

MARGARETA IVARSSON

FRAMTIDSUTVECKLARE

- ANALYS AV EN LEDARE -

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik
Industriell Organisation och Ekonomi
Organisation och Ledarskap
Examinator: Ingemar Victor

Per-Ola Larsson
Tobias Lindsjö

690503
800503

FÖRORD

Denna undersökning är en del av examinationen i kursen organisation och ledarskap på magisterprogrammet "Industriell organisation och ekonomi" vid Högskolan i Halmstad.

Kursens syfte är att ge deltagarna "kunskaper om och förståelse för ledarskapets utformning, funktion och betydelse i olika typer av organisationer och situationer samt om sambandet mellan samhälle, organisation och individuellt ledarskap, vilket innefattar omgivningens syn och förväntningar på ledarskapet".

Undersökningen är en kvalitativ undersökning där endast ett intervjuobjekt ställs emot kurslitteraturen.

Ett stort tack riktas till projektledare Margareta Ivarsson som under en lunch i slutet av februari 2004 besvarade de nödvändiga frågorna för undersökningen.

SAMMANFATTNING

Olika författare med olika meningar om ledarskap delar in ledare på olika sätt. I denna undersökning har fyra böcker, rörande ledarskap, legat till grund för den teoretiska delen och en intervju med projektledaren Margareta Ivarsson har legat till grund för den empiriska delen. Olika modeller och synpunkter, hämtade från de olika författarna, har jämförts med intervjuobjektets mening.

Intervjuobjektet har därefter, efter bästa förmåga, sorterats in i författarnas olika fack beroende på hur väl hennes åsikter stämmer överens med författarnas modeller och synpunkter.

Margareta Ivarsson är enligt Ahltorps ledarskapsroller en nytänkare men har även en hel del av resultatjägaren i sig. Margareta Ivarsson tillhör, enligt Bolman & Deal, det symboliska perspektivet vilket bland annat innebär att hon inspirerar, är engagerad, energisk och strävar efter att prestera bättre och bättre.

Margareta Ivarsson är en ledare som inte är rädd för att ”sätta ner foten” men är dock på intet sätt mindre mån om sina medarbetar för det, Margareta lägger stor vikt vid medarbetarnas välgång. Margareta Ivarssons ledarskap ligger lång fram i tiden och är föredöme för morgondagens ledare.

FÖRORD

SAMMANFATTNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
PROBLEMBAKGRUND.....	5
PROBLEMFÖRMULERING	5
SYFTE	5
AVGRÄNSNINGAR	5
TEORETISK REFERENS RAM.....	6
AHLTORPS FYRA LEDARSKAPSROLLER.....	6
RESULTATJÄGAREN	6
ORGANISATÖREN.....	7
NYTÄNKAREN	7
SAMORDNAREN	7
BOLMAN & DEALS FYRA PERSPEKTIV	8
STRUKTURELLT PERSPEKTIV	8
HR PERSPEKTIV	8
POLITISKT PERSPEKTIV	8
SYMBOLISKT PERSPEKTIV	8
LÖWSTEDT OCH STYMNES LEDARE OCH CHEFER.....	9
MAGRETTAS VÄRDESKAPANDE	9
EMPIRI	10
KORT BESKRIVNING AV MARGARETA IVARSSON	10
INTERVJU MED MARGARETA IVARSSON	11
ANALYS	13
DISKUSSION	15

REFERENSER

INLEDNING

Framförliggande vetenskapliga rapport är en mycket kort reflektion kring det ledarskap som Margareta Ivarsson begagnar sig av. Fyra böcker inom ämnet ledarskap och organisation har valts ut för att ge relevant substans till den teoretiska referensramen. Denna referensram har präglat det fortsatta arbetet. Först genom en intervju med den nu erfarna projektledaren Margareta Ivarsson, vilket skapar empiri kapitlet, och där efter ett analyskapitlet där empiri ställs mot teori. Slutligen diskuteras analysen genom egna synpunkter refererande till huruvida det är möjligt att klassa Margareta Ivarsson i någon eller flera av de fack som de olika författarna beskriver i den teoretiska referensramen.

PROBLEMBAKGRUND

När människor läser vid akademiska institut blir kunskaperna ofta ytliga och teoretiska, även i ämnet ledarskap. Detta är ett överdrivet och cyniskt synsätt, men saknar inte helt substans. För att klargöra hur väl teori stämmer med verklighet, här i fallet ledarskap, har denna undersökning och rapport uppkommit.

PROBLEMFÖRMULERING

Hur väl stämmer en projektledares ledarstil med de ledarstilar som är upptagna i den vetenskapliga litteraturen?

SYFTE

Rapporten syftar till att se vilka paralleller som kan dras mellan teori och verkliga livet när det gäller ledarskap i form av projektledning.

AVGRÄNSNINGAR

Inom ämnet ledarskap och organisation finns det nästan obegränsat med litteratur, notiser och vetenskapliga artiklar. Denna undersökning använder sig enbart av fyra böcker för att förklara den teoretiska biten och enbart en person för att beskriva det empiriska kapitlet. Upplägget i rapporten saknar vissa delar som egentligen ska vara med i en fullständig vetenskaplig rapport.

TEORETISK REFERENSRAM

AHLTORPS FYRA LEDARSKAPSROLLER

I boken "Rollmedvetet ledarskap" har Birgitta Ahlthorp utformat fyra stycken olika ledarbeteenden, RONS-modellen. För att uppnå ett konstruktivt och framgångsrikt ledarskap menar Ahlthorp att en ledare måste kunna kontrollera alla dessa beteenden. Givetvis är det inte möjligt att fullt ut kontrollera alla faktorer i alla beteende då exempelvis resultatjägaren och samordnaren respektive nytänkaren och organisatören kan ses som varandras extremer. Det är fullt naturligt att en person lutar mer mot en eller ett par av dessa beteenden och följaktligen har brister i de övriga.

Nedanstående figur illustrerar Ahlthorps olika ledarbeteenden.

RESULTATJÄGAREN Fokus på: <ul style="list-style-type: none">• Resultat• Effektivitet• Utmaningar• Handling	NYTÄNKAREN Fokus på: <ul style="list-style-type: none">• Idéer• Visioner• Förändring• Framtiden
ORGANISATÖREN Fokus på: <ul style="list-style-type: none">• Struktur• Planering• Kvalitet• Traditioner	SAMORDNAREN Fokus på: <ul style="list-style-type: none">• Relationer• Social samverkan• Teamtänkande• Trivsel

Figur: RONS-modellen (Ahlthorp)

Resultatjägaren

Tiden räcker inte till. Resultatjägaren är alltid på språng, ständigt i färd med att uträtta saker och ting. Resultatjägaren kommer som första person till arbetet och är den sista personen att lämna den. Mobiltelefonen är alltid påslagen för att alltid vara nåbar och han eller hon strävar efter att alltid vara tillgänglig. Resultatjägaren är en renodlad tävlingsmänniska, är målstyrd och tävlingsinriktad, och kämpar för att hela tiden förbättra sina prestationer. Jakten på snabba resultat gör att medlen för att nå dessa är av underordnad betydelse.

Organisatören

Organisatören värld präglas av strikta rutiner och ordnade vanor. Ordning och reda är a och o och inget slarv får förekomma. Alla möten och konferenser är väl planerade och dokumenteras noggrant. Viktiga papper och dokument har sin plats och är strukturerade och väl skrivna. Organisatören har sinne för detaljer och det estetiska i tillvaron. Han eller hon inreder gärna själv sitt kontor med krukväxter och matchande gardiner. Organisatören håller sitt ord och är konsekvent och tydlig i sitt sätt att kommunicera. Han eller hon ger klara och tydliga direktiv på ett konsekvent och principfast sätt.

Nytänkaren

Ingen dag är den andre lik för nytänkaren. Han eller hon är spontan och impulsiv till sin läggning och har ständigt nya idéer och projekt på gång. Förändringar är viktig och allt som är nytt är spännande och intressant. Nytänkaren är sällan på sitt kontor, ingen vet var han, när till slut dyker upp har denne inte tid att sätta sig ner med sina medarbetare. Han eller hon är optimistisk och något av en visionär med förmågan att sälja in sina idéer och få med sig människor.

Samordnaren

Medarbetarnas trivsel och välgång ligger samordnaren varmt om hjärtat. Mycket tid och resurser läggs på att få medarbetarna att komma överrens och det är viktigt att alla får komma till tals. Samordnaren finns alltid där för sina medarbetare. Han eller hon är lyhörd och alltid öppen för dialog och samråd. Samordnaren tycker inte om konflikter och trivs inte med att fatta beslut som innebär att medarbetare kommer i kläm.

BOLMAN & DEALS FYRA PERSPEKTIV

I boken ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap” beskriver författarna Bolman och Deal fyra olika perspektiv på organisation och ledarskap. Författarna menar att man genom ”perspektivseende” kan få en djup förståelse av en organisations och en ledares verklighet.

Strukturellt perspektiv

Ledarens och chefens grundläggande uppgift är att klargöra mål och att hantera relationen mellan struktur och omgivning. Arbetsplatsen genomsyras av struktur och klara besked för att inte personalen ska bli osäker och förvirrad. Medarbetarna måste veta vad de har för roll i företaget och vad de ska bidra med, för att organisationen ska bli effektiv. Ledaren fokuserar på fakta och logik, inte på människans egenskaper som personlighet och känslor. Han eller hon strävar efter att utforma en struktur som är tydlig för alla och som passar för uppgiften. Problem som är personrelaterade är följden av strukturella brister.

HR perspektiv

Ledaren och chefen anser att det är personalen som är organisationens fundament. Det är i människorna man ser de verkliga resurserna i företaget och det är viktigt att ge dessa stöd och ansvar. Därför är det viktigt att som ledare lyssna på medarbetarna, tillgodose deras behov och göra dem delaktiga i verksamheten. Han eller hon försöker skapa en trivsamt arbetsplats, där personalen har den självständighet och de resurser som krävs för att göra ett bra jobb. Först då får man en engagerad och lojal personalstyrka. ”Ledaren arbetar för både organisationen och människorna i den och försöker uppfylla bådasyften”.

Politiskt perspektiv

Ledaren och chefen ser organisationen och omvärlden som ett stort diskussionsbord, en arena, där otillräckliga resurser ska fördelas till olika intressegrupper. Ett naturligt inslag är de konflikter som oundvikligen uppstår då alla vill ha, men alla inte kan få. ”Ledarens uppgift är att identifiera och bekräfta de olika aktörerna, utveckla band till deras ledarskapsstruktur och hantera konflikterna så konstruktivt som möjligt”. Mycket av ledarens tid uppgår till att få de olika aktörerna inom en organisation att utveckla en gemenskap för att inte kämpa mot varandra, utan istället mot fienderna utanför organisationen.

Symboliskt perspektiv

Ledaren och chefen ser det som sin uppgift att inspirera andra. Han eller hon har stor kunskap om organisationens historia och traditioner och försöker genom detta skapa en kultur med sammanhållning och mening.

Ledaren är väldigt engagerad och energisk och strävar alltid efter att prestera bättre och bättre. Han eller hon håller i många trådar och tillämpar uttrycket ”management by walking around”. Organisationen de arbetar inom har de inte valt på måfå. Ambitionen och den motivation ledaren har, byggs på en känsla av att det han eller hon gör är rätt, nästan som ett ”kall”.

LÖWSTEDT OCH STYMNES LEDARE OCH CHEFER

Författarna tar i sin bok ”Scener ur ett företag” bland annat upp olika uppgifter för ledare och chefer. En ledare eller chef kan ha till uppgift att vara regissör, organisatör eller organisationsdesigner. Författarna menar även att en person i ledande befattning omöjligt kan göra allt. Ledarens måste kunna lita på att den underställda personalen kan ta ansvar för sina uppgifter och utvecklas med dem. Däremot är det ledarens roll att skapa sådana förutsättningar att det är möjligt för personalen att utföra sitt arbete och med tiden utvecklas på sitt personliga sätt.

Författarna sätter också ledarskapet i ett perspektiv där de menar att ledarna förr i tiden var mer inriktade på att ge order och på ett mer slutgiltigt sätt gav order. Jämförelser kan göras med det amerikanska ledarskapet. Idag har däremot ledarskapet en mjukare framtoning, allt fler personer vill vara delaktiga i beslut och en längre dialog förs innan det slutgiltiga beslutet tas. I framtiden spår författarna att en kombination av dessa båda ledarstilar kommer att vara den förhärskande – starka ledare som kan ta beslut men ändå tar hänsyn till personalen och uppmanar till personlig utveckling.

MAGRETTAS VÄRDESKAPANDE

Författaren skriver sin bok ”What management is” bland annat om värdeskapande. Paralleller kan ofta dras till Porters värdekedja, det vill säga att ”värdet definieras av kunderna som köper företagets varor och tjänster”. Magretta utvidgar dock begreppet i ordet – värde – till att behandla konsten att leda människor – det är viktigt att veta vilka värden som är viktiga och varför de är viktiga. Boken ställer företag i relation till teaterpjäser eller kriminaldramer där skådespelarnas motiv och intriger kan motsvaras av företagets ledning, kunder, leverantörer och finansiärer.

EMPIRI

KORT BESKRIVNING AV MARGARETA IVARSSON

Margareta Ivarsson är en positiv och målfokuserad kvinna, men trots detta uppskattar hon lugn och stillhet. Margareta har många strängar på sin lyra, hon är konsult, författare, pedagog och inspiratör. Margareta är en flitigt anlitad föreläsare inom ämnen såsom personlig utveckling, ledarskap och organisationsutveckling.

För tillfället är Margareta projektledare för hälsoprojektet Lust H vid Region Halland, ett projekt som vänder sig till dem som arbetar med hälsa i företag, offentlig verksamhet, organisationer och projekt. Samtidigt är hon handledare för studerande till diplomerad projektledare vid TBV, mentor inom Landstinget Hallands mentorsprogram samt engagerad inom ledar- och organisationsutveckling på Volvo Lastvagnar. Hon håller även föreläsningar vid Högskolan i Halmstad, vid Närsjukvården Kungsbacka och är knuten till en ekumenisk kvinnoorganisation vid namn Vita Bandet.

Margaretas erfarenhet som projektledare är stor. Sedan 1996 har hon varit ansvarig för inte mindre än 10 projekt, både inhemska och med anknytning till EU. En återkommande tema inom dessa projekt är arbetslöshet, kvinnofrågor och nykterhet.

Margareta har ett eget recept på lyckade projekt:

Recept för lyckade projekt

1 mogen projektledare
2 nypor framgångsfaktorer
1 knippe projektdeltagare
Rör ner ett par samverkanspartners,
under medverkan av några eldsjälar.
Sjud under omrörning tills målet är nått

Smaka av!

INTERVJU MED MARGARETA IVARSSON

Margaretas bana som projektledare och chef tog sin början 1995 då hon blev tillfrågad om ett chefsjobb. Innan denna omvälvande händelse hade hon inte haft några ambitioner på att bli chef, men när hon nu i efterhand tittar tillbaka på denna tiden ser hon att ledarskapet är något som, tillsammans med tillfällen, vuxit fram över tiden.

Margareta sätter andra värden än de rent ekonomiska i sitt arbete. Hon har grundläggande värderingar som hon tror på och det är detta som styr vilka uppdrag hon tar och vilka hon väljer bort. Hon vill veta att det hon gör är samhällsnyttigt och folkhälsofrågor ligger henne varmt om hjärtat.

I rollen som projektledare anser hon att den viktigaste uppgiften är att hantera helheten. Det finns många olika nivåer i en organisation och i ett projekt; politik, ekonomi, personal, finansiärer och processer. Det är viktigt att skapa sig en bild av vart allting ska, och sedan styra ditåt.

Den viktigaste egenskapen Margareta har för att lyckas som ledare är att kunna hantera komplexa system. Hon har en förmåga att se helheten i de projekt hon leder, men har även förmågan att kunna gå in på detaljnivå och justera. Margareta är även väldigt målfokuserad i det hon gör. Hon har en tydlig målbild och en övergripande vision och implementerar detta i personalen, så att alla jobbar mot samma mål. Hon kan påverka andra i sin omgivning och sälja in nya idéer. Hon vågar tänka långsiktigt, även om resultaten inte syns efter flera år och snabba och förhastade resultat har inte fått fotfäste i hennes projekt.

Människor i Margaretas närhet säger att hon är engagerad och drivande ledare, pratar mycket och har ett positivt kroppsspråk.

Erfarenheten har lärt henne att lyssna mer på vad folk har att säga, och att ha mer tålamod. Hon har också fått en bättre förståelse i hur människor fungerar och hur olika referensbilder folk har om samma saker. Detta ger en bättre utgångspunkt vid konflikter och meningsskiljaktigheter.

Margareta har jobbat mycket med sin personliga utveckling under åren och har medvetet konfronterat sina mindre bra sidor.

Margareta är impulsiv och har ständigt nya idéer och projekt på gång. Hon är ständigt på språng och ingen arbetsdag är den andra lik.

Margaretas andra sida är strukturerad och har en sund inställning till arbetet. Nya idéer diskuteras med medarbetare och påbörjar hon något avslutar hon det också. Hon är noga med att inte låta arbetet styra hennes liv och när arbetsdagen är slut är den slut. Hon kommer och går oftast i tid och mobiltelefonen använder hon så lite hon kan. Hon ser det som ett sätt att överleva, att inte gå in i väggen.

Margareta försöker att jobba så nära sina medarbetare som möjligt, även om tiden ibland sätter käppar i hjulet. Hon är noga med att peppa personalen genom en klapp på axeln och genom att ha en positiv syn på arbetet. Hon är mån om att alla trivs men det är ändå viktigast att projektet fortskrider som planerat. Detta ser hon dock som något som hänger ihop och hon vet att hon skulle kunna anstränga sig mer för att öka trivseln bland medarbetarna.

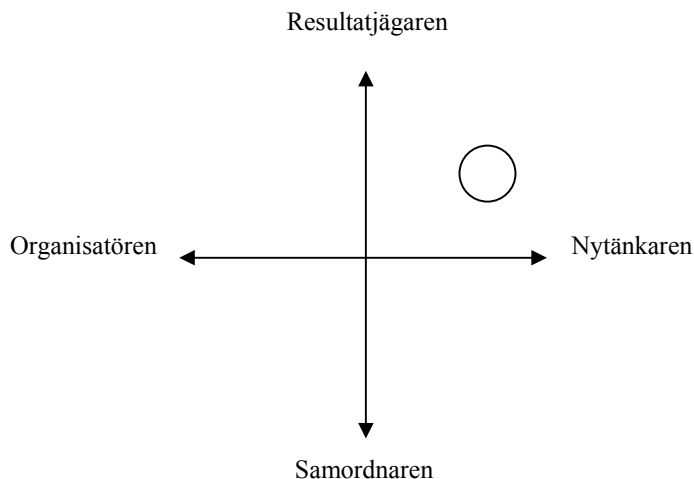
Ordning och reda är kanske inte hennes bästa kompis, men hon vet ofta var saker och ting finns om hon skulle behöva det. Hon tycker att dokumentation är viktigt men det får inte störa processerna. Hon vill att kontoret där hon arbetar ska vara tilltalande och funktionellt. Därför försöker hon sätta viss personliga prägel på inredningen, men utan att gå till överdrift.

Att vara alla till lags har hon med några år på nacken förstått, är en ekvation som inte går ihop. Man trampar alltid folk på tårna i hennes yrke och är man alltid snäll ”blir man uppäten”. Margareta är inte rädd för att sätta ner foten och hon har en lägsta-nivå för allt var slarv och misstag heter. Hon är inte konflikträdd och menar att konflikter inte går att undvika, det handlar om att hantera folks olikheter.

Hon tycker det är viktigt att höra allas åsikter i olika frågor. På möten är det naturligt att vissa inte alltid kommer till sin rätt och då sätter hon sig ofta ner med denne och lyssnar på vad han eller hon har att säga. Möten är ett viktigt moment i projektet, men med begränsad tid försöker hon sålla bort de möten som hon på förhand vet inte kommer utmynna i något av värde. De möten hon själv planerar skraddarsyr hon efter vad mötet har för syfte att generera. Är det ett planerings- eller ekonomimöte är det välplanerat och strukturerat, men ett brainstormingmöte är per definition rörigt och kreativtvänligt.

ANALYS

När intervjun med Margareta Ivarsson ställs i relation med Ahltorps RONS-modell uppträder nedanstående resultat.



Margareta Ivarsson är en utpräglad nytänkare men har även många drag av resultatjägaren. Det som stödjer detta kan sammanfattas med följande jämförande meningar.

Margareta Ivarsson håller fullt och fast med om påståendet att ingen dag är den andre lik. Andra kriterier som Margareta Ivarsson har och som väl stämmer med nytänkaren är hennes förmåga att sälja in nya idéer och påverka sin omgivning. Vidare är Margareta Ivarsson en person som ständigt är på språng och människor i hennes omgivning uppfattar henne som positiv och engagerad. Den övergripande visionen och målbilden är tydlig för Margareta Ivarsson och hon är noga med att föra denna vidare till sina medarbetare så att alla strävar åt samma håll.

Det som placerar Margareta Ivarsson i klassen resultatägare är framförallt att hon är en renodlad tävlingsmänniska som arbetar målstyrt. Det viktigaste är att projektet fortskrider som planerat även om hon är mån om att alla medarbetare trivs. Margareta anser att projektets fortskridande och medarbetarnas trivsel är sammanlänkande men är medveten om att hon skulle kunna anstränga sig mer för att öka trivseln.

När intervjun med Margareta Ivarsson ställs i relation med Bolman & Deals fyra perspektiv visar det sig att ett perspektiv är det förhärskande – det symboliska perspektivet.

Margareta Ivarsson är en flitigt anlita föreläsare och förekommer ofta i radioprogram och tidningsartiklar. Detta för att ge sin syn på saker och ting och för att inspirera andra. Med sin långa erfarenhet som projektledare har hon med tiden samlat på sig mycket kunskap inom området. Margareta Ivarsson är en engagerad och energisk person med många bollar i luften. Det projekt som Margareta Ivarsson åtar sig åtar hon sig inte på grund av ekonomiska skäl utan på grund av hennes grundläggande värderingar. Det är viktigt att projekten har anknytning till samhällsnyttiga frågor, såsom folkhälsa och arbetslöshet. Allt detta stämmer väl överrens med ledare som befinner sig i det symboliska perspektivet.

I enighet med Löwstedt och Stymnes åsikter om ledare kan det konstateras att Margareta Ivarsson tillhör de ledarna som sätter regissörsrollen i första rummet. Hon har en förmåga att se helheten i projekten. Dessutom har hon en klar målbild och kan koppla denna till medarbetarna och på så sätt strukturera upp verksamheten.

Löwstedt och Stymne spår den framtida ledaren som en person som kan ta beslut men samtidigt ta hänsyn till personalen. Margareta Ivarsson är inte rädd att "sätta ner foten" och har inte svårt för att ta konflikter. Trots detta är hon ändå väldigt mån om sina medarbetares välgång och utvecklar hela tiden sin förmåga att lyssna på och ta intryck av andra personer. Detta visar att Margareta Ivarssons ledarskap ligger långt fram i tiden och är ett föredöme för morgondagens ledare.

Margareta tar i sin bok upp betydelsen av värde och applicerar detta till konsten att leda människor. Det som Margareta Ivarsson lägger i ordet värde, när det gäller ledning, är hennes förmåga att implementera vision och mål hos medarbetarna vilket får gruppen att dra åt samma håll. Hon skapar också en positiv arbetsmiljö och utnyttjar gärna sitt kroppsspråk för att förtydliga det sagda ordet.

DISKUSSION

Margareta Ivarsson kallar sig själv för framtidsutvecklare. Ett mångfacetterat ord på en mångfacetterad kvinna, och det är ett bra ord att använda för att beskriva Margareta som person. Hon har många strängar på sin lyra, vilka alla stämmer upp i en melodi om välgång för samhället och för människorna i det.

Margareta vill förändra samhället vi lever i och hon har många idéer och visioner om hur detta ska gå till. En renodlad nytänkare med andra ord. Hon är även hungrig på nya utmaningar vilket har lett in henne i större och större projekt, även utanför landgränserna.

Margareta drar sig inte för att ge direktiv och ta beslut, men är samtidigt mån om hur personalen mår och vad de har att säga. Framtidens ledare personifierad alltså! Men det gäller för Margareta att inte sätta sig tillbaka och bli ”fat and happy”, utan att kontinuerligt utvecklas som ledare och person.

Det vi märkt under rapportens gång är hur väl Margareta lutar åt ett beteende i RONS-modellen (Ahltorp), och just ett perspektiv i Bolman & Deals bok ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap”.

I Bolman & Deals bok pekas på hur viktigt det är att kunna växla mellan de olika perspektiven för att få en mer djupgående förståelse för ledarens eller chefens verklighet. Att kunna byta infallsvinkel och synsätt då man ställs inför en ny situation där det krävs beslut och åtgärder. Margareta har under sina år som ledare förstått att olika människor kan olika referensbilder över en och samma situation, vilket kan leda till menings-skiljaktigheter. Hon är alltså medveten om skillnaderna och har lärt sig att ”gå in” i en person för att se vad han eller hon tänker.

Bolman & Deals perspektiv går däremot djupare än så. De behandlar ledarens personlighet och djupt rotade beteendemönster, något som det krävs lång träning för att helt och hållet förstå och än längre för att kunna växla emellan.

RONS-modellen är uppbyggd av fyra beteendemönster som i stort sett är varandras extremer. Därför blir det naturligt att en ledare lutar åt ett håll och därmed brister på andra punkter. Då Margareta bäst kunde identifieras som en Nytänkare och i viss mån Resultatjägare, kommer Samordnare och Organisatör i kläm. Följaktligen kan påpekas att om Margareta vill bli mer dynamisk i sitt ledarskap, bör hon även fundera på vad hon kan förbättra inom dessa beteendemönster.

REFERENSER

Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber

Bolman, L.G./Deal, T.E. (2001). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Löwstedt, J. & Stymne, B. (2002). *Scener ur ett företag*. Lund: Studentlitteratur

Magretta, J. (2003). *What management is – how it works and way it's everyone's bussines*. London: Profile books Ltd

http://www.psychology.lu.se/fu/2003_sa_ba.htm (2004-02-24)

<http://www.margaretaivarsson.se> (2004-02-20)