Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

AI-förstärkt chefs- & ledarskap

Ett kvalitativt experiment om möjligheter och utmaningar med AI som beslutsstöd i den digitala eran.

Alem Hamzic & Anna Markuksela

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15 hp
Termin/år VT/2025:
Handledare: Christer Hedlund
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Detta examensarbete markerar en viktig milstolpe i vår akademiska resa och har varit ett lärorikt äventyr fyllt av både utmaningar och insikter. Arbetet har kretsat kring hur generativ AI kan bidra till att stärka ledarskap genom att underlätta faktabaserat beslutsfattande och främja ständiga förbättringar inom organisationer. Denna frågeställning kändes särskilt angelägen med tanke på den snabba teknologiska utvecklingen och de möjligheter som digitalisering medför i dagens samhälle.

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare, Christer Hedlund, vars expertis, engagemang och stöd under hela processen har varit ovärderligt. Ett stort tack går även till examinator Kristen Snyder.

Vi är tacksamma för alla de personer och organisationer som bidragit med sin kunskap och erfarenhet, inte minst de deltagare som delat sina perspektiv kring användandet av generativ AI i praktiken. Er öppenhet och vilja att dela med er av era erfarenheter har varit avgörande för att studien skulle kunna ge en nyanserad bild av AI:s möjligheter och utmaningar.

Vi vill även tacka Mittuniversitetet för den akademiska miljö och de resurser som möjliggjort detta arbete, samt alla vänner och familjemedlemmar som med sitt stöd och sin uppmuntran bidragit till att vi kunnat fullfölja denna resa.

Med detta arbete hoppas vi kunna bidra till den pågående diskussionen om hur teknologiska innovationer kan integreras i ledarskapet och kvalitetsutvecklingen, samt inspirera till fortsatt forskning inom området.

Jönköping och Solna, 2025-05-25

Alem Hamzic & Anna Markuksela

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga G 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).

Jönköping och Solna, 2025-05-25
Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling/KA005A
Program/Kurs

Alem Hamzic och Anna Markuksela
Namn (alla författares namn)

1992 & 1976
Födelseår (alla författares födelseår)

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur generativ AI (artificiell intelligens) fungerar som stöd i chefer och ledares beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer. Studien genomfördes som ett kvalitativt experiment där semistrukturerade intervjuer med sju chefer genomfördes och intervjuerna tematiserades samt att det i början av studien skickades ut en digital enkätundersökning. Både intervjuer och den digitala enkäten låg till grund för datainsamlingen. Ett kvalitativt experiment är en forskningsmetod som fokuserar på att förstå och beskriva fenomen genom djupgående analys av icke-numerisk data. Resultaten visar att generativ AI uppfattas som ett stöd i ledarskapet, framförallt vid analys av data, strukturering av komplexa uppgifter och framtagning av beslutsunderlag. Vidare uppfattades AI som ett möjligt verktyg för att stärka beslutsfattandet, cheferna upplevde att AI fungerade som en effektiv digital kollega som kunde bekräfta deras egna tankar, generera mer detaljrika handlingsplaner, och bistå i analyser men även generera nya tankar och insikter. Samtidigt framkom utmaningar kring kritiskt förhållningssätt, informationssäkerhet och risken att tekniken tar över på bekostnad av eget omdöme. Studien kom till slutsatsen att för att AI ska kunna främja strategiskt ledarskap krävs en organisatorisk förankring, tydliga användningsområden och stöd för implementering.

Nyckelord: Artificiell intelligens, Generativ AI, ledarskapsutveckling, kvalitetsutveckling, beslutsfattande, ständiga förbättringar, basera beslut på fakta.

Abstract

The purpose of the study was to investigate how generative AI (artificial intelligence) functions as support in managers' and leaders' decision-making and how the technology can contribute in practice to systematic, continuous improvements within organizations. The study was conducted as a qualitative experiment where semi-structured interviews with seven managers were conducted and the interviews were thematically analyzed, and a digital survey was distributed at the beginning of the study. Both interviews and the digital survey formed the basis for data collection. A qualitative experiment is a research method that focuses on understanding and describing phenomena through in-depth analysis of non-numerical data. The results show that generative AI is perceived as support in leadership, primarily in data analysis, structuring complex tasks, and developing decision-making foundations, and that AI was perceived as a possible tool for strengthening decision-making. The managers experienced that AI functioned as an effective digital colleague that could confirm their own thoughts, generate more detailed action plans, and assist in analyses while also generating new thoughts and insights. At the same time, challenges emerged regarding critical thinking, information security, and the risk that technology takes over at the expense of personal judgment. The study concluded that for AI to promote strategic leadership, organizational anchoring, clear areas of use, and implementation support are required.

Keywords: Artificial intelligence, Generative AI, leadership development, quality development, decision-making, continuous improvements, evidence-based decisions.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 BAKGRUND 1
1.2 SYFTE 3
1.3 FORSKNINGSFRÅGOR 3

2. TEORETISK REFERENSRAM 4

2.1 KVALITETSUTVECKLING 4
2.1.1 Total Quality management/Offensiv kvalitetsutveckling 4
2.2 ARTIFICIELL INTELLIGENS 4
2.2.1 Generativ AI 5
2.3 CHEFSKAP & LEDARSKAP 6
2.4 HÖRNSTENSMODELLEN 6
2.4.1 Arbeta med ständiga förbättringar 7
2.4.2 Basera beslut på fakta 9
2.5 BESLUTSFATTANDE 10

3. METOD 13

3.1 FORSKNINGSANSATS 14
3.2 FORSKNINGSDESIGN 14
3.2.1 Experimentupplägg och genomförande 14
3.3 METODVAL 15
3.4 DATAINSAMLING & URVALSKRITERIER 16
3.5 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER 18
3.6 LITTERATURGENOMGÅNG 18
3.7 DATAANALYS 18
3.8 VALIDITET OCH RELIABILITET 19
3.9 STÖD AV GENERATIV AI 20

4. RESULTAT & ANALYS 22

4.1 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER 23
4.2 AI SOM KOGNITIVT BOLLPLANK OCH BESLUT/ANALYSSTÖD 24
4.3 EFFEKTIVISERING OCH PRODUKTIONSSTÖD 26
4.4 KRITISKA RISKER 27
4.5 CASE 29

5. DISKUSSION 30

5.1 AI SOM KOGNITIVT BOLLPLANK OCH BESLUT/ANALYSSTÖD 30
5.2 EFFEKTIVISERING OCH PRODUKTIONSSTÖD 31
5.3 KRITISKA RISKER 32
5.4 METODDISKUSSION 33

6. SLUTSATSER 35

7. REFERENSLISTA 38

BILAGA A – ENKÄTFRÅGOR 41

BILAGA B - CASE 42

BILAGA C – INSTRUKTIONER TILL GENOMFÖRANDE AV CASE 43

BILAGA D - BREV TILL RESPONDENTER 44

BILAGA E - INTERVJUFRÅGOR _____ **46**
BILAGA F - PUBLICERINGSVILLKOR _____ **47**

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I takt med den snabba digitaliseringen och utvecklingen av artificiell intelligens[1] (AI) står dagens ledare inför nya utmaningar och möjligheter. Ett av de mest framträdande områdena inom AI är generativ AI, som potentiellt kan användas för att stödja beslutsfattande, effektivisera arbetsprocesser och främja kontinuerliga förbättringar inom organisationer. Denna tekniska utveckling skapar behov av att förstå hur AI kan nyttjas i ledarskapet och vilka effekter det kan ha på beslutsfattande, och i förlängningen, den organisatoriska kvaliteten.

Generativ AI, exempelvis ChatGPT, Copilot och Google gemini, möjliggör stöd för chefer och ledare ur olika perspektiv, bl.a. kan stödet ske genom att bistå vid beslutsfattande, samla analyser samt sammanställa data och/eller fungera som kollegialt stöd (Lian, 2025).
I en studie, genomförd på ett amerikanskt konsultbolag, vars syfte var att undersöka hur AI påverkade prestationen i komplexa och kunskapsintensiva uppgifter visade resultatet på en kvalitetsökning i utförda uppgifter på över 40% och 25% snabbare i jämförelse mot dess kontrollgrupp (Dell'Acqua et al., 2023).

AI förväntas bli än mer en integrerad del av chefs- och ledarskapet där nyttjandet av den avancerade teknologin kan användas för att driva strategiska beslut och främja innovation. AI:s roll inom chefs- och ledarskapet kommer således att utmana och omvandla de traditionella arbetssätten och skapa nya möjligheter samt utmaningar som behöver hanteras (Frimpong & Wolfs, 2024). Genom att analysera stora mängder data kan AI generera insikter och rekommendationer som kan hjälpa ledare att fatta mer faktabaserade och strategiska beslut. Dock kvarstår frågor om hur AI påverkar autonomi, kritiskt tänkande och de mänskliga aspekterna av ledarskapet så som ansvarstagande vid användandet av AI.

AI har främst hittills varit ett verktyg för att effektivisera mänskligt arbete, men AI-agenter kan nu agera som autonoma "anställda" och fatta egna beslut, vilket ställer nya krav på chefer och ledarskap. Chefer måste därför inte bara förstå tekniken, utan även leda organisationen genom förändringen. Det handlar enligt Svensson, C. (2025) om att utveckla tydliga strategier och riktlinjer för AI-användning och ansvarsfördelning. Organisationer måste utbilda och engagera medarbetarna i ansvarsfull AI-användning och hantera risker kopplade till autonoma system samt främja en kultur av kontinuerligt lärande, innovation och etisk AI-användning. Hantera förändringsmotstånd och oro kring jobbförluster, samt säkerställa att AI snarare kompletterar än ersätter mänskliga färdigheter (Svensson, C. 2025).

En central utmaning enligt Svensson, C. (2025) blir även att hantera ansvarsfrågor när AI-agenter fattar egna beslut, vilket kräver tydlig kommunikation kring vilka verktyg och

[1] Begreppet *Artificiell intelligens* kommer fortsättningsvis i uppsatsen använda förkortningen *AI*.

processer som är godkända. Chefer måste kombinera sin tekniska förståelse med mänskliga ledaregenskaper som empati, kommunikation och kritiskt tänkande för att lyckas.

Det förhållandevis nya fenomenet inom de flesta yrkesbranscher är fortfarande i startgroparna och forskningen inom området för hur AI kan stödja ledare i beslutsfattande är därmed begränsad.

Beslutsfattande kan te sig på olika sätt, det kan exempelvis vara strukturerade med kända lösningar, ostrukturerade och helt beroende av beslutsfattaren eller semistrukturerade som kan modelleras analytiskt. Det är i den sistnämnda (semistrukturerade beslutsfattandet) som anses vara särskilt mottagligt för teknologiskt stöd, där AI potentiellt kan stödja ledare i beslutsfattande (Phillips-Wren, 2019).

I takt med att konkurrensen hårdnar behöver organisationer fatta snabbare och säkrare beslut för att behålla sitt försprång mot sina konkurrenter. AI kan vara ett kraftfullt stöd genom att bland annat behandla stora datamängder i realtid och således förkorta ledtiderna mellan insikt och handling och därmed pressa upp konkurrensen ytterligare.

Ur ett kvalitetsledningsperspektiv innebär det att företag kan överträffa kundernas förväntningar på ett mer systematiskt sätt genom att beslut som baseras på AI-analyser nyanserar eller tillför fler perspektiv för beslutsfattaren vilket i sin tur skapar eller möjliggör ett beslutsfattande baserat på reflexivitet (Alvesson & Sköldberg, 2007; Yin & Retzlaff, 2013). Resultatet kan därmed närma sig en kvalitetssäkrad organisation där rätt resurser används på rätt uppgifter och där ledare frigör tid att fokusera på strategiska värdehöjande aktiviteter. Detta genom att automatisera rutinmässiga analyser, identifiera avvikelser i realtid och förutse framtida behov höjer AI både effektivitet och precision i ledarskapet.

Allt högre krav ställs på att beslut inte bara ska vara snabba och proaktiva, utan också etiskt förankrade. Här spelar AI en viktig roll genom att kunna kombineras med mänsklig intuition och etiska överväganden, vilket enligt Shah (2024) skapar förutsättningar för ansvarstagande och balanserade beslut. Ett välgrundat beslutsfattande bör vila på objektiv fakta och systematisk analys snarare än på godtyckliga åsikter eller antaganden (Bergman & Klefsjö, 2020; Elg, 2022; Sörqvist, 2004). I detta sammanhang möjliggör generativ AI ett beslutsstöd genom att snabbt bearbeta och analysera stora datamängder, vilket i förlängningen möjliggör insikter och handlingsalternativ baserade på data (Shah, 2024; Purdy & Mark-Williams, 2023).

En av de stora fördelarna med AI är dess förmåga att minska eller åtminstone synliggöra den mänskliga påverkan av subjektiva tolkningar och kognitiva begränsningar, faktorer som enligt Sörqvist (2004) kan leda till mindre tillförlitliga beslut. Genom att omvandla komplex information till lättbegripliga insikter fungerar AI som ett "bollplank" eller kollegialt stöd, vilket underlättar för beslutsfattare och stödjer mer nyanserade och faktabaserade beslut (Purdy & Mark-Williams, 2023). Men enligt Danielsson, K (2025) kan inte AI ersätta

mänskligt omdöme och ansvar, men kan fortfarande fungera som ett kraftfullt komplement och bollplank i ledarskapet. AI kan komma med förslag, men en människa bör fatta det slutliga beslutet. Med alltför autonoma och självständiga AI-system ökar riskerna för bias av resultaten och vi behöver vara medvetna om varför och på vilka grunder beslut fattas (Danielsson, K. 2025).

Kunskapen om hur AI-drivna beslutssystem faktiskt påverkar kvalitet och kvalitetsutfall över tid är däremot fortsatt begränsad eller oklar vilket utgör ett forskningsgap. För att fördjupa förståelsen återfinns ett behov av empiriska studier som undersöker kausaliteten i hur AI stödjer beslutsfattande, ledarskapet och i förlängningen kundnöjdheten genom explorativa eller deskriptiva studier. Genom explorativa eller deskriptiva studier möjliggörs en bättre förståelse för forskningsfältet men också för att generera hypoteser som framtida studier kan utgå ifrån.
Genom att fylla dessa luckor kan forskningen ge praktiska riktlinjer för hur organisationer bäst använder AI för att skapa uthållig kvalitet och verkligt kundvärde (Jöhnk, Weißert & Wyrtki, 2021).

Författarna till denna studie valde i uppstarten av studien att genomföra en enkätundersökning för att bilda sig en uppfattning om fenomenet för AI-stöd i beslutsfattande är av intresse att fördjupa sig inom. Enkäten skickades ut till totalt 46 respondenter varav 39 (n=39) av respondenterna svarade (svarsfrekvens på 85,8%). Utskicket till respondenterna skedde i samband med att samtliga 46 respondenter hade ett gemensamt digitalt möte där alla respondenter tillhörde samma organisation samt hade en roll som första linjens chef. Utfallet i enkäten visar på en stark, positiv, attityd till användandet och implementering av generativ AI inom respondentgruppen (se bilaga A).
Mot denna bakgrund är det relevant att undersöka hur generativ AI kan användas för att stärka ledarskapet genom att förbättra beslutsfattande och bidra till kvalitetsutveckling inom organisationer. Studiens ambition är därmed att undersöka hur generativ AI kan bidra till en ökad upplevelse av stöd i ledarskapet vid beslutsfattande och främja ständiga förbättringar för ökad kvalitet inom organisationer.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka hur generativ AI (artificiell intelligens) fungerar som stöd i chefer och ledares beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur använder chefer och ledare generativ AI i ledarskapet?
- Hur använder chefer och ledare generativ AI i sina beslutsprocesser?
- Vilka möjligheter och utmaningar upplever chefer och ledare med att använda generativ AI som stöd i ledarskapet och beslutsfattande?

- Hur kan generativ AI användas för att identifiera och främja ständiga förbättringar inom organisationer?

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en djupare förståelse för begreppen som författarna avser att undersöka i relation till varandra. Den teoretiska referensramen kommer således att behandla begreppen kvalitetsutveckling, ledarskap, artificiell intelligens, beslutsfattande och ständiga förbättringar.

2.1 Kvalitetsutveckling

2.1.1 Total Quality management/Offensiv kvalitetsutveckling

I studier om kvalitetsutveckling förekommer begreppet Total Quality Management (TQM), ett begrepp vars ursprung och exakta innebörd Bergman och Klefsjö (2020) menar att det finns en diskussion om utan entydigt svar. Med utgångspunkt från innehållet i TQM har de skapat begreppet offensiv kvalitetsutveckling som en anpassning av TQM till svenska förhållanden. Fokus för offensiv kvalitetsutveckling beskriver författarna som att ”*aktivt förebygga, förändra och förbättra och inte kontrollera, förvalta och reparera*”. Vidare understryker de vikten av att ha en förståelse för att offensiv kvalitetsutveckling bygger på en systemsyn där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för ökad kundtillfredsställelse och mindre resursåtgång. Detta är också ett perspektiv som Fundin et al. (2020) framhåller som viktigt för att förstå både hur organisationer fungerar och för att kunna ha ett lärande förhållningssätt. Dessutom beskriver de systemsyn som en viktig pusselbit för ett framtida kreativt kvalitetsledningsarbete.

Definitionen av begreppet Offensiv kvalitetsutveckling enligt Bergman och Klefsjö (2020) innebär att *”man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet genom ett ständigt förbättringsarbete i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationens processer”*.

2.2 Artificiell intelligens

För att kunna definiera och förstå AI är det viktigt att först förstå eller åtminstone förklara den mänskliga intelligensen. Gottfredson (1997) beskriver intelligens som "en mycket generell mental förmåga som, bland annat, innefattar förmågan att resonera, planera, lösa problem, tänka abstrakt, förstå komplexa idéer, lära sig snabbt och dra lärdom av erfarenheter" (Kraljevski et al., 2023, s. 117). Denna definition belyser de kognitiva förmågor som ligger till grund för mänskligt beslutsfattande och problemlösning – förmågor som AI strävar efter att efterlikna.

AI är ett teknologiskt koncept som används inom en rad olika områden, såsom ledning, matematik och datavetenskap och som syftar till att möjliggöra för datorer och maskiner att utföra uppgifter som traditionellt kräver mänsklig intelligens. AI:s framväxt har visat sig vara

ett kraftfullt verktyg för att förbättra beslutsfattande genom avancerade algoritmer, produktionsoptimering samt analys av stora datamängder (Tariq et al., 2021).

AI omfattar flera kärnaspekter, inklusive inlärning, logiskt tänkande, problemlösning, perception och språklig intelligens. Dess främsta funktion i dagens samhälle är att automatisera rutinuppgifter, vilket resulterar i ökad effektivitet, tidsbesparing och minskat behov av mänsklig arbetskraft.

AI kan vidare delas in i två huvudkategorier, den ena baserad på likheten med människans sinne och förmåga att tänka, känna samt reagera och den andra baserad på teknologisk nivå. Den senare (teknologiska nivån) delas därefter i tre huvudgrenar för att förklara dess potential, dessa tre är (Mughal et al, 2022; Kraljevski et al, 2023):

- Artificiell smal intelligens (ANI): Utför en enskild uppgift med mänskliga liknande förmågor, men kan inte tänka självständigt.
- Artificiell generell intelligens (AGI): Kan lära sig, förstå och tillämpa kunskap i olika situationer.
- Artificiell superintelligens (ASI): Hypotetisk AI som skulle överträffa mänsklig intelligens och ha en avancerad förståelse för känslor, önskningar och övertygelser.

2.2.1 Generativ AI

Generativ AI är en specialiserad gren inom AI som fokuserar på att skapa nytt innehåll, såsom text, bilder, ljud och video. Till skillnad från analytiska eller regelbaserade AI-system, som tolkar data och identifierar mönster, använder generativ AI maskininlärningsmodeller som Generative Adversarial Networks (GANs) och transform arkitekturer (en typ av teknik som ligger bakom moderna AI-system, exempelvis ChatGPT) såsom Generative Pre-trained Transformer (GPT). Dessa modeller analyserar stora datamängder och genererar innehåll som blir allt svårare att skilja från mänskligt producerat material. Redan 1950 föreställde sig Alan Turing denna utveckling genom sitt "Turing test", där en maskin betraktas som intelligent om den kan lura en människa att tro att den också är mänsklig (Turing, 1950, s. 433, citat Edler et al, 2025). Generativ AI markerar en förändring från reaktiva och prediktiva system till kreativa teknologier som kan bidra till innovation inom vetenskap och forskning (Edler et al, 2025).

AI:s framfart må inte uppfylla kriterierna för Alan Turing “Turing test” men har å andra sidan visat på vilka möjligheter det öppnar upp för olika yrkesroller. En studie genomförd på ett amerikanskt konsultbolag, med komplexa och kunskapsintensiva uppgifter, påvisade hur AI kan främja medarbetare, och i förlängningen organisationers, prestationer genom en signifikant ökad produktivitet och kvalitet i utförandet i jämförelse med dess kontrollgrupp. Om än samhället och AI befinner sig i startgroparna för vad som komma skall, så påvisar studien sannerligen teknologins potential för framtiden (Dell’Acqua et al., 2023).

2.3 Chefskap & ledarskap

Begreppet ledarskap är mycket komplext, och att enas om en entydig definition anses nästintill omöjligt. Stogdill (1974, s. 269, citerad i Yukl, 2012, s. 5) påpekade att antalet definitioner av ledarskap nästan motsvarar antalet personer som försökt definiera det. Trots detta identifierade han några gemensamma teman och noterade att ledarskap oftast beskrivs utifrån ledarens egenskaper, beteenden, inflytande, interaktionsmönster och administrativa funktioner.

Enligt Stogdill utgår de flesta definitioner från uppfattningen att ledarskap är en process där en eller flera individer medvetet påverkar andra för att styra, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer inom en grupp eller organisation (Yukl, 2012, s. 5).

Under senare år har skillnaden mellan chef och ledare blivit ett alltmer diskuterat ämne. Bergman och Klefsjö (2020) samt Yukl och Kaulio (2012) framhåller att det är möjligt att vara chef utan att vara ledare och vice versa. En chef får sin auktoritet genom en formell position, medan en ledare får sin legitimitet genom medarbetarnas förtroende. I dagens organisationer anses det ofta idealiskt att kunna kombinera både chefs- och ledarskapet (Bergman & Klefsjö, 2020).

Det är också viktigt att skilja mellan chefskap och ledarskap, vilket handlar om hur rollen utövas. Chefskap associeras ofta med ett förhållningssätt där individen vill att andra ska acceptera dennes lösningar och där ordergivning förekommer. Dessutom präglas chefskap av ett förvaltande och kontrollerande perspektiv. Ledarskap, å andra sidan, betraktas som en relation mellan ledare och medarbetare, där medarbetarnas förväntningar och krav spelar en central roll. Ledarskap handlar om att inspirera människor till utveckling genom att uppmuntra eget initiativ och beslutsfattande. En ledare sätter riktningen, skapar möjligheter för medarbetarna och delegerar ansvar samt befogenheter (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.4 Hörnstensmodellen

Bergman & Klefsjös (2020) hörnstensmodell är en modell för offensiv kvalitetsutveckling som bygger på fyra centrala grunder: kundfokus, engagerat ledarskap, ständiga förbättringar och faktabaserade beslut. Modellen ska hjälpa organisationer att skapa en kvalitetskultur där alla delar samverkar för att uppnå långsiktig framgång. I praktiken fungerar hörnstensmodellen enligt Bergman & Klefsjö (2020) som en vägledning för organisationer som vill bygga en stark kvalitetskultur och systematisera sitt förbättringsarbete. Sammanfattningsvis betonar Bergman & Klefsjö (2020) vikten av att arbeta systematiskt med kvalitet där kundens behov står i centrum, ledarskapet driver utvecklingen, förbättringsarbete sker kontinuerligt och alla beslut baseras på fakta. Genom att tillämpa dessa principer kan organisationer skapa hållbara och konkurrenskraftiga verksamheter.

2.4.1 Arbeta med ständiga förbättringar

Grundregeln för kvalitetsutveckling är att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad, detta innebär att förbättringsarbetet både blir ekonomiskt och strategiskt nödvändigt för långsiktig framgång (Bergman & Klefsjö, 2020).

Enligt Bergman & Klefsjö (2020) innebär hörnstenen ständiga förbättringar att alltid identifiera, analysera och genomföra förbättringar i små steg som läggs samman över tid. Rother (2013) betonar utifrån Toyota Kata vikten av att koppla samman lärande och förbättringsarbete för att bygga en hållbar förbättringskultur i verksamheten.

För att lyckas arbeta systematiskt med utvecklingsfrågor krävs det kompetens inom metoder och angreppssätt som effektivt stödjer verksamhetens utveckling (Elg, 2022). Detta innebär förmågan att identifiera orsakerna till problem, samt att klara av att implementera bättre lösningar. Kunskap om förbättringsprocesser är därmed en avgörande komponent för att driva framgångsrika förändringar.

Inom ständiga förbättringar återfinns en central princip för ett framgångsrikt förbättringsarbete samt en grundläggande metodik, det förstnämnda är att det måste bedrivas på ett systematiskt sätt och det andra är PDSA-cykeln (Plan-Do-Study-Act) som möjliggör att olika idéer och förslag till utveckling kan testas och utvärderas i så kallade förbättrings-cykler. Metoden skapar en strukturerad process för kontinuerlig förbättring, där lärdomar från varje cykel kan användas för att göra ytterligare justeringar och förbättringar (Elg, 2022). Ljungberg & Larsson (2012) menar att utmaningen med PDSA-cykeln även kallat "kvalitetshjulet" är att den behöver användas kontinuerlig som en del av vardagen och inkorporeras som en grundläggande struktur i arbetet med ständiga förbättringar.

Toyota Kata (Rother, 2013) kombinerar struktur med kreativt problemlösande samt skapar förutsättningar att bevara innovationsförmågan samtidigt som en systematik i förbättringsarbetet införs. Onboarding enligt Toyota Kata ger en tydlig struktur för nyanställda men även möjlighet för de som redan är anställda att utvecklas samt fokuserar på att skapa en kultur av kontinuerligt lärande.

KATA-metoden betonar vikten av att engagera alla medarbetare i förbättringsarbetet, vilket kan hjälpa till att bevara den kreativa kulturen. Den fokuserar på att utveckla problemlösningsförmåga hos medarbetarna. Metoden uppmuntrar även till experimenterande och lärande Ledarskapet är även viktigt vilket även ingår i KATA-metoden, utveckla ledarna så att de i sin tur kan utveckla sitt stöd till medarbetarna under förbättringsarbetet (Rother, 2013).

PDSA-cykeln (Planera – Göra – Studera – Agera) är en metod som kan användas för att driva systematiska förbättringar inom kvalitetssäkring enligt Bergman & Klefsjö (2020).

Enligt Elg, Petersson & Brofeldt (2019) börjar PDSA-cykeln med planeringsfasen där man identifierar problem och mål genom att tydligt definiera vilket problem som ska lösas eller

vilken förbättring som eftersträvas. Det kan exempelvis handla om att minska felaktiga dokumentationer eller förbättra patientflödet på en vårdenhet.

Därefter genomförs en nulägesanalys för att förstå de aktuella processerna och identifiera var problemen uppstår. Nästa steg är att formulera vad man tror kommer att leda till förbättring och utarbeta en tydlig plan med konkreta mål, mätbara indikatorer och en tidsram. Planeringsfasen avslutas med att planera insatser genom att utarbeta en plan för en mindre testperiod (pilot) där förändringen introduceras i en kontrollerad miljö.

Efter planeringsfasen kommer sedan görande-fasen där implementeras den planerade förändringen på en liten skala, vilket kan innebära att testa en ny arbetsmetod eller ett verktyg på ett begränsat antal team eller avdelningar. Under denna fas är det viktigt att samla in data och dokumentera hur insatsen genomförs, vilka resurser som används och eventuella problem som uppstår under implementeringen. I studiefasen handlar det om att utvärdera resultatet genom att analysera den insamlade datan jämfört med de uppsatta målen och mätetalen för att se om förändringen lett till den önskade förbättringen. I denna fas reflekterar man också över insatserna genom att diskutera med teamet vad som fungerade bra och vilka delar som kan förbättras, samt identifierar om det finns oväntade effekter eller hinder.

I den avslutande agerafasen fattas beslut om nästa steg baserat på analysen. Detta kan innebära att förändringar implementeras i större skala, att justeringar görs, eller att en ny PDSA-cykel startas med en reviderad plan. Om förbättringen visar sig vara effektiv, standardiseras de framgångsrika åtgärderna i de ordinarie arbetsprocesserna. Slutligen kommuniceras och sprids lärdomarna, där resultaten och erfarenheterna delas med resten av organisationen för att uppmuntra kontinuerligt lärande och förbättring.

Purdy & Mark-Williams (2023) påpekar hur AI-teknologier bidrar till kontinuerliga förbättringar av beslutsfattande inom organisationer. Genom att använda avancerade analysmetoder och realtidsdata möjliggör AI en effektiv övervakning och prognos, vilket underlättar en snabb identifiering av avvikelser. Dessutom framhäver Purdy, M & Mark-Williams, A. (2023) AI:s roll som virtuell rådgivare; generativa AI-verktyg analyserar stora datamängder, syntetiserar information och erbjuder alternativa scenarier, vilket i sin tur frigör kognitiva resurser hos beslutsfattarna och möjliggör ett mer fokuserat strategiskt beslutsunderlag.

Purdy & Williams (2023) påpekar vidare att AI kan fungera som en katalysator för kontinuerliga förbättringar inom organisationer, särskilt genom att effektivisera beslutsprocesser och förbättra operativ effektivitet. Den teoretiska modellen i deras studie argumenterar för att AI, när den implementeras som ett komplement till mänsklig intuition och kreativitet, bidrar till att skapa adaptiva och lärande organisationer. Vidare understryks att en optimal integration av AI kräver en omprövning av traditionella ledarskapsparadigm samt en anpassning av ledarskapsutvecklingsprogram för att hantera de etiska och praktiska utmaningar som följer med teknologins användning. Genom att kombinera teknologisk

innovation med mänskliga kognitiva färdigheter, illustrerar artikeln hur en symbios mellan mänskligt omdöme och maskinell analys kan driva en hållbar och kontinuerlig utveckling inom affärsstrategier.

Dell´Acqua et al. (2024) skriver om den nära kopplingen mellan användningen av AI och den kontinuerliga förbättringen av arbetsprocesser. Empiriska resultat pekar på att integrationen av AI inte enbart leder till betydande ökningar i produktivitet och kvalitet – exempelvis genom att konsulter som använder AI slutför upp till 12,2 % fler uppgifter och uppnår kvalitetsökningar på över 40 % – utan även bidrar till en upprepbar förfining av arbetsmetoder. Särskilt framträder att konsulter med lägre initial prestation förbättrade sina resultat med upp till 43 %, vilket antyder att AI fungerar som en katalysator för systematisk förbättring. Dell´Acqua et al. (2024) påvisar i deras studie att den upprepbara processen av förbättring och anpassning, som möjliggörs genom strategisk AI-integration, utgör en viktig förutsättning för att optimera både arbetsflöden och resultat för att uppnå ständiga förbättringar.

2.4.2 Basera beslut på fakta

Bergman och Klefsjö (2020) understryker att beslut bör grundas på noggrant underbyggd fakta snarare än godtyckliga åsikter, där en kombination av kvalitativa och kvantitativ data samt en djup förståelse för användarbehov och processvariationer är avgörande för att fatta faktabaserade beslut. På liknande sätt betonar Elg (2022) vikten av att samla in, tolka och använda data korrekt, genom mätningar och analyser, för att fatta strategiska och operativa beslut som förbättrar verksamheten. Sörqvist (2004) poängterar att ett systematiskt, datadrivet tillvägagångssätt är centralt för kontinuerlig förbättring, där objektiva mätningar minskar risken för subjektiva tolkningar och möjliggör identifiering av förbättringsmöjligheter. Vidare framhåller Hallin (2019) att beslut bör baseras på en integrerad metod som kombinerar analytiska verktyg med insikter om organisatorisk dynamik, där både “hård” data och “mjuka” faktorer såsom kultur och förändringsmotstånd spelar en roll. Tillsammans betonar dessa perspektiv vikten av en användarcentrerad och datadriven beslutsprocess som inte bara främjar ständiga förbättringar utan även kan stärka ledarskapet, en ansats som är central för att förstå hur generativ AI kan bidra till att öka upplevelsen av stöd i beslutsfattandet och driva kvalitetsutveckling organisationer.

Enligt Shah, N. (2024) har AI en förändrande inverkan på ledarskapet genom att förfina beslutsprocesserna och öka den organisatoriska effektiviteten. Genom att snabbt analysera stora datamängder möjliggör AI för ledare att inhämta precisa insikter, vilket i sin tur skapar förutsättningar för informerade och faktabaserade beslut. AI fungerar således som ett kraftfullt beslutsstöd genom att tillhandahålla datadrivna analyser som förbättrar både precisionen och effektiviteten i beslutsfattandet. Samtidigt är det av yttersta vikt att utvecklingen och implementeringen av AI-system sker med ett starkt fokus på etiska överväganden. Detta innebär att systemets transparens säkerställs och att potentiella fördomar i algoritmer aktivt hanteras, så att AI inte ersätter den mänskliga intuitionen och det etiska ansvaret i beslutsprocesserna. I en AI-driven miljö är ett nära samarbete mellan mänskliga

ledare och AI-system avgörande, då det kombinerar den analytiska precisionen hos maskiner med den kreativa och etiska kompetensen hos människor. Utöver detta framhålls vikten av att anpassa ledarskapsutvecklingsprogram för att utrusta dagens och morgondagens ledare med de färdigheter som krävs för att effektivt integrera AI i beslutsprocesserna. Sammanfattningsvis enligt Shah, N. (2024) kan AI erbjuda ett gediget datadrivet beslutsstöd, men för att uppnå ansvarsfullt och etiskt medvetna beslut måste en balans upprätthållas mellan teknisk expertis och de mänskliga egenskaper som är avgörande för gott ledarskap.

Purdy & Mark-Williams (2023) framhåller hur AI-teknologier kan användas för att säkerställa att beslutsprocesser baseras på objektiva, datadrivna fakta. Genom avancerade metoder för realtidsövervakning, exempelvis via satellitdata, mobilspårning och andra tekniska insamlingsverktyg, kan företag kontinuerligt övervaka och analysera operativa processer och miljömässiga förhållanden. Detta möjliggör att identifiera avvikelser och risker – såsom obehörig leveranskedjeaktivitet eller miljöförändringar – i ett tidigt skede, vilket ger beslutsfattare en robust grund för att agera proaktivt.

Vidare menar Purdy & Mark-Williams (2023) att AI minskar den kognitiva belastningen hos beslutsfattare genom att automatiskt framställa stora datamängder till lättförståeliga insikter och sammanfattningar. Genom att agera som en form av “beslutsmedpilot” genererar dessa system rekommendationer och alternativ baserade på empirisk data, vilket bidrar till att minska risken för beslut som enbart grundas på intuition eller subjektiva bedömningar. Denna integration av faktabaserade analyser med mänsklig expertis stärker förmågan att fatta snabba, välgrundade beslut i pressade och tidskritiska situationer.

Sammantaget skriver Purdy & Mark-Williams (2023) att en effektiv beslutsprocess i moderna organisationer är beroende av en symbios mellan avancerade AI-verktyg och mänsklig kompetens, där AI bidrar med pålitlig data och analyser som möjliggör att beslut baseras på fakta snarare än spekulationer eller antaganden.

2.5 Beslutsfattande

Traditionellt har många tidigare beslut fattats av auktoritära ledare, dvs. genom en chef som ensamt tar beslut. Detta har med tiden utvecklats och idag återfinns olika former för beslutsfattande som exempelvis genom demokratiska processer eller konsensusbeslut (Sörqvist, 2004). Beslutsfattande har inom kvalitetsledning fått en större betydelse där fler variabler bör tas i beaktande snarare än den traditionella formen där ledaren förväntades vara kunskapsbärare av vad som anses vara bäst. Bland annat betonas statistik och data som viktiga komponenter i mänskligt beslutsfattande genom att stödja de val man gör och följaktligen minimera risken för irrationella beslutstagande som medför oförsedda risker eller konsekvenser (Elg, 2022; Sörqvist, 2004).

AI har främst varit ett verktyg för att effektivisera mänskligt arbete, men AI-agenter kan nu agera som autonoma "anställda" och fatta egna beslut, vilket ställer nya krav på chefer och ledarskap. Chefer måste därför inte bara förstå tekniken, utan även leda organisationen genom

förändringar. Det handlar enligt Svensson, C. (2025) om att utveckla tydliga strategier och riktlinjer för AI-användning och ansvarsfördelning. Organisationer måste utbilda och engagera medarbetarna i ansvarsfull AI-användning och hantera risker kopplade till autonoma system samt främja en kultur av kontinuerligt lärande, innovation och etisk AI-användning. Hantera förändringsmotstånd samt säkerställa att AI snarare kompletterar än ersätter mänskliga färdigheter (Svensson, C. 2025).

Phillips-Wren (2019) artikel fokuserar på fyra huvudsakliga AI-verktyg för beslutsstöd. Neurala nätverk efterliknar hjärnans informationsbearbetning och kan identifiera icke-linjära mönster i stora datamängder. Deras styrka ligger i förmågan att skatta funktioner och generalisera från tidigare fall, men de beskrivs ofta som "svarta lådor" eftersom deras interna processer kan vara svårtolkade för beslutsfattare.

Beslutsfattande beskrivs ofta som en del i chefs- och ledarskapet, ofta som något som sker under organiserade former och vid en specifik tidpunkt. Vad som möjligtvis inte omnämns i lika stor utsträckning är att beslutsprocesser ofta präglas av känslomässig påverkan snarare än rationalitet samt att beslutsfattande är en kognitivt krävande process vars resurser hos människan inte är obegränsad, snarare tvärtom. Ett överdrivet beslutsfattande, med omfattande faktorer som behöver tas i beaktande vid beslutsfattande, kan föranleda passivitet hos den enskilda individen men också till försämrad uthållighet, prestation m.m. (Yukl, 2012; Vohs et al, 2008). Processen för beslutsfattande går således att bryta ner för att bättre förstå vilka steg människan behöver genomgå, dessa är 1. perception (insamling, urval och bearbetning av information), 2. skapande av förståelse, genom analys och 3. ställningstagandet/beslutsfattandet (Papulova & Gazova, 2015).

Vidare återfinns andra utmaningar vid beslutsfattande vilka kan ge upphov till allvarliga problem, dessa utmaningar kan exempelvis vara den känslomässiga påverkan vid t.ex. oro över att behöva välja mellan föga tilltalande alternativ som resulterar önsketänkande, prokrastinering, vacklande mellan olika beslut och panikreaktioner hos enskilda beslutsfattare (Yukl, 2012).

I en tid präglad av snabb digitalisering har integrationen av AI i beslutsfattande processer blivit avgörande enligt Neil (2024).
Genom att nyttja AI:s förmåga att analysera och bearbeta stora datamängder kan organisationer inhämta detaljerade insikter som lägger grunden för evidensbaserade beslut. Denna teknologiska kapacitet möjliggör att strategiska val kan grundas på empiriska och kvantitativa analyser, vilket bidrar till att beslut blir både precisa och objektivt underbyggda. Samtidigt är det av yttersta vikt att bevara den mänskliga intuitionen och de etiska principer som styr ansvarsfullt handlande, vilket ställer krav på att en noggrant avvägd balans mellan teknisk expertis och mänsklig bedömningsförmåga uppnås. Genom att automatisera rutinmässiga och repetitiva uppgifter frigör AI tid och resurser, vilket ger ledningen möjlighet att fokusera på strategiska initiativ och kreativa lösningar, och därmed öka effektiviteten och produktiviteten inom organisationen. Vidare måste implementeringen av AI-system

genomföras med en stringent etisk granskning, där transparens, rättvisa och ansvar utgör centrala principer. Detta innefattar att utvecklingen av AI-system integrerar mekanismer för att identifiera och hantera potentiella bias, samtidigt som den mänskliga intuitionen och den etiska bedömningen fortsätter att spela en avgörande roll i beslutsprocesserna. Genom att främja ett nära samarbete mellan mänskliga aktörer och AI-teknologi kan organisationer kombinera den analytiska precisionen hos AI med den kreativa och etiska kompetensen hos människor, vilket möjliggör utvecklingen av beslutsprocesser som är både datadrivna, innovativa och etiskt hållbara i en snabbt föränderlig teknologisk miljö (Shah, 2024).

Phillips-Wren (2019) beskriver hur beslutsfattande och AI samverkar i moderna beslutsstödssystem. Enligt artikeln består beslutsprocessen av fyra faser: intelligens där information samlas in, design där alternativ utvecklas, val där beslut fattas, och implementering där beslut genomförs. Beslut kan vara strukturerade med kända lösningar, ostrukturerade som är helt beroende av beslutsfattaren, eller semi-strukturerade som kan modelleras analytiskt. De semi-strukturerade besluten är särskilt lämpliga för teknologiskt stöd. Intelligenta beslutsstödssystem (IDSS) kombinerar AI med traditionella beslutsstödssystem för att hantera komplexa problem karakteriserade av osäkerhet och stora datamängder. Ett intelligent system kan lära av erfarenhet, hantera tvetydighet, anpassa sig till nya situationer, resonera logiskt och prioritera information - vilket efterliknar mänsklig kognitiv förmåga.

Phillips-Wren (2019) betonar att framtida forskningsområden kommer att behöva adressera balansen mellan maskinell autonomi och mänsklig kontroll i beslutsprocessen. En kvarstående utmaning är frågan om tillit, under vilka förhållanden vi är villiga att låta datorsystem fatta beslut självständigt.

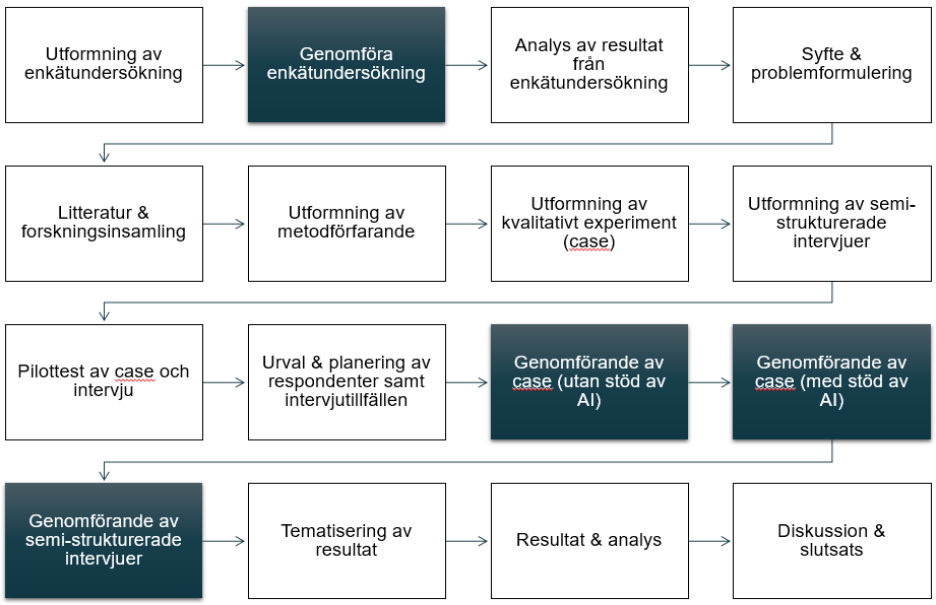
Sammanfattningsvis har kapitlet behandlat flertalet begrepp som anses vara av vikt för att besvara uppsatsens syfte och forskningsfrågor.
Författarna kommer i nästa kapitel återföra hur och vilka metoder som har använts för att därefter återvända till de teoretiska byggstenarna i huvudsak i resultat och analyskapitlet. Detta för att säkerställa att tolkningen av resultatet, med stöd från den teoretiska bakgrunden, bidrar till en samlad förståelse och slutsats av uppsatsens syfte.

3. Metod

Metodavsnittet syftar till att skapa en förståelse för läsaren om hur undersökningen har genomförts, vilken ansats, design, metodval, typ av data, insamlings- & analysmetoder som har använts. Även delar som validitet, reliabilitet och etiska övervägande beskrivs i avsnittet.

Syftet med denna studie är att undersöka hur generativ AI fungerar som stöd i beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer. För att nå en djupare förståelse av detta förhållandevis nya fenomen har författarna valt en kvalitativ ansats med ett kvalitativt experiment som utgångspunkt. Bryman (2018) beskriver ett kvalitativt experiment som en företeelse där forskaren genomför en förändring och sedan använder kvalitativa metoder för att tolka och förstå deltagarnas subjektiva upplevelser och/eller insikter av förändringen. Detta angreppssätt gör det möjligt att följa de komplexa interaktionerna mellan mänskliga aktörer och AI-verktyg i deras verkliga arbetsmiljö, snarare än att enbart förlita oss på kvantitativa mätningar eller breda enkätstudier som riskerar att förenkla de nyanserade processerna (Bryman, 2018; Yin, 2007).

Författarna har medvetet avstått från att inkludera en större kvantitativ komponent eller flera parallella fallstudier för att prioritera djup över bredd och säkerställa att det går att följa förändringar i beslutsprocesserna i detalj. På motsvarande sätt har författarna valt att inte använda renodlade enkätundersökningar för att svara upp till syfte eller forskningsfrågor, eftersom dessa inte ger samma möjlighet att fånga upp nyanserade reflektioner kring AI-stödet i realtid. Figur 1 visualiserar studieprocessen, från urval av fall och datainsamling via semistrukturerade intervjuer till tematisk analys och validering mot teoretiska referensram. På så vis blir det tydligt hur uppsatsen systematiskt närmar sig syftet utan att kompromissa med den djupgående insikt som krävs för att förstå AI:s roll i chefers och ledares beslutsfattande.



Figur 1: Visualisering av studiens genomförandeprocess. De färgade rutorna symboliserar tillfällen för datainsamling.

3.1 Forskningsansats

Inom forskning och vetenskap så behöver forskaren förhålla sig till sambandet mellan praktik och teori, tre sätt till detta är genom abduktion, deduktion och induktion (Bryman, 2018). Då studien har en kvalitativ ansats som syftar till att undersöka hur generativ AI kan bidra till en ökad upplevelse av stöd i ledarskapet vid beslutsfattande, så har författarna valt att använda sig av kvalitativt experiment med semistrukturerade intervjuer för att utforska ett förhållandevis nytt fenomen samt bygga förståelse för fenomenet genom att närma sig en teori om relationen mellan generativ AI och beslutsfattande. Observationerna i det induktiva angreppssättet kopplas sedan samman med det teoretiska följt av att definiera under vilka omständigheter som teorin är hållbar eller ohållbar (Bryman, 2018).

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Experimentupplägg och genomförande

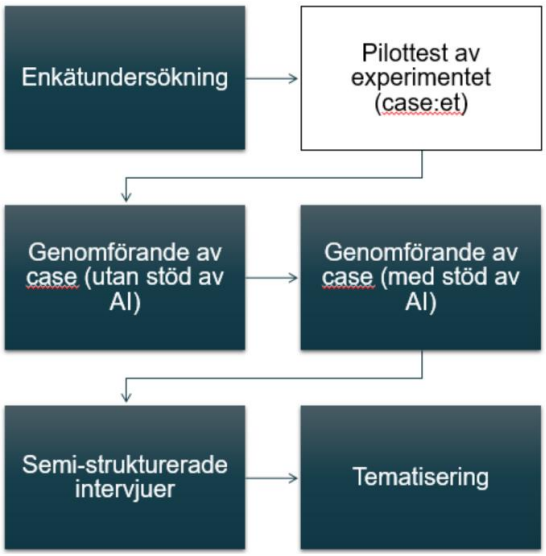
Studien genomfördes som ett experiment med två utgångspunkter: (A) hantering av ett gemensamt case utan AI-stöd och (B) hantering av samma case med AI-stöd. Designen valdes för att möjliggöra jämförelse mellan individer och därmed stärka intern validitet.
Deltagare: Sju chefer (n = 7) med personalansvar och praktisk erfarenhet av generativ AI tackade ja att medverka i experimentet utifrån förutbestämda urvalskriterier (se 3.4).
Material och verktyg: Case (bilaga B), instruktionsprotokoll (bilaga C) och semistrukturerad intervjuguide (bilaga E). AI-stöd: deltagarna använde AI verktyg som de hade tillgång till och använt tidigare (t.ex. ChatGPT/Copilot).
Tillvägagångssätt: 1) Läsning av caset (≈5 min), 2) A: arbete utan AI (≈15 min), 3) B: arbete med AI (≈15 min), 4) Semistrukturerad intervju (inspelad och transkriberad). Att vi valde att börja med att lösa caset utan AI var för att först fånga deltagarens angreppssätt utan påverkan av AI.

Författarna har valt att använda sig av ett kvalitativt experiment som forskningsdesign för att undersöka hur verkligheten förhåller sig till befintliga teorier genom att skapa och kontrollera en situation där olika perspektiv prövas. En sådan design passar särskilt väl när forskningsområdet är relativt nytt och därmed kräver utforskande metoder som möjliggör nya insikter snarare än att enbart testa befintliga hypoteser (Steils, 2021; Gustafsson & Holmberg, 2023).

Ett experiment kan således ses som en alternativ forskningsdesign för att utforska mönster i en öppen men kontrollerad miljö där designen vanligtvis kännetecknas av att det finns minst två grupper av deltagare, en försöksgrupp som påverkas av någon form av förändring eller insats, och en kontrollgrupp som inte gör det. Genom att jämföra dessa grupper kan forskaren undersöka orsakssamband och dra slutsatser om vad som påverkar ett visst utfall i jämförelse eller till skillnad från traditionella metoder (Gustafsson & Holmberg, 2023; Steils, 2021).

Författarna till denna undersökning har valt att använda sig av en kontrollgrupp med uppgiften att i ett första skede hantera ett case utan stöd av generativ AI, därefter med stöd av generativ AI för att följaktligen jämföra kausaliteten i utfallet (se figur 2) genom s.k.

tematisering. På så vis möjliggörs en kompletterande form av datainsamling som potentiellt kan bidra till att synliggöra mönster eller processer och upplägget blir en viktig komponent för vilka insikter som respondenterna kommer fram till (Steils, 2021). Genom att varje respondent agerar i båda situationerna möjliggörs en starkare intern validitet då varje skillnad tydligare kan kopplas till användningen av generativ AI snarare än till individuella faktorer.



Figur 2: Visualisering av experimentets genomförande för datainsamling. Vita rutan symboliserar den del i processen där insamlad data inte har en direkt inverkan på syftet.

Eftersom kvalitativa experiment är resurs- och tidskrävande, genomfördes ett pilotexperiment först för att säkerställa att metoden var väl anpassad och fungerade enligt studiens syfte. Pilottestet hjälpte till att identifiera eventuella svagheter i upplägget, förbättra tydligheten i instruktionerna, samt att finjustera frågorna i intervjuguiden. Genom pilottestet stärktes både validiteten och tillförlitligheten i den slutliga forskningsdesignen (Gustafsson & Holmberg, 2023).

3.3 Metodval

Metodvalet fungerar som ett verktyg för att samla in, analysera och tolka den data som tillhandahållits vid utförd studie och därmed utgör metoden en fundamental del vid empirisk forskning. Det metodiska angreppssättet är av största vikt att det är väl genomtänkt för att möjliggöra och stödja undersökningens syfte (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2020). Bryman (2018) framför två viktiga frågor för ställningstagande när relationen mellan teori och forskning undersöks, dels vilken teori som har använts, men också, om den insamlade empirin syftar till att pröva existerande teorier eller att utveckla nya. Dessa förhållningssätt är kända under benämningarna deduktiv och induktiv ansats, varpå den sistnämnda är den som tillämpas i denna studie.

För att samla in data valde författarna att genomföra semistrukturerade intervjuer med ledare som har praktisk erfarenhet av att använda generativ AI i sitt dagliga arbete. Den

semistrukturerade intervjutekniken ger en balans mellan att följa en övergripande intervjuguide och att samtidigt ge utrymme för att fördjupa sig i oväntade eller särskilt intressanta aspekter som kan uppkomma under samtalet. Detta möjliggör en rik och nyanserad insamling av kvalitativ data, där deltagarnas personliga erfarenheter och perspektiv blir centrala.

De semistrukturerade intervjuerna genomförandes i olika steg vid respektive intervjutillfälle. Inledningsvis återgav författaren bakgrunden och utformningen av experimentet till respondenten samt svarade på eventuella frågor för att tydliggöra förväntningarna (se bilaga C). I nästa skede fick respondenten case:et (se bilaga B) tilldelat där respondenten instruerades att läsa igenom innehållet för att bilda sig en uppfattning av innehållet. När respondenten läst igenom case:t fick denne möjlighet att hantera situationen som framkommer i case:et utan stöd av litteratur, dator eller kollega samt föra minnesanteckningar. För att möjliggöra en jämförelse av hur generativ AI kan stödja chefer och ledare i beslutsfattande så behövde respondenterna i ett nästa skede återigen hantera situationen i case:et, denna gång skulle respondenterna ta stöd av generativ AI. När respondenten genomfört dessa steg så var det dags för de semistrukturerade intervjuerna som syftade till att författarna skulle skapa sig en förståelse från en vardagssituation ur respondentens egna perspektiv (Kvale, 2009) där respondenterna fick ta stöd av sina anteckningar för att återföra eventuella insikter och reflektioner till författarna.

För att analysera den insamlade datan har författarna valt att använda tematisk analys. Genom denna metod kunde författarna systematiskt identifiera, kategorisera och tolka mönster i intervjusvaren, vilket gav möjlighet att koppla samman teoretiska perspektiv med praktiska observationer. Den tematiska analysen är särskilt lämplig i detta sammanhang då den ger en flexibel ram för att utforska både gemensamma trender och individuella variationer i hur generativ AI påverkar beslutsfattande.

Kombinationen av ett kvalitativt experiment, semistrukturerade intervjuer och tematisk analys ger således en mångsidig metodologisk bas som är väl anpassad för att undersöka de komplexa samband som ligger till grund för studiens forskningsfrågor (Yin, 2006).

3.4 Datainsamling & urvalskriterier

Innan den huvudsakliga datainsamlingen inleddes genomfördes en kortare förstudie i form av en enkätundersökning. Syftet med enkätundersökningen var att skapa en första indikation på om uppsatsens forskningsområde är relevant och upplevs som angeläget i den kontext som studien rör sig inom. Enkäten riktades till chefer och ledare med beslutsfattande ansvar och innehöll fem övergripande och undersökande frågor kopplade till deras upplevelse av generativ AI i relation till beslutsfattande.

Resultatet från enkätundersökningen väckte större intresse och nyfikenhet hos författarna och låg sedermera till grund för beslutet att gå vidare med en djupare kvalitativ studie.

Enkätundersökningen fungerade därmed som en verifiering av studiens inriktning och bidrog till utformningen av syfte och forskningsfrågor.
Förfarandet av datainsamling skedde genom semistrukturerade intervjuer som genomfördes genom fysiskt möte eller via Microsoft Teams, där intervjuerna blev inspelade för senare utvärdering och transkribering. Urvalet av intervjupersoner togs fram genom förutbestämda kriterier så som roll (krav på personalansvar samt en ledande befattning) samt att intervjupersonerna har en förförståelse och erfarenhet av att använda generativ AI i sitt dagliga arbete. Genom dessa förutbestämda kriterier valdes sju intervjupersoner ut. Metoden är begränsad till totalt sju intervjuer på grund av den tidsram som arbetet skrevs i.

Eftersom syftet med studien var att undersöka hur generativ AI fungerar som stöd i chefer och ledares beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer, så är författarna av åsikten att intervjuerna genomförs med ett kvalitativt och utforskande förhållningssätt för att möjliggöra kunskapsinhämtning. Därmed tar intervjuförfarandet avstamp i intervjuarens praktiska färdigheter och personliga omdöme istället för att följa tydliga steg i en regelstyrd metod där resultatet av datainsamlingen genom intervjuerna istället bedöms efter styrkan samt värdet i utfallet (Kvale, 2009).
Datainsamlingen skedde således primärt genom de semistrukturerade intervjuerna (se bilaga E), där respondenterna återgav insikter och reflektioner i användandet av generativ AI kontra hanteringen av situationen i case:et utan stöd av AI.

Detta förhållningssätt har haft en direkt betydelse för utformningen av intervjufrågorna som möjliggörandet för respondenterna att reflektera fritt utifrån sina egna erfarenheter samt kunskaper och följdaktligen värdet av insikter som samtalen genererat.

Syftet med kvalitativa forskningsintervjuer handlar om att skapa en förståelse från vardagen ur den intervjuades egna perspektiv. Strukturen för intervjun kan efterlikna ett vardagligt samtal, skillnaden ligger i att den professionella intervjun för med sig ett angreppssätt och frågeteknik av specifikt slag (Kvale, 2009).
Detta innebär att under varje intervju så har intervjuaren två uppgifter, den ena att i grova drag följa strukturen och ordningen i frågorna och den andra att frågorna är formulerade utan att skapa skevheter för att säkerställa att målet med frågorna uppnås (Yin, 2006).

Intervjufrågor bör vara både korta och enkla där den inledande frågan kan gälla en konkret situation. Som en bekräftelse på denna regel så visar forskning att standardiserade frågor inte ger standardiserade svar eftersom varje fråga betyder olika saker för olika människor, därmed konstateras att öppna frågor gav de mest fullständiga svaren (Kvale, 2009).

Strukturen av intervjuförfarandet kan ske på olika sätt där exempelvis presentation av syfte kan ske i början av en intervju eller i slutet beroende på karaktär och vad intervjun förväntas

undersöka. Bra intervjufrågor ska bidra tematiskt till kunskapsproduktion men också vara dynamiska för att skapa en god intervjuinteraktion (Kvale, 2009).

3.5 Forskningsetiska principer

Enligt Vetenskapsrådet (2024) finns det fyra grundläggande principer som är avgörande för att skydda respondenternas rättigheter och säkerställa ett etiskt förhållningssätt i forskning där människor deltar. Dessa principer – informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet – utgör tillsammans grunden för det så kallade individskyddskravet. Individskyddskravet syftar till att garantera att deltagarna i en studie inte utsätts för skada, kränkning eller intrång i sin personliga integritet. Alla dessa fyra principer har författarna följt genom att först informera om studiens syfte sedan inhämta samtycke från respondenter och slutligen då även informerat om att deltagande är helt konfidentiellt men att transkribering av genomförda intervjuer kommer att ske och då har författarna nyttjanderätt över de avidentifierade texterna.

3.6 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången har utformats som en systematisk översikt, ett tillvägagångssätt som lämpar sig väl när forskningsämnet inte är så utforskat ännu och tvärvetenskapligt eftersom det tillåter kombinationen av empiriska och konceptuella studier (undersöka, analysera och utveckla förståelse för ämnet). Den initiala motiv-eringen för valet hämtades från Snyders (2019) rekommendationer om översikter som forskningsmetodik, där hon poängterar vikten av både transparens och bredd när ett ämne befinner sig i snabb utveckling.
Författarna till studien har bland annat använt kurslitteratur från utbildningen och litteratur som funnits tillgänglig via bibliotek i närområden.
Vidare har författarna kompletterat litteratur med vetenskapliga artiklar som har inhämtats genom sökmotorer och databaser som bland annat Scopus samt Google Scholar med de mest frekventa sökorden: Artificiell intelligens, Generativ AI, ledarskapsutveckling, kvalitetsutveckling, beslutsfattande, ständiga förbättringar, basera beslut på fakta.
Sökorden har varit på både svenska och engelska.

3.7 Dataanalys

1. Segmentering av material per deltagare,
2. Temabygge i en matris med typiska citat; tre kärnteman stack ut: AI som kognitivt bollplank och beslut/analysstöd; Effektivisering och produktionsstöd; Etik, risker & begränsningar.

Tematisk analys utgör ett av de vanligaste angreppssätten vid analys av kvalitativ data, till dess utmaningar så har den tematiska analysen däremot inte en enhetlig metod för dess genomförande. Ett sätt som hjälp vid genomförandet av en tematisk analys beskrivs som “en matrisbaserad metod för att ordna och sammanställa data”. Den matrisbaserade metoden är en strukturerad strategi som syftar till att identifiera centrala teman och delteman som sedan presenteras i en matris som liknar ett kalkylblad (se figur 3). Genom noggrann läsning och

omläsning av transkriberingen från intervjuerna har författarna skapat en systematisk indexering av innehållet där teman kodas och sammanställs för vidare analys.
Vid genomförandet av denna metod har det varit viktigt att författarna anger var i utskriften respektive fragment eller citat återfunnits, använt deltagarnas språk så långt som möjligt, ha ett begränsat antal citat samt använda förkortningar i cellerna för att hålla mängden text nere.

	Tema/Kärntema:		
	Deltema	*Beskrivning*	*Citat*
1			
2			
3			

Figur 3: Matris för Tematisk analys

I tematiseringsprocess har författarna valt att utgå från repeterade uttryck och uttalanden i de transkriberade intervjuerna som indikatorer på centrala teman (Bryman, 2018). Genom att läsa igenom varje transkribering i helhet noterades först alla konkreta formuleringar, nyckelord och fraser som förekom minst två gånger hos en eller flera respondenter. Dessa frekvent återkommande enheter markerades i och fördes in i en separat förteckning, där varje upprepad term rangordnas efter hur ofta den förekom.

I nästa fas kontrollerades att de valda teman verkligen speglade intervjupersonernas prioriteringar genom att återvända till utskrifterna och säkerställa att varje tema hade stöd i minst tre separata intervjupersoners repetitioner. Sådan triangulering av repetitioner bidrog till att öka validiteten i tematisering, eftersom författarna därmed försäkrades om att de identifierade teman inte var enstaka respondenters uttryck utan återkommande mönster i materialet. Denna repeteringsbaserade tematisering gav författarna en tydlig, empiriskt grundad struktur för den fortsatta analysen.

Generativ AI användes enbart som stöd för preliminära förslag; slutlig tolkning gjordes manuellt (se delkapitel 3.9).

3.8 Validitet och reliabilitet

Inom kvalitativ forskning är validitet och reliabilitet avgörande aspekter för att bedöma undersökningens trovärdighet och kvalitet. Validitet handlar om i vilken utsträckning studien faktiskt undersöker det den avser att undersöka, medan reliabilitet avser hur väl forskningsmetoden ger pålitliga och konsekventa resultat över tid (Bryman, 2018). Även andra begrepp som tillförlitlighet och trovärdighet förekommer i kvalitativa studier som syftar

till att forskningsprocessen ska vara transparenta, metodiska samt förhålla sig till beläggen (Yin, 2013).

För att stärka studiens validitet har flera metodologiska åtgärder vidtagits. För det första valdes en kvalitativ experimentell forskningsdesign med ett tydligt före- och efterupplägg, vilket möjliggjorde en tydlig jämförelse av AI:s effekt på respondenternas beslutsprocesser. Genom att använda respondenterna som sin egen kontroll minimeras risken att individuella skillnader mellan respondenter påverkade resultaten, vilket stärker den interna validiteten (Steils, 2021).

För det andra användes ett pilotexperiment innan huvudstudien genomfördes. Pilotexperimentet fungerade som ett sätt att säkerställa att instruktionerna, frågeställningarna och metoden i sin helhet var tydlig och relevant för respondenterna. Genom pilotexperimentet kunde potentiella otydligheter identifieras och justeras, vilket ytterligare ökade validiteten i det faktiska experimentet (Gustafsson & Holmberg, 2023).

Reliabiliteten säkerställdes genom att forskarna utvecklade en tydlig och strukturerad intervjuguide med öppna, neutrala och enhetligt formulerade frågor. Intervjuerna spelades in och transkriberades noggrant, vilket möjliggjorde en konsekvent och systematisk tematisering av materialet. För att ytterligare säkerställa reliabilitet och minska risken för subjektiva tolkningar genomfördes den tematiska analysen dels med stöd av AI för att därefter kontrolleras manuellt av författarna, varefter resultaten diskuterades gemensamt för att nå konsensus kring identifierade teman och delteman.

Transparens i forskningsprocessen bidrar också till att stärka både validitet och reliabilitet. Uppsatsen har därför noggrant dokumenterats, inklusive detaljer kring urval, intervjusituationer och databehandling. Denna dokumentation säkerställer att studiens metodologiska val och tolkningar kan granskas av utomstående, vilket stärker trovärdigheten i studiens resultat (Bryman, 2018; Yin, 2013).

Sammanfattningsvis har dessa åtgärder bidragit till att säkerställa hög validitet och reliabilitet i studien, och därigenom stärka dess vetenskapliga tillförlitlighet och trovärdighet.

3.9 Stöd av generativ AI

Författarna har använt generativ AI som ett stödverktyg för att effektivisera olika delar av uppsatsarbetet. Användningen har dock varit begränsad i förhållande till uppsatsens omfattning, för att säkerställa hög kvalitet och korrekthet i den output som genererats av systemstödet ChatGPT.

I textproduktionen har ChatGPT bistått med förslag på formuleringar och stilistiska förbättringar som tydliggör övergångar, minskar inslag av talspråk och höjer den akademiska tonen. Genom att bearbeta utkast av metod-, resultat- och diskussionskapitel med AI har författarna kunnat skapa en mer sammanhållen och professionell framställning som ger läsaren ett bättre första intryck.

Vid tematiseringen av undersökningens semistrukturerade intervjuer har författarna låtit ChatGPT bearbeta de transkriberade texterna och föreslå preliminära teman, delteman och representativa citat utifrån de begrepp som definierats i teorikapitlet. Dessa automatiskt genererade förslag har sedan granskats, validerats och finslipats manuellt mot den teoretiska referensramen. Kombinationen av AI-driven tematisering och manuell granskning har både påskyndat kodningsprocessen och ökat transparensen i hur teman vuxit fram ur intervjudata.

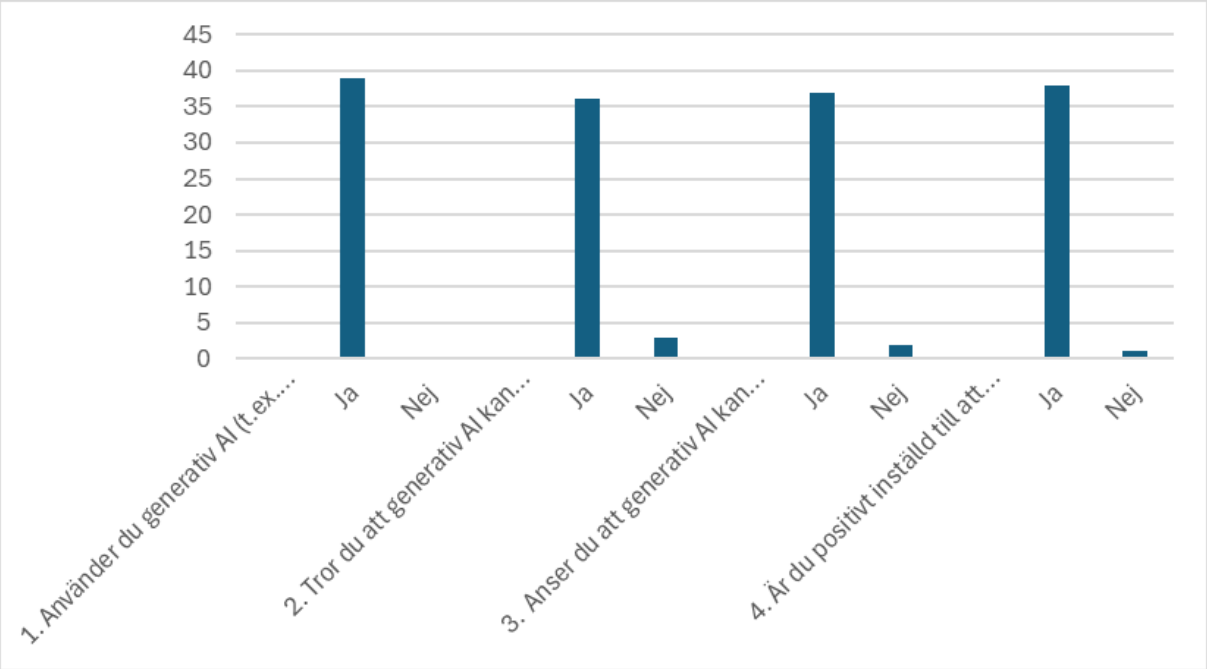
4. Resultat & analys

I resultat och analyskapitlet presenteras och tolkas undersökningens resultat i relation till den teoretiska referensramen. Kapitlet syftar vidare till att bistå läsaren att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

I detta kapitel presenteras och analyseras undersökningens empiriska resultat utifrån studiens teoretiska referensram. Resultatet från den initiala enkätundersökningen och de semistrukturerade intervjuerna tematiseras och analyseras, varvid tydliga kopplingar görs till tidigare forskning och teorier inom området för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

Resultaten visar övergripande att generativ AI fungerar som ett betydelsefullt stöd för chefer och ledare, särskilt i deras beslutsfattande och kontinuerliga förbättringsarbete. Respondenterna lyfter fram AI:s potential att snabbt analysera data, strukturera information och generera handlingsplaner. Dessa empiriska fynd bekräftar och kompletterar teorier från bland annat Shah (2024), Purdy och Mark-Williams (2023) samt Bergman och Klefsjö (2020), som alla betonar betydelsen av datadrivet beslutsfattande och ständiga förbättringar.

Studien visar att generativ AI har börjat ta plats som ett verktyg för ledare inom organisationer, särskilt i frågor som rör beslutsfattande och kvalitetsutveckling. Resultaten från enkäten och de semistrukturerade intervjuerna visar att AI redan används som ett effektivt stöd i beslutsfattandet och i processer för kontinuerliga förbättringar i stor utsträckning.



Figur 4: Svarsfrekvens digital enkät

Enkäten (bilaga A) skickades ut till totalt 46 respondenter varav 39 av respondenterna (n=39) svarade (svarsfrekvens på 85,8%). I de semistrukturerade intervjuerna deltog sju (n=7) chefer.

Utskicket till respondenterna skedde i samband med att samtliga 46 mottagare av enkäten hade ett gemensamt digitalt möte. Att svarsfrekvensen blev så hög beror troligen på att enkäten blev en del i det planerade digitala mötet. Utfallet i enkäten visar på en stark, positiv, attityd till användandet och implementering av generativ AI inom respondentgruppen.
I enkäten framkom att en stor majoritet av respondenterna redan använde generativ AI i sitt arbete och var positivt inställda till att implementera AI som stöd i ledarskapet.
Respondenterna av enkäten såg tydliga möjligheter med teknologin, bland annat att AI kunde analysera och sammanfatta stora mängder information på kort tid, vilket kunde underlätta beslutsfattande och frigöra tid för ledare att arbeta mer strategiskt och långsiktigt.
Diagrammet (figur 4) visar att nästan samtliga respondenter var positiva till och använde generativ AI, med endast marginella avvikelser vad gäller stöd för beslutsfattande och bidrag till kontinuerlig förbättring. Dessa respondenter såg också att AI i framtiden kunde bidra till kontinuerlig förbättring och kvalitetsutveckling inom organisationen.

1. **Användning av generativ AI:** Alla 39 svar indikerar att respondenterna använder generativ AI i sitt arbete. Samtliga respondenter använder generativ AI i sitt arbete, vilket tyder på en hög genomslagskraft och utbredd adoption inom den aktuella gruppen.
2. **Stöd för beslutsfattande:** Majoriteten (36 av 39) svarar **"Ja"** på om de tror att generativ AI kan stödja beslutsfattande i sin professionella roll. Några få svar (3 st) var **"Nej"**. En stark majoritet tror att generativ AI kan stödja beslutsfattande, även om en mindre del är tveksam. Detta kan spegla att de flesta upplever AI som ett verktyg som effektiviserar och stödjer beslutsprocessen.
3. **Bidrag till kontinuerlig förbättring:** Även här är svaren övervägande positiva. 37 av 39 indikerade att de tror att generativ AI kan bidra till kontinuerlig förbättring och kvalitetsutveckling inom organisationen, medan de återstående 2 svarade negativt. Det är en överväldigande positiv uppfattning om att AI kan bidra till att förbättra arbetsprocesser och kvalitet inom organisationen, vilket kan vara en drivande faktor för implementering.
4. **Inställning till implementering:** Nästan samtliga (38 av 39) är positivt inställda till att implementera generativ AI i sin yrkesroll, medan endast 1 svar var negativt. Det finns en stark vilja att integrera generativ AI i den professionella praktiken, vilket indikerar att de upplevda fördelarna överväger eventuella farhågor.

4.1 Semistrukturerade intervjuer

Analysen visar återkommande mönster inom deltagare:

- Struktur & omfång: utan AI – färre åtgärdsspår; med AI – mer strukturerade och detaljrika handlingsplaner (ofta med risk/konsekvensdelar).
- Analys & faktastöd: utan AI – beroende av tyst kunskap; med AI – snabb sammanställning med indikatorer/uppföljning.

- Idébredd/alternativ: utan AI – få alternativ; med AI – fler alternativa angreppssätt/perspektiv.
- Kommunikationsunderlag: utan AI – kortare; med AI – utkast till rutiner, mötesunderlag och riskbedömningar.
- Risker: ökat beroende, bias vid ledande promptar och informationssäkerhetsfrågor.
- Mönstren korresponderar med kärnteman i 4.2–4.4 och exemplifieras i citatmatriserna.

De sju intervjuade chefernas erfarenheter av att använda generativ AI varierade i omfattning, men en gemensam nämnare var att teknologin främst användes som ett stöd i förberedande faser inför beslut, snarare än som ett direkt beslutsfattande verktyg. Tematiseringen av intervjuerna resulterade i tre kärnteman som var mest frekvent återkommande i samtliga intervjuer. AI som kognitivt bollplank och beslut/analysstöd, Effektivisering och produktionsstöd samt Kritiska risker.

4.2 AI som kognitivt bollplank och beslut/analysstöd

Respondenterna upplever att AI bidrar till att fatta mer faktabaserade beslut och att AI snabbt kan analysera och sammanfatta stora datamängder, vilket frigör tid för mer strategiskt arbete. Detta stämmer väl överens med Purdy och Mark-Williams (2023) som betonar AI:s kapacitet att agera som virtuell rådgivare och medhjälpare vid beslutsfattande.

Intervjuerna med chefer bekräftar enkätens resultat. Flera beskriver hur de använder AI som ett bollplank, där AI kan hjälpa till att strukturera tankar, skriva rutiner, analysera statistik och ge förslag på handlingsplaner. Cheferna upplever att AI ofta bekräftar deras egna tankar, men ibland också bidrar med nya infallsvinklar och perspektiv som de själva inte hade tänkt på. Samtliga beskriver AI som ett digitalt bollplank, vilket understryks av Shah (2024), som menar att AI är ett kraftfullt verktyg för datadrivet beslutsstöd men som alltid bör kombineras med mänskligt omdöme och erfarenhet. Shah (2024) lyfter särskilt fram vikten av balansen mellan mänsklig intuition och AI-baserade analyser. En av de intervjuade cheferna uttryckte behovet av att träna mer på att använda AI i liknande case för att förstå dess kapacitet och utvecklas som ledare.

De intervjuade cheferna upplever även att AI kan bidra med struktur, tydlighet och alternativa perspektiv och insikter på de problem som ska lösas. Exempelvis lyfts det fram att AI snabbt kan generera handlingsplaner, riskbedömningar och sammanfattningar av stora mängder text, vilket annars skulle vara mycket tidskrävande att göra manuellt. En chef uttrycker bland annat att AI ofta levererar mer utförliga och detaljerade planer än vad hen själv hade hunnit ta fram inom den givna tiden, vilket gör att AI kan fungera som ett komplement till mänsklig erfarenhet och expertis.

Purdy och Mark-Williams (2023) framhåller att AI kan fungera som en "beslutsmedpilot" som genererar rekommendationer och alternativ baserade på empirisk data. Detta stämmer väl

överens med hur cheferna i studien beskriver att de använder AI som bollplank för att få förslag på handlingsplaner och riskbedömningar.

Löfgren, A. (2025) framhåller att AI visserligen kan effektivisera arbetet och ta över monotona uppgifter, men att teknologin bara är halva lösningen. Om AI-projekten blir för teknikorienterade riskerar nyttan att gå förlorad. Det är avgörande att också satsa på människan och arbeta med omdöme, skriver Löfgren i sin artikel.

Kärntema: AI som kognitivt stöd & bollplank			
	Deltema	***Beskrivning***	***Citat*** *("IP" = Intervjuperson)*
1	Reflektion och alternativa perspektiv	AI stödjer den egna reflektionen genom att erbjuda nya infallsvinklar och fungera som digitalt bollplank.	*"AI kan ju ge stöd i att hitta infallsvinklar …"* – IP1 *"Du blir ju mindre beroende av dina kollegor … nyttja AI som tillfälligt bollplank"* – IP1 *"Jag använder ju AI … För att testa och se att det bara skulle producera argument…"* – IP3
2	Verifikation och kvalitetssäkring	AI fungerar som kontrollmekanism som jämför och validerar användarens egen analys.	*"Jag fick tvärtom … att analysen var skarp."* – IP1 *"Istället för att ha någon annan … blev det ett komplement alltså till."* – IP2
3	Kreativt och innovativt stöd	AI genererar förslag på lösningar och idéer som användaren kanske inte själv hade övervägt.	*"AI blir som en digital kollega, lite som ett bollplank som egentligen kan bekräfta dina tankar"* – IP4 *"… AI:n som förslag att se över schemaförbättringar … hade jag inte i åtanke"* – IP4 *"AI har kommit med nya lösningar … som jag inte haft i åtanke"* – IP7
4	Prompt- och interaktionskompetens	Förmågan att ställa rätt frågor (prompting) avgör träffsäkerhet och kvalitet i AI:s svar.	*"Absolut, det är det ju. … behöver man ju justera prompten efter hand…"* – IP2

4.3 Effektivisering och produktionsstöd

Det framkommer att AI kan effektivisera processer som annars tar mycket tid, till exempel att sammanställa dokumentation, analysera kvalitetsdata eller ta fram underlag för beslut. AI används också för att identifiera förbättringsområden och föreslå konkreta åtgärder för att höja kvaliteten i verksamheten.

En tydlig styrka med AI är dess förmåga att snabbt generera förslag på handlingsplaner, rutiner och kommunikationsunderlag som annars kräver omfattande manuellt arbete. Flera chefer framhåller att AI:s förslag ofta är mer detaljerade och utförliga än vad de själva hinner ta fram under tidspress, vilket ger dem bättre underlag för vidare diskussioner och beslut.

Dell´Acqua et al. (2024) bekräftar detta genom att visa att integration av AI i arbetsprocesser kan öka produktiviteten och förbättra arbetskvaliteten avsevärt. Deras studie påvisar särskilt att AI kan leda till betydande förbättringar hos medarbetare med lägre initial prestation, vilket bekräftar att AI fungerar som ett effektivt verktyg för kontinuerlig och systematisk förbättring. Samtidigt är det en genomgående insikt att AI inte kan ersätta det mänskliga omdömet.

Kärntema: Effektivisering & produktionsstöd			
	Deltema	***Beskrivning***	***Citat*** *("IP" = Intervjuperson)*
1	Text- och dokumentproduktion	AI genererar utkast, strukturerar texter och sammanfattar stora mängder dokumentation snabbt.	*"Textproduktion, ta fram ett skal …"* – IP1 *"Det är ju en mycket utförligare plan från ChatGPT …"* – IP2 *"… hjälpa med att strukturera och plocka fram det viktigaste …"* – IP3
2	Analys- och beslutsförberedelse	AI används för att analysera data, scenarier och förbereda underlag inför beslut.	*"Ta hjälp i olika analys- och beslutssituationer …"* – IP1 *"Man använder ju inte … direkt beslutsfattande. Mer då i förberedelsefaser inför."* – IP3 *"Jag analyserar Excel-filer och ber AI att sammanfatta mötesinnehåll, vilket sparar mig tid och ger snabb tillgång till översikter"* – IP7

3	Rutiner och administrativa uppgifter	Automatisering av rutinuppgifter, protokoll, manualer och uppföljning av kvalitetsparametrar.	*"Jag har ju använt det mest … sammanställa mycket dokumentation."* – IP2 *"Jag hade en manual … med hjälp av AI´n så fick jag förslag …"* – IP5 *"AI hjälper mig att generera dokument och följa upp …"* – IP7

4.4 Kritiska risker

Shah (2024) betonar vikten av att AI-system utvecklas och implementeras med ett starkt fokus på etiska överväganden, inklusive systemets transparens och hantering av potentiella fördomar i algoritmer. Detta resonemang återfinns i de intervjuade chefernas oro kring informationssäkerhet och risken för bias i AI:s förslag om man ställer ledande frågor. Enligt Phillips-Wren (2019) är en kvarstående utmaning frågan om tillit och under vilka förhållanden vi är villiga att låta datorsystem fatta beslut självständigt. Detta bekräftas av chefernas betoning av att AI bör vara ett komplement till, inte en ersättning för, det mänskliga ledarskapet.

Samtidigt betonar samtliga intervjuade vikten av att kritiskt granska AI:s förslag. AI kan inte ersätta det mänskliga omdömet, utan bör ses som ett stöd och komplement till chefernas och ledarnas erfarenhet och kompetens. Det finns också en medvetenhet hos cheferna om riskerna, till exempel att AI ibland kan ge felaktiga eller irrelevanta svar om den får bristfällig information, eller att det finns etiska aspekter kring informationssäkerhet och ansvarsfördelning. Etiska och juridiska aspekter diskuteras också, särskilt kring hantering av personuppgifter och ansvarsfrågan vid felaktiga beslut. Flera chefer lyfter vikten av anonymisering och försiktighet vid delning av känslig information med AI-system. Vidare poängteras att AI:s roll bör vara att komplettera – inte ersätta – det mänskliga ledarskapet, särskilt i frågor som rör arbetsmiljö, värdegrund och mellanmänskliga relationer. Cheferna betonar vikten av att kritiskt granska AI:s output, anpassa förslagen till den egna verksamhetens kontext och alltid ta det slutliga ansvaret för beslut som fattas. AI fungerar bäst när det kombineras med chefens erfarenhet, särskilt i frågor som rör relationer, kultur och värdegrund – områden där AI har begränsad förståelse.

Samtidigt lyfte cheferna flera risker och utmaningar: risken för att bli för beroende av AI och därmed tappa sin egen analysförmåga, risken för bias i AI:s förslag om man själv ställer ledande frågor, och vikten av att skydda personuppgifter och följa etiska riktlinjer vid AI-användning. Det fanns också en medvetenhet om att AI:s förslag aldrig kan ersätta den mänskliga faktorn i svåra personalfrågor eller i mötet med brukare och anhöriga.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver PDSA-cykeln som en metod för att testa och utvärdera idéer och förslag till utveckling i så kallade förbättringscykler. Detta resonemang stödjer diskussionens reflektion kring hur AI kan integreras i ett systematiskt förbättringsarbete på Solbackens äldreboende, där tekniken kan bidra till analys och utvärdering av olika handlingsalternativ.

Sammanfattningsvis visar resultatet att generativ AI kan vara ett kraftfullt stöd för verksamhetschefen på Solbackens äldreboende, särskilt för att strukturera komplexa problem, effektivisera administrativa processer och bredda beslutsunderlaget. AI kan bidra med nya perspektiv, snabba analyser och konkreta förslag, men måste alltid användas med ett kritiskt och reflekterande förhållningssätt. Det mänskliga ledarskapet, med dess förmåga till empati, relationsbyggande och situationsanpassning, förblir avgörande för att skapa långsiktigt hållbara lösningar i en komplex och föränderlig verksamhet.

Kärntema: Etik, risker & begränsningar med AI			
	Deltema	***Beskrivning***	***Citat*** *("IP" = Intervjuperson)*
1	Ansvar, kontroll och tillit	Betonar vikten av mänsklig kontroll, ansvarsfördelning och behovet av kritisk granskning även när AI används som stöd.	*"Det är ju superbra med AI men man vill ju … ha kontrollen. Inte tvärtom."* – IP2 *"Vem tar ansvar när det blir fel? … det är ju ändå mitt ansvar"* – IP2
2	Bias, källkritik och kompetens	Risk för partiskhet, manipulerade svar och behov av relevant ämneskunskap för att tolka AI:s output.	*"Jag kan ju prompta det här … så att den säger någonting som jag vill att den ska säga"* – IP1 *"Jag måste ändå … ha kunskap … annars blir allt urvattnat."* – IP1 *"Ta fram argument … och då bad jag AI ta fram källorna …"* – IP3
3	Tekniska och kreativa begränsningar	AI:s algoritmiska och datadrivna natur kan leda till generiska lösningar, samt bristande kreativitet och svårighet hantera komplexa analyser.	*"AI gör ju exakt det den blir ombedd att göra … kan fatta beslut på fel grunder."* – IP2 *"AI:s kreativitet är begränsad … kan leda till … generiska …"* – IP6

4	Sekretess och personuppgifter	Behov av försiktighet kring delning av känslig information och personlig integritet vid AI-användning.	*"I och med att jag delar information … viktigt att inga personuppgifter eller känslig information delas"* – IP7

4.5 Case

Caset gällande Solbackens äldreboende där verksamhetschefen stod inför flera komplexa utmaningar: försämrat samarbete mellan enhetschefer, konflikter kring resursfördelning, bristande kommunikation, låg samordning vid övergångar mellan enheter, och ökande sjukfrånvaro. Implementeringen av en ny organisationsmodell och ett digitalt dokumentationssystem ökade dessutom kraven på samverkan och struktur, samtidigt som kommunens ekonomiska läge krävde effektivare resursutnyttjande.

I caset använde de intervjuade cheferna AI för att få förslag på hur situationen kunde hanteras. AI föreslog bland annat att förbättra kommunikationen, införa regelbundna möten, skapa tydliga rutiner och arbeta mer systematiskt med kompetensutveckling och resursfördelning. Cheferna upplevde att AI:s förslag ofta låg i linje med deras egna tankar, men ibland gav ytterligare idéer att arbeta vidare med.

5. Diskussion

I jämförelse med tidigare kapitel så syftar diskussionskapitlet till att belysa författarnas reflektioner i relation till studiens metodval och resultat. Diskussionskapitlet innehåller ett något friare, mer subjektivt innehåll av författarna.

Studien tar avstamp i att undersöka om och hur generativ AI kan stödja ledare i beslutsfattande samt identifiera och främja ständiga förbättring. Vilka potentiella risker etc. som återfinns i användandet blir således inte huvudfokus men flera av de intervjuade cheferna har tagit upp under intervjuerna vikten att vara kritisk samt risk att dela känslig information.

Bergman och Klefsjö (2020, s. 42) betonar vikten av offensiv kvalitetsutveckling där man "ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet genom ett ständigt förbättringsarbete i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationens processer".

5.1 AI som kognitivt bollplank och beslut/analysstöd

Beslutsfattande beskrivs många gånger som något som sker under organiserade former vid specifika tidpunkter, men i praktiken präglas beslutsprocesser ofta av känslomässig påverkan snarare än rationalitet. Dessutom är beslutsfattande en kognitivt krävande process vars resurser hos människan är begränsade (Yukl, 2012; Vohs et al, 2008). Studien visar att AI kan avlasta denna kognitiva belastning genom att automatisera rutinuppgifter och snabbt sammanställa information, vilket ger ledare mer utrymme för strategiskt tänkande och att ledarna då kan fokusera på andra arbetsuppgifter.

En tydlig fördel är att AI kan fungera som ett digitalt bollplank. Ledare kan använda AI för att testa sina tankar, få nya infallsvinklar och strukturera komplex information. Flera chefer beskriver att de känner sig tryggare i sina beslut när AI bekräftar deras resonemang, men att de också får hjälp att upptäcka sådant de själva missat. AI kan också bidra till ökad effektivitet genom att automatisera rutinuppgifter och frigöra tid för mer strategiskt arbete.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver PDSA-cykeln som en metod för att testa och utvärdera idéer och förslag till utveckling i så kallade förbättringscykler. Detta resonemang stödjer diskussionens reflektion kring hur AI kan integreras i ett systematiskt förbättringsarbete på Solbackens äldreboende, där tekniken kan bidra till analys och utvärdering av olika handlingsalternativ.

Att valet föll på PDSA i studien bygger på att PDSA kan med fördel användas när det är kortare cykler där förbättringsarbetet ska testas. Dock så finns det fördelar även med PDCA. Främst att modellen är välkänd, enkel att kommunicera och lätt att revidera – revisions- och auditlogik passar naturligt in i “Check”. Nackdelen är just att kontrollfokus kan göra cykeln trög: man matar in data för att bekräfta överensstämmelse snarare än för att fördjupa förståelsen, och varje varv blir ofta långt, till exempel en års- eller kvartalscykel. PDSA är

vanligare i organisationer och verksamheter som behöver många små, snabba tester– hälso- och sjukvårdens kvalitetsarbete är ett tydligt exempel. Styrkan ligger i lärandefokus: “Study” uppmuntrar till datainsamling, statistisk analys och reflektion, vilket gör det lättare att bygga ny kunskap och snabbt justera antagandet. Det ger kortare cykler och lägre risk. Nackdelen är att arbetssättet kräver tid och kompetens för mätning och analys; utan dessa kan “Study” uppfattas som akademiskt eller överflödigt, och organisationer som måste leva upp till externa revisionskrav (som t.ex. ISO) kan ändå behöva översätta resultatet till PDCA-språk.

PDCA passar när man vill säkra stabilitet och ha ett tydligt revisionsspår; PDSA passar när lärande och snabb upprepning är viktigare än formell kontroll. Valet handlar alltså mindre om bokstäverna och mer om vilken kultur – efterlevnad eller utredande lärande – som bäst stödjer det problem som försöket ska lösa.

Bergman & Klefsjö (2020) och Elg, Petersson & Brofeldt (2019) beskriver PDSA-cykeln som en strukturerad process för kontinuerlig förbättring, där lärdomar från varje cykel används för att justera och förbättra arbetsmetoder. Detta är särskilt relevant i organisationer som behöver många små, snabba undersökningar, vilket stämmer överens med studiens syfte som handlar om att undersöka hur generativ AI fungerar som stöd i chefer och ledares beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer.

Resultaten visar att generativ AI kan vara ett kraftfullt stöd i ledarskapet, särskilt när det gäller att fatta mer faktabaserade beslut. Genom att snabbt analysera och sammanfatta stora mängder data kan AI hjälpa ledare att fatta välgrundade beslut baserade på fakta snarare än på magkänsla eller tradition. Detta stärker kvaliteten i beslutsprocessen och gör det möjligt att arbeta mer systematiskt med ständiga förbättringar.

5.2 Effektivisering och produktionsstöd

Elg (2022) betonar att beslut bör grundas på en kombination av kvalitativa och kvantitativa data samt en djup förståelse för användarbehov och processvariationer. Respondenternas svar bekräftar att AI kan stödja denna typ av faktabaserade beslut genom att analysera stora datamängder och identifiera mönster som kanske annars skulle förbli oupptäckta.
När det gäller balansen mellan teknologi och mänskligt omdöme framhåller Shah (2024) vikten av att bevara den mänskliga intuitionen och de etiska principer som styr ansvarsfullt handlande. Detta återspeglas i diskussionens slutsats att AI aldrig kan ersätta det mänskliga omdömet och ansvaret, utan måste användas som ett komplement till den mänskliga ledarens erfarenhet och kompetens. Phillips-Wren (2019) beskriver beslutsprocessen som bestående av fyra faser: intelligens där information samlas in, design där alternativ utvecklas, val där beslut fattas, och implementering där beslut genomförs. Diskussionen kan stärkas genom att tydliggöra hur AI kan stödja särskilt de två första faserna, där information samlas in och alternativ utvecklas, medan de senare faserna kräver mer av mänskligt omdöme och ledarskap.

Vidare påvisar studien att generativ AI kan erbjuda betydande stöd i beslutsprocesser genom snabb och omfattande informationsanalys. Detta bekräftar teorin från Phillips-Wren (2019) som framhåller att intelligenta beslutsstödssystem (IDSS) kan hantera komplexa problem och osäkerheter. Samtidigt lyfter respondenterna fram behovet av att AI:s rekommendationer alltid granskas kritiskt, vilket även Shah (2024) understryker. Han betonar vikten av en balans mellan AI:s analytiska precision och mänsklig kreativitet och intuition, särskilt i beslut som innefattar etiska överväganden och relationella aspekter.

Studien bekräftar att AI är ett effektivt stöd för organisationer som arbetar med ständiga förbättringar. Detta är i linje med Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell, där vikten av systematisk kvalitetsutveckling och faktabaserat beslutsfattande betonas. Purdy och Mark-Williams (2023) förstärker detta genom att peka på att AI-teknologier skapar förutsättningar för kontinuerlig kvalitetsutveckling genom realtidsövervakning, förebyggande insatser och snabb identifiering av förbättringsmöjligheter.

5.3 Kritiska risker

Den digitala enkäten som besvarades av 39 st respondenter ger en omfattande och nyanserad bild av respondentgruppens inställning till generativ AI. Resultaten visar en övergripande hög acceptans gentemot teknologin, samtidigt som det finns en medvetenhet om de utmaningar som behöver tas i beaktande för att säkerställa framgångsrik användning. De slutna frågorna i enkäten avslöjar en tydligt positiv attityd hos majoriteten av deltagarna, medan de öppna svaren belyser djupare insikter och en mer mångfacetterad syn på ämnet.

Respondenterna ser generativ AI som ett kraftfullt verktyg med potential att förbättra effektiviteten och ge värdefullt stöd i beslutsprocesser. Många uttrycker förväntningar på att teknologin ska bidra till kontinuerlig utveckling och innovation inom deras verksamhetsområden. Samtidigt är det tydligt att vissa kritiska aspekter inte förbises. I de öppna svaren framhävs särskilt frågor kring säkerhet, tillförlitlighet och vikten av att använda teknologin på ett sätt som inte äventyrar kvaliteten i beslutsfattandet. Enkäten och intervjuerna visar att cheferna är medvetna om riskerna med att förlora sin egen analytiska kapacitet om AI används okritiskt. Detta bekräftas i teorin av Vohs et al. (2008) och Yukl (2012), som beskriver hur omfattande informationsbehandling och beslutsfattande kan leda till kognitiv överbelastning och beslutströtthet. Studien lyfter därmed fram vikten av att noggrant överväga hur AI bäst integreras i ledarskapet för att undvika att teknologin snarare ersätter än stödjer mänskligt beslutsfattande.

Samtidigt finns det utmaningar. En återkommande reflektion från respondenterna och de intervjuade cheferna är att AI aldrig kan ersätta det mänskliga omdömet och ansvaret. Det är alltid ledaren som måste göra den slutliga bedömningen och säkerställa att beslutet är etiskt och relevant i det specifika sammanhanget. Det krävs också att användaren är kritisk och noggrann med vilken information som matas in i AI-systemet, och att man inte blir för beroende av teknologin på bekostnad av egen analytisk förmåga och kreativitet.

En viktig aspekt som lyfts är vikten av att AI används på rätt sätt och i rätt sammanhang. AI är särskilt användbart för att analysera stora mängder data, sammanfatta information och ge förslag på handlingsplaner, men mindre lämpat för att hantera mellanmänskliga relationer eller värdegrundsfrågor. Flera av de intervjuade cheferna menar att AI kan bidra till ökad kvalitet och effektivitet, men att det fortfarande är människan som måste ta ansvar för helheten och för de beslut som fattas.

Sammantaget präglas respondenternas attityder av en balanserad optimism: de ser stora möjligheter med generativ AI, men är också medvetna om behovet av noggrann hantering av de utmaningar som följer med dess införande. Detta visar på en mogen och reflekterande inställning till teknologins potential och risker.

Sammanfattningsvis pekar resultaten på att generativ AI har betydande potential att stärka kvaliteten i beslutsfattande och förbättringsarbete inom organisationer, samtidigt som det är avgörande att tekniken integreras med noggranna etiska och organisatoriska överväganden.

5.4 Metoddiskussion

Val av metod blev en av studiens större utmaningar, att hitta lämpliga, men, betrodda sätt att utforska det nya fenomenet med AI i praktiken under en begränsad period.

Studiens metodval – ett kvalitativt experiment med två utgångspunkter per deltagare (A: utan AI-stöd, B: med AI-stöd) och efterföljande semistrukturerade intervjuer – är lämpligt för att förstå hur generativ AI påverkar chefers beslutsfattande och arbete med ständiga förbättringar. Upplägget har god relevans då deltagarna först hanterar ett verklighetsnära case utan AI och därefter med AI.

Trots utmaningarna är författarna av uppfattningen att styrkorna i studiens metodupplägg är valet av ett kvalitativt experiment som har möjliggjort en något fördjupad förståelse för hur generativ AI påverkar chefer och ledares beslutsfattande. Detta genom att låta respektive respondent att hantera ett verkligt case, både med (B)och utan AI-stöd (A) så har experimentet och studien i förlängningen identifierat skillnader i upplevelser samt arbetssätt med hög intern validitet.
Metoddesignen har således stärkt möjligheterna att se sambandet i effekter genom användandet av AI, snarare än till individens unika förutsättningar eller sammanhang som den befinner sig i.

Den kvalitativa forskningsdesignen medför dock vissa begränsningar, exempelvis generaliserbarhet. Att dra slutsatser som innebär att resultatet av studien skulle återspeglas till andra kontexter och/eller grupper är fortsatt låg, i synnerhet till studiens omfattning. Vidare bör urvalet om sju respondenter utvalda utifrån förutbestämda kriterier tas i beaktande till studiens begränsningar och därmed inte anses vara representativt för en större population.

De semistrukturerade intervjuerna, om än välmotiverade utifrån författarnas bedömning, är ett annat övervägande som tordes lyftas fram. Valet av semistrukturerade intervjuer möjliggjorde

en nyanserad förståelse av respondenternas insikter och reflektioner men medförde samtidigt en risk för att författarna skulle kunnat påverka respondentens svar.

För att identifiera återkommande mönster i vad som återgavs av respondenterna valdes den tematiska analysmetoden. En tematisk analys med matris gav spårbarhet från citat → tema samt att triangulering med enkät, kollegial-granskning och tydliga protokoll stärker analysens tillförlitlighet.
Detta genom att kombinera manuell tematisering samt med stöd av AI möjliggjordes att både djup och att struktur erhölls i analysprocessen samt minskade risken för att författarna tolkade och valda vad som var relevant att framföra. Ett tredje alternativ, för att stärka trovärdigheten i analysmetoden hade varit att överlåta en tredje, extern, part att granska tematiseringen. Ett sådant alternativ diskuterades inte på grund av studiens omfattning.

Sammanfattningsvis är författarna av åsikten att metodvalet i denna studie möjliggjort en djupgående förståelse för hur generativ AI kan fungera som stöd i ledarskapets beslutsprocesser parallellt som metodens begränsningar har framförts tillsammans med styrkor som bidrar till nyanserad tolkning av resultaten samt skapar en grund för fortsatt forskning inom området.

6. Slutsatser

I detta kapitel presenterar författarna uppsatsens slutsatser i relation till syfte och forskningsfrågor för läsaren. Slutsatserna baseras på det insamlade empiriska materialet samt den genomförda analysen och diskussionen. Resultatet klargörs för att bidra till ett bredare sammanhang samt tidigare forskning. Avslutningsvis omfattar kapitlet studiens begränsningar och ger förslag på fortsatt forskning inom området.

I takt med att konkurrensen hårdnar behöver organisationer fatta snabbare och säkrare beslut för att behålla sitt försprång mot sina konkurrenter. AI kan vara ett kraftfullt stöd genom att bland annat behandla stora datamängder i realtid och således förkorta ledtiderna mellan insikt och handling och därmed pressa upp konkurrensen ytterligare.

Studien visar att generativ AI har stor potential att kunna stärka ledarskapet och kvalitetsutvecklingen inom organisationer. AI upplevs som ett värdefullt stöd i beslutsfattandet, särskilt när det gäller att strukturera, analysera och sammanfatta information samt identifiera förbättringsområden. Möjligheterna är många: snabbare processer, bättre beslutsunderlag, och ökad förmåga att arbeta med ständiga förbättringar, men det finns även utmaningar som främst handlar om att bibehålla ett kritiskt förhållningssätt, säkerställa informationssäkerhet och att inte bli för beroende av AI på bekostnad av egen kompetens, erfarenhet och kreativitet. AI kan inte ersätta mänskligt omdöme och ansvar, men kan fungera som ett kraftfullt komplement och bollplank i ledarskapet. AI kan visserligen komma med förslag, men en människa bör fatta det absoluta slutliga beslutet. Med alltför autonoma och självständiga AI-system ökar riskerna för bias av resultaten.
Bergman och Klefsjö (2020) menar att grundregeln för kvalitetsutveckling är att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad. Studiens resultat visar att AI kan vara ett sådant verktyg genom att effektivisera processer som annars tar mycket tid, exempelvis vid sammanställning av dokumentation eller analys av kvalitetsdata vilket i sin tur leder till att chefer kan lägga mer tid på andra arbetsuppgifter.

För att maximera nyttan av dagens AI krävs att organisationer utvecklar tydliga rutiner för hur teknologin ska användas, och att ledare får utbildning i att använda AI på ett etiskt och ansvarsfullt sätt. AI:s värde ligger i kombinationen av maskinens analytiska styrkor och människans erfarenhet, omdöme och etiska kompass. När dessa samverkar kan AI bidra till att skapa en mer faktabaserad, effektiv och kvalitetsmedveten organisation.

Tidigare har AI främst varit ett verktyg för att effektivisera mänskligt arbete, men AI-agenter kan nu agera som autonoma "anställda" och fatta egna beslut, vilket ställer nya krav på chefer och ledarskap. Chefer måste därför inte bara förstå tekniken, utan även leda organisationen genom förändringen. Det handlar enligt Svensson, C. (2025) om att utveckla tydliga strategier och riktlinjer för AI-användning och ansvarsfördelning. Organisationer måste utbilda och engagera medarbetarna i ansvarsfull AI-användning och hantera risker kopplade till autonoma system samt främja en kultur av kontinuerligt lärande, innovation och etisk AI-användning

samt säkerställa att AI kompletterar, snarare än ersätter, mänskliga färdigheter (Svensson, C. 2025).

En central utmaning enligt Svensson, C. (2025) blir även att hantera ansvarsfrågor när AI-agenter fattar egna beslut, vilket kräver tydlig kommunikation kring vilka verktyg och processer som är godkända. Chefer måste kombinera sin tekniska förståelse med mänskliga ledaregenskaper som empati, kommunikation och kritiskt tänkande för att lyckas och utifrån detta så måste det tas i beaktande att chefer inte får bli för beroende av generativ AI för att basera sina beslut på fakta.

Studiens slutsats är att generativ AI är ett effektivt stöd för chefer i beslutsprocesser, framförallt för analys och strukturering av komplexa data. Samtidigt visar resultaten att AI inte kan ersätta mänskligt omdöme utan bäst fungerar i kombination med chefers erfarenhet och kritiska tänkande. Detta bekräftar Bergman och Klefsjös (2020) teori om betydelsen av faktabaserade beslut i systematiskt förbättringsarbete.

Utifrån studiens forskningsfrågor med stöd i teorin samt datainsamling:

- Hur använder chefer och ledare generativ AI i ledarskapet?
  Flera av respondenterna använde generativ AI för att få stöd i specifika ärenden så som tex upprättandet av rutiner där även hänvisning till lagtexter fanns med samt stöd i utformandet av texter som kunde handla om utformandet av erinran/varning.

- Hur använder chefer och ledare generativ AI i sina beslutsprocesser?
  Majoriteten av de intervjuade cheferna samt respondenterna av den digitala enkäten använde generativ AI för att sammanställa stora mängder data samt att då även få förslag på åtgärder som då även kunde innehålla nya insikter i beslutsprocessen. Flera chefer framhöll att AI:s förslag ofta var mer detaljerade och utförliga än vad de själva hann ta fram under tidspress, vilket gav dem bättre underlag för vidare diskussioner och beslut.

- Vilka möjligheter och utmaningar upplever chefer och ledare med att använda generativ AI som stöd i ledarskapet och beslutsfattande?
  Respondenterna upplevde att AI bidrog till att fatta mer faktabaserade beslut och att AI snabbt kunde analysera och sammanfatta stora datamängder, vilket frigjorde tid för mer strategiskt arbete. Vidare poängteras att AI:s roll bör vara att komplettera – inte ersätta – det mänskliga ledarskapet, särskilt i frågor som rör arbetsmiljö, värdegrund och mellanmänskliga relationer. Cheferna betonar vikten av att kritiskt granska AI:s output, anpassa förslagen till den egna verksamhetens kontext och alltid ta det slutliga ansvaret för beslut som fattas.

- Hur kan generativ AI användas för att identifiera och främja ständiga förbättringar inom organisationer?
  Det framkommer att AI kan effektivisera processer som annars tar mycket tid, till

exempel att sammanställa dokumentation, analysera kvalitetsdata eller ta fram underlag för beslut. AI användes också för att identifiera förbättringsområden och föreslå konkreta åtgärder för att höja kvaliteten i verksamheten. .

Genom denna studie bekräftas det att generativ AI kan vara ett stöd i ledarskapet, beslutsprocessen samt att identifiera ständiga förbättringar men att det behövs tydliga riktlinjer, stöd, resurser samt kunskap för att använda AI på ett korrekt sätt utifrån bland annat etiska aspekter.

Förslag på vidare forskning

Denna studie öppnar upp flera möjliga områden för framtida forskning. Kunskapen om hur AI-drivna beslutssystem faktiskt påverkar kvalitet och kvalitetsutfall över tid är däremot fortsatt begränsad eller oklar vilket utgör ett forskningsgap. Eftersom studien baseras på ett begränsat antal respondenter kan resultaten inte generaliseras, men de ger värdefulla insikter som kan ligga till grund för vidare forskning och praktisk tillämpning av AI-stöd i chefs- och ledarskapet.

7. Referenslista

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2., [uppdaterade] uppl.). Studentlitteratur.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning* (6 uppl.). Studentlitteratur.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.

Danielsson, K. (2025, 14 mars). Etik och moral viktig för tillförlitlig AI. *Kvalitetsmagasinet*. https://kvalitetsmagasinet.se/etik-och-moral-viktigt-for-tillforlitlig-ai/

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., & Lakhani, K. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality (Working Paper No. 24-013). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-013_d9b45b68-9e74-42d6-a1c6-c72fb70c7282.pdf

Edler, D., Drews, J., Berr, K., & Kühne, O. (2025). Fallibilism and generative AI in cartography: Some fundamental theoretical thoughts. KN – Journal of Cartography and Geographic Information. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s42489-025-00186-0

Elg, M. (2022). *Förstå, förutse och förbättra: om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Elg, M., Petersson-Sennehed, M., & Brofeldt, C. (2019). *Leda för kvalitet - hörnstenar för kvalitetsutveckling i offentlig verksamhet*. Komlitt.

Frimpong, V., & Wolfs, B. (2024). Predictive effect of AI on leadership: Insights from public case studies on organizational dynamics. *International Journal of Business Administration*, 15(3), 39. https://doi.org/10.5430/ijba.v15n3p39

Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2020). Quality 2030: Quality management for the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(3), 264–280. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778

Gustafsson, N., & Holmberg, N. (2023). Experiment (1 uppl.). Studentlitteratur.

Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). Förändringsledning (1:1 uppl.). Studentlitteratur.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L., & Nilsson, B. (2020). Introduktion till samhällsvetenskaplig metod (2 uppl.). Liber.

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes – an interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5-20. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7

Kraljevski, I., Tschöpe, C., & Wolff, M. (2023). Limits and prospects of big data and small data approaches in AI applications. I P. Klimczak & C. Petersen (Red.), AI: Limits and Prospects of Artificial Intelligence (KI-Kritik / AI Critique, 4) (s. 115-118). Bielefeld: Transcript Verlag. https://doi.org/10.14361/9783839457320

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S.-E. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun (2. uppl.). Studentlitteratur.

Lian, D. (2025). Human-AI collaboration and its impact on decision-making. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(2), 919-923. https://doi.org/10.54660/.IJMRGE.2025.6.2.919-923

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?] (2., kraftigt omarb. och utök. uppl.). Studentlitteratur.

Löfgren, A. (2025, Nr 5). Håll huvudet kallt i AI-racet. *Chef*, 19.

Mughal, F., Wahid, A., & Khattak, M. A. K. (2021). Artificial intelligence: Evolution, benefits, and challenges. Intelligent Cyber-Physical Systems for Autonomous Transportation (s. 59-69). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92054-8_4

Papulova, Z., & Gazova, A. (2015). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X

Phillips-Wren, G., & Jain, L. (2006, October). Artificial intelligence for decision making. International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems (s. 531-536). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/11893004_69

Philips-Wren, G. (2012). AI tools in decision making support systems: A review. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 21(2). https://doi.org/10.1142/S0218213012400052

Purdy, M., & Williams, A. M. (2023). How AI can help leaders make better decisions under pressure. *Harvard Business Review*, 26. Hämtad från: https://hbr.org/2023/03/how-ai-can-help-leaders-make-better-decisions-under-pressure

Rother, M. (2013). Toyota Kata: Lärande ledarskap, varje dag. Liber.

Shah, N. (2024). Artificial intelligence and leadership: How artificial intelligence is changing the leadership role. Remittances Review. https://doi.org/10.33282/rr.vx9il.119

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Steils, N. (2021). Qualitative experiments for social sciences. *New Trends in Qualitative Research*, 6, 24-31. https://doi.org/10.36367/ntqr.6.2021.24-31

Svensson, C. (2025, Nr 5). Hantera AI-agenter ny chefsutmaning. *Chef*, 24.

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

Tariq, M. U., Poulin, M., & Abonamah, A. A. (2021). Achieving operational excellence through artificial intelligence: Driving forces and barriers. *Frontiers in Psychology*, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.686624

Vetenskapsrådet. (2024). God forskningssed 2024. Vetenskapsrådet.

Vohs, K., Schmeichel, B., Nelson, N., Baumeister, R., Twenge, J., & Tice, D. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: A limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 883-898. https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.5.883

Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). Fallstudier: design och genomförande (1. uppl.). Liber.

Yin, R. K., & Retzlaff, J. (2013). Kvalitativ forskning från start till mål. Studentlitteratur AB.

Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). Ledarskap i organisationer. Prentice Hall.

Bilaga A – Enkätfrågor

1. Använder du generativ AI (t.ex. ChatGPT, Copilot, etc.) i ditt arbete?
    - Ja
    - Nej

2. Tror du att generativ AI kan stödja beslutsfattande i din yrkesroll?
    - Ja
    - Nej

3. Anser du att generativ AI kan bidra till kontinuerlig förbättring och kvalitetsutveckling i ditt arbete/inom din organisation?
    - Ja
    - Nej

4. Är du positivt inställd till att implementera generativ AI i din roll som ledare?
    - Ja
    - Nej

5. Vilka möjligheter och utmaningar ser du med att använda generativ AI som stöd i beslutsfattande? (fritextsvar)

Bilaga B - Case

Bakgrund

På Solbackens äldreboende ansvarar tre enhetschefer för olika delar av verksamheten:

- Demensavdelningen,
- Somatiska avdelningen
- Hemtjänsten

Under det senaste året har samarbetet mellan enhetscheferna försämrats märkbart, vilket börjar påverka både personal och de äldre.
Du är verksamhetschef på Solgårdens äldreboende och personalansvarig för de tre enhetscheferna. För ett år sedan infördes en ny organisationsmodell där enhetscheferna förväntades samarbeta mer kring budget, personalresurser och kvalitetsarbete.
Tidigare arbetade varje enhet mer isolerat med minimal samverkan.
Kommunens ekonomiska utmaningar har lett till besparingskrav som kräver smartare resursutnyttjande mellan enheterna.

Nuvarande situation

- Demensavdelningens enhetschef Lena och somatiska avdelningens enhetschef Anders hamnar ofta i konflikter om fördelning av vikarier och sjuksköterskeresurser.
- Hemtjänstens enhetschef Fatima upplever att hennes verksamhet prioriteras lägre eftersom "de inte syns" på boendet.

Konsekvenser för de olika enheterna:

- Personalen får motstridiga direktiv om hur de ska prioritera mellan olika brukares behov.
- Övergången mellan hemtjänst och särskilt boende fungerar dåligt för de äldre.
- Nattpersonalen känner sig splittrad mellan de olika chefernas krav.
- Anhöriga klagar på bristande samordning när deras närstående har insatser från flera enheter.
- Sjukfrånvaron bland personalen har stigit, särskilt inom hemtjänsten.
- Du som verksamhetschef har fått kritik från kommunledningen för bristande kvalitet och överskridande budget.

Situationer som uppstått i verksamheten:

- När en brukare ska flytta från hemtjänst till demensavdelningen försvåras övergången av att cheferna inte kan enas om tidpunkt och informationsöverföring.
- Vid personalbrist "lånar" avdelningarna personal från varandra utan att informera respektive chef, vilket leder till konflikter.
- Gemensamma utbildningssatsningar kring demens och omvårdnad har skjutits upp flera gånger då cheferna inte kan enas om innehåll, deltagare eller tidsplan.

Bilaga C – Instruktioner till genomförande av case

Del 1 – Beslutsfattande utan generativ AI:

- **Uppgift:** Läs igenom caset och besvara följande frågor utifrån din egen erfarenhet och kunskap, utan hjälp av AI.
    - Hur skulle du analysera de huvudsakliga orsakerna till den minskade kundnöjdheten?
    - Vilka konkreta åtgärder skulle du prioritera för att snabbt förbättra kvalitetsutvecklingen?
    - Hur skulle du väga in risker din handlingsplan?
    - Hur skulle du kommunicera ditt beslut och plan till dina medarbetare för att skapa förståelse och engagemang?

Del 2 – Beslutsfattande med stöd av generativ AI:

- **Uppgift:** Nu får du använda ett generativt AI-verktyg (t.ex. ChatGPT, Copilot m.m.) för att bearbeta samma case. Gör följande:
    - Använd AI för att generera förslag på möjliga orsaker till kvalitetsproblemen, och jämför med din egen analys.
    - Be AI om att formulera olika alternativ för handlingsplanen, inklusive riskbedömningar.
    - Låt AI hjälpa dig att utarbeta ett kommunikationsutkast som du kan använda för att presentera beslutet för medarbetarna.
    - Reflektera över hur AI:s förslag skiljer sig från dina egna och om de påverkar din uppfattning om hur du bör agera.

1. Introducera syfte och bakgrund med studien och understryk att det inte finns rätt eller fel i utförandet.

2. Förklara hur upplägget av intervjun kommer att genomföras
2.1 Delge respondenten caset och informera att denne har ca 5 min att läsa igenom för att bilda sig en uppfattning om innehållet.
2.2 Delge uppgiften där respondenten ska hantera/lösa situationen i caset enligt bästa, egna förmåga, enbart med stöd från sina egna erfarenheter. Avsatt tid ~15 min
2.3. Ta respondentens tidigare svar och informera denne att den nu ska hantera/lösa situationen med stöd från generativ AI. Avsatt tid ~15 min
2.4 Ta respondentens svar
2.5 Berätta för respondenten att ni nu ska påbörja den semistrukturerade intervjun med respondenten, att intervjun kommer att spelas in för att kunna transkriberas och tematiseras. Påminn att intervjun bygger på reflektion och inte vad som är rätt eller fel i hanteringen.

Bilaga D - Brev till respondenter

Hej!

Vi vänder oss till dig som ledare i din organisation med en inbjudan att delta i en studie om generativ AI som stöd i ledarskap och beslutsfattande. Studien genomförs inom ramen för vårt examensarbete på magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet.

I en tid av snabb digital utveckling och ökade krav på effektiva beslut ser vi detta som ett viktigt forskningsområde med praktisk relevans för dagens ledare.

Syfte med intervjun

Studien syftar till att undersöka hur generativ AI fungerar som stöd i chefer och ledares beslutsfattande samt hur tekniken kan bidra i praktiken till systematiska, ständiga förbättringar inom organisationer. För att fördjupa denna förståelse genomförs semistrukturerade intervjuer med ledare som, precis som du, har praktisk erfarenhet av att använda generativ AI i sitt dagliga arbete.

Vad intervjun innebär

- Intervjun genomförs via Microsoft Teams (eller annan överenskommen plattform) och beräknas ta cirka 60-90 minuter.
- Diskussion kring dina erfarenheter, tankar och reflektioner om AI som stöd i ledarskap – Du kommer att arbeta med ett teoretiskt case där din tidigare erfarenhet av liknande situation kommer ligga till grund för ditt beslutsfattande och sedan kommer du använda generativ AI som stöd i ditt beslutsfattande.
- Med ditt samtycke kommer samtalet att spelas in för att underlätta en noggrann transkribering och analys.
- Alla uppgifter behandlas konfidentiellt, och du har när som helst möjlighet att avbryta ditt deltagande.

Din erfarenhet och dina insikter är värdefulla för att kunna belysa både möjligheter och utmaningar med att använda generativ AI som stöd i beslutsfattande. Genom att dela med dig av dina erfarenheter och perspektiv bidrar du till att utveckla en djupare förståelse för hur generativ AI kan integreras i ledarskapet för att underlätta kvalitetsbaserade beslut.

Om du har några frågor eller om det är något du undrar över, är du varmt välkommen att kontakta mig på [kontaktinformation]. Jag ser fram emot att eventuellt få möjligheten att samtala med dig och tackar på förhand för ditt bidrag till forskningen.

Jag hoppas att du har möjlighet att delta!

Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss eller vår handledare

Med vänliga hälsningar,

Alem Hamzic & Anna Markuksela

Alem Hamzic, alha2312@student.miun.se
Anna Markuksela, anma2006@student.miun.se
Christer Hedlund, christer.hedlund@miun.se

Bilaga E - Intervjufrågor

1. Hur upplevde du skillnaden i att hantera case:en med och utan stöd av generativ AI?
2. När du nu tar hjälp av AI i ditt beslutsfattande, vilka specifika delar av den här situationen tror du att AI skulle kunna ge värdefulla insikter om?
3. Hur skulle du integrera dina egna erfarenheter med de insikter som AI kan erbjuda?
4. Vilka möjligheter och/eller utmaningar ser du med att använda generativ AI som stöd i beslutsfattande?

Bilaga F - Publiceringsvillkor

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).
DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.
Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.