



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

"Ingen skitstövel"
Tankar kring effektivt ledarskap på VIDA Vislanda

Henny Bodén och Johan Eklund



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

"Ingen skitstövel"
Tankar kring effektivt ledarskap på VIDA Vislanda

Henny Bodén och Johan Eklund

Nyckelord: Effektivt ledarskap, organisationsförändring, färdigheter, egenskaper, teori X, teori Y

Projektarbete, 7,5 hp *Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling*
(FÖ0385)

Jägmästarprogrammet 09/14

Handledare/examinator: Maria Jonsson, Lars Lönnstedt

Sammanfattning

Denna rapport behandlar inställningar och tankar ledarskap och vad som kan förväntas av en ledare. Rapporten tar avstamp i en organisationsförändring på VIDA Vislanda AB där en underhållschef ska tillsättas. Genom teorier om effektivt ledarskap samt grupp- och organisationslära analyseras tio intervjuade medarbetares tankar kring ledarskap och förväntningar på den nya tjänsten. De kvalitativa intervjuerna genomfördes på plats i Vislanda och frågorna som ställdes var halvstrukturerade och utgick utefter egenskaper och färdigheter som karaktäriserar ett effektivt ledarskap. Som komplement till intervjuerna genomfördes en enkätundersökning för att få svar på vilken typ av ledarfilosofi som efterfrågas av de anställda. Enkäten var uppbyggd av påståenden grundade i McGregors X och Y teori. Resultaten från de kvalitativa intervjuerna och enkätundersökningen påvisar att en effektiv ledare för underhållsstyrkan är en person som innehar alla de egenskaper och färdigheter som beskrivs i teorin. Däremot var det tydligt att vissa egenskaper och färdigheter står högre i kurs än andra, framförallt kommunikativt och deltagande ledarskap.

Nyckelord: *Effektivt ledarskap, organisationsförändring, färdigheter, egenskaper, teori X, teori Y*

Förord

Vi riktar ett stort tack till Karl Lindow, vd på VIDA Vislanda. Utan hans öppenhet och välkomnande hjälp hade detta projektarbete aldrig blivit av. Vidare vill vi rikta ett stort tack till de nio mekaniker/elektriker som intervjuades under vår vistelse på sågverket. Tack för att ni ställde upp på intervjuerna och svarade uppriktig på våra frågor. Utan era tankar och inställningar till ledarskap hade inte detta projektarbete varit möjligt. Slutligen vill vi tacka våra två handledare, Maria Jonsson och Lars Lönnstedt på institutionen för skogens produkter vid Sveriges Lantbruksuniversitet, för deras stöttning genom arbetets gång.

Uppsala, mars 2013

/Henny & Johan

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Förord

Innehållsförteckning	4
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.1.1 VIDA AB.....	5
1.1.2 VIDA Vislanda	5
1.1.3 Problembakgrund.....	5
1.2 Problembeskrivning	6
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsning	7
2 Teori	8
2.1 Effektivt ledarskap	8
2.1.1 Egenskaper.....	8
2.1.2 Färdigheter	10
2.2 Färdigheter och deras betydelse i olika nivåer av ledarskap	11
2.3 Situationsanpassat ledarskap	12
2.4 Faktorer som bestämmer medarbetares inställningar till ledare.....	12
2.5 Teori X & Y	13
2.5.1 Teori X: Den traditionella synen på ledning och kontroll	13
2.5.2 Teori Y: Integration av individuella och organisatoriska målsättningar	13
2.6 Gruppens natur.....	14
2.6.1 Funktionella grupper	15
2.6.2 Tvärfunktionella grupper	15
2.6.3 Självstyrande grupper.....	16
3 Material och Metod	17
3.1 Datainsamling	17
3.1.1 Kvalitativa intervjuer	17
3.1.2 Enkät	18
4 Resultat	19
4.1 Kvalitativa intervjuer	19
4.1.1 Underhållsarbetarna.....	19
4.1.2 Vd.....	23
4.2 Enkät	24
5 Diskussion	26
5.1 Metodkritik.....	26
5.2 Resultatdiskussion.....	26
6 Slutsats och rekommendationer	30
7 Referenser	31
8 Bilagor	32

1 Inledning

VIDA Vislanda AB (VIDA Vislanda) befinner sig mitt i en organisationsförändring då en underhållschef ska tillsättas. Målet med denna rapport är att studera och analysera generella inställningar och tankar kring ledarskap hos underhållsarbetarna och vd:n på VIDA Vislanda. Detta har gjorts genom att knyta teorier om ledarskap och organisationer till resultatet av kvalitativa intervjuer genomförda på plats i Vislanda.

1.1 Bakgrund

1.1.1 VIDA AB

VIDA AB (VIDA) är Sveriges största privatägda sågverkskoncern som omsätter cirka 3,5 miljarder kr årligen och har cirka 900 anställda på 17 produktionsanläggningar. Produktionen är i huvudsak inriktad på konstruktionsvirke men verksamheten omfattar även hustillverkning, emballagetillverkning, pelletstillverkning och biobränslehandel. (VIDA 2013a)

Produktionsanläggningarna har de senaste åren kraftigt specialiserats för att minska kostnaderna och få konkurrensfördelar (VIDA 2013a). Detta utförs genom att skapa hög effektivitet och kvalitet i produktionen samt genom att ha modernt utrustade anläggningar. Dessutom satsar VIDA på att varje produktionsanläggning kontinuerligt ska arbeta mot förbättrad arbetsmiljö samt motivera och utveckla sina medarbetare genom ett engagerat och nära ledarskap. (VIDA 2013b)

1.1.2 VIDA Vislanda

VIDAs sågverk är alla inriktade mot konstruktionsvirke. Det sker dock en stor grad av vidareförädling på samtliga sågverk genom hyvling, exaktkapning, hållfasthetsortering, fingerskarvning och impregnering. Sågverket i Vislanda producerar konstruktionsvirke av främst gran och har sina huvudmarknader i Storbritannien och USA (VIDA 2013c; VIDA 2013d).

I augusti 2012 tillsattes en ny vd för sågverket och han har initierat vissa strukturförändringar (VIDA 2012e). VIDA Vislanda är i stort utformad som en linjeorganisation där vd:n har en övergripande chefsroll och verkar stödjande för resten av ledningsgruppen, som har mer taktiska och operativa ansvarsområden. Sågverket tidigare inte haft en underhållschef för de elva mekanikerna och elektrikerna och en annons har lagts ut för denna tjänst (se bilaga 1). Underhållschefen kommer att sitta med i ledningsgruppen för sågverket och ska ha erfarenhet av underhållsarbete samt kunna sätta upp ett underhållssystem. Det har endast varit manliga sökande och intervjuer med dessa har genomförts men ingen har ännu anställts.

1.1.3 Problembakgrund

Inom skogssektorn har man ofta hierarkiska nivåer utformade efter tidsaspekter för beslut; strategisk, taktisk och operativ nivå. En linjeorganisation med hierarkiska nivåer bygger på antaganden om bland annat koordinering och genomförande av överordnade mål och verksamhetsidéer nedåt i organisationen (Hagström 2003). Organisationerna kan dessutom vara indelade i olika enheter som ansvarar för att utföra en viss uppgift som exempelvis produktion, administration, försäljning och underhåll. Dessa funktionella enheter har ofta en förman eller chef vilken har yttersta ansvaret för gruppen och rapporterar till vd eller ägare av organisationen. Sådana indelningar av organisationer är effektivitetsorienterade system som fokuserar på formaliserade roller och regler för att kunna ha kontroll över resultat och verksamhet. Kontroll i detta fall handlar om en process som ska försöka samordna anställdas

handlingar och system med företagets mål och riktlinjer. Kontrollsystem kan vara strukturella men kan också vara baserade på beteende så som organisationens kultur och ledarskap. Hur de än ser ut används de för att minska klyftan mellan mål och förväntningar och det faktiska resultatet. Alternativet till denna struktur med hierarkisk styrning är en mer flexibel struktur vilken är mer strömlinjeformad och plattare. (Bloisi 2007)

Från mitten av 80-talet fram till mitten av 90-talet var det populärt att strömlinjeforma organisationer och göra dem plattare för att effektivisera företaget (Cathcart et al 2004) men ofta innebar detta att man främst reducerade antalet anställda (Bloisi 2007). Nyare undersökningar av vad som är mest effektivt finns inte i någon större utsträckning men däremot har det rapporterats negativa effekter av ovanstående trend. Bland annat har detta lett till mindre kontroll av säkerheten på arbetsplatsen, de anställda arbetar mer och längre vilket ökat risken för skador och olyckor. (Cathcart et al 2004) I en decentraliserad och plattare organisation kan även ett ledningsvakuum uppstå mellan organisationens ledning och den operativa verksamheten. Den sammanhållande länken, vilket en mellanchefer representerar, saknas och den taktiska funktionen har försvunnit eller tilldelats någon av de kvarvarande nivåerna. Att viktiga funktioner som arbetsledning och kontroll av andras resultat skulle tas över av till exempel en arbetare på operativ nivå behöver inte vara något negativt. Det kan ge ökad frihet och känsla av att kunna påverka sin arbetssituation. Det finns dock vissa funktioner i ett ledarskap som inte gynnas av att flyttas över till andra. Främst handlar det om det yttersta ansvaret för verksamheten men också om att ge information till medarbetarna. Dessa funktioner fungerar sämre av en otydlighet i chefskapet. (Hagström 2003) Dessutom har det visat sig att en plattare organisation har en hårdare styrning genom regler och direktiv från ledningens håll (Cathcart et al 2004).

För att kunna uppnå företagets mål och lyckas inom sitt område kan organisationen inte vara för topptung eller för utsträckt när det kommer till hierarkiska nivåer. Alla organisationer är olika när det gäller att hitta den rätta balansen mellan anställda och chefer men enligt Davison (2003) ska chefer helst inte ha fler än åtta anställda som rapporterar direkt till honom. Flera klassiska undersökningar visar på att åtta till tolv är det optimala antalet anställda som kan rapportera till en chef eller som på ett effektivt sätt kan ledas (Cathcart et al 2004; Meier & Bothe 2003). Antalet kan dock variera mycket efter hur komplext arbetet är men beror även på vilken kapacitet chef och anställda har samt hur intensiv och frekvent relationen dem emellan är (Meier & Bothe 2003; Cathcart et al 2004). Det har däremot visat sig att med färre anställda per ledare ökar gruppens prestationer vilket även gäller problemlösning, samarbete och delad kunskap (Cathcart et al 2004).

1.2 Problembeskrivning

I moderna organisationer är teknologi en av de främsta anledningarna till organisationsförändringar och ju mer komplex teknologin blir desto fler administrativa nivåer behövs (Bloisi 2007). VIDA är en organisation som strävar efter hög effektivitet och modern teknologi samt ett nära ledarskap (VIDA 2013b). Då sågverken blir mer och mer högteknologiska ökar således behovet av strukturella förändringar.

VIDA Vislanda har tidigare inte haft en formellt tillsatt underhållschef eller ett underhållssystem vilket medfört att vissa ansvarsområden hamnat på delar av underhållsstyrkan. Den tidigare organisationen kan sägas ha haft en decentraliserad och plattare struktur. Underhållsarbetarna har fått rapportera direkt mot tidigare vd som varit mer detaljstyrande gällande underhållet. Detta har också medfört att det inte funnits någon tydlig struktur eller tydliga ansvarsområden. Den nya chefsrollen är tänkt ska medföra klarare ramar

för arbetet och även en större frihet i arbetsgången samt motverka risken för ledningsvakuum genom en mer hierarkisk struktur.

Tillsättandet av en underhållschef gör att strukturen gällande ansvar och beslut förändras, vilket gör det intressant att undersöka deras syn på ledarskap. Vad vill de få ut av en ledare och vad vill de att ledaren ska tillföra gruppen? Hur ser de på förändringen som tillsättandet av underhållschefen innebär? Mer konkret; ser de några hot eller möjligheter?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka inställningar och tankar kring ledarskap hos underhållsarbetarna och vd:n på VIDA Vislanda. Vad är bra respektive dåligt ledarskap? Och vad är förväntningarna på den nye underhållschefen som tillträder under våren 2013?

1.4 Avgränsning

Rapporten är inte en utvärdering av tillsättningen av underhållschef för VIDA Vislanda utan belyser åsikter om ledarskap hos de intervjuade personerna. Dessa tankar och åsikter kan dock utgöra underlag för ett välfungerande och utvecklande ledarskap och arbete i gruppen för underhållschef och underhållsarbetare. Dessutom har inte hela underhållstyrkan intervjuats i rapporten utan endast mekanikerna och elsamordnaren på VIDA Vislanda, vilket utelämnar två av de externa elektrikerna.

2 Teori

2.1 Effektivt ledarskap

Det finns många olika definitioner på ledarskap men de flesta menar att ledarskap är en process i vilken en eller flera personer avsiktligt påverkar andra, i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Ledarskap är också den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur (Yukl 2012).

2.1.1 Egenskaper

Vad som sedan klassas som bra eller effektivt ledarskap finns det många röster om. Ett sätt att se på detta är vilka egenskaper och färdigheter hos en ledare som leder till ett effektivt ledarskap. Enligt en sammanställning av 163 egenskapsstudier (Stogdill 1974) kan ett antal egenskaper urskiljas som relevanta för effektivt ledarskap:

- Hög energinivå och stresstolerans
- Självförtroende
- Inre kontrollokus
- Känslomässig mognad
- Socialiserad maktmotivation
- Personlig integritet
- Måttligt hög grad av prestationsorientering
- Svagt behov av tillhörighet

2.1.1.1 Energinivå och stresstolerans

Egenskaper som energinivå, fysisk uthållighet och stresstolerans är kopplade till effektivt ledarskap enligt egenskapsforskningen. Chefsarbete är ofta förenat med en hög nivå av stress som kan uppkomma till exempel vid press att fatta avgörande beslut utan tillräcklig information, att lösa rollkonflikter och då oförenliga krav kommer från olika parter. En hög energinivå och förmågan att behålla lugnet i sådana situationer hjälper ledaren att ha fokus på problemet för att därmed kunna fatta rätt beslut och ge sina medarbetare klar och pålitlig vägledning. (Yukl 2012)

2.1.1.2 Självförtroende

Självförtroende och självtillit hos ledare är egenskaper som har en positiv inverkan på effektivitet. Ledare som inte har starkt självförtroende utför färre handlingar för att påverka sina anställda samtidigt som dessa många gånger är ineffektiva. Ledare som däremot har ett starkt självförtroende sätter gärna upp höga mål och tar initiativ till att lösa problem och driva igenom förändringar. Även om de stöter på problem och motstånd i början kämpar de vidare och deras optimism och envishet kan ofta väcka engagemang hos andra. Självförtroende är också förknippat med ett handlingsinriktat sätt där man i krislägen handlar självsäkert och beslutsamt. De har höga förväntningar på sig själva men även höga förväntningar på sina medarbetare. (Yukl 2012)

Har ledaren däremot ett alltför starkt självförtroende kan det leda till större risktagande och diktatoriskt styrande där avvikande åsikter nonchaleras. Detta kan leda till samarbetssvårigheter och när ledare inte har större expertkunskaper än sina anställda är därmed ett medelstarkt självförtroende bättre. (Yukl 2012)

2.1.1.3 Inre kontrollokus

Personer som har starkt inre kontrollokus tror att händelser i deras liv till större utsträckning beror på egna handlingar än yttre faktorer och slumpen. Då personer med inre kontrollokus känner att de kan påverka händelser tar de hellre ansvar för sina handlingar och fokuserar och planerar för framtiden. Dessutom försöker de hitta och lösa problem samt tror på övertygande argument framför tvingande påverkan. (Yukl 2012)

2.1.1.4 Känsломässig stabilitet och mognad

En person som är känsломässigt mogen är medveten om sina styrkor och svagheter och jobbar ständigt för att förbättra sig själv. Dessutom bryr de sig om andra, är mindre impulsiva och mindre benägna att drabbas av vredesutbrott samt är mer öppna för kritik. Dessa värden och egenskaper för känsломässig mognad är viktigt för ett effektivt ledarskap. (Yukl 2012)

2.1.1.5 Maktmotivation

Den som har ett stort behov av makt vill påverka människor och händelser. Ledare som inte har något större behov av makt saknar ofta den drivkraft och beslutsamhet som krävs för att kunna leda gruppaktiviteter, upprätthålla disciplin och driva igenom förändringar. Ledare som däremot har en socialiserad maktorientering utövar sin makt efter vad som är organisationens och gruppens bästa. De är mindre defensiva, sätter upp mer långsiktiga mål och är öppna för att lära sig från mer kunniga personer. Dessutom inbjuder de hellre till medbestämmande och skapar engagemang inom organisationen. (Yukl 2012)

2.1.1.6 Personlig integritet

Integritet betyder att en persons handlingar följer de värderingar som personen ifråga uttrycker, samt att han handlar moraliskt och är ärlig och pålitlig. Detta är viktigt för att kunna skapa samarbetsrelationer och få stöd av sina medarbetare. Dessutom är en viktig del av integriteten att ledaren är lojal och tar ansvar för sina anställda men även att han tar ansvar för sina egna handlingar och beslut. Enligt Yukl (2012) har ofta misslyckade ledare bristande integritet medan framgångsrika ledare beskrivs ha stark integritet.

2.1.1.7 Prestationsorientering

En person som är prestationsorienterad har prestationsbehov, önskan om att vara bäst, tro på framgång, ansvarsvilja och målfokuserad attityd. Ledare med en svag prestationsorientering är mindre motiverade att ta initiativ till att identifiera och ta ansvar för att lösa problem än de med en stark prestationsorientering. De senare har ofta ett uppgiftsbeteende vilket innebär att de sätter upp utmanande men realistiska mål, utvecklar handlingsplaner och organiserar arbetet effektivt. Det finns dock vissa baksidor med ett starkt prestationsbehov. Om det utgör det viktigaste behovet för en ledare finns det en risk att ledaren styr mot sina egna personliga mål istället för att se till gruppens eller organisationens gemensamma prestationer. Prestationsorientering kan endast öka effektiviteten i ett ledarskap om det är underordnat ett starkare behov hos ledaren av att skapa ett framgångsrikt team. (Yukl 2012)

2.1.1.8 Svagt behov av tillhörighet

Personer som har ett stort behov av tillhörighet och att bli omtänkta och accepterade av andra riskerar att bli ineffektiva ledare. De tycker om att arbeta med vänliga och samarbetsvilliga personer och bryr sig mer om relationerna än om arbetsuppgifterna. De försöker även undvika konflikter och beslut som är nödvändiga men impopulära. Ledare med stort behov av tillhörighet favoriserar även sina vänner inom arbetsgruppen vilket skapar en osäkerhet där de anställda känner sig svaga och oansvariga. Det är heller inte bra om en ledare har svagt behov av tillhörighet då det kan leda till att personen utvecklas till en ensamvarg som har svårt att

skapa effektiva sociala band med sina medarbetare. Ett måttligt behov av tillhörighet är därför nödvändigt för ett effektivt ledarskap. (Yukl 2012)

2.1.2 Färdigheter

Det finns ett antal färdigheter som kan kopplas samman med effektivt ledarskap. Dessa delas enligt Yukl (2012) in efter tekniska färdigheter, begreppsmässiga färdigheter, interpersonella färdigheter, emotionell samt social intelligens, systemtänkande och förmågan att lära.

2.1.2.1 Tekniska färdigheter

Tekniska färdigheter innebär kunskaper om metoder, processer och utrustning som behövs för utförandet av arbetsuppgifter vilka ledaren ansvarar för. Till detta räknas även faktakunskaper om organisationen samt dess produkter och tjänster. Dessa tekniska färdigheter förvärvas genom en blandning av formell utbildning, praktik och arbetslivserfarenhet. (Yukl 2012)

De tekniska färdigheterna är viktigare på lägre ledningsnivåer då ledarna ska kunna övervaka och utvärdera medarbetarna och arbetsprocesserna. Dessa färdigheter är även nödvändiga för att ledaren ska kunna leda och lära sina medarbetare samt för att kunna hantera avbrott i arbetet. (Yukl 2012)

2.1.2.2 Begreppsmässiga färdigheter

Begreppsmässiga (eller kognitiva) färdigheter innefattar gott omdöme, förutseende, intuition, kreativitet och förmågan att finna mening och struktur i mångtydiga och oklara händelser. Kognitiv komplexitet är en kombination av dessa färdigheter och definieras som förmågan att göra distinktioner utifrån antydningar, utveckla kategorier för att klassificera saker och förmågan att identifiera komplexa relationer och utveckla kreativa lösningar på problem. Begreppsmässiga färdigheter som kognitiv komplexitet är grundläggande för att kunna ha en effektiv planering, organisering och problemlösning. För att kunna samordna arbetet måste ledaren förstå hur de olika delarna av organisationen hör samman och hur förändringar inom en del av denna påverkar de övriga. Har ledaren en hög kognitiv förmåga underlättas identifieringen av de mest kritiska faktorerna och relationerna dem emellan. (Yukl 2012)

2.1.2.3 Interpersonella färdigheter

Interpersonella färdigheter kallas även för sociala färdigheter och innefattar enligt Yukl (2012) förmågan att förstå andras känslor, attityder och motiv samt förmågan att kommunicera klart och tydligt. Dessa färdigheter har stor betydelse för en ledares effektivitet, även när det kommer till att fatta beslut och ge instruktioner. En annan viktig färdighet är förmågan att uppfatta och förstå andras antydningar, vilket tillsammans med färdigheter som empati, taktkänsla och diplomatiskt handlande stärker förmågan att kunna samarbeta med och påverka gruppen. För att skapa ett effektivt ledarskap måste ledare uttrycka dessa färdigheter och genuint bry sig om individen då deras sanna jag förr eller senare lyser igenom. (Yukl 2012)

2.1.2.4 Ytterligare relevanta kompetenser

Under senare tid har ytterligare ledarkompetenser framkommit som viktiga inom ledarskapsforskning. Dessa kan sägas vara en kombination av färdigheter, med kompletterande egenskaper, som till viss del tas upp i de ovan listade egenskaperna och färdigheterna men de definieras på andra sätt. (Yukl 2012)

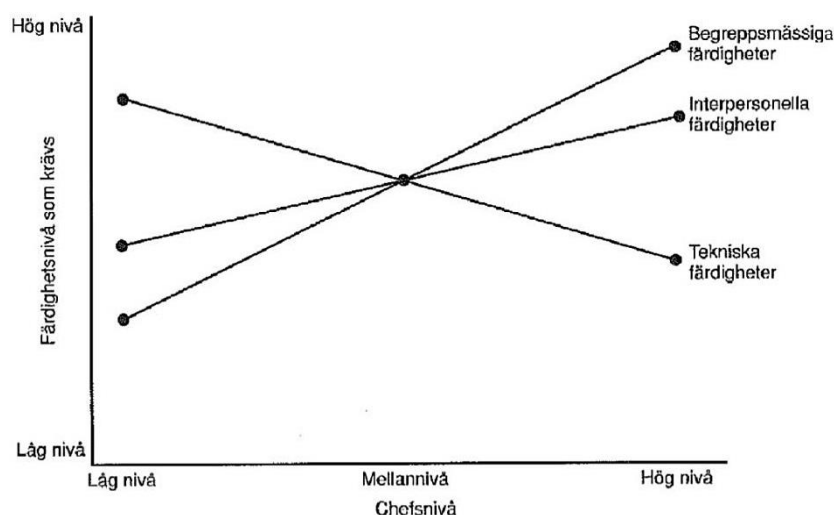
En annan viktig kompetens för ledare är social intelligens. De två huvuddelarna i den sociala kompetensen är enligt Yukl (2012) social perceptionsförmåga och beteendemässig flexibilitet. En ledare med stark social perceptionsförmåga kan se vilka behov som är viktiga för gruppen och vad som krävs för att göra en grupp eller individ mer effektiv, samt hur dessa förändringar

bör genomföras. Beteendemässig flexibilitet hos ledare innebär att de är medvetna om hur deras beteende påverkar andra samt har förmågan att kunna anpassa sitt beteende efter olika situationer och personer.

Systemtänkande är en viktig kompetens för ett effektivt ledarskap då det möjliggör en förståelse för hur komplexa relationer mellan olika processer är uppbyggda och hur de påverkas av förändringar. Det finns ofta flera orsaker till att problem uppstår och sätts en åtgärd in kan det ge långtgående effekter och kanske också ge upphov till andra problem. För en ledare som söker efter lösningar på problem och fattar beslut är det viktigt att förstå hur och att de olika delarna av en organisation påverkar varandra eftersom en förändring av en del av organisationen kommer förr eller senare påverka de övriga. (Yukl 2012)

2.2 Färdigheter och deras betydelse i olika nivåer av ledarskap

Chefens position i den hierarkiska organisationen är en faktor som påverkar betydelsen av färdigheter som är viktiga att inneha. Färdigheters olika betydelser kan relateras till de rollkrav som ställs på olika nivåer i organisationen. Den relativa betydelsen av de tidigare nämnda färdigheterna som påverkar ledareffektivitet hos toppchefer, ledare på mellannivå och ledare på lägre nivå redovisas i figur 1. (Yukl 2012)



Figur 1. Färdigheters relativa betydelse på olika ledningsnivåer (Yukl 2012).

För att kunna ta strategiska beslut måste toppchefer kunna analysera och tolka stora mängder information från omgivningen vilket gör de begreppsmässiga färdigheterna viktiga. Även interpersonella färdigheter är väsentliga medan de tekniska färdigheterna spelar en mindre roll. (Yukl 2012)

Rollen som mellanchefer spelar är oftast länken mellan den högre ledningen och de anställda. Det mellanchefer gör är att implementera mål som fastställts på högre nivåer genom att utveckla den dagliga verksamheten och komplettera de strukturer som finns inom organisationen. Mellancheferns rollen kräver en jämn fördelning mellan tekniska, begreppsmässiga och interpersonella färdigheter. (Yukl 2012)

För chefer på lägre nivåer är tekniska färdigheter av stor vikt medan interpersonella och begreppsmässiga färdigheter inte väger lika tungt. Chefer på lägre nivå fokuserar oftast på tekniska frågor, personalfrågor och övervakar/kontrollerar sina anställda. Med färre anställda

under sig behövs mindre delegation och mindre tid åt administrativa uppgifter. Istället ges det mer tid till att ha bra individuell kontakt med medarbetare och ge stöd, uppmuntran och erkännande åt varje en. Mindre initiativ och planering av aktiviteter behövs i ett arbete där man svarar på uppkomna problem och variationer i arbetsbörda vilka inte ledaren kan kontrollera. (Yukl 2012)

Hur färdighetsbasen ska se ut för en ledare på en viss nivå beror på hur organisationen ser ut. Ledare på lägre nivåer och mellanchefer är exempelvis till större grad beroende av begreppsmässiga färdigheter i organisationer där de förväntas vara delaktiga i produktinnovation, strategisk planering och förändring. (Yukl 2012)

2.3 Situationsanpassat ledarskap

Hur en ledare bör bete sig beror på de anställdas mognadsnivå. Vad som bestämmer mognadsnivån är de anställdas erfarenhet och kunskap i förhållande till arbetet. Mognadsnivån bestämmer vilken kombination av uppgifts- och relationsorienterat beteende som bäst är tillämpligt från ledarens sida. Om en anställd befinner sig på en låg mognadsnivå bör ledaren tillämpa en vägledande roll, ett uppgiftsorienterat beteende, det vill säga övervaka prestationsutveckling, måluppfyllelse, definiera roller samt tydliggöra standarder och rutiner för den anställda. När de anställda ökat sin erfarenhet och kunskap i sitt arbete kan ledaren minska på det uppgiftsorienterade ledarskapet och i större grad fokusera på ett relationsorienterat ledarskap. (Hersey et al 2012; Yukl 2012)

Ett relationsorienterat ledarskap innebär att ledaren istället för att vägleda ska stödja, diskutera med, uppskatta och uppmärksamma den anställda. Medarbetare som besitter stor kunskap och har lång erfarenhet behöver inte ledas i samma utsträckning. Ledare bör därför minska sitt uppgifts- och relationsorienterade beteende. Anställda som befinner sig på den högsta mognadsnivån har ofta det självförtroende som krävs för att klara ålagda uppgifter på egen hand och behöver således mindre vägledning och stöttning från ledarens sida. (Hersey et al 2012; Yukl 2012)

2.4 Faktorer som bestämmer medarbetares inställningar till ledare

Hur medarbetare uppfattar en ledares effektivitet påverkas av många faktorer, tydliga prestationsindikatorer är i stor utsträckning påverkande. Skulle en ny ledares tillträdande generera förbättringar för företaget tillskrivs ledaren ansvar för framgången men en ny ledare bär också tungt ansvar vid ett misslyckande. (Yukl 2012)

En ledare som implementerar en förändring bär ett större ansvar gentemot det resultat förändringen innebär. Direkta åtgärder påverkar medarbetares inställningar i högre utsträckning än vad mindre synliga åtgärder gör. Om en ledare i ett krisläge handlar beslutsamt med direkta åtgärder anses ledaren vara kompetent, detta gäller dock bara vid lyckade förändringar. De åtgärder och tillvägagångssätt en ledare väljer att implementera bestämmer vilken inställning medarbetarna i slutändan kommer att ha gentemot ledaren i sig. Medarbetare applåderar de ledare som lyckas och dömer ut dem som misslyckas. (Yukl 2012)

En ledare som av medarbetarna upplevs som en marionett till den högre ledningen tillskrivs mindre ansvar för framgångar och misslyckanden än en ledare som besitter stor makt och beslutsfrihet. Utöver detta bedöms även ledarens intentioner; större respekt från medarbetarnas håll får en ledare som bryr sig om uppdraget och medarbetarna. Ledare som enbart bryr sig om sin personliga framgång och karriärsutveckling har svårt att bli respekterade av arbetsstyrkan. Om ledaren uttrycker en logisk och stark övertygelse om nyttan med en förändring eller projekt utan att överdriva nyttan eller bortse från risker vid en

förklaring till varför en förändring ska ske ökar medarbetarnas förtroende. Slutligen kan sägas att ledarens personlighet oftare relateras till framgångar och misslyckanden än av situationella faktorer gör. Detta på grund av att de situationella faktorerna anses stå utanför ledarens kontroll. (Yukl 2012)

2.5 Teori X & Y

McGregors (1966) teori om X och Y var en av de absolut viktigaste och mest inflytelserika principerna om management och organisationsbeteende under den andra halvan av 1900-talet (Kopelman et al 2009; Carson 2005). Teorierna menar att ledares handlingar och beslut grundas på deras antaganden om mänskligt beteende och människans natur. Enligt McGregor finns det två typer av ledarskapsfilosofier, X och Y, vilka presenteras nedan.

2.5.1 Teori X: Den traditionella synen på ledning och kontroll

Inom organisationer där teori X existerar beskrivs de anställda som inkapabla till att ta egna beslut. Medarbetarna anses vara passiva och i grunden ovilliga att arbeta för företagets bästa. Ledaren behöver se till att organisationen är hierarkisk och hårt regelstyrd. Arbetsstyrkan ska drivas framåt genom fasta policys, manualer och kontrollerande direktiv. Detta eftersom de enligt teori X inte kan hantera ansvar och saknar egen drivkraft utan behöver drivas på och straffas för att åstadkomma någonting. Ledarens enda ansvar beskrivs vara att förbättra företagets vinst. (McGregor 1966)

Enligt McGregor motsvarar teori X följande tre teoretiska utgångspunkter:

- 1. Den normala människan har en instinktiv motvilja mot arbete och undviker det så mycket som möjligt.*
- 2. På grund av denna mänskliga egenskap att tycka illa om arbete måste folk tvingas, kontrolleras, dirigeras och hotas av straff för att utföra rimliga prestationer i företagets tjänst.*
- 3. Den ordinära människan föredrar att ledas, önskar undvika ansvar, har endast obetydlig ambition och vill ha trygghet framför allt*

Enligt teori X måste ledaren motverka de anställdas inneboende lathet. Det räcker inte med belöningar, bara hot om bestraffning gör människor benägna till att utföra ett visst arbete. Teori X ger ledningen en enkel bortförklaring för företagets ineffektiva arbetssätt (Carson 2005). Problemen som uppstår beror på de anställda och inte på ledningen. Filosofin om att företagsledare ska ha en slags förmyndarskapsmentalitet gentemot sina medarbetare är en seglivad tankegång. (McGregor 1966).

Teori X grundar sig även på det självuppfyllande antagandet om att ledare som tror att folk är lata och behöver stark ledning kommer behandla sina anställda efter den ståndpunkten. De anställda i sin tur kommer att känna av detta och agera därefter med lägre motivation och intresse att prestera. Samma antagande gäller om ledaren handlar efter teori Y; anställda agerar utefter hur de behandlas. (Kopelman et al 2008)

2.5.2 Teori Y: Integration av individuella och organisatoriska målsättningar

Teori Y beskrivs existera i organisationer där medarbetare får möjlighet att påverka sin egen situation och position i verksamheten. De anställda beskrivs som ansvarstagande och benägna att arbeta för företagets bästa. Till skillnad från teori X, där medarbetarna beskrivs som lata, anses de i teori Y vara deltagande. De ledare, som verkar utifrån teori Y, skapar möjligheter

till delaktighet för de anställda. Ledare är mer villiga att delegera befogenheter och ansvar till övriga medarbetare, de strävar även efter att skapa gemenskap på arbetsplatsen. I grund och botten handlar teori Y om att implementera ett större initiativtagande från anställda som i slutändan kan leda till ökad produktivitet. (McGregor 1966)

Industriell demokrati kan inte innebära att alla får vara med och bestämma. Att alla är glada och nöjda på arbetsplatsen innebär inte att företaget fungerar perfekt, det är viktigt att ledningen är socialt ansvarig men samtidigt inte eftergiven och vänder "kappan efter vinden". (McGregor 1966)

McGregor beskriver att teori Y motsvarar följande sex teoretiska utgångspunkter:

1. *Att anstränga sig fysiskt och själsligt genom att arbeta är lika naturligt som att vila och koppla av.*
2. *Yttre kontroll och hot om straff är inte de enda medlen att få folk att arbeta för företagets syften. Människan leder och kontrollerar sitt eget arbete för ändamål som hon känner som angelägna.*
3. *Ett ändamåls angelägenhetsgrad beror på den belöning som medföljer ändamålets uppnående.*
4. *En vanlig människa lär sig under gynnsamma omständigheter inte bara att ta men också att söka ansvar.*
5. *Förmågan att använda fantasi, uppfinningsrikedom och självständigt skapande vid lösandet av organisatoriska problem är mycket utbredd inom befolkningen.*
6. *Inom det moderna industriella livet kommer den vanliga människans intellektuella möjligheter bara delvis till användning.*

Utifrån de ovan nämnda teoretiska utgångspunkterna formas företagets politik på ett annat sätt jämfört med teori X. De teoretiska utgångspunkterna lämnar utrymme för mänsklig utveckling och menar att individuell anpassning är nödvändigt. Anställda anses inte vara verktyg utan tillgångar med avsevärda möjligheter. Det är ledningens uppfinningsrikedom som sätter gränser för samarbete i en organisatorisk miljö, ledningen ansvarar för att förverkliga arbetskraftens möjligheter eftersom begränsningen inte ligger i människonaturen. Till skillnad från teori X, där ansvaret för misslyckande sägs bero på de anställda, beror misslyckanden enligt teori Y på ledningen (McGregor 1966):

“Om de anställda är lata, likgiltiga, ovilliga att ta ansvar, omedgörliga, oföretagsamma och utan samarbetsvilja ligger orsakerna i ledningens organisations- och kontrollmetoder”.

2.6 Gruppens natur

Inom en organisation kan det finnas flera olika typer av grupper. Exempelvis självstyrande grupper, tvärfunktionella grupper och funktionella grupper. Tabell 1 visar gemensamma kännetecken för dessa grupper. Dessa grupper har olika typer av arbetssätt vilket leder till behov av olika typer av ledarskap. (Yukl 2012)

Tabell 1. Gemensamma kännetecken hos tre typer av grupper (Yukl 2012)

Kännetecken	Funktionell arbetsgrupp	Tvärfunktionell grupp	Självstyrande verksamhetsgrupp
Självständighet vad gäller att fastställa uppdrag och mål	Låg	Låg till måttlig	Låg till måttlig
Självständighet vad gäller att fastställa arbetsrutiner	Låg till måttlig	Hög	Hög
Den interna ledarens auktoritet	Hög	Måttlig till hög	Låg
Gruppens varaktighet	Hög	Låg till måttlig	Hög
Medlemskapets stabilitet	Hög	Låg till måttlig	Hög
Mångfald vad gäller medlemmarnas funktionella bakgrund	Låg	Hög	Låg

2.6.1 Funktionella grupper

I en funktionell grupp har medlemmar olika ansvarsområden, alla inom gruppen är däremot ämnade att bidra och utföra samma grundläggande funktion. Medlemskap i gruppen är stabilt och gruppformationer är ofta aktiva under längre perioder. Ledarskap i funktionella grupper utgörs ofta av en formell ledare som har betydande befogenheter gällande externa relationer med andra delar av organisationen samt den interna verksamheten för gruppen. Medlemmar ur gruppen kan däremot bistå med varierande ledarskapsfunktioner. (Yukl 2012)

Indelning av en organisation efter funktionella grupper möjliggör en hög effektivitet och specialiseringsgrad men det medför även en risk för tunnelseende där gruppen, istället för organisationen, kommer i första hand. En för hög specialisering kan även leda till att kommunikation och samarbete får lida om det inte finns en stark ledare. (Bloisi 2007)

2.6.2 Tvärfunktionella grupper

Används av organisationer i syfte att samordna ömsesidigt beroende mellan specialiserade underenheter. I tvärfunktionella grupper ingår medlemmar från olika funktionella arbetsgrupper, de kan också bestå av representanter från utomstående organisationer. De tvärfunktionella grupperna ansvarar för komplexa aktiviteter, aktiviteter som kräver samordning, samarbete och problemlösning. (Yukl 2012)

Olika tvärfunktionella grupper bildas för olika mål och uppgifter. Medlemskap i en tvärfunktionell grupp beror på gruppens uppgift, en del grupper är varaktiga och en del grupper är verksamma under en kort period. Medlemmarna i en tvärfunktionell grupp härstammar ofta från en funktionell grupp och kan ingå i flera tvärfunktionella grupper. (Yukl 2012)

Tvärfunktionella grupper kan ge organisationer fördelar, exempelvis flexibel och effektiv fördelning av personal och resurser. Specialegenskaper som samlas i tvärfunktionella sammanhang kommer från gruppmedlemmarnas medverkan i olika funktionella grupper. Egenskaperna som samlas skapar en bred kunskapsbas som leder till att den tvärfunktionella gruppen kan angripa problem sett från olika perspektiv. (Yukl 2012)

2.6.3 Självstyrande grupper

Innehar de befogenheter och det ansvar som chefer normalt råder över. Självstyrande grupper hanterar uppgifter som vid upprepade gånger implementeras i verksamheten. Grupperna ansvarar oftast för tillverkning av en viss produkt eller tjänst. Medlemskap i en självstyrande grupp är stabilt över tid, till skillnad från tvärfunktionella grupper har medlemmarna liknande funktionella bakgrunder. Medlemmarna ansvarar växelvis för olika uppgifter. Detta medför att gruppens flexibilitet ökar när individer inom gruppen arbetar med varierande uppgifter. Ökad kunskap och erfarenhet som varierande uppgifter för med sig leder till ett intressantare arbete. (Yukl 2012)

De självstyrande gruppernas befogenhet varierar mellan olika organisationer beroende på vilka uppgifter som ska lösas. Normalt är däremot att självstyrande grupper styr sina egna resultatmål och kvalitetsstandarder. De befogar också över inköp av nödvändig utrustning, kundrelationer, scheman, rutiner, arbetsuppgifter och prestationer knutna till den specifika uppgiften. (Yukl 2012)

Implementeringen av självstyrande grupper kan leda till organisatoriska fördelar. Engagemanget för arbetet kan bli starkare, arbetet kan bli effektivare, tillfredställelsen ökar och leder till mindre personalomsättning samt minskad frånvaro. Nackdelar med självstyrande grupper är att de kan vara svåra att införa, och när de används i olämpliga situationer eller står utan kompetent ledarskap kan de innebära misslyckanden för organisationen. (Yukl 2012)

Ledarskap i självstyrande grupper kan bestå av två olika roller; interna och externa ledarskapsroller. Det interna ledarskapet tilldelas gruppen och utgör ett ledningsansvar som delas av gruppens medlemmar. Vanligt är att det finns en gruppmedlem som är intern ledare, den interna ledaren väljs av gruppen. Positionen som intern gruppleddare kan regelbundet växlas och ansvaret koncentreras inte till ledaren utan delas av gruppen. Således kan den självstyrande gruppens interna ledare sägas vara en knypunkt som samordnar, underlättar och genomför gruppens beslut. Det externa ledarskapet i en självstyrande grupp utgörs ofta av en mellanchefer. Mellancheferen bär i det här fallet ett ledningsansvar som inte har delegerats till gruppen. Den externa ledarens funktion är delvis att agera kopplingspunkt mellan organisationen och gruppen, men också tillgodose effektivt informationsutbyte samt att bygga upp och behålla samarbetsrelationer. (Yukl 2012)

3 Material och Metod

Denna rapport undersöker underhållsarbetarnas och vd:ns inställningar till ledarskap och vilket ledarskap som efterfrågas i rollen som underhållschef på VIDA Vislanda. Detta kapitel beskriver tillvägagångssättet och upplägget som används för att besvara syftet med rapporten.

3.1 Datainsamling

Enligt Halvorsen (1992) kan data delas upp efter sekundär- och primärdata. Sekundärdata är redan tillgänglig information som kan hämtas från till exempel webbplatser, databaser, tidigare forskning och litteratur. För denna rapport har litteratursökningar genomförts av facklitteratur inom ämnena organisations-, ledarskaps- och grupplära. Även sökning på VIDAs hemsida har genomförts samt i nationella och internationella databaser efter vetenskapliga artiklar. Primärdata är ny information som samlas in exempelvis genom intervjuer, frågeformulär och enkäter. De primärdata som samlats in för denna rapport utgörs av kvalitativa intervjuer samt enkätfrågor.

3.1.1 Kvalitativa intervjuer

För att få en helhetsbild av verksamheten och vilka aspekter som kan vara viktiga för att skapa ett effektivt ledarskap intervjuades de berörda mekanikerna på VIDA Vislanda. Då även de externa elektrikerna berörs av införandet av en underhållschef valdes även elsamordnaren för personliga intervjuer. Totalt intervjuades nio personer vilka kan anses representera hela underhållsgruppen på VIDA Vislanda. För att få en heltäckande bild av verksamheten och vad ledningen vill att den nya posten som underhållschef ska innebära intervjuades även vd:n för VIDA Vislanda.

Kvalitativa intervjuer valdes som metod då denna typ av intervjuer har som mål att beskriva nyanserade åsikter och frågor från intervjupersonens perspektiv (Kvale & Brinkmann 2010). Dessutom är de enligt Holme och Solvang (1997) den undersökningsform där de som intervjuar utövar den minsta styrningen på dem som undersöks. Vidare valdes en halvstrukturerad intervju för att kunna ta del av beskrivningar av intervjupersonernas upplevelser för att senare kunna tolka och analysera innebörden av dessa. En halvstrukturerad intervju är upplagd varken som ett öppet samtal eller ett slutet frågeformulär utan följer vissa frågor och teman. (Kvale & Brinkmann 2010)

Med utgångspunkt i detta utformades intervjufrågorna för denna rapport. De teman och frågor som berördes lades upp utifrån de egenskaper och färdigheter för ett effektivt ledarskap som listas av Yukl (2012). Frågorna var enkla och raka för att ge utrymme för komplexa och innehållsrika svar (Troost 1997). Intervjufrågorna delades in i tre olika block där det första berör bakgrund och persondata om intervjupersonen. Nästa block behandlar generella frågor om ledarskap och avslutande block handlar mer specifikt om ledarskap i form av rollen som underhållschef på VIDA Vislanda (se bilaga 2). En halvstrukturerad intervju ger även utrymme för följdfrågor vilka används för att fånga upp och klargöra intressanta aspekter. Intervjuerna avrundas med en övrigt-fråga för att fånga upp eventuella tankar och funderingar som inte berörts i de tidigare frågorna (Kvale & Brinkmann 2010). Då intervjufrågorna var utformade genomfördes en provintervju för att utvärdera och förbättra både intervjuteknik och frågeställningen i sig.

Intervjuerna genomfördes på plats i Vislanda i början av mars 2013. Varje person intervjuades enskilt med båda författarna till denna studie fanns med och ställde frågor. Intervjuerna inleddes med en orientering då syftet med intervjun presenterades kort och då det klargjordes

att intervjun var frivillig och att alla svar senare avidentifieras. För att undvika förvirring och problem under intervjuerna var en av författarna huvudansvarig för att ställa frågorna medan den andra stödtecknade svaren från de intervjuade. Ljudinspelningar med diktafon togs vid intervjuerna efter godkännande av intervjupersonerna. Vid de tillfällen då detta inte godkändes, gjordes de mer noggranna anteckningarna endast av en av författarna för att inte distrahera och störa samtalsflödet (Kvale & Brinkmann 2010).

Intervjuanteckningarna och ljudinspelningarna gick sedan igenom och en sammanfattning av svaren skrevs ned. Dessa anteckningar avidentifierades och publiceras inte i sin helhet utan som en allmän sammanställning utformad efter frågeställningarna. För sammanställningen plockades de svar ut som var relevanta för syftet och dessa sorterades efter hur många som angett samma eller liknande svar till intervjufrågorna. Detta material skickades sedan till intervjupersonerna för godkännande så att inget missuppfattats samt att säkerställa att anonymiteten skyddats.

3.1.2 Enkät

För att komplettera de kvalitativa intervjuerna genomfördes en enkätundersökning i samband med intervjuerna. Enkäter är en form av kvantitativ undersökning som består av ett antal skrivna frågor eller påståenden. De finns två typer av enkäter; de med förhandsdefinierade svar eller de med öppna svar där respondenten själv formulerar och skriver ned sina svar (Ferber et al 2013). Enkäten som valdes för denna rapport är ett test med utgångspunkt i McGregors X- och Y-teorier vilket används för att visa vilken managementfilosofi som respondenten efterfrågar (se bilaga 3). Testet består av 48 påståenden som utformats efter de teoretiska utgångspunkterna som listats för X- och Y-teorierna (Kopelman et al 2009) och dessa påståenden kan ses som starka åsikter vilka representerar respektive teori. Varje påstående graderas sedan av respondenterna efter en skala från 1-7 där 1 står för helt oenig och 7 för helt enig.

Efter att varje kvalitativ intervju var genomförd fick intervjupersonen en mycket kort introduktion till enkäten och det klargjordes att medverkan var frivillig samt att alla svar ska avidentifieras. Av de tio intervjuade var det en som valde att inte svara på enkäten. Svaren sammanställdes därefter på varje enkät genom en kolumnvis poängräkning vilket resulterade i en slutgiltig poängsumma. Poängsumman placerade intervjupersonen på en skala, mellan minus 144 och plus 144, som visar hur stark X- eller Y-teori som denne uppfattar att en ledare ska verka efter (se bilaga 4). Minus 144 betyder att individen är starkt influerad av X-teori medan plus 144 istället innebär starkt influerad av Y-teori.

4 Resultat

4.1 Kvalitativa intervjuer

Här redovisas resultaten från de intervjuer som genomfördes på VIDA Vislanda. Totalt intervjuades tio personer; åtta underhållsarbetare, en extern elektriker och vd. Informationen som samlats in har avidentifierats och de intervjuade nämns inte vid namn. Sammanställningen från intervjuerna behandlar respondenternas generella tankar kring ledarskap och vilken typ av ledaregenskaper den nya underhållschefen ska besitta.

4.1.1 Underhållsarbetarna

I tabell 2 följer en sammanställning av de egenskaper och färdigheter för en effektiv ledare som underhållsarbetarna värdesätter.

Tabell 2. Sammanställning av egenskaper som underhållsarbetarna vid VIDA Vislanda värdesätter hos en ledare

Egenskaper och färdigheter		
Sociala	Personliga	Professionella
<ul style="list-style-type: none">• Social• Utåtriktad• Enkel att ha att göra med• Karismatisk• Få med sig folk• En ledare ska inte vara "en i gänget"• Ingen skitstövel• Trevlig och personlig• Personlig till en viss gräns• Kunna skilja på privatliv och arbete• Konkret• Kunna förmedla tankar och idéer• Klar och tydlig information och riktlinjer• Direktkommunikation• Rättvis, behandlar alla lika• Ärlighet• Principfast• "Kunna stå pall när det blåser"• Tålmodig och lagom lugn• Inte ha lätt för att brusa upp• Öppen och deltagande• Empatisk, förstående• Diskutera och motivera besluten som tas• Lyssna till personalen• Lyhörd	<ul style="list-style-type: none">• Hitta lösningar på problem• Utvecklingstänkande och framåtsträvande• Kreativ• Uppmärksam• Anpassningsbar• Kunna ta kritik och samtidigt kritisera och berömma• Krävande• Handlingskraftig, skjuter inte upp saker• Bestämd och ansvarstagande för de beslut som tas• Förmåga att erkänna fel och göra det bästa av situationen• Ha båda fötterna på jorden	<ul style="list-style-type: none">• Många års erfarenhet inom underhåll• Kompetent• Kunnig• Resultatinriktad• Hålla en bra balans mellan handling och resultat (handling och ekonomiska frågor)• Inte bara fokusera på ekonomi• Administrativ, men samtidigt vara insatt och ha koll vad som händer på golvet• Skapa ordning och reda• Kunna väga och ta beslut

4.1.1.1 Bra ledarskap

Under intervjuerna på VIDA Vislanda har en bild skapats av vad bra ledarskap är enligt medarbetarna. Samtidigt som en ledare ska vara tydlig, rättvis och arbeta efter klara riktlinjer måste ledaren vara lättsam. De flesta av de intervjuade tyckte att klara riktlinjer var en av de viktigaste punkterna gällande bra ledarskap. En bra ledare vågar ta diskussioner och står för sina beslut, även om besluten skulle visa sig vara felaktiga. Tydliga riktlinjer handlar om att ledaren utför ett konsekvent ledarskap, han velar inte utan har tydliga ståndpunkter som verkar som utgångspunkter i den dagliga verksamheten. Det handlar om att medarbetarna vill veta var ledaren står så att de kan förhålla sig till det arbetet ledaren utför.

Strukturerande ledarskap som skapar ordning och reda är önskvärt, samtidigt som ledaren måste vara lyhörd och lyssnande. Ett deltagande ledarskap var en faktor som en stor del av de intervjuade påpekade som viktigt för ett bra ledarskap. Deltagande ledarskap handlar om att en ledare är lyhörd, lyssnande och väger in medarbetarnas åsikter och synpunkter. De egenskaperna hos en ledare är attribut som står högt i kurs. Ett deltagande ledarskap skulle enligt de intervjuade verka för att lyfta fram medarbetarnas olika kompetenser och erfarenheter, ledaren ska kunna plocka ut det bästa ur var och en och ta vara på den kompetens som finns inom företaget.

Samtidigt som ett deltagande ledarskap står högt i kurs, anser de intervjuade att ledaren måste ställa krav på sina medarbetare. Kraven ska vara hårda men rättvisa, och de prestationer som åstadkoms av de anställda ska uppmärksammas på rätt sätt och till rätt person. En rättvis kravbild och feedback anser de intervjuade vara viktigt.

De anställda på VIDA Vislanda tycker att en viktig plattform som ledaren ska verka från är erfarenhet och kunnande. Genom sin kompetens ska ledaren kunna hitta lösningar till problem samt förstå konsekvenser av förhastade beslut, det vill säga tänka långsiktigt. Samtidigt som ledaren ska kunna verka på egen hand anser de anställda att ledaren ska respektera deras kompetenser. För ledaren gäller det att se till företagets bästa och samtidigt få med sig arbetarna.

Social kompetens anses vara viktigt för att kunna knyta samman de olika avdelningarna och samordna underhållet. Ledaren ska inte heller styra allt för hårt utan ge medarbetarna möjlighet att verka och utvecklas på egen hand. De synpunkter anställda kommer med ska underhållschefen föra vidare uppåt i organisationen

4.1.1.2 Dåligt ledarskap

Den form av ledarskap som belystes mest var otydligt ledarskap. Detta kan enligt de intervjuade ta sig uttryck i att ledaren har dålig ordning och planering samt att han inte kan förmedla tanke, mål och mening. En ledare som inte bryr sig om medarbetarna var inte önskvärd, men samtidigt ska ledaren inte vara som en kompis utan verka med auktoritet. Några av de intervjuade lyfter fram att ledaren varken ska favorisera specifika anställda, snacka skit eller falla för gruppträck och bli styrd av medarbetarna. Egenskaper som velighet, falskhet och oärlighet, tillsammans med orättvisa och dålig feedback, var också avgörande egenskaper för ett dåligt ledarskap. Detsamma gäller om ledaren inte har koll på den dagliga verksamheten och ser till sitt eget bästa istället för till produktionen. Något som lyftes fram som avgörande för om ett ledarskap ses som bra eller dåligt var personkemin; det kan vara en bra ledare men funkar inte personkemin blir det problem.

4.1.1.3 Personlig utveckling

Under intervjuerna på VIDA Vislanda framkom det att fler utbildningar och kurser skulle vara önskvärda. Tiden skulle dock kunna spela in som en begränsande faktor eftersom arbetet, enligt några respondenter, är stressigt och tidskrävande. Utbildning skulle underlätta arbetet eftersom mycket ny teknik implementeras inom organisationen. Att åka iväg på kurser är för medarbetarna intressant. Kurserna i sig kan innebära ökad kunskap och påbyggd kompetens, samtidigt kan de också leda till ett ökat kontaktnät och nya synsätt som i sin tur kan leda till nytänkande (ett utbyte med personer från andra organisationer).

Utöver kurser anser några av de intervjuade att de genom en engagerad chef kan förbättras och utvecklas i den dagliga verksamheten. Om den nya chefen ställer hårda men rättvisa krav, får medarbetarna incitament till att anstränga sig mer. Det finns också en utbredd vilja att lära sig mer och utvecklas inom organisationen. Respondenterna menar att ledaren ska kunna se potentialen hos varje medarbetare och plocka ut de bästa ur var och en. Ledaren ska också använda medarbetarnas olikheter på ett sätt som gynnar organisationen. Samtidigt som ledaren ska se varje individs styrkor är det, enligt några intervjuade, viktigt med konstruktiv kritik och feedback. En dialog som ska verka som en hjälpande hand för personlig utveckling.

4.1.1.4 Erfarenhet och kunskap hos en ledare jämfört med ledaregenskaper

Den allmänna uppfattningen som kom fram under intervjuerna på VIDA Vislanda var att medarbetarna vill att den nya underhållschefen ska vara erfaren och kunnig i ämnet underhåll. En allmän synpunkt är att underhållschefen ska ha sågverksvana och kunskap om verksamheten, men samtidigt skulle det vara bra om chefen har erfarenhet från andra industrier och under sin karriär skapat sig en helhetsbild om vad som är bra underhåll.

Utöver kunskap och erfarenhet anser de intervjuade att underhållschefen måste vara socialt kompetent. Den nya chefen ska kunna hantera en brokig skara människor och enligt några intervjuade kommer underhållschefen troligtvis behöva ha "skinn på näsan" samt vara klar och tydlig. Underhållschefen ska vara handfast och inte enbart förlita sig på sin utbildning, personen i fråga måste kunna visa att den kan sin sak. De intervjuade anser att kunskap är viktigare än ledaregenskaper, men samtidigt ska ledaren genom sin kunskap kunna leda underhållsteamet.

4.1.1.5 Kommunikation

Den allmänna synpunkten från de intervjuade var att underhållschefen ska bestämma vad som ska och behöver göras men samtidigt lämna utrymme för åsikter och synpunkter. Dessutom är kommunikation mycket viktigt och inom organisationen ska problem kunna diskuteras utan några svårigheter. Underhållschefen ska vara öppen för förslag och respektera medarbetarnas kunskap och erfarenhet.

Besluten som tas ska kunna motiveras av underhållschefen och han ska vara rak på sak och tydlig i sin kommunikation. Kommunikationen ska heller inte gå genom olika människor och kanaler utan vara mer direkt, även till de som arbetar natt. Men samtidigt ska det finnas en öppen dialog mellan personalen och underhållschefen.

Enligt några intervjuade var det önskvärt att ledaren är lugn och positiv, inte aggressiv. Underhållschefen ska också vara delaktig i verksamheten och medveten om vad som sker och hur produktionen kan förbättras via bättre underhåll. När den nya underhållschefen gör entré på företaget bör han, enligt de intervjuade, presentera vad som han tänkt och vad som ska åstadkommas. Genom en tydlig målbild vet de anställda vad de ska rätta sig efter. Enligt

respondenterna ska underhållschefen vara lyhörd och lyssna till personalen. Genom att lyssna till personalen kan underhållschefen hitta effektiva lösningar på problem. De intervjuade menar att underhållschefen ska vara framåtsträvande och inte bara se till ekonomin utan helheten.

4.1.1.6 Vad underhållschefen kan tillföra

Den främsta punkten som lyftes fram under intervjuerna var struktur. Framförallt fanns det synpunkter om att lagerhållningen och verktygsinköpen skulle behöva ordnas och struktureras upp. De intervjuade menade också att underhållschefen på ett bättre sätt kunde samordna olika arbetsenheter på sågverket.

Underhållschefen kan också, enligt några respondenter, tillföra en form av nytänkande och på ett mer effektivt sätt ta tillvara på det engagemang och den kompetens som finns bland de anställda. Genom att hitta lösningar på problem och arbeta mot ständiga förbättringar menar respondenterna att underhållschefen kan minimera driftstoppen. I grund och botten menar de att en ny underhållschef kan tillföra förbättrad struktur, ökad samordning/samarbete och budgetering. Några respondenter menar att en mer restriktiv köpfrihet skulle leda till att stöket på lagret skulle minska. Underhållschefen ska, enligt flera av respondenterna, ansvara för beställningar och informera de anställda om hur mycket pengar de har att röra sig med.

4.1.1.7 Om problem och möjligheter

Processen med att tillsätta en underhållschef kan och har, enligt några av de intervjuade, skapat osäkerhet. Om personkemin inte fungerar kan arbetet och implementeringen av den nya underhållschefen försvåras. Det är också viktigt att ledaren är ärlig och uppriktig i sina åsikter och synpunkter. Skulle det visa sig att den nya underhållschefen inte är det kan det uppstå problem. En synpunkt som kom fram under en av intervjuerna var även att det kan tyckas vara "överkill" med en underhållschef på VIDA Vislanda. Underhållsstyrkan är relativt sett inte så stor att det automatiskt finns ett behov av en underhållschef.

Det är viktigt att det skapas ett samarbete samt en teamkänsla mellan de olika arbetslagen inom underhållet. Har chefen samma mål som medarbetarna underlättas detta samarbete men om det endast ställs krav på underhållsarbetarna kan det bli problem. Har underhållschefen dessutom otillräcklig kompetens blir det än värre. De intervjuade påpekade dock att problem som uppstår lättare kan lösas via en öppen dialog mellan personalen och underhållschefen. Några respondenter ansåg att om underhållschefen lyckas uppmärksamma och ta vara på den erfarenhet och kompetens som de anställda besitter kan detta generera mycket pengar till sågverket. Andra möjligheter som kan vara aktuella beror mycket på vem som får jobbet. En eventuell implementering av ett underhållssystem ses generellt som någonting positivt. Respondenterna menar att systemet i sig skulle skapa en tydligare bild av vad som behöver göras och samtidigt skapa en bättre struktur. Några lyfter fram att om en förteckning över vilka reservdelar som finns i lager tillkommer skulle det dagliga arbetet underlättas.

4.1.1.8 Införandet av underhållschefen

Underhållsarbetarna menar att de genom att vara öppna och samarbetsvilliga kan hjälpa underhållschefen att komma in i arbetet. Först, när underhållschefen anländer, behövs det hållas en dialog där det blir tydligt vad de berörda parterna vill få ut av varandra. Några av de intervjuade menar att de får acceptera att det i början kan uppstå problem, men genom att vara öppna och välkomnande kan de hjälpa underhållschefen i inkörningsperioden. Om de anställda visar och går igenom de nuvarande rutinerna och processerna kan underhållschefens framtida arbete underlättas, menar några respondenter.

Medan några av de intervjuade menar att det ska råda ett öppet och välkomnande klimat på Vislanda när den nya underhållschefen anländer, menar andra att han ska klara sig på egen hand. Att chefen ska vara så pass stark i sig själv att det inte behövs någon extern hjälp, ledaren ska ha "skinn på näsan".

Några av de intervjuade hade önskat mer information om den nya tjänsten från ledningens sida vilket hade kunnat underlätta införandet av underhållschef. I grund och botten menar respondenterna att det handlar om kommunikation, att kommunicera med medarbetarna och underhållschefen. Ledningen bör också, enligt några intervjuade, ge den nya underhållschefen tid för att inrätta sig och bli insatt i verksamheten. Andra menar att ledningen inte ska blanda sig i, underhållschefen ska klara sig på egen hand. I övrigt anser några att ledningsgruppen i sig ska hålla ihop och stötta varandra.

4.1.1.9 Tillägg

För underhållsarbetarna finns det osäkerheter och funderingar kring vad den nya rollen som underhållschef kommer att innebära. Författarna till denna rapport kom in mitt i förändringen vilket kan påverka resultatet av intervjuerna.

4.1.2 Vd

För att kunna jämföra och analysera olika hierarkiska nivåers tankar om ledarskap intervjuades även VIDA Vislandas vd.

4.1.2.1 Om ledarskap och medarbetarnas personliga utveckling

Enligt vd:n på VIDA Vislanda är en bra ledare närvarande. Ledaren ska kunna ge feedback, diskutera och möta konfrontationer. Vd:n menare vidare att ledaren ska vara tydlig i sina riktlinjer men inte alltid komma med svaren utan lyfta fram kunskap hos sina medarbetare och möjliggöra en deltagande styrning. Samtidigt ska ledaren ha förståelse och tillåta att människor kan göra fel, utan att bli bestraffade för det. Enligt vd:n ska en bra ledare också vara ansvarstagande men inte skapa stark hierarki. En ledare som bryr sig om individen och är genuin i detta, det vill säga uppmuntrar medarbetarna och får dem att känna sig delaktiga i arbetet, har enligt vd:n önskvärda sociala egenskaper. Ledaren ska vara lättillgänglig, social och kunna undanlägga tid för medarbetarna. Personliga egenskaper som vd:n värdesätter hos en ledare är att de vågar vara sig själva och att de är naturliga ledare. När det gäller de professionella egenskaperna anser vd:n att ledaren ska ha förståelse och koll på verksamheten, ledaren behöver däremot inte kunna alla detaljer men se helheten.

Dåligt ledarskap beskriver vd:n vara ledare som går förbi eller hoppar över hierarkiska nivåer samt är för kontrollerande och detaljstyrande. Låt gå-typen som inte tar beslut, bedriver också ett dåligt ledarskap enligt vd:n.

Gällande medarbetarnas personliga utveckling anser vd:n att det är oerhört viktigt och ofta välinvesterad tid att satsa på utbildning. Det är bra att medarbetarna är uppdaterade om hur utvecklingen inom branschen ser ut. Enligt vd:n är tiden en begränsande faktor för vidareutbildningar på VIDA, han menar också att det är lättare att hitta vidareutbildningar på tjänstemannasidan. Om det däremot införs ny teknik på sågen utbildas personalen i denna.

4.1.2.2 Om underhållschefen

Vd:n beskriver att underhållschefen ska samordna en, i nuläget, något spretig underhållstyrka, och att han ska ta vara på och samordna tid mellan enheterna så att kompetens- och tidsutnyttjandet optimeras, även mellan de två olika externa elfirmorna (El-tek Vislanda

Elteknik AB och VisEl Vislanda Elektriska AB). Dessutom ska underhållschefen verka för att ge underhållsstyrkan mer frihet och ansvar i det dagliga arbetet.

Vd:n anser att det är viktigt att det tillkommer en tydlig chef som kan ställa krav samt styra upp ett underhållssystem vilket VIDA i dagsläget står utan. Detta ska göra att underhållet arbetar med förebyggande åtgärder under ett upplagt system och uttalat mål. Enligt vd:n sköts underhållet, i dagsläget, mer reaktivt och reservdelslager samt verkstad ligger i oordning. Detta behöver styras upp så att delar hittas och hittas direkt. Underhållschefen ska hålla ihop de stora inköpen och sköta logistiken. Mekanikerna vet bäst och fortsätter att beställa det som behövs i den dagliga driften. Underhållschefen kommer även att frigöra ansvar från andra chefer som till viss del fått ta det ansvaret nu. Vd:n menar också att anknytningen mellan ledningen och medarbetarna inte finns i nuläget men kommer möjliggöras genom att underhållschefen kommer att sitta med i ledningsgruppen. Enligt vd:n underlättar detta planeringen av produktionen, så att underhåll inte påverkar produktionen i lika hög grad, utan fungerar som det stöd det ska vara. Underhållschefen ska arbeta mot ett uttalat mål men forma vägen dit efter sina egna erfarenheter och kunskaper.

De kriterier som ledningen söker hos underhållschefen är enligt vd:n erfarenhet och kompetens, detta på grund av att underhållschefen själv ska veta vad som behöver göras. Målet med en underhållschef är klart, men vägen mot målet bestäms av underhållschefen. Mekaniker- och elkompetensen finns redan på VIDA Vislanda men vd:n anser att det är en fördel om de sökande kan underhåll. Det viktigaste är dock ledarskapskompetensen och att de är intresserade av att lära.

Organisationen på VIDA Vislanda fungerar nu och har fungerat förut, men vd:n påpekar att den kan fungera bättre. Underhållschefen ska fungera som ett stöd i underhållspersonalens arbete. Underhållschefen kommer att sitta på huvudkontoret, det blir en daglig kommunikation och dialog även om underhållschefen ska ha frihet att fatta de beslut som rör underhållet. Enligt vd:n är ledaregenskaper viktigare är kunskap om verksamheten, han menar att en djupare och mer detaljerad kunskap kommer allteftersom och behövs inte i början. Vd:n menar att den optimala underhållschefen är en duktig ledare och fullfjädrad elektriker som även kan strukturera arbetet med de externa elektrikerna.

4.1.2.3 Om problem och möjligheter

Vd:n menar att det kan komma att bli problem. Det kan finnas kulturella hinder och motstånd från medarbetarna i sig. Det har varit en del nedskärningar och medarbetarna kanske ser detta som en kostnad som går emot de tidigare nedskärningsbesluten. Enligt vd:n kan det bli tufft att styra upp ett underhållssystem och det blir viktigt att personen funkar på ett personligt plan med underhållspersonalen.

Underhållsarbetarna kan enligt vd:n underlätta implementeringen av underhållschefen genom att vara raka och ärliga om hur den dagliga driften fungerar. Om de berättar vad som är bra och dåligt samt om de behöver hjälp med något blir uppstarten för underhållschefen enklare. Det ledningen kan hjälpa underhållschefen med är att delegera alla underhållsfrågor vidare till chefen i sig, så att kommunikationen går åt rätt håll.

4.2 Enkät

För att se vilket typ av ledarskap anställda på Vislanda värdesätter genomfördes ett X- och Y-test. Av de tio intervjuade svarade alla utom en på enkäten. Sammanställningen av poängsummorna från enkäterna visar på en jämn spridning mellan 9 och 74 för

underhållsarbetarna medan vd visade poängsumman 73 (se tabell 3). Alla visar på att de föredrar en ledarstil vilken främst utgår ifrån Y-teorin.

Tabell 3. Sammanställning av poängsummor från underhållsarbetarnas och vd:ns enkäter

Resultat från enkätsvaren presenterade i fallande skala								
74	73	65	56	33	31	28	14	9

5 Diskussion

5.1 Metodkritik

I denna rapport har kvalitativa och halvstrukturerade intervjuer använts som metod. I och med intervjuernas öppna struktur är det svårt att standardisera intervjuerna och på detta sätt lättare kunna kvantifiera resultaten för att kunna jämföra och analysera dessa.

Det finns vissa risker att vi som intervjuat styrt de intervjuade, inte bara genom att frågorna i sig varit ledande, utan även att kroppsspråk och verbala uttryck på svaren har fungerat som positiva eller negativa gensvar vilket kan ha påverkat intervjupersonens svar på andra frågor. Det är dock inte viktigast om huruvida frågorna varit ledande eller inte, utan det viktiga är vart de leder och vilken kunskap man får ut av dem (Trost 1997).

Diktafon användes inte vid alla intervjuer vilket kan leda till att vissa variationer i tonfallet har missats, och liknande, som kan ge indikationer på att ett svar var extra viktigt eller känsligt. Detta är även viktigt när intervjuerna ska skrivas ut till löpande text i sammanfattningen eftersom vissa meningar och undertexter kan försvinna i processen. Vi hade dock fördelen att vara två stycken som intervjuade vilket gör att vi kan komplettera varandras luckor i minnesbilder från intervjuerna. Myntet har däremot en baksida då de intervjuade kan ha känt sig i ett slags underläge. Under intervjuerna påpekades det dessutom att vi är akademiker, liksom även många ur ledningsgruppen kan sägas vara från, vilket gör att ett vi och dom-scenario kan ha uppstått och ett avstånd mellan intervjuare och intervjuade skapats.

Enkäter har den fördelen att frågorna eller påståendena är exakt desamma till alla som tillfrågas och svaren på dessa påverkas inte av de som undersöker. Vid intervjuer kan däremot extra signaler som ansiktsuttryck och andra gensvar påverka de intervjuade. Dessutom är enkäter enkla att analysera och det finns ingen risk att informationen som fås kan misstolkas. En undersökningsmetod som enkäter tar även betydligt mindre tid att sammanställa jämfört med en kvalitativ metod som intervjuer. Enkäter är dock ganska platta och ger ingen möjlighet till att utveckla svaren. Dessa risker har minimerats i denna rapport då även kvalitativa intervjuer genomförts.

Den största nackdelen med enkäter är att om svarsfrekvensen är låg blir även trovärdigheten av undersökningen låg. Av de som intervjuades svarade alla utom en på enkäten vilken kan ses som ett mindre bortfall, men detta kan ändå tas i beaktande vid analysen och slutsatser gällande vilket slags ledarskap som efterfrågas. Den enkät som använts i denna rapport baseras på McGregors X- och Y-teorier. Enkäten består av starka påståenden, vinklade åt båda hållen. Det kan finnas en risk att respondenterna har genomskådat testet och svarat efter vad de tror är rätt snarare vad de egentligen tycker.

Trots detta valdes kvalitativa intervjuer och enkäter som metod eftersom de ger de bästa resultaten på de frågeställningar som lyfts fram i denna rapport, se avsnitt om material och metod för vidare anledningar.

5.2 Resultatdiskussion

Det har bevisligen fungerat utan ett formellt ledarskap på VIDA Vislanda. Istället har informella ledare verkat som länkar till den gamla vd:n. Men i beräkningen ska det tilläggas att organisationen då styrdes av en vd som tenderade att detaljstyra delar av verksamheten. I dagsläget med en ändrad ledning finns det dock en risk att det kan uppstå ett ledningsvakuum

mellan de olika hierarkiska nivåerna i organisationen. Genom att anställa en underhållschef kan den risken minskas och organisationen bli mer strukturerad. VIDA satsar även på att varje produktionsanläggning ska arbeta mot förbättrad arbetsmiljö samt motivera och utveckla sina medarbetare genom ett engagerat och nära ledarskap (VIDA 2013b). Enligt undersökningar (Hagström 2003; Cathcart et al 2004) kan ett stort ledningsvakuum, då en ledare har för många anställda, leda till just det motsatta. Det blir en sämre arbetsmiljö och svårare att hålla en bra säkerhetsnivå. Sammantaget pekar detta på att en tydlig struktur kan minska ovanstående risker och samtidigt få kommunikationen att vandra i rätt riktning och inte i omvägar.

Under intervjuerna framkom det att kommunikation var nyckeln till ett effektivt ledarskap. Underhållsarbetarna anser att ledaren ska vara rak, tydlig och kunna sin sak men samtidigt inte en i gänget utan vara relativt auktoritär och deltagande. Underhållsarbetarna tog under intervjuerna upp alla de egenskaper och färdigheter som enligt Yukl (2012) är viktiga för ett effektivt ledarskap. En effektiv ledare måste alltså ha en mängd mångfacetterade färdigheter och egenskaper som i praktiken kan vara svåra att finna hos en och samma person. Vissa av dessa är viktigare för att passa till en specifik grupp men då det på VIDA Vislanda finns ett helt spektrum av personligheter blir det svårt att lyfta fram vad som är mest väsentligt. Dessutom ska dessa förväntningar balanseras med ledningens förväntningar på en effektiv ledare vilket gör det än mer komplext. I detta fall tycker däremot underhållsarbetarna och vd:n lika i många frågor, framförallt att ledaren ska vara deltagande och arbeta nära sina medarbetare. Båda parterna menar att det är viktigt att en ledare ska kunna lyfta fram och använda sig av den kompetens och erfarenhet som finns på arbetsplatsen.

För underhållsarbetarna är en dålig ledare framförallt en ledare som saknar goda interpersonella färdigheter. Ledaren måste fungera socialt med arbetsgruppen samt vara rättvis och genuin. Många andra egenskaper som berör just det sociala samspelet mellan gruppen och ledaren togs också upp, vilket understryker hur viktigt det är med en ledare som har empati och som kan kommunicera. Till skillnad mot underhållsarbetarna lyfter vd:n fram de begreppsmässiga färdigheterna vid ett dåligt ledarskap. Även om det är viktigt att en ledare har goda sociala färdigheter trycker vd:n på att dåligt ledarskap framförallt utmärker sig i hur ledaren jobbar, inte främst hur han eller hon är.

Underhållsarbetarna anser att de interpersonella och tekniska färdigheterna är centrala och att kompetens/kunskap är viktigare än ledaregenskaper. Vd:n anser däremot att interpersonella och begreppsmässiga färdigheter väger tyngst. Skillnaden som kan tydliggöras ur detta är att underhållsarbetarna ser att underhållschefen ska befinna sig på en lägre hierarkisk chefsnivå än vad vd:n gör. Vd:n beskriver en mellannivå där tekniska färdigheter är mindre viktiga än ledaregenskaper. Den tydliga skillnaden kan bero på att underhållsarbetarna efterfrågar en chef som kan fungera som ett stöd i den dagliga verksamheten, inte en chef som verkar från kontoret. Skillnaden kan också förklaras genom att de båda parterna ser behovet av en underhållschef från olika synvinklar. Detta kan man dock inte komma bort ifrån, det är mellanchefens (underhållschefens) ansvar att se till båda parternas bästa eftersom positionen i sig fungerar som en länk mellan ledning och underhållsstyrka.

Att definiera vad ett bra eller effektivt ledarskap är kan vara svårt. Främst på grund av att åsikter skiljer sig åt från person till person. Människor är olika, har olika behov och värderingar samt olika bakgrund och erfarenhet. Respondenterna efterfrågade att underhållschefen ska kunna lyfta fram kunskap och erfarenhet från medarbetarna. Genom ett situationsanpassat ledarskap (Yukl 2012) ser underhållschefen till individen och kan närma sig

olika människor på olika sätt. Erfarna medarbetare kan exempelvis verka som vägledare både till underhållschefen och mindre erfarna medarbetare. De olika specialistkompetenserna som i nuläget finns hos underhållsarbetarna på VIDA Vislanda utgör värdefulla resurser som bäst kan utnyttjas genom samordning och kommunikation.

Vissa paralleller för hur det har sett ut tidigare på VIDA Vislanda kan dras till självstyrande grupper (Yukl 2012), då de har styrt sina egna resultatmål och kvalitetsstandarder samt skött de uppgifter som hör till och runt underhållet. Detta ökar gruppens flexibilitet och leder ofta till ett intressantare arbete men i detta fall kan många fördelar fås genom att en underhållschef tillsätts så att gruppen blir mer som en funktionell grupp. Som funktionell grupp kan effektiviteten och specialiseringsgraden ökas (Bloisi 2007; Yukl 2012). Dessutom kan tillträdandet av en formell chef innebära att underhållsstyrkan, på ett tydligare sätt, kopplas samman med verksamheten i stort så att den kan fungera som en väloljad maskin. Enligt Bloisi (2007) finns det en risk att kommunikation och samarbete kan komma i skymundan i funktionella grupper vilket gör det än viktigare att det tillträder en stark ledare i rollen som underhållschef. Flera av de intervjuade påpekade även att underhållschefen troligtvis måste ha ”skinn på näsan” och kunna ”stå pall när det blåser”.

I nuläget är underhållsstyrkan uppdelad efter de väl inarbetade arbetsparen samt de externa elektrikerna som anställs i perioder vilket i sig även kan ses som om de bildat en tvärfunktionell grupp. Tvärfunktionella grupper samlar en bred kunskapsbas så att problem kan angripas från flera olika perspektiv (Yukl 2012). Då de anställda på VIDA verkligen har en bred kompetens kan mycket gott komma ifrån att de fungerar som en sådan grupp. Om underhållschefen lyckas uppmärksamma och använda sig av kompetensen som de anställda besitter kan detta generera mycket pengar till sågverket. Detta hänger också på att ledaren lyckas samordna gruppen så att de arbetar mer som ett team med samma mål i sikte. Ledaren ska, enligt en respondent, ”få alla att gå i takt så att man tillsammans förstärker ljudet istället för att gå i otakt och dränka ut varandra”.

Flera av medarbetarna på VIDA har nämnt att det är viktigt att lyfta blicken och se på produktionen i ett långsiktigt perspektiv. Genom att ha ett systemtänkande och se hur vissa åtgärder kan komma att ge effekt på produktionen i sin helhet och i det långa loppet, kan de kortsiktiga fördelarna vägas mot senare reaktioner och den fulla effekten av ett beslut. Om organisationen tänker långsiktigt och ser till att det finns ett väl fungerande underhåll kan det generera sågverket ökad vinning. Detta genom att driftstoppen minskar i antal och att organisationen är bättre förberedd på problem som uppstår vilket minskar kostnader i förlorad produktion. Det främsta som underhållschefen ska tillföra, enligt ledningen, är att införa ett underhållssystem vilket alltså går hand i hand med vad underhållsarbetarna indirekt önskar. Resultatet eller utgången av införandet av underhållssystemet kommer till stor del bestämma underhållsarbetarnas inställningar till underhållschefen. Lyckas implementeringen bra kommer underhållschefen att ses som kompetent, men misslyckas den kommer han få ta det största ansvaret för detta. Även om andra indirekta åtgärder har nämnts som viktiga för underhållsarbetarna på VIDA kommer främst prestationerna påverka uppfattningen av underhållschefen.

Samtliga respondenter efterfrågar ett ledarskap som grundar sig i teori Y, en teori som belyser medbestämmande. Enligt McGregor (1966) fungerar dock inte en industriell demokrati när alla får vara med och bestämma. Detta avspeglar sig i respondenternas resultat från enkäterna då ingen placerade sig längst ut på Y-skalan, vilket kan tolkas som om att de vill ha en viss inblandning av teori X i ledarskapet. Under intervjuerna uttryckte dessutom några

respondenter en önskan om en ledare som inte faller för grupptryck. Ledaren ska inte påverkas av medarbetarnas åsikter utan vara stark i sig själv, ledaren ska inte ”vända kappan efter vinden”.

Alla underhållsarbetare föredrog ett ledarskap som grundar sig efter teori Y vilket medför att det ska vara färre hierarkiska nivåer och färre chefer. I detta fall, då en hierarkisk nivå tillkommer, blir däremot förhållandet mellan underhållschef och anställda optimalt eftersom en ledare är mest effektiv då han/hon har mellan 4-12 anställda i sitt kontrollspann (Cathcart et al 2004; Davison 2003; Meier & Bothe 2003). Tillsättandet av en underhållschef medför en klar förbättring ur den aspekten eftersom den tidigare vd:ns kontrollspann var betydligt större. Genom att tillsätta underhållschefen är det tänkt att underhållsarbetarna ska få större frihet och ansvar i det dagliga arbetet vilket kan ses som en förändring i teori Y:s anda. Om däremot en förändring för att få till stånd ett mer deltagande arbetsätt, genomförs i enlighet med teori X, finns det en stor risk att förändringen misslyckas (Kopelman et al 2008). En del av underhållsarbetarna önskade mer information om tjänsten och vad den ska komma att innebära för dem. Detta kan ses som om förändringen skett utan deras involvering vilket kan ha en negativ inverkan vid tillsättandet av underhållschefen.

Ledares personliga egenskaper är mycket viktiga eftersom de oftare kopplas till framgång av medarbetarna än vad andra faktorer kan göra (Yukl 2012). För underhållsarbetarna är den tillträdande underhållschefens personlighet viktig. Starka viljor ska samlas och förenas i ett gemensamt mål, underhållschefen ska kunna hantera externt och internt tryck och inte falla för påtryckningar. Samtidigt ska ledaren på ett socialt plan kunna kommunicera med medarbetarna på ett klart och tydligt sätt.

“En person blir inte ledare på grund av en speciell kombination av egenskaper... ledarens uppsättning av karaktärsdrag måste vara relevant i förhållande till medarbetarnas karaktärsdrag, mål och uppgifter.” (Yukl 2012)

6 Slutsats och rekommendationer

Egenskaper och färdigheter som lyfts fram för ett effektivt ledarskap i teorin har stämt väl överrens med uppfattningar och tankar kring ledarskap på VIDA Vislanda. Det har dock visat sig att en ledares kommunikationsförmåga är viktigare i praktiken jämfört med hur den beskrivs i teorin. Kommunikation är således det främsta nyckelordet för den tillträdande underhållschefen på VIDA Vislanda. Rak och tydlig kommunikation direkt mot person så att alla får ta del av samma information och behandlas på samma sätt. Det underhållsstyrkan på VIDA Vislanda vill få ut av underhållschefen är någon som kan samordna och skapa ordning men samtidigt verka stödjande i den dagliga verksamheten. Det ledaren kan tillföra gruppen är struktur och nytänkande.

Det första steget för underhållschefen är att verkligen ta reda på vilken kompetens personalen i underhållsstyrkan har och utnyttja den. Det är genomgående viktigt att underhållschefen tar diskussioner och låter medarbetarna komma fram för att kunna utnyttja vad varje person är bäst på. Detta är viktigt för att medarbetarna ska kunna växa, vara delaktiga och öka värdet på sitt arbete men också för att öka trivseln. Om inte detta görs finns det en risk att bra och kunnig personal med stor kompetens försvinner från verksamheten.

Underhållschefen måste vara en stark ledare som arbetar hårt för att få ihop gruppen till ett team. De anställda har alla olika personligheter och inställningar vilket gör att chefen måste ha ett situationsanpassat ledarskap. Det finns osäkerhet hos vissa i gruppen i och med att de inte vet hur deras arbetssituation kommer att förändras. Vissa kan göra motstånd till förändringar och samarbetssvårigheter kan uppstå. Det enkla sättet för stunden kan vara att köra över dessa men det rätta sättet är att genom hårt arbete lösa eventuella problem tillsammans. I annat fall kan en stor osäkerhet skapas i arbetsgruppen och starka signaler skickas om att oliktankande straffas.

Avslutande visdomsord till underhållschefen: Var kommunikativ, öppen och ställ krav - ingen skitstövel.

7 Referenser

- Bloisi, W. (2007). Management and Organisational Behaviour. 2 ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y [Elektronisk]. Emerald Group Publishing Limited. (Management Decision, Rapportserie, vol. 43, nr. 3, ss. 450-460) Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1463109&show=abstract> [2013-03-17]
- Cathcart, D., Jeska, S., Karnas, J., Miller, S. E., Pechacek & J., Rheault, L. (2004). Span of Control Matters [Elektronisk]. Lippincott Williams & Wilkins, Inc. (JONA, Rapportserie, vol. 34, nr. 9, ss. 395-399) Tillgänglig: <http://bmhlibrary.info/15367902.pdf> [2013-03-17]
- Davison, B. (2003). Management span of control: how wide is too wide? [Elektronisk] MCB UP Ltd (Journal of Business Strategy, Rapportserie, vol. 24, nr. 4, ss. 22-29) Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=874310&show=abstract> [2013-03-17]
- Ferber, R., Sheatsley, P., Turner, A. & Waksberg, J. (2013). What is a survey? 2 ed. The American Statistical Association. Tillgänglig: <https://www.whatisasurvey.info/overview.htm> [2013-03-22]
- Hagström, B. L. (2003). Ett ledarskap för hela organisationen - mellanchefernas återkomst? [Elektronisk]. Stockholm: Arbetslivsintitutet/Hellmans förlag. (Arbetsliv i omvandling, Rapportserie 2008:3) Tillgänglig: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_08.pdf#page=317 [2013-02-24]
- Halvorsen, K. (1992). Samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2012). Management of Organizational Behavior. 10 ed. Cambridge: Pearson Publishing.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2 ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kopelman, R. E., Protas, D. J. & Davis A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure [Elektronisk]. (Journal of Managerial Issues, Rapportserie, vol. 20, nr 2, ss. 255-271) Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/40604607?seq=2> [2013-03-17]
- Kopelman, R. E., Protas, D. J. & Falk D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale [Elektronisk]. (Leadership & Organization Development Journal, Rapportserie, Vol. 31, nr. 2, ss.120-135) Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1840287&show=abstract> [2013-03-17]
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2010). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2 ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- McGregor, D. (1966). Företaget och människan. Stockholm: Beckman/Selig.
- Meier, K. J. & Bothe, J. (2003). Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design [Elektronisk]. (Public Administration Review, Rapportserie, vol. 63, Nr 1, ss. 61-70) Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/977521?seq=3> [2013-03-17]
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: a survey of the literature. New York: Free Press.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. 2 ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- VIDA (2013a). Om VIDA. Tillgänglig: <http://www.vida.se/sv/vida-koncernen/om-vida/> [2013-03-14]
- VIDA (2013b). Verksamhetsidé. Tillgänglig: <http://www.vida.se/sv/vida-koncernen/om-vida/verksamhetsid%C3%A9/> [2013-03-14]
- VIDA (2013c). Trävaror. Tillgänglig: <http://www.vida.se/sv/travaror/om-vida-wood/> [2012-03-14]
- VIDA (2013d). Sägverket i Vislanda. Tillgänglig: <http://www.vida.se/sv/travaror/vidas-sagverk/sagverket-i-vislanda/> [2013-03-14]
- VIDA (2013e). Nyanställd VD till VIDA Vislanda AB. Tillgänglig: <http://www.vida.se/sv/travaror/om-vida-wood/nyheter/nyanstalld-vd-till-vida-vislanda-ab/> [2013-03-14]
- Yukl, G. (2012). Ledarskap i organisationer. Harlow: Pearson Education Limited.

Personlig kommunikation

- Lindow, Karl (2013) [personlig intervju 2013-03-06]
- Man, 33 år (2013) [personlig intervju 2013-03-06]
- Man, 34 år (2013) [personlig intervju 2013-03-06]
- Man, 39 år (2013) [personlig intervju 2013-03-06]
- Man, 60 år (2013) [personlig intervju 2013-03-06]
- Man, 46 år (2013) [personlig intervju 2013-03-07]
- Man, 56 år (2013) [personlig intervju 2013-03-07]
- Man, 50 år (2013) [personlig intervju 2013-03-07]
- Man, 50 år (2013) [personlig intervju 2013-03-07]
- Man, 44 år (2013) [personlig intervju 2013-03-07]

8 Bilagor

Bilaga 1.

VIDA Vislanda AB söker Underhållschef

Vi söker dig som vill ta **det övergripande ansvaret för att utveckla och optimera underhållet** på vårt sågverk i Vislanda. Du kommer att ansvara såväl för det elektriska som för det mekaniska underhållet. Det blir din uppgift att **planera och strukturera** framför allt det förebyggande underhållet på ett sätt så att störningar och stopp i driften minimeras. Till din hjälp har du 11 erfarna elektriker och mekaniker som arbetar skift alla dagar i veckan. Du rapporterar till VD och sitter med i företagets ledningsgrupp.

Du som söker bör ha en god kompetens inom el eller mekaniskt underhåll, gärna med en eftergymnasial utbildning. Du har ett antal års erfarenhet av kvalificerat underhållsarbete och är kanske redo att ta nästa steg in i en ledande befattning.

Är du redo för nästa steg i karriären? Då är du välkommen med din ansökan senast den 31 januari till camilla.milton@vida.se. Har du frågor kring tjänsten går det bra att ringa VD Karl Lindow på 070-297 35 85.

Bilaga 2.

Frågor - mekaniker och elsamordnare

1. Namn:
 2. Kön:
 3. Födelseår:
 4. Erfarenhet (Hur länge har du arbetat här?):
 5. Bakgrund (Vad har du arbetat med innan/andra positioner inom VIDA?):
 6. Utbildning (Ev. fortbildning av VIDA?):
 7. Arbetsuppgifter (Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter? Har du en klar och tydlig arbetsbeskrivning → schema/frihet i arbetsordning?):
 8. Vad är enligt dig ett bra ledarskap? – Utgå från en person som du anser vara en bra ledare, vilka egenskaper och färdigheter utmärker den personen? För- och nackdelar?
 9. Vad är enligt dig ett dåligt ledarskap?
 10. Vad värdesätter du för sociala egenskaper hos en ledare? (Utåtriktad, en i gänget/stå lite utanför, skapa ett team)
 11. Vad värdesätter du för personliga egenskaper hos en ledare? (Lugn och fokuserad, ärlig och pålitlig, pondus)
 12. Vad värdesätter du för professionella egenskaper hos en ledare? (Handlingsinriktad, resultatnriktad, öppen för kritik/förslag)
 13. Hur ser du på din personliga utveckling? Hur vill du att ledaren ska möjliggöra detta? (Konstruktiv feedback, vidareutbildning osv.)
 14. Hur anser du att underhållschefens erfarenhet/kunskap som mekaniker/elektriker ska se ut?
 15. Kunskaper och erfarenheter som elektriker/mekaniker jämfört med ledaregenskaper?
 16. Hur vill du att kommunikationen ska te sig mellan dig och underhållschefen? (auktoritär, deltagande ledare?)
 17. Vad tycker du att underhållschefen ska tillföra? Behövs han?
 18. Problem/möjligheter med den nya rollen som underhållschef? Varför?
 19. Kan du/ni på något sätt underlätta införandet av den nya underhållschefen?
 20. Kan ledningen på något sätt underlätta införandet av den nya underhållschefen?
- Övrigt:

Frågor - platschef/vd

1. Namn:
 2. Kön:
 3. Födelseår:
 4. Erfarenhet (Hur länge har du arbetat här?):
 5. Bakgrund (Vad har du arbetat med innan/andra positioner inom VIDA?):
 6. Utbildning (ev. fortbildning av VIDA?):
 7. Arbetsuppgifter (Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter? Frihet i arbetsordning?):
 8. Kan du ge oss en bild av hur organisationen sett ut från och med att du tillträdde som vd. Hur ser det ut idag?
 9. Vad är enligt dig ett bra ledarskap? – Utgå från en person som du anser vara en bra ledare, vilka egenskaper och färdigheter utmärker den personen? För- och nackdelar?
 10. Vad är enligt dig ett dåligt ledarskap?
 11. Vad värdesätter du för sociala egenskaper hos en ledare? (Utåtriktad, en i gänget/stå lite utanför, skapa ett team)
 12. Vad värdesätter du för personliga egenskaper hos en ledare? (Lugn och fokuserad, ärlig och pålitlig, pondus)
 13. Vad värdesätter du för professionella egenskaper hos en ledare? (Handlingsinriktad, resultatnriktad, öppen för kritik/förslag)
 14. Hur ser du på medarbetarnas personliga utveckling? Hur ska detta möjliggöras? (Konstruktiv feedback, vidareutbildning osv.)
 15. Underhållschefens arbetsuppgifter (Underhållschefens huvudsakliga arbetsuppgifter? Hur ser de ut? Får han en klar och tydlig arbetsbeskrivning → schema/frihet i arbetsordning?):
 16. Vilka kriterier är viktiga hos de sökande? (Erfarenhet, egenskaper m.m.)
 17. Vad tycker du att underhållschefen ska tillföra? Behövs han?
 18. Hur vill du att kommunikationen mellan dig och underhållschefen ska se ut?
 19. Hur anser du att underhållschefens erfarenhet/kunskap som mekaniker/elektriker ska se ut?
 20. Kunskaper och erfarenheter som elektriker/mekaniker jämfört med ledaregenskaper?
 21. Hur vill du att kommunikationen ska te sig mellan dig och underhållschefen? (auktoritär, deltagande ledare?)
 22. Problem med den nya rollen som underhållschef? Varför?
 23. Kan medarbetarna på något sätt underlätta införandet av den nya underhållschefen?
 24. Kan ledningen på något sätt underlätta införandet av den nya underhållschefen?
- Övrigt:

Bilaga 3.

Anvisning: Läs varje påstående noggrant och ange hur väl det stämmer överens med vad du tycker med hjälp av nedanstående skalan.

Helt oenig 1	Oenig 2	Lite oenig 3	Ingen åsikt 4	Lite enig 5	Enig 6	Helt enig 7
-----------------	------------	-----------------	------------------	----------------	-----------	----------------

- 1. Anställda bör vara involverade i att sätta mål för sitt arbete.
- 2. Anställda behöver något mer än tillräckligt med pengar och ett tryggt jobb.
- 3. De flesta människor motsätter sig förändringar.
- 4. Chefer bör guida mer än kontrollera.
- 5. De flesta människor tycker inte om att arbeta.
- 6. Genomsnittspersonen är lättlurad.
- 7. Grupperingar av anställda innebär problem för en organisation.
- 8. Människor tycker om att ha större variation i sitt arbete.
- 9. Chefer bör försöka åstadkomma harmoni på sina avdelningar till varje pris.
- 10. Organisationen bör tillhandahålla möjligheter för de anställda att öka självförtroende.
- 11. Den genomsnittsanställda bryr sig inte om organisationens behov eller mål.
- 12. Människor tycker om att vara kreativa.
- 13. Bra lön, arbetsförhållanden, bonus och trygg anställning är tillräckligt för att tillfredsställa de flesta människor.
- 14. Den genomsnittsanställda tycker inte om ansvar.
- 15. Människor behöver känna att de åstadkommer något och känna sig kompetenta.
- 16. Anställda kan lära sig att leda sitt eget arbete.
- 17. Ju mindre arbetsuppgifter en anställd har desto mer produktiv blir hon/han.
- 18. Det är ledningens ansvar att utveckla en anställds kapacitet för ansvar.
- 19. Anställda är i princip som barn och borde behandlas som sådana.

Helt oenig 1	Oenig 2	Lite oenig 3	Ingen åsikt 4	Lite enig 5	Enig 6	Helt enig 7
-----------------	------------	-----------------	------------------	----------------	-----------	----------------

20. Grupper är en naturlig och positiv effekt av mänskliga relationer.
21. Chefer bör sätta upp mål för de anställda.
22. Chefer bör hela tiden kontrollera och instruera de anställda.
23. Människor försöker naturligt att öka sin kunskap.
24. De flesta anställda arbetar inte hårdare än de behöver.
25. Erkännande och uppskattning kan få anställda att arbeta hårdare än mer pengar.
26. Managementfilosofi, policys och praxis kan påverka de anställdas produktivitet.
27. Anställda är vuxna människor som är kapabla att ta eget ansvar.
28. Anställda mår bäst när de inte behöver tänka på jobbet.
29. Människor är av naturen inte passiva.
30. Grupper tenderar att göra människor motvilliga, illvilliga och ej samarbetsvilliga.
31. Människor vill utveckla sina talanger och förmågor till det yttersta.
32. Anställda behöver dirigeras och kontrolleras.
33. Anställda kan bli motiverade att arbeta för organisationens bästa.
34. Chefer bör skapa möjligheter för människor att förstå sin fulla potential.
35. De flesta människor har väldigt låg ambition.
36. Ett huvudansvar för ledningen är att få anställda att acceptera direktiv.
37. Chefer bör sträva efter att hjälpa anställda att bli självgående.
38. När anställda är improduktiva beror det på att de i grunden är lata.
39. Grupper kan ofta vara mer effektiva än enskilda individer vad gäller att uppnå organisatoriska mål.
40. De flesta anställda vill bli tillsagda vad de ska göra.
41. Människor lär sig bara om de blir tvingade till det.
42. Anställda generellt bryr sig inte om hur bra de utför sitt jobb

Helt oenig 1	Oenig 2	Lite oenig 3	Ingen åsikt 4	Lite enig 5	Enig 6	Helt enig 7
-----------------	------------	-----------------	------------------	----------------	-----------	----------------

- 43. Människor behöver vara självständiga.
- 44. Människor är primärt motiverade av pengar.
- 45. Chefer bör ha benhård kontroll över sina avdelningar.
- 46. Människor tycker om att ta ansvar.
- 47. Chefer bör försöka förhindra starka grupper från att bildas.
- 48. Anställda bör kunna påverka beslut som berör dem.

Tack för din medverkan!
/Henny och Johan

Bilaga 4.

POÄNGRÄKNING MANAGEMENTFILOSOFI-TEST

KOLUMN 1 KOLUMN 2 KOLUMN 3 KOLUMN 4

1		26		3		24	
2		27		5		28	
4		29		6		30	
8		31		7		32	
10		33		9		35	
12		34		11		36	
15		37		13		38	
16		39		14		40	
18		42		17		41	
20		43		19		44	
23		46		21		45	
25		48		22		47	

SUM SUM SUM SUM

SUMMA
KOL 1 + 2
A

SUMMA
KOL 3 + 4
B

POÄNG A MINUS POÄNG B =

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
144	124	104	84	64	44	24	0	-24	-44	-64	-84	-104	-124	-144
STARK Y-TEORI								STARK X-TEORI						

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se