

# Det spelar roll vad arbetsledare gör\*

Simon Elvnäs<sup>1</sup> Nathalie Robert Edgar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Industri doktorand, KTH, Skolan för Teknik och Hälsa, Alfred Nobels Allé 10, 141 52 Huddinge. E-post: simon.elvnas@sth.kth.se. <sup>2</sup>Forskningsassistent, KTH, Skolan för Teknik och Hälsa, Alfred Nobels Allé 10, 141 52 Huddinge. E-post: nathalie.robert.edgar@beteendemetoder.se.

Trots mycket ledarskapsforskning saknas kunskap om ledarskapsbeteenden i praktiken och dess påverkan på medarbetares prestation. Med tillämpad beteendeanalys i arbetsledning vill vi ta reda på vad arbetsledare gör i interaktionen med sina medarbetare. Syftet med vår forskning är att bidra till detaljerad kunskap om arbetsledande beteenden och dess påverkan och effekt. I denna artikel beskriver vi kortfattat fyra genomförda och pågående studier inom projektet. Vad arbetsledare upplever att de gör skiljer sig från vad de faktiskt gör varför vi använder oss av observation som metod. I första hand rör det sig om videoobservationer på arbetsledare och chefer i arbetsledande situationer på svenska arbetsplatser inom vitt skilda branscher som kodas i ett webverktyg utvecklat utifrån Judith Komakis OSTI (Operant Supervisory Taxonomy and Index).

Despite a lot of leadership research, there is a lack of knowledge of leadership behavior in practice and its influence on subordinates' performance. With applied behavioral analysis in management we want to find out what managers do in interaction with their subordinates. The purpose of our research is to contribute to detailed knowledge on management behavior and its influence and effect. In this article we briefly describe four implemented and ongoing studies within the project. What the managers experience that they do is different from what they actually do which is why we use observation as a method. Primarily, it has to do with video observations of managers and supervisors in management situations in the Swedish workplace within widely different areas of business that are coded in a Web tool developed from Judith Komaki's OSTI (Operant Supervisory Taxonomy and Index).

## Bakgrund

Vid Ergonomiavdelningen, Skolan för Teknik & Hälsa på KTH bedrivs forskning för ledningssystem, implementeringsteknik och hållbart ledarskap. Ett av projekten är ett pågående avhandlingsarbete i Tillämpad Beteendeanalys i Arbetsledning. Mer specifikt är det

kommunikationen som observeras, samtal där arbetsledaren har till syfte att påverka medarbetarnas kommande arbetsutförande och prestation. Begreppet tillämpad beteendeanalys (ABA, Applied Behavior Analysis) är nyckeln

\*Ett pågående avhandlingsarbete med att kartlägga arbetsledande beteenden, dess funktioner och påverkan på medarbetares kommande arbetsprestation och utförande.

till att förstå beteenden (Austin, 2006) och vetenskapen om beteenden har nu kommit att kallas Beteendeanalys (Baum, 1994). Beteendeanalys är den teoretiska förståelsen av människors beteenden och hur praktiskt förändringsarbete låter sig härledas ur teorin (Ramnerö & Törneke, 2006). Avhandlingsarbetet är tillämpningen av den grundforskning som gjorts av Judith Komaki som sedan 1970-talet studerat arbetsledare och deras beteenden i utförandet av sina uppdrag i flera länder. Komaki (1998) menar att arbetsledares beteenden ska observeras och förstås i den miljö där de uppstår för att synliggöra vilka konsekvenser de får i interaktionen med medarbetarna.

Avhandlingsarbetet utförs av en forskningsgrupp om 12 personer varav tre är handledare och övriga har olika roller inom projektet. Stora mängder data i form av videofilm på arbetsledare som arbetsleder finns insamlat och en webbplats har skapats för att digitalisera och uppdatera Komakis ursprungliga metodik som utfördes för hand. Arbetet grundar sig på videoobservationer, observationer av arbetsledarens utförande, kommunikation med medarbetarna i samtal om arbetet och utförandet av de dagliga arbetsuppgifterna. Det vardagliga ledarskapet utövas, med en avsikt att påverka, där både arbetsledaren och medarbetarna ömsesidigt påverkar varandra. Frågan är hur det går till och vad av allt de gör som har en påverkan och varför? Vi tror att det finns observerbara mönster av orsak-verkansamband i hur människor kommunicerar med varandra som blir synliggjort genom att kategorisera vad

människor gör i beteendekategorier. Det är ett sätt att göra det begripligt och analyserbart, mätbart och förståeligt och kan ge oss en möjlighet att medvetandegöra och påverka beteenden.

## Grundforskning och tillämpad forskning

Komaki (1998) har i sin grundforskning genom upprepade studier definierat och delat in arbetsledarens utförande i sju olika beteendekategorier som sorterats utifrån vilken effekt de har på medarbetarnas arbetsutförande och prestation. Enligt beteendevetenskapen är beteenden lagbundna och kan mätas på olika sätt beroende på vad som önskas undersökas. Vanligt är att se typ/sort av beteende, förekomst, frekvens, duration, samband, kvalitet och variation (Johnston & Pennypacker, 1980). Komaki, Zlotnick & Jensen (1986) har kategoriserat arbetsledande beteenden i kategorierna: ge återkoppling, samla in information om någons arbetsprestation och utförande, ge instruktion, berätta om egen prestation, prata om arbetet generellt utan förväntad prestation, prata om saker som inte är arbetsrelaterade och att vara tyst och inte vara i en interaktion. Till varje kategori kommer sedan ytterligare två nivåer av underkategorier för att mer detaljerat se vad ett beteende egentligen har för funktion i människors kommunikation. Vi tror att det finns en stor omedvetenhet hos arbetsledare om vad de gör när de pratar med medarbetare med avsikten att påverka deras kommande arbetsprestation och utförande. Vår uppfattning är att många missför-

stånd och individuella tolkningar uppstår i interaktionen mellan arbetsledare och deras medarbetare, vilket leder till att möten och verksamheter får effekter och utfall som ledaren egentligen inte önskat. Komakis forskning ifrågasätter i många avseenden traditionell ledarskapsforskning. Hon har alltid eftersträvat att förstå vad arbetsledare ska göra utifrån en tydlighet om hur, något som ofta saknas inom ledarskapsforskning och ledarskapslitteratur.

### Nyttan av forskning på ledarskap

Ledarskap har forskats på i över 100 år. Trots alla studier, all vetenskap och praktisk erfarenhet tycker Komaki (1998) att merparten av de arbetsledare hon träffat ännu inte vet vad de ska göra för att motivera sina medarbetare till att vilja och faktiskt utföra sina arbeten. Hon säger att den allra största delen av ledarskapsforskning ofta bidrar till en negativ stress och en större förvirring för ledare än nytta, just för att det sällan finns ett tydligt hur för arbetsledaren i allt som föreslås. Lindh och Lisper (1990) gör skillnaden tydlig i beskrivningar av ledarskap och ledarskapsbeteenden. Beskrivningar för instruktioner måste ha ett tydligt instruktionsvärde om hur något ska göras och inte bara säga att eller vad som ska göras.

Bass, (1990) identifierar två huvudsakliga strömningar i den rådande ledarskapsforskningen genom indelningen i det transaktionella ledarskapet och det transformativa. Det transaktionella ledarskapet förestås av tekniker inom Organizational Behavior Management (OBM), Performance Management

(PM) och Organizational Development (OD). Teknikerna är mätbara och kopplade till varandra så att varje handling ger ett mätbart resultat och kartläggning om påverkan av frekvenser leder till måluppfyllnad och resultat. Ofta beskylls denna metodik för att vara för instrumentell av de som förestår det transformativa ledarskapet. Kritikerna menar att det möjligen fungerar kortsiktigt och skapar mer av särskilda nyckelbeteenden tillfälligt men att människor inte kan producera hållbart över tid om de inte själva ser meningen, syftet och visionen med sin prestation. Nästan som en motpol till det transaktionella ledarskapet finns det transformativa ledarskapet som framhåller värdegrund, vision, förhållningssätt och attityd som förespråkas bland annat inom Lean, Change Management (CM) och Acceptance and Commitment Theory (ACT). Det transformativa ledarskapet beskylls i sin tur för att inte vara konkret nog, inte mätbart och ta för lång tid innan förändring sker, om det ens sker alls. Båda läger har forskning som stödjer dem och båda anser sig ha bevis för att opponentens uppfattning inte fungerar och varför.

Komaki, (1998) vill belysa och lyfta fram risken med grundantagandet att ledare inom sig själva alltid har de rätta visionerna, kapaciteten och idéerna för hur de ska bli mer effektfulla om de bara tillåter sig att finna det i sig själva. Alltmedan det transformella ledarskapet förädlar sina egenskaper och förmågor kvarstår ett problem: ledare vet fortfarande inte vad de ska göra för att motivera och upprepat förmå medar-

betare att utföra outtröttliga vardagliga uppgifter (Komaki, 1998). Vi menar att ledarskapslitteraturen består av begrepp där det ofta är upp till varje individ att förstå, tolka och tillämpa. Några exempel på de tips och råd ledare får om hur de ska utöva sitt ledarskap är ”skapa delaktighet” (Coch & French, 1990), ”identifiera det uttryckta och outtryckta behoven hos dina medarbetare” (Burns, 1984), ”fokusera dina tankar på arbetets naturliga belöning” (Manz och Sims, 1989, p.45) och ”etablera konstruktiva mönster i ditt tanke-sätt genom att hantera dina övertygelser och antaganden, mentala bilder och ett inre samtal med dig själv” skrivet av samma författare. Det blir tydligt att författaren anser att det ska göras men det är svårt att se hur det ska göras. Det som saknas är det ”vad” som Snyder (1979, p.7) refererar till som ett utrymme i mitten, en mellannivå mellan ”motiv och resultat” där arbetsledare kan greppa hur något ska genomföras för att öka chanserna till mer kontrollerade och hållbara resultat.

I vårt forskningsarbete använder vi en blandning av metoder från det transaktionella och det transformativa förhållningssättet, men med ett förtydligande om vad som kommer från vilket perspektiv och hur de båda egentligen hänger ihop. Vi ser det som två delar av samma sak och som genom att korsbefrukta varandra bidrar till ökad effekt. För att arbeta med arbetsledares beteenden behöver vi en förståelse för både de inre processerna och hur de tar sig i uttryck i de yttre beteendena i en given situation.

## Komakis beteendekategorier i praktiken

Vårt arbete bygger på interaktiv forskningsmetodik, det vill säga vi tillämpar och praktiserar vår forskning på plats i verksamheter, tillsammans med ledare och medarbetare under pågående arbete för att tillsammans identifiera problem, prova vägar framåt och utvärdera effekter av insatser. Vi forskar med verksamheter och inte på. Interaktiv forskning bygger på att forskare tillsammans med praktiker i givna strukturer formulerar problemområden och gemensamt provar nya vägar till ny kunskap och hållbara lösningar på verksamhetens verkliga problem (Svensson L, Eklund J, Randle H, Aronsson, G, 2009).

Återkoppling är ett nyckelbeteende bland arbetsledares beteenden för att påverka sina medarbetares prestation. Effektiva ledare tar i större utsträckning reda på sina medarbetares prestationer och återkopplar i högre grad, utifrån vad de ser med egna ögon (Komaki, 1998). Det finns mycket forskning kring betydelsen av feedback för ett framgångsrikt ledarskap. Det har i flera studier visat sig vara positiv förstärkning i form av specifik och individuell feedback som är mest effektiv för att vidmakthålla och utveckla beteendeförändringar (Silva, Duncan & Doudna, 1981). Lewin poängterade redan 1947 vikten av att få återkoppling för att komma vidare, han menade att om vi inte vet om våra handlingar varit bra eller inte, om vi inte kan se relationen mellan ansträngning och resultat är risken att vi drar felaktiga slutsat-

ser och uppmuntrar fel beteende (Levin, 1947). John Hattie som studerat feedback hos lärare skriver att för att återkopplingen ska vara effektiv måste lärarna ha god förståelse för var eleverna befinner sig och var de förväntas vara (Hattie, 2012) vilket ytterligare understryker vikten av ledares närvaro på arbetsplatsen och kännedom om medarbetares arbetsutförande och prestation. Det finns studier som visar på att lägga extra tid på att ge återkoppling, om än väldigt lite tid, har en stark positiv effekt på medarbetares prestationer (Johnson, 2013).

## Genomförda och pågående studier i gruppen

### Förstudie. Gör chefer det de upplever att de gör?

Som ett första steg i vår forskning stod vi inför att välja metod. Vi valde mellan enkät, intervju och observation. I en förstudie med syfte att välja metod ville vi stämma av självskattning mot direkta observationer (Brandsma, 2012, april). 63 ledare fick filma sig själva i ett självvalt forum då de hade för avsikt att påverka medarbetarnas kommande arbetsutförande och prestation. Samtliga valde olika former av möten de själva höll i. Deras utförande filmades och kodades utifrån förekomst och frekvens av sju arbetsledande beteendekategorier enligt OSTI (Komaki et al, 1986). Ledarnas uppfattning av vad de gjorde skilde sig från vad vi sedan i videoobservationerna kunde se att de faktiskt gjorde. Mest anmärkningsvärt var skillnaderna i uppfattning av hur mycket tid ledarna ansåg att de ägnade sig åt att ge medarbetarna återkoppling

på utfört arbete, de uppskattade det upp till 40% av mötesinnehållet medan siffran i verkligheten var 0 till 2%. Förstudien hjälpte oss att välja metod. Vill vi veta vad ledare gör ska vi observera utförandet och inte lita på deras upplevelse av detsamma.

### Studie 1. Hur mycket varierar utförandet hos ledare och kan man med en enkel intervention påverka ledares utförande?

Nästa steg blev att observera ett antal arbetsledare i deras utförande av arbetsledning på plats i en verksamhet. Vi ville veta vad de gjorde, hur de kommunicerade sitt ledarskap och samtidigt ge oss på en enkel intervention med ett försök att påverka dem till att göra mer av ett valt beteende som låg högt upp i Komakis beteendekategorier. Vår studie blev att se på daglig styrning i en grupp av 9 arbetsledare i en avdelning på ett teknikbolag. Hela morgonmöten observerades dagligen i 14 veckors tid med video och kodning av ledarens beteenden enligt OSTI. En enkel intervention användes med avsikt att skapa påverkan och ökning av utvalt beteende. Resultaten visade att vi enkelt kunde öka valt beteende och på köpet fick en påverkan på två andra beteenden. Företaget hade försökt skapa en uniformitet i utförandet av ledarskapet och satsat på enhetliga förutsättningar för arbetsledarna. Variationen i utförandet var väldigt stor så frågan är fortfarande vilka faktorer som påverkar utförandet och om de ligger utanför företagets påverkan?

Parallellt utvecklade vi en webplattform där vi kunde se de filmer vi hade

på arbetsledare och koda dem enligt typ/sort av beteende, förekomst och frekvens. Vi hade nu möjliggjort att ställa personer som kodat beteenden mot varandra och lösa intra- och interobserver agreement så att olika personer kodade mer enhetligt och värderade beteenden lika. Detta bidrog till en mycket hög överensstämmandegrad och reliabilitet genom upprepad mätning.

### **Studie 2. Vad ser chefer när de ser ledarskap?**

Efter den studien frågade vi oss hur mycket chefer egentligen ser av det arbetsledare gör. Med hjälp av en skådespelare spelade vi in tre filmer med samma längd, samma person, samma mängd beteenden men med olika typ/sort av beteenden i de olika filmerna. Filmernas manus kom från filmer på riktiga arbetsledare som ledde möten med medarbetare. Vi har sedanbett 134 chefer att registrera varje gång de tycker att de ser något som de upplever är arbetsledande av det personen på filmerna gör. Vi ber också cheferna att gradera filmerna från 0-10 utifrån hur bra de tycker att de är ur ett arbetsledarperspektiv. De får ge sina åsikter om vad de tycker är bra och mindre bra med varje film samt prioritera fyra beteenden som de anser viktigast ur arbetsledarperspektiv. Redan nu kan vi se indikationer på vad chefer identifierar som arbetsledande beteende och det ser inte ut att bli det som står högst på Komakis lista.

### **Studie 3. Hur påverkar medarbetare och arbetsledare varandra utifrån analys och kodning av beteende för beteende i deras utförande?**

En vidareutveckling av webbplattformen möjliggör nu kodning av både arbetsledares och medarbetares beteenden i kommunikationen. Vi kan således se vilket beteende hos den ena som leder till vilket beteende hos den andra, som en lång kedja av orsak-verkan i kommunikationen på arbetsplatsen. Mycket av det vi säger verkar vara mer en reaktion på vad den andra säger, snarare än en medveten handling. I en datainsamling från 54 arbetsledare vill vi se om det finns tydliga mönster av vilka beteenden som föregår uppkomsten av andra beteenden. Om vi vill skapa ett visst beteende, kan vi då se vilket beteende som vanligast förekommer det och därför anses ”skapa” det efterföljande beteendet? I det här fallet är vi intresserade av vad som föregår beteendet ”återkoppling” och beteendena ”insamling av information av medarbetares arbetsutförande och prestation”, ”instruktioner” och ”information och diskussion”. Studien kommer att kunna beräkna sambandet mellan uppkomsten av beteenden i relation till varandra. Det i sin tur kan ge underlag till chefer och ledare för vad de borde prata om med sina medarbetare för att skapa motivation och ökad påverkan på utförande och prestation.

#### **Studie 4. Ser man olika saker i arbetsledarens utförande på tre olika nivåer i en kommunal verksamhet och kan man få utförandet av arbetsledning att gå mer i linje med formuleringen av arbetsledning i samma verksamhet?**

Här har vi en studie med före-eftermätning av upplevelse och förändring. Alla verksamheter har ett formulerat uppdrag med målsättningar i ett antal styrdokument. Ett vanligt problem är att utförandet och det faktiska resultatet inte stämmer överens med det formulerade uppdraget och det förväntade resultatet. Tillsammans med en större verksamhet ska vi nu försöka se vilka faktorer som styr i både det formulerade och det utförda uppdraget och se vad vi kan göra för att få dem att komma närmare varandra. Lättare uttryckt kan vi säga att vi vill att det ska bli som de har tänkt sig. Kan vi då utifrån tillämpningen av beteendeanalys i arbetsledning se vilka faktorer i det skrivna och det utförda som påverkar utfallet, kan vi påverka dessa och därigenom medvetet styra utfallet bättre och minska avståndet mellan dem?

### **Utmaningar**

Trots mängden forskning om ledarskap finns mycket kvar att utforska, för varje steg framåt visar sig nya frågor och områden som kan utvecklas. Många av de arbetsledare vi möter säger att de får allt mindre tid över till att närvara i verksamheten och ägna sig åt arbetsledning och därför blir det allt viktigare vad de gör under den tiden och vilken effekt och påverkan det har på medarbetarnas arbetsutförande och prestationer. Tidsstudier över hur

chefer använder sin tid visar att ca 50% av tiden ägnas åt olika möten, 35% av mötena med bara en annan medarbetare (Arman, Dellve, Wikström & Törnström, 2009) dock saknas fortfarande ingående studier på hur den kommunikationen ser ut och vad effekten blir av den. Andra tidsstudier visar att upp till 33% av arbetstiden är improduktiv (Josephson, 2005). Vad är arbetsledande beteenden och vilken påverkan har de på medarbetarnas arbetsprestation, vilja, engagemang och delaktighet? Arbetsledare eller första linjens ledare har det direkta ansvaret för att leda det som produceras i verksamheten och ska leda och implementera det nya. De har ibland ett ansvar utan tillhörande mandat och kommer ofta i kläm mellan olika hierarkiska strukturer i organisationen (Alvesson, 2007; Arman et al. 2009). Arbetsledare har en väldigt viktig roll genom att vara den förenande länken mellan ledning och operativ nivå och som ska omvandla strategier och mål till konkret arbete (Wilhelmson, Johansson & Döös, 2013; Balogun & Johnson, 2004).

Nya behov och utmaningar uppstår i vårt föränderliga arbetsliv med krav på bättre resultat och ständiga förbättringar (Bessant, Caffyn & Gallagher, 2001). Ledare utses också ofta som ansvariga för att skapa hälsa och hållbarhet, ett nytt utförande förutsätter en medvetenhet om vad ledare gör, vad de ska göra och varför. Som kännande och tänkande individer är det lätt att ledarskapet blir oregelbundet, omedvetet och inkonsekvent. Med vår forskning hoppas vi kunna bidra till högre medvetenhet och kunskap om hur arbetsle-

dare ska göra för att bättre lyckas med medarbetarperspektivet, kostnadseffektivitet, kvalitet och ett hållbart och effektfullt ledarskap.

## Referenser

- Alvesson, M., S. S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund, Studentlitteratur AB.
- Arman, R., Dellve, L., Wikström E. W. A. & Törnström, L. (2009). "What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method". *Journal of Nursing Management* 17(6): 718-729. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01016.x>
- Austin, J. (2006). *Producing Astonishing Organizational Result*. Western Michigan University. Michigan.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). "ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND MIDDLE MANAGER SENSEMAKING." *Academy of Management Journal* 47(4): 523-549. URL: 33AX634
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Baum, W. M. (1994). *Understanding behaviorism: Science, behavior, and culture*. New York.
- Bessant, J., Caffyn, S. & Gallagher, M. (2001). "An evolutionary model of continuous improvement behaviour". *Technovation* 21(2): 67-77.  
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497200000237>
- Brandsma, E. (2012, april) Vad gör chefen när den chefar, *Chefstidningen*, nr 3, s.42-45  
<http://www.chefstidningen.se/text/vad-gor-chefen-nar-den-chefar>
- Burns, J. M. (1984). *The power to lead*. New York: Simon & Schuster.
- French, W. & Bell, C.H. (1990). *Organization Development (Fourth edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hattie, J. (2012). *Synligt lärande för lärare*. Stockholm, Natur & Kultur.
- Johnson, D. A. (2013). "A Component Analysis of the Impact of Evaluative and Objective Feedback on Performance". *Journal of Organizational Behavior Management* 33(2): 89-103. DOI: 10.1080/01608061.2013.785879
- Johnston, J. M. & Pennypacker, H. S. (1980). *Strategies and tactics of human behavioral research*. Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Josephson, P.-E. (2005). *Slöseri i byggprojekt: behov av förändrat synsätt*. Göteborg, Göteborg. [http://www.cmb-chalmers.se/publikationer/sloseri\\_byggprojekt.pdf](http://www.cmb-chalmers.se/publikationer/sloseri_byggprojekt.pdf)
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an Operant Perspective*, Routledge, New York.
- Komaki, J. L., Zlotnick, S. & Jensen, M. (1986). "Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior." *Journal of Applied Psychology* 71(2): 260-269. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.260>
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1(1): 5-41.  
URL: <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.short>
- Lindh, G. & Lisper, H.-O. (1990). *Samtal för förändring*. Lund, Studentlitteratur.



## tema

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989). Super-leadership. New York: Berkley.
- Ramnerö, J. & Törneke, N. (2006) Beteendets ABC, Studentlitteratur, Stockholm
- Silva, D. B., Duncan, P. K. & Donald, D. (1981). The effects of attendance-contingent feedback and praise on attendance and work efficiency. *Journal of organizational behavior management*, 3, 59-69. DOI: 10.1300/J075v03n02\_07
- Snyder, C. & Luthans, F. (1979). The application of OBMod to increase the productivity of hospital personnel. College of Business Administration, University of Nebraska.
- Svensson L, Eklund J, Randle H, Aronsson, G, (2009) Interaktiv forskning: Tillämpningar vid utvärdering och arbetsmiljöutveckling, Hörte & Christmansson (Red), Perspektiv på arbetsmiljöarbeten, Halmstad, Högskolan i Halmstad.
- Wilhelmson, L., P. Johansson, Döös, M. (2013) Chapter 16 Bridging Boundaries: Middle Managers' Pedagogic Interventions as Technology Leaders. Wang & Hartsell, Technology Integration and Foundations for Effective Leadership, Hershey, PA, USA, IGI Global
- URL: <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-2656-0>

## Annonsering i SMT

En annons i Socialmedicinsk tidskrift når många olika grupper av intresserade och medvetna läsare. Som annonsör finns det möjlighet att annonsera både i tidskriften och på hemsidan.

Genom att många av prenumeranterna är bibliotek och institutioner når tidskriften ut till en avsevärt bredare läsekrets än vad som indiceras av antalet prenumeranter. Bland dessa läsare finns allmänhet, tjänstemän i kommuner och landsting, politiker, personer som arbetar inom socialtjänst, vård och omsorg, studenter och forskare vid universiteten m fl.

Annonspriserna för annons i tidskriften år 2014 följer nedan, moms och eventuella kostnader för sättning och repro tillkommer:

- |  |         |
|--|---------|
| • Hellsida baksida omslag 165 x 242 mm | 7000 kr |
| • Hellsida insida av omslag            | 5000 kr |
| • Hellsida inlaga                      | 4000 kr |
| • ½ sida                               | 3500 kr |
| • ¼ sida                               | 2000 kr |

För tryckta annonser kan 4-färg fås på omslaget mot kostnadstillägg. Normalt trycker vi inlagan i svart och omslaget i svart + dekorfärg.

SMT erbjuder även möjligheter till annonsering på hemsidan där vi har ca 20 000 läsare. För information om priser och placering av annonser på hemsidan kontakta redaktionen på nedanstående e-postadress.

För frågor om och beställning av annons i tidningen eller på hemsidan - kontakta: [redaktionen@socialmedicinsktidskrift.se](mailto:redaktionen@socialmedicinsktidskrift.se)