

Uppgift 1

Ledarrekrytering på SPL Mekaniska AB

Kalle Anderfors

Tjänsten som Kalle Anderfors, Birgitta Sturén och Roger Jonsson har sökt till är administrativ chef över en produktionsavdelning. Att ha erfarenhet av just produktion kan därför vara meriterande. Idag arbetar Kalle som produktionschef. Han har arbetat som produktionschef i åtta år och verkar trivas bra. Kalle förstår gruppaktiviteternas tre dimensioner och betonar vikten av att samarbeta. Med Kalles förståelse för de tre dimensionerna blir de underordnade medvetna om vad som behöver göras, hur det ska göras och varför det ska göras (Forslund, 2013, s. 221). Kalle är utåtriktad och har ett rykte av att vara en ”god lagkamrat”. En ”god lagkamrat” tolkar jag som att Kalle har en demokratisk ledarstil. Med Kalles demokratiska ledarstil inkluderas de underordnade i beslutsfattandet (Forslund, 2013, s. 276). Att de inkluderas i att fatta besluten gör att konflikter lätt kan uppstå bland de underordnade. Kalle finner konflikter som obehagligt och försöker därför hitta acceptabla kompromisslösningar när konflikter uppstår. Detta i kombination med den demokratiska ledarstilen gör att mycket tid går åt till att fatta beslut.

Kalle vill nu avancera i karriären och få tjänsten som administrativ chef. Han har dock uttryckt att han inte är beredd att äventyra relationer med sina underordnade, vilket är till både för- och nackdel. Tänket med samarbete och teamarbete är gott, så länge det innebär att de underordnade faktiskt gör sitt jobb. Även om det skulle gynna organisationen att till exempel avskeda en anställd tänker alltså Kalle inte äventyra relationen med sina underordnade. Det nuvarande arbetsresultatet är han nöjd med, att kunna se när man gör ett bra jobb är viktigt för att kunna fortsätta i rätt riktning. Risken med att vara nöjd är att man inte strävar efter ett ännu bättre resultat. Kalle uppfattas vara mer relationsorienterad än uppgiftsorienterad. Alla i ”teamet” ska få en del av belöningarna vid utdelning av bonusar, oavsett prestation. För Kalle verkar relationerna vara viktigare än resultatet.

Om Sara skulle välja Kalle skulle säkert de flesta som känner honom tycka att han är värd tjänsten. De som inte känner honom kan dock uppfatta att Kalle blir anställd genom hans goda relationer med cheferna i organisationen. Därför skulle det kunna uppfattas som att Kalle ”glider på en räkmacka” till den nya tjänsten. Kalle fokuserar så pass mycket på de mänskliga resurserna att det kan påverka organisationen på ett negativt sätt. De mänskliga resurserna är utbytbara och komplicerade (Forslund, 2013). Kalle uppfattas inte vara en person som är villig att satsa om det riskerar att påverka relationer negativt. Han kör på ett säkert kort som fungerat i åtta år och hoppas att det fungerar i framtiden. Men kommer det att fungera?

Birgitta Sturén

Enligt beskrivningen har Birgitta arbetat som chef för en teknisk avdelning i tre år. Hon hade ingen erfarenhet av vad chefsyrket innebar och fick därför utforska chefskapets för- och nackdelar på egen hand. Birgitta uttrycker att hon ogillar de sociala aspekterna av chefskapet, föredrar hellre individuella arbetsuppgifter än grupprojekt och försummar handledning av hennes underordnade. Efter tre år av chefskap, som jag tolkar att hon inte trivts av, söker hon nu en ny chefsposition. Även om min uppfattning är att hon inte trivs måste jag (och Sara) utgå från att hon trivs i en chefsposition i och med hennes ansökan. Det kan dock vara att chefskapet inte passar henne och att hon därför, redan efter tre år, söker ny tjänst i hopp om att få mer individuellt arbete. Organisationen skulle i så fall få ett ledarskap likt ett ”låt-gå-ledarskap” (Forslund, 2013, s. 276) där Birgitta som chef inte bryr sig om vad hennes

anställda gör eftersom hon helst inte vill ha personalansvar. Men chefskapet försvinner inte i tjänsten som administrativ chef, därför utgår jag från att Birgitta uppskattar sin chefsposition.

Om Sara skulle välja Birgitta till administrativ chef skulle organisationen få en chef som är hängiven till de uppgifter som ska lösas. Birgitta beskrivs som en typisk teknolog som njuter av ensamhet och att lösa de mest avancerade uppgifterna. Att vara hängiven till de uppgifter som ska lösas är både positivt och negativt. Det är positivt som i att Birgitta inte kommer ge upp förrän resultatet visar perfektion, vilket det oftast gör. Organisationen kan nyttja Birgittas förmåga att se uppgifter "utanför lådan" och hennes problemlösning. Birgittas hängivenhet kan också vara negativ. För att uppgifterna ska kunna lösas till perfektion behöver andra ansvarsområden läggas åt sidan. De ansvarsområden som blir bortprioriterade i detta fall är, som nämnt tidigare, hennes underordnade.

Idag beskriver Birgitta att hennes nuvarande chef är en stor anledning till att hon trivs och är nöjd. Birgittas chef låter henne nämligen leda arbetsgruppen som hon vill. Med tjänsten som administrativ chef skulle det innebära en ny chef för Birgitta. Hur kommer hennes ledarskap fungera med en ny chef?

Roger Jonsson

Roger har enligt beskrivningen arbetat som marknadschef i organisationen i fem år. Roger avancerar hellre i karriären än att göra något som han trivs med. Ifall han skulle bli erbjuden att avancera i en annan organisation skulle han förmodligen inte stanna på SPL även om han trivdes. Eftersom Roger hellre avancerar än trivs kan det bli kostsamt för organisationen att ersätta honom.

Organisationen anses av Roger vara en "politisk djungel" där jag tolkar att han spelar ett spel om att ha mest makt. Hans rykte är viktigt för honom, han vill gärna utstråla auktoritet och använder chefspositionen som en klassisk hierarkipyramid där han själv är överst. Roger utför arbetet korrekt och anser sig kunna arbetets uppgifter bäst själv. Om de underordnade gör något utöver rutinarbetet behövs Rogers godkännande. Beskrivningen av Roger ger därför intryck av att vara en solklar auktoritär ledarstil (Forsslund, 2013, s. 276). För organisationen kan det innebära att Rogers anställda inte känner sig delaktiga i till exempel beslut eller får förtroende från Roger att utföra ärenden själva.

Att Roger har ett antal affärer med kvinnliga kollegor vid sidan av hans äktenskap bör inte påverka beslutet om anställning. Det som händer utanför arbetsplatsen är inget som en rekryteringsansvarig bör ta hänsyn till. Däremot om det skapar problem på arbetsplatsen bör det ses över. Rogers kvinnliga kollegor kan, med tjänsten som administrativ chef, i framtiden bli Rogers anställda. Det anses olämpligt om detta påverkar utförandet av arbetsuppgifterna, organisationens kultur eller drabbar organisationen på annat sätt. Utöver det bör Sara som sagt inte ha "affärerna" i åtanke vid eventuell anställning av Roger.

Kalle är nöjd med det nuvarande arbetsresultatet. Birgitta är nöjd med hur hon får leda idag. Men Roger... Han är inte nöjd. Roger är en sådan person som inte heller behöver vara nöjd/trivas på arbetsplatsen. På samma sätt som Sara måste ta hänsyn till att Roger kanske inte behöver trivas med yrket som framtida administrativ chef, måste även Roger ta hänsyn till att hans underordnade faktiskt vill trivas och behöver trivas. Roger misskrediterar alla som kritiserar eller ifrågasätter honom. Definitionen av att *misskreditera* är att väcka misstro mot/ge dåligt rykte (Synonymer, u.å.). Det innebär alltså att om till exempel en anställd till

Roger frågar ifall Roger tog ett bra beslut, dvs. ifrågasätter honom, kan Roger ge dåligt rykte om den anställda. Det kan göra att den anställda inte trivs på arbetsplatsen.

Oavsett om det är en anställd eller chef som kommer med feedback, ska Roger kunna ta till sig det som sägs utan att misskreditera. Det går att koppla till feedback-trappan (Forslund, 2013, s. 252) där Roger kanske bara står och trampar på de första stegen som är ”förkasta/döda” och ”försvara”. I en organisation som alltid strävar efter förändring till det bättre behöver också Roger vara beredd att förbättra sitt arbete, därför bör Roger jobba på att klättra sig upp för feedback-trappan.

Sammanställning

Om organisationen vill anställa någon långvarig, rekommenderar jag att inte anställa Roger. Roger kommer ta första bästa erbjudande till att avancera i karriären, oavsett om han trivs eller inte. Trots det anser jag att Roger har de bästa chefsegenskaperna av de tre kandidaterna. Han är målinriktad och är inte rädd för att satsa. Han behöver dock kunna alla delar av chefskapet där han behöver arbeta med att lita på, handleda och utveckla sin personal. Birgitta saknar också förmågan att leda personal men på ett annat sätt. Hon tar sig hellre avancerade uppgifter än att prioritera sin personal. Kalle är lite av Birgittas motsats, väldigt extrovert och beskrivs som en god ledare. Jag uppfattar att Kalle är bra på det han gör. Att han skulle bli anställd till en annan chefsposition skulle därför kunna innebära en stor förlust för organisationen på hans existerande avdelning. Dessutom tror jag att Kalle trivs mer i en operativ chefsposition än en administrativ och jag uppfattar att han presterar bättre som chef om han trivs.

För att kunna anställa rätt person behöver Sara fundera på vad som gynnar organisationen på kort och lång sikt (Forslund, 2013, s. 173). Alternativet för Sara är att inleda en rekryteringsprocess för externa sökande. I en sådan rekryteringsprocess ska målet vara att hitta en person som är handlingskraftig, som Roger. Samtidigt som personen ska vara samarbetsvillig och öppen för diskussion med såväl kollegor som personal, som Kalle. Personen ska även sträva efter det bästa resultatet och vara noggrann, som Birgitta. En kombination av de tre kandidaterna skulle generera en god administrativ chef till SPL Mekaniska AB. Jag rekommenderar därför Sara att inleda en extern rekryteringsprocess. För att anställa rätt person behöver Sara även ta hänsyn till hur organisationens kultur ser ut i dagsläget (Forslund, 2013, s. 173) och se till att den nyanställda passar in i kulturen. En fördel för organisationen med en extern sökande är att den anställda kommer in med ett nytt tänk och ny kompetens. En nackdel är att det kan uppstå missnöje bland de interna kandidaterna.

Uppgift 2

Vart är vi på väg?

Det första som händer på morgonen är att jag tar upp min telefon och stänger av alarmet. När alarmet stängs av möts jag av notiser. Dessa notiser kan vara mejl, facebook, instagram, sms eller missade samtal. Det kan vara arbetsrelaterade ärenden, studierelaterade ärenden eller påminnelser om t.ex. läkartid. Telefonen följer med under hela dagen och hela kvällen och påminner om alla pågående projekt. Att koppla bort arbete är inte längre möjligt (Dery, et al., 2014). Teknologins utveckling ger oss inte bara möjligheten att alltid vara uppkopplade men också att alltid finnas tillgängliga (Öhman, 2016).

Idag finns det mängder med trender om organisation och ledarskap. En artikel ur VD-Tidningen (2017) nämner 10 globala trender inom arbetslivet. En av de 10 trenderna är att ”Företag letar idag för fullt efter sätt att hålla både organisationen och medarbetarna lätttrörliga och alerta” (Thorsell, 2017). Lätttrörliga och alerta tolkar jag som att organisationerna strävar efter att bli mer flexibla. Det gör att organisationerna lättare kan anpassas efter förändringar i omvärlden. Trenden att bli mer flexibel överensstämmer med en artikel från Shortcut (2017) som lyfter de egenskaper som ger jobb idag. Rapporten visar att trots olika företag i olika branscher söker de liknande egenskaper hos medarbetarna. Egenskaperna som söks är motiverad, engagerad, ansvarsfull, kommunikativ och flexibel (Svenberg, 2017).

En annan global trend är att ”Personal placeras i både utvecklade och växande ekonomier i en allt större omfattning. Det här ställer nya krav på ledarskapet i form av inkludering, tillgänglighet och att arbeta effektivt över kulturgränser” (Thorsell, 2017). Att ständigt finnas tillgänglig är något som den globalt arbetande HR-chefen Maria Ergül upplevt nackdelarna av (Björk, 2018). I tidskriften Kollega skriver Björk (2018) om Maria Ergül som sagt upp sig på grund av utmattning. Hon ansträngde sig hårt för att hennes anställda skulle få information och må bra. Arbetstiderna förlängdes till tidiga morgnar och sena kvällar. Hennes slit för att finnas tillgänglig för sina anställda ledde till upp mot 10 timmar övertidsarbete varje vecka. Kollegorna arbetade i samma höga tempo och reagerade därför inte på Marias övertidsarbete (Björk, 2018). Statistiska Central Byrån gjorde en undersökning av privatanställda tjänstemäns övertid år 2017 (Björk & Täpp, 2018), på uppdrag av Unionen. En faktor till övertidsarbete är att arbetet numera går att ta med sig överallt (Dery, et al., 2014). Vid frukosten kan man svara på mejl och på tåget hem kan man förbereda morgondagens presentation. Bland dessa privatanställda tjänstemän är det 17,6% som arbetat övertid där övertiden är drygt sex timmar extra arbete varje vecka (Björk & Täpp, 2018). En utmaning för både anställda och organisationer är att hitta en balans när det gäller tillgänglighet i arbetsliv och privatliv (Kolb, et al., 2012).

I en artikel av Kristine Dery, Darl Kolb och Judith MacCormick (2014) undersöks användandet av mobiltelefon i arbetsrelaterat syfte. En grupp människor får möjligheten att arbeta hemifrån om de finns tillgängliga via mobiltelefon. Vissa väljer redan från början att tacka nej av rädslan för risken att gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut. De flesta av de som tackade ja upplevde att arbetsdagarna blev längre och att de förväntades arbeta längre dagar. Några av de ansåg att det blev flexibelt och att de fick en möjlighet till att skapa en bättre balans mellan arbetet och familjen. Det var individens uppgift att själv skapa balansen men att det var en underliggande självklarhet att det skulle användas för att gynna företaget. Efter fem år ökade förväntningarna av att de anställda skulle vara tillgängliga, både

hemma och på arbetet. Från att känna stress över att inte ha en gräns mellan arbetsliv och privatliv och vilja stänga av mobiltelefonen, blev det istället efter fem år en stress av att faktiskt stänga av den. Om de stängde av mobiltelefonen kände de sig mer stressade än lugna eftersom de förväntades vara tillgängliga hela tiden. Tidigare strävade man efter att sätta på och stänga av arbetsliv som en lampknapp. Efter fem år handlade det mer om att kombinera arbetsliv och privatliv i ett jämnt flöde där inget stängs av. Slutsatsen med artikeln är att mobiltelefonen både kan ses som ett friare sätt att arbeta samtidigt som det tyglar en mer än någonsin (Dery, et al., 2014).

Några som vill ha och uppskattar den tydliga lampknappen är medborgarna i Frankrike. Frankrike har nämligen infört en lag i början av 2017 som säger att franska företag måste se till att personalen kopplar bort allt jobb när de är lediga. Anställda i Frankrike har alltså ingen skyldighet att svara på arbetsrelaterade mejl när de valt att stämpla ut från arbetsplatsen (Rovira, 2017). Fransmännen verkade överlag inte protestera mot idén när den infördes. Det kan vara till stor del för att man i Frankrike inte får betalt för att arbeta övertid på samma sätt som i Sverige. Att arbeta övertid i Frankrike resulterade istället endast i ökad risk för stress och utmattningsdepression (Rovira, 2017).

I frågan om Sverige bör införa en liknande tillgänglighetslag som Frankrike menar Unionens samhällspolitiska chef, Henrik Ehrenberg, att en större del av Sveriges anställda uppskattar flexibiliteten med att planera sin arbetsdag (Rovira, 2017). Han anser att arbetsgivaren har i uppgift att få en fungerande kultur inom organisationen. En kultur inom en organisation är gemensamma beteenden och värderingar och kan delas upp i tre nivåer (Forslund, 2013). Artefakter står för de synliga uttrycken. De uttalade värderingarna symboliserar organisationens mål och principer. Till sist finns grundläggande underliggande antaganden som är det undermedvetna som görs utan att kunna förklara varför (Forslund, 2013). Att finnas tillgänglig via mobiltelefonen på fritiden kan ha blivit ett grundläggande underliggande antagande där normen är att anställda ska finnas tillgängliga. Henrik Ehrenberg menar alltså att det är dessa antaganden som organisationen förväntas förändra (Rovira, 2017).

I artikeln om användandet av mobiltelefon i arbetsrelaterat syfte (Dery, et al., 2014) förväntas individen ta ansvar för balansen mellan arbetsliv och privatliv. Om individen tar ansvar och inte klarar av det kan konsekvenserna bli att fler drabbas av utmattningsdepression som HR-chefen, men det kan också innebära mer flexibilitet för individen som Henrik Ehrenberg antyder. Enligt Henrik Ehrenberg (Rovira, 2017) förväntas organisationen ta ansvar för balansen mellan arbetsliv och privatliv. Risken med det är att tillgängligheten kan gynna organisationen och därför är man inte villiga att förändra det. Vad kommer att hända med tillgängligheten inom organisationer i framtiden? Kommer fler att drabbas av utmattningsdepression som HR-chefen? Eller kommer Sverige att införa en tillgänglighetslag som Frankrike?

Det sista som händer på kvällen är att jag tar upp min telefon och möts av notiser. Det kan vara arbetsrelaterade notiser, studierelaterade notiser eller påminnelser om t.ex. morgondagens föreläsning. När jag har läst alla notiser lägger jag telefonen på laddning bredvid sängen för att kunna vakna dagen efter med en ”fulltankad” telefon och göra om samma procedur igen.

Litteraturförteckning

Öhman, A.-K., 2016. Så påverkas vi av datatekniken. *KTH Magazine*, 4 Maj.

Björk, L., 2018. Prestationen var mitt jag. *Kollega*, Oktober.

Björk, L. & Täpp, A., 2018. Landet övertid. *Kollega*, Oktober.

Dery, K., Kolb, D. & McCormick, J., 2014. *Working with connective flow: how smartphone use is evolving in practice*. [Online] Available at:

<http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/1558477564?accountid=12245> [Använd 30 Oktober 2018].

Forslund, M., 2013. *Organisering och ledning*. 2:a upplagan red. Stockholm: Liber AB.

Kolb, D. G., Caza, A. & Collins, P. D., 2012. *States of Connectivity: New Questions and New Directions*. [Online] Available at: <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/963340825?accountid=12245> [Använd 30 Oktober 2018].

Rovira, J., 2017. Fransk lag mot jobbmejl inget för facket. *Kollega*, 4 Januari.

Rovira, J., 2017. Fransmän har rätt att strunta i jobbmejl. *Kollega*, 3 Januari.

Svenberg, J., 2017. Här är egenskaperna som ger dig jobbet. *Shortcut*, 29 November.

Synonymer, u.å.. *Synonymer*. [Online] Available at: <https://www.synonymer.se/sv-syn/misskreditera> [Använd 28 Oktober 2018].

Thorsell, K., 2017. Tio trender som formar morgondagens arbetsplatser. *VD Tidningen*, 27 Mars.