

Framgångsrika ledare

Vilka arbetssätt använder framgångsrika ledare i sin vardag?

Kafa Ido och Lezan Rashid

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2022

Handledare: Christer Hedlund

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Vi avslutar nu vår sista termin på magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Detta examensarbete är det sista vi gör i utbildningen. Under vår långa resa har vi fått med oss kunskaper och erfarenheter som kommer att förvaltas väl i vårt dagliga arbete.

Vi skulle vilja tacka de respondenter som har ställt upp på intervjuer och gett sitt perspektiv på ledarskap, det har varit väldigt spännande att få ta del av allas åsikter och tankar.

Tack även till vår handledare Christer Hedlund som agerat bollplank under hela processen och bidragit med goda råd och tips.

Sist, men inte minst, vill vi såklart rikta vår uppskattning och ett stort tack till våra familjer som har funnits med, uppmuntrat och stöttat på den utmanade resan.

Stockholm, Maj 2022

Kafa Ido & Lezan Rashid

Sammanfattning

Ledarens förmåga att leda, styra och involvera alla medarbetare är ett komplicerat uppdrag och ledarna använder sig av olika verktyg och metoder för att uppfylla kundernas behov.

Syftet med detta arbete var att undersöka och beskriva olika arbetsätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta utveckla sin organisation. Syftet var också att hitta gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetsätt. Metoden som användes i denna studie var semistrukturerade intervjuer. För att uppnå studiens syfte valde författarna att intervjua sex framgångsrika ledare som har flera års erfarenhet av ledarskap.

Resultat i studien visar att de arbetsätten som de framgångsrika ledarna använder för att utveckla sin organisation är bland annat att delegera och följa upp, skapa förutsättningarna för medarbetarna, våga fatta beslut, sätta mål och följa upp, agera förebild samt att använda PDSA-cykeln. Resultat i studien visar också ett antal gemensamma arbetsätt som de framgångsrika ledare använder för att utveckla sin organisation, en av dem är ledarnas vilja att utveckla sina medarbetare och se medarbetarna växa i organisationen.

Nyckelord: *Framgångsrika ledare, arbetsätt, ledarbeteende, coacha, inspirera, utveckla.*

Abstract

The leader's ability to lead, control and involve all employees is a complicated task and leaders use different tools and methods to meet customer needs.

The purpose of this study was to investigate and describe different working methods that successful leaders use to continue to develop their organization. The aim was also to find common factors in the working methods of various successful leaders. To achieve the purpose of the study, the authors chose to interview six successful leaders who have several years of experience in leadership.

The result of the study shows that the working methods that the successful leaders use to develop their organization include delegating and following up, good working conditions, decision making, set goals and follow up, leading by example and using the PDSA cycle. The results of the study also show a number of common working methods that the successful leaders use to develop their organization, one of them is the leaders' desire to develop their employees and see the employees grow in the organization.

Keywords: *Successful leader, working methods, leadership behaviour, coaching, inspire, develop.*

Innehållsförteckning

INLEDNING	7
1.1 SYFTE.....	8
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	9
1.3 BEGREPPSDEFINITION.....	9
2 TEORI	10
2.1 OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	10
2.1.1 Sätt kunderna i centrum.....	11
2.1.2 Basera beslut på fakta.....	12
2.1.3 Arbeta med processer.....	12
2.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar.....	12
2.1.5 Skapa förutsättningar för delaktighet.....	13
2.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap.....	14
2.2 LEDARSKAP.....	15
2.3 FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP.....	17
2.4 LEDARBETEENDEN.....	18
2.5 LEDARENS ARBETSSÄTT.....	21
2.5.1 Vision.....	22
2.5.2 Kommunikation.....	23
2.5.3 Delegering.....	23
2.5.4 Feedback och återkoppling.....	24
2.5.5 Coachning.....	24
2.6 LEDARSKAPSSNILAR.....	25
2.6.1 Transformativt ledarskap.....	26
2.6.2 Situationsanpassat ledarskap.....	27
2.6.3 Deltagande ledarskap.....	29
3 METOD	31
3.1 VAL AV METOD.....	31
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	31
3.3 LITTERATURSÖKNING.....	32
3.4 URVAL.....	33
3.5 GENOMFÖRANDE.....	34
3.6 ANALYSMETOD.....	34
3.7 RELIABILITET OCH VALIDITET.....	36
3.8 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	37
4 RESULTAT OCH ANALYS	39

4.1 FRAMGÅNGSRIKA LEDARNAS ARBETSSÄTT	39
4.1.1 PDSA	40
4.1.2 Engagera och motivera	40
4.1.3 Delegera och följa upp	41
4.1.4 Agera förebild	42
4.1.5 Aktiöt lyssnande	42
4.1.6 Kommunikation.....	43
4.1.7 Skapa förutsättning för medarbetaren	43
4.1.8 Stödjande	44
4.1.9 Våga fatta beslut	44
4.1.10 Sätta mål och följa upp	45
4.1.11 Andra arbetssätt	46
4.2 GEMENSAMMA FAKTORER I DE FRAMGÅNGSRIKA LEDARNAS ARBETSSÄTT	47
4.2.1 Få medarbetarna att utvecklas och se de växa	48
4.2.2 Coacha	49
4.2.3 Inspirera	50
4.2.4 Tillit och förtroende	51
4.2.5 Delaktighet	51
4.2.6 Personliga avstämningar	52
4.2.7 Tydlig	53
4.2.8 Feedback	53
5 SLUTSATS	55
5.1 FRÅGESTÄLLNING 1	55
5.2 FRÅGESTÄLLNING 2	55
6 DISKUSSION.....	57
6.1 RESULTATDISKUSSION	57
6.2 METODDISKUSSION.....	60
6.3 FRAMTIDA FORSKNING	62
REFERENSER.....	63
BILAGOR.....	67
BILAGA A – INTERVJUGUIDE	67
BILAGA B - INFORMATIONSBREV.....	68
BILAGA C – FRAMGÅNGSRIKA LEDARNAS ARBETSSÄTT.....	69

Inledning

Dagens företag och organisationer möter en alltmer komplex värld. Globaliseringen och digitaliseringen bidrar till nya beteenden och nya behov. Detta ställer allt högre krav på organisationer och ledare för att kunna leda verksamheter i denna utmanande och snabbföränderliga omvärld. Ledarens förmåga att leda, styra och involvera alla medarbetare är ett komplicerat uppdrag och ledare använder sig av olika verktyg och metoder för att uppfylla kundernas behov (Bergman & Klefsjö, 2020). Arbetsplatsenfokus (2021) skriver om ledarens svåra roll och menar på att världen har förändrats men att ledarskapsverktygen inte har hängtt med. Ibland skickas nya ledare på en dyr utbildning och kommer tillbaka inspirerade men ingenting förändras över tid. Det har skett ett skifte och allt fler förstår att det behövs nya sätt att arbeta, speciellt för ledarna (Arbetsplatsenfokus, 2021).

Bergman och Klefsjö (2020) anser att organisationer behöver ständigt sträva efter att uppfylla kundernas behov och förväntningar kostnadseffektivt, detta genom arbete med ständiga förbättringar där alla medarbetare är delaktiga och engagerade, vilket kallas för *offensiv kvalitetsutveckling*. Offensiv kvalitetsutveckling är en kontinuerlig pågående process i en organisation som kräver ledningens helhjärtade och ständiga engagemang (Bergman & Klefsjö, 2020). Med ett engagerat ledarskap för kvalitet som grund kan ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling byggas upp. Ett offensivt kvalitetsarbete innebär också ett proaktivt arbete, där organisationer arbetar förebyggande innan "problem" uppstår. Även värderingar och kultur på arbetsplatsen är väsentligt för att komma framåt i kvalitetsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020).

Ledarskap har varit och är fortfarande än idag ett omdiskuterat begrepp. Ett välfungerat och bra ledarskap leder till att medarbetarna känner sig trygga och stolta i vad de bidrar med till organisationen

(Norberg, 2019). Enligt Rubenowitz (2004) grundar sig en fjärdedel av företagets lönsamhet på ledarskapet. Bergman och Klefsjö (2020) menar på att ledningens engagemang är en förutsättning för att organisationen ska lyckas och ledaren ska föregå med gott exempel och uppträda på ett föredömligt och positivt sätt. Ledaren bör också vara tydlig i sin kommunikation och lyssna till sina anställda och våga fatta beslut. Ledarskapsforskare och många forskare har under de senaste fem decennierna försökt förklara vad som gör en ledare framgångsrik och hur organisationer bör välja och utveckla sina ledare (Bangari & Prasad, 2012). Som ett resultat av detta finner man en hel uppsättning av önskade ledarpersonlighetsdrag, beteenden, arbetssätt, definitiva stilar, situationella varianter och värdeladdade idealtyper (karismatisk-, transformativt- och autentiskt ledarskap) att välja mellan (Bangari & Prasad, 2012). Sörqvist (2004) menar att ledaren har en betydelsefull roll för att motivera sina medarbetare genom att ha tydligt mål och vision som förankras i organisationen.

Det är ingen lätt uppgift att vara ledare i dagens samhälle, varje situation och organisation är unik. Alla vill nå framgång och det finns inga universella metoder för hur denna framgång ska uppnås. Det finns olika arbetssätt en ledare kan använda sig av och beroende på organisationen finns det olika arbetssätt som lämpar sig bäst. Enligt Ljungberg och Larsson (2012) vill många ledare förändra sitt ledarskap, men att det är skillnad på att vilja, att kunna och att veta hur detta ska kunna ske. Därför vill vi med denna studie undersöka och beskriva vilka arbetssätt en ledare använder för att fortsätta utveckla sin organisation. Det återstår att helt förklara ledarens arbetssätt och vilka gemensamma faktorer som finns i framgångsrika ledarens arbetssätt.

1.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka och beskriva olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta

utveckla sin organisation. Syftet är också att hitta gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt.

1.2 Frågeställningar

- Identifiera vilka arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av?
- Identifiera arbetssätt som är gemensamt för framgångsrika ledare?

1.3 Begreppsdefinition

Syftet med denna studie är att undersöka ledarens arbetssätt, det vill säga *vad* ledaren gör för att utveckla sin organisation. Arbetssätt och ledarbeteende är två ord som går in i varandra och därför har författarna i denna studie valt att endast använda ordet arbetssätt i denna studie.

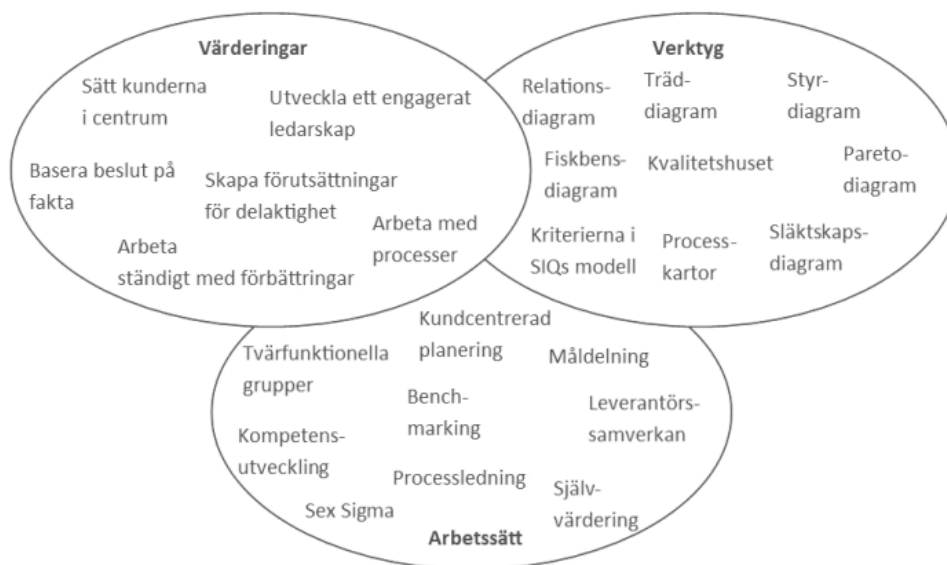
2 Teori

Kapitlet inleds med en kort överblick av offensiv kvalitetsutveckling för att sätta studien i ett sammanhang. Därefter följer beskrivning av ledarskap, framgångsrikt ledarskap och ledarbeteenden samt ledarens arbetssätt. Teoriavsnittet avslutas med att redogöra för olika ledarskapsstilar.

2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling enligt Bergman och Klefsjö (2020, s.42) innebär att man *“ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationernas processer”*. Offensiv kvalitetsutveckling handlar om att ständigt förbättra, förebygga och förändra processer, arbetssätt eller produkter utifrån kundbehovet. Syftet med kvalitetsutveckling enligt Sörqvist (2004) är att uppnå det bästa kundvärdet till den lägsta möjliga kostnad. Offensiv kvalitetsutveckling handlar också om att utveckla den personliga utvecklingen hos medarbetarna i organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020).

Offensiv kvalitetsutveckling är en helhet där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för att uppnå högre kundtillfredsställelse med mindre resursåtgång. I den offensiva kvalitetsutvecklingen kan olika arbetssätt och verktyg erfordras för att stödja värderingarna, se figur 1. Sex Sigma, måldelning och processledning är exempel på arbetssätt medan processkartor, trädidiagram och släktskapsdiagram är exempel på verktyg.



Figur 1. Värderingar, verktyg och arbetsätt (Bergman och Klefsjö, 2020, s.483)

Offensiv kvalitetsutveckling utgår från sex värderingar som illustreras i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell. Hörnstenarna måste förstärkas av lämpliga arbetsätt och även stödjas av konkreta verktyg för att bli till en helhet (Bergman & Klefsjö, 2020). Nedan följer en redogörelse av Bergman och Klefsjös (2020) definition av de olika hörnstenarna.

2.1.1 Sätt kunderna i centrum

Att sätta kunden i centrum innebär att veta vem kunden är och dess behov och dess förväntningar på organisationen och därmed uppfylla och helst överträffa dessa behov och förväntningar. I en organisation finner vi både interna och externa kunder. De externa kunder är de som utnyttjar organisationens tjänster eller produkter. De interna kunderna är dem som finns inom organisationen, medarbetarna, genom medarbetarna skapar organisationen värde för de externa kunderna (Bergman & Klefsjö, 2020). Medarbetarnas insatser medför kundnöjdheten i organisationen och därför är det väsentligt att veta även medarbetarnas behov och förväntningar samt uppfylla dessa. Den interna kunden är ett steg till att tillfredsställa externa kundens

behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020). Sörqvist (2004) menar att organisationer ska ständigt arbeta med att identifiera interna och externa kundens behov och förväntningar, och det är en av grunderna för ett framgångsrikt kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbete. Bloch och Elmgart (2017) belyser att organisationer ska ha ett förhållningssätt att i alla situationer tänka från kundens perspektiv och hur organisationen påverkar kunden. Detta förhållningssätt ska genomsyras i hela organisationen för att få kundfokus.

2.1.2 Basera beslut på fakta

Att basera beslut på fakta, som är också grunden till en offensiv kvalitetsutveckling, innebär att inte vara vilseledande i de beslut som ledare tar. Det krävs kunskap att hantera verklig information och information som kan vara vilseledande. Man bör strukturera och analysera informationen för att få en helhetsbild (Bergman & Klefsjö, 2020). Sörqvist (2004) menar att beslut kan fattas på olika sätt och de framgångsrika besluten baseras på noggrann datainsamling och mätning innan åtgärder sätts in.

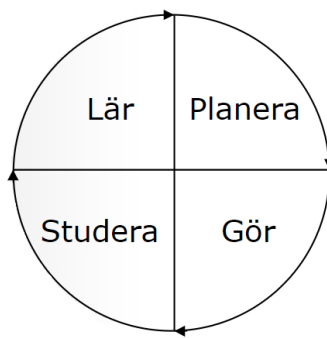
2.1.3 Arbeta med processer

Genom att arbeta med processer kan organisationen förbättras och bli ännu mer kostandeffektiv, som i sin tur ger kunden ett högre värde av en produkt eller en tjänst (Bergman & Klefsjö, 2020). Sörqvist (2004) menar också att genom processer kan organisationen identifiera kostnader som inte är värdeskapande och eliminera dessa.

2.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) bör en organisation arbeta ständigt med förbättringar och anpassa sina produkter till morgondagens kundbehov, eftersom kundkravet ständigt förändras. Organisationer bör följa trender, eftersom konkurrenter kan komma ikapp. Sörqvist (2004) menar att verksamhetsförbättringar är en av grundstenarna för

ett framgångsrikt kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbete, där kroniska problem i verksamheten behöver angripas och förbättras. Ständiga förbättringar kan bedrivas med hjälp av olika modeller och verktyg som bland annat förbättringscykeln (PDSA) (Bergman och Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020) menar att detta är ett användbart verktyg för att identifiera problem och angripa dem systematiskt. PDSA står för: Plan (Planera), Do (Gör), Study (Studera) och Act (Lär), se figuren nedan.



Figur 2. PDSA-cykeln (Bergman och Klefsjö, 2020, s.196)

I det första steget, planera, sker en systematisk insamling av data för att identifiera tänkbara problem och åtgärder samt hur de skall genomföras. I nästkommande steg, gör, utarbetas en plan som sedan genomförs. För att sedan i, studera, ska organisationen studera om de tagna åtgärderna leder till det önskvärda resultatet. I sista fasen, lär, gäller det att ta lärdom av förbättringen och undvika de problem som uppkom (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.1.5 Skapa förutsättningar för delaktighet

Denna hörnsten är viktig i ett kvalitetsarbete. Ledaren behöver underlätta för medarbetarna att vara delaktiga, få möjlighet att påverka och få inflytande i förändringsarbetet. Det krävs också att ledaren visar tillit till medarbetarna och är stödjande (Bergman och Klefsjö, 2020). Samtidigt menar Bergman och Klefsjö (2020) att medarbetaren har också ett ansvar att förstå sin roll i organisationen

och ta ansvar att vara medskapande i organisationen. Sörqvist (2004) beskriver att människan motiveras av att vara med och påverka, delaktighet kan motverka negativa attityder och motstånd i organisationen. Delaktighet kan utformas på olika sätt, såsom att tillhöra en grupp, eller att medarbetaren hålls informerad eller blir tillfrågad (Sörqvist, 2004).

2.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

Hörnstenen utveckla ett engagerat ledarskap handlar enligt Bergman och Klefsjö (2020) om både engagemang och ledarskap. Ledningen ska vara förebilder, aktivt delta i kvalitetsarbetet och i handling visa att förbättringar och kvalitet är det som gäller. Vidare menar författarna att ledarskapet handlar om att kunna motivera och inspirera sina medarbetare för att få dem att röra sig i en riktning mot organisationens vision. Bergman och Klefsjö (2020) menar att den som utövar ledarskap anger färdriktning och skapar möjligheter, delegerar ansvar och befogenheter. Genom att delegera ansvar och befogenheter åstadkommer man delaktighet och engagemang. Bergman och Klefsjö (2020) anser att ett engagerat ledarskap är som att agera som en coach och lagledare, samt kunna inspirera och se till att få medarbetarna att nå verksamhetsmålen.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver engagerat ledarskap som grunden i arbetet med offensiv kvalitetsutveckling. Att vara engagerad innebär att ledaren stöttar sina medarbetare och är tydlig i sin kommunikation och därav upplevs ledaren som trovärdig av sina medarbetare. Ett engagerat ledarskap fungerar som bäst när ledaren möjliggör delaktighet för medarbetarna (Bergman & Klefsjö, 2020). Sörqvist (2004) påtalar att ledarskapet har en avgörande inverkan för organisationens framgång och utan ett starkt engagemang från ledningen är det svårt att nå framgång. Ljungberg och Larsson (2012) menar att det är ytterst viktigt att ledaren har kompetens och är uthållig för att organisationen ska nå ett högre måluppfyllelse, detta

genom att ledaren motiverar, öppnar upp för delaktighet och skapar förutsättningar.

Att utveckla ett engagerat ledarskap tydliggör hur medarbetarnas engagemang påverkas av chefen (Bergman & Klefsjö, 2020). En chef är en förebild i kvalitetsarbetet. Det är viktigt att en chef är tydlig, trovärdig och skicklig. Ett stödjande och engagerat ledarskap ökar medarbetarnas självkänsla och självförtroende i organisationen, där medarbetarna kan känna sig trygga och stolta på arbetet. Detta medför att medarbetarna kan prestera ännu bättre och påverka och utveckla kvalitetsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.2 Ledarskap

Ledarskap är ett populärt forskningsområde vilket inte minst avspeglar sig i den omfattande litteratur som finns om ledarskap. Stogdill (1974) konstaterar att *“det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt definiera begreppet”* (Yukl & Kaulio, 2012, s.11). Vad de flesta forskare har enats om gällande ledarskap och dess definition, är att ledarskap handlar om en process där en eller flera personer avsiktligt påverkar andra genom att strukturera, leda och förbättra relationer i en grupp eller en organisation (Yukl & Kaulio, 2012). Yukl och Kaulio (2012, s.11) definierar ledarskap som:

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

Ytterligare en definition av ledarskap är *“en process där en individ påverkar, har inflytande över, en grupp av människor för att uppnå ett gemensamt mål”* (Northouse, 2013, s.5). Det finns olika teorier kring hur en ledare bör definieras och trots många års forskning kan forskarna inte komma fram till en gemensam definition på ledarskap

(Northouse, 2013). Även Yukl och Kaulio (2012) beskriver om komplexiteten i ledarskapsbegreppet och lyfter fram att ledarskap har definierats i termer av karaktärsdrag, beteende, inflytande, interaktionsmönster, roller och relationer samt position. Dalakoura (2010) menar att ledarskap kan ses som en strategi det vill säga att interagera med människor i syfte att kunna förstå sin relation till andra. Detta kan ske genom att bygga förtroende, skapa engagemang och utveckla sitt nätverk genom självinsikt och förståelse för sociala sammanhang.

Yukl och Kaulio (2012) beskriver att ett gott ledarskap bidrar till tillit och skapar förtroende för ledaren. Även Rolandsson och Oudhuis (2009) menar att ett ledarskap bygger på förtroende då det är förtroendet som ger ledarskapet handlingsutrymme. Bergman och Klefsjö (2020) menar att ett bra ledarskap leder till att medarbetare får både självkänsla och självförtroende, vilket i sin tur skapar en trygghet för vad organisationen och individen presterar. För att vara en bra ledare, anser Rubenowitz (2004), att ledaren bör ha god självinsikt och ha en inre trygghet så att medarbetarna känner av detta. Ledarskap handlar också om att få medarbetarna att växa genom att ta egna initiativ och beslut (Bergman & Klefsjö, 2020; Yukl & Kaulio, 2012). Kljajić-Dervić och Dervić (2017) beskriver också rollen som ledare är att motivera de anställda så att de presterar på allra högsta nivån av deras potential så att organisationen når dess mål. Ledarskap och motivation är två nyckelfaktorer som påverkar organisationens framgång, såväl som motiverade medarbetare.

Bohlin (2006) menar att de fyra ledorden för en ledare är vision, etik, uppdrag och kompetens. Ledaren bör kunna veta vilken vision de strävar efter, det vill säga vilket resultat de vill åstadkomma och hur de ska nå det. Rubenowitz (2004) menar att en ledare bör ha en tydlig och klar målbild över företagets vision och skapa delmål för medarbetarna så att organisationen kan nå målen tillsammans.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att det är den högsta ledningen som har ansvaret att förmedla organisationens verksamhetsidé, vision och mål. Vidare menar författarna att de företag som har varit framgångsrika inom kvalitetsutveckling är de som har haft en ledning som har uttryckt en vision tydligt och arbetat med att uppnå visionen.

I många studier framgår det tydligt att ledarskapet är viktigt och många forskare är överens om att ledarskapet är avgörande för att nå framgång inom en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2012; Larsson & Vinberg, 2010). Även Jönsson och Strannegård (2014) instämmer i detta och menar att ledarskapet är helt avgörande för hur framgångsrikt ett företag är, om organisationen går dåligt beror det på ledarskapet och om organisationen är framgångsrik är det ledarens förtjänst. Granberg (2016) menar att i alla organisationer är cheferna och deras ledarskap särskilt viktiga. Det sätt som cheferna använder för att leda är nyckeln till hur en organisation utformas och utvecklas. Sörqvist (2004) menar att om en organisation ska lyckas med sitt förbättringsarbete är det viktigt att ledaren agerar som en förebild och gör medarbetarna delaktiga i förbättringsarbetet. Ledaren måste också följa upp förbättringsarbetet och ställa krav på medarbetaren i organisationen så att de prioriterar det, så att organisationen ska nå framgång.

2.3 Framgångsrikt ledarskap

Stogdill (1974, refererad i Yukl & Kaulio, 2012) menar att de mest frekventa karaktärsdragen och färdigheterna hos den framgångsrika ledaren är förmågan att anpassa sig till olika situationer, ambitiös, ansvarsvillig och vara uppmärksam på sociala miljöer. Utöver detta menar Yukl och Kaulio (2012) att egenskaper såsom intelligens, förståelse för uppgiften, lyhördhet för andras behov, initiativförmåga, självförtroende och envishet i fråga om problemlösning, olika exempel på vad som kännetecknar den framgångsrika ledaren. Även karaktärsdrag såsom självinsikt, självkontroll, mognad och hög emotionell stabilitet är olika exempel på vad som kännetecknar den

framgångsrika ledaren (Yukl & Kaulio, 2012). Stogdill (1974, refererad i Yukl & Kaulio, 2012) påtalar att det inte finns några bestämda egenskaper som gör en ledare framgångsrik utan betydelsen av varje enskild egenskap beror på situationen. En ledare med en specifik egenskap kan vara effektiv i en situation, och samtidigt ineffektiv i en annan situation.

Enligt Rubenowitz (2004) bör en framgångsrik ledare anpassa sitt ledarskap utifrån de förutsättningar som en situation medför. Detta kräver att ledaren har flexibla personlighetsdrag i kombination med olika typer av ledarskapsbeteenden. Bel (2010) beskriver att en framgångsrik ledare är inspirerande, drivande och leder människor i riktning mot organisationens mål. De är även duktiga lyssnare och visar empati samt coachar de som arbetar för dem.

Muntean (2020) beskriver att framgångsrika ledare vill se andra utvecklas och de tycker om att hjälpa andra att växa. Ledarna säger ofta att det är en av de mest givande delarna i deras arbete, och på grund av detta växer människor och organisationen runtomkring dem. Muntean (2020) betonar också vikten av tydlighet. En bra ledare ställer alltid tydliga frågor och deras förväntningar är tydliga. Det uppstår sällan förvirring eller tvetydighet, och om något är oklart är de villiga att förklara sig tills de andra förstår.

Granberg (2016) menar att det ibland kan vara slitsamt att vara chef. Det är stor press, långa arbetstider och man har ofta dåligt samvete för att inte kunna utöva ett nära ledarskap. Däremot menar Granberg (2016, s.38) att när man frågar en ledare varför de vill bli chefer svarar de nästan alltid samma: *"man får pröva sina idéer, man ser medarbetarna växa och man får möjlighet att ta ansvar för verksamheten"*.

2.4 Ledarbeteenden

Heimann m.fl. (2020) beskriver att litteratur inom ledarskap har tagit fram en hel del värdefulla tolkningar för att beskriva

ledarskapsbeteenden då det är en växande efterfrågan för att tydliggöra begreppsförvirringen. För att komma till rätta med denna begreppsförvirring samlade Yukl och Gordon (2002, refererad i Heimann, 2020) olika ledarskapsbeteenden från befintliga ramverk i tre breda metakategorier:

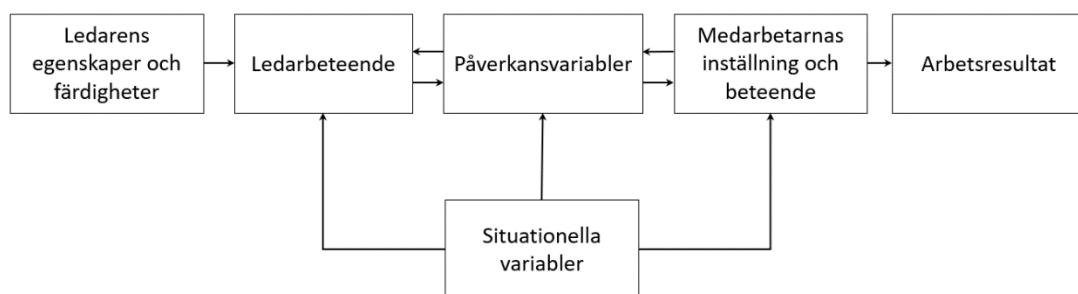
- Uppgiftsorienterat ledarskap
- Relationsorienterat ledarskap
- Förändringsorienterat ledarskap

Den *uppgiftsorienterade ledaren* karakteriseras främst av att ledaren planerar, styr med strikta instruktioner samt kontrollerar det dagliga arbetet i organisationen. Fokus ligger på delegering, planering av arbetsaktiviteter, klargöra roller och mål samt övervaka utförande och prestationer (Ryan & Deci, 2000; Yukl & Kaulio, 2012). Det primära målet med den uppgiftsorienterade beteendet är att förbättra effektiviteten och tillförlitligheten av aktiviteter som utförs av ledarens team. *Relationsorienterat*, även kallat stödjande beteende, innebär att man visar omtanke för sina medarbetare, stöttar och tar hänsyn till deras behov och känslor, lyssnar och gör dem delaktiga i besluten (Hersey m.fl., 1996). Ledaren visar uppskattning för medarbetarens prestation genom muntliga kommentarer och gester (Yukl & Kaulio, 2012). Andra exempel på relationsorienterade ledarbeteenden enligt (Heimann m.fl., 2020) är att vara utvecklande, erkännande, belönande och stärkande. I den *förändringsorienterade beteendet* förespråkar man förändring, uppmuntrar till innovativt tänkande bland medarbetarna, visar på behovet av förändringar samt föreställer sig förändring.

Yukl och Kaulio (2012) menar att ledarens beteende påverkas av de egenskaper och färdigheter ledaren har. En ledare som är effektiv hanterar olika situationer beroende på vilka ledaregenskaper ledaren har. Ledarbeteendet påverkas också av den kontexten ledaren eller medarbetaren befinner sig i. Är medarbetaren exempelvis omotiverat, behöver ledaren anpassa sin ledarbeteende för att stärka

medarbetaren. Vidare menar Yukl och Kaulio (2012) att medarbetarnas inställning, attityd, beteende, självförtroende, och den situation den befinner sig kan påverka ledaren och tvärtom.

I figur 3 beskriver Yukl och Kaulio (2012) hur ett effektivt ledarskap kan förklaras utifrån dessa variabler och hur dessa variabler påverkar varandra och vilka sannolika orsaksförhållanden det kan vara bland dessa variabler.



Figur 3. Orsaksförhållanden mellan de viktigaste typerna av ledarskapsprocesser (Yukl & Kaulio, 2012, s.15)

Ledarens egenskaper och färdigheter - denna ansats beskriver ledarens kompetens, värderingar, motiv och personlighet. I denna ansats anses att vissa individer ha naturliga ledarskapsdrag som till exempel mycket energi, föruttänksam och hög övertalningsförmåga (Yukl & Kaulio, 2012).

Ledarbeteende – denna ansats handlar om hur man som ledare hanterar konflikter, krav, tvång och vilka möjligheter man ser och även de arbetssätt en ledare använder i sitt ledarskap. I denna ansats undersöker forskare även ledarens effektivitet och vad som skiljer sig mellan en effektiv och ineffektiv ledare (Yukl & Kaulio, 2012).

Påverkansvariabler - de påverkansprocesser som sker mellan en ledare och andra människor, som exempelvis medarbetare. Till exempel kan ledarens makt och synsätt påverka underordnade, överordnade eller de som finns utanför verksamheten som exempelvis kunder. Ledaren

kan även påverka medarbetarnas beteende och attityder (Yukl & Kaulio, 2012).

Medarbetarbetarnas inställning och beteende - denna ansats beskriver bland annat medarbetarnas kompetens, engagemang, självförtroende och den inställning de har till ledaren. Hur medarbetaren agerar i olika situationer kan påverkas av det självidentitet och socialidentitet den har (Yukl & Kaulio, 2012).

Arbetsresultat - beroende på hur alla dessa variabler samspelar, påverkas det slutliga arbetsresultat. Det kan också visa hur effektiv ledaren har varit och vilket ledarskap som har använts (Yukl & Kaulio, 2012).

Situationella variabler - faktorer som påverkar ledarskapsprocessen och vikten av den kontexten ledaren befinner sig i. Det kan vara till exempel medarbetarens färdigheter, eller vilken organisation man befinner sig i (Yukl & Kaulio 2012). Den situationella variabeln har inverkan på medarbetaren och ledaren, där den situationella påverkar medarbetarens motivation och lägger krav på vilka färdigheter/beteenden ledaren behöver använda för att stärka medarbetaren (Yukl & Kaulio, 2012).

2.5 Ledarens arbetssätt

Larsson och Vinberg (2010) har i en studie analyserat framgångsrika ledare utifrån struktur, relation och förändring och menar att basen för skickliga ledares framgång är en hög relationsorientering där de skapar delaktighet. Larsson och Vinberg (2010) har identifierat gemensamma arbetssätt hos organisationer som haft både god arbetsmiljö, hälsa och hög effektivitet. Detta är vad ledarna gör - deras arbetssätt (Larsson & Vinberg, 2010):

- **Intar både en strategisk och en visionär roll** – ledaren skapar en helhetsförståelse och ger sina anställda möjligheten att vara

med och utforma organisationens vision. Ledaren tydliggör företagets vision och kommunicerar ut strategier, kärnvärden och mål.

- **Kommunikation och information** – ledarna kommunicerar och försöker få medarbetarna att se vikten av kontinuerlig kommunikation. Regelbundna möten hålls i olika konstellationer av medarbetare/ledare i organisationen.
- **Delegerar både ansvar och befogenheter** – ledarna ger ansvar och befogenheter till medarbetaren. Varje medarbetare har egna ansvarsområden med tillräckliga befogenheter för att kunna fatta egna beslut för att utföra sitt uppdrag. Ledarna har förtroende för sina medarbetare och därav kontrollerar inte detaljer.
- **Feedback och återkoppling** – när ett projekt eller en uppgift är avslutad ger ledarna konstruktiv feedback, både positiv och negativ. Ingen påföljd om misslyckande sker utan ledaren vill istället ha en diskussion om hur medarbetaren kan göra bättre nästa gång.
- **Coachar medarbetaren mot individuella och organisatoriska mål** – ledarna pratar och lyssnar aktivt på medarbetarens behov, idéer, önskemål och synpunkter under kontinuerliga medarbetarmöten där stöd ges.
- **Fokuserar på mänsklighet och förtroende** - Ledarna är medvetna om att medarbetarens välbefinnande och hälsa har betydelse för en effektiv organisation. *“If we feel good then we perform better, and the leaders know this”* (Larsson & Vinberg, 2010, s.10)

2.5.1 Vision

Muntean (2020) lyfter vikten av att ha en vision och antyder att utan en vision finns inget framgångsrikt ledarskap, han säger: *“It is hard to build what you cannot see”* (s.169). Om ledaren inte kan se hela bilden framför sig som de leder mot är det svårt visa sägen, men ju mer de

kan se, ju tydligare är deras vision, desto mer fördelaktigt blir det för dem. Muntean (2020) menar att som ledare måste du veta vad som driver dig och din organisation. Det räcker inte bara med att ledaren har en tydlig vision, utan hela teamet måste se det, annars är det svårt att nå framgång. Det är svårt att leda människor som inte kan föreställa sig vad du vill att de ska åstadkomma. Muntean (2010) hävdar dessutom att det räcker inte bara med att ha en vision utan det måste också kommuniceras ut till organisationen.

2.5.2 Kommunikation

Ekstam (2002) lyfter fram kommunikation som en viktig ledaregenskap. Blomqvist och Röding (2010) beskriver att kommunikation är en del av ledarens vardag och är en förutsättning för att kunna coacha, samtala, reflektera och genomföra förändringar. Även Yukl och Kaulio (2012) poängterar vikten av kommunikation inom ledarskap. En del av ledarskapet handlar om att förklara, beskriva och kommunicera olika frågeställningar för att skapa delaktighet, förståelse och övertygelse (Yukl & Kaulio, 2012). Rubenowitz (2004) tar också upp vikten av god kommunikation med sina anställda samt att vara konsekvent och ärlig.

2.5.3 Delegering

Enligt Blomquist och Röding (2010) är delegering av arbetsuppgifter ett verktyg som ledaren kan använda sig utav för att öka motivationen hos sina medarbetare. När en ledare delegerar arbetsuppgifter och ger medarbetarna mer ansvar så får medarbetarna chansen att visa sina kompetenser samtidigt som deras förtroende för ledaren ökar. Detta leder även till att medarbetarna känner sig mer betydelsefulla och därmed blir organisationen mer effektiv (Blomquist & Röding, 2010).

Muntean (2020) påstår att om en ledare inte kan delegera mål, arbetsuppgifter, beslut och ansvar till de anställda på ett sätt så att mer kan åstadkommas, kan de inte leda. Då har de inte den grundläggande

förmågan att kunna leda. En ledare som inte delegerar eller vill delegera begränsar medarbetarens och organisationens utveckling (Muntean, 2020).

2.5.4 Feedback och återkoppling

Granberg (2016) menar att många medarbetare tycker att de får alldeles för lite feedback av sin chef. Detta beror på att chefer är ofta rädda för att ge feedback. De vill inte göra medarbetarna ledsna, de vet inte hur man gör och ibland tror de att de ger feedback men är alldeles för otydliga. Granberg (2016) syftar på att man bör ge konstruktiv feedback, vilket innebär att chefen fokuserar på vad medarbetaren kan göra bättre nästa gång. Syftet med feedback är att hjälpa andra att fungera bättre i praktiken. Vidare anser Granberg (2016) att om en ledare vill utveckla sig och sitt ledarskap måste han eller hon få reaktioner från omgivningen, speciellt från medarbetarna. Blomquist och Röding (2010) håller med om detta och påpekar att om en ledare ska kunna utvecklas och öka sin kunskap är feedback från omgivningen en förutsättning.

Anderson m.fl. (2016) anser att feedback är känsligt och behöver ske på ett varsamt sätt. För att kunna ge feedback på ett effektivt sätt gäller att ge den på ett tydligt och respektfullt sätt. Det gäller även att göra det regelbundet och på ett sådant sätt att det gynnar individens utveckling.

Granberg (2016) betonar vikten av utvecklingsamtal och menar att det gynnar både medarbetaren och organisationen. Det är ett sätt att ta till vara på medarbetarens engagemang och utvecklingsbehov.

2.5.5 Coachning

Coachning är också ett arbetssätt för att utveckla och stödja medarbetarna (Luedi, 2022). Coachning, i ledarskapsammanhang, handlar om att hjälpa medarbetaren att växa och lära sig ett hållbart perspektiv genom att vägleda medarbetarnas utveckling

(Luedi, 2022). En coachande ledare är duktig på att engagera sig i stödjande samtal som kan underlätta för medarbetaren att sträva efter att hitta sin passion (Luedi, 2022). Coachning har även visat sig vara effektiv i organisationer och är en framgångsfaktor när det gäller att leda andra (Luedi, 2022).

Granberg (2016) menar på att coachning inom arbetslivet handlar om att stötta en person i att nå ett visst mål och kunna hitta lösningar. Det är en viktig ledaruppgift att kunna vara handledare eller coach till sina medarbetare. På så sätt får medarbetaren hjälp att lära sig mer om jobbet, hur uppgifter ska lösas och vilken kultur som gäller i organisationen. Vidare anser Granberg (2016) att coachning är en samtalsmodell, där chefen är samtalspartner och bollplank för sina medarbetare när de behöver stöd för att lösa en uppgift eller ett problem. Coachning handlar alltså om att chefen stöttar medarbetaren att själv kunna hantera problemet eller uppgiften (Granberg, 2016). Coachning som arbetssätt handlar om att chefen håller inne på sina förslag till lösningar och hjälper istället medarbetaren att själv komma fram till hur problemet eller uppgiften ska lösas. Detta gör chefen genom att lyssna, ställa frågor och hjälper till att se saker från olika perspektiv (Granberg, 2016; Gjerde, 2012).

Coachning leder till utveckling av medarbetarna på en arbetsplats har man kommit fram till i en meta-analys. Det leder till att de presterar bättre, får bättre förmåga att hantera svårigheter, ökar sin förmåga att nå mål och får en positiv attityd till sitt arbete (Theeboom m.fl., 2014). En ledare som använder coachning i sin vardag får medarbetare att prestera på en högre nivå (Ellinger m.fl., 2010)

2.6 Ledarskapsstilar

Det finns olika typer av ledarskapsstilar och vilken som fungerar bäst är svårt att avgöra eftersom det beror på situation och förutsättning (Önnevik, 2010). Ruch (2022) antyder att det finns inga individuella

egenskaper eller ledarstilar som gör en ledare mer effektiv. Vissa egenskaper eller ledarstilar är mer effektiva i vissa situationer men mindre effektiva i andra situationer. Även Schermerhorn (1997) menar att framgångsrika ledare är dessa som anpassar sitt beteende och arbetssätt för att möta dessa krav i sin egen unika situation. Enligt Granberg (2016) finns knappast olika ledarskapsmodeller i verkligheten, utan de är avsedda att förenklat beskriva vad forskare har kommit fram till. Modellerna bör användas som underlag för diskussioner och något att reflektera över, för att kunna hjälpa ledaren att öka sin självkänedom och se vilka behov han eller hon har av att utveckla sitt ledarskap.

2.6.1 Transformativt ledarskap

Ett transformativt ledarskap handlar om att bygga förtroende, tillit, respekt och lojalitet (Yukl & Kaulio, 2012). En transformativ ledare har stort engagemang och handlar som en förebild. Den transformativa ledaren ökar medarbetarnas medvetenhet att se saker från ett annat perspektiv samt coachar och inspirerar (Yukl & Kaulio, 2012). Granberg (2016) framhåller att en ledare som använder det transformativa ledarskapet motiverar och inspirerar sina medarbetare, kommunicerar visionen, skapar delaktighet och en vi-känsla. Yukl och Kaulio (2012) menar på att den transformativa ledaren förmedlar en tydlig vision där medarbetarna blir inspirerande och vill följa den (Yukl & Kaulio, 2012). Även Ruch (2022) menar att en transformativ ledare inspirerar sina medarbetare och bidrar till en framgång av gruppen och utvecklar medarbetarna individuellt för att växa i sin roll. Den transformativa ledaren motiverar sina medarbetare och medarbetarna har en beundran till sin ledare och är en positiv förebild (Bakker m.fl., 2022). Transformativa ledare är tydliga i sin kommunikation med organisationens vision och övertygar att just den visionen innebär en bättre framtid (Bakker m.fl., 2022). Granberg (2016) lyfter den transformativa ledaren som närvarande, tar personlig

hänsyn och tillämpar "management by walking around", det vill säga är själv förebild genom sin närvaro.

Bass och Riggio (2006) menar att den transformativa ledaren motiverar andra till att göra mer än vad de hade tänkt från början, ofta mer än vad de själva trodde var möjligt, vilket också leder till att de ofta presterar högre. Ett transformativt ledarskap består enligt Bass och Riggio (2006) av fyra olika delar; *idealiserad påverkan*, *individuell hänsyn*, *intellektuell stimulans* och *inspirerande motivation*.

Idealiserad påverkan innebär att den transformativa ledaren agerar som förebild för sina medarbetare (Bass & Riggio, 2006). Ledarna är respekterade, beundransvärda och pålitliga, vilket gör att medarbetarna vill efterlikna dem. *Individuell hänsyn* innebär att ledaren agerar som coach eller mentor genom att ägna särskild hänsyn till varje individs utveckling och prestation. *Intellektuell stimulans* betyder att den transformativa ledaren uppmuntrar och stimulerar sina medarbetares kreativitet och nyskapande på olika sätt (Bass & Riggio, 2006). *Inspirerande motivation* är när ledaren agerar på ett sätt som motiverar och utmanar sina medarbetare. Det innebär också att ledaren inspirerar sina medarbetare att prestera på en nivå som är högre än vad de själva tror är möjligt (Bass & Riggio, 2006).

2.6.2 Situationsanpassat ledarskap

Paul Harsey och Ken Klanchard utvecklade det situationsanpassade ledarskapet utifrån idén om att ledarskapet bör anpassas utifrån situation och omständigheter (Schermerhorn, 1997). Granberg (2016) anser att utgångspunkten i ett situationsanpassat ledarskap är det inte finns en ledarstil som fungerar bäst vid alla tillfällen och situationer, utan modellen ska hjälpa ledaren att kunna välja rätt sätt att leda vid olika tillfällen. Tanken är att ledaren anpassar sitt beteende och sitt sätt att vara på, utifrån sina medarbetare. I det situationsanpassade ledarskapet diskuteras hur mycket styrning respektive hur mycket stöd som bör känneteckna ledarskapet. Granberg (2016) menar att

grundidén är att ledarskapet förändras i takt med mognadsgraden hos medarbetaren. En medarbetare som är på en låg mognadsnivå behöver högre grad av instruktion än en medarbetare med hög mognad. Syftet med situationsanpassat ledarskap är att underlätta dialogen med medarbetarna för att kunna ge stöd som kan medföra att medarbetarna förbättrar sitt arbetsresultat (Schermerhorn, 1997).

Beroende på hur mogen en medarbetare är, kan ledaren anpassa sitt ledarskap för att nå högsta möjliga effektivitet (Hersey m.fl., 1996). Det situationsanpassade ledarskapet delas därför in i fyra ledarskapsstilar, se figur 4. Utifrån den situationsanpassade ledarskapsmodellen kan ledaren utgå från medarbetarens mognadsgrad, engagemang och kompetens (Schermerhorn, 1997; Hersey m.fl., 1996)

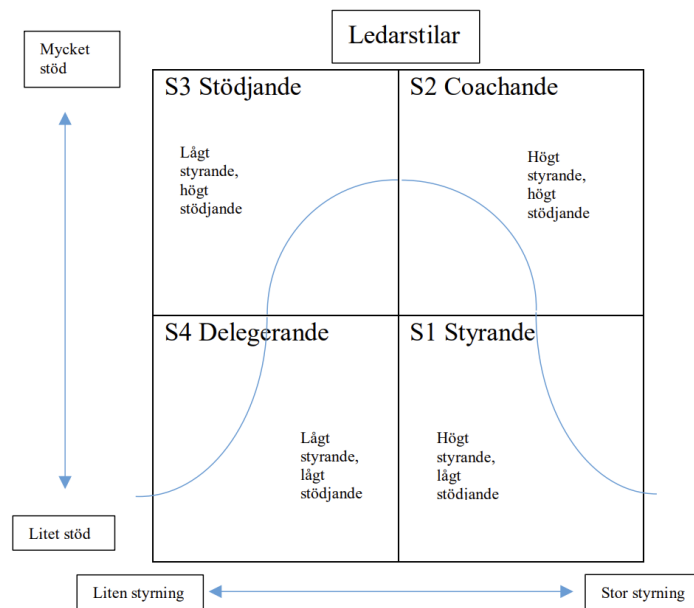
S1 – Styrande. När en medarbetare är ny i en organisation och har liten erfarenhet och kunskap kring de nya arbetsuppgifterna behöver han eller hon hög grad av styrning från ledarens sida (Granberg, 2016). Ledaren behöver definiera medarbetarens roll, vara tydlig med vilka arbetsuppgifter som förväntas av medarbetaren samt följa upp resultatet. Medarbetaren kan också behöva mycket feedback och återkoppling (Haglund, 2016).

S2 – Coachande. När medarbetaren har blivit varm i kläderna och behärskar arbetsuppgifterna förväntas det att denne tar större ansvar själv. I detta skede blir ledarens uppgift att instruera vid behov (Granberg, 2016). I denna fas har medarbetaren en viss kompetens inom området men inte tillräckligt och kan känna sig otrygg i rollen. Ledaren behöver såldes här coacha medarbetaren och stärka medarbetaren i rollen (Haglund, 2016).

S3 – Stödjande. Här är medarbetarna kompetent och erfaren, dock saknas tryggheten och självförtroendet att arbeta självständigt. Då behöver ledaren stödja och stärka medarbetaren i sin roll (Haglund, 2016).

S4 – *Delegerande*. I den sista fasen är medarbetaren mogen, engagerad och kännetecknas av att den är mycket självständig. Med den här ledarskapsstilen delegerar man ansvaret så att medarbetaren själv får bestämma hur, vad, var och när man skall utföra arbetsuppgiften. Ledaren är rätt tillbakadragen vad gäller instruktion och stöd (Granberg, 2016).

Granberg (2016) menar att denna modell används idag ute i arbetslivet, men som alla andra modeller finns det risk på att den visar alltför förenklad bild av verkligheten. Å andra sidan menar Hersey m.fl. (2000) att situationsanpassat ledarskap tillämpas då organisationer hamnar i olika situationer där ledaren behöver vara flexibel och förändra sin ledarstil utifrån vad situationer kräver.



Figur 4. Situationsanpassat ledarskap (Haglund, 2016)

2.6.3 Deltagande ledarskap

I det deltagande ledarskapet uppmuntrar man medarbetarna genom att de får vara med och påverka i beslutsfattandet. Deltagande ledare kan även välja att konsultera med andra innan denne fattar ett beslut. Genom att involvera medarbetarna blir beslutet mer accepterad och

kan få en högre besluts kvalitet (Yukl & Kaulio, 2012). Ruch (2022) menar också att ett deltagande ledare försöker ta besluten tillsammans med medarbetarna, där medarbetarna får möjlighet att fatta beslut och verkställa dessa utan någon vägledning från ledaren. Yukl och Kaulio (2012) menar att vara deltagande ledare kan vara effektivt i vissa situationer, men inte alla. Detta kan bero på medarbetarnas mål inte är överens med ledarens eller om medarbetarna misstror sin ledare eller när det finns stor spridning i gruppen. Vidare menar Yukl och Kaulio (2012) att mycket tyder att deltagande ledare är effektiva eftersom de delegerar befogenheter och ansvar till de underordnade. Det har visat sig ge ett ökat engagemang, tillfredställande arbete och medarbetarna utvecklas i sin roll, och därmed minskas arbetsbelastningen för chefen. Dock är det viktigt att ledaren delegerar på ett kompetent sätt och på lämpliga områden. Yukl och Kaulio (2012) beskriver också delegering som en form av delaktighet i beslutsprocessen. Med delegering menar Yukl och Kaulio (2012) att ledaren ger medarbeten ansvar och befogenheter att själv fatta beslut som normaltvis hade legat på ledaren.

3 Metod

Följande metodkapitel syftar till att beskriva och motivera de metodologiska val som gjorts. I följande avsnitt presenteras val av metod, datainsamlingsmetod och litteratursökning. Därefter presenteras urval, genomförande, analysmetod och validitet och reliabilitet. Metodavsnittet avslutas med etiska övervägande.

3.1 Val av metod

Esaiasson m.fl. (2017) menar att val av metod bör undersökas utifrån hur forskningsdesignen är rätt val för att besvara frågeställningen. I denna studie har en kvalitativ metod använts eftersom syftet med studie, som ovan nämnt, är att undersöka och beskriva olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta utveckla sin organisation och att hitta gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt. Enligt Creswell och Creswell (2018) är kvalitativ metod mest lämpad att använda när syftet till studien är att förstå och beskriva något, utifrån ett helhetsperspektiv. Bryman (2011) menar att i kvalitativ forskning är det deltagarnas perspektiv som är utgångspunkten och människorna studeras i deras naturliga miljö.

3.2 Datainsamlingsmetod

Det finns många olika sätt att genomföra en kvalitativ undersökning. Denscombe (2018) menar att intervjuer är bäst lämpad om det som undersöks är komplext och om man vill ta reda på respondenternas åsikt, uppfattning eller erfarenheter.

I denna studie har författarna valt att utföra semi-strukturerade kvalitativa intervjuer för att få fram ledarnas perspektiv av ledarskap och därmed kunna identifiera de arbetssätt som ledaren använder sig av. Vid en semi-strukturerad intervju kan ordningsföljden på intervjufrågorna variera och fokus är på öppna svar där respondenten kan utveckla sina åsikter och tankar (Denscombe, 2018). Patel och

Davidson (2003) beskriver att fördelarna med att genomföra intervjuer är att kunna ta del av respondenternas tankar, tolkningar och upplevelser av verkliga situationer.

3.3 Litteratursökning

För att kunna bygga en teoretisk referensram och insamla information om vad som är känt inom området så inleddes ett arbete med en litteratursökning. Litteratursökningen utfördes genom att inhämta relevant litteratur och artiklar inom området. Backman (2016) menar att en litteratursökning av ett ämnesområde är en god introduktion för att få en överblick av ett ämne.

Sökningarna har gjorts i de databaser som tillgängliga i Mittuniversitetets bibliotekstjänst. Tabell 1 visar de databas och sökord som användes. Utifrån sökorden gjordes ett första urval baserat på titel och sammanfattning. Därefter gjordes en avgränsning på de forskningsartiklar som var referensgranskade (peer-reviewed) och publicerade mellan årtalen 1990 till 2022. Därefter valdes de forskningsartiklar som ansågs vara relevanta för studiens syfte och frågeställning.

Tabell 1. Översikt över valda databaser och sökord för studien.

Databaser	Sökord
ScienceDirect	“Leadership”
Google Scholar	“Successful Leadership”
SCOPUS	“Leadership styles”
	“Leadership approaches”
	“CEO”
	“Leadership behaviour”

3.4 Urval

Det finns olika sätt att göra urvalet i en intervjustudie. Enligt Bryman (2011) finns det flera urvalsmetoder inom kvalitativ forskning; bekvämlighets-, kriteriestyrt- eller snöbollsurval. I denna studie har författarna utgått ifrån både ett bekvämlighetsurval och ett kriteriestyrt urval. Ett kriteriestyrt urval innebär att personer väljs ut utifrån vissa kriterier (Bryman, 2011). De kriterier som valdes ut var:

- Antal års erfarenhet inom ledarskap
- Utmärkelse inom ledarskap
- Högt uppsatta inom organisationen

Dessa kriterier var ett sätt att säkerställa att respondenterna har tillräckligt med erfarenhet kring ledarskap för att kunna besvara frågorna vid intervjun.

För att kunna besvara syftet med detta examensarbete intervjuades sex olika ledare från både privat och offentlig sektor. Tabell 2 redogör för de respondenter som intervjuats. Respondenterna hänvisas till som respondent 1–6.

Tabell 2. Redogörelse av respektive intervjuad respondent.

Respondent	Befattning	Antal års erfarenhet inom ledarskap	Utmärkelse	Högt uppsatt inom organisationen
Respondent 1	Vice VD	✓ 12 år		✓
Respondent 2	CEO (VD)	✓ 25 år	✓	✓
Respondent 3	CEO (VD)	✓ 20 år	✓	✓
Respondent 4	Omsorgsdirektör	✓ 25 år		✓
Respondent 5	Omsorgsdirektör	✓ 20 år		✓
Respondent 6	Valideringsledare	✓ 13 år		

3.5 Genomförande

Författarna designade en intervjuguide, se bilaga A, med frågor som ställdes i en given ordning. För att säkerställa att frågorna fungerade som vi tänkt oss genomfördes en pilotintervju. Bryman (2011) menar att pilotstudier är önskvärt att göra för att säkerställa att frågorna och intervjun blir bra i sin helhet.

För att komma i kontakt med respondenterna användes egna kontaktnätverket och det sociala nätverket LinkedIn. Respondenterna tillfrågades via mejl och/ eller telefon om de ville ställa upp på en intervju. Därefter skickades ett informationsbrev (Bilaga B) om syftet med studien samt tillgång alla frågor som kom att behandlas under intervjuerna (Bilaga A). Intervjuerna varade mellan 30 – 60 minuter. Intervjuerna genomfördes via plattformen Teams ur resurssynpunkt. Intervjuerna inleddes med att fråga om tillåtelse att spela in samtalet, vilket också samtliga respondenter gav sitt samtycke till. Denscombe (2018) menar att vid ljudupptagning ska respondenten alltid tillfrågas och försäkras om att intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Var och en av författarna intervjuade tre respondenter var. Efter utförandet av intervjuerna transkriberades de i ett dokument som båda hade tillgång till.

3.6 Analysmetod

För att en studie ska bli framgångsrik menar Yin (2018) att forskaren behöver planera analysen av den insamlade data noga. I denna studie har det insamlade materialet bearbetats med hjälp av *Innehållsanalys*. Enligt Bryman (2011) är kvalitativ innehållsanalys ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller att analysera kvalitativa data. Vidare menar Bryman (2011) att denna metod bygger på en sökning efter teman i det insamlade materialet och att ha studiens syfte och frågeställning i åtanke vid analysarbetet.

Efter att sex intervjuer genomförts och transkriberats påbörjades analysarbetet. Det första steget var att organisera och förbereda all data. Resultatet från intervjuerna sammanställdes och strukturerades i en tabell. Som andra steg lästes samtliga transkriberade intervjuer enskilt av båda författarna för att kunna skapa sig en uppfattning om vad för information respondenterna har gett och reflektera över dess mening. Därefter har författarna tagit ut olika ord och meningsdelar som författarna ansågs innehålla information som svarade an mot syftet och frågeställningarna, se tabell 3. Slutligen har det mest framträdande arbetssättet, det som respondenterna nämnt flera gånger eller uttryckt varit viktigt identifierats, se bilaga C. De teman som har använts i studien utgår från frågeställningarna; *Framgångsrika ledarnas arbetssätt* och *gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt*. Resultat och analys skrevs med koppling till teorin utifrån de två teman som togs fram.

Tabell 3. Ett utdrag ur den kvalitativa innehållsanalysen.

Meningsdelar	Ord	Tema
<i>“Jag använder mig av PDSA i allt jag gör. Jag planerar, genomför, följer upp”.</i>	PDSA	<i>Framgångsrika ledarnas arbetssätt</i>
<i>“För en chef med personalansvar anser jag att regelbundna personliga avstämningar (1-to-1) exempelvis varannan vecka är ett grundläggande verktyg för att leda sina medarbetare”.</i>	Personliga avstämningar (1-to-1)	<i>Gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt</i>
<i>“Det bästa på mitt jobb är att få vara med och se människor utvecklas och växa, det är som ett bakverk”.</i>	Få medarbetarna att utvecklas och se de växa	<i>Gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt</i>

3.7 Reliabilitet och validitet

Inom forskning brukar man tala om studiens trovärdighet genom begreppen reliabilitet (tillförlitlighet) och validitet (giltighet).

Reliabiliteten beskriver studiens tillförlitlighet, vilket innebär huruvida rätt undersökningsmetod är använd utifrån det valda ämnet samt om undersökningen blivit genomförd på rätt sätt (Larsen, 2018). Creswell och Creswell (2018) poängterar vikten av att en studie är trovärdig, äkta och tillförlitlig och för att säkerställa reliabilitet så bör författarna till studien vara tydliga i dokumentationen om hur studien genomförts. Yin (2018) poängterar också vikten av att forskaren ska upprätthålla en detaljerad dokumentation på hur man har gått tillväga så att andra kan följa tillvägagångssättet. För att få reliabilitet i en kvalitativ studie så bör forskarens vara konsekvent i studien och att studien ska överensstämma med det vetenskapliga ramverket (Creswell & Creswell, 2018). För att hålla hög reliabilitet i denna studie har respondenterna fått information om studiens syfte, tillgång till intervjuguiden innan intervjun och samma intervjuguide har använts för samtliga intervjuer. För att också bidra till en högre reliabilitet i studien har intervjuerna spelats in och transkriberat och samtliga författare fick tillgång till materialet för att få samsyn i intervjuerna. Vid osäkerhet har också författarna efter intervjun säkerställt att svaren från respondenterna har uppfattats rätt genom bland annat skickat tillbaka transkriberingen av intervjun via mejl till respondenterna. Tillvägagångssättet för hur studien har genomförts finns beskrivet i kapitel 3.5.

Validiteten innebär att val av metod i studien är relevant i förhållande till det man avser att mäta (Creswell och Creswell, 2018). Yin (2018) menar att intervjufrågorna måste vara ordentlig genomtänkta och vara avsedda för att verkligen mäter det som forskaren har tänkt sig att undersöka. I detta arbete efterlevs validiteten då intervjuguiden utgår från studiens syfte om vilka arbetssätt som framgångsrika ledare

använder för att utveckla sin organisation. Ett annat sätt för att säkra validiteten är att en pilotundersökning genomfördes innan respondenterna intervjuades. Bryman (2011) påpekar att genomföra testintervjuer mot relevanta personer ses som en validitetshöjande aktion.

3.8 Etiska överväganden

Enligt Creswell och Creswell (2018) är det viktigt att författarna tar hänsyn och respekterar deltagarnas anonymitet samt att de har de etiska frågeställningarna i beaktande under hela forskningsprocessen. Bryman (2011) beskriver fyra grundläggande etiska principer; frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet som uppnås genom att uppfylla de fyra kraven; informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet.

Med *informationskravet* menas att forskaren ska vara noga med att informera de berörda personerna om syftet med studien samt vilka moment som ska ingå i undersökningen (Bryman, 2011). Författarna har följt informationskravet genom att informera respondenterna om syftet med studien i ett informationsbrev som skickades ut innan intervjun ägde rum.

Samtyckeskravet syftar till att deltagarna till studien ska ha möjlighet att bestämma om de vill medverka eller inte (Bryman, 2011). Samtyckeskravet säkerställdes genom att informera samtliga respondenter om att deras deltagande var frivilligt och att när som helst under intervjun kan välja att avbryta sitt deltagande.

Konfidentialitetskravet innebär enligt Bryman (2011) att uppgifter om deltagarna som ingår i studien ska behandlas på ett sådant sätt att deras identitet inte röjs samt att uppgifterna bevaras så att obehöriga inte kan komma åt dem. I studien har författarna valt att anonymisera både respondenter och organisation. Detta för att dels skulle respondenterna känna sig fria och kunna tala öppet om ämnet och dels

för att syftet med studien var att studera vilka arbetssätt de framgångsrika ledare använder för att utveckla sin organisation. Detta kan upplevas som ett känsligt ämne för respondenterna som kan följa deras yrkeskarriär. Det ansågs heller inte av vikt att specifikt presentera respondenterna i studien. Författarna har även säkerställt att redovisning av resultatet har skett på ett sådant sätt att det inte går att utläsa vem individen är och inte vilken organisation individen arbetar i. Konfidentialitetskravet säkerställdes också genom att ljudfilerna raderades direkt efter transkribering.

Med *nyttjandekravet* menar Bryman (2011) att den data som samlats in enbart får användas till ändamålet för forskningen och inte spridas vidare. Den insamlade data användes endast till denna studie och delades inte med någon obehörig.

4 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet. Resultatet presenteras i två teman; Framgångsrika ledarnas arbetssätt och gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt. I detta avsnitt analyseras också resultatet utifrån studiens valda teori.

4.1 Framgångsrika ledarnas arbetssätt

I figur 5 redovisas de arbetssätt som framkom utifrån de intervjuer som har genomförts. Det framkom 24 olika arbetssätt varav 8 av dem är gemensamma arbetssätt (de ljusblåa). Nedan presenteras och analyseras ett urval av dessa. I Bilaga C finns arbetssätten och antalet respondenter som svarat att dem använder det i sin organisation.

Närvaro och tillgänglighet	Delegera och följa upp	Delaktighet	Tydlig
Ansvarstagande	Tillit och förtroende	Agera förebild	Resursättning och prioritering
Få medarbetarna att utvecklas och se de växa	Aktivt lyssnande	Stödjande	Personliga avstämningar (1-to-1)
Engagera och motivera	Identifiera och attrahera duktiga människor	Inspirera	Kommunikation
Skapa förutsättning för medarbetaren	Självinsikt	Våga fatta beslut	Feedback
PDSA	Coachning	Sätta mål och följa upp	Omge sig med duktiga människor

Figur 5. Redovisar de arbetssätt som de framgångsrika ledarna använder sig av utifrån de intervjuer som har genomförts. De ljusblåa rutorna är de gemensamma arbetssätten.

4.1.1 PDSA

När det gäller vilka arbetssätt som de framgångsrika ledarna använder i sin vardag lyfter en av ledarna att den använder sig av PDSA-cykeln. Ledaren uttryckte:

“Jag använder mig av PDSA i allt jag gör. Jag planerar, genomför, följer upp. Jag använder PDSA i mitt tankesätt, jag identifierar problemet - tester av det - verifierar det - implementerar det. Ett exempel på detta är att jag ger en uppgift till någon, sedan verifierar jag det och inser att den personen kanske inte var bäst på de här - och sedan hittar jag någon annan som kan göra det istället. Viktigt att tillägga är att även om man behöver flytta någon så kan man göra det smidigt och t.ex. föreslå en annan arbetsuppgift som är mer viktig just nu. Som ledare tjänar man aldrig på att trycka ner någon eller förminska individen”.

Inom offensiv kvalitetsutveckling lyfter Bergman och Klefsjö (2020) PDSA-hjulet som står för Planera-Gör-Studera-Lär, som ett systematiskt arbetssätt för ständiga förbättringar. Bergman och Klefsjö (2020) menar att detta är ett användbart verktyg för att identifiera problem och angripa problemet systematiskt.

4.1.2 Engagera och motivera

Två av respondenterna menar att engagera och motivera sina medarbetare är ett arbetssätt de använder för att utveckla sin organisation. En av ledarna beskriver genom att inkludera medarbetaren i olika situationer och viktiga beslut blir de också engagerade. Ledaren uttrycker: *“Jag försöker vara delaktig själv, då blir andra också engagerade”.*

Hörnstenen utveckla ett engagerat ledarskap handlar enligt Bergman och Klefsjö (2020) om att ledningen ska aktivt delta i kvalitetsarbetet och hela tiden i handling visa att ständiga förbättringar är det som gäller. Bergman och Klefsjö (2020) menar att med ett engagerat

ledarskap kan ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling byggas upp. Ledarskapet handlar om att kunna motivera och inspirera sina medarbetare för att få de att röra sig i en riktning mot organisationens vision. Även i det transformativa ledarskapet tas motivation upp. Den transformativa ledaren motiverar sina medarbetare till att göra mer än vad de tänkt från början, ofta mer än vad de själva trodde var möjligt, vilket också leder till att de presterar högre (Granberg, 2016; Bass & Riggio, 2006). Kljajić-Dervić och Dervić (2017) beskriver rollen som ledare är att motivera de anställda så att de presterar på allra högsta nivån av deras potential så att organisationen når dess mål.

4.1.3 Delegera och följa upp

Ett annat arbetssätt som lyfts fram i intervjuerna är delegera och följa upp. En av ledarna beskriver att hen försöker delegera till den person som har mest potential att lyckas med uppgiften. Ledaren betonar också vikten av att följa upp: *“Genom att delegera uppgifter måste man också följa upp dem”*.

Larsson och Vinberg (2010) har identifierat olika arbetssätt hos organisationer som haft god arbetsmiljö, hälsa och hög effektivitet. Ett av dessa arbetssätt är delegering. Ledaren delegerar både ansvar och befogenheter till medarbetaren vilket har visat sig ge ett ökat engagemang hos medarbetaren samt att arbetsbelastningen minskas för chefen (Larsson & Vinberg, 2010; Yukl & Kaulio, 2012). Blomquist och Röding (2010) menar att delegering av arbetsuppgifter är ett verktyg som man kan använda för att öka motivationen hos sina medarbetare. När en ledare delegerar och ger medarbetaren mer ansvar och befogenheter får medarbetaren chans att visa sina kompetenser samtidigt som förtroendet för ledaren ökar (Blomquist & Röding, 2010).

Muntean (2020) menar att om en ledare inte kan delegera arbetsuppgifter eller ansvar till sina anställda kan de inte leda. En

ledare som inte delegerar eller vill delegera begränsar medarbetarens och organisationens utveckling (Muntean, 2020). Det är också viktigt att ledaren delegerar på ett lämpligt sätt och på lämpliga områden (Yukl & Kaulio, 2012).

4.1.4 Agera förebild

Ett annat arbetssätt som lyfts fram bland respondenterna är att agera förebild. En respondent beskriver: *“För mig är det viktigt att som ledare agera som förebild, och det bästa är att ingen människa är perfekt, och alla kan göra misstag och alla ska göra misstag för jag tänker att misstag leder till utveckling”*.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att i ett offensivt kvalitetsarbete ska ledningen vara förebilder och aktivt delta i det praktiska arbetet. Om ledningen inte visar i handling att kvalitet är minst lika viktigt kommer medarbetarna inte heller att göra en sådan värdering. Även Sörqvist (2004) betonar ledningens roll i den offensiva kvalitetsutvecklingen och menar att om organisationen ska lyckas med sitt förbättringsarbete är det viktigt att ledningen agerar som förebilder och gör alla medarbetare delaktiga i förbättringsarbetet.

Även i det transformativa ledarskapet lyfts ledarens roll som förebild. Den transformativa ledaren motiverar sina medarbetare och har en beundran till sin ledare och är en positiv förebild (Bakker m.fl., 2022). Granberg (2016) menar att den transformativa ledaren utövar *“management by walking around”* på arbetsplatsen, vilket innebär att ledaren är en förebild genom sin närvaro.

4.1.5 Aktivt lyssnande

Vikten av att vara lyhörd är också ett arbetssätt som två ledare betonar under intervjun. Ledarna menar att man ska ställa öppna frågor, ställa följdfrågor och lyssna på svaren. En respondent säger: *“För mig handlar det om aktivt lyssnande. Ställa öppna frågor där medarbetarna får fylla i med*

svaren. Oftast har medarbetarna svaren själva. Behöver bara ställa frågan "hur tänker du nu?"".

Larsson och Vinberg (2010) har identifierat gemensamma arbetssätt i ett framgångsrikt ledarskap varav ett av dem är att ledaren skapar kanaler för information och kommunikation så att medarbetarna kan använda det. Ledaren pratar och lyssnar på medarbetarens behov, idéer, önskemål och synpunkter under kontinuerliga medarbetarsamtal och konversationer där stöd ges. Enligt Bel (2010) kännetecknas en framgångsrik ledare som duktiga lyssnare, visar empati och leder människor mot företagets mål.

4.1.6 Kommunikation

En av respondenterna berättar att kommunikation är en central del i ledarens arbetssätt. Ledaren uttrycker: *"Kommunikation är centralt, kommunikationen kan vara via mejl, telefon, Teams eller face-to-face"*. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver engagerat ledarskap som grunden i arbetet med offensiv kvalitetsutveckling. Att vara engagerad innebär att ledaren stöttar sina medarbetare och är tydlig i sin kommunikation och därav upplevs ledaren som trovärdig av sina medarbetare. Kommunikation är en del av ledarens vardag i och är en förutsättning för att kunna samtala, reflektera, beskriva och förklara med sina anställda (Rubenowitz, 2004; Blomqvist & Röding, 2010; Yukl & Kaulio, 2012; Ekstam, 2002)

4.1.7 Skapa förutsättning för medarbetaren

När det gäller vilka arbetssätt som de framgångsrika ledarna använder i sin vardag tar två av ledarna upp att skapa förutsättning för medarbetaren. Med förutsättning menar en av ledaren att skapa förutsättning för medarbetaren så att den kan lyckas med arbetsuppgifterna. Ledaren uttryckte följande: *"Viktigt att skapa förutsättningar så att medarbetarna kan lyckas med uppgiften och växa i*

rollen. Jag får alla att känna att de har en viktig roll - människor behöver känna sig behövda".

En annan ledare säger: *"Som ledare vill jag skapa rätt förutsättningar för mina medarbetare så att individen på ett hållbart sätt gör ett bra jobb och levererar enligt organisationens mål".*

Chefen är beroende av medarbetarnas insatser därför är det viktigt att som chef skapa förutsättningar för medarbetarskap och delegering av uppgifter och ansvar, vilket Bergman och Klefsjö (2012) har poängterat.

4.1.8 Stödjande

En av ledarna drivs av att stötta sina medarbetare och uttrycker: *"En viktig roll i mitt ledarskap är att vara trygg och lugn. Jag drivs av att utveckla människor på olika sätt, t ex genom att stötta, finnas där, skapa självkänsla och självförtroende hos individer".*

I den relationsorienterade ledarbeteendet, även kallat stödjande beteende, visar ledaren omtanke för sina medarbetare, stöttar och tar hänsyn till deras behov och känslor, lyssnar och gör dem delaktiga i besluten (Hersey m.fl., 1996). Yukl och Kaulio (2012) menar att ledaren visar uppskattning för medarbetarens prestation genom muntliga kommentarer och gester. Även Bergman och Klefsjö (2020) betonar vikten av ett stödjande ledarskap och menar att ett stödjande och engagerat ledarskap ökar medarbetarnas självkänsla och självförtroende i organisationen. På så sätt känner sig medarbetarna trygga och stolta på arbetet vilket medför att de kan prestera ännu bättre och vara med och påverka och utveckla kvalitetsarbetet.

4.1.9 Våga fatta beslut

En av ledarna menar att som ledare måste man ta ansvar och stå upp för dem besluten man tar. Ledaren uttrycker: *" Som ledare måste du stå upp och ta lead. Man måste våga ta beslut och stå upp för besluten. Måste*

skydda mina medarbetare, ifall någon ska ta skit så ska det vara jag i ett första läge". Rubenowitz (2004) menar att en ledare bör ha en god självinsikt och ha en inre trygghet då det förmedlas vidare på medarbetarna. Ledaren bör heller inte vara konflikträdd och kunna stå upp för vad han eller hon tycker och lovar. Samma ledare fortsätter och säger att: "Om man låter individen få vara med i besluten - så blir besluten mycket enklare. Även det som kommer efter besluten".

En annan ledare uttrycker också vikten av beslutstagande och menar att:

"För mig är det viktigt att medarbetarna är delaktiga och tillsammans med dem leda organisationen. Jag måste hela tiden bolla tillbaka frågan och jag behöver inte alltid fatta besluten. På så sätt växer mina medarbetare mer i sin roll och blir mer trygga i sig själva".

Ledarskap handlar om att få medarbetarna att växa genom att ta egna initiativ och beslut (Bergman & Klefsjö, 2020; Yukl & Kaulio, 2012). I det deltagande ledarskapet uppmuntrar man medarbetarna genom att de får vara med och påverka i beslutsfattandet. Genom att involvera medarbetare blir beslutet mer accepterad och kan få en högre besluts kvalitet (Yukl & Kaulio, 2012). Även Ruch (2022) påpekar att besluten ska fattas tillsammans med medarbetarna. Yukl och Kaulio (2012) beskriver också delegering som en form av delaktighet i beslutsprocessen. Med delegering menar Yukl och Kaulio (2012) att ledaren ger medarbeten ansvar och befogenheter att själv fatta beslut som normaltvis hade legat på ledaren.

4.1.10 Sätta mål och följa upp

En av respondenterna uttrycker att ett arbetssätt som hen använder är att varva mellan mål och uppföljning. Respondenten berättar:

“Vi arbetar med daglig uppföljning, affärsmålen och verksamhetsmålen en gång i veckan. Det viktigaste redskapet för mig är mål och uppföljning, dvs att man hela tiden varvar mål och uppföljning. Det handlar om att jobba strukturerat och fokuserat med målen”.

Ett arbetssätt som finns i den offensiva kvalitetsutvecklingen är måldelning. Måldelning innebär att dela upp målen i mindre delar men också att förankra målen hos de anställda och se till att de är delaktiga i målformuleringen (Bergman & Klefsjö, 2012). Rubenowitz (2004) menar att en ledare bör ha en tydlig och klar målbild över företagets vision och skapa delmål för medarbetarna så att organisationen kan nå målen tillsammans. Även Bel (2010) håller med om detta och menar att framgångsrika ledare har en betydelsefull roll för att motivera sina medarbetare genom att ha tydliga mål och vision som förankras i organisationen.

4.1.11 Andra arbetssätt

Fler arbetssätt som framkom bland respondenterna var: Närvaro, tillgänglighet, ansvarstagande, självinsikt, identifiera och attrahera duktiga människor och omge sig med dem samt resursättning och prioritering.

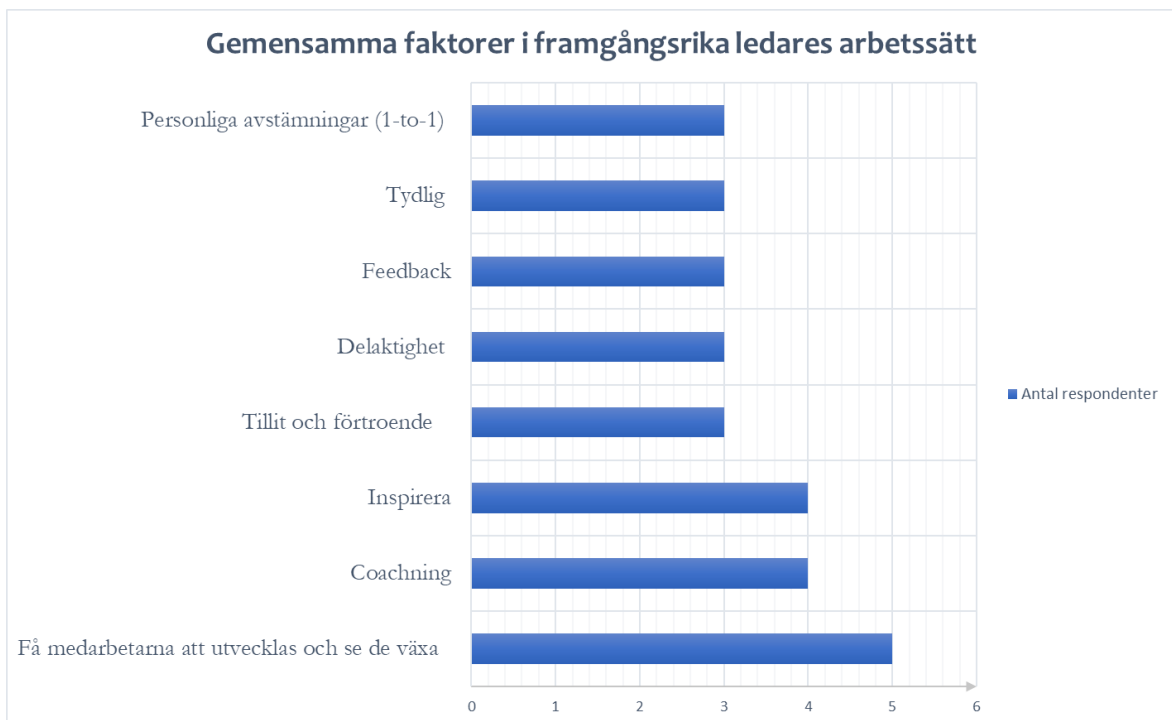
Flera av respondenterna berättar också att de använder olika arbetssätt beroende på vilken situation de befinner sig i. En av respondenterna uttrycker *“andra arbetssätt som jag använder beror väldigt mycket på uppdrag och rutinerna/verktygen/processerna hos kunden”.*

Schermerhorn (1997) menar att framgångsrika ledare är dessa som anpassar sitt beteende och arbetssätt i sin egen unika situation. I det situationsanpassade ledarskapet finns det ingen ledarstil som fungerar bäst vid alla tillfällen utan ledaren ska själva kunna välja rätt sätt att leda vid olika tillfällen (Granberg, 2016). Även Yukl och Kaulio (2012) beskriver hur ett effektivt ledarskap påverkas utifrån flertals

variabler såsom ledarbeteende, medarbetarnas inställning och beteende samt ledarens egenskaper och färdigheter. Den situationella variabeln har en inverkan på medarbetaren och ledarens beteende där ledaren behöver anpassa sitt ledarskap utifrån den kontexten ledaren befinner sig i.

4.2 Gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetsätt

De gemensamma ledarnas arbetsätt som uppkom under intervjuerna redovisas i figur 6. I figuren presenteras antalet respondenter som använder arbetsätten i sin organisation. De gemensamma arbetsätten är då det är hälften och/eller fler som använder dem i sin organisation.



Figur 6. De gemensamma faktorerna i de framgångsrika ledarnas arbetsätt.

4.2.1 Få medarbetarna att utvecklas och se de växa

Fem av sex respondenter anser att få medarbetarna att utvecklas och se de växa är av stor vikt i deras dagliga arbete och som dem anser är ett framgångsrikt ledarskap. En ledare uttrycker:

“Ett ledarskap med integritet, tydlighet och ansvarstagande med fokus på hållbarhet som signalerar värme och trygghet som ger energi och tilltro och gör att man kan få ut det där lilla extra ur varje individ utan att de för den delen går minus på energi utan snarare känner sig sedda och lyckade och växer med sin uppgift”.

En annan ledare uttrycker: *“För mig, en riktigt bra ledare, är dom som har en förmåga att se riktigt bra talangfulla människor och få dom att växa och omge sig med dom”.* En av respondenterna menar också att det bästa med att vara ledare är att se människor växa, genom att uttrycka det på detta sätt: *“det bästa på mitt jobb är att få vara med och se människor utvecklas och växa, det är som ett bakverk”.*

Det framgår tydligt att de framgångsrika ledarna arbetar med att utveckla sina medarbetare och även få dem växa i organisationen. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) och Yukl och Kaulio (2012) handlar ledarskap också om att få medarbetarna att växa genom att ta egna initiativ och beslut i organisationen. Bergman och Klefsjö (2020) i hörnstenen *skapa förutsättningar för delaktighet* poängterar att ledarskapet behöver vara stödjande och hjälpa medarbetarna att utvecklas. Muntean (2020) beskriver att framgångsrika ledare vill se andras utveckling och de tycker om att hjälpa andra att växa. Ledarna säger ofta att det är en av de mest givande delarna i deras arbete, och på grund av detta så växer människor och organisationen runtomkring dem (Granberg, 2016). Även i det situationsanpassade ledarskapet beskrivs det på vilket sätt en medarbetare kan utvecklas i sin roll och bli självständig och därmed ta en större roll i organisationen (Schermerhorn, 1997; Haglund, 2016). Ruch (2022)

menar också att den transformativa ledaren inspirerar sina medarbetare och bidrar till en framgång av gruppen och även utvecklar medarbetarna individuellt för att växa i sin roll.

4.2.2 Coacha

Ett arbetssätt som är gemensamt för fyra av sex ledare är coachning. På frågan "vad anser du är framgångsrikt ledarskap" framgår också att coacha sina medarbetare. En av ledarna berättar följande: *"Använder mig mycket av coachning då det stärker individen och bidrar till bättre självinsikt och självförtroende. Om man låter individen få vara med i besluten, så blir besluten mycket enklare"*.

En annan ledare beskriver att coachning är grundläggande inom ledarskap och är ett bra verktyg att använda i ledarskapet:

"Jag är väldigt coachande men jag är också mål och resultat inriktad, jag vill ha ut någonting av dem som är i organisationen för när man arbetar med skattemedel så måste det gå tillbaka till medborgarna. Jag har otroligt medborgarfokus. Vad som är bäst för medborgaren, vad som är bäst för verksamheten för man får inte glömma att det måste klicka ihop och hur vi ska bedriva det framåt och vidareutveckla det framåt, genom coachning kan jag driva framåt mot målen"

Theeboom m.fl. (2014) och Luedi (2022) menar att coachning är ett arbetssätt som utvecklar och stödjer medarbetarna på en arbetsplats. Det leder ofta till att de presterar bättre och får en bättre förmåga att hantera svåra situationer samt att de får en positiv attityd till sitt arbete (Ellinger m.fl., 2010). Enligt Luedi (2022) är coaching en framgångsfaktor och menar på att det är ett effektivt sätt när man ska leda andra. Granberg (2016) och Gjerde (2012) menar att coachning handlar om att lyssna, ställa frågor och hjälpa medarbetaren att se saker från olika perspektiv så att medarbetaren själv kan komma på lösning till problemet.

4.2.3 Inspirera

Att inspirera är också ett gemensamt arbetssätt som framkommer i intervjuerna, fyra av sex respondenter arbetar med att inspirera sina medarbetare mot en gemensam vision. Ett krav för en högre ledare är att ha förmågan att förmedla företagets vision till medarbetarna (Rubenowitz, 2004). En av respondenterna uttrycker: *Jag arbetar ständigt med att skapa och visa vägen, få andra att följa med och inspirera till en gemensam vision*".

En annan respondent uttrycker:

"Det är viktigt att forma starka lag med tydliga värderingar och hur man sätter ambitiösa mål för teamet så att de känner sig inspirerade att jobba med målen. Visa på driv, tro på din och organisationens ide och vision. Visa att det omöjliga inte är omöjligt".

Bel (2010) beskriver att framgångsrika ledare är inspirerande, drivande och leder människor i riktning mot organisationens mål. Bohlin (2006) menar att ledaren bör kunna veta vilken vision de strävar efter, det vill säga vilket resultat de vill åstadkomma och hur de ska nå det. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver också att det är den högsta ledningen som har ansvaret att förmedla organisationens verksamhetsidé, vision och mål. Bergman och Klefsjö (2020) menar att de organisationer som har varit framgångsrika inom kvalitetsutveckling är de som har haft en ledning som har uttryckt en vision tydligt och arbetat med att uppnå visionen. Vidare menar Bergman och Klefsjö (2020) att ledarskap handlar om att motivera och inspirera sina medarbetare för att få dem och organisationen att röra sig i riktning mot en vision.

4.2.4 Tillit och förtroende

Tre av sex respondenter menar att ett viktigt arbetssätt är att visa tillit och förtroende till de människor som man leder. En av respondenterna berättar följande:

“Jag stor tillit till människor, jag vill känna tillit, jag vill tro människor gott. Jag brukar säga att snällhet underskattas för du vinner sällan någonting på att bara tvärtom, våga att lita på att dom medarbetare som är anställda för dessa frågor kan det bättre än du själv det är ju inte det som är tanken om det ledarskapet jag har att jag ska gå detaljfrågor och kunna allt”.

En annan respondent förklarar tillit och förtroende genom att berätta följande: *“Förtroende är viktigt och viktigt att skapa tillit och finnas där för individen i alla lägen”.*

Att skapa tillit och förtroende kännetecknar en transformativ ledare. En transformativ ledare har ett stort engagemang och handlar som en förebild och offerar för att göra det bästa för medarbetarna (Yukl & Kaulio, 2012). Enligt Rolandsson och Oudhuis (2009) bygger ett ledarskap på förtroende då det är förtroendet som ger ledarskapet handlingsutrymme. Även Yukl och Kaulio (2012) understryker att ett gott ledarskap bidrar till tillit och skapar förtroende för ledaren. Bergman och Klefsjö (2020) menar att ledare behöver visa tillit till medarbetarna och vara stödjande för att medarbetarna också kunna vara delaktiga i kvalitetsarbete.

4.2.5 Delaktighet

Att arbeta med delaktighet är ett gemensamt arbetssätt, där tre av sex respondenter arbetar ständigt med att involvera medarbetare. Att skapa möjligheter för alla att vara delaktiga är också en viktig hörnsten i kvalitetsarbete, där alla i organisationen kan vara delaktiga och ha inflytande (Bergman & Klefsjö, 2020). En av respondenterna berättar:

“För mig är det viktigt att medarbetarna är delaktiga och tillsammans med dem leda organisationen. Jag måste hela tiden att bolla tillbaka frågan och att jag behöver inte fatta beslut. på det sättet växer mina medarbetare mer i sin roll och blir mer trygga”

En annan respondent uttrycker delaktighet enligt följande: *“Om man låter individen få vara med i besluten, så blir besluten mycket enklare”*.

Yukl och Kaulio (2012) menar att mycket tyder att deltagande ledare är effektiva eftersom deltagande ledare delegerar befogenheter och ansvar till underordnade, vilket har visat sig ett bättre beslut, ökat engagemang, tillfredställande arbete och medarbetarna utvecklas i sin roll, därmed minskas arbetsbelastningen för chefen. Bergman och Klefsjö (2020) menar att genom att delegera ansvar och befogenheter åstadkommer organisationer delaktighet och engagemang. Sörqvist (2004) menar också att genom delaktighet kan medarbetare motiveras och delaktighet motverkar negativa attityder och motstånd i organisationen.

4.2.6 Personliga avstämningar

Tre av sex respondenter anser att personlig avstämning med medarbetarna är av stor vikt. En av respondenterna uttrycker personlig avstämning med sina medarbetare på detta sätt:

“varje vecka gör jag en sammanfattning av veckan, hur har veckan varit, hur har mina möten gått, kändes något möte konstigt? Har jag fångat upp alla mina medarbetare om inte så hör jag av mig till dem ibland med en kort video med en hälsning i slutet av veckan. Den sammanfattningen gör jag ibland skriftligt och ibland inte”

En annan respondent berättar: *“antingen varannan vecka eller en gång i månaden har jag en 1-to-1 möte med mina anställda där jag frågar hur dem mår, om de behöver hjälp med något osv”*.

Ytterligare en ledare berättar: *“För en chef med personalansvar anser jag att regelbundna personliga avstämningar (1-to-1) exempelvis varannan vecka är ett grundläggande verktyg för att leda sina medarbetare”*.

Larsson och Vinberg (2010) menar att framgångsrika ledare har regelbundna möten som hålls i olika konstellationer. Ledarna kommunicerar och försöker få medarbetarna att se vikten av kontinuerlig och regelbunden kommunikation. Granberg (2016) betonar vikten av utvecklingssamtal och menar att det gynnar både medarbetaren och organisationen. Det är ett sätt att ta till vara på medarbetaren engagemang och utvecklingsbehov. Blomqvist och Röding (2010) menar att kommunikation är en del av ledarens vardag och är en förutsättning för att kunna coacha, samtala, reflektera och genomföra förändringar tillsammans med medarbetarna.

4.2.7 Tydlig

Hälften av ledarna beskriver även att tydlighet är viktigt inom ledarskapet. En av ledarna beskriver att ledarskapet måste vara kristallklart: *“Ledarskap måste vara tydligt och kristallklart för att folk ska kunna förstå, för annars är det svårt att gissa sig till vad folk säger. Framförallt när man jobbar med tuffa mål och tuffa resultat”*.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver i hörnstenen *utveckla ett engagerat ledarskap* att det är ytterst viktigt att en chef agerar som förebild och är tydlig i sitt ledarskap för att kunna få medarbetarna att röra sig mot organisationens vision. Muntean (2020) betonar också vikten av tydlighet. En bra ledare ställer alltid tydliga frågor och ledarnas förväntningar är tydliga. Det uppstår sällan förvirring eller tvetydighet, och om något är oklart är de villiga att förklara sig tills de andra förstår.

4.2.8 Feedback

Hälften av respondenterna arbetar kontinuerligt med att ge feedback till sina medarbetare. En av respondenterna menar följande:

“Att visa tillit tror jag är en framgång och att höja dina medarbetare och ge feedback. Jag brukar inte ge feedback för saken skull för när jag ger feedback då menar jag det jag säger”.

Syftet med feedback, enligt Granberg (2016), är att hjälpa andra att fungera bättre i praktiken. Chefen bör ge konstruktiv feedback, vilket innebär att chefen fokuserar på vad medarbetaren kan göra bättre nästa gång (Granberg, 2016). Blomquist och Röding (2010) håller med om detta och påpekar att om en ledare ska kunna utvecklas och öka sin kunskap är feedback från omgivningen en förutsättning. Anderson m.fl. (2016) menar för att kunna ge feedback på ett effektivt sätt gäller att ge den på ett tydligt och respektfullt sätt samt att göra det regelbundet och på ett sådant sätt att det gynnar individens utveckling. I det situationsanpassade ledarskapet är det viktigt att arbeta med feedback för att stärka och stödja sina medarbetare att bli tryggare i sin roll (Haglund, 2016; Schermerhorn, 1997).

5 Slutsats

Under detta kapitel presenteras de slutsatser som framkommit baserat på de frågeställningar studien avsåg att besvara tillsammans med den analys som studien genererat.

Syftet med detta examensarbete var att undersöka och beskriva olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta utveckla sin organisation. Syftet var också att hitta gemensamma faktorer i de framgångsrika ledarnas arbetssätt. Syftet mynnade ut i två frågeställningar, att identifiera vilka arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av och identifiera arbetssätt som är gemensamt för framgångsrika ledare. Slutsatserna beskrivs nedan utifrån respektive frågeställning som utgör kärnan i arbetet.

5.1 Frågeställning 1

Identifiera vilka arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av?

Denna studie har visat att det finns ett antal olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder för att utveckla sin organisation. Studien har kommit fram till totalt 24 arbetssätt, dessa är bland annat att delegera och följa upp, skapa förutsättningarna för medarbetarna, våga fatta beslut, sätta mål och följa upp och agera förebild samt att använda PDSA-cykeln.

5.2 Frågeställning 2

Identifiera arbetssätt som är gemensamt för framgångsrika ledare?

Denna studie har också visat ett antal gemensamma arbetssätt som framgångsrika ledare använder för att utveckla sin organisation. Dessa är att ha personlig avstämning med medarbetarna, få medarbetarna att känna sig sedda, vara tydlig, ge feedback, inkludera och arbeta med delaktighet, ge tillit och förtroende och att ta ansvar. En del av dessa arbetssätt kan också klassificeras som värderingar i ett offensivt kvalitetsarbete som handlar om att ständigt förbättra

verksamheten genom att inspirera, coacha och få medarbetare att utvecklas och växa. Dessa arbetssätt är proaktiva och har i syfte att utveckla och engagera medarbetarna i verksamheten för att nå organisationens "mål". Genom dessa arbetssätt kan studien också dra slutsatsen att det framgångsrika ledarskapet hämtar mycket inspiration och principer från den offensiva kvalitetsledningen.

Studien kan också dra slutsatsen att det finns gemensamma arbetssätt och enskilda arbetssätt som skiljer sig åt från andra ledare, vilket kan förklaras att olika ledare använder olika arbetssätt i olika situationer. Studien visar också att framgångsrika ledare anpassar sitt arbetssätt beroende på kontexten och de ledaregenskaper som ledaren besitter.

6 Diskussion

Här diskuteras resultatet utifrån slutsatser, frågeställningarna och vidare frågor som vi ställer oss som en följd av resultatet. Därefter diskuteras metoden och vad som kunde ha gjorts annorlunda. Avslutningsvis diskuteras förslag på vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Studiens syfte var att undersöka och beskriva olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta utveckla sin organisation och hitta gemensamma faktorer i deras arbetssätt. Vi ville studera *vad* de framgångsrika ledarna gör i sin vardag för att fortsätta utveckla sin organisation. Enligt Ljungberg och Larsson (2012) vill många ledare förändra sitt ledarskap, men det är skillnad på att vilja, kunna och veta hur detta ska kunna ske. Denna studie har visat att det finns ett antal olika arbetssätt och gemensamma arbetssätt som framgångsrika ledare använder för att utveckla sin organisation. Studien visar även att framgångsrika ledare anpassar sitt arbetssätt beroende på kontexten och de ledaregenskaper som ledaren besitter.

Vi har med denna studie lyckats få värdefull information kring arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av och det finns kopplingar mellan de arbetssätten som identifieras och tidigare forskning. Enligt det teoretiska ramverket framkommer det att rollen som ledare är att vara kommunikativ, tydlig, lyhörd, delegerar, coachar samt agerar förebild så att medarbetarna presterar på allra högsta nivå så att organisationen når dess mål (Granberg, 2016; Muntean, 2020; Larsson & Vinberg, 2010). Många studier och teorier beskriver även att framgångsrika ledare är inspirerande, drivande och skapar delaktighet (Lenni, 2022; Bel, 2010; Rubenowitz, 2004; Bergman & Klefsjö, 2020).

Det finns hel del teorier kring hur en ledare bör definieras och trots många års forskning kan forskarna inte komma fram till en gemensam definition på ledarskap (Northouse, 2013). Även Yukl och Kaulio

(2012) beskriver om komplexiteten i ledarskapsbegreppet och menar att ledarskap definieras i termer av karaktärsdrag, beteende, personlighetsdrag, inflytande och en administrativ position som en individ besitter. I denna studie har mycket tid ägnats åt diskussion kring begreppen arbetssätt och ledarbeteende. Slutligen kom författarna till denna studie fram till att *ledarens beteende påverkar sättet denne arbetar på*, det vill säga om en ledare är tydlig i sitt beteende, så blir arbetssättet också tydligt. Därav anser författarna till denna studie att dessa två begrepp, arbetssätt och beteende, går in i varandra. Trots detta har det varit svårt att avgöra om respondenternas svar verkligen är ett rent arbetssätt eller mer ett beteende, eller är det kanske både och?

Fem av sex respondenter berättade att ett framgångsrikt ledarskap handlar om att se medarbetaren utvecklas och växa. En av respondenterna uttrycker: *“För mig, en riktigt bra ledare, är dom som har en förmåga att se riktigt bra talangfulla människor och få dom att växa och omge sig med dom”*. Det är glädjande för författarna till denna studie se att många ledare vill se sina medarbetare utvecklas och växa. Detta tyder på att ledarna vill att medarbetarna ska utvecklas och blir en bättre version av sig själva. Granberg (2016) menar att när man frågar en ledare varför de vill bli chefer så svarar de nästan alltid samma: man får pröva sina idéer och se medarbetarna växa. Även Muntean (2020) håller med om detta och menar att de flesta ledarna säger att det mest givande delen i deras arbete är att se andras utveckling och hjälpa andra att växa. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) och Yukl och Kaulio (2012) handlar ledarskap om att få medarbetarna att växa genom att ta egna initiativ och beslut. Genom att de själva växer så växer även organisationen.

Ytterligare ett gemensamt arbetssätt som de framgångsrika ledarna använder i sin vardag var feedback och återkoppling. Trots detta så menar Granberg (2016) på att många medarbetare tycker att de får

alldeles för lite feedback av sin chef. Eftersom denna studie är baserad på respondenternas egen tolkning om vilka arbetssätt de använder i sin vardag kan det inte utesluta att de underordnade anser annat än ledarens egen självuppfattning om exempelvis arbetssättet *feedback*. Granberg (2016) beskriver att detta kan bero på att chefer ofta är rädda för att ge feedback. De vill inte göra medarbetarna ledsna, de vet inte hur man gör och ibland tror de att de ger feedback men är alldeles för otydliga (Granberg, 2016). Att ge feedback och återkoppling kan vara svårt. Anderson m.fl. (2016) menar att feedback är känsligt och behöver ske på ett varsamt sätt. För att kunna ge feedback på ett effektivt sätt gäller att ge den på ett tydligt och respektfullt sätt så att det gynnar individens utveckling.

En intressant aspekt som resultatet visar är att det framgångsrika ledarskapet hämtar mycket inspiration och arbetssätt från modeller och principer från den offensiva kvalitetsledningen. Hörnstenen *att utveckla ett engagerat ledarskap* karakteriseras av att ledaren ska agera förebild och ha tillit och förtroende för medarbetaren (Bergman & Klefsjö, 2020). I hörnstenen *skapa förutsättning för delaktighet* menar Bergman och Klefsjö (2020) att alla ska vara delaktiga i organisationsarbetet och ha ett inflytande, där ledare delegerar ansvar och befogenheter till medarbetarna. Dessa stämmer överens med resultat i studien där arbetssätt *delegera* är en gemensamma arbetssätt som de framgångsrika ledarna använder i sitt ledarskap.

Denna studie har identifierat ett flertals arbetssätt som ledare i samhället kan inspireras av och anamma i sitt ledarskap för att utveckla sin organisation. Resultat från denna studie är också av vikt för de som studerar ledarskap eller som vill utveckla sitt ledarskap. I och med att det ställs allt högre krav på organisationer och ledare för att kunna leda verksamheter i denna utmanande och snabbföränderliga omvärld så spelar ledarens arbetssätt en viktig roll. Genom att tillämpa nya sätt att arbeta kan ledaren skapa en långsiktig

hållbar organisation. Bergman och Klefsjö (2020) menar att ledarens förmåga att leda, styra och involvera alla medarbetare är ett komplicerat uppdrag och ledare använder sig av olika verktyg och metoder för att uppfylla kundernas behov.

Urvalet av respondenterna kan även diskuteras i och med att detta har en inverkan på resultatet. I denna studie valdes sex ledare där hälften av dem arbetar i den offentliga sektorn och hälften i den privata sektorn. Utifrån resultatet kan vi se att ledarna utövar samma typ av arbetssätt oberoende på om de tillhör den offentliga eller privata sektorn. En annan reflektion kring urvalet är de valda respondenterna för studien. Några av dem har fått utmärkelse. En av ledarna som fått utmärkelse menar att hen omger sig med duktiga människor var av stor vikt. Vi ställer oss frågan om det finns något samband med att omge sig med duktiga människor och att få någon utmärkelse, eller kan det vara en strategi av ledaren att omge sig med duktiga människor för att få pris?

6.2 Metoddiskussion

Metodvalet bedömdes vara bra då de arbetssätt och de gemensamma arbetssätten kunde plockas ut från respondenternas svar. Enligt Patel och Davidson (2003) är fördelarna med att genomföra intervjuer att kunna ta del av respondenternas tankar och upplevelser.

Intervjuguiden som grundar sig på semistrukturerade intervjuer passade studiens syfte och frågeställningar och samtliga författare till denna studie ställde samma grundfrågor. Författarna fick dock komplettera med följdfrågor under intervjuens gång för att få ett mer utförligare svar. Detta ledde till att följdfrågorna i intervjun skiljde sig åt och därmed sänks reliabiliteten. Författarna hade önskat i efterhand att följdfrågorna var gemensamma för samtliga intervjuer. I studien genomfördes endast sex intervjuer. En av anledningarna till detta var

den tidsbegränsningen som fanns. Hade mer tid funnits hade det varit önskvärt att genomföra fler intervjuer.

I samband med att respondenterna fick informationsbrevet fick de även intervjuguiden. Vi ansåg, liksom Yukl och Kaulio (2012), att ledarskap är ett brett ämne och skickade ut frågorna innan intervjun inleddes så att respondenterna fick möjlighet att reflektera kring vilken aspekt av ledarskap det är vi vill studera. Detta tror vi kan ha format i hur de har svarat under intervjun, vilket är viktigt att ha i beaktande.

Denna studie bygger på sex framgångsrika ledares arbetssätt. Resultaten är baserade på deras synsätt och tolkning kring vilka arbetssätt som är effektiva i en organisation. För att ta reda på om deras uppfattning är korrekt och även få en högre trovärdighet i studien bör man göra en slags *triangulering*, det vill säga att man använder flera olika metoder för att få en fullständig bild av forskningsområdet (Denscombe, 2018). Detta skulle kunna ske genom observationer, där man kan "skugga" och följa en ledare under en hel arbetsvecka. På så sätt kan man få en inblick i vad ledaren gör i sitt dagliga ledarskap för att utveckla sin organisation och analysera noggrannare kring deras arbetssätt. Genom observationer skulle man kunna få ett bredare perspektiv och djupare svar på studiens frågeställningar, och därmed en högre validitet och reliabilitet. Det hade även varit intressant att studera medarbetarnas perspektiv på ledarens arbetssätt.

Författarna till denna studie har beskrivit tillvägagångssättet noggrant för att bidra med ett högre reliabilitet och transparens i studien. Transkriberingen av intervjuerna samlades i en gemensam fil samt de vetenskapliga artiklarna för att materialet skulle vara lättillgängligt för båda författarna i denna studie.

6.3 Framtida forskning

Denna studie har undersökt de framgångsrika ledarnas arbetssätt och bidragit till en hel del nya insikter kring ledarskapet och dess arbetssätt. Studien bidrar också till en hel del funderingar och väcker intresset för vidare forskning inom ämnet. För att få en fullständig bild av forskningsområdet finns det en möjlighet i framtida forskning att använda andra vetenskapliga metoder för samma syfte.

Det finns en hel del frågor som väcker och intresserar författarna för denna studie, speciellt kring arbetssätten hos framgångsrika ledare. Under studiens gång framkom många andra aspekter och intressanta tankegångar kring ledarskapet, till exempel betydelsen av kön, utbildning, hållbarhet och utmaningar med ledarskapet. Dessa hade varit intressanta att analysera vidare. Till exempel hur skiljer sig kvinnliga och manliga framgångsrika ledares arbetssätt, använder de samma eller olika arbetssätt? Det hade även varit intressant att vidta fortsatta och fördjupade studier inom fler branscher och sektorer utöver den privata och offentliga sektorn. Det skulle också vara intressant att titta vidare på om det finns någon skillnad i vilka arbetssätt en ledare använder sig av beroende på vart i organisationsstrukturen ledare befinner sig i?

Referenser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer* (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticise the “most praised” generation. *Management Research Review*, 39(6), 692–705.
<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0118>
- Arbetsplatsenfokus (2021, 5 oktober). *Ledarens svåra roll*.
<https://arbetsplatsenfokus.se/kunskapsbank/ledning-och-organisation/ledarens-svara-roll/>
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellebold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bangari, R. S., & Prasad, L. (2012). Leadership in Action: Courage, the Critical Leadership Differentiator. *ASCI Journal of Management*, 41(2), 40–75.
- Bass, B., & Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bel, R. (2010). Leadership and Innovation: Learning from the Best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47–60.
<https://doi.org/10.1002/joe.20308>
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap – Personen, reflektionen, samtalen*. Studentlitteratur.
- Bohlin, K. (2006). *Kvinna, chef, ledare: Handbok i professionellt kvinnligt ledarskap*. Kommun litteratur.

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432 – 441.
<https://doi.org/10.1108/02621711011039204>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4. uppl.) Studentlitteratur.
- Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Liber.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/1350507610384329>
- Elmgart, A. & Bloch, E. (2017). *Kundfokus: Skapa kundvärde och hållbara resultat*. Liber
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A.E. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (5 uppl.). Wolters Kluwer.
- Gjerde, S. (2012). *Coaching: vad, varför hur*. (2. uppl.) Studentlitteratur
- Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation - i en föränderlig värld*. (3. uppl.) Studentlitteratur.
- Haglund, A. (2016, 23 maj). *Situationsanpassat ledarskap*. Astrakan Strategisk Utbildning. <https://www.astrakan.se/situationsanpassat-ledarskap>

- Heimann, A. L., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *Leadership Quarterly*, 31(4):101364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (7 uppl.)* Prentice Hall.
- Jönsson, S.A. & Strannegård, L. (2015). *Ledarskapsboken (2 uppl.)*. Liber.
- Kljajić-Derović, M., & Derović, Š. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. *Management International Conference*. 24–27.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*. 21(3), 317–334. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903561779>
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför - vad - hur? (2 uppl.)*. Studentlitteratur.
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Muntean, C. (2020). *The Successful New CEO: The Core Leadership Principles That Will Guide Your First Year (ISSN)*. Business Expert Press.
- Norberg, M. (2019). *Engagerat ledarskap för att skapa förutsättningar för allas delaktighet. Utgångspunkter i kvalitetsarbetet*. (Uppsala Dissertations in Faculty of Science and Technology, 138). [Doktorsavhandling] Uppsalas Universitet.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3 uppl.) Studentlitteratur.

- Rolandsson, B. & Oudhuis, M. (2009). *Att våga leda i förändring: en fråga om förtroende*. Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3 uppl.) Studentlitteratur.
- Ruch, J. (2022, 18 maj). *What are the Different Methods of Effective Leadership?* Smart Capital Mind. <https://www.smartcapitalmind.com/what-are-the-different-methods-of-effective-leadership.htm>
- Schermerhorn, J. R. (1997). Situational leadership: Conversations with Paul Hersey. *Mid - American Journal of Business*, 12(2), 5–11.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Studentlitteratur.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Yin, R. K (2018). *Applications of Case Study Research*. Studentlitteratur.
- Yukl, G. & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall.
- Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga A – Intervjuguide

Inledande frågor

Fråga 1. Berätta kort om din organisation?

Fråga 2. Din befattning (typ av chefsroll) och vilket personalansvar du har (ungefärligt antal medarbetare) med direkt eller indirekt personalansvar?

Fråga 3. Hur länge har du arbetat som chef/ledare?

Frågor om ledarskap och arbetssätt

Fråga 4. Hur ser du på din roll som ledare?

Fråga 5. Vilka arbetssätt använder du dagligen i ditt arbete?

Fråga 6. Vad ser du som ett framgångsrikt ledarskap?

Fråga 7. Vilken ledarskapsstil, använder du i ditt ledarskap?

- Inspireras du av någon ledare?

Fråga 8. Finns det något speciellt som du gör dagligen/veckovis som får dig att känna dig tillfredsställd som ledare? - Om Ja, vad?

Fråga 9. Hur utvecklar du din organisation? Använder du någon särskilt metod?

Fråga 10. Finns det några konkreta verktyg/metoder du använder dig av för att leda en organisation?

Fråga 11. Vilka verktyg/metoder anser du är grundläggande i ledarskapet?

Fråga 12. Vad är det bästa/sämsta med att vara ledare?

Fråga 13. Vilka utmaningar ser du i ditt ledarskap?

Fråga 14. Finns det något ytterligare du vill tillägga i intervjun om vilka arbetssätt du använder för att fortsätta utveckla din organisation?

Bilaga B - Informationsbrev

Informationsbrev till och förfrågan om medverkan i en intervjuguide för vårt examensarbete

Hej,

Vi är två studenter som läser sista terminen på Magisterprogrammet Kvalitet och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Vårt examensarbete handlar om olika arbetssätt som framgångsrika ledare använder sig av för att fortsätta utveckla sin organisation.

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning i form av röst-inspelade intervjuer via ett fysiskt möte eller via teams. Vår intervjuform är semistrukturerad som innebär ett antal huvudfrågor och kan ha ett antal följdfrågor. Vi undrar om du vill delta i denna undersökning?

Ditt deltagande är helt frivilligt och kan avbrytas när som helst. Intervjun beräknas ta cirka max 60 min. Det kommer inte gå att identifiera varken personer eller företag i arbetet och allt intervjumaterial raderas efter att projektarbetet är examinerat.

Vid frågor gällande examensarbetet får ni gärna kontakta oss:

Lera2000@student.miun.se

Kaid2000@student.miun.se

Tack på förhand!

Lezan och Kafa

Bilaga C – Framgångsrika ledarnas arbetssätt

Tabellen visar de arbetssätten som framkom under intervjuerna och antal respondenter.

Arbetssätt	Antal respondenter
Närvaro och tillgänglighet	2
Ansvarstagande	2
Aktivt lyssnande	2
Engagera och motivera	1
Skapa förutsättning för medarbetaren	1
Delegera och följa upp	2
Tillit och förtroende	3
Stödjande	1
Identifiera och attrahera duktiga människor	1
Få medarbetarna att utvecklas och se de växa	5
Omge sig med duktiga människor	1
PDSA	1
Delaktighet	3
Agera förebild	2
Våga fatta beslut	2
Sätta mål och följa upp	2
Självinsikt	1
Coachning	4
Tydlig	3
Resurssättning och prioritering	1
Personliga avstämningar (1-to-1)	3
Kommunikation	1
Feedback	3
Inspirera	4

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

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

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

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

Stockholm 2022-06-05

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling
Program/Kurs

Kafa Ido och Lezan Rashid

Namn (alla författares namn)

1992 och 1991

Födelseår (alla författares födelseår)