



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Chefers upplevelse av framgång i sitt ledarskap

- Vad chefer på en statlig myndighet upplever som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap.

Författare: Simon Axenstedt & Karin Fredriksson

Handledare: Hans Lundkvist

Examinator: Hajo Holtz

Ämne/huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA 2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker 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. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

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

Ja

Nej

Sammanfattning:

Fältet ledarskap är ett tidigare väl utforskat område, trots detta har relativt lite forskning inom ämnet berört svenska organisationer och än mindre statliga institutioner och myndigheter. I följande studie undersöks, vad chefer på en statlig myndighet upplever som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap i sin organisation.

Studien bygger på empirin från kvalitativa intervjuer med fem chefer på den statliga myndigheten Trafikverket. I och med denna studie har även en ny intervjumetod utvecklats, interaktivt tematiserad intervju. Där respondenten är en del i att skapa och utforma intervjuguiden.

I resultatet av denna studie framkommer det att de undersökta cheferna själva upplevde att ett framgångsrikt ledarskap i sin organisation bygger på fyra faktorer. Dessa benämnda som relationer, beslutsfattande, utveckling och autenticitet.

Slutsatserna som denna studie kan bidra med, utöver vilka faktorer som cheferna själva anser genererar ett framgångsrikt ledarskap, är också hur cheferna agerar för att utöva ett vad de upplever framgångsrikt ledarskap, men även vilka roller ett framgångsrikt ledarskap innefattar. Att rollen som chef, rollen som ledare och rollen som sig själv, påverkar tidigare nämnda faktorer, relationer, beslut och utveckling, och att samspelet mellan dessa roller och faktorer på olika sätt påverkar chefernas grad av upplevd framgång i sitt ledarskap. Studien visar även att Trafikverkets nya ledarskapsfilosofi stämmer väl överens med vad cheferna upplever som bidragande faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap. Samt att denna nya filosofi kan bidra till att cheferna till större grad kan utöva ett vad de själva upplever framgångsrikt ledarskap.

Nyckelord:

Ledarskap, Effektivt Ledarskap, Framgångsrikt Ledarskap, Transformativt Ledarskap, Relationsorienterat Ledarskap, Autentiskt Ledarskap, Värderingsstyrt Ledarskap, Utvecklingsinriktat Ledarskap, Ledarskap i Svenska Myndigheter.

Summary:

The field of leadership is a previously well-explored area, but relatively little research in the subject has concerned Swedish organizations and even less government institutions and authorities.

In the following study, what managers at a government authority are perceived as factors to exercise successful leadership in their organization are investigated. The study is based on empirical evidence from qualitative interviews with five managers at the State Administration of Transport, Trafikverket. Through this study, a new interview method has also been developed, interactive themed interview. Where the respondent is a part in creating and designing the interview guide.

In the results of this study, it is found that the investigated managers themselves felt that successful leadership in their organization is based on four factors. These are referred to as relationships, decision making, development and authenticity.

The conclusions that this study can contribute beyond what factors the managers themselves consider generating a successful leadership are also how the managers act to exert what they experience successful leadership, but also what roles a successful leadership includes. That the role of the manager, the role of leader and the role as himself, affects the aforementioned factors, relationships, decision and development, and that the interaction between these roles and factors in various ways affects the managers' degree of perceived success in their leadership. The study also shows that Trafikverket's new leadership philosophy is in line with what managers perceive as contributing factors for the pursuit of successful leadership. And that this new philosophy can help managers to exert more what they themselves experience as a successful leadership.

Key words:

Leadership, Effective Leadership, Successful Leadership, Transformative Leadership, Relational Leadership, Authentic Leadership, Value based Leadership, Development-Oriented Leadership, Leadership in Swedish Authorities.

Förord

Innan du läser Denna studie vill vi att du skall veta att förutom vi, som författat detta examensarbete, finns det några personer och organisationer som ställt upp och möjliggjort att vi kunnat genomföra denna studie och att du nu har möjligheten att läsa den.

Vi vill först och främst tacka vår handledare Hans Lundkvist för all din entusiasm och dina kloka ord. Fortsätt att vara den idéspruta och energispridare du är.

Vi vill också tacka Trafikverket för att ni gjorde det möjligt att genomföra denna studie. Tack för lånet av både era trevliga chefer och era lokaler. Särskilt vill vi också tacka våra kontaktpersoner på Trafikverket Anna Lagerkranz och Hilde Westerlund för er hjälp med både det praktiska och för era kloka idéer och synpunkter. Det har varit ett nöje att få möjlighet att diskutera ämnet ledarskap med er. Tack även till de chefer som deltagit i studien och delat med sig av sina tankar och erfarenheter, samtalen med er har genererat stor inspiration både i skrivande stund och inför framtiden.

Slutligen vill vi rikta ett tack till Högskolan Dalarna, alla lärare och föreläsare som vi under dessa tre år fått förmånen att lära känna och samarbeta med. Ni gör ett fantastiskt arbete och vi hoppas att detta inte är slutet på samarbetet med er, utan att detta bara är början på många fina framtida samarbeten.

Allt gott önskar vi er!

Simon Axenstedt & Karin Fredriksson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	1
1.2 TRAFIKVERKET	2
1.2.1 Trafikverkets ledarskapsfilosofi.....	2
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1 TEORETISK BAKGRUND	3
2.1.1 Svenskt ledarskap	3
2.1.2 Chefskap eller ledarskap	4
2.2 LEDARSKAPSTEORIER.....	6
2.2.1 Värderingsstyrt ledarskap	6
2.2.2 Utvecklingsinriktat ledarskap.....	6
2.3 LEDARSKAP, SOM NÅGOT RELATIONSBASERAT OCH SOCIALT KONSTRUERAT.....	7
2.3.1 Relationellt ledarskap.....	7
2.3.2 Delat ledarskap.....	8
2.3.3 Deltagande ledarskap.....	9
2.4 LEDAREN, MED FOKUS PÅ LEDAREN SOM PERSON.....	10
2.4.1 Transformativt ledarskap	10
2.4.2 Autentiskt ledarskap	10
3. METOD	12
3.1 FÖRFÖRSTÅELSE OCH OBJEKTIVITET	12
3.2 VAL AV METOD	12
3.3 AVGRÄNSNING	13
3.4 URVAL	13
3.5 GENOMFÖRANDE.....	14
3.5.1 Interaktivt tematiserad intervju	14
3.6 ANALYS OCH DATABEARBETNING	16
3.7 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER	16
3.8 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	17
3.9 METODDISKUSSION	17
4. RESULTAT/ANALYS.....	19

4.1 CHEFERNAS SYN PÅ BEGREPPEN CHEF, LEDARE OCH FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP.....	19
4.1.1 <i>Chef och ledare</i>	19
4.1.2 <i>Framgångsrikt ledarskap</i>	21
4.2 FRAMGÅNGSFAKTORERNA OCH HUR CHEFERNA AGERAR UT IFRÅN DEM.....	23
4.2.1 <i>Relationer</i>	23
4.2.2 <i>Beslut</i>	26
4.2.3 <i>Utveckling</i>	29
4.2.4 <i>Autenticitet</i>	33
5. DISKUSSION	36
5.1 CHEFSKAP OCH FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP	36
5.2 ATT UTÖVA ETT FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP GENOM BESLUT, RELATIONER OCH UTVECKLING	37
5.3 AUTENTICITET, “JAGETS” PÅVERKAN	38
5.4 HUR SKAPAS UPPELVELSEN AV ETT FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP?.....	39
5.5 SLUTSATSER.....	40
5.6 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	41
REFERENSER.....	42
BILAGOR	47
BILAGA 1	47
BILAGA 2	48

1. Inledning

Vad innebär ett framgångsrikt ledarskap? Hur utövas ett framgångsrikt ledarskap? Denna studie grundas i hur chefer själva upplever begreppet framgångsrikt ledarskap, och hur chefer agerar för att utöva ett, vad de upplever som framgångsrikt ledarskap.

Begreppet ledarskap har flitigt utforskats och diskuterats utan att vetenskapen för den sakens skull har kommit fram till en gemensam slutsats som kan beskriva och förklara vad det innebär (Nahavandi, 2015; Yukl, 2012). Det finns lika många teorier och begrepp inom ledarskap som det finns forskare som försöker definiera och förklara begreppet (Yukl, 2012). Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden och Hu (2014) visar på bredden i dagens forskning om ledarskap och menar att studierna inom detta ämne bara ökar, men att det finns trender inom vilka teorier som är mer eller mindre aktuella. Ledarskap i en svensk kontext är dock relativt lite undersökt, och då de flesta studier inom ämnet är genomförda i USA finns anledning till att göra fler studier för att undersöka hur ledarskapet i Sverige bedrivs (Bäckström, Granberg och Wilhelmsson, 2008).

Fältet ledarskap har till störst del studerats inom området för vård och omsorg, samt inom skolvärlden, men förhållandevis få studier har gjorts om ledarskap inom statliga institutioner (Moqvist, 2005). Särskilt studier gällande ledarskapet i offentliga sektor och statliga institutioner har haft bristande intresse hos forskare, så att undersöka ledarskapet inom statliga institutioner är av stort behov (Henning, 2000).

Detta i kombination med att tidigare forskning ej ännu har en entydig definition på vad som utmärker ett framgångsrikt ledarskap, ämnar vi där av att i denna studie undersöka chefernas egen syn på begreppet framgångsrikt ledarskap och hur de agerar för att utöva, ett vad de själva upplever som ett framgångsrikt ledarskap.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka vad chefer på en statlig myndighet upplever som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap i sin organisation.

Studiens syfte kommer att besvaras utifrån följande frågeställningar:

- Vilka faktorer upplever chefer leder till ett framgångsrikt ledarskap?
- Hur agerar chefer för att utöva ett, vad de upplever, framgångsrikt ledarskap?

1.2 Trafikverket

Trafikverket grundades 1 april 2010 då tidigare Banverket och Vägverket slogs samman till en myndighet. Trafikverket ansvarar för byggandet samt drift och underhåll av de statliga väg och järnvägarna, samt ansvarar för den långsiktiga planeringen av transportsystemet där både väg, järnväg, sjöfart och luftfart ingår. Organisationen arbetar efter visionen att alla ska komma fram smidigt, grönt och tryggt. Organisationen är indelad i 5 verksamhetsområden, planering, underhåll, trafikledning, investering och stora projekt samt 7 centrala funktioner, ekonomi och styrning, strategisk utveckling, HR, kommunikation, inköp och logistik, juridik och planprövning, och IT. Trafikverket har verksamhet i hela Sverige med kontor från Luleå i norr till Malmö i söder, med huvudkontoret i Borlänge. I dagsläget finns cirka 7000 anställda varav cirka 500 av dessa har en chefsbefattning.

1.2.1 Trafikverkets ledarskapsfilosofi

Arbetet med att införa en ny ledarskapsvision startade år 2016, då de nya övergripande värderingarna för organisationen arbetades fram och trädde i kraft. Dessa är,

- Vi är modiga
- Vi är engagerade
- Vi är pålitliga

År 2017 implementerades sedan en ny ledarskapsfilosofi, som ska harmonisera med organisationens övergripande värderingar. Den nya filosofin och dess värderingar lyder,

- Jag skapar resultat
- Jag bygger relationer
- Jag driver utveckling

Den syftar till att skapa ett större handlingsutrymme för cheferna i beslutsfattandet. Att istället för att styra verksamheten med styrdokument och fasta regler som tidigare, förväntas cheferna ta beslut och styra verksamheten med grund i ledarskapsfilosofins värderingar. Trafikverket står inför stora utmaningar och med detta krävs ett ledarskap i framkant, med chefer som vågar gå i spetsen och vara modiga. För att lyckas med detta menar Trafikverket, kan de inte styra cheferna med fasta regler utan måste gynna kreativiteten och det egna tänkandet. Även om det alltid kommer finnas vissa ramar och regler att förhålla sig till hoppas Trafikverket med den nya ledarskapsfilosofin skapa rätt förutsättningar för cheferna att leva upp till dessa förväntningar, att våga gå i spetsen och vara modiga (Anna Lagerkranz, Personlig kommunikation, 22 mars 2018; Trafikverket intranät)

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt redogörs de teorier som utgör grunden i denna studie. Att teorierna och modeller gällande ledarskap är extremt talrika är ingen hemlighet (Dinh et al., 2014). Men genom att studera aktuell ledarskapslitteratur har vi valt att i denna studie utgå ifrån nedan nämnda teorier, som en grund i att förstå faktorerna för att utöva ett framgångsrikt ledarskap.

2.1 Teoretisk bakgrund

Till en början ges här en kort bakgrund gällande vad tidigare forskning säger är utmärkande för ett typiskt ledarskap i Sverige, samt en bakgrund till hur begreppen chefskap och ledarskap kan definieras. Därefter följer del 2.2 där det redogörs för aktuella, samt för denna studie relevanta teorier gällande fältet ledarskap.

2.1.1 Svenskt ledarskap

Studier om hur ledarskap bedrivs i Sverige, och hur detta skiljer sig från ledarskap i övriga världen har gjorts, dock inte i så stor omfattning i relation till övriga världen (Bäckström et al., 2008; Holmberg & Åkerblom, 2006).

Bäckström et al. (2008) skriver i en rapport om svenskt ledarskap, att det svenska ledarskapet skiljer sig till stora delar mot andra länders ledarskap, även inom de nordiska länderna. Det svenska ledarskapet präglas av tre huvudsakliga punkter till skillnad från andra länder. Det typiska ledarskapet i Sverige fokuserar på relationer till både anställda och externa parter som till exempel fackföreningar. Den typiskt svenska ledaren handlar praktiskt och sakligt genom snabba beslut och en strävan efter att modernisera. Samtidigt som den typiskt svenska ledaren kan uppfattas som pratig och oaktsam i sitt agerande (ibid).

Liknande slutsatser drar även Holmberg och Åkerblom (2006) som menar att, svenska chefer till skillnad från andra länder har ett större fokus på gruppen, och att svenska chefer värderar lagarbetet högt. De svenska cheferna hittar ofta lösningar genom att diskutera och låta medarbetarna vara delaktiga, detta som en god sida i det svenska ledarskapet. Svenska chefer tar också ett tydligare avstånd mot ett självcentrerat ledarskap, där ledaren arbetar för att uppnå sitt eget syfte. Svenska ledare anser att ett självcentrerat beteende är mer skadligt för organisationen än vad ledare i andra länder anser (Holmberg & Åkerblom, 2006).

Svenska organisationer har i stora delar gått från en byråkratisk ledning till att lita på sin personal. Ledarens primära ansvar är att stötta och tillhandahålla stödjande strukturer, att de

anställda trivs på arbetet och har roligt är här en viktig faktor till framgång för hela organisationen. Den anställde har i dagens Sverige ett större ansvar för organisationen och dess varumärke och därav har ledarskapet förändrats (Holmberg & Strannegård, 2005). Tydligt är dock, att delaktighet är någonting som utmärker den svenska ledarstilen (Bäckström et al., 2008). Begreppet *empowerment* och vikten av detta är återkommande i studier kring det svenska ledarskapet (jmf; Bäckström et al., 2008; Döös & Waldenström, 2008; Holmberg & Strannegård, 2005). Begreppet *empowerment* kan förklaras på många olika sätt, när medarbetaren vågar och känner sig bemyndigad att ta ansvar och beslut som egentligen ligger utanför medarbetarens ansvarsområde utan att vara rädd för att göra fel, är en stark indikator på att *empowerment* ges i organisationen (Appelbaum, Hebert, Leroux, 1999).

2.1.2 Chefskap eller ledarskap

I ett försök att definiera vad ledarskap är måste även chefskap förklaras, då dessa två begrepp kan uppfattas som likställda men som litteratur och forskning visar att det finns en distinktion mellan (Granberg, 2011; Kotter, 2001). En del forskare menar att samma person inte kan utöva båda delarna, de menar att det krävs två helt differentierade personligheter för att agera i respektive roll och att dess värderingar inte är kompatibla (Yukl, 2012). Andra menar att det ena inte utesluter de andra, utan snarare är något som kan komplettera eller överlappa varandra och båda delarna behövs för att nå effektivitet i organisationen (Bârgău, 2015; Kotter, 2001; Yukl, 2012). Ett tredje perspektiv är att ledarskap inte kan förklaras vetenskapligt och att det därför inte ska anses som ett vetenskapligt begrepp. Yukl (2012) menar dock att ledarskapets processer har stor betydelse och att ledarskapet är en stor påverkansfaktor på effektiviteten i organisationen och kan därför inte bortses från.

Att vara chef och utöva chefskap kan tolkas och förklaras på flera sätt. Det ena är att personen har en formell titel eller befattning som chef, med uppfattningar om, och krav som kommer med detta. Det andra är en vidare beskrivning om vad som förväntas av en chef eller vad som ingår i begreppet chefskap (Bârgău, 2015; Kotter, 2001; Yukl, 2012). Även här finns det oftast en underförstådd förväntan att chefen även ska vara ledare och utöva ett ledarskap, men chefskap behöver nödvändigtvis inte vara synonymt med ledarskap (Moqvist, 2005; Yukl, 2012). Begreppet ledarskap behandlas längre fram i texten.

Begreppet chefskapet, förklaras som det byråkratiska som skapar ramar och sätter mål för organisationen. Chefens ansvar är att bringa ordning, skapa och följa upp budgetar, optimera bemanning samt styra verksamheten (Kotter, 2001; Yukl, 2012). Chefskapet präglas av ett

uppgiftsorienterat fokus. Med detta följer en kortsiktig planering och standardisering av arbetsuppgifter för att uppnå effektivitet mot organisationens mål (Bårgäus, 2015).

Att avgöra vem som är chef kan vara relativt enkelt. Det är den personen som har den formella titeln eller befattningen chef i organisationen. Begreppet ledare har istället en bredare betydelse då det även kan inbegripa personer utan chefsbefattning (Moqvist, 2005). Om chefen förväntas styra mot uppsatta mål och bringa ordning i en föränderlig tillvaro förväntas ledaren istället att engagera, inspirera och motivera, att skapa en vision. Ledaren bör enligt detta, visa vägen, hur gruppmedlemmarna ska hantera och anpassa sig till det föränderliga (Kotter, 2001). Ledarskap är inte att påverka människor till att utföra saker utan påverka människor till att vilja utföra saker (Elmholdt, Keller, Tanggaard, 2013). Bårgäus (2015) slutsats är att ledarskapet är grundläggande för att medarbetarna ska arbeta dedikerat till organisationens vision, och att engagemanget skulle sjunka drastiskt utan ett ledarskap. Yukl (2012) definierar ledarskapet som en process och hans övergripande förklaring lyder,

“Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskapet är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.” (Yukl, 2012, sid 11).

Moqvist (2005) presenterar ledarskapet ur tre perspektiv, där det ena är att det definieras som en samling egenskaper någon besitter och det är detta som skiljer ledaren från följare. Detta är en tolkning att ledarskapet är en följd av en enskild individs agerande. Det motsatta är, där individen frigörs, att ledarskapet är beroende av andra människor och måste verka i ett kontextuellt sammanhang. Ett ytterligare perspektiv i detta är att förklara ledarskapet som socialt konstruerat och existerar endast för att gruppen har enats om att det ska göra det. Det är gruppen som kommit överens om att ledarskapet ska finnas, och dess hur och varför skapas i människors interaktion med varandra (ibid).

Uppdelningen chefskap och ledarskap är endast en teoretisk polarisering för att lättare kunna konkretisera dem. De flesta forskare är överens om, trots att begreppen chefskap och ledarskap skiljs åt, att de chefer som anses vara effektiva och framgångsrika även har varit ledare (Yukl, 2012).

2.2 Ledarskapsteorier

Nedan redogörs för teorier gällande ledarskap som kan ses utifrån ett makroperspektiv på hur ledarskap kan bedrivas, detta under rubrik 2.3 samt 2.4. Sedan redogörs för teorier som ger ett mikroperspektiv på ledarskapet, vars teorier kan inrymmas i de tidigare nämnda makroperspektiven. Detta i del 2.5 där det redogörs för ledarskapsteorier med fokus på det relationsbaserade och socialt konstruerade, och i 2.6 där det redogörs för ledarskapsteorier som ser till ledaren som person.

2.2.1 Värderingsstyrt ledarskap

Det sker idag ett paradigmskifte i ledarskapet, från auktoritärt och enkelriktat till att präglas av ömsesidig respekt och dialog, detta både i Sverige och i hela västvärlden (Sandberg & Targama, 2016; Shatalebi & Yarmohammadian, 2011). Ledare ska inte detaljstyra och instruera, då detta hämmar individens handlingsfrihet, utan istället få människor att ta till sig organisationens vision och värderingar. Detta ökar istället individens handlingsfrihet och tar fram dennes färdigheter och kompetens (Sandberg & Targama, 1998). Ledarens uppgift är här att skapa riktlinjer för arbetet och hjälpa medarbetare att leva upp till organisationens värderingar och vision.

Det handlar om att skapa riktlinjer för medarbetarna. Att hjälpa dem att leva upp till organisationen värderingar och vision. Ledare, chefer och medarbetare får ett friare utrymme att arbeta på, med värderingarna som vägledning (Sandberg & Targama, 2016). Det är i detta arbete av stor vikt att medarbetarna delar de gemensamma värderingarna och visionen för att följa riktlinjerna och nå framgång (Alvesson & Sveningsson, 2003). Värderingarna måste vara grundade ur kärnverksamheten och förstås och anammas av hela organisationen för att lyckas. Norlin (2017) som översatt Simon L. Dolan's forskning menar att det viktigaste för ledare på 2000-talet är att omsätta värderingar i praktiken. Genom att samlas i en gemensam kultur som bygger på gemensamma värderingar, vilket arbetet och besluten ska utgå ifrån, minskar distinktionen mellan nivåer i organisationen. Många forskare menar att genom att involvera värderingar i arbetet bidrar det till en varaktig och långsiktig organisatorisk framgång (Shatalebi & Yarmohammadian, 2011).

2.2.2 Utvecklingsinriktat ledarskap

I den föränderliga värld som organisationer idag verkar i, tvingas de ständigt anpassa sig och förnya sig för att behålla sin livskraft. Forskning visar dock att förändring inte får ske bara för

förändringens skull, utan måste ha ett syfte och en mening. Ledaren förväntas behärska förändringar både genom önskvärda beteenden samt även genom användbara metoder och måste vara medvetna om sin egen roll i utvecklingen (Choi & Ruona, 2011; Stempihar, 2013). I organisationer som skapat och byggt upp en lärande kultur hanteras och lyckas ledaren oftare med större förändringar. Individer i organisationer som dessa uppmuntras att delta i förbättringsarbetet och själva bidra med utvecklingsförslag. Detta ökar deras förmåga att engagerat arbeta för utveckling, men även att hantera förändringar (Choi & Ruona, 2011).

Forskning visar att ledare, för att driva utveckling och innovation, måste skapa möjligheter för detta och inspirera sina medarbetare. Förändringar får inte tvingas fram för att lyckas, utan snarare arbetas fram i konsensus mellan ledare och medarbetare. Dock måste ledaren se till varje individ, bemyndiga denne, lämna över ansvaret för uppgiften men lämna visst utrymme för misstag. För att lyckas i detta arbete förväntas ledaren kontinuerligt ge feedback och ha en öppen dialog (Stempihar, 2013).

2.3 Ledarskap, som något relationsbaserat och socialt konstruerat

Ledarskap kan i nedan nämnda teorier (Relationellt-, Delat- & Deltagande ledarskap) tolkas som en social aktivitet. Dessa teorier ser bortom ledaren som person, och tittar istället på ledarskapet som någonting som skapas i relationen mellan människor (Elmholdt et al., 2013; Uhl-Bien, 2006). Relationer är som tidigare sagt den centrala punkten i många av de nya formerna av ledarskap, detta i kontrast till att ledarskap är något som sker uppifrån och ned (Pearce & Conger, 2003; Uhl-Bien, 2006).

2.3.1 Relationellt ledarskap

Teorin kring det relationella ledarskapet grundas i att ledaren inte blir ledare förrän någon är villig att följa. Ledarskapet har i denna teori, flyttats från att vara auktoritärt, instrumentellt och maktcentrerat till att vara demokratiskt, socialt och tar hänsyn till individen. Ledaren har fortfarande auktoritet men behöver inte vara expert inom yrket, utan fokuserar på att utveckla och hjälpa gruppen att lyckas (Elmholdt et al., 2013). Inom detta område finns flertalet teorier och olika inriktningar, men en av de mer vedertagna är teorin kallad *leader - member - xchange* (LMX) (Döös & Waldenström, 2008). Teorin om LMX bygger på att effektiva ledarskapsprocesser skapas när ledare utvecklar mogna relationer till sina medarbetare, och därigenom drar nytta av de fördelar som då uppstår (Garen & Uhl-Bien, 1995).

I Teorin om LMX har ledaren olika former av utbytesrelationer med sina medarbetare. Högkvalitativa utbytesrelationer, där medarbetare som har en bra relation med ledaren är högpresterande och får förmåner av ledaren och därigenom är benägna att prestera på hög nivå. Lågkvalitativa utbytesrelationer, där relationen till ledaren är sämre och förmånerna till större del saknas leder till att medarbetaren då är benägen att prestera sämre. Dessa olika relationer benämns ofta som inne- och utegrupper. Dessa grupper skapar ledaren utifrån attribution, där ledaren tillskriver medarbetare egenskaper utifrån förutfattade meningar, detta ofta utan att ledaren är medveten om sitt agerande. Ledare som till hög grad lyckas skapa högkvalitativa utbytesrelationer och inte använder attribution vid bedömning av medarbetare förmår oftare att få högpresterande grupper. Att som ledare vara medveten om detta, och att arbeta för att minska gapet i relationen mellan dess grupper, inne- och ute grupper, genererar i hög grad till ett mer effektivt arbete för alla medarbetare och där igenom även gruppen (Nahavandi, 2015; Yukl, 2012).

2.3.2 Delat ledarskap

Även det delade ledarskapet präglas av relationer (Uhl-Bien, 2006). Kraven som idag ställs på ledare inom många organisationer, är så pass komplexa och innebär i många fall så stor press att det, för en ensam person inte skulle gå att hantera detta ansvar helt och hållet själv (Döös & Waldenström, 2008). Pearce och Conger (2003) definierar delat ledarskap utifrån att, det delade ledarskapet ses som en dynamisk och interaktiv inflytandeprocess där personer i olika konstellationer leder varandra för att lyckas uppnå gruppens eller organisationens mål. Elmholdt et al. (2013) menar att det delade ledarskapet kan vara något mycket formellt, där ledande uppgifter fördelas i gruppen. Men också att det kan vara informellt, något som kommer ur en gemensam kultur i gruppen.

Begreppet delat ledarskap kan delas in i två perspektiv, att ledaren delar sitt ledarskap med en annan ledare (Döös & Waldenström, 2008). Eller att det delas med medlemmar i gruppen, genom att till exempel delegera ledande uppgifter eller beslutsfattande (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Elmholdt et al., 2013; Pearce & Conger, 2003). Skillnaderna mellan dessa synsätten är dock väldigt små och bottenar i grunden i samma sak, att ledarskapet är för komplext för en person att utföra, samt att ledarskapet är någonting som formas i relationen mellan människor (Döös & Waldenström, 2008).

Flera studier visar att ett delat ledarskap inte bara lättar ledarens börda utan att även hela arbetsgruppen presterar bättre. Carson, Tesluk och Marrone (2007) konstaterar i sin studie om

delat ledarskap, att ett effektivt team behöver ledarskapsinput från alla medlemmar i gruppen och att ett team presterar bättre när de inser att ledarskapet inte bara ligger hos ledaren som person utan i gruppen som helhet. Även nyare studier inom det delade ledarskapet, som till exempel Fransen, Delvaux, Mesquita och Puyenbroecks (2018) studie, påvisar vikten av ett delat ledarskap, genom att ledaren bemyndigar medarbetarna genom *empowerment*, och att detta leder till högre prestationer hos de anställda.

2.3.3 Deltagande ledarskap

Att fatta beslut är en ledares kanske främsta och viktigaste uppgift, och för att förstå hur ledaren kan agera för att få effektivitet och verkan i sina beslut hos medarbetarna, finns Vrooms och Yettons normativa beslutsmodell. Även om denna modell är en relativt gammal modell, som först togs fram på 70-talet, finns helt färsk forskning på att denna modell fortfarande är aktuell gällande att få acceptans och effekt av tagna beslut (Lühns & Jäger, 2018; Yukl, 2012). Chefer kan i sina beslutsförfarande utföra beslut utifrån fyra nivåer i sitt beslutsförfarande som påverkar medarbetarnas deltagande i ledarskapet (Yukl, 2012).

- Autokratiska beslut: Chefen beslutar på egen hand utan hänsyn till andras åsikter.
- Konsultation: Chefen ber om åsikter och överväger dessa innan beslutet fattas självständigt
- Gemensamt beslut: Chefen diskuterar lösningar med gruppen och fattar beslutet i samråd med gruppen, chefen agerar här jämlikt med övriga gruppmedlemmar.
- Delegering: Chefen delegerar befogenheter till medarbetare att fatta beslut.

Den normativa beslutsmodellen bygger på att ledaren väljer beslutsförfarande utifrån situation och kontext. Enligt modellen kan ledaren i olika grad bjuda in medarbetarna i beslutstagandet, beroende på sannolikheten för att gruppen kommer att acceptera beslutet, eller hur vida gruppen berörs av beslutet. Dessa faktorer påverkar beslutets kvalitet och i slutändan gruppens prestation utefter det tagna beslutet. Saknar beslutet vikt för gruppen eller har gruppen stort förtroende för ledaren kan det autokratiska beslutet vara befogat. Generellt har dock beslut som rör arbetsgruppen större benägenhet att få acceptans, om arbetsgruppen får vara delaktiga i beslutet (Yukl, 2012).

2.4 Ledaren, med fokus på ledaren som person

Nedan nämnda teorier ser på ledarskapet utifrån ledarens personliga egenskaper och beteenden. I dessa teorier beskrivs hur ledaren kan agera och handla för att entusiasmera medarbetare i syfte att bygga förtroende och skapa resultat (Yukl, 2012).

2.4.1 Transformativt ledarskap

Teorin om det transformativa ledarskapet skiljer sig från tidigare nämnda teorier då det mer fokuserar på ledaren som en person och hur ledaren förhåller sig till och inspirerar sina medarbetare. Den transformativa ledaren karaktäriseras genom att den inspirerar medarbetaren till att se utanför sina egna behov och fokusera på gruppens mål. Detta genom att se till varje medarbetares specifika behov och se skillnaderna mellan varje individ. Den transformativa ledaren agerar som en mentor i förhållandet till sina medarbetare och ser till att medarbetaren får intellektuell stimulans i sitt arbete genom att till exempel, visa nya sätt att titta på gamla problem och att betona rationella lösningar på svårigheter (Bass, 1990). Bass (1990) menar att det finns många studier som visar att det finns samband mellan framgångsrika ledare och ett transformativt ledarskap, detta sett både ur ledningens utvärderingar av anställda chefer samt medarbetares syn på ett effektivt ledarskap. Nahavandi (2015) skriver om tre centrala element som präglar den transformativa ledaren,

- **Karisma och inspiration:** Ledarens karismatiska och inspirerande sätt bygger både tillit och lojalitet hos gruppen, följarna strävar efter att uppnå ledarens mål även om de måste ske förändringar.
- **Intellektuell stimulans:** Ledaren motiverar medarbetarna till att själva lösa sina problem, genom att utmana individerna intellektuellt och att lita på deras förmåga att hitta kreativa lösningar föds en strävan att prestera utöver det vanliga.
- **Intellektuell övervägning:** Ledaren utvecklar en personlig relation med alla medarbetare, ledaren behandlar alla individer olika men rättvist, och ger alla individuell uppmärksamhet (Nahavandi, 2015).

2.4.2 Autentiskt ledarskap

En huvudegenskap i det autentiska ledarskapet är att känna sig själv, att självuppfattningen är stark genererat till att ledaren kan agera konsekvent och utifrån sina egna värderingar. Den autentiske ledaren har positiva grundvärderingar (till exempel, ärlighet, rättvisa och ansvar) och

med en hög känslomässig mognad agerar ledaren inte för att vinna positioner, utan för att i grunden göra vad ledaren tycker är rätt (Yukl, 2012).

Gardner, Avolio, Luthans, May och Walumbwa (2005) menar att de är lätt för ledare att manipulera till sig fina siffror, på kort sikt. Men att den autentiske ledaren ser bortom detta och agerar för vad som är bra långsiktigt och inte agerar för egen vinning. Flertalet forskare sammanlänkar autentiskt ledarskap med företagande som är framgångsrikt, både på internationellt och statlig nivå (Bäckström et al., 2008)

När Elmholdt et al. (2013) försöker klarlägga teorin om autentiskt ledarskap menar de att det inte skapas i några enkla processer, utan är en komplex process som kommer inifrån och ut. På senare tid har den även präglats av existencialismens tankar, om individuell frihet och personligt ansvar. De menar också att ingen ledare i grunden kan agera autentiskt i alla situationer utan även måste ta hänsyn till det kollektiva ansvaret för organisationen (Elmholdt et al., 2013).

3. Metod

Detta avsnitt syftar till att beskriva hur studien har utformats, samt vilka val som har gjort i form av metod, avgränsning, urval. Till en början redogör vi för vår egen förförståelse, vilket till stor del även beskrevs i bakgrunden, och hur denna kan påverka vår objektivitet i studien. Avsnittet avser även beskriva hur studien förhåller sig till de forskningsetiska principerna, begreppen reliabilitet och validitet. Vi vill även förklara den utvecklade intervjumetoden vi tagit fram inför genomförandet av intervjuerna samt hur analysen av insamlad data har gjorts. Avslutningsvis diskuteras fördelar och nackdelar med det valda tillvägagångssättet.

3.1 Förförståelse och objektivitet

Alla forskare har i olika grad en förförståelse till de objekt eller fenomen som undersöks, så även i detta fall. Att förförståelsen kan påverka objektiviteten i analysarbetet när denna oundvikligen tas med in i arbetet att tolka den data som insamlats, att data således tolkas utifrån forskarens fördomar och tidigare erfarenheter. I denna studie kan vi alltså inte helt bortse från vår förförståelse, och att denna kan påverka vår objektivitet är någonting vi som studenter har tagit hänsyn till och varit medvetna om i både genomförandet och utformandet av studien (Kvale & Brinkmann, 2013; Szklarski, 2002). Kvale och Brinkmann (2013) menar å andra sidan också, att om studenten är medveten om sina förutfattade meningar kan viss förförståelsen vara en grund i en väl underbyggd studie.

3.2 Val av metod

Valet av metod har styrts av arbetets syfte och frågeställning, och då syftet med denna studie är att undersöka chefernas egna uppfattning av framgångsfaktorer har den genomförts genom en kvalitativ metod. Studiens empiriska data har inhämtats genom kvalitativa intervjuer med chefer i syfte att ta reda på vad de själva anser är framgångsfaktorer i ledarskapet i deras organisation. Eftersom studiens huvudsyfte berör en subjektiv uppfattning som speglar varje enskild respondents syn på ett framgångsrikt ledarskap, ger den kvalitativa intervjun möjligheten att på ett akademiskt sätt, få ta del av respondentens syn på ämnet och subjektiva uppfattningar (Denscombe, 2016). Detta fenomenologiska synsätt syftar till att studera människors uppfattningar och åsikter eller känslor och motioner, till skillnad från det positivistiska synsättet som syftar till att objektivt mäta, analysera och finna mönster och strukturer. Det positivistiska synsättet letar efter universella förklaringar och antaganden om att det endast finns en verklighet. I motsats till detta syftar det fenomenologiska synsättet till att försöka förklara multipla verkligheter. Att människor ser på, tolkar och uppfattar omvärlden

och skeenden på olika sätt. Därav kan även dessa uppfattningar och skeenden studeras och där varje alternativ version kan ses som giltig i sig (Denscombe, 2016).

Studien grundar sig i en deduktiv ansats då vi tydligt speglar empirin mot tidigare teorier om ledarskap. Samtidigt utforskar vi möjligheten till utveckling av tidigare teorier utifrån empirin vilket kan jämföras vid en induktiv ansats (Andersen, 2015). Således kan det ses som att vi kombinerar de båda tillvägagångssätten som slutligen visar sig i den modell som förklarar studiens resultat.

3.3 Avgränsning

Då studien avser att undersöka ledarskapet på en statlig myndighet, har undersökningen genomförts genom att intervjua chefer på den statliga myndigheten Trafikverket. Beaktat studiens tidsplan och storlek är det en omöjlighet att undersöka hela Trafikverket och alla chefer. Undersökningen är därför begränsad till de centrala funktionerna och dess avdelnings- och enhetschefer på en specifik ort.

3.4 Urval

Urvalet av respondenter i denna studie bygger på ett ändamålsenligt och målinriktat urval. Detta sätt att göra urval bygger på att vald respondent, baserat på deras bakgrund, erfarenhet och kunskap, skall ge bästa möjliga information. Valda respondenter handplockas och valen grundas på deras erfarenhet, meriter och kunskap i området. För denna studie har urvalet gjorts utifrån vad vi bedömer, kommer ge största möjliga värde och tillförlitlighet för vår undersökning (Bryman, 2011; Denscombe, 2016).

Inför urvalet tog vi hjälp av vår kontaktperson på Trafikverket som arbetar med chefsstöd, på de centrala funktionerna. Kontaktpersonen har utifrån nedan nämnda kriterier plockat ut lämpliga kandidater för undersökningen. Kriterier för urval har varit följande:

- Att respondenten har en nuvarande chefsbefattning.
- Att respondenten har innehaft en ledande befattning som kan likställas med att vara chef i minst ett år på Trafikverket.
- Att respondenten har direkt underställda medarbetare.
- Att respondenten har sin aktuella placering på någon av de centrala funktionerna på den specifika orten.

I ett första urval tog organisationen fram 17 lämpliga kandidater som uppfyller kriterierna. För att ytterligare stärka respondenternas anonymitet gentemot sin egen organisation, valde vi sedan självständigt, genom ett slumpvist urval, ut fem stycken chefer av de 17 kandidater som tidigare plockats fram.

3.5 Genomförande

Två veckor innan planerat intervjutillfälle skickades inbjudan för att delta i denna studie till utvalda respondenter (Se bilaga 1). I samband med inbjudan att delta i studien som skickades till respondenten bifogades även, information om oss som studenter, information om studien samt syfte med studien, beräknad tidsåtgång för intervju, och även information om bokad lokal för intervju. Intervjuerna utfördes i lokaler som finns på Trafikverket. I syfte att stärka känslan av trygghet och för att minska risken att bli störda vid intervjutillfället, valde vi att boka mötesrum som inte tillhör den avdelning respondenten ifråga arbetar på. Den bokade tiden för genomförandet av varje enskild intervju var 75 minuter, var av ca 60 ägnades till själva intervjun (Denscombe, 2016; Kvale & Brinkmann, 2013; Widerberg, 2011).

Varje intervjutillfälle påbörjades med att respondenten blev informerad om studiens forskningsetiska principer som förklaras senare, under rubrik 3.7 forskningsetiska principer. Respondenten blev även tillfrågad om en muntlig accept till deltagande i studien, samt att ljudupptagning användes under själva intervjun.

Det finns många saker som kan påverka den data som skapas i en intervju. Som till exempel, att Intervjuarens utseende, kön och ålder kan påverka hur respondenten känner sig bekväm eller inte att svara på vissa frågor, eller hur djupt respondenten vill gå in på känsliga ämnen (Denscombe, 2016; Kvale & Brinkmann, 2013). Med vetskap om detta valde vi som intervjuare i egenskap av olika kön, att dela upp intervjutillfällena och leda tre intervjuer var. Var av den andra studenten fanns med för att föra anteckningar och observera de intervjuer denne själv inte höll.

3.5.1 Interaktivt tematiserad intervju

Inför denna studie tog vi fram en ny struktur för att genomföra intervjuer. Inspirerade av den tematiserade, semistrukturerade och reflexiva intervjutekniken, samt våra egna tidigare erfarenheter av att hålla intervjuer, valde vi att ta fram en ny interaktiv intervjuguide (Se bilaga 2) (Denscombe, 2016; Kvale & Brinkmann 2013; Thomsson, 2011).

Grunden i denna nyskapade intervjuguide utgörs av allmänna teman som den intervjuade har konkreta erfarenheter av. Till en början fick respondenten allmänt och fritt tänka, reflektera och prata om dessa ämnen i tur och ordning. Var av den som intervjuade ställde följdfrågor i syfte att konkretisera och förtydliga svaren. Efter varje avklarad tema sammanfattades huvuddragen i respondentens svar och efter att respondenten gett accept för dessa huvuddrag, fördes dessa huvuddrag in i intervjuguiden. När alla teman hade berörts, påbörjades nästa del av intervjun. I den andra delen av intervjun ställdes frågor till respondenten om konkreta erfarenheter kring de huvuddragen som tidigare i intervjun hade framkommit. Detta med frågor som, har du något exempel på när du gjort detta? Hur gör du för att göra detta? Den andra delen av intervjun, inspirerad av den kompetensbaserade intervjun, som främst används vid rekryteringar i syfte att ge konkreta exempel på beteenden och egenskaper (Lindelöw, 2015).

Tanken med den interaktiva intervjumetoden, (Se bilaga 2) där respondenten pratar och reflekterar över teman, är att ska skapa förutsättning för respondenten att själv reflektera och komma fram till vad som är viktigt för denne inom just det valda samtalsområdet. Genom att använda denna interaktivt tematiserade intervjuguiden fick respondenten möjlighet att till större grad och mer konkret vara en del i att forma intervjun, detta i en interaktiv process tillsammans med den person som intervjuar. Syftet med detta var att intervjun till större del skall handla om det som är väsentligt för den som intervjuas, och skapa ett mindre utrymme för de fördomar och subjektiva uppfattningar som intervjuaren har och som kan påverka intervjun genom de frågor som ställs. För att skapa känslan av interaktivitet i skapandet av intervjun hölls intervjuguiden hela tiden öppen för respondenten, och båda parter i intervjun var tillåtna att anteckna och rita på den.

För att i förväg säkerställa intervjuguidens tänkta funktion samt intervjuns tidsspann och grundteman, testades intervjuguiden innan första intervjun och reviderades ett flertal gånger.

Genom att bära med oss kunskapen om att även ageranden som kan anses vara små kan påverka utfallet, som till exempel: leenden, titta på klockan, strävade vi efter att hålla ett så objektivt förhållningssätt som möjligt i intervjutillfället. Detta med en för alla parter synlig klocka och att innan varje intervju säkerställa att respondenten kunde avvara den avsatta tiden. Efter intervjun fick respondenten möjlighet att lägga till eller ändra svar om så önskades. Respondenten blev även att bli erbjuden att ta del av den blivande transkriberingen. Detta för att ge respondenten möjlighet att rätta sådant som kunde tolkas på ett felaktigt sätt (Denscombe, 2016).

3.6 Analys och databearbetning

Intervjuerna transkriberades i nära anslutning till de genomförda intervjuerna, i syfte att inte glömma detaljer som skedde vid intervjutillfället (Kvale & Brinkmann, 2013). Efter arbetet med transkriberingen startade även analysen av insamlad data. Analysen genomfördes genom en tematisk analys. Till en början lästes de transkriberade intervjuerna för att sedan urskilja, jämföra och kategorisera den insamlade datans centrala budskap och genom manuell öppen kodning samla huvuddragen. Genom att sedan diskutera och jämföra de mönster och särdrag som kan urskiljas i kodningen. De mönster som hittades kategoriserades utifrån innebörd under olika namngivna teman som sedan utgjorde grunden till det vidare analysarbetet (Bryman, 2011; Krantz & Örmon, 2015; Widerberg, 2011).

Analysprocessens tematisering skapades utifrån en kombination av både ett empirinära och teorinära förhållningssätt. Där det empirinära förhållningssättet grundades i de teman som hämtades ur den empiriska data som samlats in. Utifrån de teman och samband som skapas i den empirinära analysen, jämfördes den insamlade empirin med tidigare insamlade teorier. För att därigenom komma fram till de slutsatser denna studie har resulterat i (Widerberg, 2011).

3.7 Forskningsetiska aspekter

För samhällsvetenskaplig- och humanistisk forskning har Vetenskapsrådet tagit fram etiska riktlinjer i form av fyra principer som forskare ska beakta och förhålla sig till. Det är inga absoluta regler, utan normer och riktlinjer för hur etiskt korrekt forskning bör bedrivas, vilket har tagits i beaktande under framtagandet och genomförandet av denna studie. Dessa fyra principer är, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

För att i kommande studie skydda deltagarnas intresse bad vi organisationen plocka fram fler chefer än vad vi ämnade att intervjua och ur detta gjorde vi ett slumpmässigt urval. Detta i syfte att stärka respondenternas anonymitet. För att ytterligare säkerställa respondenternas integritet och anonymitet kommer både deras namn, etnisk bakgrund och kön avkodar. Även om kön och etnisk bakgrund kan ha viss påverkansfaktor i ledarskapet, prioriteras i denna studie att värdera respondenternas integritet och respondentens intressen högre, med en förhoppning att en trygg respondent också genererar mer värdefull data samt att bedriva studien med ett etiskt korrekt förhållningssätt (Denscombe, 2016; Regnö, 2013).

3.8 Trovärdighet och tillförlitlighet

Att denna kvalitativa studie slutligen kan leverera ett både trovärdigt, pålitligt och tillförlitligt resultat inom alla aspekter är ingen självklarhet, och kanske till och med inte möjligt. Trots denna vetskap, har vi haft ambitionen att denna studie skall hålla så hög trovärdighet och tillförlitlighet som möjligt (Andersen, 2012; Bryman, 2011; Denscombe, 2012). Validitet och reliabilitet, är ändå något som påverkat denna studie i grunden i allt från urval till analys och resultat. Inte bara i form av hur studien utformats, utan även att vi i denna metodel vill vara ärliga i att visa hur vi har agerat och tänkt vid utformandet och genomförandet, genom att hela analysprocessen kommer att genomföras med ett kritiskt förhållningssätt till data som insamlas och analyseras. Den insamlade data har även genomgått en respondentvalidering. Respondenterna har fått möjlighet att läsa den transkriberade intervjun, innan den analyserats. Förutom att vara tydliga i hur studien utformats och genomförts, samt hur insamlad data analyserats, ämnar den slutgiltiga rapporten i denna studie att vara tydlig i vilka nya resultat denna studie faktiskt frambringade (Boolsen, 2007; Bryman, 2011).

3.9 Metoddiskussion

Att denna studie både inneburit utmaningar och möjligheter är någonting som för oss blivit kännbart. Men att ta sig an ett så utforskat och på många sätt subjektivt område som ledarskap har öppnat för många möjligheter och alternativ till genomförandet av studien. Dessa många möjligheter blev i skedet, att utforma och planera studien, en av de stora utmaningarna. Den kvalitativa metoden i sig självt medförde också en del utmaningar i sin subjektivitet och överförbarhet. Men genom att från början till slut av studien varit tydliga och medvetna om att allt ifrån urval, utformande och genomförande av både studie och analys kan ha stor påverkan på det slutliga resultatet, har den kvalitativa metoden haft fördelen att på djupet bringa förståelse kring underliggande tankar, känslor och uppfattningar rörande det specifika ämnet. Alla människor är i grunden olika och uppfattar händelser och fenomen på olika sätt, detta gäller också oss som studenter. Denna faktor att alla människor är olika är grunden till att denna studien varit relevant att genomföra, och genom att vara medvetna om att även vi är påverkade av detta, har vi angripit denna utmaning genom ett så objektivt förhållningssätt vi kunnat, i alla delar av studien (jmf; Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2013).

Att studiens resultat grundas i svaren från 5 respondenter är någonting som kan ifrågasättas. Vi kunde dock efter fem intervjuer urskilja likheter, skillnader och mönster i respondenternas svar. Som det Denscombe (2012) skriver om att det ska undvikas att basera resultat på endast en

intervju och istället försöka hitta teman som visar sig vid flera intervjuer och kan indikera att denna uppfattning delas av en grupp människor. Vi upplever att den data som samlades in genom intervjuerna har gett en empirisk mättnad gällande frågeställningen och studiens storlek. Vi kan också utifrån det Repstad (2007) skriver, att det är viktigare med en grundlig analys än antalet respondenter, inte se att en till intervju skulle ha påverkat resultatet i väsentlig mening. Detta då studies resultat i så väl teman samt likheter och skillnader i respondenternas svar framkom tydligt och klart i arbetet med att analysera studiens insamlade data.

Är då resultatet trovärdigt, pålitligt och tillförlitligt? Det är detta som är svårigheten i den kvalitativa forskningen och en anledning till varför den, av vissa forskare ifrågasätts som vetenskapligt korrekt (jmf; Bryman, 2011). Vi som studenter har under hela processen haft med oss dessa utmaningar i tanken, och att i varje moment stannat upp och reflekterat över vilka val som görs och vilka arbetssätt som välts under hela processen, i syfte att fatta beslut och göra metodval som stärker studiens trovärdighet. Som tidigare nämnts är vi medvetna om vår egen påverkansfaktor och vår vilja har varit att vara så objektiva som möjligt genom hela processen, detta i syfte att minska vår egen påverkan på resultatet, och därmed stärka tillförlitligheten. Detta är även grunden till att vi tog fram det nya sättet att genomföra intervjuer. För att vi som intervjuare i så låg grad som möjligt skall påverka den data som samlats in. Vår upplevelse av dessa intervjuer är även, att detta sättet att genomföra intervjuer på, ger respondenten möjlighet att ge en djupare förklaring till vad som är viktigt för denne. Att utveckla en ny intervjumetod har även det inneburit en del tankemässigt motstånd. Men efter att vi nu genomfört intervjuerna tror vi att detta sättet att genomföra intervjuer har bidragit till en ökad kvalitet i den insamlade empirin. Detta i jämförelse med om vi i förväg hade skrivit frågor som respondenten varit låst att svara på. Nu baserades istället frågorna på vad respondenten själv upplever, i syfte att nå en djupare förståelse.

Studiens resultat ger inte en bild av vad Trafikverkets chefer uppfattar som framgångsfaktorer i sin organisation. Den ger en bild av vad de fem chefer vi intervjuar ser som framgångsfaktorer, i sin organisation, vid den tidpunkt vi utförde intervjuerna. Här finns givetvis utmaningen med att studien har påverkats av situationella faktorer som till exempel händelser som uppstått den aktuella dagen. Detta behöver inte nödvändigtvis vara en nackdel då den kvalitativa metoden istället har gett möjligheten att fånga mänskliga och situationella faktorer som kan ha betydelse för frågan, och att se på dessa utifrån olika perspektiv. Med de i beaktande är möjligheten för generalisering begränsad. Dock kan analysen av den insamlade empirin finna gemensamma faktorer eller skillnader som i sig kan generaliseras för just denna grupp och vid detta tillfälle.

4. Resultat/Analys

4.1 Chefernas syn på begreppen chef, ledare och framgångsrikt ledarskap

För att svara på studiens syfte måste vi först förstå hur de utvalda cheferna ser på begreppen chef och ledare, men också förstå hur de uppfattar ett framgångsrikt ledarskap och hur de definierar det begreppet. Därav inleds detta avsnitt med att presentera resultatet och analysen av chefernas uppfattning av dessa begrepp, Chef och ledare, samt hur de uppfattar ett framgångsrikt ledarskap, detta under rubrik 4.1 Chef/ledare och 4.2 Framgångsrikt ledarskap. Därefter fortsätter resultatet av den insamlade empirin och analysen under rubriken 4.3 Framgångsfaktorerna och vad cheferna gör för att nå dem. Här presenteras vad cheferna uppfattar som framgångsfaktorer i ett framgångsrikt ledarskap, och även hur de gör för att själva på olika sätt bedriva ett framgångsrikt ledarskap.

4.1.1 Chef och ledare

Då vi studerar ledarskapet hos cheferna på Trafikverket, och tidigare forskning tydliggjorde att dessa två begrepp, chef och ledare, kan tolkas på olika sätt. Därför vill vi klargöra hur cheferna själva ser på begreppen. Detta för att säkerställa att vi tolkar svaren utifrån hur cheferna själva har definierat tidigare nämnda begrepp.

Gemensamt för samtliga respondenter var att de ansåg att det finns en distinktion mellan begreppen, chef och ledare, i likhet med vad Yukl (2012), Kotter (2001) och Bârgău (2015) beskriver när de behandlar dessa begrepp. Här fanns det stora likheter i respondenternas svar, att begreppen chef och ledarskap inte behöver vara synonymt. Men cheferna menar dock att de ena heller inte kan utesluta de andra för att nå någon slags effektivitet i organisationen (jmf; Yukl, 2012). Respondent 1 beskriver det så här,

"Om man jobbar vinstdrivande kan man nog vara chef utan att vara ledare, men man skördar nog fler offer... ...man kan göra det på ett mänskligt sätt, eller inte." (Respondent 1).

Chefskapet, menar respondenterna, är en befattning, en formell roll personen får. Att vara chef innebär att personen har ett formellt, delegerat ansvar, att fatta beslut och skapa ordning i arbetet. Här hade ingen respondent någon djupare reflektion gällande begreppet, utan alla respondenter hade likvärdiga korta definitioner på chefskapet. Dock påpekade respondent 4 att, med chefskapet kommer även ett ansvar att se till att det finns ett ledarskap. Detta likt det Moqvist (2005) förklarar att de finns en distinktion mellan att vara chef och ledare, det finns

skillnader, men att de med chefskapet kommer underförstådda förväntningar att chefen även ska leda gruppen.

När respondenterna vidare skulle förklara och definiera ledarskapet, kunde vi se mer eftertanke och reflektion hos samtliga. Här var det svårare för cheferna att definiera begreppet lika konkret och specifikt som chefskap. Vilket kan förstås, då även tidigare forskare har svårt att helt definiera begreppet (Jmf; Yukl, 2012). Gemensamt för alla respondenter, gällande definition av ledarskap, var att det inte alltid behövde vara chefen som är ledaren i gruppen. Det kan istället finnas en informell ledare, en stark individ i gruppen som resterande medlemmar har förtroende för, men chefen har alltid det yttersta ansvaret.

"Chefskapet kan du aldrig kliva av eller delegera, ledarskapet kan delegeras, men som chef måste man då ta ansvar för att ledarskapet finns." (Respondent 4).

Vi kan här se likheter med hur respondenterna och hur tidigare forskning försöker definiera begreppet ledarskap. Moqvist (2005) beskriver, att ledarskap är något socialt konstruerat och att det är gruppens medlemmar som avgör om ledarskapet ska finnas och vem som ska utöva ledarskapet. Respondent 2 uttrycker det så här,

"Ledare är något som medarbetarna, eller vilka de nu är, bestämmer att jag är. Jag kan säga att jag är chef, men jag kan inte säga att jag är ledare." (Respondent 2).

Vidare kan vi se en likhet i hur Yukl (2012) beskriver ledarskapet och dess syfte, att ledarskap innebär att påverka gruppen för att skapa förståelse för hur arbetet skall utföras, samt att ledarskapet innebär uppgiften att motivera enskilda medarbetare och hela gruppen till att nå ett gemensamt mål.

Respondenterna menar att chefen ska skapa ramar och ordning i arbetet, och att syfte med ledarskapet är att få med sig gruppen, att motivera medlemmarna till att vilja utföra sina arbetsuppgifter för att nå egna och gemensamma mål.

"Ledare handlar om att få folk med sig och att få engagemang på ett positivt sätt." (Respondent 5).

"Ledare är att mobilisera folk och att få saker gjorda" (Respondent 1).

Således visar studiens resultat att det, enligt respondenterna, även på Trafikverket finns en distinktion likt hur forskningen förklarar chefskap och ledarskap, men att båda krävs för att

uppnå effektivitet i verksamheten och nå dess mål. Respondent 5 avslutar sin reflektion om chefskapet och ledarskapet på följande sätt,

"I den bästa av världar förenas dessa två" (Respondent 5)

Denna syn på begreppen överensstämmer väl med Yukl's (2012) mening, att de flesta framgångsrika chefer i någon mån även har utövat ett ledarskap.

4.1.2 Framgångsrikt ledarskap

Hur uppfattar respondenterna begreppet framgångsrikt ledarskap och vad tycker de att begreppet innefattar? Respondenterna fick i början av intervjuerna uppgiften att definiera sin bild av ett framgångsrikt ledarskap.

Här kan konstateras att cheferna i stort har en samstämmig bild av vad som definierar ett framgångsrikt ledarskap. Enligt cheferna bygger ett framgångsrikt ledarskap på två grundläggande element, att nå de uppsatta målen, samt att personalen mår bra och vill prestera. Detta genom att definiera framgångsrikt ledarskap på följande sätt

"Att klara av att leverera det som förväntas med bra kvalitet och i rätt tid, att göra det så bra som möjligt, så att folk också mår bra och känner att de är med och bidrar." (Respondent 5).

Denna syn överensstämmer väl med tidigare forskning om vad som är utmärkande för ledare i Sverige. Att relationer är någonting viktigt för svenska ledare och att det generellt är av stor vikt i svenska organisationer att medarbetarna trivs och har roligt på jobbet (Holmberg & Strannegård, 2005). Liknande svar gavs även från två andra respondenter.

"Att man når mål samtidigt som man får medarbetare att trivas." (Respondent 2).

"Man skall åstadkomma ett resultat. Inte på bekostnad av någon, utan tillsammans med sina medarbetare. På ett sätt som folk tycker är kul och trivs och vill fortsätta jobba hos en och med en." (Respondent 1).

Även detta kan kopplas till tidigare forskning om vad som är utmärkande för ledare i Sverige (jmf, Holmberg & Strannegård, 2005). Två av respondenterna uttryckte sin syn på begreppet, framgångsrikt ledarskap, med en ytterligare förklaring. Respondent 3 genom att fokusera på verksamheten.

"Framgångsrikt ledarskap handlar för mig om, att verksamheten växer och mår bra. Att bedriva verksamhet egentligen." (Respondent 3).

Medans respondent 5 till större del fokusera på att skapa engagemang. *”Att lyckas skapa trivsel, driv och engagemang.”* (Respondent 5).

Men även i dessa två svar syns de tidigare nämnda element, att nå de uppsatta målen, samt att personalen mår bra och vill prestera.

Vad som också i och med intervjuerna blev tydligt är, att samtliga respondenter hade en relativt gemensam syn på begreppet. Att ledarskap inte direkt fokuserar på att, själv i form av ledare, uppnå sina resultat och att det var det primära. Utan att ledarskapet handlar om att inspirera och engagera medarbetarna till att nå sina personliga mål, och därigenom gruppens och verksamhetens mål. Att ledarens egentliga uppgift är att skapa förutsättningar för att medarbetarna skall kunna bedriva sitt arbete och agera i verksamheten. I och med detta är det också tydligt att respondenterna i sitt arbete ser sig till hög grad beroende av sina medarbetare och hur de både mår, trivs och därigenom presterar på arbetet.

“... När vi målen är det ju medarbetarna som gjort jobbet, men skiter det sig och man inte når målen, då är det ju mitt, ledarens, ansvar som inte fått ihop gruppen rätt. Vilket jävla jobb man har, haha...” (Respondent 2).

Denna syn är något som bekräftas av teorier gällande ledarskap, att ledarskapet syftar till att engagera, inspirera och skapa en vision, att skapa förutsättningar för medarbetarna att nå sina mål, samt att dessa mål rymmer med organisationens vision (Bårgåu, 2015; Kotter, 2001). I detta har ledarskapet alltså inget egenvärde utan är beroende av följarna, och att ledarskap i denna bemärkelse också är en process som handlar om att påverka och inspirera människor och i sin grund bygger på att personen i fråga blivit accepterad som ledare av gruppen (Elmholdt et al., 2013; Moqvist, 2005; Yukl, 2012).

Att cheferna har bilden av att det framgångsrika ledarskapet är något som både handlar om deras resultat och att hjälpa andra att leverera resultat, kan förklaras i skillnaden mellan begreppen chefskap och ledarskap. Att begreppen chef och ledare endast är en teoretisk polarisering för att lättare kunna konkretisera dem (Yukl, 2012). Yukl (2012) menar även att effektiva chefer är de som även utövar ett ledarskap. Därav är det inte så konstigt att cheferna ser det framgångsrika ledarskapet som en kombination av både chefskapet, vars formella uppgift är att nå resultat och ledarskapet, vars uppgift är att påverka andra att nå resultat, och att få detta att harmonisera med varandra, genererar till ett effektivt ledarskap. Att på så sätt nå sina mål genom andra människor. Just detta formulerades eftertänksamt av respondent 1 i följande citat.

”Inte utnyttja, men att utnyttja allas fördelar på ett bra sätt.” (Respondent 1).

4.2 Framgångsfaktorerna och hur cheferna agerar utifrån dem

Alla chefer fick berätta och prata om vad de upplevde som framgångsfaktorer gällande ledarskapet i deras organisation. I deras svar visades tydligt fyra huvudfaktorer som enligt respondenterna upplevdes som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap. Dessa faktorer är relationer, beslut, utveckling och autenticitet. Hur dessa fyra faktorer uppfattas av de fem respondenterna och hur de arbetar med dessa, för att själva nå ett framgångsrikt ledarskap redovisas nedan.

4.2.1 Relationer

I likhet med teorierna om att det är i relationen mellan människor som ledarskapet skapas, var alla respondenter överens om att goda relationer är en viktig del av ledarskapet (Elmholdt et al., 2013; Uhl-Bien, 2006). Till störst del pratade respondenterna om relationen till sina medarbetare. Men en av de fem respondenterna nämner även att goda relationer inte bara handlar om att ha goda relationer med sina medarbetare. Utan att det även handlar om relationer med andra avdelningar, högre chefer och även att en framgångsrik ledare bör ha goda relationer även utanför organisationen.

”Sen ingår det i ledarskapet att säkerställa goda relationer både inom organisationen, uppåt och utåt.” (Respondent 4).

Även detta är någonting som stämmer väl överens med tidigare forskningen om vad som är typiskt för svenska ledare (Bäckström et al., 2008). Vad som också blir tydligt är att respondenternas syn på ett framgångsrikt ledarskap har följt paradigmskiftet inom synen på ledarskap, och om hur ledarskap bör utövas. Att det gamla auktoritära ledarskapet istället har ersatts med ett ledarskap som bygger på relationer och värderingar (Elmholdt et al., 2013; Sandberg & Targama, 2016; Shatalebi & Yarmohammadian, 2011).

Respondent 4 och 5 hade tankar om att det är viktigt att ledaren kan yrket, för att kunna leda gruppen, men att relationen med medarbetarna och att skapa engagemang och driv i arbetsgruppen är nyckeln till att ledaren bli accepterad av gruppen. Vilket kan kopplas till teorin om det transformativa ledarskapet som Nahavandi (2015) menar bygger på tillit och inspiration. Men även det Yukl (2012) definierar ledarskapet som att det är en process i att inspirera och påverka andra till att förstå vad som skall göras och hur det skall göras.

Denna syn, att relationerna är viktiga, bekräftas återigen av alla respondenter. Detta i diskussioner om vikten av att alla medarbetare har förtroende för ledaren, och ömsesidig tillit till varandra i gruppen, och varandras kompetenser och prestationer. Samt att det kan vara en nyckel till att inspirera och skapa resultat. Detta uttrycktes till exempel tydligt av respondent 3.

”Att de uppfattar att chefen är en person som man kan anförtro sig till, man kan vara både briljant och korkad med sin chef, och det är en del av att man kan lita på varandra.” (Respondent 3).

Att engagemang och inspiration byggs genom lojalitet och tillit till ledaren menar även Nahavandi (2015) är en av det transformativa ledarskapets centrala byggstenar. Men även tilliten och förtroendet till varandra i gruppen och vikten av detta var någonting som nämndes av respondent 5.

”När alla delar med av sin kunskap skapas engagemang.” (Respondent 5).

Att tilliten till varandra i gruppen också är en viktig del för ledarskapet kan förstås genom det Carson et al. (2007) i studier om det delade ledarskapet nämner. Att i ett effektivt team behövs det ledarskaps input från alla medlemmar i gruppen och att gruppen presterar bättre när de inser att ledarskapet ligger i gruppen som helhet.

Hur bygger cheferna relationer?

Vad som framkom i intervjuerna är att tre av cheferna, respondenterna 1, 2 och 3, i sitt utövande av att leda sina grupper och att bygga relationer aktivt tänkte på hur de, dels såg på och i vissa fall premierade enskilda medarbetare. Men även att de tänkte på hur medarbetare i gruppen kunde uppleva chefens relationer till andra medarbetare, och hur detta då kan påverka relationen mellan medarbetaren och ledaren. Respondent 1, 2 och 3 påpekade tydligt att det är viktigt att se till helheten och till hela gruppen och hur de mår. Detta genom att se till varje individ, och att se individen i sin helhet i både arbete och övriga livet, för att detta kan påverka hela gruppen. Respondent 2 var till och med lite rädd för att premiera vissa medarbetare före andra.

”Jag måste ju lyssna in alla och inte bara de jag själv tycker är bäst att bolla med, dom som är lika mig är ju lättast att ta frågor med, men jag måste ju se alla och inte bara dom. Det är svårt, vill inte hålla dom högre än andra.” (Respondent 2).

Respondent 1 uttryckte sig enligt följande, på en fråga om hur denne hanterar medarbetare olika utifrån förutfattade meningar.

”Ja, det kan finnas feghet som handlar om attribution, vi är ju människor liksom. Jag har jobbat mycket med mig själv och lärt mig att vara klinisk och objektiv.” (Respondent 1).

Respondent 1 menar här, att denne ibland måste se bort från både sak och person och skapa en egen objektiv uppfattning, och inte bli färgad av andras bild av personer och saker. Men menar också att, ibland måste man se till både sak och person, för att gruppen skall fungera som helhet.

Respondent 3 visade tydligt att denne reflekterade över vilken del av gruppen som behövde mer fokus från chefen.

”Ska jag lägga min tid på de som är helt lost? Eller skall jag lägga tiden på mellanskiktet som har potential? Att lägga tiden på de som har potential skapar ju mer positiv framåtvind, i perioder har vi jobbat så.” (Respondent 3).

Här framgår att respondent 1, 2 och 3 i sitt arbete med sina medarbetare, reflekterar över grupperingar och utanförskap som kan bildas genom ledarens agerande. Att respondenterna funderar över och försöker minska gapet mellan vad teorin om LMX nämner som inne- och utegrupper. Även Nahavandi (2015) och Yukl (2012) menar att sådant agerande, att minska gapet, leder till en högre presterande arbetsgrupp. Respondent 1 har även arbetat fram tekniker för att minska risken för att sin egen attribution skall påverka synen på medarbetarna, vilket i teorin om LMX är självaste grunden till att dess inne- och utegrupper uppstår (Nahavandi, 2015; Yukl, 2012). Varför dessa funderingar inte fram kom lika tydligt hos respondent 4 och 5, kan bero på det som Nahavandi (2015) och Yukl (2012) skriver. Att ledaren ofta inte ens är medveten om detta fenomen. Det kan också finnas något i det Elmholt et al. (2013) skriver om som kan förklara detta, att ledaren inte behöver vara expert på yrket utan istället fokusera på att hjälpa gruppen att lyckas. Därav att respondent 4 och 5, som tidigare nämnt, tycker att det är viktigt att ledaren kan yrket för att kunna styra gruppen.

Förmågan att se skillnad på sina medarbetare i hur personen i rollen som ledare skall bemöta dem, och i vad medarbetaren behöver, är någonting som även respondent 4 och 5 var överens om. Vilket även det visar att cheferna till viss del agerar i enlighet med det transformativa ledarskapet som Bass (1990) och Nahavandi (2015) skriver om. Där Bass (1990) menar att en viktig faktor i det transformativa ledarskapet är att se skillnaderna i medarbetarnas både behov och mål.

Alla chefer har bokade medarbetarsamtal för alla medarbetare en gång per år, detta för att stämma av arbetet och hur medarbetaren trivs och mår. Respondent 1, 2 och 3, menar att detta sker även löpande under året med korta spontana avstämningar om det uppstår ett sådant behov. Även att som ledaren alltid försöker ha en ”öppen dörr” för att just bygga relation med sina medarbetare och att det är viktigt att ledaren inte är rädd för att även samtala om livet i stort.

”Det gäller att vara nära sina medarbetare, men de är ju olika, vissa vet jag ju vad deras farmor heter och vissa vet jag knappt om de är gifta eller inte.” (Respondent 3).

Både respondent 4 och 5, är också inne på att de i vissa fall måste hantera medarbetare utanför dessa medarbetarsamtal. Men menar att det då till större grad gäller saker som kanske inte fungerar på arbetet, eller att det rör uppgiften i sig och hur den skall lösas.

Respondent 4 uttrycker det så här när vi talar om att samtala med medarbetarna,

”Min styrka är nog att kunna känna av när jag skall vara relations eller uppgiftsinriktad, men ibland kan jag tycka att det blir för jammsigt. Men ibland kanske det behövs också, måste jag ju medge. Men jag är väl i grunden ganska uppgiftsorienterad, hellre raka puckar för mig, ibland i alla fall” (respondent 4).

Här kan konstateras att i enlighet med de relationsorienterade ledarskapsteorierna är relationen till medarbetarna viktiga, och att ledaren ser skillnaderna hos sina medarbetare när de agerar för att bygga relationer (jmf, Elmholt et al. 2013). Men även i det utvecklingsinriktade ledarskapet som Stempihar (2013) beskriver är detta en viktig del. Att ledaren för att lyckas med förändringar måste se till varje individ och ha en öppen dialog med kontinuerlig feedback (Stempihar, 2013). Detta är något som också blir tydligt när vi går in på hur cheferna kan dra nytta av sina relationer, när beslut skall fattas och i att utveckla både verksamhet och medarbetare, men även när det handlar om att vara sig själv i rollen som ledare, att vara autentisk.

4.2.2 Beslut

Den andra faktorn som respondenterna upplevde var en framgångsfaktor till ett framgångsrikt ledarskap som tydligt framkom i samtliga intervjuer var beslutsfattande, att som ledare våga fatta beslut. Även tidigare forskning bekräftar detta där Yukl (2012) och Lührs och Jager (2018) påvisar att beslut är en av ledarens viktigaste uppgift. Detta när de skriver om Vrooms och

Yettons normativa beslutsmodell. Hur cheferna agerar i enlighet med denna modell framkommer tydligt när vi kommer till hur cheferna gör för att fatta beslut.

Både respondent 2 och 4 var i detta tydliga med att ledaren måste förstå att beslut ibland måste tas, även om ledaren är osäker på om det är ett korrekt beslut.

”Sen måste man våga fatta beslut, om även ibland på osäkra grunder, våga fatta beslut!”
(Respondent 4).

”Man måste ta in fakta från olika håll men någonstans good enough, nu kör vi på det här.”
(Respondent 2).

Att respondenterna i sina utlägg om beslutsfattande även är tydliga med att det ibland måste fattas på osäkra grunder och att de som ledare måste våga ändra fattade beslut, kan möjligen kopplas till att den typiskt svenska ledaren enligt Granberg och Wilhelmsson (2008) kan anses vara oaktsamma i sitt agerande. Dock är just beslutsfattandet, något som bekräftas av samtliga respondenter, en av ledarens stora uppgifter är att fatta beslut i allt i från stort till smått. Men att ledaren även måste våga fatta obekväma beslut och ibland även vara förmedlare av beslut som fattats från högre instans.

Hur fattar cheferna beslut?

För att förstå hur respondenterna agerar, skiljer vi här på olika beslutsfattande, beslut gällande arbetet och arbetsuppgiften och beslut gällande hantering av enskilda medarbetare, samt beslut som skall levereras från högre instans och nedåt.

I beslut som gäller arbetet och arbetsuppgiften agerar samtliga respondenter i stort sätt likvärdigt, och använder till störst del ett beslutsfattande som liknar beslutsnivån konsultation i Vrooms och Yettons normativa beslutsmodell. Här menar respondenterna att de bollar frågan eller problemet med berörda medarbetare, eller de medarbetare de vet har extra kunskaper i frågan.

”Men vad som är rätt beslut brukar man känna, givet att man lyssnat och skapat sig en bild.”
(Respondent 1).

”I de flesta vardagssaker bestämmer vi gemensamt utefter vad ansvariga ger mig för råd”
(Respondent 3).

De andra nivåerna i den normativa beslutsmodellen, gemensamma beslut och delegering är också vanligt förekommande som agerande hos respondenterna (Yukl, 2012). Men då

mestadels när det gäller utveckling av verksamheten och medarbetarna. Mer om detta förklaras i nästa del, utveckling.

När det gäller att fatta beslut gällande enskilda medarbetare i situationer där medarbetare inte presterar som förväntat, var alla chefer överens om att ledaren i sitt ämbete som chef är tvingad att ta tag i sådana situationer. För tre av cheferna, Respondent 1, 2 och 3, var förståelse och perspektiv två ord som upprepades och togs mycket hänsyn till, och de menade att det i sådana situationer gällde att ha goda relationer till sina medarbetare. För dessa chefer var det viktigt att se hela människan och förstå dennes livssituation, särskilt i situationer när medarbetaren inte presterade på topp. Här var det viktigt att lyssna och försöka förstå den enskilda medarbetaren och att se till situationen som helhet, att även inkludera familje- och fritidssituationer, för att se om hjälp kunde erbjudas. Respondent 1, ger ett exempel på sitt agerande i ett fall när en medarbetare inte presterat som förväntat.

”Så då hade vi ett par tre sittningar där vi pratade ärligt om problemet och vad vi såg och vad som föreslogs... Jag var ärlig och tog reda på, och värderade omständigheter och skaffade mig en självständig uppfattning, det kräver perspektiv... Vilket landade i ett beslut som båda var delaktiga i.” (Respondent 1).

Här försöker respondenterna i likhet med den normativa beslutsmodellen antingen fatta ett konsultativt beslut eller ett gemensamt beslut med medarbetaren. Detta för att i likhet med det Yukl (2012) skriver om beslutsfattande, skapa större acceptans i beslutet både hos gruppen och den enskilda medarbetaren. Detta agerande stämmer även till stor del in med den tidigare forskningen om svenskt ledarskap, att det är vanligt att cheferna hittar lösningar genom att diskutera och låta medarbetarna vara delaktiga (Holmberg och Åkerblom, 2006). Även i det utvecklingsinriktade ledarskapet finns kopplingar till respondenternas agerande. Detta likt det Stempihar (2013) menar, att en förändring inte bör tvingas fram utan snarare arbetas fram i konsensus med medarbetaren.

För de två andra cheferna, Respondent 4 och 5, var det i liknande situationer av vikt att skapa sig en egen uppfattning, att till exempel lyssna av gruppen och hur “snacket går”. De valde i sådana situationer att gå in i samtalet med medarbetaren med ett större fokus på uppgiften och på hur den skulle bli löst, med till exempel förslag på hur medarbetaren skulle göra. Respondent 4 ger ett exempel på en situation med en medarbetare som fokuserar på fel saker,

”Är man för operativ måste jag gå in och styra denna eller gå in och säkerställa att det görs vad som skall. Samma sak om med dom som är för strategiska... man måste få saker att hända, även om man inte kan klona sig själv. Haha.” (Respondent 4).

Dessa två respondenter tar i knepiga personalärenden till större grad, till den autokratiska beslutsnivån. Där ledaren går in och bestämmer på egen hand, utan större hänsyn till andras åsikter (Yukl 2012).

Även i de fall där chefen skall leverera ett beslut uppifrån som de inte alltid håller med om, skiljer de olika respondenterna på sitt agerande. Alla respondenter nämner på olika sätt att de försöker förstå beslutet och att de, för att skapa en egen förståelse försöker se det ur organisationens perspektiv. Detta för att de vill kunna förklara beslutet, och varför det skall genomföras, för sina medarbetare.

Vad som framkom i intervjuerna, är att respondent 1, 2 och 3 i sådana fall där de inte själva upplever att de beslut som fattats är korrekt, även säger detta till sina medarbetare. Att de inte själva håller med om att detta är ett klokt beslut men att *”det är som det är och vi tillsammans får göra det bästa av det”* som respondent 2, uttryckte sig.

De två respondenter, 4 och 5 som i knepiga situationer med medarbetare ofta valde ett autokratiskt beslut, agerar i stort på samma sätt i sitt agerande uppåt. De förmedlar sin åsikt och försöker både få och söka förståelse, till varför beslutet är taget. Men att de i leveransen nedåt ändå försöker leverera det med en verksamhetsförankrad förklaring. Även om det som respondent 4, uttrycker det i vissa fall är att *”...göra våld på sig själv som person, och det har ett pris i sömnlösa nätter.”*

I detta syns de att respondenterna ser vikten av förståelse för besluten och med förhoppning att förståelse skall leda till en större accept. Detta i enlighet med det Yukl (2012) och Lührs & Jager (2018) nämner kring den normativa beslutsmodellen. Även att de i vissa fall agerar utifrån något som kan liknas med det Gardner et al. (2005) förklarar som ett autentiskt ledarskap där de vill vara ärliga och göra vad som känns rätt, före deras egen uppfattade framgång.

4.2.3 Utveckling

För att verksamheten ska överleva i den föränderliga värld den verkar i krävs det att ledare och medarbetare ständigt utvecklar sig själva och verksamheten (Choi & Ruona, 2011; Stempihar, 2013). Detta är något som flera av respondenterna tydligt ville framhålla som en faktor för

framgång. Respondent 3 menade till och med att det är detta som är huvudsyftet med sitt arbete och definitionen på framgångsrikt ledarskap. Att utveckla verksamheten och medarbetare.

“Framgångsrikt ledarskap handlar för mig om att ha ett ledarskap som gör att verksamheten växer och mår bra. De handlar om verksamhet. Ledarskapet skapar förutsättningar att vi gör det vi ska på allra bästa sätt. Det är liksom lätt att tänka att som chef är det min uppgift att få med mig medarbetarna. Men basen i ett framgångsrikt ledarskap tycker jag ligger i verksamhetsutveckling.” (Respondent 3).

Även om inte alla respondenter framhöll utveckling och ständig förbättring som främsta faktorn för framgång, visar ändå alla respondenter att det är en viktig faktor för att nå framgång i sin verksamhet. Här kan vi se en stark koppling till det Stempihar (2013) och Choi och Ruona (2011) beskriver som en överlevnadsfaktor för organisationer, att de måste anpassa sig och behärska ständiga förändringar för att behålla sin livskraft. Respondent 1 vänder i dörren när intervjun är avslutad och säger att denne måste tillägga att,

“Jag ser alltid saker som kan förbättras. Man kan alltid göra saker bättre, det är viktigt!” (Respondent 1).

Gällande verksamhetsutveckling är alla respondenter överens om att det, i detta arbete även ingår att utveckla medarbetarna för att utveckla verksamheten och nå framgång. För att lyckas med det, visar forskningen att ledaren måste skapa rätt förutsättningar genom att inspirera medarbetarna, tillåta misstag och se varje individs del i arbetet genom feedback och dialog (Choi & Ruona, 2011; Stempihar, 2013). Dessa förutsättningar är något som respondenterna i någon grad tog upp som ett genomgående tema i intervjuerna. Att se varje individ och ha en löpande dialog är något som respondenterna menar är ett ständigt pågående arbete, och ingår i både chefskapet och ledarskapet.

Hur agerar cheferna för att utveckla verksamheten?

De agerande som nämndes mer specifikt i samtal om utveckling av medarbetare är att våga utmana sina medarbetare och att våga lämna över ansvaret till individen. Respondent 2 beskriver det,

“Jag försöker skjuta tillbaka saker som jag känner att det här borde den här personen kunna ta själv. Bilda en informell grupp, driv den här frågan, fråga vad personen tycker och låta den argumentera och lämna bollen hos dem.” (Respondent 2).

I detta blir det transformativa ledarskapet som Nahavandi (2015) och Bass (1990) beskriver tydligt. Att ledaren utmanar och motiverar medarbetaren till att själv lösa utmaningar, i syfte att medarbetaren skall utvecklas och få intellektuell stimulans (Nahavandi, 2015).

Att våga lämna över ansvaret till individen, i syfte att utveckla personen, handlar i viss mån om att våga dela sitt ledarskap. Intervjuerna visade att cheferna på olika sätt delade sitt ledarskap med sina medarbetare. Två av cheferna har delat in sina medarbetare i arbetsgrupper och där utsett individer som mer eller mindre formellt ansvarade för, och leder dessa grupper. Tydligt gällande det delade ledarskapet var att ingen helt, varken ville eller ansåg sig kunna delegera hela sitt ledarskap. Alla respondenter delar dock sitt ledarskap i den mån, verksamhet, typ av uppgift, individs kompetens och vilja tillåter. Men som Respondent 4 uttryckte det är chefen mer eller mindre tvungen att dela med sig av sitt ledarskap för att överhuvudtaget fungera i verksamheten, med tanke på hur mycket personen i rollen som chef har att göra.

”Den chef som inte delegerar är ju död idag, både i eget perspektiv, men också för personalen, att de får ta ansvar.” (Respondent 4).

Här ser vi stora kopplingar till det Döös och Waldenström (2008) skriver om att dagens ledare måste dela sitt ledarskap för att kunna hantera all press och alla komplexa frågor som oftast hanteras i organisationer idag. Även om alla cheferna i någon form delar sitt ledarskap och framhäver vikten av att utveckla, genom att utmana individen, finns det olikheter i hur hög grad cheferna uttalat delar med sig av ledarskapet. Respondent 5 är till skillnad från respondent 4 mer modest i sin beskrivning av att dela sitt ledarskap. Respondent 5 påpekar rädslan för effekten av informella ledares påverkan på gruppen. Det finns alltid en risk att det drar åt fel håll menar respondenten, men framhäver även att det i många fall kräver att ledaren delar ansvaret med medarbetare där ledarens sakkunskap inte är tillräcklig. Här krävs det att ledaren delar ansvaret med medarbetaren samtidigt som respondent 5 säger att,

”I slutändan är det mitt ansvar och det är även jag som får stå för det om det blir ifrågasatt. Jag kan inte lämna över det ansvaret på någon annan, det ingår i min roll som chef.” (Respondent 5).

Även Respondent 1 har en liknande syn på att dela med sig av ledarskapet och beskriver det,

“Jag delegerar inte mitt ansvar med mitt totala ledarskap, det kan jag inte delegera, då finns inte mitt jobb kvar. Den befogenheten har jag inte. Men däremot delegerar jag ju

ansvar för olika områden kanske, beroende på fallenhet, intresse och lämplighet.”
(Respondent 1).

Vi kan här se att ledaren måste våga dela med sig av ledarskapet, våga utmana medarbetare genom att ge större ansvar till individen, som Stempihar (2013) skriver om gällande det utvecklingsinriktade ledarskapet, men som även teorin om det transformativa ledarskapet tar upp (Nahavandi, 2015). Intervjuerna visar att cheferna är medvetna om att de till viss del måste dela sitt ledarskap, men beskriver även svårigheterna med detta då det är chefen som i slutändan ska stå för, och försvara resultatet. Respondent 4 pratar om att som chef våga vara modig, att våga “släppa lite”.

“Ibland kanske man kan tycka att, naä, så där kan man inte göra. Att då säga, testa det, fast man i grunden är skeptisk, kanske släppa fram saker som man är osäker på för att människor ska få utvecklas” (Respondent 4).

Forskningen påvisar även detta, att för att lyckas i utvecklingsarbetet måste utrymme för misstag finnas, att våga låta medarbetarna ta ansvar och göra fel. Men att ledaren minimerar riskerna för fel genom kontinuerlig feedback och dialog (Stempihar, 2013). Respondent 2 framhäver tydligt vikten av att låta medarbetare få göra misstag, och menar, att för att lyckas och prestera så måste det finnas utrymme för båda sidor. Det är viktigt att,

“Man kan vara briljant och man kan vara korkad med sin chef.” (Respondent 3).

Intervjuerna visar även att cheferna är väl medvetna om att de måste dela sitt ledarskap genom att utmana och aktivt utöka ansvaret för sina medarbetare. Detta för att utveckla verksamheten och nå framgång i ledarskapet. Trots att de visar att många av respondenterna ser svårigheter i detta, och det finns en rädsla för att misslyckas visar resultatet på att cheferna ändå arbetar aktivt för att skapa utrymme för det, i syfte att nå framgång och utveckling.

Att förändring och utveckling av verksamheten är en framgångsfaktor visar resultat både från tidigare forskning, men även intervjuerna i denna studie (Choi & Ruona, 2011; Stempihar, 2013). Vi kan se att cheferna i denna studie till viss del, och på olika sätt, agerar i likhet med vad forskning säger att ledare bör göra för att på bästa sätt förankra och få acceptans för förändringar genom delaktighet, delat ansvar och ge utrymme för misstag (Choi & Ruona, 2011; Stempihar, 2013). Att jobba med delat ledarskap är inte enbart givande ur perspektivet att förändra och utveckla sin verksamhet. Fransen et als. (2018) studie tar upp vikten av detta,

att dela ledarskapet i gruppen och att bemyndiga individen även leder till högre prestationer hos de anställda. Något som hjälper cheferna i arbetet mot att nå verksamhetens mål.

4.2.4 Autenticitet

Att som chef inta en roll, eller som både respondent 1 och 3 säger "att ta på sig chefshatten" är ett återkommande uttryck i alla intervjuer. Respondent 1 förtydligar ytterligare att man inte ska blanda ihop "hattarna". Intervjuerna visar att cheferna har en viss distans till sitt arbete och att chef- och ledarskap kan liknas vid att inta en roll. De som framkommer i intervjuerna visar att "jaget" sina egna värderingar, sin personlighet och sina personliga egenskaper, den jag är, ändå måste få plats i rollen, i "chefshatten".

"Den här ärligheten och förmågan att kunna kommunicera i kraft av sitt formella chefskap, men genom sitt mänskliga ledarskap" (Respondent 1).

Under intervjuerna kommer ord och meningar som att vara ärlig och äkta, det vill säga att vara autentisk fram hos alla respondenter. Här finns beröringspunkter som sammankopplas till det Yukl (2012) skriver om det autentiska ledarskapet, som framhäver ledarens positiva egenskaper och värderingar, så som ärlighet och rättvisa. Stora likheter finns även med det värderingsstyrda ledarskapet. Att fatta beslut och agera utifrån vad organisationens värderingar säger och vikten av att chefens egna värderingar harmoniserar med organisationens värderingar och vision (Alvesson & Sveningsson, 2003; Norlin, 2017).

Respondent 1 säger att det är viktigt för denne att vara professionell och skilja på sak och person, och menar att vad denne personligen tycker är ovidkommande. Respondenten förklarar i ett första skede att,

"Ibland som chef är det ointressant vad man har för personliga värderingar, ibland är det ju jättebra att allt litar med sitt personliga, för ibland tas ju beslut i ledningen som jag förväntas vara lojal med. Då kan jag bjussa på att, det här gillar inte jag men nu måste vi göra så här ändå" (Respondent 1).

och förklarar vidare i resonemanget om att vara professionell och att till exempel leverera obekväma beslut. Här menar Respondent 1 att om man i detta är tydlig med sitt budskap blir det uppriktigt och äkta.

"Man kan inte förstå sig, det är omöjligt om man ska vara framgångsrik, då är du inte sann på något vis" (Respondent 1).

Även om vissa av respondenterna i första skede av intervjuerna tydligt vill skilja på sak och person, och menar, att även om verksamhetens bästa kommer i första hand, ändå i sitt vidare resonemang kommer fram till att man inte kan spela en roll. Respondent 3 berättar,

“Min chef sa tidigare att du måste ha chefshatten på dig. Jag har inga problem att ha det. Det är liksom inte svårt att ha det, att stå upp för det och se verksamhetens behov men ändå existera som person med chefshatten på. Det tycker jag att jag kan göra och det är viktigt för mig.” (Respondent 3).

Hur behåller cheferna sin autenticitet?

Det är i diskussionerna om utmaningar och när de som chef måste ta, eller leverera tuffa beslut. Som funderingen om ärlighet, vart respondenterna själva står och frågan om hur ”mina” personliga värderingar påverkar utövandet uppstår. Alla respondenter är överens om att beslut ska tas utifrån verksamhetens bästa, och att de kan se fördelar med ett beslut, även i det som inte gynnar just dem själva, eller sin enhet. Ett beslut som till och med har en negativ inverkan för deras arbete, får acceptans utifrån perspektivet hela Trafikverket. Precis som Elmholdt et al. (2013) beskriver att även i ett autentiskt ledarskap kan ledaren inte alltid agera efter vad som känns rätt eller fel utifrån sina egna värderingar, utan måste även se till helheten och vad som är bäst för verksamheten.

Om respondenten själv har svårt att förstå beslutet, även ur ett verksamhetsperspektiv är det svårare för alla respondenter att leverera det till sina medarbetare. Det är här som frågan om ”jaget”, och var ”jag” står i frågan, kommer. Att veta att detta är ett beslut som på ledningsnivå tagits för Trafikverkets bästa har alla respondenter acceptans för. Men strider beslutet mot vad ”jag”, utanför min roll som chef och ledare står för, är det mycket svårare att leverera beslutet nedåt. Här accepterar respondenterna tagna beslut, men är ärliga vid leverans till sina medarbetare.

“Det kanske jag inte borde i min roll men ja så är det ju. Jag har svårt att vara någon jag inte är så jag är ärlig i att jag tycker det är dumt eller att jag inte förstår.” (Respondent 2).

Det är bara respondent 4 som inte delar sina skilda åsikter med medarbetarna och förklarar att denne istället gör vad den kan för att protesterar innan beslutet tas, men,

“När beslutet var fattat var det mitt jobb att leverera och göra det bästa av situationen, det ingår i rollen, att leverera fattade beslut och säkerställa att det följs” (Respondent 4).

Detta får istället konsekvenserna av, vad respondenten nämner som ”sömlösa nätter”. Respondent 4 accepterar och levererar besluten, men kan då känna det som att man “gör våld på sig själv”. Följaktligen visar intervjuerna att cheferna agerar utifrån vad det själva anser är rätt och riktigt, som Yukl (2012) beskriver att autentiska ledare gör.

Även utanför diskussionerna om svårigheter och utmaningar visar sig behovet av att få vara sig själv och att den egna personligheten har inverkan på agerande i arbetet. Respondent 3 berättar,

“Att inte ha det personliga. De blir nästan ett tics för mig. Jag måste inleda ett möte med nånting tramsigt... Det finns nog de som tycker att jag ibland är lite barnslig. Men det är 30 sek av ett möte...” (Respondent 3).

Respondent 4 menar att det också är viktigt att vara öppen inte bara med sina styrkor, utan också vara ärlig i vad man är dålig på. Genom detta kan chefen via sina medarbetare söka komplement för sina egna brister menar respondenten. Likt respondenternas mening om framgångsrikt ledarskap, och att ”jaget” måste få plats i detta, som i det autentiska ledarskapet visar tidigare forskning att samband finns mellan autentiskt ledarskap och framgångsrikt företagande. Detta både på internationell och statlig nivå (Bäckström et al., 2008).

5. Diskussion

I detta avsnitt kommer studiens resultat att diskuteras utifrån föregående referensram. Även en fördjupad analys kommer att presenteras, som slutligen förtydligas i en modell vars syfte är att på ett tydligt och övergripligt sätt förklara resultatet av denna studie.

5.1 Chefskap och framgångsrikt ledarskap

Resultatet i denna studie, som syftar till att undersöka vad chefer på en statlig myndighet upplever som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap i sin organisation, visar att de undersökta cheferna hade en relativt samstämmig uppfattning av vilka faktorer som enligt dem leder till ett framgångsrikt ledarskap. Men även att deras syn på begreppen ledarskap och chefskap är förhållandevis lika. Respondenterna menar att det finns en tydlig distinktion mellan chefskapet och ledarskapet. Chefskapet innebär att personen formellt har utsetts till att förvalta ett ansvar, samt ett ansvar att leverera resultat utifrån organisationens mål. Ledarskapet är en roll som utses formellt eller informellt i gruppen, vars ansvar handlar om att motivera och engagera medlemmarna i gruppen, i syfte att nå sina personliga mål inom arbetet. Resultatet visar också att respondenterna upplever att ett framgångsrikt ledarskap innebär en kombination av dessa två roller. Genom mandatet i sitt chefskap inneha befogenhet att ta beslut, och med ett ledarskap få med sig gruppen och få acceptans för fattade beslut. Att även i svåra och obekväma beslut få accept från gruppen i och med att medarbetarna har förtroende för personen, både i egenskap som ledare och som chef, samt att den tänkta effekten av det tagna beslutet får en högre verkansgrad.

För att de undersökta cheferna skall uppleva att de utövar ett framgångsrikt ledarskap, kan således inte begreppen chefskap och ledarskap bara ses som en teoretisk polarisering, som viss tidigare forskning menar (Yukl, 2012). Enligt respondenterna i denna studie grundas det framgångsrika ledarskapet i en kombination av de olika rollerna. Distinktionen i de olika rollerna behövs, och är beroende av varandra i symbios. Således upplevs fördelarna av både chefskapet och ledarskapet starkare. När dessa roller ges möjlighet att samverka leder detta till att cheferna i högre grad upplever att de utövar ett framgångsrikt ledarskap. Vilket kan bekräfta de teorier som menar att ett, som de benämner det, effektivt ledarskap bygger på att båda rollerna, chefskap och ledarskap kombineras och att båda delar behövs (Bârgău, 2015; Kotter, 2001; Yukl, 2012).

5.2 Att utöva ett framgångsrikt ledarskap genom beslut, relationer och utveckling

En av de faktorer cheferna i denna studie upplever som en framgångsfaktor för att utöva ett framgångsrikt ledarskap är att fatta beslut. Hur cheferna går till väga i beslutsprocesserna ser dock lite olika ut. Resultatet i denna studie visar att några av de undersökta cheferna gärna tar stöd av gruppen och tar in fler perspektiv i sitt beslutsfattande, medan andra till större del fattar besluten på mer eller mindre egen hand. Respondenternas handlande kan som tidigare nämnts tydligt kopplas till Vrooms och Yettons normativa beslutsmodell (Yukl, 2012). Chefernas beslutsfattande har ändå en gemensam beröringspunkt, att alla chefer i studien tydligt i sitt beslutsfattande utgår från vad de upplever är bäst för verksamheten. Studien visar även att cheferna i regel uppfattar att beslutsfattandet ligger i chefsrollen, men att beslutets verkansgrad beror på acceptansen för beslutet i gruppen. Detta också i enlighet med ovan nämnda normativa beslutsmodell (Yukl, 2012). Vilket tydligt kan kopplas till den andra faktorn som cheferna i denna studie upplever som en framgångsfaktor i sitt ledarskap, relationer.

Cheferna i denna studie är klart överens om att ledarskapet är något som skapas utifrån förtroende och tillit genom relationer med sina medarbetare. Även detta är något som är väl förankrat i tidigare forskning om både ledarskap, och ledarskapet som en social aktivitet som Elmholdt et al. (2013) skriver om. Hur cheferna i denna studie agerar för att bygga relationer finns det dock olikheter i. Några av cheferna tänker aktivt på hur de agerar och hur deras agerande kan påverka gruppen och relationerna, medans några av cheferna inte lägger lika mycket tankekraft på hur de gör för att bygga relationer. Detta möjligen beroende på hur chefen är som person, som till exempel där respondent 4 menar att denne är mer uppgiftsorienterad. Den gemensamma beröringspunkten i denna faktor är, förutom att alla tycker att den är viktig, att alla chefer i denna studie är överens om att medarbetarna behöver bemötas på olika sätt beroende på hur de är som personer. Det är något som kan kopplas till det transformativa ledarskapet som Nahavandi (2015) och Bass (1990) skriver om, och som även hänger ihop med den tredje faktorn som cheferna i denna studie upplever som en faktor för ett framgångsrikt ledarskap, utveckling.

Gällande utveckling var alla chefer i studien tydligt överens om att det hela tiden handlar om att utveckla verksamheten och att det i detta ingår att utveckla medarbetarna för att utöva ett framgångsrikt ledarskap. För att göra det delade cheferna i olika grad sitt ledarskap och beslutsfattande, beroende på sakkunskap, vilja och möjlighet hos medarbetaren. Vi kan se att alla chefer har viljan och intentionen att dela sitt ledarskap för att utmana och utveckla

medarbetarna som Fransen et.al., 2018 skriver om, gynnar prestation och framgång. Resultatet av studien visar dock att det finns svårigheter för cheferna att delegera ansvar till medarbetarna. Två ytterligheter i studien visar sig i respondent 4 som menar att ledaren inte kan överleva utan att delegera, och respondent 5 som ändå faktiskt delegerar och vill utmana och utveckla sina medarbetare, men är rädd för vad de kan få för konsekvenser då det är respondenten som måste stå för detta om det ifrågasätts. Respondent 5 tar även upp den påverkan på gruppen som informella ledare kan ha och som denne i värsta fall menar kan leda gruppen åt fel håll. Detta kan dock avvärjas med god kommunikation, kontinuerlig feedback och dialog som både Stempihar, 2013 och Choi & Ruona (2011) beskriver i sina studier. Även här kan vi se vikten av att ha goda relationer till sina medarbetare för att känna tillit och vara modig nog att låta medarbetare ta större ansvar och får göra fel. Utveckling handlar således om att både styra gruppen som chef, men att göra detta utifrån sitt ledarskap och de relationer som chefen har till sina medarbetare.

5.3 Autenticitet, “Jagets” påverkan

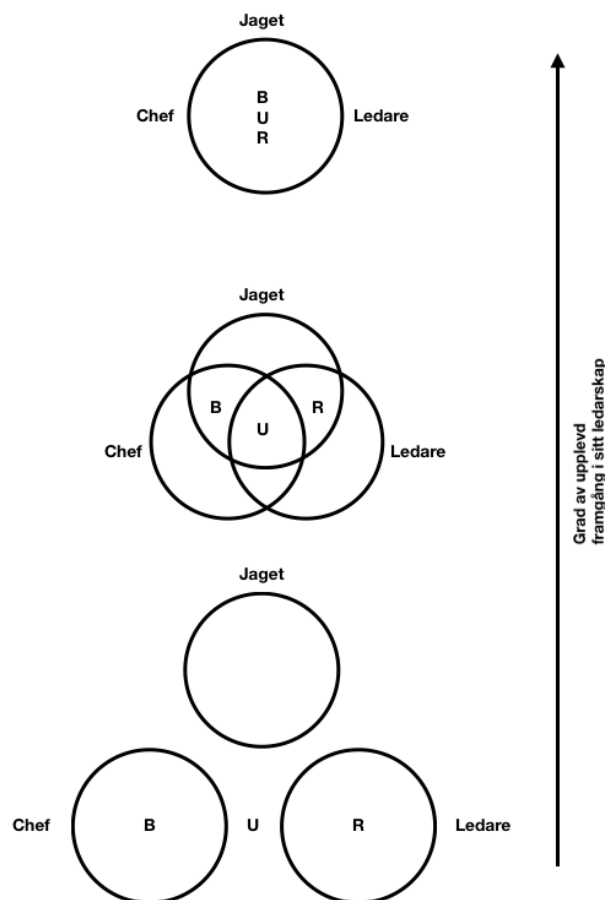
Att cheferna uppfattar beslut, relationer och utveckling som de övergripande faktorerna för ett framgångsrikt ledarskap är ingen större överraskning i sig. Då dessa faktorer som tidigare nämnts även är väl utforskade och grundade i många av de välkända och vedertagna teorier om ledarskap. Som till exempel i teorierna kring det relationella-, delade- och deltagande ledarskapet, och även det transformativa- och utvecklingsinriktade ledarskapet (Elmholdt et al., 2013; Nahavandi, 2015; Stempihar, 2013; Uhl-Bien, 2006). Vad som dock blir intressant i denna studie är hur cheferna tydligt visar att tidigare nämnda framgångsfaktorer används på många olika sätt beroende på personen som innehar ledarrollen. Detta på grund av den fjärde framgångsfaktorn som cheferna i denna studie upplever, Autenticitet. Att genuint och ärligt tillåta sig att vara sig själv, att låta sina personliga egenskaper, värderingar och personlighet ta plats i sin professionella roll som chef och som ledare.

Denna faktor är något som även beskrivs i teorierna om det autentiska ledarskapet som Yukl (2012) skriver om men även i det värderingsstyrda ledarskapet. Det värderingsstyrda ledarskapet handlar i stort om att organisationen tillåter cheferna att styra utifrån sin egen tolkning av organisationens värderingar, och det autentiska ledarskapet handlar om att ledaren själv skall tillåta sig att leda utifrån sina egna personliga värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2003; Norlin 2017; Yukl, 2012). Gällande denna faktor, Autenticitet, kan vi både se det som en faktor men också som en tredje roll som på något sätt konkurrerar eller samarbetar med de två

tidigare nämnda rollerna, chefskapet och ledarskapet. Detta genom chefskapets autenticitet, att "jaget" påverkar chefskapets agerande i utförandet och processerna gällande de tre andra upplevda framgångsfaktorerna, relationer, utveckling och beslut. Detta i allt från agerande och förhållningssätt. Därav att resultatet både visar likheter och skillnader i agerandet gällande de tre tidigare nämnda faktorerna, och att "jaget" har en stor påverkan på rollerna som chef och ledare, men yttrar sig på olika sätt beroende på om chefen har tagit hänsyn till "jaget" eller inte. Detta blir särskilt tydligt i resultatet där respondent 5, menar att denne får betala ett pris i sömnlösa nätter, när denne agerat i motsats till sina egna värderingar.

5.4 Hur skapas upplevelsen av ett framgångsrikt ledarskap?

Utifrån det resultat denna studie visar, och genom att analysera detta mot tidigare forskning och ledarskapsteorier har vi tagit fram denna modell för att tydligare ge en bild av vilka faktorer de undersökta cheferna upplever leder till ett framgångsrikt ledarskap. Modellen visar hur dessa faktorer och roller hänger samman och tillsammans skapar upplevelsen av att chefen som utövar ledarskapet upplever det som framgångsrikt.



Modell 1: Faktor B (beslut), Faktor U (utveckling), Faktor R (relationer).

Chefskapet innebär det formella mandatet att fatta beslut, ledarrollen erhålls genom relationer som skapas genom tillit och förtroende. Genom detta ömsesidiga förtroende för varandra kan dessa roller kombineras och utveckling skapas, till exempel genom att dela sitt ledarskap eller visst beslutsfattande. Hur detta görs i arbetet påverkas av den tredje rollen ”jaget”.

Desto närmare varandra rollerna som “jag”, chefsrollen och ledarrollen kommer varandra så föder också faktorerna beslut, relationer och utveckling varandra. Detta genom till exempel att ledaren genom sin relation med medarbetaren och det ömsesidiga förtroendet kan låta denne fatta egna eller påverka beslut som tas. Detta innebär också att både medarbetaren och verksamheten får möjlighet att utvecklas i kombination av varandra. Därav ökar graden av den upplevda framgången i ledarskapet desto mer dessa roller kombineras och om möjligt blir ett i en hypotetisk symbios.

5.5 Slutsatser

I denna studie har vi fått en inblick i vad chefer på en svensk statlig myndighet uppfattar som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap i sin organisation. Resultatet i denna studie visar att de undersökta cheferna upplever relationer, beslut, utveckling och autenticitet, i kombination med rollerna som ledare och chef som de viktigaste faktorerna, för att själva uppleva att de utövar ett framgångsrikt ledarskap. Alla dessa faktorer kan givetvis ses i tidigare forskning som presenterats i teoriavsnittet, dock visar denna studie på ett nytt sätt hur dessa faktorer och roller tillsammans kan bidra till att chefer upplever framgång i sitt ledarskap. Extra tydligt i denna studie är dock autenticiteten och dess stora påverkan på den egna upplevelsen av framgång.

En annan slutsats vi utifrån resultatet av denna studie kan se, är att Trafikverket med sin nya ledarskapsfilosofi, i detta fall hjälper cheferna att utnyttja de faktorer som de själva upplever bidrar till ett framgångsrikt ledarskap. Både genom att organisationen har implementerat ett värderingsstyrt ledarskap som tillåter cheferna i organisationen, att till större del vara sig själva och till större del också utgå ifrån sina egna personliga värderingar i sitt chefskap. Detta av fördelen med tydliga organisatoriska värderingar, där ledaren lättare kan se och jämföra sina egna värderingar, med organisationens. På det sättet är det lättare för chefen att beakta båda delarna vid ett eventuellt beslutsfattande.

Tydligt blir även att Trafikverkets nya ledarskapsfilosofi med värderingarna, Jag skapar resultat, Jag bygger relationer, Jag driver utveckling, stämmer bra överens med de faktorer som cheferna själva upplever som framgångsfaktorer i sitt utövande av ledarskapet. Dessa värderingar i kombination med det värderingsstyrda ledarskapet ger cheferna goda förutsättningar att uppfylla de faktorer som de själva upplever leder till ett framgångsrikt ledarskap. Utifrån de i denna studie undersökta chefernas perspektiv, vill vi påstå att Trafikverket alltså är på rätt väg gällande ledarskapet i organisationen.

5.6 Förslag på vidare forskning

Då denna studie endast syftar till att undersöka vad chefer på en svensk statlig myndighet upplever som faktorer för att utöva ett framgångsrikt ledarskap, så har studiens empiriska material hämtats från chefer inom organisationen. Detta medför att vi i denna studie inte undersökt informella ledare och deras uppfattning gällande frågeställningen. Inte heller medarbetarnas syn på frågan har undersökts. Trafikverket har själva, genom sin nya ledarskapsfilosofi, definierat organisationens uppfattning om vilka faktorer som är viktiga för ledarskapet inom organisationen. Därav kan vi se att det vore klokt att utföra vidare studier avseende vad dels, informella ledare inom organisationen, samt medarbetarna inom organisationen upplever som faktorer för ett framgångsrikt ledarskap.

Vidare vore det intressant om den modell som skapades i och med resultatet av denna studie testades på fler organisationer, och på fler chefer, för att se om denna modell kan generaliseras mot ett större antal chefer, organisationer och situationer.

Referenser

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). *Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization*. *Organization Studies*, 24 (6), 961–988. doi: 10.1177/0170840603024006007.

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten, Om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S. H. Hebert, D. Leroux, S. (1999). "Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium?" *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11 (7), 233-254. doi: 10.1108/13665629910291929.

Avolio, B. Walumbwa, F. Weber, T. J. (2009), *Leadership: Current theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology* 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Bârgău, M-A. (2015). *Leadership versus management Romanian, Economic and Business Review*. *Brasov*, 10 (2), 197-204. <https://search-proquest-com.www.bibproxy.du.se/openview/08b3698e8e1013ba649987fb5e93c8b0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216367>.

Bass, B. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.

Boolsen, W. M. (2007). *Kvalitativa analyser- forskningsprocess, människa, samhälle*. Kristianstad: Gleerups.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bäckström, T. Granberg, O. Wilhelmson, L. (2008). *Alternativa former av ledarskap En kunskapsöversikt om chefers ledarskap. (VR 2008:15)*. VINNOVA - Verket för Innovationssystem.

Carson, J.B. Tesluk, P. E. Marrone, J.A. (2007). *Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance*. *The Academy of Management Journal*, 50 (5), 1217-1234. doi:10.2307/AMJ.2007.20159921.

Choi, M. Ruona, W. E. (2011). *Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development*. Sage publications, 10 (1), 46-73. doi: 10.1177/1534484310384957.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken, För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dinh, J. E. Lord, R. G. Gardner, W. L. Meuser, J. D. Liden R. C. Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.005.

Döös, M. Waldenström, K. (2008). *CHEFSKAPETS FORMER OCH RESULTAT, Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. (VR 2008:15). VINNOVA - Verket för Innovationssystem.

Elmholdt, C. Keller, H. D. Tanggard, L. (2013). *Ledarskapets psykologi, att leda medarbetare i en föränderlig värld (1 upp)*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

Fransen, K. Delvaux E. Mesquita, B. Puyenbroeck, S. V. (2018). *The emergence of shared leadership in newly-formed teams with an initial structure of vertical leadership: A longitudinal analysis*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, In press.
<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/606676/1/Manuscript+-+Leadership+dynamics.pdf>.

Gardner, W. I. Avolio, B. J. Luthans, F. May, D. R. Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343–372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.

Garen, G. B. Uhl-bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Granberg, O. (2011). *PAOU Personaladministration, HRM, och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Henning, R. (2000). *Ledarskap i offentlig sektor -en problematisering. Working paper series in business administration. No 2000:11.*

https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000_011.pdf.

Holmberg, I. Strannegård, L. (2005). *Leadership Voices: The Ideology of 'The New Economy'*. *SAGE Publications, 1 (3), 353–374.* doi: 10.1177/1742715005055962.

Holmberg, I. Åkerblom, S. (2006). *Modelling leadership, Implicit leadership theories in Sweden. Scandinavian Journal of Management, 22 (4), 307–329.* doi:

10.1016/j.scaman.2006.10.002.

Krantz, O. Örmon, K. (2015). *Upplevelser av information vid kontakt med kommunala hjälpmedelförskrivare. Socialmedicinsk tidskrift, 5, 605-615.* Hämtad från:

<http://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/20725/1302-3786-3-PB.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Kotter, J. P. (2001). "What leaders really do?". *Harvard Business Review, 79 (11), 85-96.*

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38981979/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518603801&Signature=C5PsS3%2FLT7AZF9G%2BuQT0bf1maQE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBRs_10_Must_Reads_on_Leadership_2011.pdf#page=26.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2013). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw, M. (2015). *Kompetensbaserad personalstrategie.* Stockholm: Natur & kultur.

Lührs, N. Jager, N. W. (2018). *How Participatory Should Environmental Governance Be? Testing the Applicability of the Vroom-Yetton-Jago Model in Public Environmental Decision-Making. Environmental Management, 61, 249–262.* doi: 10.1007/s00267-017-0984-3.

Moqvist, L. (2005) *Ledarskap i vardagsarbetet- En studie av högre chefer i statsförvaltningen. (Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, Linköping).* Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/www.bibproxy.du.se/smash/get/diva2:20811/FULLTEXT01.pdf>.

Nahavandi, A. (2015) *The art and science of Leadership*. Edingburg: Pearson Education Limited.

Norlin, L-M. (2017) *Mod att leda med värderingar*. Sundsvall: Norlins förlag.

Pearce, C. L. Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications.

Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i majoritet*.

(Doktorsavhandling, (KTH) Kungliga tekniska högskolan, Stockholm). Hämtad från:

<http://www.diva-portal.org/www.bibproxy.se/smash/get/diva2:666584/FULLTEXT01.pdf>.

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Sandberg, J. Targama, A. (2016). *Ledning och förståelse, en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer* (2:4 uppl). Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J. Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer* (1 uppl). Lund: Studentlitteratur.

Shatalebi, B. Yarmohammadian, M. H. (2011). *Valubased leadership paradigm. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3703–3707*. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.04.359.

Stempihar, L. M. (2013). *Leadership behaviors and practices in an innovation context*.

(Doktorsavhandling, University of Phoenix, Phoenix). Hämtad från:

<https://search.proquest.com/docview/1426441273?pq-origsite=summon>.

Szklarski, A. (2002). *Den kvalitativa metodens mångfald, Skilda ansatser – skilda tolkningsintentioner*. (NR 15:2002), Rapport från Institutionen för pedagogik. Borås:

Institutionen för pedagogik. Hämtad från: [http://www.diva-](http://www.diva-portal.org/www.bibproxy.se/smash/get/diva2:883681/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/www.bibproxy.se/smash/get/diva2:883681/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/www.bibproxy.se/smash/get/diva2:883681/FULLTEXT01.pdf)

Thomsson, H. (2011). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Lund: Studentlitteratur AB.

Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, 17 (6), 654–676*. doi:

10.1016/j.leaqua.2006.10.007.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (ISBN:91-7307-008-4). Stockholm: Elanders Gotab.

Widerberg, K. (2011). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev



HÖGSKOLAN
DALARNA

Informationsbrev

Framgångsfaktorer i ett svenskt ledarskap

Vi vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om ledarskap.

Syftet med vårt arbete är att undersöka vad chefer på en statlig myndighet upplever som framgångsfaktorer i sitt ledarskap.

Då tidigare studier visar att kunskapen om hur ledarskap inom svenska statliga institutioner bedrivs är relativt låg, är vår förhoppning att denna studie skall bidra med kunskap inom området.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca 60 minuter, och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text, om du önskar kommer du att få tillgång till att efter transkribering läsa innehållet i din intervju. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Studenter:

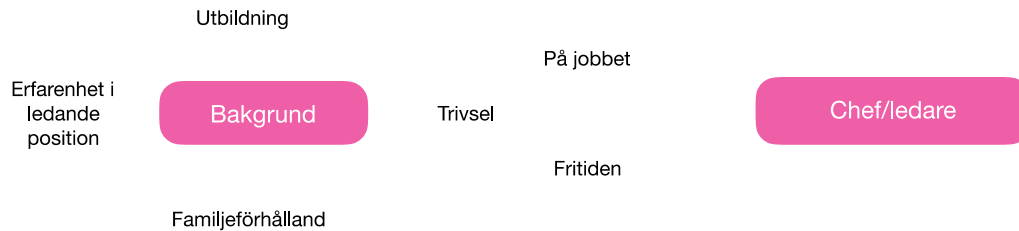
Karin Fredriksson,
H15karfr@du.se
0707 810 630

Simon Axenstedt
H15simax@du.se
0760 180 100

Handledare:

Dr. Hans Lundkvist
Hlu@du.se
0702 555 856

Bilaga 2: Intervjuguide



Framgångsrikt ledarskap?

Din upplevelse av framgångsfaktorer

Utmaningar

Ditt Ledarskap