



Engagerande ledarskap inom musikbranschen

Människan i fokus som verktyg för att öka de anställdas
välmående och effektivitet på arbetsplatsen

Emil Rosendahl

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Kulturproducentenskap
Identifikationsnummer:	8149
Författare:	Emil Rosendahl
Arbetets namn:	Engagerande ledarskap inom musikbranschen Människan i fokus som verktyg för att öka de anställdas välmående och effektivitet på arbetsplatsen
Handledare (Arcada):	Maria Bäck
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Engagerande ledarskap handlar om att skapa den miljö och de förutsättningar som behövs för att våra medarbetare ska kunna utvecklas och bli självförverkligade i sin professionella roll. Med hjälp av olika verktyg kan man skapa möjligheterna till en inkluderande företagskultur där de anställda trivs och vill vara. En stor del av ledarskapsarbetet kretsar kring agile coaching, vilket också är anledningen till att detta arbete i många olika fall drar hänvisningar till ramverk och verktyg som används inom agile coaching. Forskningen är uppbyggd kring de tre frågeställningarna: <i>Varför behövs engagerande ledarskap? Vilka beteendemönster har störst påverkan på företagskulturen? Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?</i> Forskningen är kvalitativ och bygger på information från tre semi-strukturerade intervjuer. Den är begränsad till ledarskap inom musikbranschen, men nämner även verktyg och slutsatser som är applicerbara över branschgränserna.</p>	
Nyckelord:	ledarskap, engagerande ledarskap, musik, komplext ledarskap, agile coaching
Sidantal:	
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Cultural Management
Identification number:	8149
Author:	Emil Rosendahl
Title:	Engaging leadership in music business People-oriented leadership as a tool for enhancing employees' well-being and efficiency in the workplace
Supervisor (Arcada):	Maria Bäck
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>Engaging leadership is about creating the environment and the conditions needed for our employees to be able to develop and fulfil self-actualization in their professional role. With the help of various tools, you can create the opportunities for an inclusive company culture where the employees thrive and want to be. A large part of leadership work revolves around agile coaching, which is also the reason why this thesis in many different cases draws references to frameworks and tools used in agile coaching. The research is made upon the three main questions: <i>Why do we need engaging leadership? Which behavioral patterns have the greatest impact on the company culture? How can we create an inclusive company culture through complex leadership?</i> The research is qualitative and based on information derived from three semi-structured interviews. It is limited to leadership in the music industry, but also mentions tools and conclusions that are applicable across industry boundaries.</p>	
Keywords:	leadership, engaging leadership, music, complex leadership, agile coaching
Number of pages:	
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	8
1.1	Syfte, målsättning och frågeställning	8
1.2	Avgränsningar	9
1.3	Metod	9
1.3.1	Intervjuer	10
1.4	Begreppsdefinition	10
2	LEDARSKAP	11
2.1	Agilt arbete	11
2.2	Varför behöver vi utveckla vårt ledarskap?	14
2.3	Hållbart ledarskap	15
2.4	Engagerande ledarskap	17
2.4.1	Komplext ledarskap	18
2.4.2	Probe - Sense - Respond	19
2.5	Generationssensitivt ledarskap	21
3	RESULTATREDOVISNING & DISKUSSION	23
3.1	Varför behövs engagerande ledarskap?	23
3.1.1	Maslows behovspyramid och mänsklig motivation	24
3.1.2	Engagerande ledarskap inom majorbolag	25
3.1.3	Komplexa miljöer som förebild inom företagskultur	26
3.2	Vilka beteendemönster har störst påverkan på företags-kulturen?	27
3.2.1	Bonusstrukturer inom komplexa miljöer	27
3.3	Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?	28
3.3.1	Branding som ett verktyg för inkluderande företagskultur	29
3.3.2	Mångfald över nationsgränserna	29
3.3.3	Konsten i att leda generationssensitivt	30
3.4	Agile coaching på 2020-talet	31
3.4.1	Är det Agila Manifestet fortfarande relevant?	32

3.4.2	Bygg din egen verktygsback	32
3.5	Kärnan i ett fungerande ledarskap.....	32
4	SLUTSATS.....	33
	KÄLLFÖRTECKNING.....	35
	BILAGOR	39

Figur 1 The Cynefin Framework, David J. Snowden (2020)	20
Figur 2 Maslows behovpyramid, Aroseus, F. (2016)	24
Figur 3 Modell av Maslows behovspyramid, Rosendahl, E. (2021)	34

FÖRORD

Leadership is not about being
in charge.

Leadership is about taking
care of those in your charge

- Simon Sinek

1 INLEDNING

Under mina första år som anställd inom musikbranschen fick jag erfara många olika exempel på både bra och dåligt ledarskap. Jag märkte hur de olika typerna av ledarskap påverkade mitt eget välmående samt mina arbetsprestationer. Psykisk ohälsa har under en lång tid varit ett ständigt återkommande tema bland arbetare inom kultursektorn och därför är det också här man har börjat ta de första stegen mot förändring. De flesta företagen och organisationerna som redan nu har kunnat visa upp positiva resultat på engagerande ledarskap finns inom tech-industrin och då i synnerhet musikbranschens tech-sida. Det är också härifrån största delen av forskningen som jag kommer att använda mig av härstammar.

Fastän de organisationer jag arbetat med bestått av relativt små arbetsgrupper har jag ändå kunnat se den påverkan ledarskapsstilarna har haft på personalatmosfären. Jag har valt att skriva mitt examensarbete om engagerande ledarskap, eftersom jag har märkt att denna typ av nytänkande ledarskap påverkar de anställda i en sådan grad att man kan se en direkt ökning också i organisationens tillväxt. Jag brinner själv för ledarskapsfrågor, neuropsykologi och företagskulturens inverkan på de anställda.

För att tydliggöra arbetets relevans behöver vi se på vad som pågår inom musikbranschen. Den är en bransch i ständig förändring. Nya trender uppkommer hela tiden och tekniska innovationer ändrar vårt sätt att konsumera och producera musik. För att en organisation ska kunna må bra och växa i en sådan miljö krävs en stor arbetsinsats för ledarskap och företagskultur. Ledarskapsteorin som kommer att tas fram i detta arbete fokuserar på det komplexa ledarskapet som behövs inom sådana organisationer där man jobbar i en miljö där resultatet aldrig är säkert och den ena dagen aldrig är den andra lik.

1.1 Syfte, målsättning och frågeställning

Målsättningen med detta arbete är att skapa en grundläggande förståelse för läsaren kring engagerande ledarskap och utbilda hen i tillämpandet av dessa verktyg på den egna organisationsstrukturen och företagskulturen. Syftet med arbetet är således att klargöra vilken insats som krävs av organisationer i komplexa miljöer för att kunna fungera och

växa genom implementering av engagerande ledarskap och inkluderande företagskultur. Arbetet kommer även att fungera som en samling spelregler för nya ledare inom musikbranschen. Frågeställningarna som kommer att besvaras i detta examensarbete är följande:

Varför behövs engagerande ledarskap?

Vilka beteendemönster har störst påverkan på företagskulturen?

Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?

1.2 Avgränsningar

Genom att endast fokusera mitt arbete på ledarskap inom musikbranschen skapar jag en tydlig avgränsning från resten av kulturbranschen, samt andra sektorer. Vissa aspekter av ledarskapsstilarna går också att tillämpa på ytterligare grenar av kulturbranschen, men för att bibehålla arbetets tydlighet och relevans fokuseras teorin på musikbranschen. Teorin kommer också till stor del att utgå från ett agile coach- perspektiv. Jag valde denna avgränsning eftersom jag då har möjligheten att bygga upp min teori utgående från litteratur som inte påverkats av inre faktorer eller spelregler som kan råda inom enskilda organisationer.

Det har gjorts mycket forskning på ledarskap och mängden litteratur som finns att tillgå för ett dylikt projekt som detta är stort. Jag har därför valt att begränsa min teoretiska forskning till komplext ledarskap och dess sidogrenar. Ytterligare har jag valt att se på hur man använder sig av komplext ledarskap ur ett agile coach perspektiv och verktygen som de använder för att omstrukturera organisationer och skapa ett hållbart företagsklimat för samtliga medarbetare. Jag kommer också att analysera generationssensitivt ledarskap och föra fram olika verktyg som kan användas för att förbättra företagskulturen för alla fyra arbetsföra generationer på samma gång.

1.3 Metod

I mitt arbete kommer jag inledningsvis att presentera överskridande litteraturstudier för att tydliggöra de olika ledarskapsstilarnas karaktärsdrag och effekt. När läsaren byggt en

uppfattning om ett gott ledarskaps betydelse på en organisations medarbetare kommer jag att presentera en forskning kring ledarskap och företagskultur inom musikbranschen. Fallstudien kommer att bygga på kvalitativ forskning genom intervjuer av ledare.

1.3.1 Intervjuer

För att utröna vilka egenskaper och attribut hos ledarna som gynnar organisationernas tillväxt och de anställdas välmående har jag som metod valt att genomföra ett begränsat antal semi-strukturerade intervjuer. Tack vare att intervjuerna genomförs på distans via Zoom och spelas in, har jag möjlighet att fokusera helt och hållet på själva intervjun och inte på anteckningarna. Detta möjliggör också att jag som intervjuare kan ställa mer komplicerade och komplexa frågor, samt följdfrågor. Semi-strukturerade intervjuer definieras av att forskaren har en del på förhand formulerade frågor, men kan ändå anpassa sina följdfrågor och styra diskussionen i en viss riktning, samt framföra sina egna åsikter och tankar under intervjuns gång. Genom att använda detta format får jag också möjligheten att för varje individuell utfrågning anpassa intervjuns riktning och innehåll till intervjuobjektets bakgrund och kompetenser. Distansformatet möjliggör också att jag kan genomföra flera intervjuer med många olika ledare, eftersom det är lättare att hitta en tid som passar bägge parterna då platsen inte spelar roll. Det är viktigt att på förhand försäkra sig om att intervjuobjektet godkänner att intervjun spelas in, samt informera om till vad och hur länge intervjumaterialet kommer att användas. (Bell & Waters, 2016 s. 189-193)

1.4 Begreppsdefinition

- **Brundtlandrapporten** – En rapport som utgavs av FN:s Världskommission år 1987. Målet med rapporten var att synliggöra och lösa världens miljö- och resursproblem. Det här var första gången som begreppet hållbar utveckling myntades officiellt. (Brundtlandrapporten - Uppslagsverk - NE.se, 2021)
- **Hållbar utveckling** – Begrepp som i Brundtlandrapporten definierades som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Kan delas upp i

ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. (Hållbar utveckling - Uppslagsverk - NE.se, 2021)

- **Agile coach** - Agile betyder lättroilig på svenska (Bab.la onlinelexikon, 2021). En agile coach är en person som jobbar med ledarskapsfrågor inom företag som är i ständig förändring, alltså agila organisationer. Dessa är till stor del tech-företag. Agile coaches använder sig av olika ramverk för mentorskap och företagscoaching för att skapa en fungerande företagskultur som leder till ökat välmående bland de anställda samt ett bättre resultat för organisationen. (Stray, Viktoria et al, 2021)
- **Komplexitet** - Filosofiskt begrepp som kännetecknas av att det finns för många påverkande faktorer för att det ska vara möjligt att förutse ett resultat. Teorin kring komplexitet uppmanar oss att omfamna det oförutsägbara och vara öppna för alternativa tolkningar istället för att försöka skapa kontroll över det vi inte vet. Det är viktigt att se på fenomenet man försöker förstå ur olika infallsvinklar och inte nöja sig med den konventionella vägen till sanning. (Psykologiguident i Natur & Kulturs Psykologilexikon, 2021)

2 LEDARSKAP

Historiskt sett så har ledarskap spelat en stor roll i människans vardag ända från antikens Rom, via industrialismens tankar och till det ledarskapstänk som vi jobbar med idag. Det har gjorts otaliga forskningar kring ledarskap och dess påverkan på människan. Det är därför viktigt att i ett dylikt arbete som detta ha en bra plan på vilka falanger som ska utforskas.

2.1 Agilt arbete

Till följd av att världen utvecklas i en allt snabbare takt introducerades år 2001 The Agile Manifesto. Manifestet blev startskottet för det vi idag ser som agilt tänkande. Manifestet skapades ursprungligen som en samling gemensamma riktlinjer gällande förändring, människosyn och kundrelationer för organisationer inom mjukvaruutveckling. Dessa började därefter användas som ledord för den nya generationens ledarskap. Manifestet

grundar sig i tolv olika principer som blev avgörande för det nya ledarskapstänkandet (The Agile Manifesto, 2001):

1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

sv. Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kundens behov genom tidig och kontinuerlig leverans av prisvärd mjukvara.

2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

sv. Välkomna behov av förändring, även i ett sent skede av utvecklingen. Lättrörliga processer utnyttjar förändring till kundens konkurrenskraftiga fördel.

3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

sv. Leverera fungerande mjukvara med täta intervall, från ett par veckor till ett par månader, med en strävan gentemot det kortare tidsintervallet.

4. Business people and developers must work together daily throughout the project.

sv. Affärsinriktade personer och utvecklare måste dagligen jobba tillsammans genom hela projektet

5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

sv. Bygga projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver och lita på att de får jobbet gjort.

6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

sv. Den mest effektiva och ändamålsenliga metoden för att förmedla information till och inom ett utvecklingsteam är kommunikation öga mot öga.

7. Working software is the primary measure of progress.

sv. Fungerande mjukvara är det primära måttet på framgång.

8. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

sv. Lättrörliga processer stöder hållbar utveckling. Sponsorerna, utvecklarna och användarna bör ha möjlighet att hålla uppe ett konstant tempo på obestämd tid.

9. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

sv. Kontinuerlig uppmärksamhet till teknisk perfektion och god design främjar lättrörlighet.

10. Simplicity — the art of maximizing the amount of work not done — is essential.

sv. Anspråkslöshet — Konsten att maximera mängden jobb gjort — är essentiell.

11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

sv. De bästa konstruktionerna, behoven och designerna uppstår från självorganiserande team

12. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

sv. Med jämna intervall reflekterar teamet på hur de skall bli effektivare och finjusterar sedan sitt beteende därefter.

(The Agile Manifesto, 2001)

Trots sitt ursprung i mjukvara har manifestet under de senaste åren blivit ledord för den nya generationens ledarskap. I takt med att agila coacher och ledarskapskonsulter världen över lärt sig att applicera principerna från The Agile Manifesto på sitt eget område har inte bara mjukvaruindustrin, utan också organisationer inom övriga sektorer kunnat börja dra nytta av verktyget. Det finns en naturlig anledning till att manifestet fick sin början i mjukvaruindustrin. Det är nämligen här innovationen sker snabbast och företagen måste vara extremt adaptiva för att kunna hänga med i utvecklingen och mäta sig med konkurrensen. (Uhl-Bien, Marion and McKelvey, 2007) I detta arbete kommer jag att applicera manifestets principer på musikbranschens tech- sektor, som i sin tur är den del av musikbranschen som förändras snabbast.

2.2 Varför behöver vi utveckla vårt ledarskap?

Vi lever i en värld i ständig förändring där kunskapen är vår viktigaste resurs för utveckling. Enligt Uhl-Bien et al. (2007) är den traditionella synen på ledarskap, som endast grundar sig i relationen mellan ledaren och den anställda, utdaterad. Denna typ av ledarskap härrör sig ända tillbaka till industrialismens dagar. Typiskt för den industriella ledarskapsfilosofin är att man försöker lösa de tekniska problemen inom organisationer. Fokus ligger alltså på hur man som ledare kan koordinera och optimera användandet av de fysiska resultaten som de anställda producerar. Detta skapar i sin tur problem för företag som idag inte anpassar sig till den nya epoken av ledarskap.

Enligt Gronn (1999) ligger en stor del av problemet i att ledarskapet har fastnat i det byråkratiska ramverket som man byggt upp under industrialismens dagar. Byråkratin karakteriseras ofta av att man vill rationalisera kontrollen inom organisationen och leder i sin tur till ett allt mer centraliserat ansvar och en mera hierarkisk ledarskapsstruktur. Den stora utmaningen som man behöver överkomma för att kunna förändra ledarskapet i grunden är att hitta ett likvärdigt stabilt och tillförlitligt ramverk som det karaktäristiskt för industrialismens ledarskap.

Lösningen till detta finns i teorin kring komplexitet ur vilken man kan erhålla svaret att ansvaret ska vara decentraliserat och interaktionerna mellan de anställda definierar ledarskapet. (Uhl-Bien, Marion and McKelvey, 2007)

2.3 Hållbart ledarskap

En förutsättning för långsiktigt fungerande engagerande ledarskap är att man även skapar ett hållbarhetsperspektiv. Brundtlandrapporten som utarbetades av FN:s Världskommission (1987) gav den ursprungliga definitionen på hållbar utveckling:

”Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”

(Brundtlandkommissionen, 1987)

Hållbarhet är ett stort begrepp som innefattar många viktiga ämnen, men för att begränsa detta arbete kommer jag endast att se på hållbarhet ur ett ledarperspektiv. Hållbar utveckling består av tre delar: ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Det är av yttersta vikt att dessa kan samverka med varandra för att ett fungerande hållbart ledarskap ska uppnås. (Nelson & Braunstein, 2019)

För att skapa hållbart ledarskap måste vi enligt Slankis (2006) bygga vårt ledarskap utgående från tio grundpelare:

1. **Change orientation** - En ledare med ett gott hållbarhetsperspektiv ska välkomna förändring.
2. **Broad systems thinking** - En ledare ska ha en god översikt av organisationen samt kunna koppla ihop rätt individer med rätt team.
3. **Social and environmental consciousness** - Ledaren ska vara medveten om organisationens avtryck på klimatet samt sociala faktorer som påverkar företagets riktning.
4. **Business savvy and credibility** - Ledaren ska kunna skapa ekonomiska möjligheter kopplade till hållbarhetstänket som gynnar organisationen på lång sikt.
5. **Adaptability** - Ledaren bör vara benägen till anpassning i stället för att akklimatisera sig ifrån förändring och utveckling.
6. **Patience** - Ledaren bör besitta ett gott tålamod för att i varje situation kunna behålla en professionell känsla av fridfullhet.
7. **Translational skills** - Ledaren ska vara en pragmatisk person som har lätt för att konkretisera medarbetarnas visioner.
8. **Persuasiveness** - Ledaren bör vara duktig på övertygande.
9. **Energy and passion** - Ledaren bör vara en energisk och driven individ.
10. **Mentoring and development** - Ledaren bör i alla situationer handla enligt det synsätt som gynnar medarbetarnas utveckling som individer i en professionell miljö

En ledare med ett gott hållbarhetsperspektiv ska välkomna förändring, ha en god översikt av organisationen samt kunna koppla ihop rätt människor med rätt team. Ledaren ska vara

medveten om organisationens avtryck på såväl klimatet som sociala faktorer samt kunna skapa ekonomiska möjligheter kopplade till hållbarhetstänket som gynnar organisationen. Ledaren bör också vara adaptiv samt besitta ett gott tålamod. Slankis (2006) förkunnar även att en individ som utövar hållbart ledarskap bör vara driven i sin roll och sträva till att göra visionerna inom organisationen konkreta. Hållbart ledarskap ska drivas av passion och alltid gynna medarbetarnas utveckling som individer i en professionell miljö

2.4 Engagerande ledarskap

Enligt Bäcklander (2019) definieras engagerande ledarskap som balansgången mellan entreprenöriellt och operativt ledarskap. Företagscoacher hjälper organisationer att implementera engagerande ledarskap genom att jobba på individnivå och skapa en förståelse för hur de anställdas handlingar uppfattas av deras kollegor. För att successivt skapa engagerande ledarskap inom en organisation bör man:

1. **Etablera gemensamma principer och värderingar** och skapa en företagskultur som är inspirerande och inklusiv. (Bäcklander, 2019)
2. **Utbilda teamledare** att konstruktivt leverera dåliga nyheter för att inte beskylla någon eller skapa en känsla av misslyckande bland teammedlemmarna. (Bäcklander, 2019)
3. **Förmedla tydlighet** i alla framföranden genom att ha en förståelse för att alla inte besitter samma bakgrundsinformation som dig själv och vice versa. För att förbättra detta krävs att man jobbar individuellt med tankesätt, förväntningar och fördomar. (Bäcklander, 2019)
4. **Skapa en dynamisk atmosfär inom teamet.** Här krävs det ofta att man tar in en utomstående person (agile coach) som med öppna ögon kan observera teamet i arbete och identifiera negativa aspekter av teamarbetet. (Bäcklander, 2019)
5. Jobba med den **inre kommunikationen**. Dialogen inom teamen bör gå enligt ledorden *“no one should dominate, everyone should contribute”* (sv. *“ingen skall dominera, alla bör bidra”*) (Bäcklander, 2019)

6. **Lyfta alla inre konflikter till ytan.** Då teammedlemmarna ser de inre konflikterna kommer de att vilja lösa dem själva, men det krävs att man först gör problemen synliga. Detta kan underlättas genom att visualisera arbetsprocessen samt ställa direkta frågor som: "Finns det någon information som jag nu inte besitter som skulle hjälpa mig att fatta ett beslut i frågan?". Om man inte är överens om något är det viktigt att hitta gemensamma nämnare och på så sätt öppna upp för en dialog som kan leda till lösningar. (Bäcklander, 2019)

2.4.1 Komplext ledarskap

Komplext ledarskap grundar sig på vetenskapen om komplexitet och definieras av "hypoteserna som passar in på dynamiken av social-, ledarskaps- och organisationsbeteenden i snabba kunskapsbaserade klimat" [egen översättning] (Henrickson & McKelvey, 2002). Komplext ledarskap är något som är för komplicerat för att kunna definiera det som endast en individuell persons handling (ledaren). Det är istället interaktionerna mellan människorna inom organisationen som är centralt för det komplexa ledarskapet och det är också härifrån man kan se resultatet som uppkommer tack vare tankesättet. (Uhl-Bien, Marion and McKelvey, 2007) CLT är den officiella förkortningen för teorin kring komplext ledarskap och står för Complexity Theory Leadership. Enligt CLT bör man som ledare inte skapa nya innovationer och resultat utan istället skapa en atmosfär som uppmuntrar till innovation och positiv förändring bland de anställda. (Morrison, 2011)

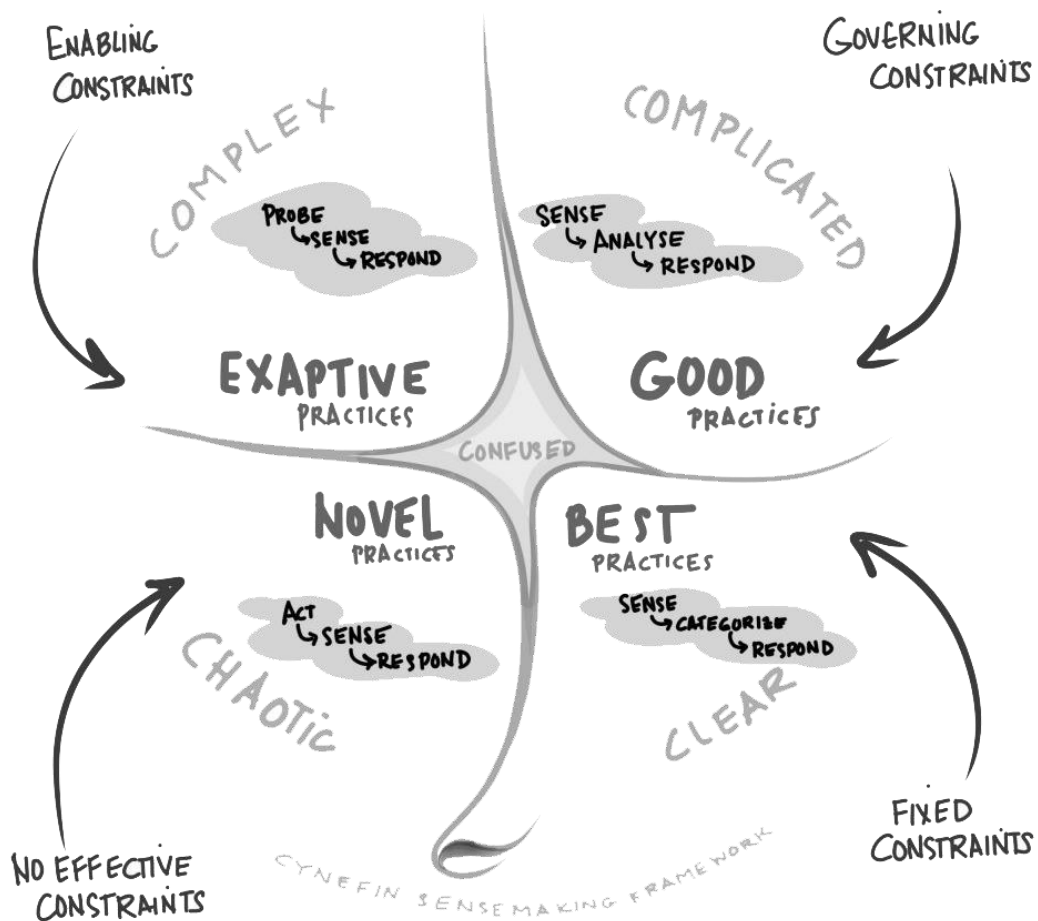
Genom ett komplext ledarskap framhävs de individuella arbetstagarna inom organisationen exklusivt. Istället för att applicera komplext ledarskap på de anställda utifrån deras individspecifika kompetenser så arbetar man från organisationens kärna (interaktionerna mellan personer) och utåt. Genom ett komplext ledarskap strävar organisationen mot att eliminera hierarki, undvika onödig byråkrati samt skapa en öppenhet och ett mer positivt tänkande gentemot nya oförutsägbara utmaningar. (Morrison, 2011)

När man analyserar traditionellt ledarskap så ser man oftast på ledarens relation till de andra inom organisationen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). I analysen av komplext ledarskap använder man sig däremot av något som heter CAS, Complex Adaptive System (sv. komplext anpassningsbart system). CAS har sin bakgrund i naturvetenskaperna och används frekvent för att skapa en förståelse för levande organismers samverkan och utveckling. Systemet har tre viktiga kännetecken då man analyserar det ur ett ledarskapsperspektiv. Systemet består av ett antal personer från olika bakgrunder som helt och hållet ansvarar för sina egna handlingar. Dessa är representanter som interagerar sinsemellan och på så sätt påverkas av varandra. Det tredje kännetecknet är att man genom att se på organisationen i sin helhet kan förstå varje beståndsdel bättre än om man skulle analysera en enskild individ. Detta fenomen kallas för Emergence (sv. uppkomst).

Sullivan (2011) drar paralleller från CAS till myrkolonier för att skapa en bättre förståelse för systemet. Varje enskild myra har sin speciella roll i kolonin och samverkar hela tiden med resten av myrorna. Det som uppkommer från deras beteende är i sin tur själva kolonin. Analyserar man kolonin ur det här överskridande perspektivet så kan detta samhälle liknas till vilken organism som helst. Den anpassar sig till förändring, har en egen livscykel och är tålig.

2.4.2 Probe - Sense - Respond

År 1999 utvecklade den walesiska ledarskapskonsulten David Snowden the Cynefin framework (THE CYNEFIN® FRAMEWORK - Cognitive Edge, n.d.), som är ett ramverk för beslutsfattande inom organisationer. Ramverket består av fyra olika kontexter som en organisation kan befinna sig i och berättar hur man genom olika strategier kan göra beslut som matchar det relevanta inom dessa stadier.



Figur 1 The Cynefin Framework, David J. Snowden (2020)

The Cynefin Framework är uppbyggd av en komplex, komplicerad, kaos och självklar del. Inom en organisation som befinner sig i den komplicerade delen vet alla inte exakt vad som kommer att bli resultatet av deras handlingar, men de har experter som kan analysera och förutse möjliga hypoteser. Experterna sätter upp begränsningar som resten av organisationen därefter följer. Den självklara delen definieras av det vi redan känner till och har gjort en lång tid. Vi kan använda oss av tidigare kunskap och erfarenhet för att få samma resultat som förra gången. Om vi däremot lutar oss blint på de begränsningar vi satt upp inom organisationen finns det en risk att systemet kollapsar och vi övergår till kaos. Inom detta stadium finns inga begränsningar vilket leder till en stor instabilitet. Snowden (1999) beskriver denna övergång som en klippa. Det är lätt att falla ner för klippan men väldigt svårt att klättra upp tillbaka. Därför är det vanligt att en organisation som befunnit sig i ett tillstånd av kaos därefter träder in i det komplexa stadiet. (Connor, 2018)

Probe - Sense - Respond, eller på svenska, utforska - förstå – besvara, är de tre ledord som sammanfattar Snowdens (1999) komplexa del av the Cynefin framework. Genom att testa olika tillvägagångssätt kan vi se vilka som fungerar bra och mindre bra. I den komplexa kontexten måste ledaren alltså kunna acceptera misstag för att driva organisationen i rätt riktning. Connor (2018) skriver att “A lot of time when human opinion and decision is involved we could be working in this area; simply because humans are complex beings.” Alltså i varje fall där mänskliga åsikter och val är inblandade bör vi alltid befinna oss inom den komplexa kontexten. Enkelt förklarar så är alla människor unika varelser som inte går att förstå med hjälp av tidigare erfarenhet och kunskap.

Som ledare inom en organisation i komplex kontext måste vi alltså skapa sammanhang och miljöer där våra medarbetare drivs till att komma fram med nya mönster för utveckling. Detta kan möjliggöras genom att öppna upp för gruppdiskussion, jobba med intern kommunikation, uppmuntra meningsskiljaktigheter och mångfald samt driva på kreativitet och innovation bland medarbetarna. Risker med detta är att man lätt kan falla tillbaka till kontroll och vanor. Osäkerheten och den experimentella faktorn kan lätt bli en stressfaktor på samma gång som det kan ta tid innan de verkliga resultaten visar sig. Då krävs ett stort tålamod och en stenhård tillit till systemet. (Snowden and Boone, 2007)

2.5 Generationssensitivt ledarskap

I arbetslivet idag räknar man med att det kan finnas uppemot fyra arbetsföra generationer på en och samma arbetsplats: boomers, generation x, millennials och generation z. Dessa har alla sina egna attityder som präglats av uppväxt, egna åsikter om vad gott ledarskap är samt individuella tankar om hur en organisationskultur ska vara uppbyggd och fungera. (Karlsson, 2019)

Utmaningen för ledaren blir alltså att hitta något som sammanför dessa generationer. Ahn och Ettner (2014) menar att det finns gemensamma värderingar som personer från alla

arbetsföra generationsgrupper värdesätter lika högt. De har gjort kvalitativa och kvantitativa undersökningar med personer från alla fyra generationer där de granskat vilka egenskaper som värdesätts hos en ledare. Egenskaperna som undersöktes var: integritet, bra omdöme, ledarskapsexempel, beslutsfattande, förtroende, rättvisa, ödmjukhet och beslutsamhet. Värderingarna extraherades ur det latinska eposet Aeneid skriven av den romerska poeten Virgil (ca. 20 f.Kr). Verket berättar legenden om gudasonen Aeneas, som av många anses vara det romerska folkets stamfader. Relevansen till ledarskapskontexten fås från att han var en av de första ledarna för en av världens genom tidernas största organisationer, det romerska riket. (Scovil Anderson, 2020)

Tidigare undersökningar som gjorts har däremot visat på en stor olikhet bland de värderingar som anses viktiga av människor från de olika generationerna. Ahns och Etners studier visar å andra sidan att det kan finnas grundläggande personliga egenskaper som värdesätts likvärdigt av samtliga generationer. Den överlägset viktigaste av dessa egenskaper visade sig vara integritet. Så gott som alla deltagare i undersökningen var entydiga om att en god ledare bör ha fasta principer gällande moraliska och etiska frågor. Det framkom också att en ledare som saknar integritet inte har möjlighet att erhålla god tillit och respekt från sina medarbetare. Ett gott omdöme och vikten av att vara ett exempel som ledare för de andra medarbetarna ansågs också viktigt bland deltagarna i undersökningen. (J. Ahn and W. Etner, 2014)

Aldisert (2013) erkänner att det finns olikheter mellan generationer, men visar i sina studier att man genom att implementera entreprenöriellt tänkande i ledarskapet kan näst intill suddat ut meningsskiljaktigheter som tidigare rått. Karaktärsdragen inom entreprenörskap är så tydliga i jämförelse till de generationsspecifika och därför blir istället attribut som erfarenhet och ålder viktigare. Entreprenörer måste ha ett särskilt tankesätt för att kunna lyckas och detta har inte förändrats särskilt mycket genom de fyra arbetsföra generationer.

För att skapa en fungerande arbetsplats med ett gott generationssensitivt ledarskap bör vi alltså gemensamt erkänna de grundläggande värderingarna som är viktiga för samtliga

generationer. Vi skall också skapa en företagskultur där såväl ledare som övriga medarbetare uppmuntras till innovation och entreprenörskap för att på detta sätt sudda ut de generationsspecifika olikheter som på ett negativt plan påverkar vårt samarbete. Trots detta bör vi aldrig övergeneralisera funktionalitetens implementering av dessa verktyg. Undantag finns i samtliga fall och därför är det viktigt att kunna vara adaptiv i sin roll som generationssensitiv ledare. (L.M. Aldisert, 2013)

3 RESULTATREDOVISNING & DISKUSSION

Min empiriska forskning består av tre semi-strukturerade intervjuer med personer som alla har en gedigen erfarenhet av ledarskap, men inom olika områden och med olika bakgrunder. Jag har byggt upp min empiri kring de tre ursprungliga frågeställningarna som ställdes:

Varför behövs engagerande ledarskap?

Vilka beteendemönster har störst påverkan på företagskulturen?

Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?

Tack vare mitt val av formatet; semi-strukturerade intervjuer, har jag haft möjlighet att styra intervjuerna i olika riktning enligt intervjuobjektens kunskap och bakgrund. Detta har varit fördelaktigt i min forskning då jag erhållit nya insikter om de teorier som jag tidigare lagt fram, men även helt ny kunskap som kan tillämpas för att besvara mina frågeställningar.

3.1 Varför behövs engagerande ledarskap?

Joakim Sahlberg, framgångsrik Senior Agile Coach, som jobbat med Spotifys ledarskap och företagskultur, menar att ”ja, det behövs, men det behövs också inte”. Han utvecklar sitt svar genom att förklara att om man jobbar i komplexa miljöer där arbetsuppgifterna inte är tydligt formulerade och enkla så behövs engagerande ledarskap. Om man däremot jobbar i en väldigt enkel miljö där det inte existerar speciellt mycket oförutsedda scenarion så kan ett traditionellt ledarskap vara precis lika funktionellt. Joakim drar här paralleller till arbetare som bytte ut kullenstenen utanför hans kontor, det vill säga praktiska arbeten som inte påverkas på samma sätt av ett engagerande ledarskapstänk.

3.1.1 Maslows behovspyramid och mänsklig motivation

Enligt Salhberg kan vi se på grunden till engagerande ledarskap utgående från Maslows behovspyramid. Pyramiden är uppbyggd av fem kategorier av behov, som indelas enligt sin prioritet. Från pyramidens bas till topp är kategorierna: fysiologiska behov, säkerhet, kärlek, självkänsla och självförverkligande. Enligt Maslow kan dessa behov samexistera, men de måste alla förverkligas från basen och uppåt. (Maslow, 1943)



Figur 2 Maslows behovspyramid, Aroseus, F. (2016)

Sahlberg menar att det är just självförverkligande som vi vill uppnå genom engagerande ledarskap. Vi vill alltså bli den bästa versionen av oss själva och skapa en arbetsmiljö som möjliggör detta även för våra medarbetare. Maslows behovspyramid är trots allt inte så svartvit som den kan ge sken av och vi bör därför se djupare på vad det är som motiverar människor. Vad är det som gör att vi vill utvecklas?

För att förstå den mänskliga motivationen ser vi på Self Determination Theory (SDT). Teorin presenterades för första gången 1985 av Edward Deci och Richard Ryan i boken "Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior". Enligt Self-Determination Theory är människorna motiverade till att utvecklas och växa enligt de tre attributen autonomy, competence & connection (Deci and Ryan, 1985). Dessa utvecklades senare av Daniel Pink (2009) till att bli de kända ledord som vi idag känner till inom forskningen av mänsklig motivation: Autonomy, Mastery & Purpose. Alltså autonomi att ha kontroll över sitt arbete utan en ledares involverande (micro-management), kompetensen att utföra arbetsuppgiften väl och möjligheten att utveckla den egna kunskapen, samt en känsla av samhörighet och syfte inom organisationen. Motivationen kan i sin tur delas in i Intrinsic och Extrinsic motivation. Intrinsic motivation definieras som den handling då vi gör något endast för vår egen utveckling eller av eget intresse, utan yttre belöningsfaktorer såsom bonusprogram eller deadlines. Extrinsic motivation är handlingen av att göra något på grund den yttre belöningen som erhålls. Genom att alltid handla enligt vår egna Intrinsic motivation kommer de grundläggande attributen Autonomy, Mastery & Purpose att uppfyllas och vi kommer att känna oss självförverkligade (Deci and Ryan, 1985). Kontentan blir alltså att det engagerande ledarskapet har gett resultat. Enligt Sahlberg behöver vi uppnå Intrinsic motivation för att kunna utföra kreativt arbete och komplexa problemlösningar.

3.1.2 Engagerande ledarskap inom majorbolag

Enligt en framstående ledare från en av skivbolagsbranschens största aktörer måste man vid varje tillfälle tänka på att slutprodukten alltid är artisten, alltså en människa. Intervjuobjektet har i detta fall valt att förbli anonym på grund av sekretesskäl, men för forskningens skull namnges personen som Skivbolagschefen. En kreativ persons produktivitet kan inte delas upp i kvartalsmål som är kutym inom börsnoterade företag i andra branscher, utvecklar Skivbolagschefen. Inom mindre organisationer hanteras ledarskapet också annorlunda med tanke på att rollerna blir mer flexibla och ansvarsområdena bredare i takt med att organisationen blir mindre. Detta leder till att det blir allt svårare men också viktigare för ledarna att undvika micro-management.

3.1.3 Komplexa miljöer som förebild inom företagskultur

Enligt Mikael Stenstrand finner vi det optimala värdet av engagerande ledarskap i komplexa miljöer. Stenstrand är en erfaren Agile Coach med gedigen erfarenhet av processinriktat ledarskapsarbete. Han menar att vi genom att tillämpa denna typ av ledarskap kan få våra medarbetare att uppnå sin högsta potential i takt med att organisationen också gör det. Detta skapar ett syfte och mening för personalen, som i sin tur känner sig självförverkligade i sin roll inom företaget. I komplexa miljöer vet vi inte vad lösningen kommer att vara och vilket resultatet kommer att bli. Stenstrand drar här paralleller till The Cynefin Framework och menar att vi måste ”lära oss fram till lösningen”.

I en företagskultur där engagerande ledarskap tillämpas kan tempot och förväntningarna som ställs på medarbetarna ofta vara höga. Människorna som jobbar där är stolta över sin arbetsplats och vill även förknippas med den. De ser det därför mera som en regel än undantag att man ska jobba hårt. Företaget har alltså lyckats med sin branding både utåt mot kundkretsarna, men också inom företaget. Ett bra exempel på detta är Spotify, som genom sitt arbete med företagskultur och ledarskap grundat ett varumärke som alla deras anställda vill förknippas med och som de till och med utanför arbetsplatsen vill erkänna att de är en del av. Detta skapar engagemang och leder till att medarbetarna, utan att tveka sätter in de extra arbetstimmar som behövs.

Enligt Stenstrand så krävs det ett gemensamt syfte för att engagera medarbetarna i företagets visioner och värderingar. I denna situation har musikbranschens tech industri en stor fördel. De flesta tech företag inom musikbranschen jobbar nämligen kring endast en produkt, vilket leder till att medarbetarna har lättare att identifiera sig själva och deras roll inom organisationen. För att ytterligare tydliggöra detta så gör vi en jämförelse mellan Spotify och industrikoncernen Wärtsilä. På Spotify jobbar man ständigt kring sin plattform och hur man ytterligare kan utveckla den och dess avgreningar med musik, podcasts, samarbeten och så vidare. Wärtsiläs (2021) verksamhet däremot är uppdelad i kraftverk, energilagring och maritima driv- och navigationssystem. Detta leder till att det blir allt svårare för Wärtsilä att skapa ett gemensamt syfte för sina anställda. Om de

däremot skilt från sin ordinarie verksamhet startar ett dotterbolag, som till exempel producerar smartklockor så skulle det bli betydligt lättare att identifiera det gemensamma syftet för arbetarna där.

3.2 Vilka beteendemönster har störst påverkan på företagskulturen?

Den välkända frasen ”Lead by example”, som innebär att ledarna i första hand måste anamma företagskulturen för att kunna överföra den till personalen, är nyckeln till en fungerande företagskultur. Stenstrand menar att man som ledare här också måste vara uppmärksam på sina anställdas beteendemönster. Om en medarbetare har uppfattat företagets värderingar och handlingssätt fel så kan denna kunskap snabbt sprida sig till resten av personalen och risken finns att den då snabbt förändrar företagskulturen i grunden om inte åtgärder tas. Ledaren bör ändå alltid undvika micro- management, eftersom detta motarbetar essensen av ett fungerande ledarskapstänk i komplexa miljöer. Här kommer vi tillbaka ledorden Autonomy, Mastery & Purpose. Om man som ledare inte ger sina anställda möjligheten till autonomi, utan hela tiden blandar sig i deras uppgifter inom teamen så förlorar de möjligheten och viljan till att jobba mot självförverkligande.

3.2.1 Bonusstrukturer inom komplexa miljöer

Traditionella årliga bonussystem som belönar enskilda personer fungerar inte på komplexa arbetsplatser, säger Sahlberg. Problematiken ligger i att när vi ger personliga bonusar till våra medarbetare så ökar deras Extrinsic motivation och det uppstår samtidigt en själviskhet bland de anställda. Vidare så bygger det traditionella bonussystemet ofta på en årlig målsättning, som i de flesta fall inte alls är relevant mera i slutet av året, utvecklar Stenstrand. Medarbetarnas personliga målsättningar bör anpassas och utvecklas kontinuerligt och regelbundet under hela året.

Komplexa miljöer bygger på teamarbete och tillit till varandra. Om vi belönar personer enskilt för det arbete som de utfört i grupp så har vi redan här tappat greppet om vårt ledarskap och vår ”Lead by example”- approach faller på målnöret. Stenstrand menar att

bonussystemet istället borde tillämpas på gruppnivå för att på samma gång stärka känslan av samhörighet inom teamen och skapa en känsla av ett gemensamt syfte.

3.3 Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?

För att besvara denna frågeställning måste vi först se på varför vi behöver en inkluderande företagskultur. Vi måste också dissekera begreppet för att kunna se på det från två olika synvinklar. För det första så kan en inkluderande företagskultur syfta på hur vi involverar våra medarbetare i organisationens värderingar och på vilket sätt vi ger dem autonomin att jobba decentraliserat, samtidigt som de kontinuerligt utvecklas i sina roller. Det andra synsättet handlar om hur vi skapar mångfald inom vår organisation genom komplext ledarskap.

Vi behöver en inkluderande företagskultur eftersom fler perspektiv leder till en bättre process, säger Sahlberg. Ju fler människor med olika bakgrunder som jobbar i samma team, desto intressantare blir arbetsmiljön, vilket också leder till att medarbetarna själva vill utvecklas. För att detta ska vara möjligt måste företagets värderingar vara tydliga för samtliga anställda. Tror företaget på diversitet så tror de anställda på diversitet och arbetsprocessen gynnas.

Sahlberg berättar att det är viktigt att man som ledare är ödmjuk i sin kunskap och att man som ledare ska ha en uppfattning om att andra vet mer än en själv. Här kommer vi åter igen tillbaka till "Lead by example". Genom att ledaren själv är ödmjuk i sin kunskap blir också medarbetarna det. Detta skapar en jämlik atmosfär i stil med att "jag vet inte mera än dig och du vet inte mindre än mig, men du vet andra saker". Tack vare detta tankesätt skapas ett mycket bredare perspektiv på kunskapen inom gruppen och medarbetarna jämställs i arbetet.

3.3.1 Branding som ett verktyg för inkluderande företagskultur

Spotify har genom sitt arbete med ledarskap och företagskultur skapat ett varumärke och en arbetsplats som deras anställda är stolta över och vill förknippas med. Eftersom deras branding är så välgjord och stark så skapar detta en snöbollseffekt som i sin tur stärker samhörigheten ytterligare bland de anställda. Om de anställda upplever en stark anknytning till företaget så kommer de också att prestera hårdare, berättar Sahlberg. Detta är viktigt eftersom komplexa arbetsmiljöer förutsätter ett stort engagemang från de anställda, fortsätter Stenstrand. Är företaget engagerande så ska medarbetarna också vara det.

Genom att redan i rekryteringsprocessen utbilda de sökande i företagskulturen sällas de kandidater som passar in i värderingarna ut från resten. En viktig del av detta i arbetet för en mer inkluderande företagskultur är enligt Skivbolagschefen anonyma rekryteringsprocesser. När det första ansökningsskedet är helt anonymt så skapas samma förutsättningar för samtliga sökande oavsett kön, etnicitet, bakgrund eller sexualitet. Detta bidrar också redan i sig till en mer inkluderande företagskultur, eftersom företaget i ett tidigt skede visar vilken bild de vill att personer ska ha av dem. Ur ett skivbolagsperspektiv är det viktigt att tänka på att företagets värderingar måste speglas av de anställda, men det är minst lika viktigt att artisterna också står i samma linje. Som ett skivbolag är du ständigt offentlig i dina handlingar och det är därför av yttersta vikt att kontinuerligt utbilda personal och artister i bolagets värderingar och handlingssätt.

3.3.2 Mångfald över nationsgränserna

För att kunna skapa en diversifierad företagskultur måste man även ta hänsyn till olika länders kulturer och värderingar. Utvecklingen sker i olika takt beroende på vilket land det är fråga om. Sverige har ofta fungerat som Nordens pionjär i frågor gällande mångfald och inkludering, medan Finland har kommit strax därefter och anammat deras metoder. Ser man däremot på Baltikum så finns det ännu en lång väg att gå. Ett bra aktuellt exempel på detta är Metoo- och Black Lives Matter- rörelserna, som fick stor uppmärksamhet i både Finland och Sverige, men som aldrig riktigt tog fart i Baltikum. Hur ska man då hitta

ett sätt för anställda inom en multinationell organisation att samarbeta över landsgränser när de kulturella värderingarna är i helt olika utvecklingskedan?

Sanningen är att förändringen måste ske gradvis. Enligt Stenstrand krävs det mycket tid och resurser för att ändra på grundläggande värderingar. För att effekten ska bli varaktig så måste processen vara grundlig och kontinuerlig fortbildning av de anställda bör vara en central del av arbetet. Eftersom de anställda befinner sig i olika länder så är det viktigt att ordna gemensamma evenemang där medarbetarna får träffas och diskutera de aktuella ämnena och lära sig av varandra, utvecklar Skivbolagschefen. I detta fall är det viktigt också att redan i anställningsskedet klargöra för de sökande vilka organisationens värderingar är och då välja de som antingen redan har ett inkluderande synsätt eller de som är öppna för förändring.

3.3.3 Konsten i att leda generationssensitivt

En stor del av de ledare som idag är i 50-års åldern har byggt sin kunskap på taylorismen, som skapades av Frederick Winslow Taylor. Taylorismen bygger sin teori på några grundprinciper: Ledarna har total kontroll över de anställda (ingen autonomi). De anställda evalueras kontinuerligt för att säkerställa att de är bäst lämpade för sina uppgifter och ges samtidigt de rätta verktygen och fortbildningarna för att maximera utförandet. Arbetsuppgifterna ska tydligt delas upp mellan ledare och arbetare utgående ifrån deras förutsättningar. Ackordlön föredras som löneform (extrinsic motivation) (Britannica, 2018) Taylorismen har kritiserats för dess negativa inverkan på människor. Bland annat för att öka psykisk ohälsa, nedgradera människor till systematiska maskiner utan autonomi, samt frånta den mänskliga aspekten av självförverkligande i arbetet. (Ralston, 2013)

En ledare som byggt sin kunskap på taylorismen jobbar genom att centralisera besluten från toppen till botten, utöka bonusstrukturer som verktyg för extrinsic motivation, samt skapa en företagsmiljö utan autonomi. När de yngre generationerna, som har lärt sig att det finns andra sätt att jobba på, kommer in i bilden så skapas därmed en konflikt. Enligt Stenstrand kan denna konflikt benämnas som: Predict & Control – Sense & Respond. För

att ytterligare klargöra ämnets relevans kan vi spegla ämnet i Douglas Mc Gregor's "Theory X and Theory Y", som introducerades år 1960. Teorin beskriver två olika modeller av mänsklig motivation i arbetslivet: Teori X framställer människan som en individ som inte vill ha ansvar och inte gillar att jobba, utan som man istället måste kontrollera och styra mot sina arbetsuppgifter inom organisationen. Enligt Teori Y söker människan ständigt intrinsic motivation för självförverkligande och är en kreativ individ som kräver autonomi för att kunna utvecklas. (Morse and Lorsch, 1970)

För att kunna skapa ett generationssensitivt ledarskap måste man alltså inom organisationen hitta det gemensamma målet som guidar medarbetarna i en riktning, menar Stenstrand. Målet, som ofta är kunden, samt varför vi vill uppnå det är det allra viktigaste och detta bör genomsyra hela processen. Vi bör alltid sätta kunden först och sen jobba därifrån och utåt för att skapa generationssensitivt ledarskap. Stenstrand menar också att värdet av kunskap alltid kommer att uppskattas av samtliga människor oavsett generationer. Enligt Skivbolagschen handlar det generationssensitiva ledarskapet till stor del om erfarenhet. Samtliga medarbetare värdesätter erfarenhet oavsett ålder. Han framhåller också att det finns ett otroligt värde i den grå kunskapen som det äldre gardet ofta besitter. Alltså den kunskapen som inte går att få på något annat sätt än genom tiotals år av branschfarenhet. Vi bör alltså hitta något gemensamt, men också respektera och lära oss av varandra.

3.4 Agile coaching på 2020-talet

Agile coaching har sedan dess introduktion genomgått stora förändringar i och med att de komplexa miljöerna också har utvecklats. Sahlberg har slutat använda sig av begreppet agilt helt och hållet, eftersom han anser att det hela handlar mera om ledarskap och mänskligt beteende. Stenstrand menar att begreppet agilt har tappat sin betydelse till följd av att en del agile coaches felaktigt har kallat sitt arbete agilt när de använt sig av ett och samma ramverk.

3.4.1 Är det Agila Manifestet fortfarande relevant?

Det Agila Manifestet är i skrivande stund 20 år gammalt. Stenstrand menar att ursprungstankarna som presenterades i manifestet fortfarande håller sin relevans ännu idag. Han menar att man inte borde lyda det ordagrant, men att manifestet berättar om ett mindset som man fortfarande i dagens värld vill uppnå. Sahlberg håller med här och menar att själva manifestet har urvattnats, men att tankarna bakom det fortfarande lever vidare.

3.4.2 Bygg din egen verktygsback

Det finns otaliga ramverk för agilt arbete som alla är specialiserade på olika aspekter av organisationens kultur och ledarskap. Både Stenstrand och Sahlberg slår fast att det inte finns något ramverk som passar för alla situationer. De förklarar också att man aldrig borde använda sig av endast ett ramverk för att lösa en situation. För att kunna använda sig av ramverk så måste man förstå syftet till varför de skapades från första början. Då man har gjort det behöver man inte använda sig av dem mera, för då förstår man sig på processen som ligger bakom de fundamentala problemen som ursprungligen skulle lösas. Sahlberg utvecklar med att förklara att syftet med ett ramverk som Scrum är ”att evolvera och utveckla organisationen tills du inte använder Scrum längre.” Det vill säga att om man använder sig av Scrum ännu efter två år så har man gjort något fel.

Stenstrand lägger fram ramverken som olika verktyg som du kan sätta i din verktygsback. Inget ramverk fungerar för allt, utan man måste istället skapa sig sin egen blandning av verktyg och anpassa den enligt problemen som man försöker lösa. En Agile Coach som endast jobbar med ett ramverk så borde inte kalla sig agil, eftersom själva essensen av det agila arbetet handlar om att anpassa sig och hitta olika infallsvinklar för att lösa problemen som uppstår.

3.5 Kärnan i ett fungerande ledarskap

Enligt Stenstrand är förtroende den allra viktigaste faktorn i ett fungerande ledarskap. Om en ledare har ömsesidigt förtroende till sina medarbetare så är utgångspunkten alltid god.

Den största utmaningen som den moderna ledaren står inför idag är att hen måste vara bekväm med att ha det ultimata ansvaret över utförandet av arbetet som någon annan gör, utvecklar Sahlberg. Detta innebär att man som ledare inte får berätta för sina anställda hur de ska göra, men man måste stå bakom dem och gå i god för det arbete som de har utfört, utan att ha en aning om hur de har gjort det. Det handlar alltså om att skapa förutsättningarna för att de anställda ska kunna ta rätt beslut.

4 SLUTSATS



1. TYDLIGA VÄRDERINGAR
2. ÖDMJUKHET
3. MÅNGFALD
4. SKAPA FÖRTROENDE
5. ULTIMAT ANSVAR



1. ~~MICRO-MANAGEMENT~~
2. MILJÖ FÖR UTVECKLING
3. FÖRTROENDE TILL ANSTÄLLDA
4. SYFTE GENOM KULTUR



Figur 3 Modell av Maslows behovspyramid, Rosendahl, E. (2021)

För att medarbetare i komplexa arbetsmiljöer ska kunna trivas och må bra så behöver vi engagerande ledarskap. Vi behöver de rätta verktygen och hjälpmedlen för att kunna skapa en miljö för våra anställda där de kan utvecklas mot självförverkligande. Det inre värdet av arbetets utförande bör vara i fokus och yttre belöningsfaktorer såsom årsbonusar bör undvikas. För att få en naturlig infallsvinkel på ledarskapsarbetet föll det sig naturligt att fokusera på det agila arbetet och dess forskning. De agila ramverken bör trots allt aldrig användas ensamma, utan alltid som en blandning av flera. Det agila manifestet inrättades för 20 år sedan men de grundläggande värderingarna håller ännu sin relevans i dagens agila arbete, trots att tankarna ordagrant urvattnats. För att leda generationssensitivt måste vi etablera de gemensamma värderingarna som väger lika tungt för samtliga generationer. Dessa är integritet, värdet av kunskap och förtroende. För att ytterligare göra organisationens varför tydligare är det viktigt att fastställa att slutmålet alltid är kunden och att arbetet bör utgå därifrån. Forskningen har bevisat att ju mera olika perspektiv som kommer fram desto bättre blir den kreativa processen. Det är därför viktigt att skapa en inkluderande företagskultur. För att göra detta bör ledarna kontinuerligt utbilda sina anställda i organisationens värderingar och se till att dessa också följs, alltså Lead by example. Redan i anställningsprocessen bör dessa värderingar tydligt komma fram och de ansökande bör bli intervjuade angående dem. Slutligen bör en ledare aldrig använda sig av micro-management, utan i alla situationer lita på att de anställda utför sitt jobb på ett sätt som de själva anser vara det rätta, *“no one should dominate, everyone should contribute”* (Bäcklander, 2019).

KÄLLFÖRTECKNING

Agile Manifesto, 2001. Tillgänglig: <https://agilemanifesto.org/principles.html> Hämtad: 24.02.2021

J. Ahn, M. and W. Ettner, L., 2014. Are leadership values different across generations?. *Journal of Management Development*, 33(10), pp.977-990.

Aldisert, L.M. 2013, A leadership profile of entrepreneurs across the generations: An exploratory study, Teachers College, Columbia University.

Avolio, B., Walumbwa, F. and Weber, T., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp.421-449.

Bab.la Onlinelexikon, 2020 <https://sv.bab.la/lexikon/engelsk-svensk/agile> Hämtad: 24.02.2021

Bell, J. and Waters, S., 2016. Introduktion till forskningsmetodik.

Bäcklander, G., 2019. Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), pp.42-60.

Cognitive Edge. THE CYNEFIN® FRAMEWORK, n.d - Tillgänglig: <https://www.cognitive-edge.com/the-cynefin-framework/>
Hämtad: 22.02.20201.

Connor, T., 2018. *Know your Domain — The Cynefin Framework*. Medium.
Tillgänglig: <https://medium.com/10x-curiosity/know-your-domain-the-cynefin-framework-dc28648558f1>
Hämtad: 22.03.2021

Deci, E. and Ryan, R., 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.

- Encyclopedia Britannica.** 2018. *Aeneid / epic by Virgil.* Tillgänglig: <https://www.britannica.com/topic/Aeneid> Hämtad: 26.03.2021.
- Encyclopedia Britannica.** 2018. *Taylorism / scientific management system.* Tillgänglig: <https://www.britannica.com/science/Taylorism> Hämtad: 29.04.2021.
- Gronn, 1999** — P. Gronn, A realist view of leadership, *Paper presented at the educational leaders for the new millenium-leaders with soul. ELO- AusAsia On-line Conference (1999).*
- Karlsson, J.,** 2019. "One size does not fit all" : Attraktiv arbetsplats genom generationssensitivt ledarskap.
- Morrison, K.,** 2011. Leadership for self-organisation: complexity theory and communicative action. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 1(2), p.145.
- Ne.se.** 2021. *Brundtlandrapporten - Uppslagsverk - NE.se.* [online] Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/brundtlandrapporten> Hämtad: 26.03.2021.
- Ne.se.** 2021. *hållbar utveckling - Uppslagsverk - NE.se.* [online] Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hållbar-utveckling> Hämtad: 26.03.2021.
- Maslow, A.,** 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.
- Morse, J. and Lorsch, J.,** 1970. *Beyond Theory Y.* Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y> Hämtad: 29.04.2021.
- Nelson, D., Braunstein, G.,** 2019. Hållbart ledarskap - En kvalitativ studie om hur chefer översätter social hållbarhet till praktik
- Pink, D.,** 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.*

- Plowman, D., Solansky, S., Beck, T., Baker, L., Kulkarni, M. and Travis, D., 2007.**
The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp.341-356.
- Psykologiguiden.se, 2021.** Tillgänglig: <https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=komplexitet> Hämtad: 17.03.2021.
- Ralston, S., 2013.** Doing versus Thinking: John Dewey's Critique of Scientific Management. *SSRN Electronic Journal*,.
- Scovil Anderson, W., 2020.** *Aeneas / Myth & Family*. [online] Encyclopedia Britannica. Tillgänglig: <https://www.britannica.com/topic/Aeneas> Hämtad: 26.03.2021.
- Snowden, D. and Boone, M., 2007.** *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> Hämtad: 22.02.2021.
- Stray, Viktoria & Tkalich, Anastasiia & Moe, Nils., 2020.** The Agile Coach Role: Coaching for Agile Performance Impact.
- Sullivan, T., 2011.** *Embracing Complexity*. Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2011/09/embracing-complexity> Hämtad: 22.03.2021.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B., 2007.** Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp.298-318.
- Virgil (1983),** *The Aeneid* (Trans by R. Fitzgerald), Random House, New York, NY (originalverket publicerat runt 20 f.Kr).
- World Commission on Environment and Development, 1988.** *Vår gemensamma framtid: [rapport från] Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap av Gro Harlem Brundtland*. Stockholm: Prisma.

Wartsila.com. 2021. Wärtsilä - Enabling sustainable societies with smart technology.

Tillgänglig: <https://www.wartsila.com> Hämtad:

26.04.2021.

BILAGOR

1. Varför behövs engagerande ledarskap? Eller behövs det?
2. Vilka beteendemönster har störst påverkan på organisationsatmosfären?
3. Vad ser du för skillnader mellan musikbranschen och andra branscher?
4. Spotify har genom sitt arbete med ledarskap och företagskultur skapat en arbetsplats och ett varumärke som de anställda är stolta över och som de vill förknippas med. Hur har du jobbat med det här och hur viktigt anser du att det är för ett majorbolag?
5. Det blir idag allt vanligare bland företag inom den kreativa branschen att man anställer personer utifrån deras sociala egenskaper istället för att utgå från erfarenhet och utbildning. Vad har du för tankar kring detta?
6. Vad tror du att detta har för inverkan på mångfalden inom företag? Forskningen har nämligen visat på att ju mera olika perspektiv som kommer fram (mer mångfald) desto bättre blir den kreativa processen.
7. Hur kan man skapa en inkluderande företagskultur genom komplext ledarskap?
8. Hur har du jobbat generationssensitivt i ditt ledarskapsarbete?
9. Vad anser du är kärnan i ett fungerande ledarskap?
10. Vilken roll spelar the Agile Manifesto i ditt arbete idag?
11. Vad har du för åsikt om olika ramverk inom agile coaching? Vilka är ännu relevanta och varför?