

Kartläggning av ledarskap – 360° ledarskapsutvärdering

Case: Skärgårdens Brunnsborrning Ab

Ronja Edfelt

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet i företagsekonomi

Åbo 2014



EXAMENSARBETE

Författare: Ronja Edfelt
Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo
Inriktningsalternativ: Redovisning
Handledare: Camilla Ekman

Titel: Kartläggning av ledarskap - 360° ledarskapsutvärdering
Case: Skärgårdens Brunnsborrning Ab

Datum: 17.4.2014

Sidantal: 36 (+3)

Bilagor: 1

Abstrakt

Företagets resultat uppstår främst ur ledarens förmåga att samordna och styra personalen mot företagets uppsatta målsättningar. Ledaren fungerar därmed som företagets primära styrfunktion och har en betydande inverkan på företagets framgång. Ingen föds trots allt till ledare, ledarskap innebär lärande och är en ständig utvecklingsprocess. För att utvecklas som ledare måste ledaren utvecklas som person och därför är förmågan till självreflektion och feedback viktiga verktyg vid ledarskapsutveckling.

Detta examensarbete utförs i syftet att kartlägga hur det nuvarande ledarskapet uppfattas inom företaget Skärgårdens Brunnsborrning Ab. Uppdragsgivaren är ett litet företag i Pargas som inte förut utfört någon ledarskapskartläggning, vilket indikerar att ledaren inte haft något underlag för utvecklandet av sitt ledarskap. Kartläggningen utfördes som en kvantitativ undersökning, en 360°-utvärdering, i form av ett frågeformulär. Grundläggande i en 360°-utvärdering är att ledaren som utvärderas skall få feedback av så många som möjligt som han arbetar med och att han även skall utvärdera sig själv. I utvärderingen deltog hela personalen, styrelsen och ledaren själv.

Resultatet av examensarbetet ger uppdragsgivaren en uppfattning om hur personalen, styrelsen och ledaren själv uppfattar det nuvarande ledarskapet. Avvikelser i resultatet visar ledarens utvecklingsområden men även styrkor. Resultatet av utvärderingen visade att ledaren övervärderat sitt ledarskap, vilket medför att ledaren genom utvärderingen har möjlighet till att bli medveten om sina nu omedvetna svagheter eller utvecklingsområden.

Språk: svenska

Nyckelord: småföretag, ledarskap, ledarskapsutvärdering, ledarskapsutveckling

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ronja Edfelt
Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Turku
Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi
Ohjaaja: Camilla Ekman

Nimike: Johtajuuden kartoitus – johtamisen 360°-arviointi, case Saariston Kaivonporaus Oy

Päivämäärä: 17.4.2014

Sivumäärä: 36 (+3)

Liitteet: 1

Tiivistelmä

Yrityksen tulos syntyy ensisijaisesti johtajan kyvystä ohjata ja viedä henkilökuntaa kohti yrityksen asettamia tavoitteita. Johtaja toimii siten yrityksen tärkeimpänä toiminnan ohjaajana, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Johtajaksi ei kukaan kuitenkaan synny, johtajuutta pitää opetella ja se on jatkuva kehitysprosessi. Johtajaksi kehittyminen vaatii johtajalta kehittymistä ihmisenä, siksi itsetutkiskelu ja palaute ovat tärkeitä työkaluja johtajuuden kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten nykyinen johtajuus käsitetään Saariston Kaivonporaus Oy:ssä. Työn toimeksiantaja on paraislainen pienyritys, joka ei ole aikaisemmin tehnyt minkäänlaista johtajuuden kartoitusta, mikä osoittaa, että johtajalla ei ole ollut perustaa johtajuutensa kehittämiseen. Kartoitus tehtiin kvantitatiivisella metodilla, 360°-arvioinilla. Tärkeää 360°-arvioinnissa on, että arvioitava johtaja saa palautetta niin monelta henkilöltä kuin mahdollista ja että hän myös arvioi itseään. Arviointiin osallistui koko henkilökunta, hallitus ja johtaja itse.

Opinnäytetyön tulos antaa toimeksiantajalle käsityksen siitä, miten henkilökunta, hallitus ja johtaja itse kokevat nykyisen johtajuuden. Poikkeamat tuloksissa kertovat johtajalle hänen kehitysalueensa mutta myös hänen vahvuutensa. Arvioinnin tulokset osoittavat, että johtaja oli yliarvioinut johtajuutensa, mikä johtaa siihen, että johtajan on arvioinnin kautta mahdollisuus tulla tietoisiksi omista tiedostamattomista heikkouksistaan tai kehitysalueistaan.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: pienyritys, johtajuus, johtajuuden arviointi, johtajuuden kehittäminen

BACHELOR'S THESIS

Author: Ronja Edfelt
Degree Programme: Business Administration, Turku
Specialization: Accounting
Supervisor: Camilla Ekman

Title: Leadership mapping - 360° leadership evaluation
Case: Skärgårdens Brunnborrning Ab

Date: 17.4.2014

Number of pages: 36 (+3)

Appendices: 1

Summary

A company's profit arises mainly from the leader's ability to coordinate and steer the personnel towards the company goals. Therefore the leader plays an important role in guiding the company towards success. No one is born a leader, leadership is something you learn and it's a continuous developing process. To develop as a leader one must develop as a person, that is why the ability to self-reflect and feedback tools are important for developing as a leader.

The purpose of this bachelor's thesis is to study how the current leadership is being perceived at the company Skärgårdens Brunnborrning Ab. The commissioning company for this work is a small business in Pargas that has not done a mapping of their leadership before. This indicates that the leader has not had a basis for the development of his leading skills. The mapping was done using a quantitative method, i.e. a 360°-evaluation. Essential in a 360°-evaluation is that the leader who is being evaluated gets feedback from his immediate work circle and that he also evaluates himself. The personnel, the board and the leader all participated in the evaluation.

The result of this thesis gives the commissioning company an insight in how the personnel, the board and the leader himself perceives the current leadership. The variance in the result shows the leader his weaknesses but also his strengths. The results of the evaluation showed that the leader had overrated his leadership, which means that he through this evaluation gets to know his previously unknown weaknesses.

Language: Swedish

Key words: small business, leadership, leadership evaluation, leadership development

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	2
1.2	Metod och avgränsning.....	2
2	Ledarskap i småföretag.....	3
3	Ledarskapsutveckling	5
3.1	360° ledarskapsutvärdering.....	6
3.1.1	Motivation	7
3.1.2	Mål.....	8
3.1.3	Kommunikation	9
3.1.4	Trovärdighet	11
3.1.5	Feedback.....	12
3.1.6	Företagsamhet.....	14
3.2	Självreflektion.....	14
4	Ledarskapet vid Skärgårdens Brunnsborrning Ab.....	17
4.1	Utförandet av ledarskapsutvärderingen	17
4.2	Resultatet av utvärderingen.....	18
4.2.1	Motivation	19
4.2.2	Mål.....	19
4.2.3	Kommunikation	20
4.2.4	Trovärdighet	21
4.2.5	Feedback.....	22
4.2.6	Företagsamhet.....	23
4.2.7	Öppna frågor i utvärderingen	24
4.3	Analys av resultat samt rekommendationer	25
4.3.1	Analys.....	26
4.3.2	Utvecklingsplan	29
4.4	Sammanfattning och diskussion	33
5	Avslutning	34
	Källförteckning.....	35

Bilaga - Ledarskapsutvärdering

1 Inledning

Företagets resultat uppstår främst ur ledarens förmåga att samordna och styra personalen mot företagets uppsatta målsättningar. Ledaren fungerar därmed som företagets primära styrfunktion och har en betydande inverkan på företagets framgång. Ledaren skall genom beslut och handling påverka personalen på ett sätt som får den att, helst frivilligt och engagerat, arbeta för att företagets mål uppnås. Ledarrollen är en utmanande och kunskapskrävande roll som fordrar ständig utveckling. I och med att ledaren utvecklas, utvecklas även företaget. Ledarskapsutveckling innebär att utvecklas som person, eftersom ledning av människor sker genom ledarens personlighet. Ledarens personlighet är hans viktigaste arbetsverktyg, eftersom hans personliga värderingar, egenskaper, motiv och beteende ständigt påverkar hans förmåga att utöva sitt ledarskap. Ledarskapet har även en betydande inverkan på personalens motivation, varför ledarskapsutveckling borde prioriteras högt av varje ledare. En motiverad och engagerad personal presterar bättre i sitt arbete, vilket medför bättre resultat för företaget.

Examensarbetet utförs åt en extern uppdragsgivare som är i behov av en kartläggning av det nuvarande ledarskapet. Med hjälp av kartläggningen får ledaren en uppfattning om vilka områden inom ledarskap som fungerar och vilka som kräver utveckling. Kartläggningen ger ledaren ett underlag för utveckling av sitt ledarskap. För att ge ledaren en helhetsbild över hur ledarskapet uppfattas utförs en så kallad 360° ledarskapsutvärdering. Grundläggande i en 360°-utvärdering är att personen som utvärderas skall få feedback av så många som möjligt som denne arbetar med och att personen som utvärderas även skall utvärdera sig själv.

Detta inledande kapitel introducerar läsaren till mitt examensarbete och vars syfte är att ge läsaren en uppfattning om vad arbetet handlar om. Eftersom uppdragsgivaren för detta arbete är ett litet företag inleder jag min teoretiska referensram med centrala punkter för ledarskap i småföretag. Jag tar sedan upp den huvudsakliga teoridelen för examensarbetet som behandlar metoder och verktyg för ledarskapsutveckling samt viktiga områden inom ledarskap. Då läsaren bekantat sig med den teoretiska referensramen presenteras undersökningen. I denna del av examensarbetet redogör jag för resultatet av utvärderingen, min analys av resultatet som även innehåller rekommendationer för ledarskapsutveckling samt en sammanfattning. Avslutande kapitel innehåller tankar och åsikter gällande examensarbetets innehåll och process.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Examensarbetet utförs i syftet att kartlägga hur det nuvarande ledarskapet uppfattas inom företaget Skärgårdens Brunnsborrning Ab. Med hjälp av en kartläggning får ledaren kännedom i hur hans ledarskap uppfattas inom företaget och vilka hans eventuella brister inom ledarskapet är. Meningen är dock inte att enbart framföra områden som är bristfälliga, utan även att lyfta fram de områden som fungerar. För att inte enbart utföra en kartläggning av det nuvarande ledarskapet, framför jag även olika metoder för ledarskapsutveckling. För att syftet med detta examensarbete skall uppnås utgår jag ifrån forskningsfrågorna:

- Hur uppfattas det nuvarande ledarskapet av personalen och styrelsen?
- Hur uppfattar ledaren sitt eget ledarskap?
- Stämmer personalens och styrelsens uppfattning om ledarskapet överens med ledarens?
- Vilka är de viktigaste utvecklingsområden inom ledarskapet som borde åtgärdas och hur?

1.2 Metod och avgränsning

För att besvara forskningsfrågorna och på så sätt uppnå syftet för examensarbetet har jag valt att använda en allmän metod inom ledarskapsutveckling, en 360° ledarskapsutvärdering. Utvärderingen sker som ett frågeformulär som besvaras av personalen, styrelsen samt av ledaren själv vid företaget Skärgårdens Brunnsborrning Ab. Grundläggande i en 360°-utvärdering är att personen som utvärderas skall få feedback av så många som möjligt som denne arbetar med och att personen som utvärderas även skall utvärdera sig själv. (Honkanen 2006, s. 206). En 360°-utvärdering ger ledaren inte enbart en kartläggning över hur det nuvarande ledarskapet uppfattas, utan fungerar även som ett verktyg för självreflektion. Utvärderingen medför att ledaren får en bättre självkännedom i och med att resultatet av utvärderingen visar hans egen syn på sitt ledarskap och hur övriga i företaget upplever det. Med hjälp av utvärderingen blir ledaren medveten om sina utvecklingsområden samt styrkor.

2 Ledarskap i småföretag

Allmänt för småföretag är att företaget ägs och leds av samma person och att företaget har få hierarkiska nivåer och därför är ansvarskänslan och motivationsnivån hög hos ledningen. Småföretag är ofta uppbyggda utifrån grundarens specialkompetens och affärsidé, vilket ger det enskilda företaget ett eget marknadssegment och potential för innovation.

Ledarskapet fungerar som företagets huvudsakliga styrfunktion och har stor betydelse för företagets existens och utveckling. Trots all teori om ledarskap, är utövandet av det ideala ledarskapet inte lätt. För att företaget skall kunna utvecklas krävs det dessutom att ledarskapet ständigt utvecklas och följs upp. För att styra företaget och personalen skall småföretagsledaren känna verksamheten han driver, m.a.o. veta vad företaget skall uppnå och hur. För småföretag är en välfungerande personal en avgörande faktor för företagets framgång. Detta innebär att småföretagsledaren skall anställa rätta personer och bygga upp en personal med mångsidig kompetens där medarbetarna kompletterar och motiverar varandra. Småföretagsledaren har ett vinnande koncept då personalen är motiverad och arbetar såväl självständigt som tillsammans mot att uppnå företagets mål. (Sundnäs m.fl. 2006, s. 91-93).

I en av sina artiklar om ledarskap för småföretagare, skriver Frans Kocken (2012) att småföretagsledaren skall hantera tre huvudsakliga roller. Han menar att småföretagsledaren skall uppträda som en ledare, chef och entreprenör. För att få företaget att fungera behövs alla tre rollers perspektiv, men tyngdpunkten varierar från företag till företag. För ett framgångsrikt chefskap behövs det goda färdigheter inom ledarskap: *"Ledarskap är det sätt på vilket chefen väljer att utöva sitt chefskap"* (Ledarna 2013). Chefens uppgift är bl.a. att administrera, fokusera på struktur och kontrollera. Ledaren skall däremot se och höra personalen, inspirera och engagera. Entreprenören har visioner och drömmar om hur företaget skall drivas framåt, har sinne för risktagande och skapar innovationer. (Kocken 2012).

Enligt Sundnäs m.fl. (2006, s. 95-99) finns det åtminstone sju ledarskapsrelaterade faktorer som leder till framgång:

1. Ledningen i småföretag skall ha goda marknadskunskaper och ha förmåga att på ett innovativt sätt anpassa företaget efter förändringar inom marknaden. Småföretaget skall ledas av personer som kan se långsiktigt och som satsar på tillväxt och innovationer.

2. Företagsledningen skall rekrytera välutbildad personal och ha kännedom i hur personalen motiveras. Inom vissa branscher är en välutbildad och motiverad personal en grundförutsättning för företagets överlevnad. För att nyckelpersoner inom företag inte skall byta arbetsplats kan delägarskap uppfattas som ett fungerande motiv för dem att stanna kvar i företaget.
3. Ekonomin skall ledas i rätt riktning. Företaget skall t.ex. sträva efter att det främmande kapitalet inte överstiger det egna kapitalet och för att ha en bättre lönsamhetsutveckling skall företaget eftersträva en soliditetsnivå på över 60 %. För finländska småföretag är det ändå rätt så vanligt att de lider brist på eget kapital.
4. Ledaren skall lita på sin personal och även visa det åt den. Småföretagsledaren har inte möjlighet att hinna med allt som skall göras och då måste han klara av att delegera. Personalens arbetsmotivation påverkas positivt av att ledaren uttalar sitt förtroende och att personalen upplever att de kan påverka sina egna arbetsuppgifter.
5. Uppmuntra till en öppen kommunikation där allas åsikter är välkomna och tillåt risktagning. En öppen diskussion om olika möjligheter och alternativ kan medföra många förbättringar.
6. En framgångsrik ledare uppträder som en expert och upplyser personalen gällande viktig information som t.ex. företagets vision. Goda marknadskunskaper och ett sinne för vad som bidrar till god lönsamhet dvs. motiverad personal, innovationer och nöjda kunder är alltså något som understryks hos en framgångsrik ledare. Ledaren skall ha en helhetsbild över företagets ekonomiska ställning genom att behärska företagets redovisning och bokslut, ha kännedom i hur och varifrån intäkterna genereras och ständigt kontrollera utgifterna.
7. Vid stressiga och hetsiga situationer är det viktigt att ledaren inte tappar fattningen. För en kund kan ett förhastat ord vara orsaken till att de väljer någon annan leverantör och personalens motivation påverkas negativt av att ha ett nervvrak till ledare.

3 Ledarskapsutveckling

Ingen föds till ledare, ledarskap innebär lärande. Det finns inte ett rätt sätt för hur ett gott ledarskap skall utövas, det är upp till ledaren själv. Det är han som sätter sina målsättningar och ideal. Det viktigaste är inte hurdan ledaren är nu, utan hur han förhåller sig till sitt ledarskap; hur han uppfattar och tar itu med ledarskapet. Det är även viktigt att acceptera att utveckling tar tid och att ändra sina vanor är en lång process. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 220). Ledarskapet som utövas börjar alltid från personen själv. Han skall därför börja med att leda sig själv och fundera över sina motiv, känsloliv och sätt att agera. Ledarens sätt att behandla sig själv återspeglas i hans sätt att leda andra. (Surakka & Laine 2011, s. 105).

Förmågan till självkritik, självreflektion och självkänedom är viktiga hjälpverktyg vid utveckling av sitt ledarskap. Förutom att endast själv reflektera över sitt ledarskap behöver ledaren, som alla andra, få feedback för att utvecklas som person och som ledare. Ett allmänt verktyg för ledarskapsutveckling är en så kallad 360°-utvärdering, där personen som utvärderas får anonym feedback av så många som möjligt som denne arbetar med. Avgörande i ledarskapsutvecklingen är ändå ledarens egen inställning. För att utvecklas måste ledaren ha en positiv inställning emot utvecklingen. Han skall vara öppen och ärlig samt villig att utvärdera sin nuvarande prestation och sedan ta itu med utvecklingsområden. (Lehti & Pynnönen 2011, s. 68-69, 157-158).

Då utvecklingsområden kartlagts, genom självreflektion och feedback, kan utvecklingen effektiviseras med hjälp av en utvecklingsplan. Det är bra att ta itu med några områden i taget och inte börja arbeta på alla utvecklingsområden på en gång. Utvecklingsplanen underlättar själva utvecklingen och gör det även möjligt för övriga att följa med utvecklingsprocessen. Ledaren kan även diskutera utvecklingsplanen med sin personal för att få stöd och hjälp av den. Genom att låta personalen vara delaktiga i utvecklingen förbättras även tilliten hos personalen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 211, 165-166).

Genom att reflektera över sitt ledarskap förbättrar ledaren sin självkänedom, vilket i sin tur förbättrar ledarens självförtroende. Ett friskt självförtroende anses vara en förutsättning för ett gott ledarskap. En ledare med ett friskt självförtroende har lättare för att vara sig själv och kan upprätthålla en god kommunikation även i situationer som upplevs besvärliga. En ledare med bra självkänedom; som känner till sina styrkor och svagheter har även

bättre förutsättningar för en fungerande interaktion med personalen. (Rope & Kettunen 2012, s. 44-45).

3.1 360° ledarskapsutvärdering

En allmän metod som används för personlig utveckling är en så kallad 360°-utvärdering. Meningen med utvärderingen är att evaluera personens interaktionsförmåga, sätt att agera och beteende. Meningen är inte att evaluera personens personlighet eller andra psykologiska egenskaper. I utvärderingen deltar ledaren, medarbetare, personal och i vissa fall kan även övriga samarbetspartners delta. Deltagarna skall känna personen som utvärderas tillräckligt bra för att känna till hans utvecklingsområden och styrkor. Utvärderingen är i form av ett frågeformulär som på förhand utarbetats, som kan bestå av både slutna och öppna frågor. För att kunna säkra pålitligheten i utvärderingen rekommenderas att minst 5 och som mest 20-25 deltar i utvärderingen. Formuläret kan innehålla 30-40 frågor och skall vara samma för alla respondenter. Frågorna med fasta svarsalternativ skall ha en skala från 1-5. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s. 80-81). Då utvärderingen utförs i syftet för ledarskapsutveckling, bör frågeformuläret även innehålla frågor som berör ledarens sätt att utöva sitt ledarskap, så som målsättningar, feedback, beslutsfattning och trovärdighet. (Surakka & Laine 2011, s. 101).

Resultatet av utvärderingen skall sammanställas och ges som en sammanfattning åt den som blivit utvärderad. Då resultatet sammanfattats är det bra att genomgången av resultatet sker individuellt med t.ex. utvecklaren eller utbildaren för att helhetsbilden skall vara så neutral och utvecklingsfrämjande som möjligt.

Med en 360°-utvärdering blir ledaren medveten om hur hans ledarskap uppfattas av övriga inom företaget. Resultatet av utvärderingen kan ge tre olika scenarion; ledarens självbild stämmer överens med de övriga som utvärderat ledaren eller att ledaren över- eller undervärderat sitt ledarskap. Vid övervärdering får ledaren reda på sina omedvetna svagheter eller utvecklingsområden, som ledaren själv ansett vara sina styrkor och har ledaren undervärderat sitt ledarskap får han reda på sina omedvetna styrkor. Resultatet av utvärderingen ger ledaren ett underlag för utveckling av sitt ledarskap. (Lankinen m.fl. 2004, s. 79-81).

Ledarskapstest och utvärderingar utförs i syftet att förbättra ledarens självkänedom genom att göra honom medveten om sina utvecklingsområden. Förutom olika test och utvärderingar kan ledaren även förbättra sin självkänedom genom att aktivt be om feedback.

(Surakka & Laine 2011, s. 101). Genom att aktivt be om feedback blir ledarskapsutvecklingsprocessen kontinuerlig. Får ledaren endast feedback en eller två gånger om året i samband med t.ex. en 360°-utvärdering kan denne ha utfört sitt ledarskap felaktigt för en lång tidsperiod. Feedback har tydlig och snabb inverkan på det ledarskap som utövas. En ledare som får regelbunden feedback av personalen har bättre möjligheter att ändra på sitt agerande enligt personalens förväntningar. Uteblir feedback från personalen agerar ledaren endast på ett sätt som han tror att personalen förväntar sig av honom. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s. 25, 33).

Att få konstruktiv feedback från personalen kan upplevas som obehagligt och kan vara svårt att behandla. Ledaren kan behöva tid för att fundera över hur han skall reagera och bearbeta feedbacken. För att feedbacken inte skall upplevas som sårande är det bra för ledaren att reflektera över vad det är som känns obehagligt med att få konstruktiv feedback. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 165).

3.1.1 Motivation

Företagets resultat uppstår främst ur ledarens förmåga att leda personalen mot företagets uppsatta mål. För att lyckas med detta, skall ledaren genom rätt motivation rikta personalens drivkraft mot deras arbetsuppgifter och på så sätt uppnå målen. Motivationen i arbetet byggs upp av en mängd olika faktorer men utgångspunkten för motivationen är alltid personen själv. Den anställdas personlighet, ålder, skolning, kön, arbetserfarenhet m.m. påverkar vad han eller hon förväntar sig av sitt arbete och vad personen vill få ut av sitt arbete, så som position eller pengar. Dessa faktorer är situationsbundna, vilket innebär att motiven ändrar i samband med att livssituationen ändrar. (Rope & Kettunen 2012, s. 89, 97). I boken *Kaikkien aivot käytössä* (2012) presenteras en övningsuppgift som fungerar som en mätare för hur väl ledaren känner de som han leder. Övningsuppgiften (se övning 1) går ut på att ledaren skall reflektera över sina anställda från olika perspektiv och skriva in i rutan vad han anser vara positiva och negativa egenskaper/faktorer. Har ledaren svårt för att fylla i rutorna, borde ledaren ta sig mer tid för att lära känna de han leder. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, s. 64, 96-97).

	Yrkesskicklighet	Personlighet/sätt att arbeta	Motivationsfaktor	Livs-situation	Framtids förväntningar
+					
-					

Övning 1. Hur väl känner du dem du leder? (Heinonen m.fl. 2012).

Förutom olika övningar som ledaren kan utföra för att reflektera över sina anställda, kan han lära känna de han leder genom att vara anträffbar och närvarande. Det är viktigt att ledaren ger sig tid för att umgås med sina anställda och att det finns en viss tid under dagen/veckan de vet att han är anträffbar. En ledare som känner de han leder, ser deras kompetenser och potential. Ledaren kan utifrån sin människokänedom föreslå nya arbetsuppgifter och ser kanske färdigheter som den anställda inte kände om sig själv. (Lehti & Pynnönen 2011, s. 83, 146). För att ledaren skall kunna motivera de han leder, skall han även själv vara engagerad och motiverad i sitt arbete. Utan egen motivation är det svårt att motivera andra. (Törnblom 2010, s. 21).

Enligt Romppanen och Kallasvuo (2011, s. 7) är oftast orsaken till ett dåligt arbetsklimat ledarens brist på ledarskap eller hans svårigheter att hitta sin roll som ledare. Ledarrollen kräver att ledaren skall b.l.a. klara av det dagliga arbetet, behandla de olika känslor som arbetet väcker och uppmuntra till ett bra samarbete, allt detta på en gång.

3.1.2 Mål

Ledaren behöver en tydlig företagsvision för att veta hur företaget och personalen skall styras. En vision är en önskad framtida position, men behöver nödvändigtvis inte vara uppnåbar utan fungerar som en vägvisare för företaget. Visionen skall vara så pass attraktiv att den driver till handling. Ledarens strategiska arbete skall utformas ur visionen och fungerar därmed som en styrfunktion för ledarens beslut och handling. En kraftfull vision skall bl.a. vara tydlig, lätt att formulera, utmanande, långsiktig, eftersträvande och levande i och med att marknaden utvecklas. För att skapa en engagerande företagsvision är det viktigt att alla inom företaget är involverade i skapandet av visionen. En metod som småföretag kan

använda vid skapandet av visionen är att skriva en fiktiv tidningsartikel om var företaget befinner sig om 5 år. (Startaget.se 2011).

Mål fungerar som mätbara milstolpar som leder företaget närmare sin vision. För att uppnå uppsatta målsättningar, både företags och personalens individuella, behövs vägledning och uppföljning. Företags målsättningar kan delvis följas upp med hjälp av olika rapporter, statistik och delårsöversikt, som utvärderar företags riktning. För att följa upp och konkretisera arbetet är en årsklocka ett bra verktyg. I årsklockan noteras alla viktiga händelser för året, så som resultatuppskattning, verksamhetsplan, verksamhetsberättelse men även personalmöten. Genom att göra arbetet och målen så konkreta som möjligt och placera in dem i årsklockan har personalen lättare för att finna engagemang för arbetet och för att arbeta mot målen, då underlättas också arbets- och ansvarsfördelningen. Utan en helhetsbild är det svårt att ställa mål för sitt eget arbete. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 41).

För personalen skall målen fungera som en drivkraft för att skapa motivation och engagemang i det dagliga arbetet. För att målen skall vara motiverande och engagerande, är det viktigt att de är tydliga, attraktiva, betydelsefulla och möjliga att uppnå. Målen skall formuleras på ett begripligt sätt så att personalen förstår vad som skall uppnås. För långsiktiga mål är det bra att ställa delmål för att målen inte skall uppfattas som flummiga och ”för långt borta”. Målen skall även kännas betydande för den som arbetar mot målet. Målen interna attraktion har en betydande roll för hur motiverat och effektivt den anställda arbetar mot målen. Interna attraktionen betyder att uppnåendet av målen ger personen tillfredsställelse t.ex. genom delaktighet, självförverkligande, personlig utveckling m.m. Målen externa attraktion, så som belöning och lön, har däremot inte lika betydande roll för hur motiverat och effektivt personen arbetar mot målen. För att målen skall driva personalen till handling skall de även vara realistiska och uppnåbara. (Rope & Kettunen 2012, s. 111-114).

3.1.3 Kommunikation

En grundförutsättning för ett framgångsrikt företag är en fungerande kommunikation. Kommunikationen skall fungera från ledaren till personalen och vice versa, alla skall kunna uttrycka sina åsikter och känna sig delaktiga. Med en öppen tvåvägskommunikation kan företaget lindra konfliktsituationer, fungera mer innovativt samt möjliggöra snabbare problemlösningsmetoder. Ledarskapet är en social process och många av ledarens uppgif-

ter så som beslutsfattning, förmågan att motivera, ge feedback och samordna fordrar någon form av kommunikation.

Ledaren skall kontinuerligt informera personalen om företagets mål, strategier och den aktuella situationen. Uteblir denna information har personalen svårt för att finna någon betydelse i sitt arbete och arbetet kan därmed blir rutin, vilket hämmar både innovationer och vi-andan. Delaktighet skapar motivation och lojalitet hos personalen och arbetet blir därmed mer betydande. (Sundnäs m.fl. 2006, s. 92). Ifall kommunikationen är bristfällig eller om den inte sker regelbundet finns det risk för att personalen börjar gissa och spekulera kring hur saker egentligen är inom företaget. (Törnblom 2010, s. 95). Genom att vara tydlig och konkret som ledare minimeras risken för missförstånd och konflikter.

Grupputvecklingssamtal är en metod som företag kan använda för att samordna sin personal för att utvärdera den gångna perioden och diskutera den inkommande. Grupputvecklingssamtal fungerar bra med en personal som arbetar med likartade arbetsuppgifter eller där personalen har ett tätt samarbete. Under grupputvecklingssamtal behandlas ärenden som berör hela personalen och företaget. Meningen med samtalet är att reflektera och utvärdera den gångna perioden och utarbeta nya målsättningar för den inkommande perioden. Samtalet ger personalen möjlighet att se sitt arbete från olika perspektiv, vilket hjälper den att fokusera på gemensamma mål. Fungerande grupputvecklingssamtal förbättrar personalens motivation, samarbete och samhörighet. Det är viktigt att komma ihåg att grupputvecklingssamtalet inte ersätter individuella utvecklingssamtal. Vid utförandet av ett grupputvecklingssamtal skall ledaren ta personalens storlek i beaktande. Gruppen skall vara av en lämplig storlek så att alla kan delta i diskussionen. En personal på 20 personer kan vara bra att dela in i två grupper. Ledaren skall själv eller tillsammans med personalen planera innehållet för samtalet och på förhand kommunicera tydligt om eventuella förhanduppgifter. Samtalet skall inledas med att ledaren berättar meningen med samtalet och hur de kommer att arbeta. Föredragningslistan är bra att gå igenom tillsammans med personalen och samtidigt bestämma mätaren och mål för samtalet. Ledaren skall under samtalet föregå med gott exempel genom att lyssna aktivt, ge och ta emot feedback och på så vis även bygga förtroende till personalen. I slutet av samtalet är det bra att utvärdera hur grupputvecklingssamtalet fungerade och ifall målen för samtalet uppnåtts. Viktigt är också att bestämma tid för uppföljning och att ledaren ser till att beslut som tagits även utförs. (Surakka & Laine 2011, s. 165-167).

Ledaren är ibland tvungen att föra samtal som kan uppfattas som besvärliga och obekväma. Dessa samtal kan bl.a. handla om konflikthantering, lönesamtal, uppsägningar eller att ta itu med personliga problem hos den anställda. För att underlätta samtalet skall ledaren reflektera över meningen med samtalet och förbereda sig väl. Under samtalet skall ledaren vara saklig och tydlig i sin kommunikation och visa att han lyssnar. Svåra samtal är något som de flesta ledaren vill undvika, men oftast är det bäst att ta itu med problemet direkt då det uppstått. (Företagande Redaktionen 2012).

En betydande del av kommunikationen är förmågan att lyssna. Inom företaget kan lyssnandet innebära att företagsledningen hör personalen; den är medveten om vad personalen funderar på, hur den mår och vad för önsknings har. (Heinonen m.fl. 2012, s. 176). Det främsta sättet att höra personalen är genom aktivt lyssnade. Aktivt lyssnade innebär att ledaren visar engagemang och tar emot budskapet med intresse, försöker förstå vad budskapet innebär och bekräftar. Under ett samtal kan ledaren visa att han lyssnar och bekräftar genom att hålla ögonkontakt, avbryter inte, vågar vara tyst och iakttar ansiktsuttryck, tonfall och kroppsspråk. (Fellinger 2007, s. 57- 71). Vid stressiga och hetsiga situationer är det viktigt att ledaren bibehåller en god kommunikation och inte tappar lugnet. En betydande faktor för småföretagets överlevnad på marknaden är ledarens förmåga att upprätthålla en positiv interaktion med personalen. (Sundnäs m.fl. 2006, s. 93).

3.1.4 Trovärdighet

De sociala relationer som skapas på arbetsplatsen har en betydande inverkan på människans välmående och arbetsmotivation. Det är viktigt att reflektera över hurdan tillit som förkommer på den egna arbetsplatsen. Ett arbetsklimat som baserar sig på misstro har fler negativa följder. Främst tär misstro på arbetsmotivationen och kan vara en orsak till varför människor byter arbetsplats. Ett fungerande förhållande mellan ledaren och personalen och personalen sinsemellan medför ett trevligare arbetsklimat och bättre arbetsmotivation. (Laine 2009, s. 14).

För ett välfungerande ledarskap behövs trovärdighet. En ledare som personalen inte kan lita på eller se upp till, vill den heller inte följa. För att kunna bli respekterad skall ledaren respektera de han leder. Nuförtiden är det ledarens beteende gentemot personalen som är avgörande för hur den ser på sin ledare, medan man förut hade respekt för högre positioner. Hur en ledare förtjänar personalens tillit och respekt är svårt att svara på, eftersom det är många olika faktorer tillsammans som är avgörande. Öppenhet, stödande av personal,

vägvisning, uppsättning av mål, uppmuntran till personalutveckling och ärlighet är ändå några avgörande faktorer.

Ledaren skall föregå med gott exempel, vilket innebär att ledaren skall, beteende- och yrkesmässigt, agera på ett sätt som han förväntar sig av personalen. Ledaren kan inte kräva mer av personalen än vad han kräver av sig själv. En betydande del i ledares handlande är att han bemöter de han leder jämlikt. Han skall ge alla samma möjlighet att nå framgång i sitt arbete. Ledaren kan uttrycka sin brist på jämlikhet genom att t.ex. ge löneförhöjning eller ha olika löner åt personalen utan någon logisk förklaring, låta vissa bestämma om sin semester före andra, undvika att ta tag i tvistiga situationer så som mobbning eller systematiskt delegera otrevliga arbetsuppgifter åt samma personer. Ledarens förmåga att vara jämlik försämras ifall otrevliga händelser eller situationer inte tas tag i genast. I mindre företag påverkar otrevliga händelser eller situationer inte bara den utsatta utan möjligtvis hela företaget, då övriga i personalen kan hamna lida av ledarens nonchalans. En annan betydande faktor för att skapa tillit är att ledaren står för sitt ord. Personalen skall kunna lita på vad ledaren säger och agera enligt det. (Rope & Kettunen 2012, s. 209-224).

3.1.5 Feedback

Feedback är ett verktyg som hjälper alla inom företaget att hållas i rätt riktning och att utvecklas. Utan någon feedback kan ledaren, personalen eller någon annan i företaget inte veta hur de presterar i sitt arbete eller ifall de uppnått målen. Med regelbunden feedback blir personalen medveten om dess egen handling och hur ledaren ser på den, eller vice versa. I en arbetskultur där feedback ges mindre sällan, har personen svårt att korrigera bristfälliga beteenden eller arbetsvanor. Fås feedback däremot direkt, kan bristerna korrigeras och felen utgör inte någon större påverkan på de övrigas arbete eller på företagets arbetskultur. Optimalt fungerar feedback åt tre håll; från personalen till ledare, ledaren till personalen och personalen sinsemellan. För att detta skall vara möjligt är det viktigt att ledaren skapar en öppen och ärlig kommunikation och uppmuntrar till feedback. En stor del av människor i arbetslivet önskar sig få mer ärlig och noggrann feedback av sin ledare. Ändå uteblir feedback på många arbetsplatser. Anledningar till att feedback uteblir är bl.a. för att ordet ”feedback” tolkas på olika sätt, sändaren är rädd för hur mottagaren kommer att reagera eller för att man inte vet vad man skall ge feedback för eller hur. För att feedback skall fungera som ett verktyg för utveckling, skall hindren för feedback kartläggas och bearbetas.

Feedback hjälper personen att bli medveten om sina styrkor och svagheter och han kan då utnyttja och utveckla sina styrkor och ta itu med sina svagheter. En bidragande motivationsfaktor för personalen är möjligheten till feedback. Ifall personalen upplever att det inte har någon betydelse för hur väl den presterar, har den svårt att finna någon iver för arbetet. Som ledare är det viktigt att inte anta att personalen är medveten om när den presterat bra och när den inte gjort det. Fastän personalen skulle vara medveten om sin framgång och misslyckanden, är det givande att en utomstående, såsom ledaren, berättar hur den presterat enligt honom. Personalen eller ledaren själv kan inte förändra sitt beteende eller prestation om den/han inte får någon feedback. Ju oftare personalen får feedback, desto kraftigare och betydelsefullare är den. Detta innebär ändå att feedbacken skall vara saklig och ha innebörd. Feedbacken kan vara positiv och uppmuntrande eller konstruktiv. Positiv feedback innebär att sändaren är nöjd med mottagarens prestation och att mottagaren kan fortsätta i samma riktning, medan konstruktiv feedback skall hjälpa mottagaren att se hur han eller hon kan ändra på sitt agerande för att nå ett bättre resultat. Som ledare är det viktigt att se när personalen lyckats i sitt arbete och uppmärksamma det genom positiv feedback. Det är inte endast misslyckanden som personalen och ledaren kan lära sig av, utan även av lyckandena. Positiv feedback kan ges i närvaro av andra, medan konstruktiv feedback bör ges individuellt.

Innan feedback ges är det viktigt att fundera igenom vad det är som sändaren vill förmedla till mottagaren. Feedbacken baserar sig på iakttagelser och inte på sändarens personliga tolkningar eller slutsatser. Feedbacken kan uppfattas som dömande om den baserar sig på sändarens tolkningar och mottagaren kan ha svårt att förstå budskapet. Då sändaren använder ord som alltid, aldrig, regelbundet och sällan, skall sändaren vara nog med vad det är som han eller hon vill förmedla. Ledaren kan t.ex. inte påstå att någon alltid pratar i sin privata telefon på arbetstid ifall detta endast hänt en gång.

Vid mottagning av feedback är det viktigt att lyssna på vad sändaren säger, tacka, reflektera och behandla budskapet. Mottagaren väljer själv hur feedbacken tas tillvara, antingen ändrar mottagaren på sitt agerande eller låter bli att behandla det. Det är viktigt att komma ihåg att sändaren ger feedback i syftet för att hjälpa och utveckla mottagaren. Feedback bör tas emot som en gåva. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s. 13-19, 40-52, 63, 76, 133, 162-173).

3.1.6 Företagsamhet

Frans Kocken (2012) menar i sin artikel, ledarskap för småföretagare, att småföretagsledaren skall behärska tre roller; ledar- chef- och entreprenörsrollen. Entreprenören skapar entreprenörsanda genom att ha en tydlig vision och drömmar för företaget. Entreprenören skall vara engagerad och ha en starkt tro på sina drömmar och visioner. För att överleva på marknaden måste småföretagsledaren våga ta risker och se möjligheter framför problem. (Kocken 2012).

En småföretagsledare skall även ha förmågan att se långsiktigt och utifrån sin branschkunskänedom förutspå hur marknaden kommer att ändras. Småföretagsledaren skall ha förmågan att på ett innovativt sätt anpassa företaget efter marknadens utveckling. För att driva företaget mot framgång gäller det för ledaren att hitta en balans mellan risktagning och försiktighet. (Sundnäs m.fl. 2006, s. 92-97). En utvecklingsinriktad ledare ser positivt emot att utveckla företaget, personalen och sig själv. Ifall ingen utveckling sker finns det risk för att företaget blir och stå på ställe och hinner inte i kapp med de övriga företag på marknaden. (Rope & Kettunen 2012, s. 214). För att ledaren skall kunna utarbeta mål med avsikten att utveckla företaget, måste ledaren ha en god branschkunskänedom för att ha en insikt i vilken position det egna företaget har i relation med andra företag på marknaden. (Jansdotter 2013).

För att företaget skall överleva på marknaden och nå resultat krävs det att småföretagsledaren aktivt marknadsför sitt företag. Vinstresultat kan inte uppstå ifall företaget inte skapat någorlunda bra position på marknaden. Det räcker inte att företaget erbjuder bra tjänster eller produkter ifall potentiella kunder inte vet om att företaget existerar. Faktorer som avgör för hur väl det går för företaget är bl.a. hur bra företags produkter/tjänster känns igen inom den egna branschen, hur stort kundregister företaget har och hur stark brand företaget har jämfört med andra företag inom samma bransch. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, s. 130-131).

3.2 Självrektion

Första steget för att utvecklas som ledare eller till en ledare är att förbättra sin självkunskänedom. Ledarskap är en social process mellan ledaren och de som han leder. Ledaren skall genom sitt agerande få de han leder att, helst frivilligt och med eget intresse, arbeta för att företagets mål uppnås. För att leda andra skall ledaren börja med att leda sig själv, vilket

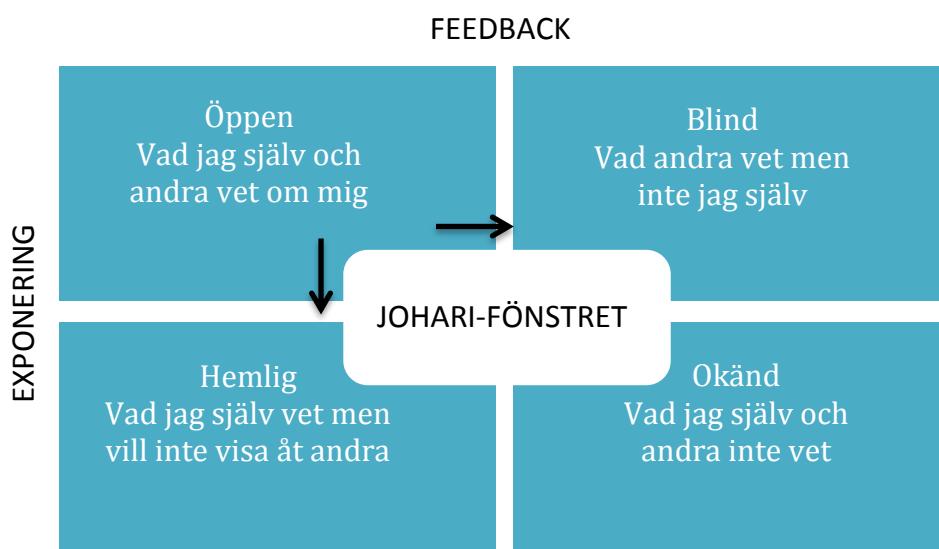
innebär förmågan att reflektera, utvärdera och fundera över sitt agerande som ledare. Förmågan att reflektera är nödvändig för att utvecklas och för lärandet. Reflektion hjälper ledaren att se nya perspektiv och att utveckla sitt ledarskap. (Surakka & Laine 2011, s. 107). För att underlätta ledarens eget arbete är det bra att tydliggöra vad hans roll som ledare innebär; vilka är hans motiv, vad vill han uppnå i sitt ledarskap, vad anser han vara viktigt i ledarskap osv. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 24).

Ledarens värderingar, interaktions- och problemlösningsförmåga påverkar ständigt ledarens sätt att utöva sitt ledarskap. Det är därför viktigt för ledaren att stanna upp och reflektera över sina värderingar, mål, motiv och personliga egenskaper. En annan väsentlig del i utvecklandet av ledarens självkännet är att reflektera över hur han behärskar sina känslor och hur han uttrycker dem. För att ta reda på hur ledaren behärskar sina känslor kan en ledarskapsdagbok vara till hjälp. I dagboken skriver ledaren upp situationer som han uppfattat som besvärliga, varför han uppfattat dem så, hurdana känslor situationen väckte, hur ledaren uttryckte sina känslor, hur situationen slutade och hur situationen kunde ha hanterats bättre. Till en situation som uppfattats besvärlig anknyts ofta en sinnesstämning som arghet, irritation, hjälplöshet, rädsla, besvikelse m.m. Genom att reflektera över sitt beteende och känslor, får ledaren en uppfattning om vilka situationer som han vanligtvis uppfattar som besvärliga, varför och hur han hanterat dem samt hur han i fortsättningen kan agera på ett bättre sätt. Även situationer som hanterats bra är viktiga att reflektera över. Samma frågor som ledaren skall reflektera över vid besvärliga situationer, kan han även använda för att reflektera vid väl hanterade situationer.

En bra fråga att utgå ifrån vid reflektion över sina personliga värderingar är: vad är viktigt för mig? Ledarens värderingar påverkar hans sätt hur han behandlar de han leder. Det finns inte rätt eller fel värderingar, men värderingar så som interaktion, medmänsklighet, nyfikenhet, pålitlighet, målmedvetenhet och respekt hjälper ledaren att utföra ett gott ledarskap. (Rope & Kettunen 2012, s. 41-44). Värderar ledaren hälsa och att umgås med sin familj, uppmuntrar han även de han leder till att ta hand om sin hälsa och välmående. Ifall jämställdhet är viktigt för ledaren, syns detta i hans vardagliga arbete genom att respektera de han leder. (Surakka & Laine 2011, s.98-99). Enligt Rope och Kettunen (2012, s. 53-54) påverkar ledarskapet som genomsyrar företaget på ett eller annat sätt företaget kultur, arbetsklimat och värderingar.

En allmän reflektionsmetod är det så kallade Johari-fönstret. Johari-fönstret utvecklades redan 1955 av Joseph Luft och Harry Ingham som ett verktyg inom kognitiv psykologi.

Johari-fönstret är en interaktionsmodell, vars syfte är att utveckla personens relationer och självkänedom. Fönstret fungerar även som ett hjälpverktyg vid förbättring av tillit i grupper. (Mindtools 2014). Fönstret består av fyra rutor: öppen, blind, hemlig och okänd (se övning 2). Öppna rutan beskriver hur ledaren vanligtvis är och består av de egenskaper och beteenden som ledaren själv och andra är medvetna om, så som sätt att tänka, reagera och agera. I blinda rutan förekommer de egenskaper och beteenden som andra ser, men som ledaren inte själv är medveten om eller som han inte vill vara medveten om. Ledaren kan bli medveten om dessa beteenden och egenskaper genom att vara öppen och mottaglig för feedback. I rutan hemlig, förekommer de egenskaper och beteenden som han inte vill visa åt andra. I denna ruta förekommer ofta beteenden och egenskaper som han uppfattar som negativa, så som rädsla, nervösitet och arghet. Döljer ledaren för mycket av sig själv, lider både han själv och hans relation till personalen. Ledarens beteende blir falskt och förhållandet till personalen blir ytligt. I den okända rutan förekommer beteenden och egenskaper som varken ledaren själv eller någon annan är medveten om. Dessa beteenden och egenskaper kommer fram t.ex. i nya och överraskande situationer, då ledaren själv inte förstår sitt eget agerande. (Heinonen m.fl. 2012, s. 51-53).



Övning 2. Johari-fönstret.

Ledaren skall sträva efter att förstora den öppna rutan, både neråt och mot höger. En ledare som öppet och ärligt berättar om sig själv och som är mottaglig för feedback förstorar den öppna rutan. En ledare som öppet och ärligt berättar om sig själv skapar ett äkta förhållande till sin personal. Personalen lär på så sätt känna sin ledare och förståelsen för honom ökar. Detta medför t.ex. att personalen upplever det vara enklare att kommunicera med

honom och förtroendet ökar. Feedback hjälper ledaren att förbättra sin självkänedom i och med att han blir medveten om de beteenden och egenskaper som förekommer i den blinda rutan. Då ledaren blivit medveten om dessa förut omedvetna beteenden och egenskaper förminskas den blinda rutan och den öppna rutan förstoras. Den okända rutan kan minimeras med hjälp av självreflektion, t.ex. genom att reflektera hur ledaren reagerat i olika situationer m.m. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s. 115-116).

4 Ledarskapet vid Skärgårdens Brunnsborrning Ab

Skärgårdens Brunnsborrning Ab är ett företag som varit verksamt sedan 1970. Företaget erbjuder vatten- samt värmebrunnar, vilka borrar både på fastlandet och på holmar runt om i Åbolands skärgård. Företaget har en personal på 13 personer och har sina arbetsutrymmen i Pargas. Ledaren i företaget har, som många andra småföretagare, fler ansvarsområden än endast ledarskapet. Själva företagsdrivandet kräver mycket av ledarens tid, varför småföretagsledaren inte alltid hinner fokusera på sitt ledarskap.

4.1 Utförandet av ledarskapsutvärderingen

För att besvara forskningsfrågorna används en kvantitativ forskningsmetod, en 360° ledarskapsutvärdering. Kvantitativa metoder lämpar sig till undersökningar där resultaten skall redovisas i siffror då undersökaren är intresserad över det genomsnittliga, gemensamma eller representativa. (Eliasson 2010, s. 28-31). Med en 360°-utvärdering får ledaren en uppfattning om hur hans ledarskap uppfattas av så många som möjligt som han arbetar med. Avvikelser i resultatet visar ledarens utvecklingsområden men även hans styrkor. Utvärderingen är i form av ett frågeformulär som sammanställts ur teorin (se bilaga). Alla respondenter besvarar samma frågor, men introduktionen till frågeformuläret varierar beroende på till vilken grupp respondenten hör till. Frågeformuläret är indelat i 6 huvudområden med 5 stycken frågor per huvudområde. Formuläret innehåller även 3 stycken öppna frågor. Alla frågor, förutom öppna frågorna, har fasta svarsalternativ med en skala från 1-5, var av 1 motsvarar stämmer inte alls och 5 motsvarar stämmer helt och hållet. Utvärderingen delades ut till respondenterna (ledaren, styrelsen och personalen) på en fredag och de ombads att återlämna den efter veckoslutet. Tanken bakom att respondenterna besvarade frågeformuläret hemma under veckoslutet var att respondenten skulle besvara utvärderingen mer omsorgfullt i en lugn miljö där övriga i personalen inte kan påverka svaren.

Vid utförandet av en enkätundersökning skall undersökaren vara medveten om att bortfall kan förekomma och vilken effekt det har på undersökningen. I utvärderingen som gjordes till Skärgårdens Brunnsborrning Ab deltog hela företaget, vilket innebär att inget individbortfall förekom. Däremot förekom partiellt bortfall. Partiellt bortfall innebär att respondenten inte besvarat alla frågor i undersökningen. Orsakerna till partiellt bortfall är många, men vanliga orsaker är bl.a. komplicerade instruktioner, långa frågeformulär, olämpliga svarsalternativ eller långa och komplicerade frågor. Partiellt bortfall kan även bero på att respondenten med avsikt eller av misstag låtit bli att besvara vissa frågor. Ifall respondenten valt flera svarsalternativ, trots att endast ett svar var tillåtet, räknas det som partiellt bortfall. Jämfört med frågor med fasta svarsalternativ är det mer vanligt att öppna frågor lämnas obesvarade. Ju större bortfall, desto mer varians och skeva skattningar. Undersökaren kan minimera bortfall genom att utarbeta tydliga instruktioner, frågeformulär och frågor. Att bortfall överlag förekommer kan bl.a. bero på respondentens motivation, tidsbrist, rädsla m.m. Effekterna av bortfall innebär en försämrad kvalitet på undersökningen, eftersom de uteblivna svaren orsakar variansökning. Det är därför viktigt att på något sätt redovisa för hur stort bortfallen är. (Japiec m.fl. 2001, s.14, 20-22).

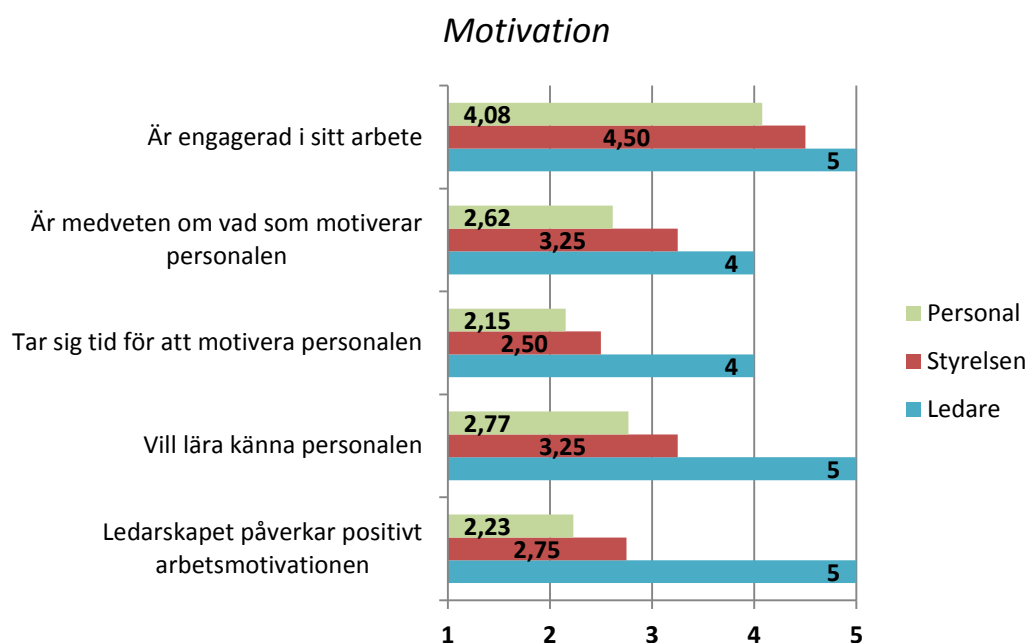
Vid utförandet av en undersökning vill undersökaren uppnå en hög reliabilitet samt validitet. Reliabiliteten beskriver hur pålitlig en undersökning är och validiteten svarar på ifall undersökningen verkligen mäter det som är avsikten med undersökningen, m.a.o. är validiteten ett mått på hur trovärdig undersökningen är. (Bryman & Bell 2013, s.170-175).

4.2 Resultatet av utvärderingen

I utvärderingen deltog hela företaget med totalt 18 stycken respondenter. Personalen består av 13 anställda, styrelsen består av 4 styrelsemedlemmar och ledaren själv. Avsikten med utvärderingen är att framföra hur personalen, styrelsen och ledaren själv uppfattar det nuvarande ledarskapet inom Skärgårdens Brunnsborrning Ab. Utvärderingen medför att ledaren har möjlighet att bli medveten om sina utvecklingsområden men även styrkor, varför utvärderingen även fungerar som ett underlag för ledarskapsutveckling. Varje huvudområdes resultat redovisas skilt för sig med hjälp av tabeller, figurer eller text. Figurerna visar varje respondentgrupps medeltal för varje fråga. De öppna frågorna är sammanfattade och redovisas som en helhet, varje respondentgrupp skilt för sig.

4.2.1 Motivation

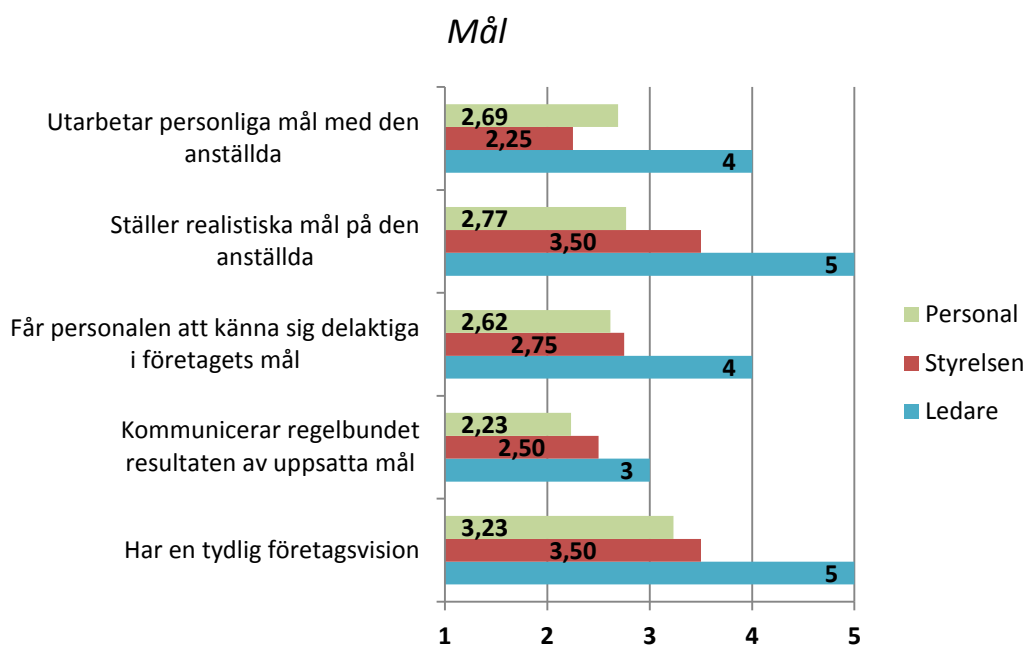
Svarsprocenten i området motivation är 100 %, vilket innebär att alla respondenter svarat på alla 5 frågor. Ur figur 1 kan avläsas att personalens och styrelsens svar har en liten avvikelse från varandra, medan ledarens svar har en större avvikelse från både personalens och styrelsens svar. Frågan ”ledaren tar sig tid för att motivera personalen” har största differensen mellan ledarens och både personalens och styrelsens svar. Minsta differensen mellan ledaren och personalen har frågan ”ledaren är engagerad i sitt arbete”, som även hade minsta differensen mellan ledaren och styrelsen. Inom området ”motivation” var ledarens svar överlag höga och stämde inte överens med personalens eller styrelsens svar.



Figur 1. Sammanfattning av svaren inom området motivation.

4.2.2 Mål

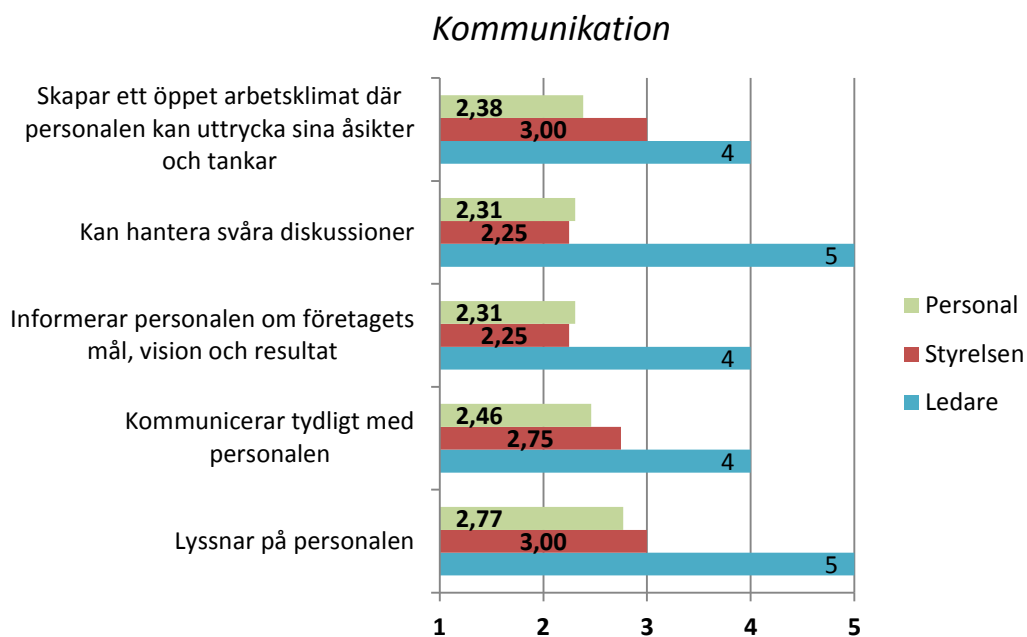
Ur figur 2 kan avläsas att ledaren har överlag ett högre svar än personalen och styrelsen. Största differensen mellan ledaren och personalen förekommer i frågan ”ledaren ställer realistiska mål på den anställda”, där ledaren bedömt sin prestation till en 5:a och medeltalet av personalens svar är 2,77. I frågan ”ledaren kommunicerar regelbundet resultaten av uppsatta mål” är differensen mellan ledarens svar och både personalens och styrelsens minst. Största differensen mellan ledaren och styrelsen är i frågan ”ledaren utarbetar personliga mål med den anställda”. Frågan ”ledaren har en tydlig företagsvision” har fått ett högt medeltal av både personalen och styrelsen. Svaren i området ”mål” var överlag rätt avvikande från varandra. Även i detta område var svarsprocenten 100 %.



Figur 2. Sammanfattning av svaren inom området mål.

4.2.3 Kommunikation

Vid jämförelse av svaren i området ”kommunikation” kan det konstateras att ledaren bedömt sin prestation mellan 4-5, medan personalens och styrelsens medeltal är 3 och under. Största differensen mellan ledaren och personalen är i frågan ”ledaren kan hantera svåra samtal”, där ledaren bedömt sin prestation till en 5:a och personalens medeltal på frågan är 2,31. Även ledarens och styrelsens differens är som störst i denna fråga. Frågan ”ledaren informerar om företagets mål, vision och resultat” hade även en stor differens mellan ledaren och både personalen och styrelsen. Minsta differensen mellan ledaren och personalen förekommer i frågan ”ledaren kommunicerar tydligt med personalen”. Mellan ledaren och styrelsen är minsta differensen i frågan ”ledaren skapar ett öppet arbetsklimat där personalen kan uttrycka sina åsikter och tankar”. Överlag avviker ledarens svar väldigt mycket från personalens och styrelsens svar. Personalen och styrelsens svar är däremot rätt jämna. Svarsprocenten är även i detta område 100 %.



Figur 3. Sammanfattning av svaren inom området kommunikation.

4.2.4 Trovärdighet

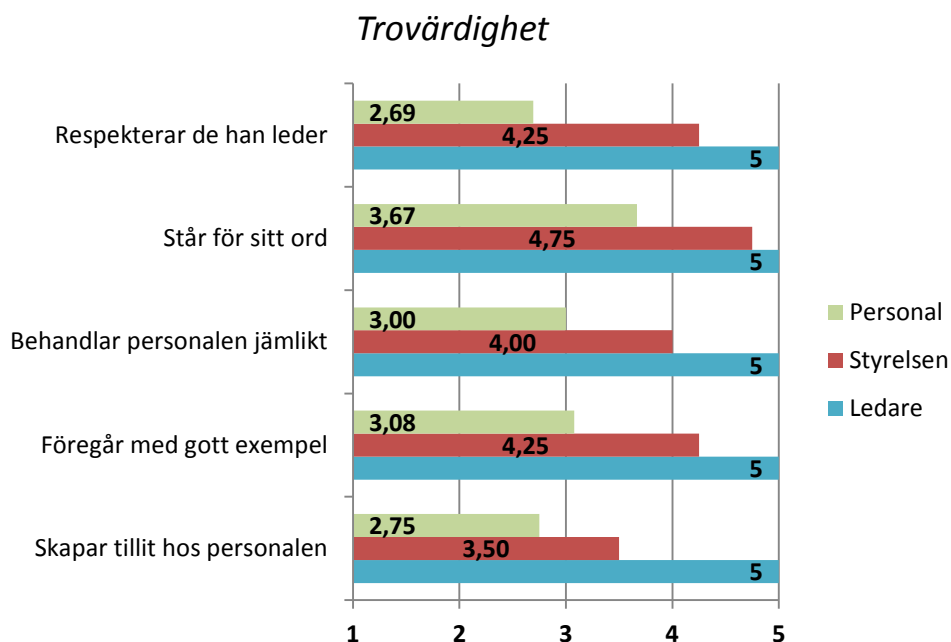
Inom området ”trovärdighet” förekommer partiellt bortfall bland personalens svar. Tabell 1 illustrerar i vilka frågor bortfallet förekommer, så att läsaren kan ta bortfallet i beaktandet vid genomgång av resultatet.

Tabell 1. Antal bortfall.

Trovärdighet	Inkludera		Exkludera	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Respekterar de han leder	18	100,0%	0	0,0%
Står för sitt ord	17	94,4%	1	5,6%
Behandlar personalen jämlikt	18	100,0%	0	0,0%
Föregår med gott exempel	18	100,0%	0	0,0%
Skapar tillit hos personalen	17	94,4%	1	5,6%

Vad som kan avläsas ur figur 4 är att ledaren besvarat alla frågor inom området ”trovärdighet” med siffran 5. Svaren avviker från varandra, men både personalens och styrelsens svar är relativt höga inom området. Största differensen mellan ledaren och personalens svar är vid frågan ”ledaren respekterar de han leder”, där medeltalet för personalen är 2,69. Minsta differensen förekommer i frågan ”ledaren står för sitt ord”. Även ledarens och styrelsens differens är som minst i denna fråga. Största differensen mellan ledaren och styrelsen före-

kommer i frågan ”ledaren skapar tillit hos personalen”. Avvikelsen mellan ledaren och styrelsen är överlag rätt så liten inom området ”trovärdighet”.



Figur 4. Sammanfattning av svaren inom området trovärdighet.

4.2.5 Feedback

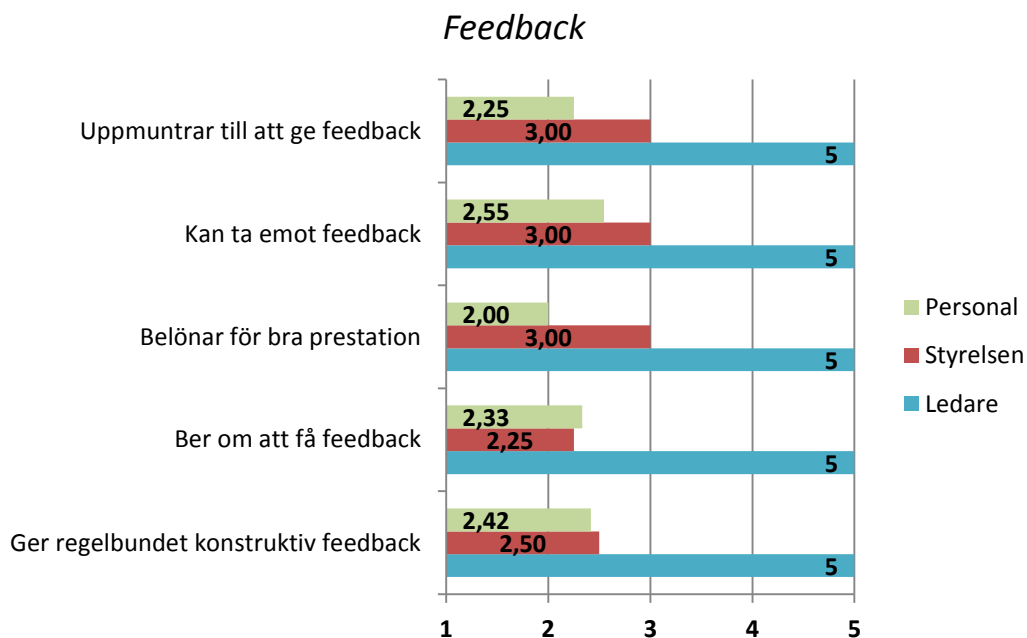
Inom området ”feedback” förekom partiellt bortfall bland personalens svar. Tabell 2 illustrerar i vilka frågor bortfallet förekommer, så att läsaren kan ta bortfallet i beaktandet vid genomgång av resultatet.

Tabell 2. Antal bortfall.

Feedback	Inkludera		Exkludera	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Uppmuntrar till att ge feedback	17	94,4%	1	5,6%
Kan ta emot feedback	16	88,9%	2	11,1%
Belönar för bra prestation	17	94,4%	1	5,6%
Ber om att få feedback	17	94,4%	1	5,6%
Ger regelbundet konstruktiv feedback	17	94,4%	1	5,6%

Vid jämförelse av svaren inom området ”feedback” kan det konstateras att ledarens och personalens uppfattning om området ”feedback” inte stämmer överens. Ledaren har besvarat alla frågor inom området med siffran 5, medan personalens medeltal är mellan 2 och 2,55. Frågan ”ledaren belönar/berömmar för bra prestation” har största differensen mellan ledaren och personalen och minsta differensen förekommer i frågan ”ledaren kan ta emot

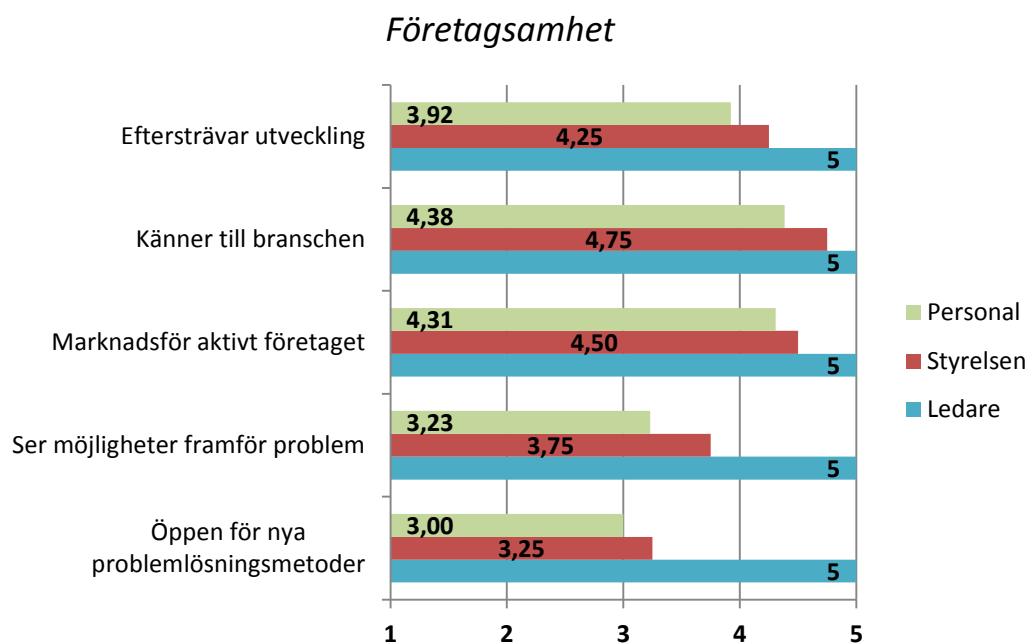
feedback”. I denna fråga förekom 2 fall av bortfall. Största differensen mellan ledaren och styrelsen förekommer i frågan ”ledaren ber om att få feedback”. Minsta differensen förekommer på tre frågor, som kan avläsas ur figur 5.



Figur 5. Sammanfattning av svaren inom området feedback.

4.2.6 Företagsamhet

Ur figur 6 kan avläsas att alla tre respondentgruppers svar är höga. Ledaren har besvarat alla frågor med siffran 5, personlens och styrelsens medletal underskrider inte 3. Inom området ”företagsamhet” hade personalen och styrelsen båda största och minsta differensen på samma fråga. Största differensen förekommer i frågan ”ledaren är öppen för nya problemlösningsmetoder” och minsta i frågan ”ledaren känner till branschen”. Svarsprocenten är 100 %.



Figur 6. Sammanfattning av svaren inom området företagsamhet.

4.2.7 Öppna frågor i utvärderingen

Tre sista frågorna i frågeformuläret var öppna frågor, där respondenterna fick fritt formulera sitt svar på följande frågor: ”vad anser du att fungerar i det nuvarande ledarskapet”, ”vad anser du att kunde förbättras/utvecklas i det nuvarande ledarskapet” och ”har du några förbättringsförslag till företaget”. Flera från personalen hade lämnat de öppna frågorna obesvarade. I första öppna frågan kommenterade ledaren att han är jordnära och att han kommer överens med olika slags människor. Kommentarer bland styrelsen är bl.a. att de anser ledaren ha goda kunskaper och en bra helhetsbild över företaget och den aktuella situationen. Han har ett öppet och fritt ledarskap och är tämligen informell – på gott och ont. Bland personalen framkom bl.a. följande kommentarer: ledaren är alltid på plats och att han är mycket insatt i företaget och målmedveten.

På frågan ”vad anser du att kunde förbättras/utvecklas i det nuvarande ledarskapet” kommenterade ledaren själv att han borde ha ett mer strukturellt sätt att leda, som skulle innebära att regelbundet följa upp uppsatta mål och att ha regelbundna möten med personalen, med en på förhand gjord agenda. Kommentarer från styrelsen är att ledaren skall kommunicera tydligt och även om företagets ekonomiska situation, strategi och mål. Ledaren skall delegera mer ansvar åt personalen. Bland personalen framkom bl.a. att personalfrågor borde skötas bättre, mer personalmöten som skulle informera personalen om den gångna månaden samt kommande, bättre delegering av ansvar till personalen för att minska på

ledarens egen börda, möjlighet till att påverka sin egen arbetstid och att ledaren borde förbättra sina nerver och sätt att diskutera.

På den sista frågan ”har du några förbättringsförslag till företaget” anser ledaren själv att resultatmässiga bonusar borde införas för att sporra till arbete. Styrelsen skulle bl.a. vilja satsa på utveckling av personalen, vilket skulle innebära motivation, belöning och utbildning. Personliga målsättningar och feedback skall diskuteras regelbundet och mer delegering och tillförlit till de arbetare som kan hantera det. Personalens förbättringsförslag till företaget är bl.a. att förhastade beslut bör undvikas, bättre personalkännedom, bättre informationsflöde, mer delegering åt personalen, belöning för bra prestation och eventuellt utnämna en arbetsledare som skulle sköta löpande ärenden för företaget.

4.3 Analys av resultat samt rekommendationer

Vid analys av resultatet har jag satt fokus på förhållandet mellan ledaren och personalen, eftersom examensarbetet har en inriktning på personalledning. Vad som kan konstateras vid analys av ledarskapsutvärderingens resultat är att både personalens och styrelsens uppfattning om det nuvarande ledarskapet avviker från ledarens egen uppfattning om sitt ledarskap. Resultatet visar att ledaren har övervärderat sitt ledarskap, vilket betyder att ledaren genom utvärderingen har möjlighet att bli medveten om sina omedvetna svagheter eller utvecklingsområden. Jag har utgående ifrån resultatet av utvärderingen i kombination med den teoretiska referensramen utarbetat en utvecklingsplan åt uppdragsgivaren.

Tabell 3 illustrerar alla 6 huvudområdens medeltal för varje respondentgrupp. Tabellen ger en helhetsbild över hur det nuvarande ledarskapet uppfattas av respondenterna. Ur tabellen kan avläsas att personalens och ledarens uppfattning över ledarskapet har en stor avvikelse. Personalens medeltal är under 3 i alla områden förutom i ett område ”företagsamhet”, medan ledarens är mellan 4,2 och 5. Området som har det lägsta medeltalet utifrån personalens svar är ”feedback” och högsta medeltalet har området ”företagsamhet”. Styrelsens lägsta medeltal har området ”kommunikation” och det högsta har området ”trovärdighet”.

Tabell 3. Medeltal av huvudområden.

Grupp	Motivation	Mål	Kommunikation	Trovärdighet	Feedback	Företagsamhet
Personal	2,77	2,71	2,45	2,94	2,09	3,77
Styrelsen	3,25	2,90	2,65	4,15	2,75	4,10
Ledare	4,60	4,20	4,40	5,00	5,00	5,00

4.3.1 Analys

Ledaren skall genom rätt motivation rikta personalens drivkraft mot de arbetsuppgifter den utför och på så sätt uppnå målen, som fungerar som milstolpar som leder företaget närmare sin vision. För att veta vad personalen drivs av, skall ledaren ha ett intresse för de han leder och viljan för att lära känna dem. Meningen med frågorna inom området ”motivation” är att få en uppfattning om hur ledaren ser på motivation och hur han beaktar personalens motivation i sitt arbete. Ledarens uppfattning om hur han beaktar motivation i sitt arbete avviker från personalens (figur 1). Personalen upplever att ledaren inte tar sig tillräckligt med tid för att motivera den eller att han har tillräcklig kännedom i vad som motiverar den, vilket kan förklaras med att personalen inte heller upplever att ledaren har något större intresse för att lära känna den. Ledaren anser sig ändå ha intresse för att lära känna de han leder och att han vet vad som motiverar dem och att han tar sig tid för att göra det. På frågan ”ledaren ger sig tid för att lyssna på personalen” inom området ”kommunikation” (figur 3) är medeltalet under 3, vilket jag misstänker har ett starkt samband med frågan ”ledaren vill lära känna de han leder”, vars medeltal också underskrider 3. Avvikelserna i resultatet visar att motivation är ett tydligt utvecklingsområde för ledaren.

Hur ledaren utövar sitt ledarskap är bl.a. beroende av hurdana personliga värderingar, motiv, målsättningar och egenskaper ledaren har. Ledarskapet som genomsyrar företaget påverkar arbetsklimatet och kultur, därför är det viktigt att ledaren föregår med gott exempel (figur 4). Eftersom personalens medeltal på frågan ”ledarskapet påverkar positivt arbetsmotivationen” är under 3, kunde det vara bra för ledaren att reflektera över sitt ledarskap; vilka är hans motiv, värderingar och vad ledarrollen innebär för honom. Bland personalens kommentarer på öppna frågan ”vad anser du kunde förbättras/utvecklas i det nuvarande ledarskapet” framkom att ledaren har dåliga nervar, vilket jag anser ha ett samband med hur ledarskapet påverkar personalens arbetsmotivation. Ur figur 3 kan avläsas att personalen inte anser att ledaren skapar ett öppet arbetsklimate där personalen kan uttrycka sina åsikter och tankar, vilket även det är ett skäl för ledaren att reflektera över sina värderingar och motiv.

Ett öppet arbetsklimate är också en förutsättning för att feedback skall vara en del av det dagliga arbetet. Ur tabell 3 kan avläsas att området ”feedback” hade det lägsta medeltalet utifrån personalens svar, medan ledaren bedömt sin prestation till en 5:a. Den stora variansen mellan personalens och ledarens svar tyder på att feedback inte är något som ingår i det dagliga arbetet. Skulle ledaren aktivt be om att få feedback skulle variansen varit mindre

eftersom han då skulle vara medveten om sina utvecklingsområden och styrkor. Enligt personalen ger ledaren inte tillräckligt med varken positiv eller konstruktiv feedback, vilket kan ha en betydande inverkan på personalens arbetsmotivation.

För att ledaren skall kunna styra företaget och personalen skall företaget ha en tydlig företagsvision. Det är utifrån visionen som ledarens strategiska arbete utformas och fungerar som en styrfunktion för ledarens beslut och handling. Tydliga, attraktiva, betydelsefulla och framförallt uppnåbara mål fungerar som en drivkraft för att skapa motivation och engagemang i det dagliga arbetet. Personalens medeltal för området ”mål” är under 3, medan ledarens är över 4. Personalen anser att ledaren har en rätt så tydlig företagsvision (figur 2), men den upplever inte att ledaren får den att känna sig delaktiga i företagets mål. Personalen anser även att ledaren inte kommunicerar/informerar om företagets mål, vision eller resultaten av uppsatta mål, vilket kan resultera i att personalen har svårt för att finna någon betydelse i deras arbete. På öppna frågan där respondenterna fick ge förbättrings/utvecklingsförslag framkom även att personalen vill ha regelbundna möten, där den gångna och kommande perioden skulle genomgå. Regelbunden kommunikation om resultaten av uppsatta mål får personalen att känna sig delaktiga och får dem att se att deras arbetsinsats har betydelse. Delaktighet skapar motivation och lojalitet hos personalen och arbetet blir därmed mer betydande.

Ledarens personliga värderingar, motiv och egenskaper, som nämnts tidigare, återspeglas i ledarskapet och hur han behandlar de han leder. Nuförtiden är det ledarens beteende gentemot personalen som är avgörande för hur den ser på honom och ifall den upplever honom som pålitlig och värd att följa. Området ”trovärdighet” har ett relativt högt medeltal jämfört med övriga områden, vilket enligt mig betyder att personalen upplever att ledaren har potential för att utvecklas till en bra ledare. Även styrelsens medeltal för området är högt. Positivt är att det ur kommentarer på de öppna frågorna framkom att personalen anser att ledaren alltid är på plats, vilket betyder att de anser han vara anträffbar. Ur figur 4 kan avläsas att personalens medeltal på 3/5 frågor är 3 eller högre. Högt medeltal på frågan ”ledaren står för sitt ord” påvisar att personalen och styrelsen anser ledaren vara trovärdig och att de kan lita på vad han säger. Det låga medeltalet på frågan ”ledaren respekterar de han leder” visar att personalen inte upplever att de blir respekterade av sin ledare, vilket däremot kan påverka personalens arbetsmotivation negativt.

Enligt Frans Kocken (2012) har småföretagsledaren inte endast ledarrollen att utföra, utan han skall även fungera som en entreprenör. Entreprenören har visioner och drömmar, vilka ger honom motivation och engagemang i sitt arbete. För att företagets tjänster eller produkter skall säljas och även medföra vinst åt företaget måste potentiella kunder veta att företaget existerar. Detta genom branschkännedom och med aktiv marknadsföring av företaget. En entreprenör bör även ha en positiv inställning, se möjligheter framför problem och våga ta risker. Enligt Sundnäs m.fl. (se sid. 3) skall småföretagsledaren ha förmågan att på ett innovativt sätt anpassa företaget efter markandens förändringar, vilket betyder att ledaren skall vara öppen för nya sätt att lösa problem. Utifrån både personalens och styrelsens svar kan det konstateras att ledaren har goda kunskaper inom företagsamhet (figur 6).

Ledaren utvärderar sitt ledarskap utifrån sin självbild, vilket visade sig motstrida både personalens och styrelsens uppfattning om ledarskapet. Enligt mig kan Johari-fönstret (se sid. 16) vara till hjälp för att beskriva resultatets stora varians. Meningen med Johari-fönstret är att förstora den öppna rutan genom exponering och feedback. Exponering innebär att ledaren öppet och ärligt delar med av sig själv för att personalen skall lära känna honom och därmed öka förståelsen för honom. Döljer ledaren mycket om sig själv skadar det hans relation till personalen och det kan vara svårt att lära känna honom. Avvikelserna i resultatet kan enligt mig förklaras med att ledaren inte skapat ett öppet och ärligt förhållande till de han leder och därför kolliderar uppfattningen om ledarskapet. Detta kan t.ex. förklaras med att ledaren agerar på ett sätt som han upplever att "ledaren gör" men i verkliga fallet skall ledaren hitta sitt eget ledarskap som passar både företaget han driver och den personal han leder. En annan förklaring till variansen i resultatet är att feedback inte ingår i det dagliga arbetet. En ledare som aktivt ber om feedback skulle vara medveten om sina utvecklingsområden och styrkor. Resultatet enligt personalens svar på fråga 27 inom området "feedback" (figur 5) tyder enligt mig på att ledaren har svårt för att ta emot feedback. Detta kan uppfattas som en förklaring till variansen i resultatet. Får ledaren aldrig veta hur han andra ser honom, kan han inte heller utvecklas eller förbättra sin självkännedom. På samma fråga har ledaren bedömt sin prestation med siffran 5, vilket betyder att ledaren anser sig kunna ta emot feedback. Tar ledaren då emot feedbacken på rätt sätt? Bearbetar han feedbacken eller upplever han den vara ett hot mot hans roll som ledare? Det är viktigt att komma ihåg att sändaren ger feedback i syftet för att hjälpa och utveckla mottagaren.

4.3.2 Utvecklingsplan

Tabell 4 illustrerar en utvecklingsplan åt ledaren vid Skärgårdens Brunnborrning Ab. Tabellen baserar sig på de 4 viktigaste utvecklingsområden enligt ledarskapsutvärderingens resultat. Eftersom resultatet visade att uppfattningen om det nuvarande ledarskapet avviker, skulle jag rekommendera ledaren att börjar med att förbättra sin självkänedom och tydliggöra sin roll som ledare. I samband med att han tydliggör sin roll som ledare kan han även reflektera över de övriga utvecklingsområden: att göra personalen delaktig i hans företagsvision, feedback och motivation. Det relativt höga medeltalet inom området ”trovärdighet” tyder enligt mig på att ledaren skapat en bra grund för sitt ledarskap, trots att vissa områden kräver utveckling. I och med att utvecklingsområden åtgärdas kommer även tilliten för ledaren samt kommunikationen inom företaget att förbättras.

Första steget för att utvecklas som ledare är att förbättra din självkänedom och samtidigt tydliggöra din roll som ledare. Det ledarskap som du utövar grundar sig bl.a. i dina personliga värderingar, motiv, mål och egenskaper. Därför är det bra att börja ledarskapsutvecklingen från dig själv. Börja med att fundera över vad ledarskap innebär för dig? hurdan ledare vill du vara? vad vill du att de du leder skall berätta om dig? Med dessa frågor och svar som grund kan du fortsätta med att fundera över vad du vill uppnå i ditt ledarskap och vad som är viktigt för dig. Med hjälp av föregående frågor får du en uppfattning om dina mål och värderingar. Upplever du t.ex. att ledarskap handlar om auktoritet och makt agerar du automatiskt enligt detta och ditt ledarskap kan uppfattas som kallt och självcentrerat. Anser du däremot att ledarskap handlar om att samordna och styra personalen mot företags mål, agerar du på ett sätt som får personalen att känna sig delaktig i företagsvisionen. Värderar du t.ex. hälsa och att umgås med din familj, uppmuntrar du även de du leder till att ta hand om sin hälsa och välmående. Med detta vill jag framhäva att du som ledare skall föregå med gott exempel och ditt sätt att utöva ditt ledarskap påverkar och formar företags kultur, arbetsklimat och värderingar. En annan viktig del i förbättring av din självkänedom är att du bli medveten om dina känslor och hur du uttrycker dem. En metod som du kan använda för att bli medveten om hur du behärskar och uttrycker dina känslor är att skriva en ledarskapsdagbok (se s. 15).

För att du skall bli medveten om de beteenden och egenskaper som andra ser men som du själv inte ser eller som du kanske inte vill se behöver du få feedback. Med hjälp av feedback blir du medveten om ditt agerande, styrkor och svagheter, vilket förbättrar din självkänedom. Detta betyder att du aktivt skall be om feedback och även kunna ta emot den på

rätt sätt. I fall konstruktiv feedback känns svårt eller obehagligt att ta emot skall du fundera över vad det är som gör att det känns så. Att medge dina brister eller misstag hjälper dig att utvecklas och att agera på ett mer lämpligt sätt. På detta sätt visar du även personalen att misstag sker och att det accepteras. Förbättrad självkänedom medför att du blir mer medveten i ditt ledarskap, vilket även förbättrar ditt självförtroende. Förbättrat självförtroende medför i sin tur att du har lättare för att vara dig själv och personalen har lättare för att lära känna dig. För att mäta ifall utveckling skett kan en 360°-utvärdering vara bra att utföra igen efter 6-12 månader. Det är viktigt att komma ihåg att utveckling tar lång tid och att ändra på sina vanor är en lång process.

Vad jag anser resultatet av utvärderingen visa är att du är engagerad i företaget, du har en tydlig företagsvision och entusiasm för att driva företaget framåt men svårigheter med att göra personalen delaktig i din företagsvision och att tillsammans med den uppnå företagsmål. Du kan göra personalen delaktig i din företagsvision genom att tillsammans med den genomgå och tydliggöra visionen. Hur upplever personalen visionen? Genom att utarbeta personliga mål med personalen ökar även känslan av delaktighet. För att målen skall vara motiverande och engagerande är det viktigt att målen ger personen tillfredsställelse t.ex. genom delaktighet, självförverkligande, belöning eller personlig utveckling. Det är även viktigt att kommunicera resultaten av uppsatta mål. Uteblir denna information kan det resultera i att personalen har svårt för att finna någon betydelse i deras arbete. Detta handlar om att ge feedback. Utvärderingens resultat visade att personalen önskar sig få mer information om mål, resultat, den gångna samt kommande perioden och den aktuella situationen. Personalen kan du göra delaktig i företagsvisionen genom att informera mera om dessa. För Skärgårdens Brunnsborrning AB skulle grupputvecklingssamtal vara ett lämpligt forum för att öka informationsflödet. Ordet ”grupputvecklingssamtal” kan ändras till något mer lämpligt för företaget men idén med samtalet är något som företaget skulle behöva. Till samtalet skall du som ledare utarbeta en föredragningslista, vilket betyder att samtalet skall planeras på förhand och eventuella förhandsuppgifter skall meddelas i ett tidigt skede åt deltagarna. Samtalet är bra att hålla regelbundet, så ofta som anses vara lämpligt för företaget, t.ex. varannan månad. Hur och vad samtalet skall innehålla varierar beroende på vad som är aktuellt för den specifika tiden men information om den gångna och kommande perioden skall alltid vara på agendan. Vid genomgång av den gångna och kommande perioden är det bra att belöna för bra prestationer samt utarbeta nya mål. Hur samtalet skall utföras kan variera för att hitta det sätt som gynnar dig och personalen mest. Samtalet fungerar även som ett tillfälle för alla att umgås och vid fungerande grupputvecklingssamtal för-

bättras personalens samhörighet och samarbete. Samtalet kan även göras till något som personalen skulle se framemot, genom att t.ex. bjuda på kaffe eller utnämna ”månadens borrhare”. Ett annat verktyg för att göra personalen medveten om vad som pågår inom företaget är en så kallad ”årsklocka”. ”Årsklockan” kan t.ex. vara en anslagstavla i ett utrymme som alla i personalen har tillgång till. Min egen erfarenhet av personalen i företaget är att alla inte använder sig av datorer och därför behövs även ett informationsforum som inte är elektroniskt. (Mer om årsklocka och grupputvecklingssamtal se s. 9-10).

I och med att företagsvisionen tydliggjorts arbetar alla inom företaget mot en gemensam riktning och personalen inser att deras arbetsprestationer har betydelse för företagets framgång. Genom att utarbeta individuella mål samt regelbunden kommunikation om företagets situation, mål och resultat ökar personalens känsla av delaktighet och på så sätt förbättras arbetsmotivationen samt lojaliteten för företaget.

Området ”feedback” hade det lägsta medeltalet utifrån personalens svar, vilket gör det till ett viktigt utvecklingsområde. Du skall öka användningen av feedback, både positiv samt konstruktiv. Du kan börja med att fundera över varför feedback inte ingår i det dagliga arbetet, kartlägga hindren för feedback samt bearbeta dem. Hindren för feedback kan t.ex. vara att ordet ”feedback” tolkas på olika sätt, sändaren är rädd för hur mottagaren kommer att reagera eller för att man inte vet vad man skall ge feedback för eller hur. Positiv feedback ges för att belöna och uppmuntra mottagaren att fortsätta i samma riktning och konstruktiv feedback ges för att hjälpa mottagaren att utvecklas. Positiv feedback kan ges i närvaro av andra, medan konstruktiv feedback bör ges individuellt (mer om feedback se s. 12). Till varje grupputvecklingssamtal kunde du t.ex. fundera ut vad som gått bra under den gångna perioden och vad som kunde ha gått bättre; uppnåddes målen? varför? varför inte? vilka är nya mål för kommande period?

Då feedback är en del av det dagliga arbetet blir utvecklingen av både ledaren och personalen en ständig utvecklingsprocess, alla arbetar mot en gemensam riktning, arbetsmotivationen samt prestation förbättras.

Ett annat utvecklingsområde är hur du beaktar personalens motivation i ditt ledarskap. Även detta återspeglas i dina personliga värderingar, motiv och hur du ser på personalen. Din syn på personalen påverkar hur du respekterar den och hur stort intresse du har för den. Därför skall du fundera över vad personalen betyder för dig. Ser du den som en värdefull tillgång ökar troligen din respekt och ditt intresse för den. Du förstår då att företagets resul-

att uppstår med hjälp av personalen och ju bättre den mår desto bättre resultat för företaget. För att kunna motivera personalen måste du känna de du leder. Du kan lära känna din personal genom att ha intresse för den, lyssna och vara närvarande. Med hjälp av övningsuppgift 1 på sidan 7 kan du ta reda på hur väl du känner de du leder. Genom övningen får du inte endast reda på hur väl du känner de du leder utan också annan nödvändig information som du kan använda för t.ex. personlig utveckling hos den anställda. Du kan bidra till den anställdas personliga utveckling i form av att erbjuda honom/henne möjlighet att pröva på nya arbetsuppgifter eller att utveckla bristfälliga arbetsprestationer. (Mer om motivation se s. 7).

Då du tydliggjort din syn på personalen och tagit dig tid för att lära känna den vet du även vad för drivkrafter var och en i personalen har. Detta gör det enklare för dig att ta dig mer tid för att motivera var och en, vilket medför att personalen är mer motiverad och arbetsprestationerna förbättras.

VAD	METOD & VERKTYG	MÅTARE & RESULTAT
Förbättra självkänedom – tydliggör din roll som ledare	Självreflektion & feedback; Vad innebär ledarskap för dig? Vilka är dina motiv, värderingar, mål? Hur hanterar du dina känslor och hur uttrycker du dem? (<i>ledarskapsdagbok</i>)	360°-utvärdering. Ett mer medvetet ledarskap, personalen har lättare för att lära känna dig som ledare.
Gör personalen delaktiga i din företagsvision	Tydliggör företagsvision samt mål; Hur upplever personalen visionen? Utarbeta mål med personalen, regelbundna personalmöten. (<i>grupputvecklingssamtal, årsklocka</i>)	Personalen arbetar mot en gemensam riktning, ökad medvetenhet; förhöjd motivation & lojalitet
Öka användningen av feedback; positiv & konstruktiv	Kartlägg & bearbeta hindren för användning av feedback, föregå med gott exempel; ge beröm & konstruktiv feedback. (<i>grupputvecklingssamtal</i>)	Ständig utveckling, alla arbetar mot en gemensam riktning, förhöjd motivation & bättre arbetsprestationer
Beakta personalens motivation i ditt arbete	Lär känna dem du leder; Vad betyder personalen för mig? Respektera och ha intresse för dem du leder, var närvarande och lyssna. (<i>hur väl känner du dem du leder?</i>)	Förhöjd motivation & bättre arbetsprestationer

Figur 7. Utvecklingsplan.

För att utveckling skall ske förväntas det av dig att du har en positiv inställning inför utvecklingen och att du ser meningen med den. En stor del av utvecklingen sker genom att du börjar med att reflektera över ditt eget ledarskap och på så sätt förbättras din självkän-

nedom, vilket kommer att kräva tid. Med hjälp av utvärderingen har du fått en insyn i vad personalen förväntar sig av dig som du nu skall ta i beaktande i din ledarskapsutveckling. Mycket kan du åtgärda genom självreflektion och genom att tydliggöra din roll som ledare.

4.4 Sammanfattning och diskussion

Syftet med utvärderingen var att kartlägga hur det nuvarande ledarskapet uppfattas av personalen, styrelsen och av ledaren själv för att via resultatet ge uppdragsgivaren en vägledande uppfattning om ledarens utvecklingsområden och styrkor. Intressant i en 360°-utvärdering är att personen som utvärderas även skall utvärdera sig själv, vilket gör utvärderingen även till ett verktyg för självreflektion. För den som blir utvärderad, i detta fall ledaren, innebär utvärderingen personlig utveckling och förbättrad självkänedom. Resultatet av utvärderingen visade att ledarens uppfattning om sitt ledarskap avviker både från personalens och från styrelsens uppfattning. Ledaren hade övervärderat sitt ledarskap, vilket ger ledaren möjlighet att bli medveten om sina utvecklingsområden eller omedvetna svagheter. Det viktigaste utvecklingsområdet, dvs. området med det lägsta medeltalet utifrån personalens svar är ”feedback” och högsta medeltalet har området ”företagsamhet”. Vad jag anser resultatet av utvärderingen visa är att ledaren är engagerad i företaget, han har en tydlig företagsvision och entusiasm för att driva företaget framåt men han har svårigheter med att göra personalen delaktig i hans företagsvision och att tillsammans med dem uppnå företagets mål. Därför rekommenderar jag ledaren att börja ledarskapsutvecklingen med att förbättra sin självkänedom och att tydliggöra sin roll som ledare. En stor del av utvecklingen sker genom självreflektion och feedback.

Vad som kommer till undersökningens tillförlitlighet anser jag den ha god validitet, den mätte det jag hade som avsikt att mäta. Vad jag misstänker kan ha påverkat undersökningens validitet är att respondenterna varit osäkra på undersökningens anonymitet och därför inte besvarat ärligt. Detta har jag försök förebygga genom att i följebrevet tydliggöra att jag privat ansvarar för bearbetningen och redovisningen av utvärderingen och garanterar att alla svar behandlas anonymt. Jag litar också på att respondenterna har besvarat frågeformuläret ärligt i och med att det besvarades hemma.

Reliabiliteten, som svarar på hur pålitlig undersökningen är, anser jag även vara relativt hög. Undersökningen hade endast få bortfall, av vilka de flesta var p.g.a. av att en respondent glömt eller lämnat bort att ge tillbaka sista sidan i frågeformuläret. Möjligtvis orsakades detta av att jag inte hade stansat fast sidorna i frågeformuläret.

Till undersökningsmetod valdes en 360°-utvärdering för att ge ledaren en omfattande bild av hur hans ledarskap uppfattas. I mitt examensarbete valde jag att fokusera på förhållandet mellan ledaren och personalen, varför utvärderingen även fungerar som ett underlag för fortsatta studier där t.ex. samarbetet mellan ledaren och styrelsen kan undersökas. Eftersom detta var företagets första kartläggning av det nuvarande ledarskapet, anser jag det vara bra för ledaren att utgå ifrån min utarbetade utvecklingsplan eller utarbeta en egen för att efter 6-12 månader utföra en liknande utvärdering för att se ifall utveckling skett. Det är viktigt att komma ihåg att utveckling tar tid och att det är en lång process att ändra sina vanor.

5 Avslutning

Syftet med detta examensarbete var att kartlägga hur det nuvarande ledarskapet uppfattas inom företaget Skärgårdens Brunnsboring Ab. För att uppnå syftet utgick jag ifrån forskningsfrågorna: ”hur uppfattas det nuvarande ledarskapet av personalen och styrelsen?”, ”hur uppfattar ledaren sitt eget ledarskap?”, ”stämmer personalens och styrelsens uppfattning om ledarskapet överens med ledarens?” och ”vilka är de viktigaste utvecklingsområden inom ledarskapet som borde åtgärdas och hur?”. Personalens medeltal var under 3 i alla områden förutom i ett och styrelsens medeltal var under 3 i 3 områden och över 3 i 3 områden, på en skala från 1-5. Ledarens medeltal var betydligt högre än både personalens och styrelsens. Vid jämförelse av resultaten visade det sig att ledaren hade övervärderat sitt ledarskap. Detta medför att ledaren genom utvärderingen har möjlighet att blir medveten om sina omedvetna svagheter eller utvecklingsområden. Utifrån ledarskapsutvärderingens resultat utarbetade jag en utvecklingsplan, med stöd från den teoretiska referensramen.

Ämnet till examensarbetet valdes utifrån uppdragsgivarens behov av en kartläggning på ledarskapet. Jag fick möjlighet att förknippa mitt eget intresse för ledarskapsutveckling med uppdragsgivarens behov av en kartläggning av ledarskap. Att skriva detta examensarbete har varit en tung men även rolig och lärorik process. Under processen har jag fått en mer ingående kunskap i ämnet ledarskap och ledarskapsutveckling som jag även i framtiden kommer att ha nytta av.

Källförteckning

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011), *Palaute kuuluu kaikille*. (u.o): Infor Oy
- Bryman, A. & Bell, E. (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2 uppl.). Stockholm: Liber Ab
- Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur
- Fellinger, Å-M. (2007), *Chefen som kunde tala med medarbetarna – för både resultat och trivsel*. Stockholm: Schibsted Förlagen
- Företagande Redaktionen. (2012) *Svåra samtal – konkreta tips som gör dem betydligt lättare*. Hämtad: 13.2.2014. Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/svara-samtal-konkreta-tips-som-gor-dem-betydligt-lattare/>
- Heinonen, S., Klingberg, R & Pentti, P. (2012), *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Honkanen, H. (2006), *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Japac, L., Ahtiainen, A., Hörngren, J., Lindén, H., Lyberg, L. & Nilsson, P. (2001), *Minska bortfall*. Örebro: Statistiska centralbyrån. Hämtad: 5.3.2014. Tillgänglig: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/OV9999_2000I02_BR_X97%C3%96P9701.pdf
- Jansdotter, N. (2013), *Mål är viktiga för företagare*. Företagande.se Hämtad 1.2.2014. Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/mal-ar-viktiga-for-foretagare/>
- Kocken, F. (2012), *Entreprenör – ledare – chef, tre viktiga roller för alla som leder ett mindre företag*. Hämtad 3.1.2014. Tillgänglig: <http://www.lansstyrelsen.se/skane/SiteCollectionDocuments/Sv/lantbruk-och-landsbygd/landsbygdsutveckling/stod-till-landsbygden/kompetensutveckling/Omr%C3%A5dessidor/F%C3%B6retagande/Entreprenor-chef-ledare-tre-viktiga-roller.pdf>
- Laine, N. (2009), *Luja luottamus – miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere: Taurus Media
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004), *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemus*. Helsinki: Talentum
- Ledarna. (2013) *Ledarskap*. Hämtad 17.1.1014. Tillgänglig: <http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Ledarskap/>

Lehti, E., Rope, T & Pyykkö, M. (2007), *Mitä tekee yrittäjästä menestyvän – perus yrittäjästä super yrittäjäksi*. Helsinki: Sanoma Pro

Lehti, M. & Pynnönen, P. (2011), *Lupa johtaa – persoonallisia tarinoita*. Helsinki: Talentum

MindTools (2014), *The Johari window*. Hämtad: 4.2.2014. Tillgänglig: <http://www.mindtools.com/CommSkil/JohariWindow.htm>

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011), *Johtajuuden rakentuminen – eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura

Rope, T & Kettunen, S. (2012), *Halujohtaminen*. Hämeenlinna: Kauppakamari

Startaeget.se (2011), *Så skapar du en vision för ditt företag*. Hämtad: 22.2.2014. Tillgänglig: http://www.startaeget.se/nyheter/saa_skapar_du_en_vision_foer_ditt_foeretag/587

Surakka, T. & Laine, N. (2011), *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media

Törnblom, M. (2010), *Du leder*. Stockholm: Bokförlaget Forum

BILAGA – Ledarskapsutvärdering**Ledarskapsutvärdering vid Skärgårdens Brunnsborrning Ab**

Bedöm din ledare på en skala från 1 - 5, var av 1 motsvarar stämmer inte alls och 5 stämmer helt och hållet.

Jag upplever att min ledare

1 2 3 4 5

MOTIVATION

1. Är engagerad i sitt arbete

--	--	--	--	--

2. Är medveten om vad som motiverar personalen

--	--	--	--	--

3. Ger sig tid för att motivera personalen

--	--	--	--	--

4. Vill lära känna personalen på en personlig nivå

--	--	--	--	--

5. Påverkar positivt personalens arbetsmotivation

--	--	--	--	--

MÅL

6. Utarbetar personliga mål med den anställda

--	--	--	--	--

7. Ställer realistiska mål på den anställda

--	--	--	--	--

8. Får personalen att känna sig delaktiga i företagets mål

--	--	--	--	--

9. Kommunikerar regelbundet resultaten av uppsatta mål

--	--	--	--	--

10. Har en tydlig vision för företaget

--	--	--	--	--

FÖRETAGSAMHET

11. Eftersträvar utveckling

--	--	--	--	--

1= stämmer inte alls, 5= stämmer helt och hållet

Jag upplever att min ledare

1 2 3 4 5

12. Känner till branschen

--	--	--	--	--

13. Marknadsför aktivt företaget

--	--	--	--	--

14. Ser möjligheter framför problem

--	--	--	--	--

15. Är öppen för nya sätt att lösa problem

--	--	--	--	--

KOMMUNIKATION

16. Skapar ett öppet arbetsklimat där personalen kan uttrycka sina åsikter och tankar

--	--	--	--	--

17. Kan hantera svåra diskussioner

--	--	--	--	--

18. Informerar personalen om företagets mål, visioner och resultat

--	--	--	--	--

19. Kommunikerar tydligt med personalen

--	--	--	--	--

20. Ger sig tid för att lyssna på personalen

--	--	--	--	--

TROVÄRDIGHET

21. Respekterar de som han leder

--	--	--	--	--

22. Står för sitt ord

--	--	--	--	--

23. Behandlar personalen jämlikt

--	--	--	--	--

1= stämmer inte alls, 5= stämmer helt och hållet

Jag upplever att min ledare

1 2 3 4 5

24. Föregår med gott exempel

--	--	--	--	--

25. Skapar tillit hos personalen

--	--	--	--	--

FEEDBACK

26. Uppmuntrar till att ge feedback

--	--	--	--	--

27. Kan ta emot feedback

--	--	--	--	--

28. Uppmärksammar/ belönar för bra prestation

--	--	--	--	--

29. Ber om att få feedback

--	--	--	--	--

30. Ger regelbundet konstruktiv feedback

--	--	--	--	--

31. Vad anser du att fungerar i det nuvarande ledarskapet?

32. Vad anser du att kunde förbättras/utvecklas i det nuvarande ledarskapet?

33. Har du några förbättringsförslag till företaget?

Tack för ditt svar!