



Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

## Ledarskap för alla

En djupdykning i funktionsvariation bland chefer

Annika Nordblom, Jasmin Déseri

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2024

Handledare: Maria Eriksson

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Stockholm, 2024-05-14

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling/KA005A  
Program/Kurs

Jasmin Déseri och Annika Nordblom  
Namn (alla författares namn)

1984, 1977  
Födelseår (alla författares födelseår)

## **Förord**

Den här uppsatsen är skriven inom ramen för magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling och handlar om chefer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF).

Chefer med NPF utgör en betydande men ännu outforskad del av arbetskraften. Deras unika perspektiv kan erbjuda insikter om hur olika framgångsfaktorer och utmaningar samt ledarskapsstilar påverkar organisationernas framgång.

Magisteruppsatsen avslutar två intensiva och lärorika år som gett nya insikter, kunskaper och lärdomar. Vi vill tacka kursansvariga och föreläsare vid Mittuniversitetet för deras engagemang och kunskapsbredd inom kvalitetsteknik, våra kurskamrater för deras kloka inspel och förmågan att lyfta andra perspektiv.

Ett stort tack till intervjudeltagarna som lät oss intervjua dem så som öppet berättade om deras upplevelse kring sitt ledarskap och NPF diagnos.

Extra tack också till Fanny Eklund som genom sitt engagemang hjälpte oss att komma i kontakt med respondenter till denna studie.

Slutligen ett varmt tack till handledaren Maria Eriksson som med trygg hand guidade oss igenom processen och gav oss konkret feedback och viktiga inspel.

Stockholm, Maj 2024

Annika Nordblom

Jasmin Déséri

## Sammanfattning

Den aktuella arbetslivsdebatten reflekterar en ökad medvetenhet kring neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, NPF, i arbetslivet. Med stigande medvetenhet om NPF blir det alltmer nödvändigt att förstå hur chefer med NPF leder och vilka framgångsfaktorer samt utmaningar kopplat till deras ledarskap målgruppen påvisar. Detta behov stärks av bristen på forskning inom området.

Syftet med denna magisteruppsats är att utforska framgångsfaktorer och utmaningar hos personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) inom ledarskapsområdet. Studien betonar vikten av att inte enbart fokusera på de svårigheter som ofta associeras med NPF, utan lyfta fram de framgångsfaktorer som förekommer.

Studien avser även att undersöka vilken typ av ledarskapsstil dessa chefer tillämpar samt om chefer med NPF använder sig av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap. Målet med denna forskning är att bidra till en ökad medvetenhet och förståelse för neuropsykiatriska funktionsvariationer inom arbetslivet, vilket förhoppningsvis kan bidra till ett mer jämlikt samhälle.

Datainsamlingsmetoden för denna studie var kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer. Respondenterna som genomförde intervjuerna bestod av totalt 10 chefer med NPF-diagnos, nio chefer med ADHD, Attention-deficit/hyperactivity disorder, och en chef med DLD, Developmental language disorder.

Studiens resultat visade på 42 framgångsfaktorer, 41 utmaningar hos intervjuerna där respondenterna hade diagnos ADHD och fyra framgångsfaktorer och sex utmaningar där respondenten hade diagnos DLD. Totalt framkom 16 olika ledarskapsstilar och att de flesta tillämpade värderingen engagerat ledarskap. Den värdering som inte tydligt kunde kopplas mot studiens resultat var basera beslut på fakta. Utifrån den variation på empirin kopplat till de intervjuer genomförda med respondenter som hade diagnos ADHD och den respondent med diagnos DLD, redovisades resultatet separat för empirin med DLD. Resultatet bearbetades med tematisk analys och resulterade i 10 teman med framgångsfaktorer och 5 teman utmaningar teman kopplat till gruppen med ADHD.

**Nyckelord:** NPF, Neuropsykiatriska funktionsvariationer, Chef med Funktionsnedsättningar, Chef, Chefer med Neuropsykiatriska funktionsvariationer, Ledarskap, Funktionsnedsättning.

## Summary in English

The current working life debate reflects an increased awareness of neuropsychiatric functional impairments, NPF, in working life. With increasing awareness of NPF, it becomes increasingly necessary to understand how managers with NPF lead and what success factors and challenges linked to their leadership the target group demonstrates. This need is reinforced by the lack of research in the field.

The purpose of this master's thesis is to explore the success factors and challenges of people with neuropsychiatric disabilities (NPF) in the field of leadership. The study emphasizes the importance of not only focusing on the difficulties often associated with NPF, but highlighting the success factors that occur.

The study also intends to investigate what type of leadership style these managers apply and whether managers with NPF use the values within quality management in their leadership. The goal of this research is to contribute to an increased awareness and understanding of neuropsychiatric functional variations within working life, which can hopefully contribute to a more equal society.

The data collection method for this study was qualitative research method with semi-structured interviews. The respondents who completed the interviews consisted of a total of 10 managers with an NPF diagnosis, nine managers with ADHD, Attention-deficit/hyperactivity disorder, and one manager with DLD, Developmental language disorder.

The study's results showed 42 success factors, 41 challenges in the interviews where the respondents had a diagnosis of ADHD and four success factors and six challenges where the respondent had a diagnosis of DLD. A total of 16 different leadership styles emerged and that most applied the value of committed leadership. The value that could not be clearly linked to the results of the study was to base decisions on facts. Based on the variation in the empirical data linked to the interviews conducted with respondents who had a diagnosis of ADHD and the respondent with a diagnosis of DLD, the results were reported separately for the empirical data with DLD. The results were processed with thematic analysis and resulted in 10 themes with success factors and 5 themes challenges connected to the group with ADHD.

**Keywords:** NPF, Neuropsychiatric Functional Variations, Manager with Disabilities, Manager, Managers with Neuropsychiatric Functional Variations, Leadership, Disability.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Syfte .....	2
1.2 Frågeställningar.....	2
1.3Avgränsning .....	2
2. Teoretisk referensram.....	3
2.1 Chefskap .....	3
2.2 Ledarskap.....	3
2.2.1 Mångfald i ledarskap.....	4
2.2.2 Situationsanpassat ledarskap - Situationsbaserat ledarskap.....	4
2.2.3 Transformativt ledarskap.....	6
2.2.4 Coachande ledarskap .....	7
2.2.5 Tjänande ledarskap .....	8
2.2.6 Autentiskt ledarskap .....	8
2.2.7 Tillitsbaserat ledarskap .....	9
2.2.8 Styrkebaserat ledarskap.....	10
2.2.9 Empatiskt ledarskap.....	11
2.3 Offensiv kvalitetsutveckling .....	11
2.3.1 Sätt kunden i centrum.....	12
2.3.2 Basera beslut på fakta.....	12
2.3.3 Arbeta med processer.....	13
2.3.4 Arbeta med ständiga förbättringar .....	13
2.3.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga .....	14
2.3.6 Utveckla ett engagerat ledarskap .....	14
2.4 Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, NPF .....	15
2.4.1 Attention-deficit/hyperactivity disorder, på svenska uppmärksamhetsbrists- hyperaktivitets-störning (ADHD).....	16
2.4.2 Developmental language disorder, på svenska Språkstörning (DLD) .....	16
3. Metod.....	18
3.1 Litteraturgranskning.....	18
3.2 Forskningsmetod.....	18
3.3 Urval .....	19
3.4 Intervjuer .....	19
3.5 Datainsamlingen: .....	20

3.6 Databearbetning .....	20
3.7 Val av analysmetod .....	20
3.8 Genomförandet av analysen .....	20
3.9 Tillförlitlighet .....	21
3.10 Äkthet/ autenticitet .....	21
3.11 Etiskt principer .....	22
3.12 Författarnas bakgrund och förförståelse .....	22
3.13 Metodkritik .....	23
4. Resultat .....	24
4.1 ADHD .....	25
4.2 DLD .....	28
5. Analys .....	29
5.1 Framgångsfaktorer .....	29
Framgångsfaktorer: tema 1 .....	29
Framgångsfaktorer: tema 2 .....	29
Framgångsfaktorer: tema 3 .....	30
Framgångsfaktorer: tema 4 .....	31
Framgångsfaktorer: tema 5 .....	31
Framgångsfaktorer: tema 6 .....	32
Framgångsfaktorer: tema 7 .....	33
Framgångsfaktorer: tema 8 .....	34
Framgångsfaktorer: tema 9 .....	34
Framgångsfaktorer: tema 10 .....	35
5.2 Utmaningar .....	36
Utmaningar: tema 1 .....	36
Utmaningar: tema 2 .....	36
Utmaningar: tema 3 .....	37
Utmaningar: tema 4 .....	38
Utmaningar: tema 5 .....	38
5.3 Teoretisk analys, offensiv kvalitetsutveckling .....	39
5.3.1 Hörnstensmodellen .....	39
6. Slutsatser .....	45
7. Diskussion .....	47
7.1 Metoddiskussion .....	47
7.2 Resultatdiskussion .....	47
7.3 Bidragsdiskussion .....	51

7.4 Övrig diskussion .....	51
7.5 Framtida forskning.....	52
Referenslista .....	54
Bilaga A.....	58
Bilaga B.....	59
Bilaga C.....	61
Bilaga D .....	64
Bilaga E.....	67



## Vår definition av begreppen

I denna studie kommer författarna omväxlande använda begreppet ledarskap och chefskap. Detta för att beskriva att fokus ligger på att personen innehar en position i vilken förväntan finns att de ska inta en ledarskapsroll och inte på faktiska resultat eller personligheter. I återgivandet av empirin kommer begreppet chef/chefskap att användas. Författarna tar inspiration i sin definition av begreppet ledarskap/chefskap utifrån den definition som Yukl uppger i *Ledarskap i organisationer* (2012) med vissa korrigeringar.

Definitionen som författarna kommer använda sig av är;

Ledarskap och chefskap innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.

ADHD står för Attention-deficit/hyperactivity disorder och är ett vanligt kliniskt tillstånd definierad av impulsivt, hyperaktivt och ouppmärksamhet beteende (American Psychiatric Association, 2013).

DLD står för Developmental language disorder och innebär en språkstörning som påverkar en persons förmåga att förstå och använda språk.

## 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras studiens bakgrund och aktuell forskning inom området NPF i arbetslivet. Kapitlet avslutas med studiens syfte, problemområde och avgränsning.*

En ökad medvetenhet om neuropsykiatriska funktions-nedsättning/variationer (NPF) har präglat dagens arbetslivsdebatt (Prevent, 2024-02-26). I takt med att medvetenheten om NPF växer och är ett utforskat område (se litteraturgenomgången under kapitel 3, metod) blir det viktigt att förstå de specifika erfarenheter hos chefer med NPF. Även att identifiera de faktorer som påverkar deras framgångar och utmaningar i arbetslivet. Likaväl blir det av vikt att undersöka hur dessa chefer använder sig av ledarskapsstilar samt om de använder sig av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap.

Under litteraturgenomgången upptäcktes ingen tillgänglig vetenskaplig litteratur som behandlade ämnet chefer med NPF. Bristen på forskning inom området stärks av artikeln *Strategies for improving decision making of leaders with ADHD and without ADHD in combat military context* (Olinover, m.fl., 2022) som diskuterar bristen på forskning kring militära ledare med ADHD. Artikeln påvisar att det finns viss forskning som handlar om soldater med ADHD men det framkommer att det är en särskild blank spot gällande studier som handlar om ledare med densamma. Detta stärkte behovet av forskning inriktad på hur ADHD påverkar ledarroller (Olinover m.fl.).

Även artikeln *Person perception of leaders with adult ADHD* (Teschke, 2010) beskriver bristen på forskning inom området chefer eller ledare med ADHD. I studien framkommer det att en anledning till den bristande forskningen kan handla om att ADHD är en diagnos som har bytt namn flera gånger och att detta medfört förvirring inom området. Studien lyfter fram behovet av att vidare forska kring individer som är ledare eller chefer med ADHD och hur detta kan påverka deras sätt att leda (Teschke).

I tidskriften *Ledarna* (Ledarna, 2024-01-10) publiceras en artikel som handlar om att ledarrekyteringar missar funktionsvarierade. I artikeln intervjuas Lars Ahlenius som arbetar som biträdande chef på Arbetsmarknadsförvaltningen och som har spinal muskelatrofi. (Artikeln är publicerad i Ledarnas medlemsinläga i tidningen Chef nr 12, december 2023). Artikeln påvisar en blank fläck inom forskning om en till synes utforskade del av ledarskap, nämligen hur det är att vara chef eller ledare och att ha en funktionsvariation. Vilket visar ytterligare på vikten av att utforska vidare kring chefer med funktionsvariation eller neuropsykiatriska diagnoser.

Begreppet funktionsvariation finns inte med i Socialstyrelsens termbank och har enligt Autism.se (Autism, 2024-02-12) ingen fast definition likt begreppen funktionsnedsättning och funktionshinder. Alla har olika förmågor och förutsättningar och det behöver inte nödvändigtvis syfta till en funktionsnedsättning, men det kan göra det. Hög intelligens och nedsatt intelligens rymms båda inom begreppet funktionsvariation. Vissa föredrar termen funktionsvariation för att det kan tolkas mer värdeneutralt än att säga funktions-nedsättning. Andra menar att säga att en variation förminskar den nedsättningen och dr svårigheter som upplevs i sitt vardagen (Autism).

En funktionsnedsättning enligt Socialstyrelsen (Socialstyrelsen, 2024-02-12) är en nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. En funktionsnedsättning kan uppstå till följd av sjukdom, annat tillstånd eller till följd av en medfödd eller förvärvad skada. Sådana sjukdomar, tillstånd eller skador kan vara av bestående eller av övergående

natur. Ett funktionshinder är enligt Socialstyrelsen (Socialstyrelsen, 2023-02-12) en begränsning som en funktionsnedsättning innebär för en person i relation till omgivningen, exempelvis att klara sig själv i det dagliga livet, bristande delaktighet i arbetslivet och i relationer, i utbildning och demokratiska processer. Det handlar framförallt om bristande tillgänglighet i omgivningen.

För att skapa arbetsplatser som är inkluderande och anpassade för alla individer, oavsett neurologiska skillnader (Sjöberg, 2022), är det av central betydelse att förstå hur ledarskapet påverkas av NPF. I dagens arbetsliv framträder behovet av att skapa arbetsplatser som välkomnar och stödjer NPF, särskilt när det gäller ledarskapet. Därför är det intressant att utforska kopplingen mellan chefer med NPF och värderingarna i offensiv kvalitetsutveckling. Genom att förstå deras specifika erfarenheter, utmaningar och framgångsfaktorerna, kan organisationer anpassa sitt ledarskap och arbetsmiljö för att främja mångfald och inkludering (Sjöberg), vilket i sin tur kan leda till ökad effektivitet och resursanvändning i linje med värderingarna för offensiv kvalitetsutveckling (Bergman och Klefsjö, 2020).

Offensiv kvalitetsutveckling innebär att förebygga och förbättra kvaliteten genom kontinuerlig utveckling sträva efter ökad kundtillfredsställelse samtidigt som minskad resursåtgången (Bergman och Klefsjö, 2020). Det engagerade ledarskapet utgör en grundläggande bas för detta arbete, och det är i samklang med organisationens värderingar som denna kultur upprätthålls (Bergman och Klefsjö). Offensiv kvalitetsutveckling beskrivs i hörnstensmodellen som består av sex olika värderingar. De värderingar som ingår i hörnstensmodellen inkluderar att sätta kunden i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, sträva efter ständiga förbättringar, skapa delaktighet för alla medarbetare samt att utveckla och upprätthålla ett engagerat ledarskap (Bergman och Klefsjö).

### 1.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utforska ledarskapsstilar hos chefer med neuropsykiatriska funktionsvariationer (NPF) och att identifiera de unika framgångsfaktorer och utmaningar dessa chefer möter inom arbetslivet. Studiens syfte är även att undersöka om chefer med NPF använder sig av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap.

### 1.2 Frågeställningar

Syftet med studien leder till följande frågeställningar:

- 1 Vilka framgångsfaktorer i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?
- 2 Vilka utmaningar i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?
- 3 Vilken ledarskapsstil använder chefer med NPF?
- 4 Använder sig chefer med NPF av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap.

### 1.3 Avgränsning

I begreppet NPF ryms diagnoserna Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD), autismspektrumtillstånd (ASD), Developmental language disorder (DLD) och Tourettes syndrom. Utifrån respondenternas fastställda diagnoser kommer studien endast avhandla ADHD och DLD.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras teorier och begrepp som bedöms vara relevanta utifrån studiens syfte och frågeställningar. Först beskrivs författarnas definition av begrepp som används i studien. Därefter beskrivs chefskap, ledarskap och olika ledarskapsstilar. Teorin övergår därefter till att beskriva offensiv kvalitetsutveckling och hörnstensmodellen. Slutligen beskrivs neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.*

### 2.1 Chefskap

Det har genom forskningen resonerats kring ledarskapets och chefskapets skillnader och likheter. I Ledarskap i organisationer (Yukl, 2012) framkommer att dessa två begrepp utesluter varandra (Yukl). Den mest extrema skillnaden mellan begreppen innebär att de två är oförenliga med varandra. Att en person som är ledare inte kan vara chef (Yukl). Anledningen är att personlighetsdragen är så pass olika att dessa personlighetsdrag är oförenliga med varandra. Chefer värdesätter stabilitet, ordning och effektivitet. Chefer beskrivs som opersonliga, riskrädda och kortsiktiga. Chefer ser till att få saker och ting genomförda och strävar i hög grad efter effektivitet och resultat (Yukl). Ordet "chef" kommer ursprungligen från latinets "caput" vilket betyder huvud och ledare har betydelsen "den om kommer få någon att gå". Idag anses det möjligt att vara både chef och ledare samtidigt, men att det även är möjligt att vara chef utan att vara ledare och att vara ledare utan att vara chef (Bergman och Klefsjö, 2020).

I empirin av tidigare forskning finns dock inget stöd för att koppla ihop chefskap och ledarskap med olika människor, det är inte lika enkelt i realiteten att sortera in personer i olika fack, det tillåts helt enkelt inte av människan (Yukl, 2012). Att titeln *chef* som innehas av många människor per automatik skulle tillskrivas negativa egenskaper, framstår som förenklat och dumdrigt (Yukl). En chef har som ansvar att både hålla fokus på långsiktigheten inom en organisation, likväl som kapacitet och förmågan att hantera kortsiktiga och eventuellt besvärliga beslut (Wennberg, 2012).

Ledarskap beskrivs som en av tio chefsroller. I denna beskrivning innebär ledarskapets roll att motivera och skapa gynnsamma förhållanden och det är även den rollen som genomsyrar de övriga ansvarsområdena. Dock utgör ledarskapet endast en del av tio chefsrollerna (Mintzberg, 1973). Vidare beskrivs chefskap enligt Kotter (1990) som att eftersträva att skapa förutsägbarhet och ordning och ledarskap innebär att skapa förändringar inom organisationen. Båda dessa roller behövs och det kan bli problem om det råder en obalans mellan de båda rollerna och att det är av vikt att finna en balans. Om chefsrollen tar för stor plats kan rädsla för risktagande och en övertro på administration ta över och om ledarskapsrollen får för stort utrymme kan omotiverade förändringar och opraktiska lösningar ta över (Kotter).

### 2.2 Ledarskap

Det finns otaliga definitioner av ledarskap inom forskning. Några av dessa är;

- Ledarskap är "beteendet hos en individ...som leder aktiviteterna i en grupp som ett gemensamt mål" (Hemphill och Coons, 1957, s. 7).
- "Ledarskap handlar om att uttala visioner, förkroppsliga värderingar och skapa en miljö i vilken saker och ting kan uträttas" (Richards och Engle 1986, s. 206)
- Ledarskap är "förmågan att ta ett steg bort från kulturen.... För att inleda evolutionära förändringsprocesser som är mer ändamålsenliga" (Schein, 1992, s. 2) och

- ”Ledarskap är processen att ge mening åt det som människor gör tillsammans i syfte att skapa förståelse och engagemang” (Drath och Palus, 1994, s. 4)

Ledarskap är något som i forskningen definieras utifrån det individuella perspektivet och det finns lika många definitioner av begreppet som det finns personer som definierat det. De termer som ledarskap definieras utifrån är bland annat egenskaper, beteenden, rollrelationer och administrativa yrken. Definitionerna baseras på antagandet att ledarskap är en process där en eller flertalet personer ha för avsikt att påverka andra i syfte att leda och underlätta aktiviteter i en grupp och/ eller att styra relationer i en grupp eller i en organisation (Yukl, 2012). Bergman och Klefsjö (2020) beskriver ledare utifrån ett strategiskt och ett operativt ledarskap som sammanfattas i att ledaren tillsammans med medarbetarna skapar en vision och en riktning för arbetet. Att ledaren ger stöd åt medarbetarna att gå i utsatt riktning samt att motivera och inspirera medarbetarna.

Ledare beskrivs besitta egenskaper som nytänkande, flexibilitet och anpassningsförmåga. De anses ha förmågan att måna både resultat som är av ekonomisk karaktär så väl som medarbetaren och deras strategier är långsiktiga (Yukl).

Forskning påvisar en oenighet gällande begreppet ledarskap. Det skiljer sig kopplat till vem som utövar makten, vad som makten utövas över, vad syftet är och vad resultatet av påverkanshandlingen blir (Yukl, 2012). En orsak till de olika definitionerna av ledarskapsbegreppet är att forskare har olika ansatser i sin forskning utifrån intresse (Yukl).

### 2.2.1 Mångfald i ledarskap

Med mångfald i arbetslivet brukar avses ett dynamiskt nyttjande av kompetens och resurser oavsett bakgrundsfaktorer som exempelvis funktionsvariation (Sjöberg, 2022). *Mångfald* inom ledarskap såväl som inom samhället är under ständig utveckling. Mångfald innebär sexuell läggning, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, ålder, kön, utbildningsnivå, socioekonomisk nivå exempelvis (Sjöberg). Inom företagsvärlden idag syns en större spridning gällande ålder, kön och etnicitet. Att hantera mångfald är en utmanande men viktig uppgift för ledare idag. Att ha en stor mångfald inom en organisation kan ge ökad kreativitet och möjligheten att hitta rätt person för rätt post. Dock medför mångfald även viss risk, så som ökad konfliktnivå, identifiering i subgrupper och ökad misstro (Yukl, 2012). Att påverka mångfald kan göras genom exempelvis utbildning som är kunskapshöjande eller genom att identifiera rollförväntningar. Som individ kan du påverka mångfalden positivt genom att protestera när någon uttrycker sig fördomsfullt, visa stöd och uppmuntran för olika värderingar och synsätt och föregå med goda exempel (Yukl).

### 2.2.2 Situationsanpassat ledarskap - Situationsbaserat ledarskap

*Situationsanpassat ledarskap* har sin grund i en kontigensteori som handlar om vilka typer av ledarbeteenden som är lämpliga att använda baserat på vilken grad av mognad den underordnade har uppnått (Hersey och Blanchard, 1977). Det finns fyra olika nivåer av mognad mellan omogen och mogen. En medarbetare som har uppnått den högsta graden av mognad (M4) och en hög grad av självförtroende har god förmåga att utföra sina arbetsuppgifter utan en chef som är i låg grad uppgifts- och relationsorienterad. Chefen bör ge medarbetaren möjligheten att utgöra ett bollplank för reflektion. M2 och M3 som ligger snäppet under den högsta graden av mognad innebär att medarbetaren har uppnått en medelhög grad av mognad och ledaren kan i dessa situationer fokusera mera på det relationsorienterade beteendet. Detta görs genom att exempelvis visa uppskattning och

uppmärksamhet för medarbetaren (Hersey och Blanchard). En medarbetare som befinner sig längst ner på skalan av mognad, M1, har behov av en ledare som är uppgiftsorienterad och tydligt vägledande i sitt uppdrag. Denna del kräver också att ledaren noga följer medarbetarens utveckling och prestation (Hersey och Blanchard).

*Situationsbaserat ledarskap* beskrivs genom fyra olika ledarstilar beskrivna till största delen utifrån uppgifteorientering eller relationsorientering. Ledare kan under optimala förutsättningar alternera mellan de fyra olika ledarstilarna utifrån vad situationen kräver. Dock är vi människor med olika förutsättningar för flexibilitet och möjligheter, varför det kanske inte är fullt realistiskt. Utifrån begreppen uppgiftsorienterad och relationsorienterad delas matrisen in i fyra element. Dessa kallas för S1, S2, S3, S4 (Tunbrå, 2003), Se figur 2.1.

S3 Hög relation och låg uppgift	S2 Hög relation och hög uppgift
S4 Låg relation och låg uppgift	S1 Låg relation och hög uppgift

Figur 2.1. Ledarstilar enligt Hersey och Blanchard (1997).

I varje element finns två grundbeteenden vilket leder till en ledarstil (Tunbrå, 2003). Ledarstilarna matchas med medarbetarens kompetens i en egen matris där det framgår vart medarbetaren befinner sig utifrån begreppen förmåga, säkerhet, villighet inför sin uppgift. Uppgiften är menad som den aktivitet medarbetaren eller gruppen är tilltänkt att utföra, vilket medför att matrisen är applicerbar på alla nivåer i en organisation. Matrisen innefattar kompetensnivåerna K1, K2, K3, K4 (Tunbrå), se figur 2.2.

<p>K3</p> <p>Medarbetarna har förmåga men är osäker eller ovillig.</p>	<p>K2</p> <p>Medarbetarna saknar förmåga men är säker eller villig.</p>
<p>K4</p> <p>Medarbetarna har förmåga och är säker samt villig.</p>	<p>K1</p> <p>Medarbetarna saknar förmåga och är osäker eller ovillig.</p>

Figur 2.2. Situationer definierade av medarbetarens kompetens enligt Hersey och Blanchard (1997).



Figur 2.3. Situationsanpassat ledarskap

I figur 2.3 kan man exempelvis se att en medarbetare med avsaknad av förmåga (Låg kunskap) att genomföra sin arbetsuppgift, osäkerhet och ovillighet passar med en ledarstil som är styrande. Det styrande ledarskapet kan i detta fall vara det mest effektiva (Tunbrå, 2003).

### 2.2.3 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap kallas ibland transformationellt ledarskap och på engelska transformational leadership och har sin grund från forskning där åtskillnaden mellan transformativt och transaktionellt ledarskap lyfts fram (Burns, 1978). Det transformativa ledarskapet kännetecknas av att medarbetarna känner tillit, att de anstränger sig för att leverera mer än vad från början förväntas av de och de känner respekt och motiveras av sin

ledare och grundar sig i medarbetarnas moraliska värderingar och att förmå medarbetarna att utifrån sin moral arbeta för reformer (Yukl, 2012).

I artikeln *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership* beskrivs transformativt ledarskap som något som uppstår i sammanhanget mellan ledaren och medarbetaren och att den transformativa ledaren har förmågan att reflektera kring de sociala värdena som kan uppstå i exempelvis en förändring (Bass, Avolio, Jung och Berson, 2003).

Ledaren omformar sina medarbetare genom att medvetandegöra betydelsen av resultatet på uppgiften, får medarbetaren att se till organisationens bästa och inte till sina egna intressen och slutligen aktiverar medarbetarens behov på en högre nivå. Ledaren som använder sig av transformativt ledarskap får medarbetare som har en ökad grad av motivation och som blir mer intresserade av resultatet (Yukl, 2012).

Transformativt ledarskap beskrivs även i artikeln *The leader coach: A model of multi-style leadership* (Harper, 2012). I artikeln beskrivs ledarskapet som att ledaren vinner medarbetarens förtroende genom att vara en förebild för denne. När förtroendet är uppnått får det positiva konsekvenser så som tillit och medarbetarens vilja att följa ledaren i utvecklingen av organisationen (Harper).

Ledarskapet bygger på ledarens förmåga att vara visionär och att sätta upp visioner för organisationen och få medarbetaren att bidra till att uppnå denna (Harper, 2012). Ledaren tillser att medarbetaren utnyttjar sin fulla potential och genom den bidrar till den stora, övergripande bilden och målet för organisationen (Harper). Den transformativa ledaren drivs av passion och besitter förmågan att engagera medarbetaren till att ge det lilla extra i utvecklingen av organisationen (Harper).

#### 2.2.4 Coachande ledarskap

Ledarskap har visat sig vara en av de mest avgörande faktorerna för en organisations framgångar och motståndskraft (Harper, 2012). Det finns en uppsjö av olika teorier där olika ledarskapsstilar och beteenden identifieras, och att kombinera flera olika stilar kopplat till ledarskap kan vara den mest effektiva (Harper). Att arbeta utifrån ett coachande ledarskap är en effektiv metod då coachande ledarskap kombinerar flertalet olika ledarskapsstilar. Ett coachande ledarskap innebär att ledaren har som mål att förvandla och förbättra sina medarbetares karriärer och intressen, för att på det sättet få organisationen att bli framgångsrik (Harper). Att utöva ett coachande ledarskap innebär att vara närvarande ledare, vilket kan få till följd att det blir en markant förändring både för ledaren och för medarbetaren (Hallin, Olsson, Widström, 2022). En förutsättning för att kunna ha ett coachande ledarskap är att alla de berörda har gått igenom sin förändring först, så att förståelse och acceptans av förändringen som ska åstadkommas finns. Det är även viktigt att ledaren förtydligar och uttalar vilka förväntningar som ställs under förändringsarbetet (Hallin, Olsson, Widström).

Harper (2012) menar att organisationer kan öka sin framgång genom att använda sig av ett coachande ledarskap. Ett coachande ledarskap bidrar inte bara till framgång för organisationen, utan även för medarbetaren, kvaliteten i organisationen och kvaliteten i arbetets genomförande. Artikeln visar även att nyttan i ledarskapet faller väl ut hos den externa kunden vilket kan kopplas i direkt led till Bergman och Klefsjös hörnsten *kunden i centrum* och deras resonemang om *kundnöjdhet* (Bergman och Klefsjö, 2020).



Att använda sig av ett coachande ledarskap inom organisationer kan bero på att organisationen önskar utveckla de relationella och emotionella aspekterna inom organisationens ledarskap. Ett coachande ledarskap handlar om att ha en en-till-en relation till sin medarbetare och inom denna process inkluderas ett flertal ledarskapsstilar så som karismatiskt ledarskap, transformativt ledarskap, tjänande ledarskap som på engelska kallas för servant leadership (Harper, 2012).

Att bedriva ett coachande ledarskap kan liknas med en coachande process som beskrivs i fem steg (Harper, 2012). Processen handlar om att gå från att identifiera medarbetarens mål så väl som organisationens mål, vad som motiverar medarbetaren och hur målen ska uppnås på mest effektivt sätt i olika delar. I slutet av processen handlar det om att coacha medarbetaren att hitta strategier att ta sig an sitt uppdrag och att ta ansvar för detta samt att delge feedback och utvecklingsuppdrag framåt. Processen avslutas med att en utvärdering genomförs (Gladis, 2007). Genom ett coachande förhållningssätt kan en hel organisations potential gynnas. Ledarskapet präglar både värderingarna inom organisationen och underlättar de eventuella utvecklingar och förändringar som en organisation står inför (Gladis, 2007).

#### 2.2.5 Tjänande ledarskap

I artikeln *A model of multi-style leadership* (Harper, 2012) lyfts tjänande ledarskap fram. Tjänande ledarskap handlar om att vikten i ledarskapet ligger på medarbetarens behov och inte på ledarens egen utveckling eller intresse vilket innebär att ledaren i första hand ser sig som en tjänare. Genom att arbeta stärkande och genom att dela sin makt med sina medarbetare tillgodoser den tjänande ledaren organisationens utveckling och medarbetarens utveckling. Att praktisera ett tjänande ledarskap innebär att ha hög etik ett ha fokus på kvalitet, teamwork och att ge vägledning till sina medarbetare (Harper). Effekten av ett tjänande ledarskap blir att organisationen blir gynnad av de uppoffringar som den tjänande ledaren gör. Ett tjänande ledarskap har kopplingar till den bibliska tron så som Jesus Kristus och aposteln Paulus (Harper).

Även Van Dierendonck (2011) lyfter fram tjänande ledarskap som att ledaren fokuserar på att prioritera sina medarbetare och stödja deras utveckling och välbefinnande framför den egna utvecklingen. De principer som ligger till grund för tjänande ledarskap är helhetstänkande (holistiskt), personlig mognad och tillit. Det tjänande ledarskapet strävar efter autonomi, personlig utveckling och gemenskap hos medarbetarna (Van Dierendonck). Det tjänande ledarskapet skiljer sig från bland annat ett auktoritärt ledarskap eller ett transaktionellt ledarskap genom att ledarskapet fokuserar på att främja andra, snarare än att kontrollera. Det tjänande ledarskapet har i studier visat på positiva effekter inom medarbetarprestation, engagemang och organisationskulturen (Van Dierendonck, 2011). Van Dierendonck framhåller att det tjänande ledarskapet kan leda till en ökad hållbarhet och en ledarskapsstil med fokus på människan (Van Dierendonck).

#### 2.2.6 Autentiskt ledarskap

*Autentiskt ledarskap* är en ledarskapsstil som under senare tid fått en mer framträdande plats. Bland annat har forskare Luthans och Avolio (2003) och Bass (1985) definierat det autentiska ledarskapet som "en process som hämtar från både positiva psykologiska kapaciteter och en mycket utvecklad organisationskontext, vilket resulterar i både större självmedvetenhet och självreglerande positiva beteenden från ledare och medarbetare, främjar positiv självutveckling". Genom att den autentiska ledaren har en hög tro på sina värderingar och att dessa utvecklas och stärks av erfarenheter, gör att det autentiska ledarskapet uppvisar en

genuinitet och autencitet som i sin tur påverkar medarbetarna att tro på sin ledare och i förlängningen sig själva som ledare (Johri, 2016).

Egenskaper som optimism, självförtroende och motståndskraft avspeglas inom det autentiska ledarskapet och de autentiska ledarna förknippas med mognad, hög självkänedom, vänlighet, rättvisa och känsla av ansvar (Johri, 2016; Yukl, 2012). En definition av det autentiska ledarskapet som beskrivs som "ett mönster av ledarbeteenden som bygger på och främjar både positiva psykologiska kapaciteter och ett positivt etiskt klimat, för att främja större självmedvetenhet, en internaliserad moraliska perspektiv, balanserad bearbetning av information och relationell transparens från ledarens sida som arbetar med följare, vilket främjar positiv självutveckling" (Walumbwa m.fl., 2008). Detta stämmer överens med vad Yukl (2012) beskriver när han beskriver den autentiska ledaren som en med starkt internaliserade övertygelser som inte leder för sin egen vinnings skull eller lättvindigt, utan för att skapa en förändring som den autentiska ledaren tror på. Den autentiska ledarskapsstilen skapar en öppen och förtroendefull relation till medarbetaren, som även delar ledarens mål (Yukl).

#### 2.2.7 Tillitsbaserat ledarskap

Författarna Dirk och Ferrin (2001) betonar att tillit är avgörande för att främja effektivitet och samarbete inom organisationer. Artikeln diskuterar olika aspekter av tillit, inklusive dess inverkan på organisationskultur, ledarskap, och prestation. Dirk och Ferrin betonar att tillit kan skapas genom både formella och informella mekanismer, och de lyfter fram betydelsen av öppen kommunikation, ärlighet och konsekvens i att bygga och upprätthålla tillit. Vidare undersöker de hur tillit påverkar beslutsfattande och organisatoriskt lärande. Slutsatsen är att tillitsbaserade relationer kan skapa en mer gynnsam och produktiv arbetsmiljö och leda till bättre resultat för organisationen som helhet.

I en översikt som gjordes av Kožuch (2023) analyseras konceptet med tillitsbaserat ledarskap (TBL) i litteraturen och enligt Marin (2016) består tillitsbaserat ledarskap av 5 karaktärsdrag:

*Leda från hjärtat* (Marin, 2016): I hjärtat återfinns intuition, emotioner, handlingar och reaktioner. "Hjärta" driver känslor, intuitioner, handlingar och reaktioner. Därför "vet" hjärtat hur specifika situationer bäst hanteras, med komplexiteten i vår värld. Det är från hjärtat som enligt tillitsbaserat ledarskap övervinner rädslor och hinder. Det är utifrån hjärtat som vetskaper hur varje situation hanteras grundar sig i.

*Ödmjukhet* (Marin, 2016): Inom tillitsbaserat ledarskap krävs det en ledare som leder från hjärtat och som vågar stå upp för sitt team, se helheten och sätta sitt ego åt sidan. Vikten ligger i att berömma den som berömmas ska, inte ta åt sig äran och har modet att släppa fram sina medarbetare.

*Attrahera* (Marin, 2016): Att dras till likasinnade personer, men även att se det goda och styrkan hos alla dina medmänniskor. Attrahera handlar om att ha ett högt engagemang och att uppskatta potentialen hos dina medmänniskor och medarbetare. Det handlar också om att våga visa hela jaget, alla sidor hos sig själv, både styrkor och svagheter.

*Söka efter mindfulness* (Marin, 2016): Att söka och finna mindfulness är grunden för att kunna leda utan rädsla. Tillitsbaserat ledarskap har tilltron till att när den djupare medvetenheten är uppnådd kommer ledarskapet att utgå från förtroende. Detta förtroende kommer även att spegla av sig i dina medarbetare då ni kommer att spegla varandra.

*Organisationer som tillåter förtroendebaserat ledarskap* (Marin, 2016): Organisationer som tillåter tillitsbaserat ledarskap, leder med förtroende. Detta organisationer kan fungera effektivt med utgångspunkt i ett system som grundar sig på jämlika relationer, där varken hierarkier eller konsensus är nödvändigt, utan organisationerna utvecklas utifrån ständigt förnyad praxis som bjuder in till möjligheten att se helheten av uppdraget och arbetet inom verksamheten. Denna typ av organisationer strävar inte efter att kontrollera och förutspå framtiden, utan utgår från de behov organisationen har och vilka utvecklingar som organisationen har behov av. I arbetet ingår alla medarbetare.

Enligt Marin (Kožuch, 2023), genom att praktisera ett förtroendebaserat perspektiv kan en ny sorts ledarskap börja inkarneras. Ett förtroendebaserat perspektiv illustreras på följande sätt:

- Gör rätt saker
- Var transparent gentemot organisationen och ge ansvar till medarbetarna.
- Ha rätt person utifrån intresse och förmågor på rätt plats och se till att ha hastighet i processen.
- Ha tillit till dina medarbetare och till självledarskap.
- Var informativ gentemot hela organisationen. Ge stöd där det behövs utifrån behov.
- Använda teamets samlade intelligens och definiera en mer agil beslutsprocess.
- Ha ett holistiskt synsätt vid beslutsfattande.
- Uppmuntra kreativitet.

#### 2.2.8 Styrkebaserat ledarskap

Styrkebaserat ledarskap grundar sig i begreppet styrka. Begreppet har flera definitioner. Enligt Ding, Yu och Li (2020) definieras styrka som individuella inre egenskaper och externa resurser eller förhållanden i en specifik situation som kan hjälpa anställda att uppnå nära perfekt prestanda, tillväxt och utveckling. Biswas-Diener, Kashdan, och Minhas (2011) menar att styrka är något som bestäms utifrån en viss, given situation. Något som är en styrka i en situation, kanske inte är det i en annan.

Det styrkebaserade ledarskapet handlar i grunden om två antaganden, det ena att varje person besitter sina egna individuella styrkor och antagandet att störst möjlighet till positiv utveckling ligger inom området där personen har sina styrkor (Wang och Ding, 2023). Styrkebaserat ledarskap innefattar delar av autentiskt ledarskap, transformativt ledarskap och ödmjukt ledarskap (Wang och Ding). Styrkebaserat ledarskap fokuserar på medarbetares styrkor och positiva förmågor och har använts för att skapa engagemang för medarbetare och öka produktiviteten inom organisationer, men även för att förebygga stress hos medarbetare (Wang och Ding).

Ding, Yu och Li (2020) beskriver att det styrkebaserade ledarskapet innebär att ledaren hjälper sina medarbetare att själva identifiera sina styrkor och att medarbetarna efter att de identifierat sina styrkor använder sig av dessa i sin fulla potential (Wang och Ding, 2023). Ledaren har även sitt fokus riktat på att se och nyttja sina egna styrkor, likaväl som sina medarbetares, vilket bygger ett styrkebaserat klimat (Ding, m.fl., 2020). Det styrkebaserade ledarskapet innebär även att medarbetaren tillåts vara självständig i sitt uppdrag (Wang och Ding). Det styrkebaserade ledarskapet utgår från att leda uppifrån och ner, genom att ledaren ska underlätta och avlasta för medarbetaren genom att påverka medarbetaren att använda sig av sina styrkor (Ding, m.fl., 2020). Baserat på ovanstående diskussion definieras SBL, det styrkebaserade ledarskapet innebär en positiv ledarskapsstil som har som mål och syfte att gynna en positiv upplevelse hos medarbetaren. Det handlar även om att identifiera och

undanröja hinder samt att utveckla och använda sig av både ledarens och medarbetarens styrkor i arbetet inom organisationen (Ding, m.fl., 2020).

### 2.2.9 Empatiskt ledarskap

*Empatiskt ledarskap* innebär att ledaren visar förståelse och medkänsla gentemot medarbetarna, vilket kan leda till ökad trivsel, engagemang och produktivitet på arbetsplatsen. En växande konsensus bland både praktiker och forskare visar på att vi befinner oss i början av "empatins era". Empati är en komplex process som involverar både känslor, tankar och kommunikation. Inom ramen för ledarskap innebär detta att förstå att vi alla är sammanflätade och att samhällen har blomstrat tack vare vår förmåga att känna med andra och agera därefter (Tzouramani, 2017).

Enligt Geisler (2022) är empatiska ledare skickliga på att skapa starka känslomässiga band och förstå och tillgodose både sina teams och sina kunders behov. De har även förmågan att uppskatta och utnyttja människors talanger, integrera olika perspektiv i problemlösning och involvera andra i beslutsfattandet. Detta skapar en kultur av förtroende, öppenhet och samarbete inom organisationen (Geisler).

Empatiskt ledarskap handlar inte bara om att en enskild individ påverkar andra, det handlar om en samarbetsprocess som bygger på ömsesidig respekt och mottaglighet. Dessutom banar empatiskt ledarskap vägen för relationella, delade och medskapande ledarskapsperspektiv, där alla bidrar till att forma organisationens framtid. Organisationer investerar allt mer i att utveckla empati hos både sina anställda och sina kunder (Tzouramani, 2017).

Det empatiska ledarskapet präglas av att ledaren noterar när medarbetarna har det svårt, hur de mår, skapar trygghet och lyssnar. Det empatiska ledarskapet präglas även av att ha ett lösningsfokus, att riva hinder och att fira framgångar (Geisler, 2022). Att riva ner barriärerna och fördriva rädslan kopplas samman med Demings 14-punktslista gällande ledarskap (Bergman och Klefsjö, 2020). Empatiska ledare är uppmärksamma på människors normala arbets- och kommunikationsvanor och lär sig att känna av när de agerar utanför sina vanliga mönster. Samma sak gäller för att läsa en situation. Det empatiska ledarskapet inkluderar engagemang, inkludering och medarbetarnas tillfredsställelse. Empatiska ledare lyssnar in sina medarbetare och tar ansvar för sitt uppdrag och organisationens uppsatta mål (Tzouramani, 2017).

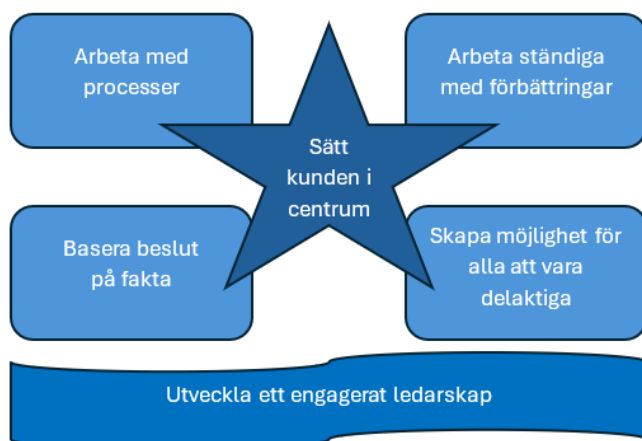
### 2.3 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling innebär att förebygga och förbättra kvaliteten inom en organisation eller ett företag (Bergman och Klefsjö, 2020). Begreppet *utveckling* innebär att det är ett arbete som är ständigt pågående och syftar i denna mening även till att utveckla medarbetarna till sin fulla potential. Begreppet *offensiv* belyser att arbetet är förebyggande. Målsättningen är att uppnå högre kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång. En faktor för att lyckas med offensiv kvalitetsutveckling är ett otvivelaktigt engagemang från ledningen (Bergman och Klefsjö) och det är från ledningen legitimitet och förutsättningar kommer för medarbetarna att arbeta med kvalitetsfrågor. Värderingen engagerat ledarskap ligger som en grund i offensiv kvalitetsutveckling och är en förutsättning för att ett arbete med kvalitetsutveckling kan komma till stånd. Den organisatoriska kultur som det engagerade ledarskapet ska bära upp har sin grund i värderingarna:

- Sätt kunden i centrum
- Basera beslut på fakta
- Arbeta med processer
- Arbeta med ständiga förbättringar

- Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga
- Utveckla ett engagerat ledarskap

Ett kvalitets- eller verksamhetsutvecklingsarbete kan beskrivas utifrån att dels styra och säkra ett visst mått av kvalitet inom redan befintliga aktiviteter, rutiner osv. Dels utifrån utveckling och förbättring för att uppnå en ny och bättre nivå. För att bli lyckosam inom utvecklingen krävs det ett förbättringsarbete som sker systematiskt (Sörqvist, 2004). För att optimala förutsättningar för god offensiv kvalitetsutveckling ska föreligga behöver samtliga värderingar samverka med varandra i ett system. De ovan nämnda värderingar kommer att refereras till som hörnstenar och därmed tydliggörs det hur dessa skiljer sig åt, se figur 2.4 (Bergman och Klefsjö, 2020).



Figur 2.4. Hörnstensmodellen (Bergman och Klefsjö, 2020)

### 2.3.1 Sätt kunden i centrum

Begreppet kund innebär både den interna såväl som den externa kunden. Den interna kunden innebär medarbetaren inom organisationen och den externa kunden utgörs bland annat av mottagaren av en vara eller tjänst (Bergman och Klefsjö, 2020). Kunden är alltså den som organisationen finns till för och vars behov och önsknings en vill möta, tillgodose och gärna överträffa (Bergman och Klefsjö; Sörqvist, 2004). Hörnstenen sätt kunden i centrum, handlar om att tillse kundens behov och tillfredsställa och helt överträffa dessa. Enligt ISO 9000:2015 innebär kund “den som organisationen ska bidra med värde till” (Bergman och Klefsjö, 2020). Det bör inte förbise att det är den interna kunden som skapar värdet för den externa kunden (Bergman och Klefsjö). För att förstå kundens behov behöver motivationsfaktorer och hygienfaktorer identifieras, likaväl som det är av vikt att ha en förståelse för psykologins behovshierarki (Sörqvist, 2004; Hallin, Olsson och Wideström, 2022).

### 2.3.2 Basera beslut på fakta

Beslut kan fattas på flertalet olika sätt. Till exempel kan beslut fattas utifrån ett auktoritärt tillvägagångssätt, att en chef bestämmer, eller demokratiskt, vilket innebär att majoriteten avgör beslutet. Ytterligare ett sätt för beslutsfattande är att fatta så kallade konsensusbeslut. Konsensusbeslut innebär att samtliga som är involverade i beslutet är överens innan ett beslut fattas (Sörqvist, 2004). Oavsett på vilket sätt beslut fattas är det av vikt att besluten är grundade. Hörnstenen basera beslut på fakta handlar om just att ha välgrundade beslut som baseras på fakta och där beslutsprocessen har förmågan att skilja mellan fakta och brus som

kan uppstå. Att basera beslut på fakta innebär att hålla ett kritiskt förhållningssätt till den fakta som presenteras och ett sätt att underbygga sina beslut är att hämta information från flertalet källor som kan styrka den fakta som framkommer (Bergman och Klefsjö, 2020).

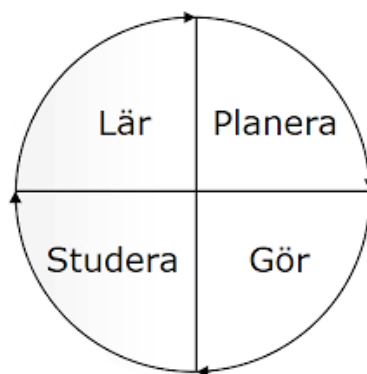
### 2.3.3 Arbeta med processer

Genom att studera processer i detalj kan en organisation ta lärdom om denna, utveckla och förbättra processen och på så sätt uppnå en bättre process, ett bättre "hur" (Bergman och Klefsjö, 2020), vilket även bekräftas av Liker (2022) som menar att arbetet med processer är avgörande för en organisations kvalitetsutvecklingsarbete.

Att arbeta mot en uppsatt vision kring hur processen ska se ut i sitt önskade läge samt utveckla en strategi för hur organisationen ska ta sig till målet och identifiera svårigheter som kan komma att uppstå krävs det öppenhet och kommunikation (Ljungberg och Larsson, 2012). Genom att arbeta med processernas utveckling genererar det möjlighet till smartare, bättre och mer kostnadseffektiva produkter och tjänster som ger kunden ett högre värde (Bergman och Klefsjö). Hörnstenen arbeta med processer är tätt sammankopplad till hörnstenen arbeta med ständiga förbättringar, vilka båda påverkar kulturen inom organisationen (Ljungberg och Larsson).

### 2.3.4 Arbeta med ständiga förbättringar

I samhället som är under ständig utveckling behöver organisationer och företag hänga med i utvecklingen. Genom att utveckla och anpassa sig och ständigt arbeta för att förbättra och fortsätta utveckla sin verksamhet och sina processer, kan en organisation fortsätta utgöra en konkurrens och vara i framkant (Bergman och Klefsjö, 2020). Kvalitetsarbetet som förbättringsarbetet innebär behöver vara systematiskt och det finns flertalet faktorer som påverkar arbetet med ständiga förbättringar, så som attityder hos ledning och medarbetare likaväl som deras engagemang (Sörqvist, 2004). Om en organisation inte satsar på hörnstenen arbeta med ständiga förbättringar inom offensiv kvalitetsutveckling, riskerar organisationen att tappa sin position och riskera att hamna på efterkälken. Arbetet med ständiga förbättringar symboliseras av förbättringscykeln Planera- Gör- Studera- Lär, som i sin tur tagit inspiration från Deming PDSA-cykel, Plan- Do- Study- Act, se figur 2.5 (Bergman och Klefsjö). Grundregeln inom kvalitetsutveckling är att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad (Bergman och Klefsjö; Ljungberg och Larsson, 2012). Även kvalitetshjulet PDCA (plan- do- check- act) är ett centralt verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar och som med sin enkelhet skapar förutsättningar för hela företag att *andas* PDCA (Ljungberg och Larsson).



Figur 2.5. Förbättringscykeln, PDSA-cykel (Bergman och Klefsjö, 2020)

### 2.3.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

En grundförutsättning för att kunna arbeta med ständiga förbättringar och att kunna utveckla organisationen eller företaget är att ha engagerade och delaktiga medarbetare (Bergman och Klefsjö, 2020), något som kan skapas genom utbildning, kommunikation, tydlighet och att aktivt lyssna in vad som sker (Hallin, Olsson, Widström, 2022). För att uppnå det behöver det skapas möjlighet för alla att vara delaktiga, en väsentlig hörnsten i offensiv kvalitetsutveckling. Medarbetarna behöver delges förutsättningar att aktivt delta i och kunna påverka beslut som fattas. Att ha ett arbete som i dag upplevs som meningsfullt och stimulerande är viktigt. En organisation med hög arbetstillfredsställelse är ett medel för att uppnå hög kvalitet (Bergman och Klefsjö).

För att en medarbetare ska kunna utföra ett gott arbete krävs det engagemang och delaktighet som i sin tur kommer av att ledningen delegerar ansvar och befogenheter, och inte enbart ansvar och som kan ses utifrån den onda och goda cirkeln, se figur 2.6. Hörnstenen baseras på en positiv människosyn och återfinns bland annat i det stödjande ledarskapet (Bergman och Klefsjö 2020).



Figur 2.6. Den goda och onda cirkeln för medarbetarnas engagemang och delaktighet (Bergman och Klefsjö, 2020)

### 2.3.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som andas offensiv kvalitetsutveckling finns i botten av hörnstensmodellen ett engagerat ledarskap. Ett engagerat ledarskap är en absolut förutsättning för ett offensivt utvecklingsarbete inom kvalitet. För att uppnå engagerade medarbetare krävs det att ledaren är trovärdig, skicklig och kommunikativ. Ytterligare faktorer som lyfts fram är chefers förmåga att bidra till god självkänsla och självförtroende samt sitt personliga engagemang. För att arbetet med offensiv kvalitetsutveckling ska genomsyra utvecklingsarbetet och kulturen inom organisationen krävs det att ledaren tror på och besitter en övertygelse att ett arbete med offensiv kvalitetsutveckling kommer att leda till organisationens utveckling (Bergman och Klefsjö, 2020).

Schaufeli (2021) menar att engagerade ledare kan tillfredsställa sina medarbetares behov av autonomi, kompetens, gemenskap och mening genom att underlätta, stärka och inspirera dem. Genom att underlätta för sina anställda, till exempel genom att ge dem frihet och ansvar samt möjlighet att komma till tals, kan ledare skapa en känsla av psykologisk frihet som blir en möjliggörare för att fatta egna beslut. Att stärka anställda, genom att delegera uppgifter och ansvar samt ge dem utmanande arbetsuppgifter, kan leda till att medarbetarna känner sig mer kompetenta. Att förespråka och främja samarbete och skapa en god laganda, kan bidra till att skapa en känsla av samhörighet och gemenskap. Dessutom har behovet av mening lagts till, vilket innebär att ledare kan inspirera sina anställda att arbeta för en uppsatt vision eller idé.

Genom att uppmärksamma och erkänna medarbetarnas bidrag till laget eller organisationens övergripande mål skapas känslan av mening för medarbetaren (Schaufeli).

Engagerande ledarskap har vissa likheter med transformativt ledarskap (Harper, 2012), men skiljer sig genom att engagerat ledarskap fokuserar på att aktivt stimulera sina anställdas behov av autonomi, kompetens, gemenskap och mening, snarare än att bara agera som föredömen eller erbjuda individuellt stöd och handledning (Schaufeli, 2021). Schaufeli (2021) påvisar att engagerande ledarskap kan mätas med hjälp av en skala kallad, engagerande ledarskapsskalan, ELS. Skalan har som visat sig ha kunnat mäta både en individs och en enhets eller ett teams uppfattning om ledarskap (Schaufeli).

#### 2.4 Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, NPF

Enligt Socialstyrelsen (2024-02-12) innebär funktionsnedsättning en nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) är en vanlig sammanfattande term för ett antal psykiatriska diagnoser som oftast ställs under barndomsåren. Inom begreppet NPF inkluderas diagnoser som attention deficit hyperactivity disorder, attention deficit disorder, autismspektrumtillstånd, språkstörning och Tourettes syndrom (Attention, 2024-02-12). Ungefär 10–15 procent av befolkningen i Sverige uppskattas ha någon form av neuropsykiatrisk funktionsnedsättning (Hjärnfonden, 2024-02-12).

Forskning indikerar att NPF kan ha en genetisk komponent, och det finns också andra faktorer som kan påverka risken för att utveckla dessa tillstånd (Regionuppsala, 2024-02-12). Dessa inkluderar exempelvis vissa infektioner, sjukdomar eller medicinering under graviditeten, komplikationer vid förlossningen och prematur födsel. Det är dock viktigt att påpeka att majoriteten av barn som utsätts för dessa riskfaktorer ändå utvecklas helt normalt (Regionuppsala).

Orsakerna till NPF ligger inte i dålig uppfostran eller en ogynnsam uppväxtmiljö. Dock kan bristande stöd och förståelse förvärra svårigheterna. Å andra sidan kan en välfungerande och stöttande miljö bidra till att minska symptomen på funktionsnedsättningen. Av den anledningen är det av stor betydelse för barnets utveckling att anhöriga och pedagoger som interagerar med barnet får adekvat stöd och utbildning (Regionuppsala, 2024-02-12).

Individer med NPF upplever att deras hjärnas förmåga att bearbeta information avviker från normen. Denna avvikelse kan manifesteras genom utmaningar som svårigheter med koncentration, uppmärksamhet och arbetsminne. Dessutom kan dessa personer finna det svårt att förstå längre sammanhang, särskilja mellan viktiga och oviktiga detaljer samt att planera. Beroende på den specifika diagnosen kan personer med NPF även kämpa med impuls kontroll och att etablera meningsfulla interaktioner med andra människor (Hjärnfonden, 2024-02-12).

För många människor med NPF krävs extra ansträngning när det gäller inläring och minne, och det är vanligt att de även möter utmaningar i att uttrycka sig både muntligt och skriftligt. Denna variation i hjärnans funktion kan resultera i olika komplexa svårigheter som påverkar olika aspekter av det dagliga livet. Att förstå dessa unika behov är av central betydelse för att skapa ett stödjande och inkluderande samhälle där personer med NPF kan trivas, delta och utvecklas på sina egna villkor (Attention, 2024-02-12).

Personer med NPF har särskilda utmärkande styrkor (Jobbafrisknfpf, 2024-02-12), förmågorna som exempelvis kan synas som en sällsynt hög effektivitet, pricksäkerhet och



kreativitet. Även detaljsinnet kan vara extra utvecklat hos personer med NPF och de kan ha en särskild förmåga att upptäcka detaljer och visa ett intresse för dessa. Utöver detta finns det många gånger en stor noggrannhet och lojalitet. Många personer med NPF har en annorlunda perception och kan känna sinnesintrycken starkare eller svagare än andra (Jobbafrisknppf).

#### 2.4.1 Attention-deficit/hyperactivity disorder, på svenska uppmärksamhetsbrists-hyperaktivitets-störning (ADHD)

ADHD innebär svårigheter med uppgifter som kräver mycket uppmärksamhet eller koncentration, såsom att hålla reda på tider eller sitta stilla under långa möten (Socialstyrelsen, 2024-02-23). Många vuxna med ADHD lider av exekutiva funktionsnedsättningar, till exempel svårigheter att bibehålla uppmärksamhet och har ett otillräckligt arbetsminne (Weiss och Murray, 2003). På grund av kognitiva nedsättningar kan det vara mer utmanande att fokusera på och organisera dagliga uppgifter och rutiner, dvs. dåliga planeringsförmågor (Weiss och Murray). Vuxna med ADHD kan identifiera problem som är förknippade med ADHD med till exempel att skjuta upp åtaganden och brist på motivation (Socialstyrelsen, 2024-02-23). Personer med ADHD kan även ha svårigheter med att kontrollera sina impulser och känslor. Dessa svårigheter påverkar ofta vardagen negativt och därför betraktas ADHD som en funktionsnedsättning (Socialstyrelsen). ADD står för attention deficit disorder och innebär att det är svårt att behålla sin uppmärksamhet. ADD är en form av adhd, där bokstaven H står för hyperaktivitet. Enkelt kan det därför sägas att ADD är som ADHD men utan hyperaktivitet (Attention).

Hos vuxna med ADHD är motorisk överaktivitet mindre vanligt än hos barn (Socialstyrelsen, 2024-02-23). De flesta hyperaktiva och impulsiva symtom tenderar att dämpas eller avta när personer med ADHD närmar sig vuxen ålder (Doyle, 2006). Även om de fortfarande betraktades som ett barndomstillstånd kan vissa symptom såsom ouppmärksamma kvarstå i vuxen ålder (Doyle). Vissa vuxna med ADHD har utvecklat disciplin för att dämpa hyperaktiva och impulsiva symtom i vissa situationer och de verkar vara framgångsrika med detta (Doyle, 2006). Till exempel kan en individ fokusera på att sitta still under ett möte för att inte störa andra, vilket medför att en stor del av hans uppmärksamhet går till att fokusera på att sitta still, snarare än på informationen som presenteras under mötet (Doyle).

#### 2.4.2 Developmental language disorder, på svenska Språkstörning (DLD)

En språkstörning är en funktionsnedsättning som manifesterar sig i svårigheter att tala och förstå språk. Det innebär avvikande uttal och grammatik, begränsat ordförråd samt nedsatt ord- och meningsförståelse. Symptomen varierar, men generellt sett är språkutvecklingen långsam och det kan vara svårt att lära sig nya ord. Barn och ungdomar är vanligtvis mest påverkade men svårigheterna kan fortsätta även i vuxen ålder (Hjärnfonden, 2024-02-02)

En språkstörning kan påverka språkförståelsen, t.ex. att tolka det som sägs, förstå ord och begrepp samt språkproduktionen, t.ex. att uttrycka sig, uttala vissa språkljud eller bygga långa meningar. Det kan även vara svårt att lära sig nya ord och begrepp (1177, 2024-02-13). Svårigheterna kan yttra sig på många olika sätt, variera sig från milda till allvarliga och kan kvarstå i vuxen ålder utan att vara uppenbara för andra men kan ändå påverka i många situationer i vardagen (1177). Ibland blir det svårt i den sociala kontakten med andra människor genom att det blir svårt att delta i samtal med andra och förstå underförstådda budskap, vilket kan leda till missförstånd. Ett vanligt problem är att missuppfatta det som sägs, eller att personen missar något som var underförstått men inte sades rakt ut (1177).

Verbal arbetsminnes svårigheter är bland de mest konsekventa bristerna som observeras vid utvecklingsrelaterad språkstörning (Leonard, m.fl., 2007; Montgomery, 2003), och dessa

består när barnet blir äldre (Leonard, m.fl., 2014), vilket stärks av longitudinella data som antyder att majoriteten av barn med DLD fortsätter att ha språksvårigheter bortom barndom (Clegg, m.fl., 2005; Lee och Tomblin, 2015).

### 3. Metod

*I detta kapitel beskrivs studiens litteraturgranskning, forskningsmetod, urval, intervjuer, datainsamling, databearbetning, val av analysmetod och genomförandet av analysen. Även etiska aspekter, de metodiska vägval samt tillvägagångssätt beskrivs. Utifrån dessa diskuteras studiens trovärdighet och äkthet. Kapitlet avslutas med författarnas bakgrund, förförståelse och metodkritik.*

#### 3.1 Litteraturgranskning

Första steget i studien var en narrativ litteraturgranskning (Bryman, 2018), en litteraturgenomgång för att ta reda på vad som är redan känt inom området, granskning av teori och forskning inom det aktuella forskningsområdet. Litteraturgenom gjordes 2024-02-08.

Författarna genomförde sökningar i databasen MIUN Discovery med begränsning till litteratur som genomgått en peer reviewed process med sökorden "leaders with disabilities" och fann 3 673 artiklar, "manager with neurodiversity" och fick 10 artiklar, "leaders with neuropsychiatric disorders" och fann 45 artiklar, "manager with neuropsychiatric disorders" och fann 62 artiklar, men inga av dessa artiklar passade studiens syfte.

Författarna genomförde sökningar på Google scholar med sökorden "leaders with disabilities" och fick cirka 1 500 000 resultat, "manager with neurodiversity" och fick cirka 8 290 resultat, "leaders with neuropsychiatric disorders" och fick cirka 36 400 resultat, "manager with neuropsychiatric disorders" och fick cirka 113 000 resultat, men ingen artikel som passade studiens syfte.

Författarna genomförde sökningar på Libris med begränsning till artiklar/kapitel med sökorden "leaders with disabilities" och fann sex artiklar och "manager with neurodiversity" och fick noll artiklar men ingen artiklarna passade in i vårt syfte. Andra sökord tillämpades såsom "leaders with neuropsychiatric disorders" och fann två artiklar samt "manager with neuropsychiatric disorders" och fann en artikel men ingen artikel som passade in för studiens syfte.

Författarna genomförde sökningar på <https://www.base-search.net/> med begränsning till artiklar/kapitel med sökorden "leaders with disabilities" och fann sex artiklar, "manager with neurodiversity" och fick noll artiklar men ingen av dessa artiklar passade in i studiens syfte. Andra sökord tillämpades såsom "leaders with neuropsychiatric disorders", fann två artiklar samt "manager with neuropsychiatric disorders" och fann en artikel men ingen artikel som handlade om ämnet.

Författarna valde sedan att begränsa sin sökning MIUN Discovery med begränsning till litteratur som genomgått en peer reviewed process med sökorden "leaders with ADHD" och fann 55 resultat men bara en artikel (Olinover, m.fl., 2022) som passade in för studiens syfte.

Författarna gjorde sista försök att begränsa sin sökning i databasen Google Scholar med sökorden "leaders with adult ADHD" och fann ungefär 63 900 resultat, varav en artikel (Teschke, 2010) som passade in för studiens syfte.

#### 3.2 Forskningsmetod

Författarna valde kvalitativ forskningsmetod som har i syfte att beskriva upplevelser, uppfattningar eller värderingar av någon specifik situation (Bryman, 2018) vilket bedömdes

bäst lämpat för denna studie, då respondenterna fick beskriva sina egna uppfattningar och värderingar kopplat att vara chef som har en NPF-diagnos. Författarna utgår från den enskildes beskrivning av vilka framgångsfaktorer och utmaningar intervjudeltagarna beskriver i sitt ledarskap utifrån sin NPF-diagnos.

Studien bygger på kvalitativ data med semistrukturerad intervju (Bryman, 2018) av tio chefer anställda inom såväl privata som offentliga organisationer i Sverige för att förstå djupare perspektiv, tolkningar och kontexter av chefer med funktionsnedsättning. Semistrukturerade intervjuer är ofta föredragna vid kvalitativa undersökningar av flera skäl (Bryman) och passar studien bäst eftersom författarna hade en uppsättning av frågor som behövde bli besvarade för studiens syfte men också för att ha möjlighet att ställa följdfrågor, möjlighet till flexibilitet och anpassning. Författarna kan ställa följdfrågor eller fördjupande frågor beroende på respondentens svar. Detta möjliggör en djupare förståelse av individuella erfarenheter och perspektiv.

Studien utgår från induktiv ansats som innebär att slutsatser och generalisering från den insamlade data till att formulera mönster och teorier (Bryman, 2018). I det aktuella forskningsområdet finns det inte någon tidigare forskning kring ämnet och därför är en induktiv ansats ett kraftfullt verktyg för att bygga på ny kunskap och teori. Induktiv ansats tillåter författarna att vara öppna för det oväntade, kan leda till unika insikter och bidra till kunskapsbasen inom det specifika ämnesområde (Bryman).

### 3.3 Urval

Författarna hade som mål att intervjua 10 chefer för sin studie. Författarna fick kontakt med 10 chefer som intervjuades. Ett annat mål för författarna var att inkludera personer med olika NPF diagnoser. Av de 10 respondenterna slumpade det sig så att nio var kvinnor varav åtta med diagnos ADHD och en med diagnos DLD samt en man med ADHD. Trots försöken till att inkludera en jämn fördelning mellan män och kvinnor, resulterade urvalet ändå i en övervägande majoritet av kvinnliga respondenter. För författarna var det inte en medveten strategi att välja dessa respondenter baserat på kön eller diagnos.

### 3.4 Intervjuer

Författarna skapade en egen intervjuguide utifrån stöd av appreciative inquiry (AI) som är en intervjumetod som används inom styrkebaserat ledarskap och organisationsutveckling, skapad av David Cooperriders (Styrkebaserad, 2024-02-02; Whitney och Cooperrider, 2011). AI intervjumetod består av semistrukturerade frågor, en intervjuguide, se *bilaga C* som stöd för samtal och intervjuer. AI kan vara en effektiv metod för att skapa en positiv och konstruktiv dialog (davidcooperrider, 2024-03-05) vid utforskande av framgångsfaktorer och utmaningar för chefer med NPF.

Intervjufrågorna designades för att få en djupare förståelse för hur respondenterna som har NPF-diagnos upplever sitt ledarskap, se *bilaga B*. Genom att använda sig av öppna frågor med fokus på att beskriva specifika situationer eller händelser där NPF-diagnosen har påverkat ledarskapet positivt eller negativt, var syftet att få respondenterna att reflektera över sina egna erfarenheter och perspektiv. Frågorna syftade också till att identifiera vilka specifika aspekter av ledarskapet som påverkas av NPF och hur detta manifesterar sig i respondenternas ledarstil och interaktion med teamet och kollegor. Genom att fråga om utmaningar och hur de har hanterats, samt om resurser och stöd som har varit användbara, var avsikten att få insikt i respondenternas strategier för att navigera arbetslivet som chef med en NPF-diagnos. Författarna exkluderade direkta frågor till värderingarna i hörnstensmodellen för att se om det fanns en naturlig koppling till dessa värderingar. Frågorna om viktiga lärdomar och professionell utveckling avslutade intervjun genom att ge respondenterna

möjlighet att reflektera över hur deras erfarenheter har format deras ledarskap och bidragit till deras personliga och professionella tillväxt.

Författarna tog fram två frågor som var direkt baserade på styrkebaserad intervjumetod. Dessa frågor hade fokus på styrkor och framgångar inom studerat område. Författarna hade även med ytterligare sex frågor, varav två av frågorna hade fokus på utmaningar och utveckling, men även på hur dessa kunnat vändas till bidragande och framgångsrika situationer. Genom att fokusera på det positiva och skapa en förändringsinriktad inställning kan AI bidra till att generera meningsfulla och användbara insikter för att stödja dessa chefer (davidcooperrider, 2024-03-05).

### 3.5 Datainsamlingen:

Datainsamlingen består av semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2018), dvs förbestämda frågor inspirerad av AI-intervjuguide, *se bilaga C*, som genomförts individuellt. Författarna har tidigare testat intervjuguiden och även intervjutekniken och på så sätt fått erfarenheter av en intervjusituation. En semistrukturerad intervju valdes för att kunna ställa följdfrågor baserat på respondentens svar och på så sätt kunna få ett rikt innehåll för en djupare analys ska vara möjlig. Denna metod möjliggör en fördjupad och mer omfattande utforskning av ämnet, vilket resulterar i en mer nyanserad och djupgående förståelse (Bryman). Intervjuerna skedde digitalt och spelades in genom teams samt transkriberas ordagrant för att sedan analyseras.

### 3.6 Databearbetning

Databearbetningen av intervjuerna har gett tre olika underlag till resultatet och analys för att svara på:

1. Vilka framgångsfaktorer i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?
2. Vilka utmaningar i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?
3. Vilken ledarskapsstil använder chefer med NPF?
4. Använder sig chefer med NPF av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap?

### 3.7 Val av analysmetod

Författarna valde tematisk analys (Bryman, 2018), en grundläggande och effektiv metod för att analysera kvalitativa data vilket studien avser att samla in. Tematisk analys är en analysmetod som används för att upptäcka mönster och teman i en insamlad empiri (Bryman). Genom att hitta mönster, upptäcka gemensamma likheter i datainsamlingen och koda texten i termer av teman så får författarna fram text som svarar mot examensarbetets syfte och en ny helhet skapas.

### 3.8 Genomförandet av analysen

Författarna valde Mural, ett digitalt whiteboard samarbetsutrymme som arbetssätt vid analysen. Författarna delade upp de transkriberade intervjuerna mellan sig och analyserade data.

En tematisk analys genomfördes utifrån nedan tillvägagångssätt. Som ett första steg lästes empirin igenom efter det att intervjuerna transkriberats.

Som ett andra steg skapade sig författarna en bild över innehållet, *se bilaga E*. I nästa steg identifierade författarna framgångsfaktorer och utmaningar utifrån data och skrev dessa på

post-it lappar i Mural som kategoriserades i teman och kopplades sedan samman med de olika delarna i hörnstensmodellen och offensiv kvalitetsutveckling, *se bilaga D*.

Materialet bearbetades även med syfte att identifiera ledarskapsstilar samt hur den sammanlagda empirin (materialet) kunde kopplas samman med offensiv kvalitetsutveckling och dess hörnstenar.

Hörnstenarna författarna fann likhet med i datainsamlingen var att: sätt kunden i centrum, engagerat ledarskap, arbeta med ständiga förbättringar, arbeta med processer och skapa förutsättningar för delaktighet. Den enda värderingen som inte tydligt kunde kopplas mot empiri var *basera beslut på fakta*. Baserat på de identifierade mönster och teman drar författarna slutsatser och analyserar hur dessa kan bidra till en djupare förståelse till frågeställningarna för denna studie. Författarna kopplade resultatet till teorin och utgick inte från teorin vid analysen, dvs induktiv ansats (Bryman, 2018).

### 3.9 Tillförlitlighet

Syftet med studien är att få en större förståelse för de frågeställningar som lyfts. Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar är tillförlitlighet och som består av fyra delkriterier (Bryman, 2018):

*Trovärdighet* som motsvarar den interna reliabilitet i kvantitativa undersökningar (Bryman, 2018). Författarna har använt sig av respondentvalidering för att öka trovärdigheten ytterligare, en bekräftelse på att författarnas intryck och resultat stämde överens med intervjudeltagarnas uppfattningar. Författarna använde sig av flera oberoende datakällor, 10 intervjudeltagare vilket ökar resultatets trovärdighet.

*Överförbarhet* som motsvarar den externa reliabilitet i kvantitativa undersökningar (Bryman, 2018). Kriteriet för överförbarhet är svår att uppfylla i kvalitativa studier, då det inte går att replikera en liten grups upplevelse eftersom varje intervjudeltagare består av den enskildes unika upplevelsen. Författarna strävade istället efter att få ut så utfyllande beskrivningar eller täta beskrivningar som Bryman (2018) kallar för “thick descriptions”.

*Pålitlighet* som motsvarar reliabiliteten i kvantitativa undersökningar (Bryman, 2018). Genom att redogöra för alla faser i studien med tillhörande bilagor så ökar pålitligheten.

*En möjlighet att styrka och konfirmera* som motsvarar objektivitet i kvantitativa undersökningar (Bryman, 2018). En möjlighet att styrka och konfirmera, författarna har inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretiska inriktning påverka resultatet och slutsatserna genom att en intervjuguide följdes. Samtliga intervjudeltagarna fick samma frågor och har svarat öppet på frågorna vilket leder till minskad bias och mer objektiv datainsamling. (Bryman).

### 3.10 Äkthet/ autenticitet

Förutom de ovannämnda principerna för tillförlitlighet formulerar Guba och Lincoln ett antal kriterier på äkthet eller autenticitet (Bryman, 2018).

Författarna anser att studien ger en tillräcklig *rättvis bild* av de olika åsikter och uppfattningar som finns i den grupp av kvinnor som studerats. Detta har uppnåtts genom att majoriteten, nio respondenter var kvinnor.

Författarna anser att studien hjälper de individer som medverkat i den att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation och den sociala miljö som de lever i och uppnår därför *ontologisk autenticitet*. Detta har uppnåtts genom reflektioner som intervjufrågorna skapade hos respondenterna.

Författarna anser att studien har bidragit till att deltagarna får en bättre bild av hur andra individer i miljön upplever saker och ting. Detta har uppnåtts genom att respondenterna har fått möjlighet att ta del av studiens resultat och anser därför att det *pedagogisk autenticitet*-kriteriet är uppnått.

Författarna anser att studien har bidragit till att *katalytisk autenticitet* uppnås genom att intervjuade respondenter får ta del av uppsatsen som tagits fram. Det är upp till respondenterna i den här studien att välja hur och om de väljer att tillämpa den information som framkommit i uppsatsen.

Författarna anser att studien har till en viss del kunnat hjälpa respondenterna genom att dem har fått möjlighet till att reflektera samt fått ta del av studiens resultat men då det inte var ett fokus under studien bedöms den *taktiska autenticiteten* som svag.

### 3.11 Etiskt principer

De etiska principerna berör frivilligheten, integriteten, konfidentialitet och anonymitet och några etiska principer som gäller för svensk forskning enligt Diener och Crandall (Bryman, 2018) har författarna följt genom att:

- Intervjudeltagaren har inte lidit skada av eller upplevt obehag genom sin medverkan genom att kunna själv bestämma vad de vill dela med sig eller inte samt möjligheten att kunna ge feedback på intervjufrågorna innan själva intervjun genomfördes.
- Ingen form av bedrägeri eller falska förespeglningar har förekommit och att viktig information inte har undanhållits.
- Inte inkräkta på privatlivet genom att låta intervjudeltagarna berätta självständigt sin upplevelse och inte ställa frågor kopplat till privatlivet samt att all insamlade data har anonymiserats.
- Informationskravet har följts genom att informera berörda personer om studiens syfte innan själva intervjun, *se bilaga B*.
- Samtyckeskravet har följts genom att intervjudeltagarna har informerats om möjligheten att avbryta när som helst intervjun utan att uppge skäl och genom att skicka ut ett följebrev där intervjudeltagarna genom sin medverkan har gett sitt samtycke till studiens syfte, *se bilaga B*.
- Konfidentialitetskrav, datainsamlingen har behandlats med störst möjlig konfidentialitet och personuppgifter såsom fullständigt namn eller personnummer finns inte med i datainsamlingen. Obehöriga har inte haft tillgång till studiens data.
- Nyttjandekravet, uppgifterna som samlades in har enbart används till exmanensarbetet.

En ytterligare aspekt av etiska karaktär som författarna tog hänsyn till var att inte utesluta DLD, trots att resultat skilde sig åt från det resterande data (ADHD), detta för att värna om respondentens bidrag till empiri i denna studie.

### 3.12 Författarnas bakgrund och förförståelse

Författarna har erfarenhet av att arbeta som chef och har även god kännedom om hur det är att leva nära personer med NPF-diagnoser och hade därmed en viss förförståelse för chefer med NPF.

Författarna har tidigare använt sig av AI-intervjumetod i liknande studier och i andra sammanhang, och hade därmed en tidigare kännedom om verktyget.

### 3.13 Metodkritik

I begreppet NPF rymms diagnoserna ADHD, autismspektrumtillstånd (ASD), språk-störning (DLD) och Tourettes syndrom (Attention, 2024). Studien täcker bara två av de diagnoser som ingår i NPF. Majoriteten av respondenterna hade ADHD och en hade DLD vilket medförde en ojämn data kring NPF. DLD hade färre framgångsfaktorer att bidra med och andra typer av utmaningar än chefer med ADHD.

Studien användes sig av kvalitativ intervju, vilket i sig inte är en metodkritik men vissa frågor krävdes fler följdfrågor och en annan kompletterande metod hade kunnat vara att ha även med en enkät för att underlätta för respondenterna att inte tappa "frågan" lika lätt.

Studien har haft nio kvinnliga intervjudeltagare och en manlig intervjudeltagare, vilket har lett till en obalans gällande könsfördelning bland respondenterna och kan därför påverka studiens tillämplighet för olika grupper av kön. Studien har ökat trovärdighet i gruppen för kvinnor men överförbarheten till gruppen män är svårare.

Studien hade totalt åtta frågor och vissa frågor hade flera frågeställningar i en och samma fråga, vilket försvårade för respondenten och kunde leda till "fel" svar eller att frågan glömdes bort. Författarna hanterade detta genom att "leda tillbaka" respondenten till aktuell fråga.

Största utmaningen i studien var att hitta respondenter. Att hitta deltagare för en studie om chefer med NPF-diagnoser kan vara utmanande av flera skäl. Många chefer kan vara ovilliga att öppet prata om sin diagnos, särskilt om det handlar om ledarskap, vilket kan vara en känslig fråga. Det kan även finnas stigma kring NPF-diagnoser som gör att individer inte vill ställa upp som deltagare i en studie. Dessutom kan tillgängligheten av potentiella deltagare vara begränsad, det finns inga öppna register för att hitta respondenter som passar in för studiens syfte. Författarna var utifrån ovan tvungna att bland annat använda sig utav personliga kontakter för att hitta respondenter till denna uppsats.

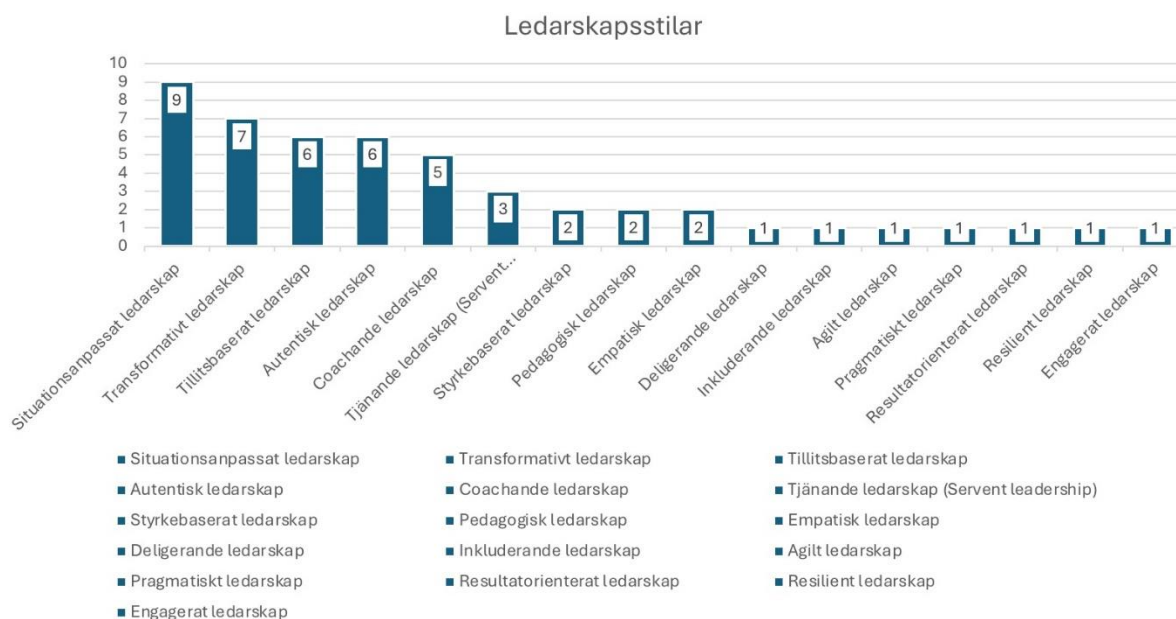


## 4. Resultat

*I detta kapitel presenteras resultatet. Resultatet för ledarskapsstilar är utifrån både ADHD och DLD. Ett eget avsnitt under resultat presenterar resultatet för framgångsfaktorer och utmaningar utifrån empirin för respondenten med ADHD och ett för DLD.*

Sammanlagt genomfördes 10 intervjuer där det föll sig slumpmässigt att nio respondenter hade diagnos ADHD och en med diagnos DLD. Vid genomgång av resultatet framgick det skillnader mellan de respondenter som har diagnos ADHD och den som har diagnos DLD. Skillnaderna var av sådant slag att risken att skillnaderna kan ge en stor spridning och stor variation förelåg. Den empiri som framgick från intervjun med respondenten med diagnos DLD är så pass litet i studien, svår att jämföra med empirin från respondenter med ADHD och det medför svårigheter att slutsatser kan dras utifrån underlaget. Författarna har valt att behålla den empiri som framkom i intervjun men den redovisas separat sist under stycket om framgångsfaktorer och utmaningar i detta kapitel. I avsnittet rörande ledarskapsstilar är samtliga respondenter med. Författarna har valt att lyfta fram empirin kopplat till analysen i ett eget stycke.

Av empirin återkom 16 olika ledarskapsstilar som respondenterna identifierade sig helt eller delvis med i utövandet av sitt uppdrag. För visuell bild av samtliga ledarskapsstilar, Se figur 4.1. Den ledarskapsstil som var mest vanlig var det *situationsanpassade ledarskapet* som framkom i nio av tio intervjuer (inkl. DLD). *Transformativt ledarskap* uppgavs i sju intervjuer, *autentiskt ledarskap* samt *tillitsbaserat ledarskap* framkom i sex av intervjuerna. *Coachande ledarskap* framkom i fem intervjuer och *tjänande ledarskap* framkom i tre intervjuer. *Styrkebaserat ledarskap*, *empatiska ledarskapet* och *pedagogiskt ledarskap* uppgavs i två intervjuer. Följande ledarskapsstilar uppgavs av en respondent: *delegerande-*, *agilt-*, *inkluderande-*, *resilient*, *pragmatisk-*, *engagerat-* och *resultatorienterat ledarskap*. De fyra mest tillämpade ledarskapsstilar hos respondenterna har analyserats och kopplats till hörnstenen engagerat ledarskap. En respondent uttryckte att hen använde sig av engagerat ledarskap i sitt uppdrag, varför författarna valt att ta med detta i resultatredovisningen. Detta även då engagerat ledarskap inte är en ledarskapsstil utan ett sätt att leda som kan göras oavsett ledarstil.



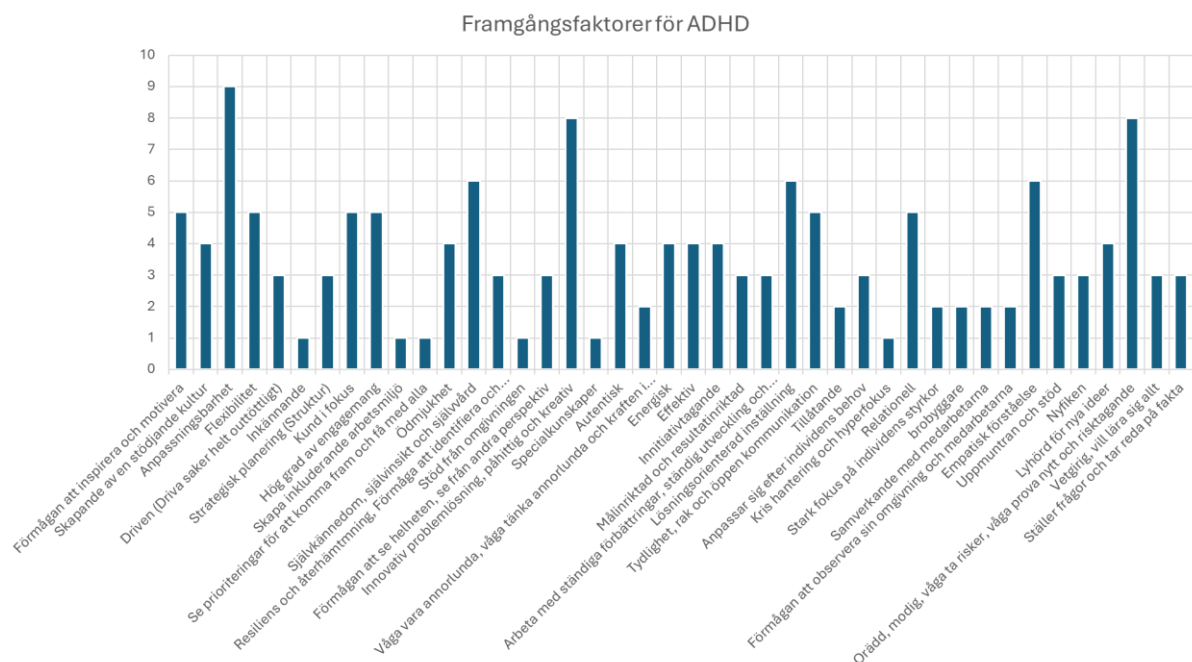
Figur 4.1. Från intervjuerna framkom 16 ledarskapsstilar. Staplarna anger antalet respondenter inklusive DLD.

#### 4.1 ADHD

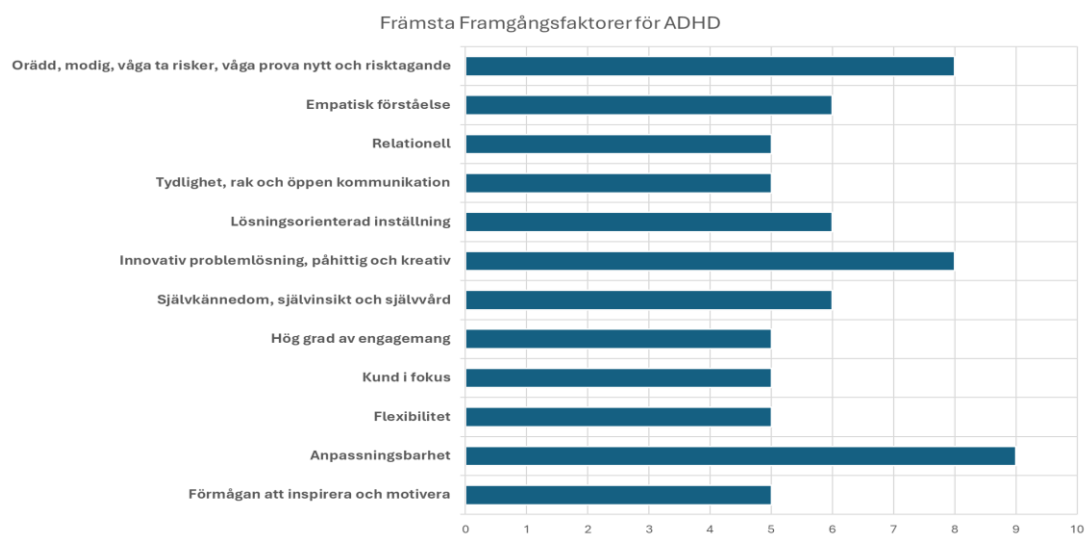
Av empirin framgick det totalt 42 framgångsfaktorer kopplat till ledarskap hos chefer och ledare med NPF. För en visuell bild av samtliga 42 framgångsfaktorer, se figur 4.2. Bearbetningen genomfördes enligt den tematiska analys som framgick i metodkapitlets avsnitt, *Val av analysmetod*. Efter bearbetning av empirin med stöd av Mural, se avsnitt *Val av analysmetod*, togs 10 teman av framgångsfaktorer fram, se *bilaga D och E*, där samtliga 42 framgångsfaktorer återfinns som en del i varje tema.

Av empirin framkom det totalt 41 antal utmaningar. För visuell bild av samtliga 41 utmaningar, se figur 4.4. Författarna bearbetade materialet på samma sätt med hjälp av Mural, se avsnitt *Val av analysmetod*, och slutresultatet landade på 5 teman av utmaningar kopplat till ledarskap hos chefer eller ledare med NPF, se *bilaga D och E*.

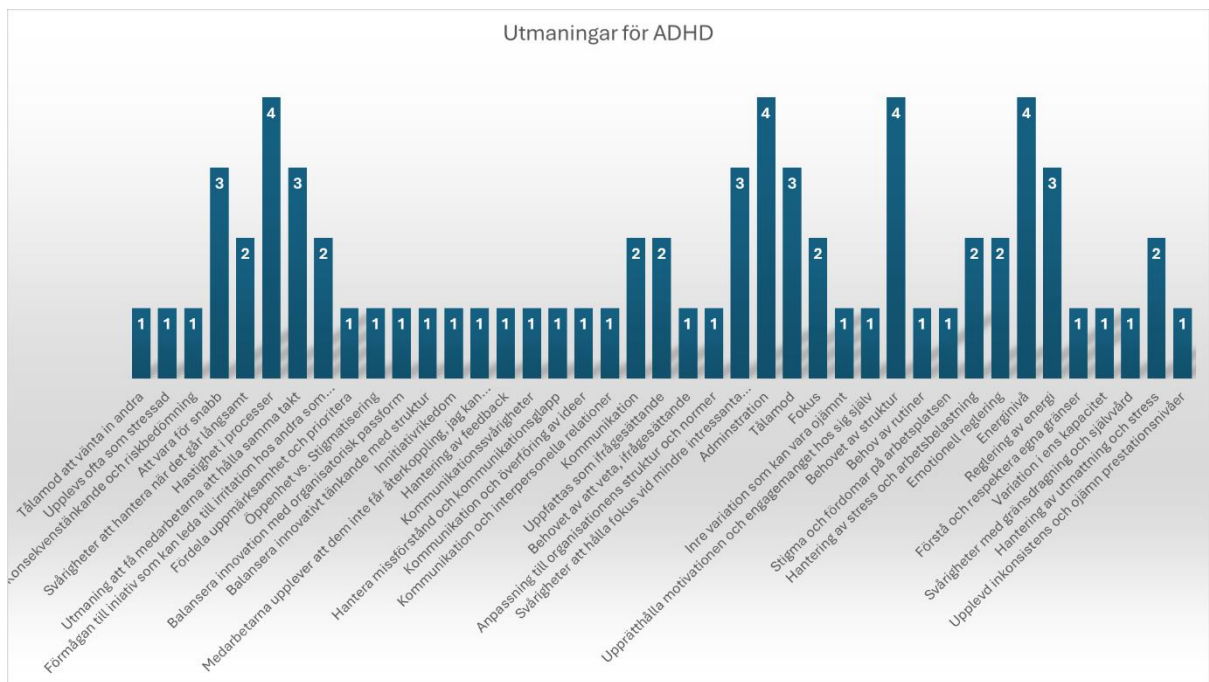
Av empirin framkom det totalt fem värderingar från offensiv kvalitetsutveckling som kunde kopplas till att chefer med NPF använder sig av dessa värderingar i sitt ledarskap och följande värderingar identifierades: arbeta med processer, arbeta med ständiga förbättringar, kunden i centrum, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga och engagerat ledarskap. Den värdering som inte tydligt kunde kopplas mot studiens resultat var basera beslut på fakta.



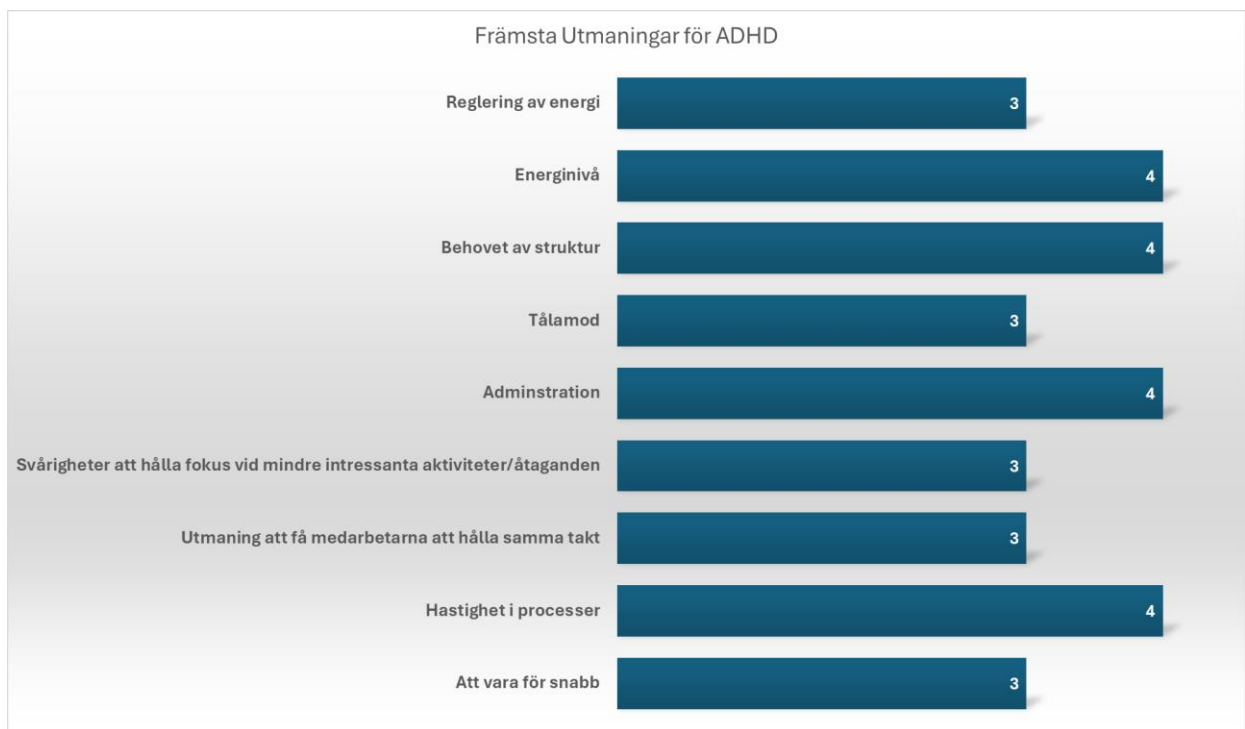
Figur 4.2. Totalt 42 framgångsfaktorer exklusive DLD framgångsfaktorer. Y-axeln visar hur många respondenter som uppgav respektive framgångsfaktor och X-axeln visar innebörden av framgångsfaktorn.



Figur 4.3. Främsta framgångsfaktorer exklusive DLD framgångsfaktorer, där minst fem respondent uppgav samma framgångsfaktor. Y-axeln visar hur många respondenter som uppgav respektive framgångsfaktor och X-axeln visar innebörden av framgångsfaktorn.

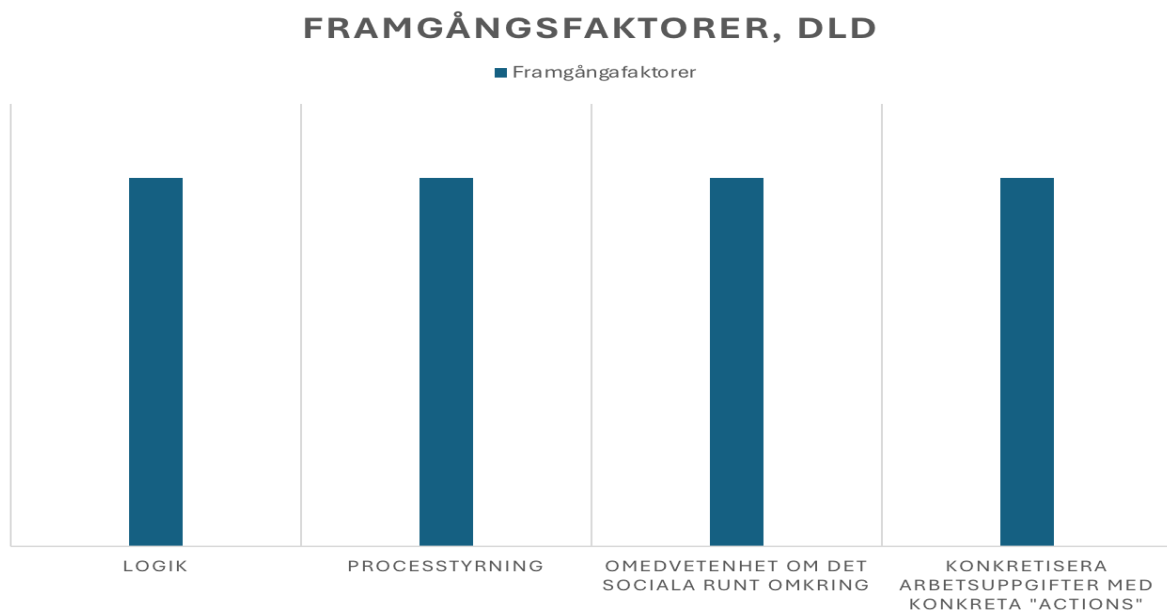


Figur 4.4. Totalt 41 utmaningar, varje stapel visar hur många respondenter uppgav respektive utmaning, exklusive DLD utmaningar.

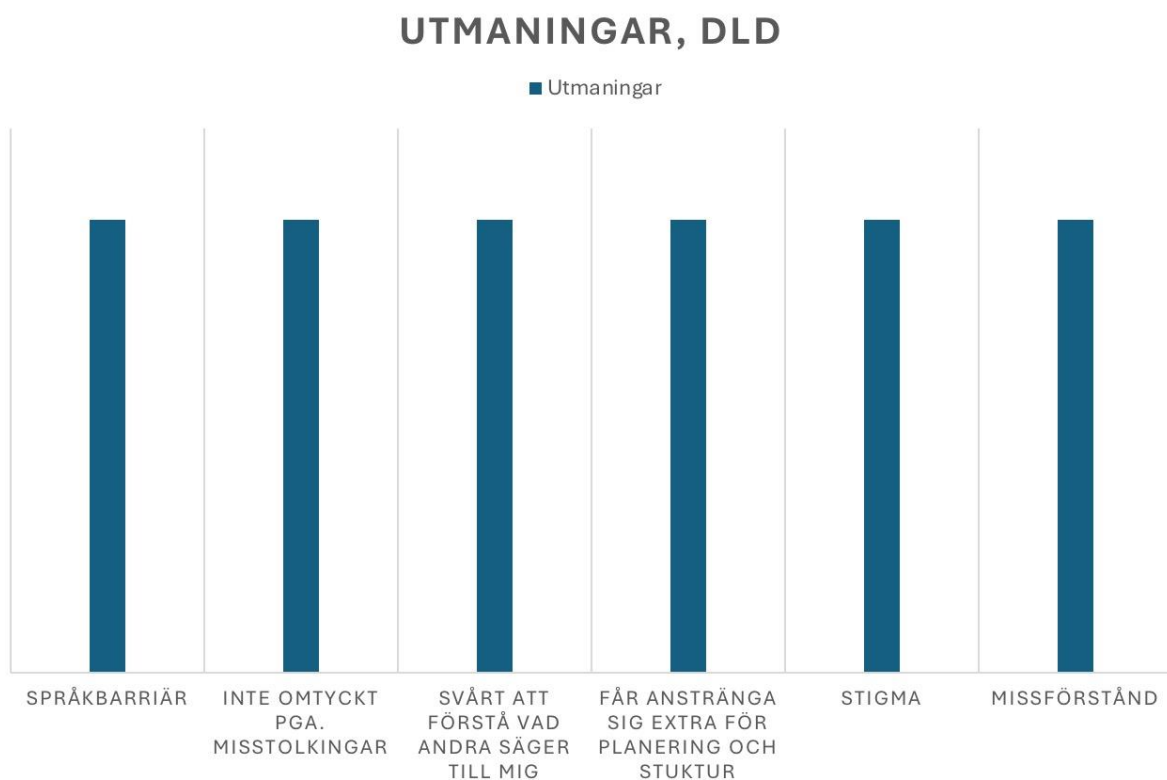


Figur 4.5. Främsta utmaningar exklusive DLD framgångsfaktorer, där minst tre respondenter uppgav samma framgångsfaktor. Y-axeln visar hur många respondenter som uppgav respektive framgångsfaktor och X-axeln visar innebörden av framgångsfaktorn.

## 4.2 DLD



Figur 4.6. Totalt fyra framgångsfaktorer för DLD.



Figur 4.7. Totalt sex utmaningar för DLD.

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer frågeställningarna samt syftet med uppsatsen att besvaras. Samtliga teman kommer att presenteras och även kopplingar till hörnstenen i offensiv kvalitetsutveckling.*

### 5.1 Framgångsfaktorer

*Från resultatet av 42 framgångsfaktorer har en tematisering genomförts och landat i 10 teman.*

Framgångsfaktorer: tema 1

#### **Ständig lärande, nyfikenhet och modig**

*Framgångsfaktorer: Nyfikenhet, lyhörd för nya idéer, orädd, modig, vågar ta risker, vågar prova nytt, vetgirig, vill lära allt, ställer frågor, tar reda på saker.*

Respondenterna beskriver sin nyfikenhet som en drivkraft, vilket är kopplat till ADHD (Jobbafrisknppf, 2024). Att vara nyfiken, öppen och ha en vilja att ta reda på fakta och information inom ramen för sitt uppdrag bedöms av författarna vara en framgångsfaktor för respondenterna i studien. Denna egenskap bidrar till en ständig strävan efter förbättring och utveckling, både personligt och professionell.

"Men jag tror väl att min nyfikenhet är ju en del av ADHD:n. Alltså jag brukar ofta säga det här att om jag hade vunnit 100 miljoner skulle jag gå till jobbet ändå alltså. Det är ju någonting som jag tycker är roligt alltså så och det tror jag är en del av. Det får en att liksom vilja göra saker lite bättre och på nya sätt och alltid fortsätta utvecklas" (Citat från respondent om nyfikenhet som drivkraft, personlig kommunikation, april 2024).

Respondenten pratar om vikten av att vara öppen med sina medarbetare om sina styrkor och utmaningar. Denna öppenhet skapar en miljö av förtroende och stöd inom teamet. Även en transparens kopplat till sin NPF-diagnos har lett till en större förståelse på arbetsplatsen och bidragit till en mer öppen organisatorisk kultur. Empirins resultat om förmågan att se sina medarbetare kopplas samman med Sjöbergs (2022) teori om behovet av mångfald som föreligger inom organisationer för en gynnsam utveckling. Att nyttja kompetenser och resurser, oavsett bakgrund och, eller funktionsvariationer eller funktionshinder, skapar dynamisk på arbetsplatsen (Sjöberg).

I intervjuer framkommer det att respondenter beskriver ett högt intresse och engagemang för ledarskap, vilket har drivit dem till att fördjupa sig i ämnet genom utbildning och egen forskning. Detta engagemang har hjälpt dem att utveckla en djupare förståelse för ledarskap och hur ADHD påverkar deras ledarstil. I hörnstenen det *engagerade ledarskapet* återfinns ledare som är kompetenta, skickliga och trovärdiga (Bergman och Klefsjö, 2020), något som kan kopplas samman med det höga, genuina intresse som respondenterna beskriver.

Framgångsfaktorer: tema 2

#### **Öppen kommunikation och proaktiv dialog**

*Framgångsfaktorer: Öppen, kommunikativ, proaktiv, dialog, ärlighet, transparens, kommunikationsfärdigheter, tydlighet, rak kommunikation, öppen kommunikation,*

Att påvisa öppenhet, kommunikativa färdigheter och transparens kopplas samman med hörnstenen möjlighet för alla att vara delaktiga, då det genom att vara öppen och kommunikativ och ha dialog med medarbetarna skapas *förutsättningar för medarbetarnas möjlighet till delaktighet* (Bergman och Klefsjö, 2020). Det möjliggör även för medarbetarna att känna att de är en del av organisationens utveckling och mål. Respondenter betonar vikten av att vara ärlig om sina svagheter och att delegera uppgifter som respondenten inte är lika stark i. Det medför att organisationskulturens sammanhållning stärks och blir mer effektiv då arbetsuppgifter utförs av den som är bäst lämpad. Koppling till situationsanpassat ledarskap görs då sättet som respondenterna beskriver att de “vandrar” mellan att vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad överensstämmer med teorin kring situationsanpassat ledarskap. Tunbrå (2003) uppger att det optimala i det situationsanpassade ledarskapet är om ledaren rör sig mellan de fyra olika ledarstilarna utifrån behov och individ (Tunbrå, 2003). Av empirin framkommer det att flera respondenter bedömer sig som tydliga och raka i sin kommunikation, men även att de har förmågan att anpassa sig utifrån den dialogen förs med. Att vara rak och tydlig har, enligt respondenter, varit hjälpsamt i att skapa en förtroendefull och positiv arbetsmiljö, något som kan kopplas samman med mångfald (Yukl, 2012) samtidigt som förmågan att anpassa sin kommunikation visar grad av empati och förståelse för andra.

“Och jag är väldigt öppen med mina svagheter, inte så att jag bara sitter och säger att jag är dålig, jag är jättenoga med att ta på mig ansvaret om jag har gjort något fel till exempel. Det skulle aldrig falla mig in och skylla på någon annan och jag förväntar mig att alla andra också tar ansvar när dem gör fel och säger att det är OK liksom att göra fel och jag tänker att jag visar mig mänsklig för att jag tror att det kan bygga tillit på det sättet” (Citat från respondent om öppen kommunikation som drivkraft, personlig kommunikation, april 2024).

Framgångsfaktorer: tema 3

### **Fokus på lösningar som främjar anpassningsförmåga och individens behov**

Framgångsfaktorer: *Lösningsorienterad, tillåtande, anpassar sig efter individens behov*

En respondent betonar vikten av att vara mottaglig för nya idéer och förmågan att skapa en tillåtande miljö där medarbetarna känner sig fria att dela även ofärdiga tankar och idéer. Denna inställning bidrar till en kreativ och dynamisk arbetsmiljö och uppmuntrar till ett innovativt tänkande. Koppling mellan respondenternas beskrivning och hörnstenen *att arbeta med ständiga förbättringar* (Bergman och Klefsjö, 2020) görs. Att vara kreativ, tydlig och mottaglig för förändring kan uppmuntra medarbetarna att testa ofärdiga idéer, vilket är avgörande för att arbeta med ständiga förbättringar (Bergman och Klefsjö).

Ytterligare respondenter framhåller förmågan att läsa av sina medarbetare och skapa förutsättningar för en konstruktiv dialog. Det framkommer från empirin att det finns en strävan efter att bygga organisationer och arbetsplatser där alla känner sig välkomna och att stor vikt läggs vid att tänka innovativt och salutogent.

“Att vara öppen och transparent gentemot mina medarbetare och mina överordnade har varit en framgångsfaktor i mitt arbete. Genom att visa öppenhet och vara en förebild för öppenhet har jag bidragit till att skapa en tillåtande och öppen arbetskultur” (Citat från respondent om öppenhet som drivkraft, personlig kommunikation, april 2024).

Citatet ovan kan ses genom det styrkebaserade ledarskapets perspektiv, då respondenten påvisar att genom att själv vara tillåtande och inkluderande, bidrar till att medarbetarna vågar dela med sig av sig själva, vilket i sin tur har en positiv effekt på arbetsmiljön. Att se medarbetarnas styrkor och vara till hjälp för medarbetarna att uppnå till fulla potential ligger i linje med det styrkebaserade ledarskapet (Biswas-Diener m.fl, 2011). Kopplingar mellan hörnstenen *kunden i centrum* och framgångsfaktorer för tema tre, görs, då hörnstenens fokus på att tillgodose och tillfredsställa kundens (Bergman och Klefsjö, 2020), i den här kontexten medarbetarens behov, ligger i linje med beskrivningar som respondenterna gett under intervjuerna. Det framkommer att respondenterna har en förmåga att se sina medarbetares unika styrkor, men även vad de är mindre bra på och utnyttjar styrkorna till verksamhetens fördel. Kontentan i det strategiska tillvägagångssättet blir, enligt författarna, att kunden kommer till sin rätt, finner meningsfullhet i arbetet och att organisationen maximerar sin förmåga till effektivitet och utveckling.

Framgångsfaktorer: tema 4

### **Strategiskt driven med fokus på målorienterade initiativ, ständig utveckling och noggrann planering**

Framgångsfaktorer: *Initiativtagande, målinriktad, resultatorienterad, ständiga förbättringar, ständig utveckling., utvecklingsorienterad, strategisk planering, struktur.*

Respondenter betonar vikten av att skapa strukturer som stödjer deras arbete och hjälper dem att hantera sina arbetsuppgifter effektivt. Detta inkluderar att arbeta med agila metoder och att prioritera uppgifter. Att personer med ADHD har förmågor så som en sällsynt hög verkkningsgrad (Jobbafrisknppf, 2024-02-12) stämmer, enligt författarna, väl överens med den bild som empirin visar. Det framkommer även i intervjuer en medvetenhet om behovet av en tydlighet kopplat till struktur och ordning, vilket medfört att respondenter skapat sig detta för att ha bra förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Även här finns en tydlig koppling till teorin som påvisar att personer med ADHD har ett unikt sinne för detaljer (Jobbafrisknppf). I kombination med det generellt höga tempo som respondenterna påtalar att de håller är det en framgångsfaktor enligt författarna.

“Jag har utvecklat en skarp kapacitet att sammanställa och implementera strategier för att snabbt få med mig gruppen och uppnå önskade resultat” (Citat från respondent om ständig utveckling som drivkraft, personlig kommunikation, april 2024).

“Min superkraft, att kunna se saker ur ett annat perspektiv snabbt, har hjälpt mig att driva framgångsrika förändringar och möjliggjort snabba beslut i komplexa situationer” (Citat från respondent om ständig utveckling som drivkraft, personlig kommunikation, april 2024).

Citatet ovan kopplas samman med hörnstenen *arbete med ständiga förbättringar* (Bergman och Klefsjö, 2020) då citatet påvisar vikten av att ständigt komma på nya, innovativa idéer och utvecklingar för sin verksamhet, något som är fundamentet i hörnstenen *arbete med ständiga förbättringar*.

Framgångsfaktorer: tema 5

### **Entusiastisk, målinriktad, ihärdig.**

Framgångsfaktorer: *Energisk, effektiv, driva på saker outtröttligt, hög grad av engagemang*



Återkommande i intervjuer framkommer det att respondenterna beskriver sina snabba tankeprocesser och hur detta kan vara en utmaning för andra och lika väl som för de själva. Snabbheten ställer krav på en medvetenhet kring att öva tålamod och att acceptera att inte alltid kunna arbeta i önskat tempo. Respondenter beskriver det som att när medarbetare eller andra samverkanspartners är på ruta ett, är de på redan framme i mål.

"Av de dragen som liksom min ADHD ger mig så är det väldigt mycket liksom idéer utveckling lösningar. Jag känner att så här det går liksom snabbt i mitt huvud och jag kan så här om jag ser ett problem så ser jag samtidigt liksom 4 till 5 olika sätt att angripa det på" (Citat från respondent om snabb problemlösningsförmåga, personlig kommunikation, april 2024).

I intervjuerna framkommer det att respondenter beskriver en hög grad av engagemang, särskilt kopplat till sådant som intresserar. Det framkommer att de aktivt valt sina uppdrag och därigenom har ett engagemang i grunden kopplat till uppdraget. Att besitta engagemanget för sitt uppdrag betyder, enligt respondenter, även att motivera sina medarbetare och sprida engagemanget i organisationen. I intervjuer framkommer det att respondenter besitter en förmåga att dela med sig av sina erfarenheter och på sätt både visar på sitt eget engagemang och öka medarbetarnas engagemang, något som kopplas samman med hörnstenarna *engagerat ledarskap* och *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* (Bergman och Klefsjö, 2020).

Framgångsfaktorer: tema 6

### **Autentisk, inkännande och ha modet att vara och tänka annorlunda**

Framgångsfaktorer: *Autentisk, inkännande, våga vara annorlunda, våga tänka annorlunda, kraften i att vara annorlunda*

I intervjuer framkommer det att respondenterna beskriver hur de navigerar för att hitta vägar och strategier att hantera sitt uppdrag på bästa sätt. Öppenhet och ärlighet är något som värderas högt av respondenterna och detta avser både kommunikationen till sig själva och till sin omgivning såväl som sina medarbetare. Framgångsfaktorer för tema sex har likheter med den autentiska ledaren, som bland annat har egenskaper så som självkänedom, självmedvetenhet och genuinitet (Johri, 2016). Det är tydligt i empirin att förmågan att vara transparent med sin NPF-diagnos, sina utmaningar och sina styrkor ses som en hjälp i att alstra en autentisk atmosfär och att det har, enligt respondenter, haft inverkan hos medarbetare att våga visa alla sina sidor, styrkor och utvecklingsområden. Även denna del kopplas samman med det autentiska ledarskapet som genom sin egen öppenhet skapar förtroendefulla relationer till sina medarbetare (Yukl, 2012).

"Jag vågar tänka nytt jag vågar göra på mitt sätt trots att normen kanske säger någonting annat" (Citat från respondent om förmågan att tänka i nya banor, personlig kommunikation, april 2024).

Av intervjuer beskriver respondenterna att de har en förmåga att välja otraditionella metoder för utövandet av sina uppdrag, att de bryter mot normen och att de integrerar sitt mer öppna och kreativa sätt att finna lösningar i sitt ledarskap. Att vara kreativ stämmer, enligt författarna, väl överens med en av de styrkor som lyfts fram hos personer med NPD (Jobbafrisknppf, 2024-02-12).

Framgångsfaktorer: tema 7

### **Empatiskt och relationellt ledarskap som främjar samarbete och individens utveckling genom stödjande kultur**

Framgångsfaktorer: *Relationell, starkt fokus på individen, brobyggare, samverkande med medarbetarna, ser sin omgivning, empatisk förståelse, uppmuntran och stöd, skapande av en stödjande kultur*

Framgångsfaktorerna fokus på individen, samverkande med medarbetarna, se sin omgivning och uppmuntran och stöd kopplas samman med hörnstenen *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga*, då hörnstenen påvisar ett ledarskap som är stödjande och som bygger på en positiv människosyn likt det som framkommer i den goda cirkeln, se figur 2.6 (Bergman och Klefsjö, 2020).

Av empirin framkommer det att respondenter beskriver att de är uppmärksamma på sin omgivning, vad som sker och känslor och energier som finns i rummet, på samma sätt som den empatiska ledaren (Tzourammani, 2017). Respondenterna beskriver en förmåga att "plocka ut" väsentlig information från ett möte och att "höra mellan raderna", vilket, enligt författarna, är hjälpsamt när det kommer till att få med sig det som inte direkt uttalas men som är viktigt för arbetet och utvecklingen framåt. Liknelsen kopplat till det empatiska ledarskapet görs av författarna, där den empatiska ledaren noterar när medarbetare har det svårt, eller agerar utanför sitt normala mönster (Tzourammani).

"Och många utav de personerna känner ju jag väldigt väl igen mig själv" (Citat från respondent om förmågan att mentalisera och identifiera sig med andra, personlig kommunikation, april 2024).

Respondenter beskriver hur deras förmåga att bygga relationer och anpassa strategier individuellt för medarbetarna bidrar till framgång i deras ledarskap. Respondenter återkommer till att deras egna erfarenheter att leva med NPF har ökat deras förmåga till empati och förståelse för medarbetarnas utmaningar och behov av anpassningar. Koppling görs till det empatiska ledarskapet där forskning påvisar att empatiska ledare är skickliga på att skapa starka känslomässiga band och förstå och tillgodose både sina teams och sina kunders behov (Geisler, 2022). Framgångsfaktorer för tema sju kopplas även samman med hörnstenen *kundens (medarbetaterns) behov i centrum* (Bergman och Klefsjö, 2020), baserat på respondenternas förmåga att skapa genuina band till kunden (medarbetaren) och förmågan att anpassa strategier med kundens (medarbetarens) bästa i fokus.

Det framkommer även i empirin att respondenterna beskriver relationen med deras medarbetare i flera intervjuer blir personliga, ärliga och transparenta, vilket, enligt författarna, är en bidragande faktor till en hållbar arbetsmiljö, och som ligger i linje med det tillitsbaserade ledarskapet som förespråkar att tillitsbaserade relationer skapar grunden för en produktiv arbetsmiljö (Dirk och Ferrin, 2001). Dessa framgångsfaktorer visar hur respondenten använder sina ADHD-relaterade egenskaper som styrkor i sitt ledarskap, genom att anpassa sitt arbetssätt, vara öppen och självmedveten samt kontinuerligt sträva efter utveckling och förbättring.

Framgångsfaktorer: tema 8

### **Anpassningsbart ledarskap**

Framgångsfaktorer: *Anpassningsbar, flexibel, kameleont, prioriteringar, få med alla på tåget, förmågan att se helheten, förmågan att se från flera perspektiv*

I empirin uppger respondenter att de har en förmåga att anpassa sig i situationer som kan framstå som kaotiska att situationerna är hanterbara utifrån sina egna erfarenheter kopplat till sin NPF-diagnos.

"Det är tack vare min ADHD som jag fixar såna här grejer" (Citat från respondent om anpassningsförmåga, personlig kommunikation, april 2024).

Flera respondenter berättar att de har lätt att se situationer som uppstår ur flera olika perspektiv och att de har ett flexibelt sätt att tänka i nya banor. Att anpassa ledarskapet utifrån given situation och medarbetare är något som stämmer överens med det situationsanpassade ledarskapet (Hersey och Blanchard, 1977). Det framkommer även att respondenter beskriver att de snabbt skapar sig en överblick över större sammanhang och att de genom det har lätt att leda sina medarbetare mot gemensamma mål. Framgångsfaktorer för tema åtta kopplas samman med hörnstenen, *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* (Bergman och Klefsjö, 2020) samt det tillitsbaserade ledarskapet. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) handlar hörnstenen om förutsättningarna för alla att vara delaktiga, känna ansvar och aktivt delta i utvecklingen inom organisationen. Respondenterna beskriver att de har lätt att få alla med i arbetet mot gemensamma mål, att de har förmågan att se helheten och att skapa förutsättningarna för att göra det lättare både för de själva och för sina medarbetare att navigera i de olika utmaningar som uppdraget som ledare för med sig.

"Jag har väldigt lätt att se alla de sambanden och det gör ju också att jag kan vägleda min grupp" (Citat av respondent gällande förmågan att se helheten, personlig kommunikation, april 2024).

Framgångsfaktorer: tema 9

### **Kreativt ledarskap**

Framgångsfaktorer: *Innovativ, problemlösning, påhittig, kreativ, förmåga att inspirera och motivera*

En förmåga att tänka kreativt och våga satsa på lösningar som ligger "utanför boxen" beskrivs i flertalet intervjuer. Respondenterna tolkas av författarna som modiga och att de skapar en miljö där det inte är farligt att testa något nytt som inte alltid lyckas. Att vara modig innebär i grunden att det finns en tillit inom organisationen mellan ledaren och medarbetarna. Det tillitsbaserade ledarskapet kopplas samman med framgångsfaktorer för tema nio. På samma sätt som det tillitsbaserade ledarskapet baseras på grunden av ärlighet och tillit (Dirk och Ferrin, 2001), beskriver respondenterna att de vågar vara i framkant och att de vågar prova okonventionella metoder för att finna på lösningar och en förståelse för att alla förslag inte kan bli lyckade.

"Det är att jag också för mig själv säger, OK nu har jag levererat tiotusen idéer och jag vet att alla inte är bra men jag behöver leverera 10 000 för att en ska vara bra" (Citat från respondent om att hantera idéflöde, personlig kommunikation, april 2024).

Citatet ovan kan ses i ljuset av ett engagerat ledarskap där Schaufeli (2021) förespråkar hur den engagerade ledaren inspirerar sin medarbetare att arbeta för att uppnå mål och visioner. Genom att respondenten själv beskriver att de levererar många idéer på, utgör respondenten en källa för inspiration, något som även kopplas samman med transformativt ledarskap, som beskrivs genom att ledaren inspirerar och motiverar medarbetarna utifrån värderingar och moral att arbeta för utveckling och för att uppnå visioner och mål (Yukl, 2012).

Framgångsfaktorer: tema 10

### **Mentalt välbefinnande och omsorg om sig själv och andra**

Framgångsfaktorer: *Självkännet, självinsikt, själavård, ödmjukhet, stöd från omgivningen, inkluderande, ödmjukhet, förståelse för kunden, återhämtning, förmåga att identifiera och förebygga utmattning*

I empirin framkommer det att flera respondenter varit eller varit på gränsen till utmattning. Detta har lett till självinsikt och självkännet och medfört anpassningar i utövandet av sitt ledarskap. Förmågan att vara ödmjuk inför detta och inför medarbetares hälsa har lett till ett inkluderande och tillåtande arbetsklimat där en öppenhet, förståelse och empati råder, enligt flera respondenter. Framgångsfaktorer tema 10 har kopplingar till transformativt ledarskap som beskriver att ledaren erhåller förtroende genom att vara en förebild och genom att skapa tillit till medarbetarna, skapas även positiva konsekvenser för organisationens utveckling (Harper, 2012).

"Jag har ju behövt ligga enormt mycket kraft på att försöka förstå mig själv och det gör också att man blir ganska ödmjuk inför andra människors utmaningar och har ganska stor respekt för dem" (Citat från respondent om empati och förståelse, personlig kommunikation, april 2024).

Av empirin framkommer det en förståelse och insikt i sina egna behov av återhämtning och av att ta hand om sig själv. Genom att bedriva självvård och vara ödmjuk inför sin egen och andras hälsa och välbefinnande görs kopplingen mellan framgångsfaktorer tema 10 och det tjänande ledarskapet. Det tjänande ledarskapet grundar sig på principer om ett holistiskt tänkande, mognad och tillit (Van Dierendonck, 2011). I empirin beskriver respondenterna olika strategier kopplat till återhämtning och bland annat lyfte en respondent fram att använda den administrativa tiden för detta. Även då administration inte bedömdes som energigivande, så var det en stund att vara i just stunden och att därigenom landa och ladda batterierna. En annan respondent uppgav hur energin i kroppen och sinnet kunde liknas vid ett batteri med en viss procent som först var fullt laddad, men sedan snabbt tog slut. Respondenten hade utvecklat strategier genom vila och återhämtning tillsammans med sitt barn för att hitta en mer balanserad energinivå. Detta i sig var något som respondenten kunde använda sig av i sin empatiska förmåga kopplat till relationen till medarbetarna. Kopplingen till det tjänande ledarskapet görs även här då denna ledarskapsstil kan leda till en ökad hållbarhet inom arbetslivet samt till personlig utveckling och gemenskap hos medarbetarna (Van Dierendonck).

"Att inte jobba emot hur jag funkar inte försöka liksom sätta mig i en förväntan som inte är hållbar utan att veta om att så här jag behöver de här sakerna för att funka bra" (Citat från respondent om självkännet, personlig kommunikation, april 2024).

## 5.2 Utmaningar

*Från resultatet av 41 utmaningar har en tematisering genomförts och landat i fem teman.*

Utmaningar: tema 1

### **Balansera behovet av snabbhet med tålamod för att inkludera alla**

Utmaningar: *Bristande tålamod att vänta in andra, hastighet i att vara snabb, hastighet i processer, utmaning att få medarbetare att hålla samma takt, svårighet att hantera när det går långsamt, förmåga till initiativ kan leda till irritation hos andra.*

"Och det kan ju ibland vara lite svårt att hänga med det kan bli lite så här OK fast vi är på steg ett och nu är du på steg 10" (Citat från respondent om hur tankarna kan gå snabbt, vilket kan göra det svårt för medarbetarna, personlig kommunikation, april 2024).

I intervjuer beskriver respondenter svårigheter med att hålla nere tempot så att det passar flera medarbetare samt att träna sitt tålamod. Utmaningen stämmer väl överens med det Doyle (2006) beskriver om att personer med ADHD även i vuxen ålder kan ha vissa svårigheter med att bibehålla uppmärksamhet och koncentration. Respondenter beskriver snabba tankeprocesser, vilket kräver en medveten ansträngning att öva på tålamod och acceptera att inte alltid kunna arbeta i önskat tempo. Känslan av att stå i tuggummi eller gå i sirap återkommer i intervjuer gällande det tempo som flera respondenter är bekväma att arbeta i. Även detta bekräftas av det teoretiska underlaget där det framkommer att en vuxen person ibland har utarbetat strategier för att hantera exempelvis långdragna möten utan att störa andra genom att hålla sitt fokus på att sitta stilla. Konsekvensen detta medför kan vara att personens uppmärksamhet går åt till att dämpa sina impulser och väsentlig information och innehåll missas (Doyle).

"Jag kan ju uppleva en enorm frustration i att det går så långsamt... Det känns som att stå i tuggummi. Man tar sig ingenstans eller det sirap i systemet" (Citat från respondent om utmaningar i ledarskapet kopplat till NPF-diagnos, personlig kommunikation, april 2024).

Utmaningar: tema 2

### **Hantering av öppenhet och innovation med organisatorisk och struktur**

Utmaningar: *Fördela uppmärksamhet och prioritera, öppenhet vs stigmatisering, balansera innovativt tänkande med struktur, balansera innovation med organisatorisk passform, initiativrikedom, stigma och fördomar på arbetsplatsen, behovet av struktur, behov av rutiner, struktur och organisation, anpassning till norm och struktur*

I intervjuer framkommer det att respondenter beskriver ett behov av struktur och rutiner för att hantera sina arbetsuppgifter och sina ansvar. Det framkommer att extra fokus och energi behöver läggas inom detta område. Enligt Hjärnfonden (2024-02-12) har personer med diagnos ADHD utmaning med att sortera i vad som är väsentligt, viktigt och vad som kan prioriteras bort, samt att planera, vilket framkommer av empirin att respondenterna utmanas i (Hjärnfonden).

Svårigheter med att upprätthålla struktur och organisation, både personligen och i ledning av andra framkommer av empirin likaså vikten av en tydlig riktning och ordning framkommer som väsentligt. Det framkommer även vissa utmaningar hos respondenter med att förhålla sig till den organisatoriska struktur som uppdraget befinner sig inom, att rätta in sig i ledet.

Denna utmaning kopplas samman med att personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) upplever att deras hjärnas förmåga att bearbeta information fungerar annorlunda gentemot normen och att detta kan leda till utmaningar som svårigheter med koncentration, uppmärksamhet och arbetsminne (Hjärnfonden).

"Då blir ju mina drag ännu mera märkbara och ännu mera ovanliga och också mycket, mycket mer att man blir som ett jättehott" (Citat från respondent om stigma och fördomar på arbetsplatsen, personlig kommunikation, april 2024).

I intervjuer framkommer det av flertalet respondenter att de vågar uttrycka sig exempelvis under möte eller i andra arbetsrelaterade sammanhang, när andra är tysta. Respondenterna vittnar om att de ställer "de där frågorna" som ingen vågar ställa och att det kan uppfattas om utmanande av vissa, men hjälpsamt för andra. Det framgår även att förmågan att "tänka utanför boxen" kan vara en utmaning då respondenterna beskriver hur de behöver lära sig att planera och strukturera runt det.

Utmaningar: tema 3

### **Kommunikationsutmaningar**

Utmaningar: *Kommunikation, kommunikationssvårigheter, hantering av feedback, hantering av missförstånd och kommunikationsglapp, kommunikation och överföring av idéer, kommunikation och interpersonella relationer, uppfattas som ifrågasättande, behovet av att veta, ifrågasättande*

Av intervjuerna framkommer det att respondenterna uppfattar att de uppfattas av omgivningen som ifrågasättande då de uppger att de har ett behov av att ställa frågor och ett intresse att ta reda på fakta och information.

"Alltså kommunicera är ju det som jag har fått jobba mest med som ledare chef. Också lite kopplat till det här att det som är självklart för mig är inte självklart för andra" (Citat från anonym respondent gällande kommunikation, personlig kommunikation, april 2024).

Av empirin framkommer det att respondenter upplever att de i vissa fall fått kämpa med att kommunicera sina idéer och visioner med medarbetare, samverkanspartners och andra aktörer, på ett sätt som är begripligt för alla, något som även bekräftas i teorin om att personer med NPF-diagnos kan ha svårigheter med att etablera meningsfulla interaktioner med andra människor (Hjärnfonden, 2024-02-12). Utmaningen framkommer av respondenterna i intervjuerna, ligger i att hitta rätt nivå och rätt takt i kommunikationen. Det framkommer även att utmaningar, enligt respondenter, ligger i att vara för snabb när det handlar om att byta samtalsämne, att inte känna in timing och att framstå som abrupt, vilket respondenter vittnar om kan leda till missförstånd.

"Det går så fort i huvudet att jag inte hinner med att formulera det på ett bra sätt... Många gånger så blir jag också frustrerad när jag inte känner att jag blir förstådd" (Citat av respondent gällande kommunikationssvårigheter, personlig kommunikation, april 2024).

Utmaningar: tema 4

### **Upprätthållandet av tålamod, fokus och engagemang**

Utmaningar: *Svårighet att hålla fokus vid mindre intressanta aktiviteter/åtaganden, att det kan vara så ojämnt att någonting känns lätt ena dagen kan kännas jättesvårt andra dagen, administration, tålamod, fokus, upprätthålla motivation och engagemang hos sig själv, bristande genomförande, avsaknad av återkoppling*

I intervjuer beskriver respondenter att en arbetsuppgift som kan uppfattas som enkel ena dagen, uppfattas som svår den andra dagen och att respondenter upplever en ojämnhet i förmågan att koncentrera sig och att hålla sig fokuserad. Denna utmaning kopplas samman med att personer med ADHD har svårt med vissa exekutiva funktioner som exempelvis arbetsminnet, men även att hålla kvar intresset under en längre period (Weiss och Murray, 2003).

"Alltså det är ju just den här inre variationen att det kan vara så ojämnt att liksom någonting som känns hur lätt som helst ena dagen kan kännas jättesvårt andra dagen" (Citat av respondent gällande ojämn prestationsnivå, personlig kommunikation, april 2024).

Av empirin framkommer det att respondenterna beskriver olika strategier för att upprätthålla fokus och prestation så som prioriteringslistor, planera i sin Outlook-kalender med mera. Trots detta framkommer det att det tillkommer saker som inte står med på någon lista eller i en kalender, vilket inverkar på respondenternas förmåga att hålla en jämn prestationsnivå, då respondenter beskriver hur de då byter aktivitet och arbetsuppgift. Att genomföra arbetsuppgifter som bedöms som tråkiga eller icke stimulerande kräver mycket energi och tydliga strategier av respondenterna. Empirin kopplas samman med det som Weiss och Murray (2003) beskriver kring att personer med ADHD kan uppleva att det är med utmanade att organisera uppgifter och rutiner utifrån sin förmåga att planera. Även Socialstyrelsen (2024-02-23) beskrivning av att personer med ADHD tenderar att skjuta upp saker när motivationen blir bristfällig stämmer överens med empirin.

En respondent delegerar ut dessa arbetsuppgifter i organisationen till någon som bedöms mer lämpad, andra nyttjar tiden för denna typ av arbetsuppgifter åt reflektion och ytterligare respondenter samlar energi och kraft för att klara av att genomföra de. De arbetsuppgifter som i empirin uppfattades som energikrävande och understimulerade av respondenterna var administration och monotona uppgifter.

"Tar väldigt mycket mental energi och bara koncentrera mig och göra rätt... Så är superfokuserad men jag gör ändå ofta slarvfel i alla fall. Vi måste gå tillbaka och gå igenom allting och det tar jättemycket energi" (Citat av respondent gällande att hantera administration, personlig kommunikation, april 2024).

Utmaningar: tema 5

### **Balansera stress, energi och prestation för en hållbar arbetsnivå.**

Utmaningar: *Hantering av stress och arbetsbelastning, emotionell reglering, svårigheter med gränsdragning och självvård, energinivå/batteri, hantering av utmattning och stress, reglering av energi, upplevd inkonsekvent och ojämn prestationsnivå, att förstå och respektera egna gränser, variation i kapacitet, upplevs som stressad*

Av empirin framkommer det att respondenterna beskriver att det föreligger en utmaning i att känna sina egna gränser för när energin tar slut, vilket bekräftas i teorin där det framkommer att personer med ADHD kan ha en överaktivitet även i vuxen ålder (Socialstyrelsen, 2024-02-23). Det framkommer att respondenterna kan se sitt behov av att ta det lugnt och sitt behov av återhämtning på helger eller annan ledig tid. Återhämtning behöver dock enligt respondenterna, planeras in, vilket utgör en utmaning, då respondenterna beskriver att det har svårt att förutse behovet av återhämtning. Respondenter beskriver att den depå av energi som respondenterna beskriver att de har i början av dagen, snabbt tar slut när energinivån väl börjar avta. Utmaningen med den personliga energin är tydlig i empirin och kan handla om att inte komma framåt så snabbt som respondenter önskar men även svårigheter att hantera den frustration som följer (Socialstyrelsen).

"Men jag vet ju inte själv vad den balansen är någonstans riktigt, jag kan inte känna det i kroppen" (Citat från respondent gällande känna sina egna gränser, personlig kommunikation, april 2024).

I empirin beskriver respondenter att det är en utmaning att finna en balans mellan den egna förväntningen och andras förväntningar utan att ställa orimliga krav på sig själv. Respondenternas utmaningar kopplat till balansen får stöd i teorin som påvisar att den kraftansträngning som personer med ADHD kan uppleva gällande krav, förväntningar och miljö som behöver anpassas för att undvika stress och överbelastning (Attention, 2024-02-12).

Att uppfattas som stressad och som lätt att tyda är gemensamt för flera respondenter. En respondent beskriver att stressen syns när det är digitala möten, att hen inte ens behöver vara i samma rum som sina medarbetare för att den ska bli påtaglig. Det blir tydligt i empirin att den emotionella sidan hos respondenterna överlag är synlig för andra och att det förekommer utmaningar i att reglera emotionellt (Attention, 2024-02-12). Att omgivningen bidrar till skapandet av en inkluderande och tillåtande miljö är av vikt för att främja utveckling och välmående hos personer med ADHD (Attention), något som respondenterna i empirin är hjälpta av.

### 5.3 Teoretisk analys, offensiv kvalitetsutveckling

#### 5.3.1 Hörnstensmodellen

##### *Arbeta med processer*

*Förmåga att se helheten, se från andra perspektiv, se prioriteringar för att komma fram och få med alla*

Av empirin uttrycker respondenter att de har lätt för att se helheten, hela bilden och att de har en förmåga att länka samman de olika bitarna av ett pussel. Detta, framhålls i empirin, underlättar att vägleda medarbetarna mot uppsatta mål och är hjälpsamt kopplat till att navigera i de utmaningar som en organisation får utstå. Det framgår även att det är med lätthet som respondenterna skiftar perspektiv och klarar av att tänka i nya banor. Koppling till framgångsfaktorer för tema åtta görs utifrån ovan.

Av empirin framkommer förmåga att skapa struktur och anpassningar utifrån de behov som respondenterna beskriver att de har. Att nyttja den energi och den förmåga till effektivitet som respondenterna beskriver. Det kan handla om tydliga riktlinjer, stödsystem eller anpassningar som underlättar deras arbete. En respondent beskriver hur hen tagit fram ett helt system för sin verksamhet där all information på ett lättillgängligt sätt finns åtkomlig för alla samt möjliggör för alla medarbetare och andra inom organisationen att tillförskansa sig



aktuell information. Genom att på detta sätt studera och utveckla befintliga processer och skapa nya processer förbättras ständigt "huret". Genom att utveckla arbetssätt och processer kan de leda till smartare och mer effektiva lösningar inom respektive verksamhetsområde vilket bekräftas av Bergman och Klefsjö (2020). Den nyfikenhet och lust till sina uppdrag beskrivs återkommande i empirin och utgör en faktor för att arbeta med processer. De framgångsfaktorer som författarna identifierats hos respondenterna är bland annat att se flera perspektiv, förmågan att få med alla på tåget och att se helheten, ger goda förutsättningar för att skapa strukturer och processer inom organisationen och som kan utgöra stöd för chefer med NPF, men även för medarbetare med varierande behov.

#### *Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga*

*Utmaning att få medarbetare att hålla samma takt, samverkande med medarbetarna, skapa en inkluderande arbetsmiljö, öppen kommunikation, relationell, tålmod vänta in andra, förmåga att inspirera och motivera, se prioriteringar för att komma fram, få med alla*

En grundförutsättning för att kunna arbeta med ständiga förbättringar och att kunna utveckla organisationen och företaget är att ha engagerade och delaktiga medarbetare. För att uppnå det behöver det skapas möjlighet för alla att vara delaktiga, en väsentlig hörnsten i offensiv kvalitetsutveckling (Bergman och Klefsjö, 2020). Ett sätt att skapa förutsättningar för delaktighet och för engagemang som framträder i intervjuerna är nyfikenheten och viljan att lära känna nya människor samt att intresset att skapa genuina relationer till sina medarbetare som respondenterna beskriver.

Den relationella förmågan som framträder i materialet är även en grogrund för en god och inkluderande arbetsmiljö. Att delegera arbetsuppgifter utifrån varje medarbetares unika förutsättningar och att se medarbetens styrkor och utvecklingsområden skapar förutsättningar för alla att vara delaktiga i de beslut som fattas regelbundet inom en organisation. Att aktivt påverka beslut är en länk i kedjan till att skapa ett meningsfullt och stimulerande arbete, vilket är en viktig komponent för att uppnå en hög grad av kvalitet (Bergman och Klefsjö).

Återkommande i empirin beskriver respondenterna hur de anpassar sig utifrån medarbetarnas förutsättningar, hur det ser varje persons unikum och hur de utifrån sina egna erfarenheter besitter förmågan att skapa tro och motivation hos medarbetarna. Denna tro på individen kopplas till en positiv människosyn som bland annat återfinns i det engagerade ledarskapet (Bergman och Klefsjö 2020). Detta kan tolkas som att skapa en inkluderande arbetsmiljö där alla, inklusive chefer med NPF, ges möjlighet att vara delaktiga och bidra till organisationens framgång.

#### *Kunden i centrum*

*Kunden i fokus, förståelse för kunden, kundfokus, förmåga att identifiera och förebygga utmattning, skapa en inkluderande arbetsmiljö, starkt fokus på individens styrkor*

Respondenterna beskriver förmågan att skapa en arbetsplats där alla känner sig välkomna och värdefulla. Något som bekräftas av Bergman och Klefsjö (2020) som menar på att inom modern kvalitetsutveckling, med dess starka fokus på externa kunder och deras nöjdhet, är det viktigt att de interna kunderna inte glöms bort. För att ge medarbetarna möjlighet att göra ett bra arbete är det viktigt att deras behov och förväntningar också uppfylls. Är medarbetarna stolta med vad de åstadkommer skapar det i förlängningen också nöjda externa kunder eftersom de externa kunderna påverkas av de produkter eller tjänsterna som de interna

kunderna producerar eller levererar (Bergman och Klefsjö). Den interna kunden skapar värdet för den externa kunden.

Respondenter beskriver även förståelsen för dem som de är till för då de själva har varit i en liknande situation men även då det framkommer av empirin att respondenterna arbetar med målgrupper som de har ett högt engagemang för, vilket kopplas samman med det Bergman och Klefsjö (2020) beskriver om att ha kundens främsta i alla handlingar och beslut. Ett annat perspektiv utifrån den interna kunden framkommer det av empirin då respondenterna beskriver hur de föregår gott exempel och öppnar upp för dialog med sina medarbetare kring hälsa och välmående, något som kopplas samman med vad Kožuch (2023) förespråkar om organisationer som har ett ledarskap baserat på jämlika relationer. Att som ledare utgå från en ansats att låta medlemmar i organisationen vara där med allt det de är, skapar effektivitet i systemet (Kožuch). Detta medför i sig att förutsättningar för det preventiva arbetet kopplat till en hållbar arbetsmiljö och hållbart arbetsliv skapas.

#### *Arbeta med ständiga förbättringar*

*Utvecklingsorienterad, ständig utveckling, lyhörd för nya idéer, vetgirig, vill veta allt*

Att våga tänka nytt och att göra på sitt egna sätt trots vad den rådande normen i samhället säger eller vilka normer och oskrivna regler som råder inom organisationen framkommer av empirin. Att våga tänka i nya banor och att vara kreativ och finna på lösningar är en viktig egenskap i ledarskap som visar på flexibilitet och innovativ förmåga. Koppling görs till framgångsfaktorer för tema fyra, *strategiskt driven med fokus på målorienterade initiativ, ständig utveckling och noggrann planering* samt framgångsfaktorer för tema ett, *ständigt lärande och nyfikenhet med en öppen och tydlig kommunikation*, men även direkt till offensiv kvalitetsutveckling och dess hörnsten arbeta med ständiga förbättringar, vilket handlar om ett ständigt lärande (Bergman och Klefsjö, 2020). Att vara innovativ och offensiv gällande utveckling av organisationen inom ramen för sitt uppdrag framkommer även genom att respondenterna beskriver en villighet att nyttja otraditionella metoder och att de uppger sig ha en förmåga att omfamna sina unika förmågor och koppla samman dessa i sitt ledarskap.

Av empirin framkommer det en hög lust att sätta sig in i sitt uppdrag och i utmaningar som kommer med uppdraget. Respondenterna beskriver tydligt att de vill lära sig allt och vill veta allt. Olika sätt att ta sig an utmaningen framkommer så som att utbilda sig själv, läsa forskning och att vara den "frågvisa" och envetet ställa alla de frågor som respondenten är i behov av för att skapa sig en tydlig bild av förutsättningar och uppdrag. Genom att utbilda sig och skaffa sig kunskap kan respondenterna utveckla en djupare förståelse. Vetgirigheten och behovet av att ständigt arbeta med utveckling leder till att organisationer som respondenterna arbetar inom kan ligga i framkant och utgöra en konkurrens gentemot övrig marknad (Bergman och Klefsjö, 2020). Det framkommer även av empirin att behovet av att utveckla och ständigt lära nytt inte begränsas till att omfatta yrkeslivet. Intresset för den egna, personliga, utvecklingen framstår som lika viktig, enligt respondenterna. Att förstå sig själv och sina styrkor och utmaningar är en resa som flera respondenter beskriver. Att vara utvecklingsorienterad både privat och i sin profession ger näring åt varandra och utveckling över hela linjen.

#### *Engagerat ledarskap och koppling till ledarskapsstilar*

*Brinnande engagemang, högt engagemang, nyfikenhet, skapa en inkluderande arbetsmiljö, förmåga att inspirera och motivera, skapa en stödjande kultur, förmågan att se helheten, se från andra perspektiv, öppen kommunikation, brobyggare*

I basen av offensiv kvalitetsutveckling finns engagerat ledarskap (Bergman och Klefsjö, 2020). Det engagerade ledarskapet genomsyrar den empiri som studien är baserad på. Genom respondenternas beskrivning av ledarskap som kopplas samman med ex situationsanpassat ledarskap, tillitsbaserat och transformativt ledarskap, gör författarna kopplingar till det engagerade ledarskapet som är basen i offensiv kvalitetsutveckling. Det engagerade ledarskapet handlar om att vara närvarande, trovärdig och en förebild (Yukl, 2012), något som respondenterna återger genom att beskriva olika situationer i empirin.

Att anpassa ledarskapet utifrån sina medarbetares behov i varje unik situation och att vara flexibel i sitt tillvägagångssätt framkommer i flera intervjuer. Respondenterna beskriver förmågan att anpassa sig och använder sig av hjälpmedel och strategier så som planering och stöd i struktur i olika grad gentemot sin medarbetare, för att ge optimala förutsättningarna för medarbetarens prestation, vilket liknas vid det situationsanpassade ledarskapet (Tunbrå, 2003). Flera respondenter beskriver hur de anpassar sig och utövar ett dynamiskt sätt att leda genom att de "ser" sina medarbetare och deras behov. Flera vittnar om sin förmåga att "scanna" av ett rum eller att "höra mellan raderna" i ett samtal och på så sätt kunna använda sina kommunikativa ledarförmågor på ett effektivt sätt.

Ett engagerat ledarskap är en förutsättning för ett offensivt utvecklingsarbete. För att uppnå engagerade medarbetare krävs det att ledaren är trovärdig, skicklig och kommunikativ (Bergman och Klefsjö, 2020). Utifrån empirin bedöms respondenterna, av författarna, ha en hög grad av trovärdighet utifrån deras egen resa i sin självutveckling och genom den transparens gentemot sina medarbetare som flertalet av de uppvisar. Genom sin transparens och sitt modiga, kommunikativa förhållningssätt beskriver flertalet respondenter en effektiv och coachande kommunikation till medarbetare. De kommunikativa färdigheterna som framkommit av empirin så som feedback, tydlighet och direktitet, har på flera sätt beskrivits som hjälpsamt i ledarskapet och som främjande för en mer inkluderande arbetsmiljö och kopplas samman med flera ledarskapsstilar så som coachande ledarskap, situationsanpassat ledarskap och transformativt ledarskap för att välja några (Harper, 2012; Tunbrå, 2003).

Genom att stödja och visa förståelse för medarbetarnas personliga utveckling samt att se ledarskapet som en process att bistå medarbetaren att identifiera sina behov av utveckling, sina personliga mål och mål inom sin profession, görs koppling till det coachande ledarskapet (Harper, 2012). Det blir tydligt under intervjuerna att en viktig del i att leda handlar om att visa stöd, uppmuntra och att övervinna utmaningar. Den egna erfarenheten med utmaningar och rädslor som övervunnits kopplat till NPF använder sig respondenterna av i utövandet av sitt ledarskap på ett sätt som kopplas samman med bland annat coachande ledarskap.

Ytterligare faktorer som lyfts fram som väsentliga för det engagerade ledarskapet är chefers förmåga att bidra till medarbetarnas självkänsla, självförtroende och deras personliga engagemang. För att arbetet med offensiv kvalitetsutveckling ska genomsyra utvecklingsarbetet och kulturen inom organisationen krävs det att ledaren tror på och besitter en övertygelse att ett arbete med offensiv kvalitetsutveckling kommer att leda till organisationens utveckling (Bergman och Klefsjö, 2020).

Att vara högt engagerad och genom att skapa förutsättningar hos medarbetarna att våga komma med idéer och förslag på utveckling och kvalitetssäkring framkommer hos flera respondenter. Deras sätt att beskriva hur de arbetar mot verksamhetens mål samt hur de arbetar för att motivera och vara en inspiration för medarbetarna känns igen i transformativt

ledarskapet som kännetecknas av att medarbetarna känner tillit och medarbetarnas vilja att anstränga sig för att leverera mer än vad från början förväntas av de (Yukl, 2012). Enligt Bass (1985) transformerar ledaren sina medarbetare genom att medvetandegöra betydelsen av resultatet på uppgiften, får medarbetaren att se till organisationens bästa och inte till sitt eget intresse och slutligen aktiverar medarbetarens behov på en högre nivå (Bass, 1985). Likaså kan paralleller dras mellan respondenternas öppenhet om sin personliga erfarenhet och lärdomar från denna till det transformativa ledarskapet som även förespråkar att uppmuntra positiv förändring genom att inspirera medarbetare med en vision och stärka deras personliga utveckling (Bass, 1985; Yukl, 2012).

Författarna gör utifrån empirin koppling till det autentiska ledarskapet då respondenterna uttrycker en tro på sina värderingar och då de beskriver hur de använder sig av sina egna erfarenheter och hur de dragit lärdomar från dessa. Johri (2016) beskriver att den autentiska ledaren har en hög tro på sina värderingar och att dessa utvecklas och stärks av erfarenheter, vilket gör att det autentiska ledarskapet uppvisar en genuinitet och autencitet som i sin tur påverkar medarbetarna att tro på sin ledare och i förlängningen sig själva som ledare (Johri).

Genom respondenternas autencitet och öppenhet kopplat till sina egna utmaningar och sårbarheter görs koppling till autentiskt ledarskap som baseras på äkthet, självmedvetenhet och transparens. Det autentiska ledarskapet och de autentiska ledarna förknippas med mognad, hög självkännet, vänlighet, rättvisa och känsla av ansvar (Johri, 2016; Yukl, 2012). Flertalet respondenter beskriver hur de är öppna med sin diagnos och med den resa som diagnosen inneburit, något som påverkat ledarskapet på ett öppet och ärligt sätt, ett autentiskt sätt. Den genuinitet som respondenterna uppvisar bidrar till att bygga inte enbart förtroende, utan även respekt bland medarbetarna, menar författarna. Respondenterna beskriver hur de möjliggör för sina medarbetare att arbeta mot gemensamma, uppsatta mål och hur det finns ett intresse och ett engagemang att uppnå målen gemensamt. Detta kan, enligt författarna, liknas vid en förtroendefull och öppen relation där ledaren leder medarbetarna och organisationen mot en förändring som det finns en tro på (Yukl).

Analysen visar på en komplex bild av respondenterna och hur de använder sig av sina unika erfarenheter och utmaningar i sitt ledarskap. Det coachande ledarskapet präglas av uppmuntrande och stödjande förhållningssätt som i grunden är kommunikativt och feedbackvänligt, något som empirin visar stämmer överens med respondenternas sätt att beskriva hur de leder. Enligt Gladis (2007) handlar coachande ledarskap om att identifiera medarbetarens mål och att synkronisera dessa med verksamhetens mål, alltså att anpassa sitt förhållningssätt, vara kommunikativ och kontinuerligt ge feedback till ledaren som ska driva verksamheten framåt (Gladis). Detta kopplar författarna samman med empirin där respondenterna påvisar ett coachande förhållningssätt.

Kopplingen i empirin görs även till det situationsanpassade ledarskapet då det framkommer att respondenternas beskrivning att de är dynamiska i sitt sätt att leda, flexibla, lyhörda och anpassningsbara utifrån sina medarbetares unika behov och deras styrkor. Det situationsanpassade ledarskapet förhåller sig till medarbetarens grad av mognad och grad av självförtroende kopplat till uppdraget. Ledaren agerar utifrån detta som mer styrande och kontrollerande till att utgöra ett bollplank (Yukl, 2012). En tydlig bild av ett förhållningssätt som kan liknas vid situationsanpassat ledarskap träder fram i empirin exempelvis genom att respondenterna utgår från ett ledarskap som inte utgörs av "en storlek som passar alla"-mentalitet, utan anpassar sig till sina medarbetares unika behov. Denna del kräver också att ledaren noga följer medarbetarens utveckling och prestation (Yukl).

De ovanstående ledarskapsstilarna blandas i empirin med det tillitsbaserade ledarskapet som bland annat visar sig genom att respondenterna beskriver att de bygger upp starka relationer till sina medarbetare genom tillit, där respondenterna öppnar upp för initiativtagande och därigenom personligt ansvarstagande. Kopplingen görs till det tillitsbaserade ledarskapet som bygger sin grund i stabila relationer baserade på förtroendet mellan medarbetare och ledare, samt på att ledaren påvisat tillit till medarbetarnas förmåga att utföra sitt uppdrag (Dirk och Ferrin, 2001). Ledarskapet som träder fram i empirin i denna studie präglas av att vara anpassningsbart, inkluderande, kreativt och innovativt. Analysen visar att respondenterna har utvecklat personliga strategier för att anpassa sitt ledarskap utifrån dels sina egna, men även sina medarbetares behov och förutsättningar. Detta är centralt i ledarskapet och en framgång som ledare.

## 6. Slutsatser

*I detta kapitel redovisas kortfattat studiens slutsatser av den analysen som genomförts avseende det insamlade data och utifrån studiens frågeställningar*

Syftet med studien har varit att utforska ledarskapsstilar hos chefer med neuropsykiatriska funktionsvariationer (NPF) och att identifiera de unika framgångsfaktorerna och utmaningarna dessa chefer möter inom arbetslivet. Syftet var även att undersöka om chefer med NPF använder sig av värderingarna inom kvalitetsledning i sitt ledarskap.

### **Vilka framgångsfaktorer i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?**

Studiens resultat visade på 42 framgångsfaktorer, se figur 4.2, som samlades in i analysen till teman som berörde varandra och som mynnade ut i 10 teman för framgångsfaktorer. Slutsatsen av analysen indikerar att framgångsfaktorer inbegriper en kombination av öppenhet, anpassningsförmåga och empati. Genom att vara nyfiken, ärlig och öppen för nya idéer skapas ett arbetsklimat där kontinuerlig inläring och utveckling främjas. Dessutom betonas det särskilt på flexibilitet och anpassningsbarhet vikten av att kunna navigera genom komplexa situationer och möta utmaningar med en positiv inställning. Att visa empati och förståelse för medarbetarnas behov och utmaningar är en central del av ledarskapet. Genom att skapa en stödjande arbetskultur där medarbetarna känner sig sedda och hörda, främjas en öppen och tillåtande arbetskultur som uppmuntrar till kreativitet och innovation.

### **Vilka utmaningar i sitt ledarskap upplever chefen vara kopplad till NPF?**

Studiens resultat visade på 41 utmaningar, se figur 4.4, som samlades in i analysen till teman som berörde varandra och som mynnade ut i fem teman för utmaningar. Slutsatsen av analysen indikerar att utmaningar inkluderar att balansera behovet av snabbhet med tålamod för att inkludera alla, hantera bristande tålamod och stress vid långsamhet samt utmaningen med att få medarbetarna att hålla samma takt. Dessutom betonas det särskilt på behovet att öva på tålamod och acceptera olika arbetssätt men även behovet av struktur och rutiner samtidigt som respondenterna uttryckte önskan att våga utmana, konventionella tankesätt. Slutligen upplevde respondenterna svårigheter med att upprätthålla fokus och energi samt balansera stress, energi och prestation för ett hållbart arbetsliv. Det betonades behovet av att känna igen och respektera egna gränser för att undvika utmattning och stress.

### **Vilken ledarskapsstil använder chefer med NPF?**

Studien visade på 16 ledarskapsstilar, se figur 4.1, som samlades in i analysen och indikerade på att de flesta tillämpade ett engagerat ledarskap. Slutsatsen av analysen indikerar att chefer med NPF i studien tillämpar ett engagerat ledarskap som inkluderar olika ledarskapsstilar som situationsanpassat, transformativt, tillitsbaserat, autentisk samt coachande ledarskap vilket är avgörande för offensiv kvalitetsutveckling. Genom att anpassa ledarskapet efter medarbetarnas behov och vara flexibel i tillvägagångssättet visar respondenterna en förmåga att skapa en inkluderande arbetskultur samt inspirera sina medarbetare. Flera andra faktorer såsom att öka medarbetarnas självkänsla och självförtroende, kommunikationsförmåga hos chefen och förmåga att skapa tillit till medarbetarna är centrala för att uppnå engagerade medarbetare och främja offensiv kvalitetsutveckling.

## **Använder sig chefer med NPF av värderingar inom kvalitetsledning i sitt ledarskap?**

Studien visade på fem värderingar från offensiv kvalitetsutveckling, som samlades in i analysen och indikerade på att de flesta tillämpade värderingen engagerat ledarskap i sitt ledarskap. Slutsatsen av analysen pekar på att chefer med NPF i studien tillämpar följande värderingar: arbeta med processer, arbeta med ständiga förbättringar, kunden i centrum, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga och engagerat ledarskap. Den värdering som inte tydligt kunde kopplas mot studiens resultat var basera beslut på fakta. Slutsatsen är att engagerat ledarskap är fundamentalt för att driva organisationens utveckling framåt och skapa en framgångsrik arbetsmiljö och att det verkar även gälla för chefer med NPF- diagnosen ADHD.

## 7. Diskussion

*I detta kapitel kommer en diskussion kring studiens metod och resultat att presenteras. Även en bidragsdiskussion och övrig diskussion samt förslag på vidare forskning beskrivs.*

### 7.1 Metoddiskussion

Studiens metodologi har varit avgörande för att kunna utforska och förstå ledarskap bland chefer med NPF- diagnoser. Genom en noggrann litteraturgenomgång kunde forskarna fastställa kunskapsluckor inom området och motivera behovet av denna studie. Trots att sökningarna inte genererade en omfattande mängd relevanta artiklar, var de viktiga för att definiera studiens fokus och syfte. Dock är det värt att notera att bristen på tillgänglig litteratur kan ha påverkat bredden och djupet av den teoretiska förståelsen som låg till grund för studien.

Urvalsmetoden, som kombinerade bekvämlighetsurval och snöbollsurval, möjliggjorde rekrytering av deltagare med relevant erfarenhet och perspektiv. Även om denna metod kan ha begränsat generaliserbarheten av resultaten till en bredare population, var den praktisk för att få tillgång till deltagare med specifika erfarenheter av att vara chefer med NPF-diagnoser.

Datainsamlingen genom semistrukturerade intervjuer var väl lämpad för att utforska deltagarnas upplevelser, perspektiv och utmaningar inom ledarskap. Den tillät en flexibel och djupgående dialog som bidrog till att fånga nyanser och komplexitet i deltagarnas berättelser. Dock kan det noteras att enbart användningen av intervjuer kan ha begränsat bredden av insamlade data och andra metoder, som enkäter, kunde ha kompletterat detta för att ge en mer omfattande bild.

Valet av tematisk analys för dataanalysen var passande för att upptäcka mönster och teman i den insamlade data. Det tillät forskarna att organisera och tolka den rika informationen som samlats in från intervjuerna. Det var också lämpligt att använda sig av tematisk analys för att minska den stora mängden verbal data till mer kärnfulla teman. Genom att använda digitala verktyg som Mural kunde författarna effektivt samarbeta och visualisera sina analysresultat.

Även om studien följde strikta etiska principer för att skydda deltagarnas rättigheter och välbefinnande, finns det några metodologiska begränsningar att överväga. Bland annat kan den obalanserade könsfördelningen bland deltagarna och svårigheterna med att hitta lämpliga deltagare påverka studiens generaliserbarhet och tillförlitlighet.

Slutligen, trots studiens metodologiska styrkor och begränsningar, har den bidragit till mer kunskap om chefer med NPF-diagnoser.

### 7.2 Resultatdiskussion

I resultatet inkluderade författande framgångsfaktorer, utmaningar och ledarskapsstil kopplade till DLD. Det avvek tydligt från det resultat som framkom kopplat till de respondenter som hade diagnos ADHD. Författande valde att behålla det i resultatet för respondenten bidragit med intervjun men utelämnades ut analysen med hänsyn till att det endast var en respondent. Skillnaden i resultatet är en intressant observation där det finns underlag för att undersöka detta område vidare.

Förmågan att mentalisera: Mentalisering handlar om förmågan att förstå och kunna sätta sig in i hur andra individer tänker och känner. Det handlar även om förmågan att förstå de egna



känslorna och tankarna kan skilja sig från andras (Borg och Nelson, 2021). Barn med NPF kan ha svårigheter att mentalisera i jämförelse med andra jämnåriga barn (Borg och Nelson). Denna utmaning verkar utifrån empirin bli till en styrka hos vuxna med NPF.

**Koncentration och uppmärksamhet:** Uppmärksamhet handlar om förmågan till att kunna fokusera och bearbeta intryck som exempel syn och hörsel, samtidigt som andra intryck väljs bort (Borg och Nelson, 2021). Barn med NPF har svårt med uppmärksamhet och det är svårt att styra när, vad och hur länge koncentrationen håller (Borg och Nelson). En förmåga som verkar växa till att bli en styrka hos vissa vuxna med NPF dvs de får hyperfokus när något anses vara viktigt enligt empirin.

**Föreställningsförmåga:** Föreställningsförmåga handlar om förmåga att kunna föreställa sig och testa olika framtida händelser i tankarna. En del barn med NPF har särskilt svårt med föreställningsförmågan (Borg och Nelson, 2021). Ännu en förmåga som, enligt empirin, i vuxen ålder blir en till en styrka som chefer med NPF besitter. Dessa chefer kan vara 10 steg före i tankarna i jämförelse med andra.

**Central koherens eller sammanhangsförståelse:** Central koherens handlar om förmågan att snabbt och effektivt förstå hur saker hänger ihop. Barn med NPF har svårt att läsa av sin omgivning och utifrån olika detaljer dra slutsatser (Borg och Nelson, 2021). En utmaning som liten, men som blir till en framgångsfaktor och styrka i vuxen ålder bland chefer med NPF-diagnos enligt empirin. Enligt respondenterna har de oftast lättare att se saker utifrån olika perspektiv i jämförelse med andra och snabbt bilda sig helhetsbild och vet därför också oftast vad som krävs för att nå ett visst mål eller resultat.

**Förändringskänslighet, rutinbundenhet:** Barn med NPF upplever stora som små förändringar med oro och starka reaktioner (Borg och Nelson, 2021). De kan också ha svårt att ställa om sig och behöver mycket förberedelser inför förändringar eller nya situationer (Borg och Nelson). Vissa barn upplever därför ritualer och ritualer som lugnande och tryggande (Borg och Nelson). Detta kan förklara varför chefer med NPF är måna om struktur, tydlighet och är oftast strategisk lagt enligt empirin. Men också att chefer med NPF har god förmåga att hantera kriser, är flexibla och är anpassningsbara, eftersom det är något man tränat på sen barnaåldern. Detta uppfattades då som en utmaning, och som i vuxen ålder har blivit till en styrka enligt empirin.

**Perceptuella avvikelser:** Hos barn med NPF är det vanligt att sinnesintryck (syn, smak, hörsel, ljud, lukt och känsel) upplevs och tolkas annorlunda (Borg och Nelson, 2021). Det kan handla om att känslorintrycket upplevs starkare, svagare eller annorlunda (Borg och Nelson). En avvikelse som verkar omvandlas till en styrka enligt respondenterna där NPF chefer är inkännande och extra mottagliga för sin emotionella och fysiska miljö. De lägger märke till mer än andra och bearbetar intryck på en djupare nivå. Därför behöver de mer tid och energi än andra att hantera intryck. De känner inte alltid igen signalerna när det är dags att varva ner. Tack vare sitt känsliga nervsystem är personer med NPF-diagnos också mer empatiska, medkännande, omtänksamma, intuitiva, kreativa, begåvade och djupsinniga med ett rikt inre liv (Borg och Nelson, 2021).

**Framgångsfaktorer:** Flera respondenter påvisar hur de använder sig av sin förmåga för detaljer, sin kreativitet och sitt engagemang och driv men även förmågan att våga tänka nytt, inte räds för att testa och våga vis mod. Detta påvisar koppling till flera värderingar inom kvalitetsutveckling så som sätta kunden i centrum och arbeta med ständiga förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020) för att vara framgångsrika i sitt ledarskap. Det framkommer av

analysen att chefer beskriver att de har en hög känsla för detaljer och att de exempelvis kan känna in stämningar, läsa mellan rader och ser sina medarbetare, vilket kan kopplas till värderingarna kunden i centrum och engagerat ledarskap (Bergman och Klefsjö). Empirin beskriver även hur ledarna har förmågan att motivera och inspirera medarbetarna att arbeta för förbättringar och att medarbetarna vågar beskriva sina styrkor och utvecklingsområden, vågar vara sig själva. Att ha förmågan att motivera i sitt ledarskap är något som beskrivs kan kopplas samman både med Maslows behovstrappa (Hallin, Olsson och Widström, 2022) lika väl som motivationsfaktorer (Sörqvist, 2004), som på olika sätt beskriver hur ett visst behov hos medarbetaren behöver vara tillgodosett innan klivet till nästa behovsområde (eller förbättringsområde) kan ske. Det vill säga att en medarbetare behöver kännas exempelvis uppskattning, innan ett förändringsarbete kan påbörjas. Även om förändringen i sig leder till utveckling (Hallin, Olsson, Widström. Sörqvist). Respondenterna visar i empirin förmågan att se sina medarbetare och på sätt göra de redo att utveckla och förbättra organisationen de arbetar för. Genom att hitta på lösningar och ständigt arbeta med nya uppslag är sammankopplat till värderingen arbeta med ständiga förbättringar (Bergman och Klefsjö), då respondenterna genom att nyttja dessa framgångsfaktorer tillser organisationens behov av att utveckla sina tjänster och varor samt tillgodose kundens behov.

Utmaningar: En utmaning som respondenterna beskriver är behovet av att balansera snabbhet med tålamod och i och med det inkludera alla medarbetare. Utmaningen att hålla ett gemensamt tempo och att hantera snabba tankeprocesser har kopplingar till tidigare forskning som visar på svårigheter med uppmärksamhet och koncentration hos vuxna med ADHD (Doyle, 2006). Av empirin framkommer det att respondenterna aktivt arbetar med att förstå och hantera dessa utmaningar på olika sätt, vilket visar på behovet av stödjande strukturer, strategier och riktlinjer på arbetsplatsen för att gynna inkludering och samarbete. Att balansera öppenhet och innovation med organisatorisk struktur var ytterligare en utmaning som framkom i empirin och som speglar behovet av riktlinjer och rutiner för att underlätta arbetet. Dessa utmaningar är särskilt betydelsefulla för personer med ADHD, som kan uppleva svårigheter med planering och organisation (Hjärnfonden, 2024).

Att finna balans kopplat till flexibilitet och struktur kräver medvetenhet och anpassningsförmåga från både individens och organisationens sida. Att ha utmaningar kopplat till kommunikation framkommer i empirin, bland annat kring återkoppling och att genomföra saker samt missförstånd. Påvisar ett behov av tydlighet kopplat till kommunikativa strategier på arbetsplatsen. Dessa utmaningar är särskilt relevanta för personer med ADHD, vars kommunikationsstil och behov av information kan skilja sig från normen (Hjärnfonden, 2024).

Det blir tydligt att respondenterna har utmaningar med att upprätthålla fokus och tålamod samt hitta en balans i arbetsprestation och i sin motivation, vilket skulle kunna avhjälpas med stödjande strategier. Den här typen av utmaningar är vanligt förekommande hos personer med ADHD, vars arbetsminne och förmåga att organisera kan påverka deras prestation (Weiss & Murray, 2003). Flexibla arbetssätt och ett stöd anpassat utifrån individen kan utgöra ett stöd för att möta dessa utmaningar. Utmaningen att balansera stress och energi understryker behovet av att aktivt arbeta för en välmående arbetsplats. För personer med ADHD kan det vara svårt att känna sina egna gränser och att hantera stress (Socialstyrelsen, 2024), vilket gör det viktigt att skapa en stödjande och inkluderande arbetsmiljö. Att erbjuda resurser för stresshantering och återhämtning kan bidra till att främja en hållbar arbetsnivå för alla medarbetare.

Ledarskapsstilar: Totalt återkom 16 olika ledarskapsstilar bland respondenterna, vilket indikerar en mångfald i deras tillvägagångssätt som ledare. Det situationsanpassade ledarskapet framstod som den mest vanliga ledarskapsstilen och förekom i nio av tio intervjuer, inklusive DLD. Denna observation tyder på att respondenterna är medvetna om behovet av att anpassa sitt ledarskap till olika situationer och kontexter. Denna variation kan vara en tillgång för organisationen genom att möjliggöra flexibilitet och anpassning till olika situationer och behov hos medarbetarna.

Transformativt ledarskap, autentiskt ledarskap och tillitsbaserat ledarskap var också vanliga bland respondenterna och framkom i sex till sju intervjuer vardera. Dessa ledarskapsstilar betonar vikten av att inspirera och engagera medarbetare samt att bygga förtroendefulla relationer för att uppnå gemensamma mål (Yukl, 2012; Harper, 2012; Johri, 2016; Bass, 1985; Marin, 2016; Dirk och Ferlin, 2001).

Coachande ledarskap framkom i fem intervjuer och betonar betydelsen av att utveckla och stödja medarbetarnas kompetens och utveckling (Hallin, Olsson och Widström, 2022; Harper, 2012). Tjänande ledarskap, som fokuserar på att sätta medarbetarnas behov främst (Van Dierendonck, 2011), framkom i tre intervjuer och visar på en vilja att stödja och hjälpa andra i sin ledarroll.

Styrkebaserat ledarskap och empatiskt ledarskap nämndes av två respondenter vardera, vilket understryker vikten av att utnyttja individuella styrkor (Ding, Yu, Li, 2020) visa empati och förståelse (Tzouramani, 2017) samt att vara en coach och mentor för medarbetarna.

Även om engagerat ledarskap inte klassificeras som en specifik ledarskapsstil, valde författarna att inkludera det i resultatredovisningen baserat på en respondents beskrivning av sitt ledarskap. Detta understryker betydelsen av att utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman och Klefsjö, 2020) som ledare och som genomsyrar ledarskapet oavsett vilken specifik ledarskapsstil som praktiseras.

Koppling till värderingarna inom kvalitetsledning: De värderingar som extra tydligt framkommer är utveckla ett engagerat ledarskap och arbeta med ständiga förbättringar. Det engagerade ledarskapet framkommer då respondenterna beskriver sin förmåga att inspirera, engagera och motivera (Bergman och Klefsjö, 2020; Schaufeli, 2021; Harper, 2012) genom olika ledarskapsstilar. Att arbeta med ständiga förbättringar framkommer då respondenter beskriver sin vilja att ta reda på fakta, vilket är en drivkraft kopplat till ADHD och kommer väl till pass i arbetet med ständiga förbättringar (Jobbafrisknppf, 2024). Även respondenters förmåga att skapa en inkluderande arbetsmiljö där medarbetarna vågar testa nya och kreativa idéer, något som ingår i arbetet med ständiga förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020).

Genom att organisationer har fokus på att utveckla värderingarna inom kvalitetsutveckling, med särskilt fokus på de mindre framträdande värderingarna, kan organisationer bistå chefer med NPF-diagnos att utveckla ett balanserat ledarskap som i sin tur är hjälpsamt i ett offensivt kvalitetsarbete.

Av studien har inga tydliga kopplingar kunnat göras till värderingen basera beslut på fakta inom offensiv kvalitetsutveckling. Det kan antingen bero på att någon sådan samband mellan chefer med NPF och värderingen basera beslut på fakta inte finns. Ett annat perspektiv skulle kunna vara att frågorna som författarna använde sig av i intervjuerna inte möjliggjorde att utforska kopplingen mellan chefer med NPF och värderingen basera beslut på fakta.

### 7.3 Bidragsdiskussion

**Förbättra av mångfald och inkludering:** Studien bidrar till att öka medvetenheten om och inkludering av personer med NPF- diagnoser inom ledarskapsområdet, vilket främjar en mer mångsidig och inkluderande arbetsplats.

**Avlägsna stereotyper och fördomar:** Genom att belysa de framgångar och utmaningar som chefer med NPF- diagnoser möter, hjälper studien till att bryta ned stereotyper och fördomar som kan existera kring dessa personer, vilket minskar stigmatisering och främjar en mer rättvis arbetsmiljö.

**Öka medvetenheten om NPF och dess påverkan:** Studien bidrar till en ökad förståelse för hur NPF- diagnoser påverkar arbetslivet och ledarskapsfunktioner, vilket kan leda till bättre stöd och anpassning för personer med dessa diagnoser men även styrkan i att ha en chef med NPF- diagnos.

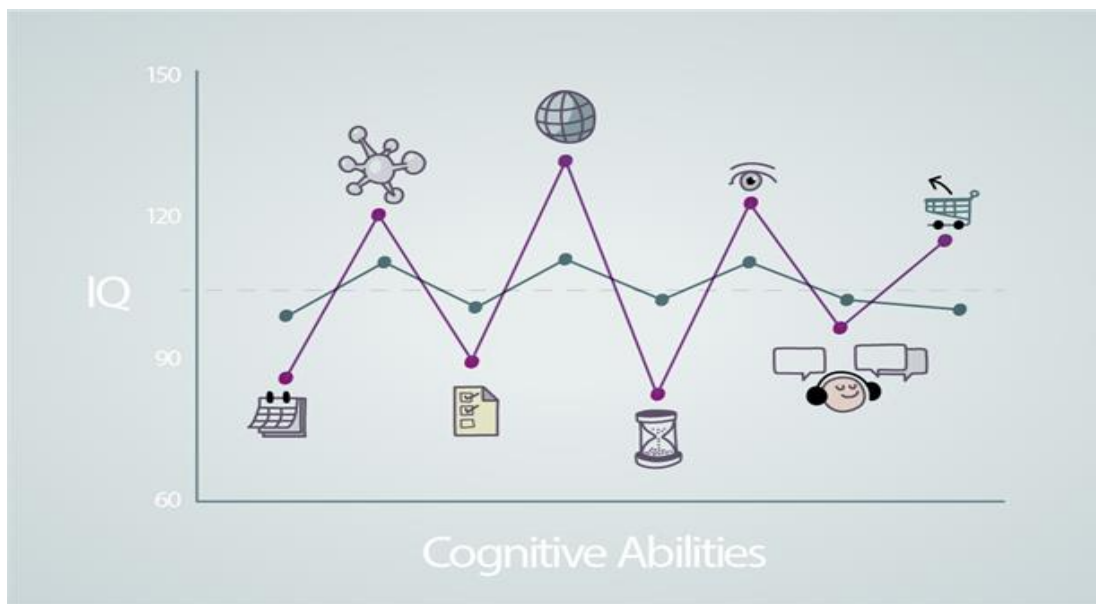
**Hållbarhet i arbetslivet:** Genom att lyfta fram framgångsfaktorer och utmaningar som chefer med NPF- diagnoser beskriver, bidrar studien till att öka medvetenheten om vikten av hållbarhet och stöd i arbetslivet, vilket kan leda till förbättrade arbetsvillkor och välbefinnande för alla anställda.

**Kvalitetsutveckling:** Studien bidrar till insikten och kunskapen om att chefer med NPF naturligt använder sig av värderingarna inom kvalitetsutveckling i utövandet av sitt ledarskap och att användandet av hörnstenarna leder till en arbetsplats där kvalitetsutveckling är inkluderat i vardagen.

### 7.4 Övrig diskussion

Det är viktigt att belysa utmaningar för att personer med NPF ska kunna få stöd i utmaningar eller hinder som uppstår i vardagen. Att negligera utmaningar och enbart belysa styrkor kan leda till stigmatisering. Ett annat perspektiv, istället för utmaningar (vilket är en anledning till en diagnos) är att samhället har en mer accepterande syn på att vissa utmaningar eller hinder är okej att misslyckas med. De utmaningar som identifierades i denna studie bedöms inte ha någon direkt koppling till utövandet av ledarskapet. I jämförelse med de framgångsfaktorer som identifierades som hade en stark direkt koppling till utövandet av ledarskapet för denna målgrupp. Utifrån ovan resonemang bedöms det inte föreligga risk för en ökad diskriminering av målgruppen utifrån denna studies resultat.

När NPF diskuteras så kan det vara lätt att fokuset blir på svårigheterna och att nyanser missas. Det är därför viktigt att lyfta blicken och se även styrkorna med NPF. De utmaningar som chefer med NPF upplever beror på skillnader i sin kapacitet, att vissa saker upplevs lätt, kul, går snabbt osv., medan andra saker kan kännas svårare. Att förmågorna kan variera är till exempel beroende på dagsform eller på vilken typ av situationer/sammanhang som personen befinner sig i, se figur 7.1.



Figur 7.1. Tabell, Lila linjen är individer med NPF och den gröna linjen representerar normen.

Källa: <https://geniuswithin.org/what-is-neurodiversity/>

Det är svårt, om inte omöjligt, att skriva denna uppsats utan att reflektera kring vad är diagnosen och vad är personligheten. Några respondenter menar på att ADHD är en del av deras personlighet men också att diagnosen i sig har format deras personlighet. Frågan som även kommer till författarna är, spelar det någon roll? Och vilken roll i sånt fall?

Det finns flera likheter mellan respondenterna så som kvickhet, engagemang, mod och kreativitet. Utmaningar som att tänka snabbt och vara i mål långt innan övriga är framme är en utmaning. Dessa förmågor kan ses i ljuset av NPF-diagnosen, men kan även ses i ljuset av personlighetsdrag. Dock landar reflektionen i att den beskrivning respondenterna återger under intervjuerna är så pass mångfacetterad och komplex och att utmaningarna som respondenterna beskriver funnits under hela deras liv, innan och efter att diagnosen fastställdes, det är just respondenternas NPF-diagnos som gör de unika. Med sina framgångar, sina utmaningar och sina unika ledarskapsstilar.

### 7.5 Framtida forskning

Utifrån att området är utforskat så är behovet av mer forskning om ämnet stort för att bygga mer kunskap kring chefer med NPF- diagnoser. Syftet med denna studie var att djupgående utforska och förstå ledarskapet hos chefer med NPF- diagnoser. Eftersom studiens resultat inte tydligt kunde kopplas till värderingen basera beslut på fakta kan det därför vara av värde att forska vidare om det.

Det skulle även vara av värde att utföra en studie med samma syfte fast med större antal respondenter och på så sätt kunna möjliggöra för generalisering till en bredare population av chefer med NPF- diagnos.

Det skulle även vara intressant att utforska arbetsmiljöanpassningar, vilka anpassningar som kan vara gynnsamma för chefer med NPF i arbetsmiljön. Det kan vara teknologiska lösningar, flexibla arbetsarrangemang eller andra stödjande faktorer som underlättar deras ledarskapsfunktion och även för att förebygga utmattning och utbrändhet bland NPF chefer,

en utmaning som majoriteten av respondenter i denna studie berörde men upplevde inte det direkt som en utmaning.

## Referenslista

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5* (5 ed.). Arlington: Author.
- Baltes, B. B., Bauer, C. B., och Frensch, P. A. (2007). Does a structured free recall intervention reduce the effect of stereotypes on performance ratings and by what cognitive mechanism? *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 151.
- Bass, B. M., och Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bauer, C. C., och Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, *47*, 465-476.
- Bergman, B, och Klefsjö, B, 2020. *Kvalitet från behov till användning*, sjätte upplagan, Studentlitteratur AB, Lund
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., och Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, *6*(2), 106-118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Borg, S, och Nelson, 2021. *Svart bälte i föräldraskap: att lösa vardagen i NPF-familjer*, första upplagan, Natur & Kultur, Stockholm
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper och Row.
- Clegg, J., Hollis, C., Mawhood, L., Och Rutter, M. (2005). Developmental language disorders—A follow-up in later adult life. Cognitive, language, and psychosocial outcomes. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, *46*, 128–149.
- Ding, H., Yu, E., och Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South Africa Journal of Business Management*, *51*(1), 1-9.
- Dirks, K. T., Och Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, *12*(4), 450-467.
- Drath, W. H., och Palus, C. J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice(Technical Report No. 156). Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.1994.2004>
- Doyle, R. L. (2006). Diagnosis and Management of ADHD in Adults. *Psychiatric Times*, *23*(7), 84-84.
- Geisler, J. (2022). Empathetic leadership: What it is and why it's important. *Hfm (Healthcare Financial Management)*, *76*(3), 38–39.
- Gladis, S. (2007). Executive coaching building steam in organizations. *T + D*, *61*(12), 59-61.
- Hallin, A., Olsson, A., och Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of practical consulting*, 4(1), 22-31.

Hemphill, J. K. och Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior description questionnaire. I: R. M. Stogdill och A. E. Coons (red), *Leader behavior; Its description and measurements*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, s. 6 - 38.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) *Management of Organizational Behavior 3er Edition- Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.

Johri, A. (2016). Title: Positive Psychology Capital: The Core of Authentic Leadership. *Amity Management Review*, 5(1), 104–109.

Kotter, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990.

Kozuch, B. (2023). The Concept of Public Trust-Based Leadership—An Outline. *Management*, 15(4), 225-248.

Leonard, L. B., Ellis Weismer, S., Miller, C. A., Francis, D. J., Tomblin, J. B., Och Kail, R. V. (2007). Speed of processing, working memory, and language impairment in children. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 50, 408–428.

Leonard, L. B., Ellis Weismer, S., Weber-Fox, C., Och Miller, C. A. (2014). The role of processing in children and adolescents with language impairment. In J. B. Tomblin Och M. Nippold (Eds.), *Understanding individual differences in language development across the school years* (pp. 117–143). Hove, UK: Psychology Press.

Lee, J. C., Och Tomblin, J. B. (2015). Procedural learning and individual differences in language. *Language Learning and Development*, 11, 215–236.

Liker, J. K. (2022). *The Toyota Way: 14 ledningsprinciper för Lean i världsklass* (2 uppl.). Liber.

Ljungberg, A., och Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför, vad, hur*. Studentlitteratur, Lund.

Luthans, F., och Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.

Marin, E. (2016). Trust-Based Leadership. Retrieved from <https://www.ericmarin.fr/2016/09/free-ebook-trust-based-leadership/>

Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. Harper & Row.

Montgomery, J. W. (2003). Working memory and comprehension in children with specific language impairment: What we know so far. *Journal of Communication Disorders*, 36, 221–231.

Olinover, M., Gidron, M., Yarmolovsky, J., Och Geva, R. (2022). Strategies for improving decision making of leaders with ADHD and without ADHD in combat military context. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101575.



Richards, D., och Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming leadership*, 199, 214.

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement?. *Frontiers in psychology*, 12, 754556.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). San Francisco: Jossey-Bass.

Sjöberg, M. (2002). *Arbetsliv och funktionshinder*. Studentlitteratur.

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.

Teschke, M. P. (2010). Person perception of leaders with adult ADHD.

Tzouramani, E. (2017). Leadership and empathy. *Leadership today: Practices for personal and professional performance*, 197-216.

Tunbrå, L. 2003. *Psykopatiska chefer – lika farliga som charmiga*. Liber ekonomi, Malmö

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., och Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Wang, F. and Ding, H. (2023). Strengths-based Leadership and Employee Strengths Use: The Roles of Strengths Self-efficacy and Job Insecurity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 47 - 54.

Weiss, M., och Murray, C. (2003). Assessment and management of attention-deficit hyperactivity disorder in adults. *Cmaj*, 168(6), 715-722.

Wennberg, B. (2012). *Våga chefa!: när du måste ta ledningen*. Telegram Förlag.

Whitney, D., och Cooperrider, D. (2011). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. ReadHowYouWant. Com.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited.

<https://www.autism.se/om-autism/autism/begrepp-och-ord/funktionsnedsattning-eller-variation/> (2024-02-12)

<https://www.hjarnfonden.se/om-hjarnan/fokusomraden/fokus-neuropsykiatriska-funktionsnedsattningar-npf/fakta-om-npf/> (2024-02-12)

[https://attention.se/wp-content/uploads/2021/05/attention\\_skrift\\_vad\\_ar\\_npf.pdf](https://attention.se/wp-content/uploads/2021/05/attention_skrift_vad_ar_npf.pdf) (2024-02-12)

<https://www.jobbafrisknpf.se/npf-arbetsliv/styrkor-och-svagheter/#:~:text=S%C3%A4rskilt%20framtr%C3%A4dande%20styrkor%20hos%20personer%20med%20NPF%20kan,f%C3%B6rm%C3%A5ga%20att%20uppm%C3%A4rksamma%20detaljer.%20Ha%20ett%20bra%20minne.> (2024-02-12)

<https://regionuppsala.se/infoteket/hamta-kunskap/fakta-om-funktionsnedsattningar/neuropsykiatrisk-funktionsnedsattning/> (2020-02-12)

<https://www.1177.se/Halland/sjukdomar--besvar/ogon-oron-nasa-och-hals/rost-och-tal/tal--och-sprakstorningar-hos-vuxna/> (2024-02-13)

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap/2022/medarbetare-med-adhd-behover-tydliga-chefer/> (2024-02-26)

<https://termbank.socialstyrelsen.se/> (2024-02-25)

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2023-5-8553.pdf> (2024-02-23)

<https://www.davidcooperrider.com/ai-process/> (2024-03-05)

<https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/medlemsnyheter/ledarrekrytering-kan-missa-funktionsvarierade/> (2024-01-10)

<https://styrkebaserad.org/appreciative-inquiry> (2024-02-02)

<https://www.hjarnfonden.se/om-hjarnan/diagnoser/sprakstorning/> (2024-02-02)

<https://geniuswithin.org/what-is-neurodiversity/> (2024-03-04)

## Bilaga A

### **LinkedIn inlägget:**

**Hej LinkedIn- nätverket,**

**Vi är två som genomför för närvarande en magisterexamen och är intresserade av att intervjua chefer som har en Neuropsykiatrisk funktionsvariationer. Vårt mål är att utforska och förstå deras unika ledarskapsstilar samt identifiera framgångsfaktorer och utmaningar de möter inom arbetslivet.**

**Om du själv är en chef med en neurologisk funktionsnedsättning eller känner någon som kan vara intresserad av att dela sina erfarenheter, skulle jag vara tacksam om du kunde kontakta mig privat. Dela gärna detta inlägg så att vi kan nå ut till så många som möjligt och främja en inkluderande och mångfaldsrik diskussion.**

**Tack på förhand för ert stöd och engagemang!**

## Bilaga B

### Följebrev - Samtycke – Konfidentialitet

#### Information till dig som valt att delta i en intervju om framgångsfaktorer och utmaningar kopplat till ditt ledarskap och NPF-diagnos

Tack för att du vill vara med och bidra till denna viktiga studie!

*Nedan kommer du kunna läsa frågorna inför din intervju. Vi är tacksam om du skulle kunna ge oss feedback om det är någon fråga du saknar, någon fråga du anser ska ändras eller tas bort.*

Syftet med vår magisterexamen är att utforska och förstå ledarskapsstilar hos chefer med neuropsykiatriska funktionsvariationer (NPF). Genom att analysera deras erfarenheter strävar vi efter att identifiera de unika framgångsfaktorerna och utmaningarna dessa chefer möter inom arbetslivet. Genom denna forskning hoppas vi kunna bidra till en ökad medvetenhet och förståelse för neuropsykiatriska funktionsvariationer inom arbetslivet som chef och därmed främja ett mer jämlikt samhälle.

Undersökningen genomförs som en del av vår magisteruppsats inom programmet kvalitet- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund.

Intervjun består av frågor som är relaterade till ditt ledarskap och din erfarenhet i utövandet av ditt ledarskap och chefskap kopplat till NPF-diagnos. Vi kommer även utforska vilka framgångsfaktorer och utmaningar som kan identifieras kopplat till detta. De övergripande frågorna bifogas i detta brev för att du ska ha möjlighet att fundera kring frågorna innan intervjun. Dina tankar, åsikter och funderingar är viktiga för oss för att uppnå en ökad förståelse.

Intervjuerna genomförs via videosamtal med en person åt gången. Intervjuerna kan även genomföras fysiska på plats, en åt gången. Alla intervjuer kommer att spelas in och transkriberas och analyseras och tolkas. Materialet kommer även att avidentifieras. All information som framkommer i och med studien behandlas så att ingen enskild person kan identifieras. Intervjuerna kommer att ta cirka 60–90 minuter. När studien är färdig, kommer allt arbetsmaterial raderas.

Du behöver inte förbereda dig innan, men om du har möjlighet att läsa igenom och fundera på frågorna som bifogas i detta brev är vi självklart tacksamma. Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan, utan att uppge orsak.

Ytterligare information lämnas till nedanstående ansvariga;

Annika Norblom, [anno2206@student.miun.se](mailto:anno2206@student.miun.se)

Jasmin Déséri, [jade2201@student.miun.se](mailto:jade2201@student.miun.se)

#### Introduktion

- Presentation av oss, intervjun och samtycke
- När blev du diagnostiserad?
- Hur länge har du arbetat som chef?

- Beskriv ditt uppdrag som chef/ledare
- Känner din arbetsplats/ dina medarbetare till din diagnos?

### **Intervjufrågor**

- Beskriv en eller flera händelse/er eller situation/er när du tycker att det varit en fördel att ha just den npf-diagnos som du har kopplat till ditt ledarskap?
- Kan du dela med dig av situationer då du tänker att din diagnos har haft en positiv inverkan på ditt uppdrag som chef?
- Vilka aspekter av ditt ledarskap tror du är påverkade av din neuropsykiatriska funktionsvariation, och på vilket sätt visar det sig?  
Hur har detta format din ledarstil?  
Vad har du för ledarskapsstil?
- Vilka utmaningar har du stött på som chef som du tror hänger ihop med din neuropsykiatriska funktionsvariation inom arbetslivet?  
Hur har du hanterat dessa?  
Vilka av utmaningarna lyckades du vända till en styrka?  
Hur har dessa utmaningar bidragit till utveckling?
- Hur har din neuropsykiatriska funktionsvariation påverkat din förmåga att kommunicera och samarbeta med ditt team och andra kollegor?  
På vilket sätt?  
Vilka effekter har det fått? Positiva och Negativa?
- Finns det några specifika resurser eller stöd som du har funnit särskilt användbara i din roll som chef med en neuropsykiatrisk funktionsvariation?
- Vad skulle du säga är de viktigaste lärdomarna du har tagit med dig som chef med en neuropsykiatrisk funktionsvariation, och hur har dessa påverkat din professionella utveckling?
- Vilka framgångsfaktorer ser du i ditt ledarskap kopplat till ditt npf diagnos?

### **Frågor att beakta:**

Vilka specifika personliga egenskaper och färdigheter upplever chefer med NPF som bidragande till deras framgång?

Hur påverkar NPF-diagnosen deras ledarskapsstil?

Vilka utmaningar och utmaningar står chefer med NPF inför i arbetslivet/ ledarskapet?

Vilka specifika situationer eller sammanhang upplever de som mest utmanande och varför?

**Vad innebär det att leda eller att ha ett uppdrag som chef och ha en funktionsvariation? Vi vill nu att du minns och delar med dig av den specifika händelse eller situation när du tycker att det har varit en fördel eller en framgångsfaktor att leda och ha just en funktionsvariation.**

- Presentation av oss, intervjun och samtycke
- När blev du diagnostiserad?
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Beskriv ditt uppdrag som chef/ledare
- Känner din arbetsplats/ dina medarbetare till din diagnos?

#### Intervjufrågor

- Beskriv en eller flera händelse/er eller situation/er när du tycker att det varit en fördel att ha just den npf-diagnos som du har kopplat till ditt ledarskap?
- Kan du dela med dig av situationer då du tänker att din diagnos har haft en positiv inverkan på ditt uppdrag som chef?
- Vilka aspekter av ditt ledarskap tror du är påverkade av din neuropsykiatriska funktionsvariation, och på vilket sätt visar det sig?  
Hur har detta format din ledarstil?
- Vilka utmaningar har du stött på som chef som du tror hänger ihop med din neuropsykiatriska funktionsvariation inom arbetslivet?  
Hur har du hanterat dessa?  
Vilka av utmaningarna lyckades du vända till en styrka?  
Hur har dessa utmaningar bidragit till utveckling?
- Hur har din neuropsykiatriska funktionsvariation påverkat din förmåga att kommunicera och samarbeta med ditt team och andra kollegor?  
På vilket sätt?  
Vilka effekter har det fått? Positiva och Negativa?
- Finns det några specifika resurser eller stöd som du har funnit särskilt användbara i din roll som chef med en neuropsykiatrisk funktionsvariation?
- Vad skulle du säga är de viktigaste lärdomarna du har tagit med dig som chef med en neuropsykiatrisk funktionsvariation, och hur har dessa påverkat din professionella utveckling?

## Intervjuguide

**I a) Kan du dela med dig av situationer då du tänker att din diagnos har haft en positiv inverkan på ditt uppdrag som chef?**

När var det?  
Vart var det?  
I vilket sammanhang?  
Vilken upplevelse var det?

Varför är det en "höjdpunktsupplevelse"?

**I b) Framgångsfaktorer**

VAD möjliggjorde denna upplevelse?  
VAD hos andra?  
VAD i omgivningen?  
VAD hos dig?

### **VILKA 3**

**framgångsfaktorer från din berättelse anser du var mest betydelsefulla?**

Beskriv en eller flera händelse/er eller situation när du tycker att det varit en fördel att ha just den npf-diagnos som du har kopplat till ditt ledarskap.

När var det?  
Vart var det?  
I vilket sammanhang?  
Vilken upplevelse var det?

Varför är det en "höjdpunktsupplevelse"?

## Anteckningsstöd

**(Upplevelsen)**

Upplevelsen var...

+

**(Värde)**

Det var en "höjdpunkt" för att...

+

+

+

## Intervjuguide

### I b) Framgångsfaktorer

VAD möjliggjorde denna upplevelse?

VAD hos andra?

VAD i omgivningen?

VAD hos dig?

VILKA 3 framgångsfaktorer från din berättelse anser du var mest betydelsefulla?

### I c) Personliga styrkor som varit viktiga

Jag som intervjuare har hört följande styrkor hos dig (de inblandade) i din berättelse...

## Anteckningsstöd

### *(Framgångsfaktorer)*

+

+

+

+

+

+

+

### *(Styrkor jag som intervjuare hört hos dig (de inblandade))*

+

+

+

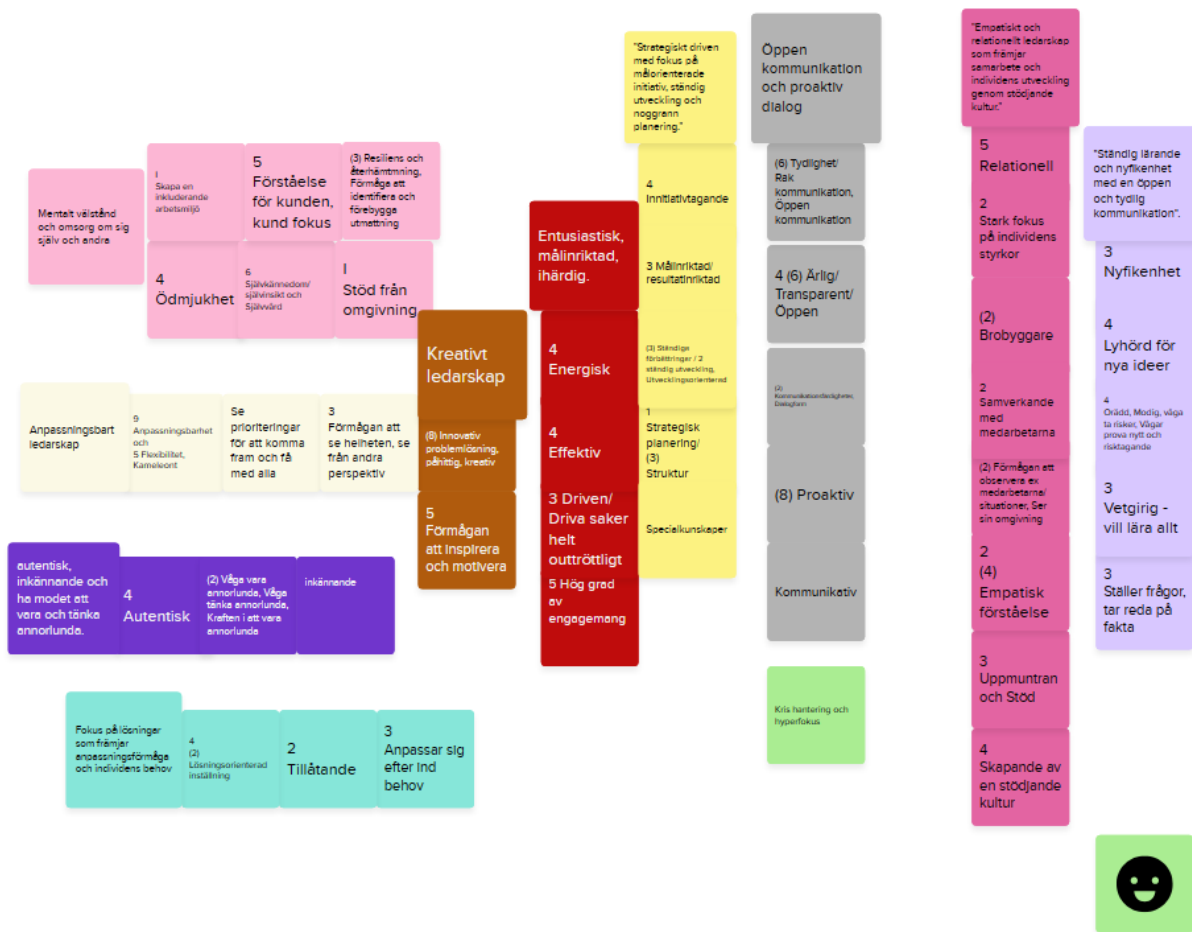


# Bilaga D

## Mural, tematisk bearbetning för ADHD

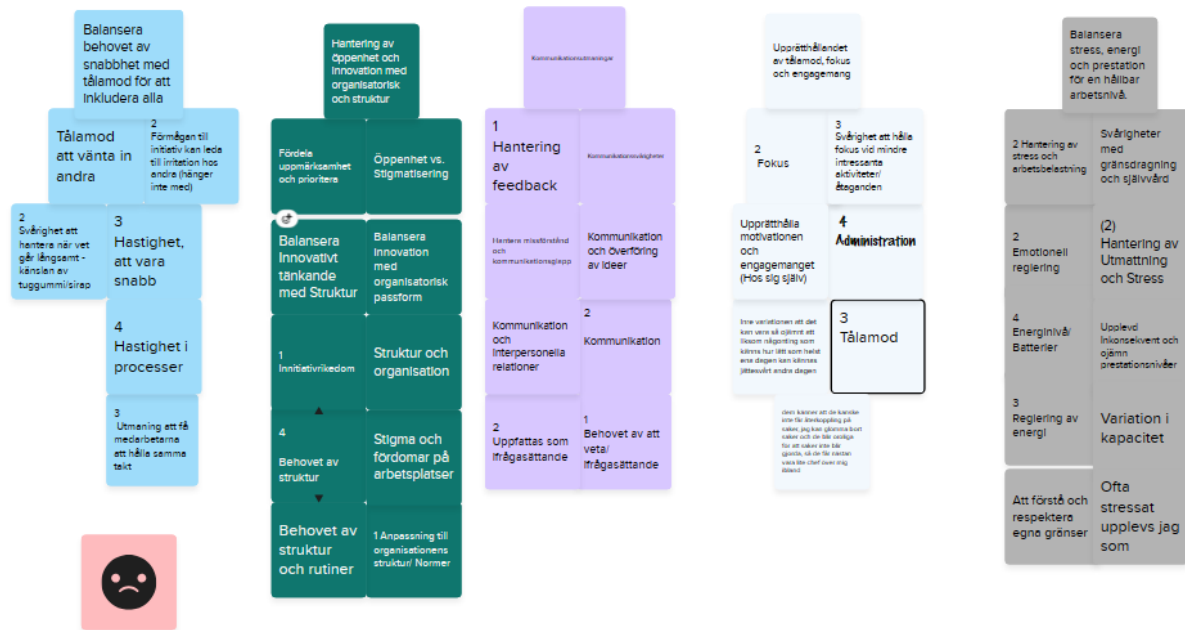
### Framgångsfaktorer

Vilka framgångsfaktorer har kunnat identifierats i empirin?



## Utmaningar

Vilka utmaningar har identifierats

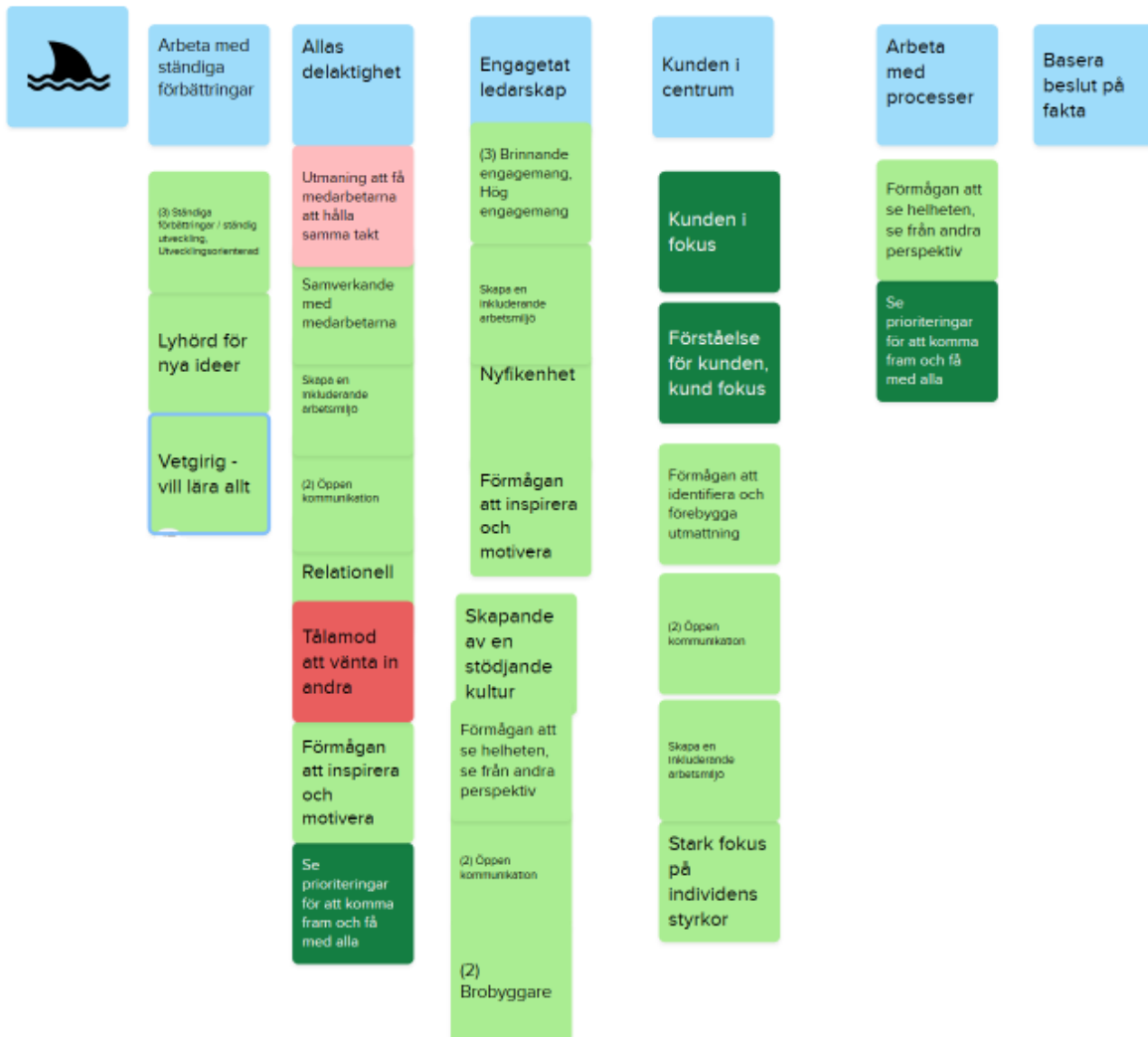


## Ledarstilar

Vilka ledarstilar har kunnat identifieras i empirin?



## Koppling till hörnstenarna



# Bilaga E

## Mural, tematisk obearbetad

### Framgångsfaktorer

Vilka framgångsfaktorer har kunnat identifierats i empirin?



## Utmaningar

Vilka utmaningar har identifierats



## Ledarstilar

Vilka ledarstilar har kunnat identifieras i empirin?



## Koppling till hörnstenarna

