tänker mer på det som var roligt.

- Sedan har vi naturligtvis tagit oss igenom svåra perioder, säger Sören.

- Men hur tror du att du kommer känna om du hamnar här uppe på toppen, eller kommer du komma dit tror du? frågar Ika.
- Jag tittar ut och ser en bergstopp där borta som är ännu större, svarar Sören.
- Som du vill klättra på då också? frågar Lin.

Sören svarar att han är 57 år och vill respektera hur kroppen orkar. Han säger att det finns andra värden i livet också så det är ingen nödvändighet för honom. Här avslutas bild ett och Lin tar fram bild två och placerar den framför Sören.



- Oj! Det såg trassligt ut, reagerar Sören.

Han säger sedan att de har gått från en anställd till trettio två plus. Så trassligt kunde de ha det från början och han anser att ett djur alltid kan reda ut trasslet själv, på grund av att han själv skapat det. Kommer man upp i femtio djur så krävs det en annan form av tydlighet i organisationen men Sören anser att det gärna får vara lite trassligt i mitten bara var och en vet vad det är som ska trasslas upp. Han säger även att trädet måste ha en tydligare organisationsstruktur idag än för fem år sedan. Det beror på att de har en helt annan omsättning och nu finns på massa olika marknader. De ska kunna hantera massa lokala frågor, möjligheter och problem. Han vill få fram att det krävs en tydlighet att reda ut trasslet som han ser på bilden, Sören tillägger sedan att det aldrig skadar med lite kaos.

- Men vad tror du att kaoset ger? frågar Lin.

Sören tar en kort paus till att fundera och tittar ner mot bordet. Han säger sedan att kaoset framför dig beror på någonting. Det beror på att det inte finns något tydligt svar

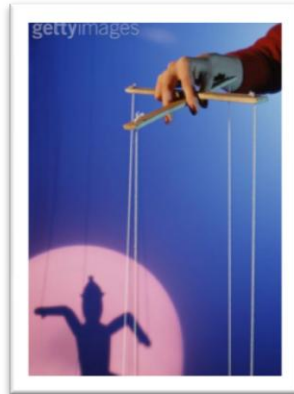
som säger att du ska gå så här. Han säger att om det är trassligt så får man ventilerar hjärnan en gång till, vi gör ju inte allting enligt läroboken utan som det passar oss. Han tror att den individuella organisationsdelen är ganska viktig. Med det menar han att det är viktigt att ifrågasätta allt som man lär sig i kunskapsträdet. Han tror att man hela tiden måste ifrågasätta teorierna då omvärlden ändrar sig fort.

- Känner du att lite trassel ger dig och dina anställda möjligheter att reflektera och se saker ur ett annat perspektiv? frågar Ika.
- Vi satt faktiskt ganska nyss och diskuterade detta, svarar Sören.

Han förklarar att de har förändrat mycket inom företagsträdet. Han säger att om en säljare även är delägare så går han mycket lättare framåt än om man bara skulle anställa en säljare rakt upp och ner. Med det menar han att företaget i sådana fall skulle hamna i en konkurrenssituation med hundra andra företag om hur de ska betala den säljaren. Han pratar om bäst förmåner eller bäst betalt och säger att det blir prioriteringar på saker som inte tillför företaget speciellt mycket. Sören påstår att om man har ett ägande som de har så behöver man inte de som springer fram och drar i snöret hela tiden, då är man istället många som gör det. Han anser att man måste platta ner vissa bitar och då pratar han om en platt organisation. Detta för att man vill flytta beslutsfattandet, det ska inte bara ligga hos styrelsen utan han vill framförallt flytta det neråt i organisationen till ledningsgrupperna. Han säger att det gäller vilket företag som helst och att man på något sätt bör samla ihop kunskap och diskutera frågor som ska utvecklas eller förändras. Han har den åsikten att det finns många synpunkter där ute som borde tas vara på.

- Vi ska inte styras av dem men vi måste lyssna på dem, säger Sören.

Han menar att man på det sätt fångar in alla djurens synpunkter, alla får sin röst hörd. Han säger dock att man sedan inte alltid kan ta det beslut som önskas men att företaget då har ett bra beslutsunderlag. Sören associerar tillbaka till bilden och säger att han ser en stark arbetare som går längst fram, som kan allt och som ska lösa allt, det är inte jag avslutar han. Lin fyller på Sörens kopp kaffe och tar fram bild tre.



Kaninerna känner direkt att Sören tar sig tid för att svara.

- Du associerar fritt, du kan till och med bara tolka den, säger Lin.

Sören säger att han förstår deras val av bild men att han tycker att den på sätt och vis illustrerar samma sak som den förra. Med det menar han att det är någon som ska hålla i alla trådar inom organisationen. Han säger även att det viktiga är att trädet har en riktning och att målen på något sätt är tydliga. Personalen ska veta hur de behandlar en fråga men han tror inte att det är någon som ska rycka i alla trådar. Sören vill framföra att det är affärsidén som är grunden, det är den som talar om hur företagsträdet ska agera gentemot marknaden. Han känner att det är viktigt att de behåller en ödmjukhet även då företaget ökar kraftigt i värde. Han säger återigen att det går väldigt fort i deras bransch och att man ena dagen kan vara en stjärna och att man en annan dag kan vara på väg utför. Han anser att man ska ha båda fötterna på jorden och hela tiden jobba på att finslipa affärsidén och att detta bör göras i hela organisationen, inte uppifrån och ner.

Örnen har därefter inget mer att säga till bilden och Lin lägger fram nästa bild.

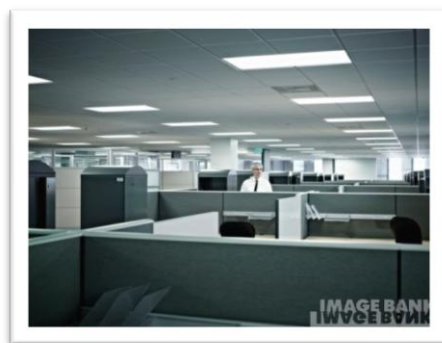


Sören ger ifrån sig ett leende när han ser bilden och Ika frågar Sören vad han tror att personen tänker. Sören svarar att om han ska se någonting i bilden så ser han bara att flickan vill kopiera det mamman i detta fall gör. Han kan identifiera det på ett företag, då genom att ledaren gör på ett visst sätt och medarbetarna gör på något liknande sätt. Han tror att det kan vara bra om systemet i sig är bra, men att det också kan kväva en möjlighet att hitta andra sätt att lösa ett problem. Han tror att det ibland kan döda kreativitet om man är för styrd uppifrån men ser tyvärr att det ofta inte fungerar i så arbetslivet idag.

- Jag har själv jobbat på andra träd där man haft chefer som säger, nu ska vi göra så här! Det tycker jag är fel, jag uppskattar lite mer kreativitet från personalen, säger Sören.

Sören verkar ha associerat klart och kaninerna tycker dessa värderingar låter väldigt sunda och hoppas det fungerar så i verkligheten också.

- Då avslutar vi bild fyra och tar fram nästa, säger Ika.



- Det såg tomt ut, säger Sören lättamt. Det är när jag sitter ensam där på kvällen efter klockan sju antagligen. Det har jag gjort några gånger så det kan jag inte neka till.

Sören säger att om han ska bli bedömd av andra så tror han att de ser honom som en arbetsnarkoman. Han anser dock att så länge man tycker det är roligt så fungerar det och tvärt om. Han säger att han ofta sitter ensam men att han samtidigt har väldigt många runt sig som utan att han ställer krav också engagerar sig i arbetet.

- Men känner du att det finns folk som du kan bolla med? frågar Ika.
- Jag känner mig inte så ensam som jag gjorde för 5 år sen, svarar Sören.
- Hur menar du då, undrar Lin.
- Förr kändes det som man hade en liten ryggsäck i och med ekonomin. Idag känner jag inte att jag har det problemet eftersom jag inte har det ekonomiska problemet som ett behov, säger Sören. Det kan inte styra mig och då tycker jag inte heller belastningen blir så jobbig.

För Sören är det väldigt viktigt att inte sätta familjen i en situation bara för att han tycker att det är roligt att arbeta utan det ska finnas en trygghet i detta. Han säger att så länge den sociala delen finns där känner han sig inte rädd för utmaningar. Då kan det rent utav vara inspirerande, tillägger Sören. Lin tar en klunk kaffe och lägger sedan fram bild sex.



När Sören ser bilden säger han direkt att han är väldigt dålig på att lösa frågor vid kaffebordet. Han säger att han har väldigt många i personalen som är bra på det så han överlåter det till de ansvariga på avdelningarna. Sören tror att de har en ganska familjär stämning i trädet, han tror att oavsett om man jobbar på lagret eller på inköp så är man stolt över att vara en del av företaget. Det är något som han inte har känt på alla träd han tidigare varit på och att det är något är positivt.

- Sedan kanske jag själv borde sitta vid det där kaffebordet, säger Sören med ett skämtsamt tonfall.
- Har du kommunikation med de som du har överlåtit kommunikationen till? undrar Ika och känner att Sören tvekar lite innan han svarar.
- Nej, vi har inget möte som är grundat på att gå ner och dricka kaffe, det gör man av egen fri vilja när man kan, svarar Sören.

Han säger att det händer att han pratar med dem men att han är väldigt dålig på det. Han upplever att tiden inte räcker till ibland. Däremot så tycker han det är viktigt att man visar att man bryr sig.

- Det var som någon sa till mig en gång: Vi har alla lika mycket tid. Så är det ju! Men någonstans måste man dock prioritera också. Det är ingen som saknar mig, låt dem prata lite skit om mig istället, avslutar Sören.
- Okej, då går vi väl vidare till bild sju, säger Lin.



Sören lutar sig fram och behåller den ställningen under nästkommande bild.

- Det ser ut som en lång dags färd mot natt. Vilken väg man ska gå på är lite beroende på branschen, säger Sören.

Sören anser att det gäller att ta den stora vägen till att börja med men att man sedan inser att det inte alltid fungerar. Han säger att man måste korrigera sina val på vägen och kanske ta det där sidospåret.

- Jag tror nog att jag är otålig som person om jag har analyserat frågan, säger Sören med en bestämd röst.

Sören inser att det kan vara en nackdel att man analyserar för fort ibland men enligt honom är det bättre att fatta tio beslut där nio är rätt och ett är fel. Han anser att man alltid kan korrigerat det som blivit felaktigt. Lin nickar och tar sedan fram nästa bild.



- Ska jag associera detta till ledarskap? säger Sören och skrattar.
- Ja, associera fritt och utgå från dig själv, svarar Lin.
- Jag är nog väldigt tråkig, för jag ser bara två röda fiskar i två glasburkar. Jag har väldigt svårt att koppla det till någonting. Det ser ut som att de har gått in i en vägg och att de vill komma därifrån på något sätt, säger Sören.

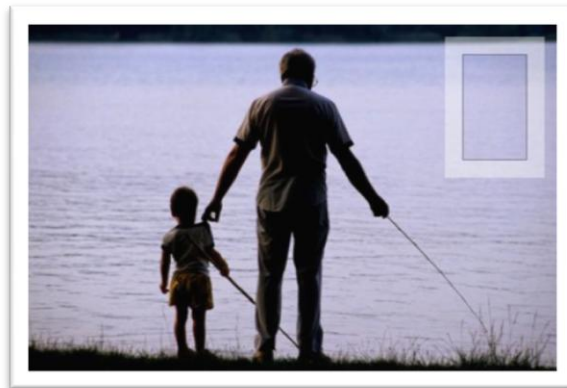
Han anser att man inte ska ha några väggar inom trädet utan vill istället se exempelvis design och inköp som ett. Han säger att man får vara försiktig så det inte bildas en vägg mellan de olika funktionerna. Med det menar Sören att alla måste samarbeta, att det inte får finnas några dörrar. Produktionen kan inte göra sitt jobb om inte design och produktutveckling har gjort sitt jobb ordentligt. Säljarna kan inte lösa frågan om inte de får leverans av inköpsavdelningen och så vidare. Det är viktigt att samarbetet fungerar och prioriteringen är densamma, avslutar Sören och Ika tar fram nästa bild.



Både Lin och Ika känner att Sören vill ta sig tid att svara men är inte säkra på om han egentligen vill associera.

- Han ser grubblande ut. Jag vet inte vad han funderar på, han ser varken ledsen eller glad ut. Han har lite tuff klädsel men jag vet inte vad jag ska säga om honom, säger Sören tillslut.
- Kan du tänka dig vad han tänker eller vilken situation han befinner sig i, frågar Lin som känner att hon vill få ut lite mer från Sören.
- Inte som jag associerar till ledarskap. Han ser lite ensam ut, de andra ser ut att vara lite gladare. En lite ensam individ men jag har ingen djupare fundering, svarar Sören.

Kaninerna förstår att de inte kommer få ut så mycket mer associationer från Sören och tar istället fram nästa bild som är den sista.



- Där har du ett bra samarbete, det var ungefär som den första bilden, säger Sören.

Han syftar tillbaka till bilden datorn och menar att enda skillnaden är att de nu har metspön istället. Han vill ge oss samma svar som tidigare och säger att killen lär sig och gör

precis som pappa säger eller gör. Han säger också att det är klart att hade han suttit ensam så hade han kanske gjort på ett annat sätt.

- Han hade kanske hållit spöet åt andra hållet, det kanske hade visat sig vara bättre men nu tror jag kanske inte det, säger Sören.

Sören pratar återigen om att man ska styras, det vill säga ledas men att man på något sätt måste ha en individuell frihet till sin lösning. Det är den stora personen som ska tala om när det blir fel och försöka korrigera den väg som vi såg tidigare. Men han menar att individerna måste låtas utvecklas. Sedan påpekar Sören även att det är väldigt viktigt att man har roligt ihop. Han tror att den biten är ganska underskattad och menar på att du sitter så många timmar på jobbet av ditt liv och att inte ha roligt då låter jobbigt.

Intervju materialet är nu slut men de fortsätter att samtala en stund. Sören säger att det finns en viss typ av djur som söker sig till en ledarposition, utbildar sig till att bli en ledare och så finns de som han själv, som hamnar i en ledarsituation. Han säger att vissa har en väldigt hierarkisk syn på ledarskap men tror inte att han är en av dem.

- Vad tror du att det är för egenskap som har fört dig hit?
frågar Ika.
- Jag tror att tävlingsinstinkten föder en till att hitta lösningar på problem och se möjligheter, säger Sören.

Han tror att den egenskapen respekteras av de som kan tänka utanför fyrkanten och att de som är kvar i där på något sätt aldrig kommer kunna acceptera det. Samtidigt säger han att han tror att dessa aldrig kommer träffa varandra för att de är olika individer.

Kaninerna är nyfikna om Sören kan se kopplingar mellan sitt ledarskap och hur han har varit genom hela livet. Sören svarar att han i grunden är en bra lyssnare men tror inte att det egentligen är ett typiskt tecken för en ledares egenskap. Han anser att det typiska tecknet mer är hur man leder och får de andra med sig. Sören påstår att han är bra på att lyssna men också på att sälla bort de delar som inte är viktiga. Utöver detta så ser han sig även som en bra säljare. Han säger att han kanske inte är den typiska säljaren men att han är bra på att sälja in idéer i ett företag. Sören har åsikten

att om du kan lyssna och sälja in idéer så kommer du långt. Han säger även att ensam alltid kommer att vara svagare än gruppen, alltså tror han att man formar sig.

- Om man inte är sådan som person så går man inte med i gruppen, då blir man individualist istället, säger Sören. Jag gjorde ett test en gång och det visade att jag var en väldigt stark individualist. Rätt eller fel? Det vet jag inte. Jag litar inte så mycket på alla dessa tester.
- Men vad har du haft för relation i uppväxten och i familjen? fortsätter Lin.
- Jag har nog alltid haft en ganska stor umgängeskrets. Det har varit mycket fotboll och därmed blev det ganska stora grupperingar, svarar Sören.

Han tror att vissa formas av gruppen och tar bort sin egen personlighet men anser att han själv är ganska stark. Sören tror att han har en stor personlighet att stå på och att han därför struntar i vad andra tycker.

- Tror du att du formar gruppen? frågar Lin.
- Jag vet inte, svarar Sören. Det är klart, är man lagkapten i fotboll så driver man det för att alla andra vill ha en dit. Då finns det en form av ledaregenskaper som man kan komma fram med utan att trampa på någon.
- Man om du drar den kopplingen till trädet, säger Ika. Känner du då att du formar dina medarbetare eller blir du formad av dem?
- Jag tror att vi formar varandra på något sätt men det är klart att mitt ord väger tyngst. Jag måste ta ett ansvar oavsett om jag har en stark grupp emot mig. Dock tror jag vi kommer fram till de flesta frågorna på ett sunt sätt. Jag litar på mina medarbetare och lägger mig inte så länge jag ser att allt fungerar.

Kaninerna känner att det börjar bli nöjda med det material de fått från örnen. Lin undrar hur Sören känner i efterhand, om han hade förväntat sig en annan slags intervju. Han svarar att han inte hade några förväntningar men Lin och Ika undrar om det är till hundra procent sant?

- Hur känns det att se på bilder och associera fritt? Frågar Ika.
- Ni kommer ju fram till ert svar utifrån vår diskussion och vad som har sagts här, svarar Sören. Det är samma sak som när jag utformar en affärsidé, jag kan bygga den på tusen olika diskussioner utifrån exempelvis från kundbas till kedjebas och så vidare.

Sören menar att det är på det sätt som kaninerna bygger sin intervju. Han säger att han tror han vet hur de jobbar. Han säger även att han hade väldigt svårt att associera till bilderna, vilket kaninerna redan hade känt på sig.

- Känner du att det vi har pratat om är relevant utifrån trädets perspektiv? undrar Ika.

Sören svarar att de antingen får ta det brett och ha med alla aspekter, att de på det sättet inte hade kommit någonstans på djupet och bara haft en schablonbild av ett ledarskap. Han säger att han tror att den som utbildar sig till ledare måste agera på olika sätt i olika situationer beroende på vilket träd han sitter i. Förutsättningarna är så himla olika men vad som är viktigt för alla är tydlighet. Han säger även att det viktiga är att målet ska vara tydligt och mätbart.

Lin funderar på det Sören har sagt och ställer sedan frågan om ledarskap är något som han har reflekterat över innan. Sören svarar att det beror på vad man menar med ledarskap. Han menar om det betyder att man sitter längst upp och bestämmer i ett företag eller om ledarskap också kan innebära att man är ledare över en grupp. Han säger att i sådana fall har han varit ledare under hela sitt liv, förutom den tid då han jobbade på lager och som ordermottagare. Sören försätter att prata lite om hur det var förr, att man då hade väldigt hierarkiska roller och att det fanns mycket mindre möjlighet att påverka.

- I vår skog idag kan man påverka så mycket mer. Vi har så mycket mer hjälpmedel och kommunikation, säger han.

Samtidigt tycker han inte att allt var dåligt förr heller. Han anser att man måste ha med sig en del av det gamla, att det kan vara bra att blanda dessa kulturer. Ika tar en klunk av kaffet och hennes tankar vandrar iväg till att Sören vid flera tillfällen under samtalet hade nämnt att han är en tävlingsmänniska.

- Du säger att du är en tävlingsmänniska. Ser du att du har med dig tävlingsinriktningen vart du än hamnar? frågar hon.
- Nej det handlar om ramen, svarar Sören. Får jag bara klart för mig ramen så kan jag göra mina val, det är där som tävlingsinstinkten kommer fram.

Klockan har nu blivit ganska mycket och kaninerna känner att det är dags att avrunda samtalet. De samlar ihop sina

papper och tackar Sören för att han ville ställa upp. Innan kaninerna ens hinner blinka har örnen fort flugit fram till disken för att betala för måltiden. Lin och Ika tackade så hemskt mycket och frågar om de får lov att ta kontakt med någon av hans medarbetare, vilket Sören inte har något emot. De skiljs åt och Sören flyger iväg mot sitt blommande träd. Lin och Ika skuttar hem till sina bon och vilar efter en lång dag med många tankar.

7.2.2 Mötet med undulaten Ulf

Kaninerna väcks av fågelkvitter och Tierraskogen vaknar återigen till en ny härlig vårdag. De kallar på brevduvan för att skicka en förfrågan om ett samtal med en medarbetare till Sören. Den pigga brevduvan återvänder samma dag med ett positivt svar, de skulle nu få möjlighet att träffa undulaten Ulf. De väntade ivrigt till nästa dag då de skulle bege sig till gummiträdet som de hört så mycket bra om.

Lin och Ika anländer tidigt dagen efter då daggen ännu inte hunnit lägga sig. Undulaten välkomnar dem och erbjuder dem kaffe vilket uppskattas av de nyvakna kaninerna. De inleder samtalet på samma sätt som när de träffade Sören och förklarar upplägget med bilderna. Ika tar fram den första bilden och lägger den framför Ulf.

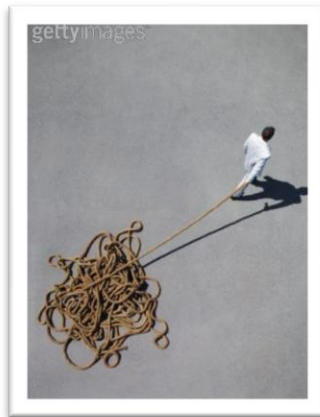


- Okej, vad är det jag ska kommentera? undrar Ulf.
- Du kan associera fritt och ämnet är ledarskap, svarar Lin.

Ulf ser ett mål framför sig och säger att detta mål måste för honom vara tidsbegränsat och realistiskt. Det tror han är viktigt för att målet ska vara uppnåbart och ge motivation. Han säger att han måste kunna mäta hur hög toppen är, veta vilken tid han ska klara den på och hur han ska komma dit upp för att kunna uppnå ett resultat. Han menar att det krävs träning för att uppnå mål.

- Det är vad jag kan säga, har inte så mycket mer, säger Ulf.
- Tror du att det går att nå toppen? Frågar Ika som har märkt att Ulf håller på mycket med klorna när han associerar.
- Ja det tror jag absolut, svarar Ulf.

Ika tar bort den första bilden och lägger fram bild nummer två.



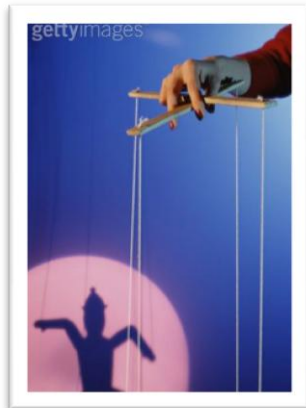
Ulf lyfter upp bilden och tar av sig glasögonen för att kunna titta på den lite närmare. Sedan säger han att han spontant tänker att det är en tung börda för en person.

- Hur tänker du då? undrar Lin.

Ulf berättar att personen på bilden försöker få ordning på det tunga repet. När personen ser hela nystanet kan det vara mentalt väldigt jobbigt. Ulf säger att det kan vara betungande för individen eftersom att han är ensam och ser hela nystanet och därmed hela problemet framför sig. Däremot ser Ulf att det finns en möjlighet att ta hjälp.

- Känner du att du är den personen? fortsätter Lin.
- Det känns på bilden som att det ligger ett stort ansvar på honom att ta tag i det för det är han som har tagit tag i problemet fysiskt. Eftersom han har börjat ligger det ansvaret på honom att kommunicera och motivera andra om han behöver hjälp.

Med den sista associationen känner kaninerna att Ulf är färdig med bild två och Lin tar fram nästa bild.



Ulf sätter ihop sina klor och säger:

- Jaha, vad ska jag säga här?

Han säger att ur en ledarskapsroll är detta en väldigt negativ bild. Han säger att den här typen av ledarskap inte är något han bedriver. Han känner att detta är en marionettdel och tillägger att han inte lägger sig i, så till vida att han styr och ställer. Med associationer till bilden känner han ett väldigt begränsat utrymme för egen kreativitet. Det är någon annan som styr verksamheten säger han och avslutar sina associationer. Lin och Ika kände att stämningen i rummet hade fyllts med en aningen negativ känsla. För att bryta den dämpade stämningen tar Lin fram bild fyra och förklarar att de har lagt in tankebubblor som han också kan associera kring.



Ulf säger att han ser miljö och arv på bilden. Han känner att vuxna har ett stort ansvar, allt vad de gör och säger påverkar omgivningen. Han ser att flickan är en spegelbild av sin mamma. Han säger att det är beteende som går i arv och har återigen sina klor tätt ihop.

- Men kan du tänka dig vad flickan tänker. Är hon medveten om det eller är hon inte medveten? Frågar Ika.
- Ja det tror jag att hon är, hon vill göra som sin mamma. Enkelt uttryckt skulle jag vilja säga att detta är hennes idol. Jag tror hon säger samma sak som mamman säger i telefon.

Lin tar en klunk kaffe och känner att Ulf vill avsluta sina associationer där. Hon tar bort bild fyra och placerar bild fem framför honom.



Han associerar direkt till ett rent kontorslandskap och ser att det finns stora möjligheter till förändring.

- Hur tänker du då? Undrar Ika och känner nu att en positiv vind har svept över dem istället.
- Här finns inga begränsningar, eller det finns i form av bås men det är inget man behöver följa. Du kan helt fritt ta tag i det på ditt sätt, här är tanken fri. Här finns stora möjligheter eftersom ingen har påverkat dig innan, säger Ulf.

När frågan om förändringar kan göras inom eller utanför båsen svara Ulf att han kan förändra hela kontoret. Detta för att det inte finns några begränsningar och att det inte finns en människa på den platsen, bara han själv. Ulf ser att man kan skapa en helt ny miljö.

- Ska vi ta och gå vidare till nästa bild? frågar Lin. Här han vi lagt in både lite tankebubblor och även pratbubblor men det är som sagt bara riktlinjer.



Ulf tittar på bilden under tystnad och svarar tillslut att det ser ut som ett avslappnat samtal över en kopp kaffe. Han försöker associera till tanke- och pratbubblan. Han ser att den första personen säger något kvickt eller något intressant eftersom alla ler. Personen som funderar kanske tänker på någon fråga säger Ulf och pekar med sin ena klo på bilden.

- Tycker du att du kan se något ledarskap i samtalet? frågar Ika.
- Nej, det kan jag inte se, svarar Ulf.

Med detta sagt går de vidare och Lin tar fram nästa bild.



Spontant säger Ulf att det är ett vägval man gör. Han ser att ena vägen är rak utstakad medan den andra är mer besvärlig. Där är det gropigt och krokigt för att komma till målet. Han ser att det är ett val i att avstå någonting och förknippar detta med det dagliga arbetet, att man frågar sig själv vilken väg man väljer och vad det kan leda till.

- Vad tror du att hon hade valt utifrån ditt perspektiv? Frågar Ika.
- Jag tar oftast den lite besvärliga, spännande vägen istället för den raka som oftast är lite tråkigare fram till målet. På

den vägen kan det hända mycket mer som man måste pröva sig fram på. Det kommer förmodligen upp ett hinder mycket snabbare och enklare där. Men det beror helt på personen, säger Ulf och avslutar sina associationer.

- Känner du dig klar där så kanske vi kan hoppa vidare till nästa bild som är bild åtta, säger Lin.



Ulf ser på bilden att fiskarna kommunicerar eller i alla fall försöker kommunicera eftersom de har ansiktena mot varandra. Ulf försöker med sin klo illustrera hur han tänker. Han fortsätter och säger att inom ledarskap måste man tänka på olika sätt. Han ser att mellanrummet mellan skålarna utgör en barriär och menar att med denna barriär medföljer det många begränsningar. Han ser en glasbur och säger att det ibland kan upplevas så som anställd också. Han ser även möjligheten att det kan vara en spegelbild av varandra men låter inte den tanken flyga fritt. Ulf återgår till det han sa tidigare att det är en bild med svårigheter och begränsningar och förknippar detta med hur han ska lyckas kommunicera. Ulf funderar kring hur han skulle få fram förståelsen att de är lika individer som samtidigt har olika beteenden. Kaninerna tar en liten kort paus och fortsätter sedan med bild nio.



- Utsatt, jag får en spontan reaktion på att det är i det här fallet ett barn som är utsatt i någon form av trakasserier men det kan även vara en vuxen. Mobbing. Det får jag som spontan reaktion, svarar Ulf och möter våra blickar.
- Din första tanke att han är utsatt? frågar Lin.
- Jepp, svarar Ulf.

Ika frågar Ulf om han kan tänka något kring själva situationen på bilden för att få Ulf att associera lite mer. Han svarar att det kan ha hänt något men är inte säker. Ulf säger att han vet att det på olika sätt förekommer utsatthet. Han nämner att det kan finnas på företagsträd men framförallt i kunskapsträden. Ulf säger att en annorlunda klädsel kan innebära en kommentar av kamrater. Han säger även att ett annorlunda beteende kan skapa kommentarer. I ett försök att få fler associationer frågar Ika om Ulf kan tänka sig vad pojken på bilden tänker.

- Han tänker väl framför allt att de är taskiga. Att det är fel på mig. Negativa tankar. Jag får gå härifrån. Jag är oduglig. Jag har ingen aning, jag bara flummar iväg på bilden.

Lin tar bort bild nio och lägger fram den sista bilden.



- Ur mitt ledarskapsperspektiv ser jag det väldigt enkelt. Jag försökte säga det här med marionett bilden, säger Ulf och tittar ut mot korridoren.

När han sedan tänker så tittar han ner mot bordet, pekar på bilden och fortsätter associera. Han säger till denna bild att om man ska lära sig någonting så är det inte upp till ledaren att tala om hur man gör utan man får ta hjälp utav de redskap som finns. Ulf menar att ledaren här har gett pojken ett redskap för att lära sig fiska, men det är ingen idé att han ser till att det finns fisk på kroken. Ulf menar att det är samma sak när det handlar om personlig utveckling i ett träd.

Med detta sagt så tackar kaninerna Ulf för att han ställde upp och träffade dem. De frågar vad han känner för denna typ av samtal. Han tycker att det var en annorlunda vinkling av hur man kan tänka. Han säger att lika många bilder som det finns, lika många associationer kan man få. Med bakgrund av sin egen historik, sin egen miljö, sitt eget arv, så får man olika typer av svar. Han säger att han tycker det var bra för att det skapar en annan kreativitet än att skriva, en bild säger mer än ord. Lin frågar Ulf om han tycker att det som de har pratat om har varit relevant och Ulf svarar att han anser det är relevant inom sitt företagsträd. Ulf tillägger att han tycker det svåra med ledarskap är den kommunikativa delen, den känns som en utmaning. Han känner att han dagligen brottas med hur han ska kommunicera för att vara tydlig. Ulf anser även att kroppsspråket är en form utav kommunikation. Han berättar också att man är fokuserad på annat och har större ansvar samt en större arbetsbeskrivning idag mot vad man hade för 20 år sedan. Han anser att det inte går att ha ett informellt snack på 10 min i någon korridor, att den tiden är för dyrbar idag. Efter detta berättar Ulf för kaninerna att han aldrig har levt med kafferaster och att det är ett beteendet som han aldrig heller kan implementera. Då tar han hellre in vederbörande på rummet och sätter sig ner tillsammans kring ett bord. Där känner Ulf att han får en mer informell diskussion eller informell attityd till problemet eller möjligheten.

Lin frågar sedan om Ulf känner att han har en annan kommunikation uppåt än neråt i organisationen. Ulf säger att han känner ett större krav när han ska rapportera än när han ska delegera eller informera. Dock känner han inga svårigheter med detta inom det nuvarande träd han arbetar på. Ulf berättar för kaninerna att han har haft möjligheten att välja ledare. Detta har varit hans ledstjärna. Med detta menar han att han aldrig valt arbete efter vart det är fräckt

att arbeta som Ulf själv uttrycker det. Han har istället valt arbete efter den ledaren han trott på. Ulf gör ett försök att förklara detta med hjälp av fotboll. Han drar paralleller mellan ett fotbollslag som inte är nöjd med tränaren och säger då att laget får acceptera eller åtgärda problemet. Han menar att laget inte kan gå runt och gnälla, det resulterar bara i olust. Ulf berättar att han har en bestämd uppfattning att han måste fungera ihop med den ledaren han arbetar med, annars kan han inte utvecklas personligen. För att återigen koppla fotbollen till ledarskap så säger Ulf att han som ledare kan sätta upp ramarna och föra en viss taktik för att komma till målet men de enskilda spelarna har ett eget ansvar. Ramen bygger mycket på vilka värderingar man har i laget och vad som är acceptabelt. Samtidigt säger han också att man måste ha spelare som kan komplettera de olika personligheternas värderingar, utbildning eller kunskap.

För att få Ulf att prata lite mer om ledarskap frågar Lin om han tror att alla kan bli en ledare. Hans svar är att han tror att alla kan bli en ledare. Han tror det handlar mycket om rädslan att misslyckas. Ulf anser sig själv inte vara en ledare eftersom han aldrig har lärt sig detta. Han tror många ledare kommer utav att någon har lärt sig mer än någon annan. Han menar att man tror att denne kan bli en ledare bara för att den personen har en viss form av kunskap och erfarenhet med sig i bagaget. Ulf vill definiera en ledare som en ärlig människa, en som är ärlig i sitt uppträdande. Detta är för honom en bra ledare. Ulf tror att det finns management på olika nivåer men i grunden så tror han att det finns en form av grundläggande principer. Han tror att det han anser är viktigt hos en ledare även finns hos andra på andra företagsträd. Han tror att denna värdering är viktig för alla ledare.

- Det är det jag tror skapar en bra organisation, avslutar Ulf.

Lin och Ika känner att det är dags att avsluta detta möte med Ulf. De tackar honom hjärtligt för att han tog sig tid att träffa dem. Ulf återgår till sitt arbete och kaninerna hoppar tillbaka hem till sitt trygga bo. De somnar så fort ögonlocken stängs och träder in i drömmarnas värld.

7.3 Teori och praktik som berättelse

Nästa dag vaknar Lin och Ika till en lite kyligare morgon. De tar en varsin morot och en kopp te. Denna dag hade de bestämt sig för att prata om de samtalen de har haft med både örnen Sören och undulaten Ulf.

- Vad kul det var att få träffa ledare från ett växande företagsträd, säger Ika och tar ett bett från moroten.
- Ja, verkligen. Det kändes väldigt kul att få träffa Sören, man blir nästan mer nyfiken på honom nu i efterhand, säger Lin och tar fram materialet från samtalen.
- Det håller jag med om. Som när Sören sa att det finns olika vägar till ett ledarskap. Han sa att hans mål inte har varit ledarskapet i sig utan att det är tävlingsinstinkten som har drivit honom till den position han sitter på idag.

Kaninerna tror att även om inte Sörens ambitioner har varit att bli en ledare så har tävlingsinstinkten antingen undermedvetet eller medvetet fört honom in på den valda karriären. De tror att om man är en tävlingsmänniska så skulle man exempelvis inte nöja sig med att befinna sig springandes i en klunga bakom den som leder loppet. Drivet att komma fram är starkt vilket leder till att man hamnar bland de främre i tävlingen. Kaninerna diskuterar kring det professorn Manfred Kets de Vries har sagt. Att många av våra önskningar, fantasier och rädslor är omedvetna. Dessa känslor kan motivera med endast en snudd vid undermedvetenheten och detta generar sedan i vårt beteende gentemot andra människor. Oavsett om vi gillar det eller inte så har vi alla ”blinda fläckar” och vår utmaning är att finna vad det handlar om. Lin och Ika tror med tanke på företagets nuvarande ställning samt de utmärkelser Sören har fått att han trots allt är medveten om de vägval han har gjort. De tycker även att det är intressant att här ta in det Ulf har sagt om sina drivkrafter kring val av arbete. Ulf säger själv att han inte väljer arbete för att det är fräckt utan att han istället har valt arbetsplats utifrån den rådande ledaren.

- Ulf sa att han följer den ledaren han tror på. Så det finns något hos Sören som gör att Ulf tror på honom som ledare för detta träd, säger Lin.
- Kan det vara så att Sören kanske inte såg målet framför sig men att han istället kunde se förutsättningarna i varje situation han hamna i? spekulerar Ika.

Kaninerna tycker sig se inslag av det romaniska dramat när Sören sedan pratar om att kunna sträcka gummibandet hur

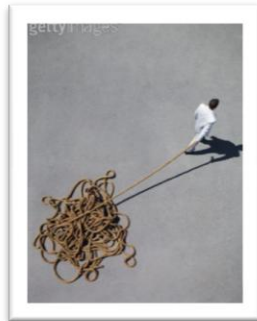
långt som helst gällande hans företag. Han ser inga hinder, samma sak gäller när han pratar om att det bästa med hans jobb är nya utmaningar.

- Sören ser inga regler som hindrar honom och verkar inte vilja ha några mönster som stänger in honom, säger Ika och tar en klunk av det varma teet.
- Ska vi kika på vad han sa på den första bilden? frågar Lin.
- Absolut, svarar Ika.



- Det var på denna bild som Sören associerade till företagets mål och efter dessa mål ser han ständigt nya utmaningar, säger Ika.

Kaninerna diskuterar att eftersom projiceringstekniken syftar till att ge dem muntlig eller visuell stimulans genom indirekthet och dolda avsikter så uppmuntras Sören till att avslöja de omedvetna känslorna och attityderna utan att själv vara medveten om det. De anser att detta verkar stärka tanken om att han är medveten om sina drivande faktorer.



- Tittar vi på bild två så kan vi se tragiska inslag där han säger att ett djur ska reda ut det trasslet som det själv har skapat, säger Lin. Men det kan även tolkas in i romantiken då han ser till individen och tror på dennes förmåga att lösa det trasslet som har skapats. Sören säger att var och en bör veta vad denna ska trassla upp och han anser att en tydlig organisationsstruktur är viktig för kort beslutsfattande.

- Men här känner jag att vi även kan se inslag av det satiriska dramat där Sören säger att kaos gärna får finnas eftersom omvärlden ständigt förändras och man bör ifrågasätta allt man lär sig, säger Ika.
- Ja, de dramerna Kaj Sköldberg lärde oss verkar dyka upp vid flera tillfällen, svarar Lin.
- Kaj Sköldberg visste nog vad han pratade om, säger Ika och ler.

Kaninerna fortsätter sedan diskutera kring det Barbara Czarniawska hade berättat för dem om polyfoni. Att polyfoni menar till att lyfta fram de röster som utgörs av världen. Om man förlorar polyfonin innebär det att människor och djur skulle uppfatta världen som helt materialistisk och ensidig. Detta gör att man kan uppfatta livet och världen utifrån både fysiska och spirituella beståndsdelar och därmed bli flerdimensionella. De tycker sig även se spår av det Barbara Czarniawska hade lärt dem i Sörens värderingar. Detta eftersom Sören säger att det gäller att samla ihop sin kunskap och diskutera frågor som ska utvecklas eller förändras. Han säger att det finns många synpunkter där ute som borde tas vara på och att man inte ska styras av dem men att han gärna lyssnar på dem. Han menar att man på det sätt fångar in allas synpunkter, så att deras röst också får vara med och diskuteras, vilket ger företaget ett bättre beslutsunderlag.



Lin och Ika känner att Sören tror sig veta vad syftet är med valet av bilderna när han ska associerar till denna bild. De får känslan av att han misstänker att de letar efter ett förutbestämt svar i sin studie.

- Han kan ha rätt till viss del eftersom vi valde bilder utifrån våra egna associationer men ett förutbestämt svar har vi väl inte? frågar Lin.
- Det tror jag inte, för det är i så fall ett svar jag inte är medveten om, svarar Ika.

Till denna bild säger även Sören att det är affärsidén som är grunden till företaget och att den ska tala om hur de ska agera gentemot marknaden. Han tycker att det är viktigt att behålla en ödmjukhet även om företaget växer. Kaninerna kan här känna att de ser vissa kopplingar med Ulf's val av ledare. De kan tänka sig att Ulf delar dessa värderingar med Sören, eftersom han säger vid ett annat tillfälle att han måste fungera ihop med den ledaren han arbetar med. Ulf anser att ledaren sätter upp ramar för en viss taktik men att de enskilda spelarna har ett eget ansvar. Ramen bygger mycket på vilka värderingar du har i laget, vad som är acceptabelt.

- På så sätt bör Ulf acceptera Sörens värderingar i trädet, säger Lin och tar en kort paus för sitt svalnade te.



- Det känns som att Sören i många fall är en ganska romantiskt lagd person, säger Ika.

Vad hon menar med det är att man återigen kan se de dragen hos Sören när han i bild fyra pratar om att det kan döda en kreativitet i trädet om man blir för styrd uppifrån. Han tror att om ledaren gör på ett visst sätt så kan detta tas upp av medarbetarna. Ika tycker det verkar som att Sören önskar en kreativitet från sin personal och på så sätt tror hon att han kanske vill smitta av sig av sina romantiska drag.

- Men visst kändes det som att han inte vågar visa denna sida fullt ut under samtalet? frågar Lin.
- Jo, men tror du inte det kan bero på att han sitter på en hög position och har media riktat på sig? frågar Ika. Jag kan tänka mig att han måste upprätthålla en viss auktoritet för att behålla ett förtroende, tillägger hon.
- Ja, jag kände att hans associationer inte känns helt spontana, säger Lin. Det kändes som att han försökte ge oss de associationer som han tror att vi vill ha.
- Jag instämmer. Tittar vi på Ulfs associationer till denna bild verkar det som att Ulf ser ledaren som lite av hans idol. Detta kan i så fall innebära att han påverkas en del av Sören, säger Ika.

De små kaninerna har nu hunnit avsluta sin frukost och med deras entusiasm tar de diskussionen ut till trädgården där de sätter sig i vårsolen och njuter av den värmen solen orkar ge.



- Vad var det Sören sa om denna bild? frågar Ika.
- Vad det inte här han sa att han tror att andra ser honom som en arbetsnarkoman men att han själv menar att han finner arbetet väldigt roligt, svarar Lin.
- Jo just det. Eftersom han själv säger att om det inte är roligt så fungerar det inte, så ser det ut som att detta är en förutsättning för att han ska stanna i just detta träd, säger Ika och börjar borsta lätt på sina öron.
- Det ser ut som att det inte bara är framgångsfaktorn och tävlingsinstinkten som driver honom utan även arbetsglädjen, säger Lin
- Ja och det tror jag nog smitta av sig på medarbetarna, svarar Ika.

Lin och Ika fortsätter sedan att prata om det faktum att Sören säger att det är väldigt många som utan att han ställer krav engagerar sig på jobbet. De tycker sig se vissa inslag av team management som Blake och Mouton pratade om i skolan. Detta innebär att ledaren engagerar sin personal vilket leder till bra relationer och respekt mellan anställda. Blake och Mouton anser att detta är den absolut bästa ledarskapsstilen och kaninerna tror att detta kan vara en av anledningarna till gummiträdets positiva utveckling.



Kaninerna försätter och tänker tillbaka på vad Sören sa vid bild sex. Det är på den bild som han erkänner att han inte kan prioritera fikarummet och lösa problem där.

- Det är väldigt intressant, säger Lin. Kommer du ihåg när Emelie Nilsson kom till vårt kunskapsträd?
- Ja, hon sa att brister i kommunikationen kan leda till störningar i form av osäkerhet, frustration och felaktiga föreställningar, säger Ika.
- Sa inte Sören till oss att han överlåter detta till andra ansvariga på avdelningarna men att hans dörr är alltid öppen för dialog? frågar Lin.
- Jo det minns jag också och samtidigt säger Ulf att han att han aldrig har levt med kafferaster och att det är ett beteende som han aldrig kommer att implementera. Undrar då vem det är som håller i den informella kommunikationen med övriga i personalen? undrar Ika.

Kaninerna ser här en glimt av det tragiska dramat eftersom både Sören och Ulf känner hinder för den sortens kommunikation. De stannade vid den tanken ett tag och Lin som känner att magen börjar kurra går in för att hämta lite salladsblad till mellanmål, samtidigt tittar Ika på bild sju.



Ika vill i denna bild tolka hans karriärval där bilden illustrerar just ett vägval. Det ser ut som att han talar utifrån sin egen väg från att han först blev erbjuden att komma in i textilbranschen och arbeta med gardiner. Men att han senare insåg att det inte alltid fungerar att ta den färdigkonstruerade vägen och att man kan behöva korrigera och ta ett sidospår. Kanske så som han gjorde när han köpte upp varumärket. Lin kommer tillbaka ut och Ika förklarar sin tanke, Lin håller med. Kaninerna tycker att det är intressant när Sören säger att det gäller att välja den säkra vägen när man ska ut i företagsvärlden. De ifrågasätter om man verkligen behöver börja sin karriär på detta sätt. Båda kaninerna tar en kort paus och bestämmer sig för att sätta sig på det mjuka gräset med en filt istället. Nu börjar solen värma på lite mer och kaninerna stirrar upp mot de vita bomullsmolnen.



- Det var på bild åtta Sören sa att han inte kunde associera bilden till ledarskap, säger Ika.
- Just det, men efter en stund så kom han in på kommunikation och han börjar ändå associera. Kan det vara så att han faktiskt inte låter sig själv associera fritt till en början? undrar Lin.
- Jo, men exakt vad det beror på kommer vi nog inte få veta, svarar Ika och blundar för att njuta av solen.



- Om vi tittar på bild nio så fick vi inte heller så många associationer av Sören. Det kändes som att bilden berörde något som satt lite djupare än vad han ville gå in på, säger Lin och tittar lite allvarligt på Ika.
- Det kan nog stämma, svarar Lin. Det kan vara så att Sören kanske till viss del är medveten om sig själv men att det finns områden som säkert är utforskade.
- Kommer du inte ihåg att Manfred Kets de Vries pratade om att människor är utrustade ordentligt med försvar som har utvecklas över år, vilket kan var svårt att röra vid. Det kanske så det är? fortsätter Ika.
- Hm, det kan det vara. Som sagt så är det inget vi kan påvisa, svarar Lin och börjar leka med en fjäril som satt sig på hennes nos.



Kaninerna tycker att det Sören sa på bild tio var väldigt intressant. Ika upptäcker fjärilen och blir lite distraherad men återgår fort till ämnet.

- Det Sören sa om bilden var att han fick samma associationer som i en tidigare bild, att man vill styra till en viss del men lämna individen till kreativa lösningar. Återigen nämner han att det roliga i arbetet är underskattat, säger hon.

Fjärilen flyr sin väg och Lin återfår sin koncentration.

- Ja, det är lite konstigt att han säger så. Det får mig att undra varför han repeterar detta eftersom det är en annan bild där associationerna är fria, svarar hon.

Lin och Ika undrar om det kan vara så att han återigen vill ge dem ett svar han tror sig veta att de vill ha. Men varför ger han dem just det associationerna?

~The End~

8 Reflektion

Vi kan bekräfta att ledarskap är individuellt, även inom ett och samma företag. Det finns spår av lika värderingar men associationerna utgår från individens egen bakgrund och tankar. Innan vi träffade vår huvudperson hade vi läst en del om honom och vi hade byggt upp en bild av att han är en bra ledare. Under intervjun med personen så blev vi väldigt kritiska mot det han sa, det kändes som att han hade förutfattade meningar även om oss. När vi sedan granskade materialet vi hade fått så kunde vi känna att han ändå var väldigt ärlig i sina associationer. Vi tror att de hinder som vår huvudperson hade vid associationerna kan grunda sig i att han har en viktig roll i sitt företag.

Efter våra intervjuer med Sören och Ulf så känner vi inte att vi har lärt oss något konkret. Än finns känslan av osäkerheten kvar att faktiskt ge sig ut i den vida världen och ta sig an en ledarskapsroll. Vi känner däremot att vi tar med oss ett perspektiv som är ovärderligt. Som vi tidigare har läst är en intervju inget fönster mot den sociala verkligheten men det är en del, ett smakprov av den verkligheten. Det är precis så vi känner, det är ett smakprov av en annan persons verklighet. Vi kan inte veta hur vår framtid kommer att se ut, men vi känner att det perspektiv vi fick av vår huvudperson har gett oss motivation att våga bli en bra ledare. Vad denna motivation sedan grundar sig i kan vi just nu inte veta, men vi har blivit medvetna om att vi har ett omedvetenhet.

Ulf sa under intervjun att han tror att alla kan bli en ledare. Dock tror han att de hinder som finns är rädslan att misslyckas. Vi inser efter denna uppsats att den känslan vi hade egentligen var rädsla. Detta innebär åtminstone att vi kan utmana oss själva och detta är en början till att vilja bli en bra ledare. Först då tror vi att man kan övervinna rädslan och våga ta steget ut i samhället.

Teorierna skapar grunden för hur en bra ledare ska vara, sen är det upp till varje individ att ta till sig den kunskapen och göra den till sin egen. Vi inser vikten av att man har en individuell värdering på ledarskap men ändå är öppen för andras värderingar. Till skillnad från chefskap så bygger ledarskap på relationer vilket innebär att polyfoni är en viktig del. Vi tycker att man kan jämföra detta med musik. Stämmorna i musiken behöver samspela för att vi andra ska uppfatta melodin så som musikerna vill att vi ska uppfatta

den. Sedan är det upp till dem som lyssnar att avgöra om melodin är bra eller dålig. Detsamma gäller inom ett företag, med hjälp av ledarskap kan man få företagets alla stämmor att samspela och det budskapet de vill förmedla kan förhoppningsvis nå fram till omgivningen. Hur omgivningen sedan väljer att tolka budskapet är upp till var och en.

Vår resa i denna uppsats leder mot sitt slut. Förhoppningsvis har vi lyckats förmedla perspektiv på hur man kan ta till sig ledarskap. Vi inser att vi inte kan ge något konkret svar men våra förhoppningar är att resan har väckt tankar och diskussioner kring ämnet.

9 Avslutningsvis

Vill vi referera våra studier till företaget Didriksons Regnkläder AB samt de två utförda intervjuerna till Sören Andreasson och Ulf Bourghardts. Finns det intresse att läsa mer om företaget eller dessa personer finns detta som bilagor i slutet av rapporten.

Till sist vill vi tacka Sören och Ulf för att de tog sig tid att träffa två nyfikna studenter som ville nosa på ledarskap i praktiken. Vi vill även rikta nosen mot Lennart Andreasson som inspirerade oss att välja ledarskap i ett tidigt skede. Sist men absolut inte minst vill vi tacka vår handledare Bo Westerlund för hans engagemang samt passion för ledarskap som har inspirerat oss genom hela resan.

~

”Kom ihåg endast detta

De historier vi berättar tar på något vis hand om oss.

Om du får en historia i din hand, vårda den då.

Ibland behöver vi historier mer än mat för att överleva.

Det är därför vi lägger historierna i minnet på varandra.

Det är vårt sätt att ta hand om oss själva.”

Lopez, 1998

~

10 Referensöverblick

Bilder (2011). *Getty Images*. (Elektroniskt). Tillgänglig: <<http://www.gettyimages.se/>> (2011-04-10). Sökord: Leadership, Communication, Friendship, Family.

Blomquist, Christine & Röding, Pia (2010). *Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB. (John Kotter, John Bratton)

Buelens, M; van den Broeck, H & Vanderheyden, K. (2006) *Organisational behaviour third edition 421*. Berkshire: The McGraw-Hill (Robert Blake & Jane Srygley Mouton)

Czarniawska, Barbara (1999). *Writing management genre*. New York: Oxford University press Inc.

Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in social* London: SAGE Publications.

Göteborgs Universitet, Handelshögskolan (2011). *Barbara Czarniawska*. (Elektroniskt). Tillgänglig: <<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=2678>> (2011-05-05).

Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Kets de Vries, F. R. Manfred (2006). *The leadership mystique: leading behavior in the human enterprise*, Andra upplagan. Stor Britannien: Pearson Education Limited.

Manfred F. R. Kets de Vries (2011) *Manfred F. R. Kets de Vries*. (Elektroniskt). Tillgänglig: <<http://www.ketsdevries.com/>> (2011-05-05).

Morgan, Gareth (1997). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur AB. (Carl Jung)

Nilsson, Emelie (1998). *Att leda sig själv och andra. Perspektiv på ledarskap*. Stockholm: Gothia.

Patel, Runa & Davidson Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sköldberg, Kaj (1990). *Administrationns poetiska logik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Steinman, B. Ross. *Projective Techniques in Consumer Research*. (Elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.eurojournals.com/ibba_5_04.pdf> (2011-04-05).

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

11 Bilagor

Sagan baseras på två verkliga studier som har utförts. Följande kommer en beskrivning om det valda företaget, de två intervjutillfällena samt de medverkande personerna.

11.1 Bilaga 1 – Historien om Didriksons

Didriksons grundades 1913 i Grundsund av Julius och Hanna Didrikson. Grundsund är beläget längst ut i det västra kustbandet, det är i detta område som Sverige möter Atlanten och den lokala fiskenäringen i krävde ett stort behov av funktionsplagg. Deras vision var att skapa kläder som stod emot det hårda kustklimatet och de började tillverka oljekläder.⁴

Genom åren har företaget passerat ett antal historiska milstolpar. Ett exempel på det är när svetsmaskinen uppfanns, då möjligheten kom att tillverka helt vattentäta plagg.⁵

På 1980 talet utvecklas sedan ett vattentätt material som även hade revolutionerande andande egenskaper.⁶ Detta utgör ett stort steg för Didriksons och startskottet går för den stora försäljningen ut till vanliga konsumenter.⁷ De ökar då sina marknadsandelar inom området regnkläder som idag är företagets huvudlinje.⁸

Under 1980-talet kom även Didrikson in i en ganska svår period och familjen Becker som var dåtidens ägare sålde varumärket till företaget Craft. Craft ägdes vid denna tidpunkt av en Boråsare vid namn Sten Sture Johansson. Sten Sture hade en idé att samla ihop en mängd olika varumärken för att sedan distribuera ut till kund. Tyvärr hade han svårt att hålla koll på kostnader och utvecklingen i olika länder. Under mitten av 1990-talet var det ett flertal av varumärkena som slutade produceras, däribland Didriksons. Kort efter detta gick företaget i konkurs och köptes då upp av New Wave koncernen.

Hösten 1998 tar nuvarande koncernchef Sören Andreasson över varumärket Didriksons och börjar lansera det på nytt.⁹ Året därefter köps varumärket ut från New Wave och Didriksons Regnkläder AB bildas.¹⁰

Företaget har sedan växt i en otroligt snabb takt. I början av 2000 talet hade företaget en omsättning på knappt 9 miljoner kronor och till och med 2009 hade omsättningen ökat till dryga 162 miljoner kronor.¹¹

⁴ www.didriksons.com/history.asp?c=2, 2011-05-02

⁵ www.didriksons.com/history.asp?c=2, 2011-05-02

⁶ Presentation_SWE_100324.ppt, 2011-05-02

⁷ www.didriksons.com/history.asp?c=2, 2011-05-02

⁸ Andreasson, S. 2011-04-15

⁹ Ulf Bourghardt, produktions och distributions chef på Didriksons regnkläder AB, studie 2, 2011-04-28

¹⁰ Presentation_SWE_100324.ppt, 2011-05-02

¹¹ <https://web.retriever-info.com/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5565661831>, 2011-05-02

11.2 Bilaga 2 – Studie 1

I vår första studie hade vi ett möte med en person som sitter högst upp på ett företag. Personen i fråga är 57 år gammal och tackade ja till att medverka i vår studie om ledarskap och vi ansåg därför att denna person var öppen för att diskutera ämnet vilket var ett utav kriterierna till att medverka i vår studie. Denna person har ledarskap omkring sig i sitt dagliga arbete och är därmed huvudpersonen i vår studie. Denna person har flera års erfarenhet som ledare i företag och passar därför utmärkt. Studien ägde rum på en indisk restaurang vid lunchtid 2011-04-15 i Borås där förslag kom från vår respondent eftersom denna person hade ont om tid den veckan. Dock kände vi att ljudnivån på den valda platsen kan ha varit en störande faktor. Vi satt vid ett litet fyrkantigt bord där den av oss som satt mittemot observerade vår respondent utan att han visste om det och den andra som höll i intervjun satt bredvid vår respondent. Studien började med en kort presentation av författarna och deras utbildning. Sedan gavs det endast en kort förklaring av examensarbetets syfte och innehåll, detta för att inte påverka respondenten allt för mycket. Hela studien spelades in och varje bild lades fram utan någon som helst förklaring. Respondenten fick fritt associera men dock tillkom några följdfrågor under intervjun där författarna kände att man exempelvis ville få en tydligare förklaring på vissa associationer.

Sörens Andreassons resa till Didriksons regnkläder AB

Sören har jobbat hela sitt yrkesverksamma liv inom textilbranschen. På 1970-talet började han sin karriär på Almedal, ett hemtextilföretag. Han gick direkt från skolan där han hade studerat ekonomi. Sörens första anställning var som lagerarbetare men efter lumpen sökte han sig vidare inom företaget. Detta var ett område som egentligen var helt ointressant för Sören men intresset växte i takt med hans tävlingsinstinkter. Sören jobbade på samma avdelning i några år innan han fick erbjudandet att istället börja som säljare. Företaget skulle senare komma att utveckla ett shop in shop system och behövde då en person inom marknadsområdet för att utveckla detta och Sören blev den som axlade rollen.

Nästa steg i Sörens karriär var dukar, det hela började med att produktchefen avgick och Sören blev tilltänkt som efterträdare. Han var fortfarande relativt ung och företaget ville först se om han kunde utvecklas och vara lämpad för denna position men efter semestern var jobbet hans. Dukar var den största avdelningen och lite av flaggskeppet på Almedal. Detta var någon stans runt åren 1977-78 och alla bord i hushåll en stor duk som täckte bordsytan och för varje högtid skulle nya dukar läggas, det kom att bli en mycket lärorik tid för honom. Plötsligt så förändrades dock marknaden och trenden blev istället att bordet i sig skulle ändra karaktären på hemmen, detta gjorde att efterfrågan på dukar blev mycket mindre. Här fick han lärdomen att marknaden ständigt är under förändring och att det i denna bransch gäller att ha snabba fötter. Det gick inte längre att varken behålla volym eller omsättning, det ända som kunde mätas var marknadsandelarna. Almedals hade vid detta tillfälle en stor del av marknaden och många av deras konkurrenter försvann. Sören blev kvar på företaget till 1983 då han får ett samtal från Järnia, ett stort grossist företag i Ulricehamn. De sökte honom till Team Sportia som på den tiden var en division inom Järnia. Sören var väldigt nöjd med sitt dåvarande jobb men eftersom han alltid varit sportintresserad var detta ett intressant erbjudande som han valde att tacka ja

till. Dock säger Sören samtidigt att han inte tror att det är produkten i sig som är viktig utan att det är själva arbetsuppgifterna och möjligheten att utvecklas som driver honom. På Team Sportia blev Sören kvar i 5 år och jobbade under denna tid med allt vad som gäller inköp. Uppgiften var stor och bred och gav mycket kunskap inom om produktsortimentet. I slutändan av Sörens tid på företaget hade Team Sportia omkring 120 butiker och det som fick honom att vilja sluta var det faktum att företaget var medlemsägt. Att ett företag är medlemsägt innebär att medlemmarna äger det centrala och Sören tröttnade helt enkelt på att företaget hade 140 olika direktörer med lika många uppfattningar om alla beslut som ska tas.

Efter detta fortsätter hans resa till Craft som sökte en produktchef inom kläder. Företaget hade varit på honom tidigare och vid detta tillfälle så kände han att det var rätt att tacka ja till erbjudandet. Detta blev en helt ny värld för Sören, allt var nytt och han insåg nästan direkt att det bara var att börja om från ruta ett. Han blev som produktchef, helt ansvarig för varumärket Craft där han skulle styra designerna och ta fram produktionen. Det var i stort sätt samma som han tidigare hade gjort på Almedal men processen var i detta fall helt annorlunda. Under denna tid producerade företaget i Portugal men under tiden flyttade man även produktionen öster ut vilket gjorde att han fick insikt i Kinaproduktion som enligt honom är en helt annat grej.

Som vi beskrivit tidigare köpte sedan New Wave upp Craft 1996, detta blev ytterligare en erfarenhet i Sörens resa. Det innebar att han var tvungen att jobba med en ny entreprenör som hade nya visioner för företaget. Han säger att det var väldigt intressant men samtidigt kände han att ägaren var en affärsman som var mer intresserad av själva affären än produkten i sig, detta var något som Sören inte kände att han kunde stå för. För honom är det väldigt viktigt att han kan vara stolt över den produkt som han producerar. Han anser att det inte kostar så mycket mer att göra en produkt på rätt sätt bara man vet hur man ska göra.

1998 börjar sedan Sörens tid inom företaget Didriksons där han befinner sig idag.¹² Han sitter idag i Borås som vd på Didriksons Regnkläder AB. Värt att nämna är att Sören Andreasson blev Årets Företagare i väst 2009.

(<http://www.bt.se/nyheter/naringsliv/article1616384.eceI>, 2011-05-02)

¹² (Enligt studie 1, intervju med Sören Andreasson, 2011-04-15.)

11.3 Bilaga 3 – Studie 2

I vår andra studie fick vi träffa ännu en person från samma företag. Denna respondent svarade på vår förfrågan om ett intervjutillfälle och vi åkte till respondentens arbetsplats för att utföra denna studie. Eftersom personen tackade ja till att medverka i vår studie så antog vi även att denna person skulle vara medgörlig och samarbetsvillig. Vi blev trevligt bemötta och fick direkt känslan av en sportig och öppen atmosfär. Respondenten som är i 60-årsåldern är en medarbetare till personen i Studie 1 och har en position rätt högt upp i företaget. Det var på grund av tidsbrist som det inte fanns tid att träffas på en allmän plats som vi hade önskat. Vi hade önskat att träffa respondenten på en mer informell plats där påverkan av arbetsmiljön inte skulle vara så stor. Vi satt i ett mötesrum med glas runt hela rummet där respondenten satt på kortsidan och vi satt på en varsin sida om personen och studien ägde rum på förmiddagen 2011-04-28. Även i denna studie gav vi endast en kort presentation av vår utbildning och vårt examensarbete för att även i detta fall inte påverka vår respondent allt för mycket. Vi använde oss av samma metod och samma material som vid Studie 1. Vi fick efter vår intervju en rundvandring på företaget. Byggnaden var ljus och moderna med stora öppna ytor. Framsidan hade fönster från golv till tak med utsikt mot skogen och motorvägen. Vi hälsade på några ur personalen och slogs av den familjära stämningen, nästan alla dörrar stod öppna. Vår huvudperson var vid detta tillfälle inte närvarande men även hans dörr stod öppen vilket stärker vår känsla. Vi får också intrycket av att företaget har ett naturligt miljötänk. I köket står ett källsorteringssystem och alla bilar är parkerade med fronten ut, detta för att medvetet inte påverka miljön lika mycket.

Ulf Bourghardts resa till Didriksons regnkläder AB

Ulf Bourghardt är produktutvecklings- och distributionsansvarig på Didriksons Regnkläder AB direkt underordnad Sören. Didriksons har en verkställande direktör och sedan består företaget av, som Ulf förklarar det, fyra hörnstenar. En ekonomifunktion, en produktutvecklingsfunktion, en marknadsfunktion samt en distributionsfunktion. Ulf ansvarar därmed för två av dessa fyra hörnstenar och jobbat på företaget under sex år.

Ulf började sin resa på Göteborgs universitet där han fördjupade sig inom distributionsekonomi: Efter sin utbildning fick han trainee anställning på Järnia AB i Ulricehamn, detta var i början på 1980-talet. På Järnia lärde han sig ännu mer kring distribution och jobbade då som den verkställande direktörens högra hand. Han uppgift var att se på utredningar men framförallt på distribution och detaljhandel under 2000-talet. På den tiden var järnia AB likvärdigt med Ica i storlek, de var enligt Ulf Icas motsvarighet till specialvaror och hade 350 butiker samt en stor distributionskanal.

År 1985 skulle företaget bilda en ny kedja och Ulf blev utplacerad att fokusera på linjeöppningen av den nya sportfackkedjan Sportia, nuvarande Team Sportia. Ulf var med och ordnade sammanslagning mellan Sportia och ett annat företag vid namn Friteam som därav fick namnet Team Sportia. Ulf var av den åsikten att när man slår ihop två kulturer så behöver man ett nytt språkrör, av den anledningen kom han att sluta på företaget i slutet av 1980-talet. Styrelsen frågade Ulf om han var intresserad av att ta över men han tackade nej. Han tror att mycket av själva konstruktionens nyckelframgångar ligger i ledarskapet och där behövs en ny röst och ett nytt beteende.

Ulf gick då istället vidare till Fjällräven där han har jobbat med olika befattningar inom produksidan. Han har även jobbat inom konfektionshandel på lite olika nivåer och med olika typer av distribution, framförallt till en återförsäljare.

Det var under Team Sportia tiden som Ulf även lärde känna Sören då de tangerade varandra. De gjorde de även kort vid ett senare tillfälle inom New Wave koncernen, när Sören slutade på Craft så började Ulf och blev kvar där i nästan tio år.¹³

¹³ (Enligt studie 2, intervju med Ulf Bourghardt, 2011-04-28.)

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