

## **Medarbetares perspektiv på det vardagliga ledarskapet**

Ledarskap i praktiken: En kvalitativ studie som belyser de vardagliga uppfattade ledarskapsutmaningarna ur ett genusperspektiv som återfinns i det vardagliga arbetet inom den offentliga sektorn

## **Employees' perspective on everyday leadership**

Leadership in practice: A qualitative study highlighting the everyday perceived leadership challenges from a gender perspective found in everyday work in the public sector

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet Företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2023

Student: Oscar Claesson, William Norderhaug & Markus Andersson

Handledare: Christoffer Axell, Examinator: Christer Thörnqvist

## Medarbetares perspektiv på det vardagliga ledarskapet

Examensrapport inlämnad av Oscar Claesson, William Norderhaug och Markus Andersson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-05-16]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Oscar Claesson

Signerat: William Norderhaug

Signerat: Markus Andersson

---

# Förord

Vi som har skrivit denna uppsats vill börja med att uttrycka vår tacksamhet till de medarbetare inom den offentliga sektorn i Borås Stad som har medverkat i intervjuer, utan er skulle arbetet ej kunna genomförts. Vidare vill vi även tacka Christoffer Axell som har varit vår handledare och bidragit med råd och idéer som underlättat arbetets gång. Till sist vill vi även tacka vår examinator Christer Thörnqvist som även har varit till hjälp under arbetets gång.

Oscar Claesson, William Norderhaug & Markus Andersson

# Sammanfattning

**Sidor:** 63

**Bakgrund och problem:** Studien har avsikt att undersöka hur det vardagliga ledarskapet uppfattas av medarbetare inom Borås Stad. Detta eftersom att ledarskap idag kan definieras och uppfattas olika beroende på bakomliggande faktorer, exempelvis hur det skiljer sig mellan det uppfattade manliga respektive kvinnliga ledarskapet.

**Syfte och metod:** Det primära syftet med denna studie är öka förståelsen vad gäller uppfattade ledarskapsutmaningar, om det skiljer sig mellan ett manligt och kvinnligt ledarskap och hur det vardagliga ledarskapet uppfattas bland medarbetarna inom den offentliga sektorn. Metoden som har använts i denna studie är en kvalitativ empirisk ansats, närmare bestämt semistrukturerade intervjuer med tio medarbetare inom Borås stad där hälften av undersökningsspersonerna har en manlig- respektive kvinnlig ledare.

**Resultat:** Resultatet av den empiriska studien tyder på att det föreligger en samstämmighet hos medarbetare inom Borås Stad gällande hur de upplever det vardagliga ledarskapet. Det insamlade materialet har analyserats utifrån ledarskapsteorier, transformativt ledarskap, medarbetarskap och genusperspektiv.

**Slutsats:** I den utvalda organisationen inom den offentliga sektorn i Borås Stad är medarbetarna överlag mycket nöjda med hur det vardagliga ledarskapet utförs i praktiken. Medarbetarna inom Borås Stad anser att det inte förekommer större skillnader hur medarbetarna uppfattar det vardagliga ledarskapet, beroende på om medarbetarna innehar manliga eller kvinnliga ledare. Medarbetarna är tillfredsställda med hur organisationen arbetar med involvering av medarbetare men att det finns potential till förbättring vid större organisationsförändringar.

**Nyckelord:** Vardagligt ledarskap, medarbetarskap, genusperspektiv, transformativt ledarskap.

## Abstract

**Background and problem:** The study intends to investigate how everyday leadership is perceived by employees within the Borås Stad. This is because leadership today can be defined and perceived differently depending on underlying factors, for example how it differs between male and female leadership.

**Purpose and method:** The primary purpose of this study is to increase understanding regarding perceived leadership challenges, whether there is a difference between male and female leadership and how everyday leadership is perceived among employees in the public sector. The method that has been used in this study is a qualitative empirical approach, more precisely semi-structured interviews with ten employees within Borås Stad where half of the respondents have a male or female boss.

**Results:** The results of the empirical study indicate that there is a consensus among employees within Borås Stad regarding how they experience everyday leadership. The collected material has been analyzed based on leadership theories, transformative leadership, employeeship and gender perspective.

**Conclusion:** In the selected organization within the public sector in Borås Stad, the employees are generally very satisfied with how the everyday leadership is carried out in practice. The employees within Borås Stad believe that there are no major differences in how the employees perceive everyday leadership, depending on whether the employees have male or female leaders. The employees are satisfied with how the organization works with the involvement of employees, but that there is potential for improvement in case of major organizational changes.

**Keywords:** Everyday leadership, employeeship, gender perspective, transformative leadership

# Innehåll

1. Inledning.....	6
1.1 Problemområde .....	6
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Problemformulering .....	10
1.4 Syfte .....	10
2. Teoretisk referensram .....	11
2.1 Ledarskap .....	11
2.2 Transformativt ledarskap .....	12
2.3 Medarbetarskap .....	14
2.4 Genusperspektiv .....	15
2.5 Sammanfattning av teorier och analysmodell .....	18
3. Metod .....	19
3.1 Studiearbetsprocess .....	19
3.2 Undersökningskontexten .....	20
3.3 Narrativ metod .....	21
3.4 Datainsamling .....	23
3.4.1 Litteratursökning .....	23
3.4.2 Intervjumetod.....	23
3.4.3 Urval .....	24
3.4.4 Beskrivning av respondenterna.....	25
3.4.5 Genomförande av intervjuer .....	26
3.4.6 Metoddiskussion .....	27
3.4.7 Tematisk och riktad innehållsanalys.....	28
3.4.8 Informationsbrev .....	28
3.4.9 Intervjuguide.....	29
3.5 Analysmodell.....	29
4. Empiri/ Resultat .....	30
4.1 Medarbetarnas upplevelse av det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn .....	30
4.2 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare .....	34
4.3 Det uppfattade vardagliga ledarskapet sett ur ett genusperspektiv .....	38
5. Analysdiskussion.....	42
5.1 Medarbetarnas upplevelse av det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn .....	42

5.2 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare sett ur det transformativa ledarskapet .....	44
5.3 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare sett ur medarbetarskap .....	45
5.4 Det uppfattade vardagliga ledarskapet sett ur ett genusperspektiv .....	47
6. Slutsats .....	51
6.1 Förslag till framtida forskning .....	52
7. Referenser .....	53
8. Bilagor .....	56
Bilaga 1 - Individuella reflektioner .....	56
Bilaga 2 - Informationsbrev .....	60
Bilaga 3 - Intervjuguide .....	61

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel presenteras problemområden som sedan utvecklas genom problemdiskussionen. Därefter framförs studiens problemformulering, syfte och avslutas sedan med studiens frågeställningar.*

---

## 1.1 Problemområde

Ledarskap handlar i synnerhet om att engagera och påverka för att komma framåt och utvecklas som både individ och grupp. Därför är det viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas perspektiv för att kunna utmärka hur det vardagliga ledarskapet fungerar och uppfattas i praktiken. De flesta relationerna mellan ledare och deras medarbetare ser helt annorlunda ut idag än vad de var förr i tiden enligt författarna. Få chefer är idag huvudsakligen beroende av den legitima makt som innebär den makt de har på grund av deras position inom organisationen, medan förr så var det vanligare att ledaren själv bestämde vad som skulle göras samt på vilket sätt (Bass, 1990). Ett stort fokus i svenskt ledarskap idag är ett samarbetsätt där medarbetare har en stor betydelse för organisationen. Detta tankesätt har kopplingar till ett transformativt ledarskap enligt Bjursell (2017) genom att som ledare agera på ett följaktigt sätt som motiverar och involverar medarbetarna i det vardagliga arbetet där kommunikation har en stor betydelse. Transformativt ledarskap innebär att agera som en förebild för följare som i detta fall är medarbetarna, lyssna och lära av människor samt ge personlig uppmärksamhet åt varje följare (Bass & Riggio, 2006). En annan viktig aspekt när det gäller ledarskap idag är att ledarskapet kan skilja sig åt ifall det är en manlig eller kvinnlig ledare inom en organisation. Detta genom att det ofta skiljer sig mellan hur män och kvinnor reagerar och agerar i olika situationer. Konsekvenser som kan uppstå av detta är att arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna kan variera beroende på om det är en manlig eller kvinnlig ledare (Manning, 2002).

Beroende på hur ledare inom organisationer bemöter sina medarbetare påverkar det medarbetarnas anknytning till organisationen, vilket medför att ledarskapsstilar kan ha en påverkande faktor på medarbetarnas engagemang i arbetet. Därmed så är medarbetarnas engagemang en viktig faktor för att organisationerna ska nå sina mål



(Nanjundeswaraswamy, 2021). Enligt Nanjundeswaraswamy (2021) så leder ett lyckat ledarskap till att medarbetarna presterar bättre och därmed påverka organisationen positivt genom att medarbetarna strävar efter att nå organisationens mål, medan ett negativt ledarskap kommer påverka organisationen negativt i form av att medarbetarna inte kommer att känna sig speciellt motiverade av att gå till arbetsplatsen som kommer att leda till försämrade resultat för organisationen. Därför är det väldigt viktigt att en ledare använder sig av en ledarskapsstil som kan inverka positivt på medarbetarnas prestation. Den ledarskapsstil som kan inverka bäst på medarbetarna kan vara olika och skilja sig emellan beroende på vilken bransch. Men rätt ledarskapsstil är ett sätt som får exempelvis medarbetarna att känna sig motiverade att gå till arbetet och trivs på arbetsplatsen. Enligt det transformativa sättet att se på ledarskap har ledare förmågan att få medarbetare att se de mål som ska uppnås och få medarbetarna att känna sig delaktiga (Razak et al., 2018). Medarbetare uppmuntras till att vara kommunikativa och föra en dialog inom organisationen vilket kan ses i allra högsta grad som något positivt, medarbetarskap har därmed en stor betydelse inom det transformativa ledarskapet. Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet (Andersson et al., 2020). Ifall det råder bristande samarbete inom en organisation så kommer de resultera till ökad arbetsbelastning som leder till bristande ledarskap. Därmed är bland annat delaktighet, ansvarstagande och ansvarsdelegering bidragande faktorer till ett bra medarbetarskap (Jönsson & Strannegård, 2009).

Eftersom det transformativa ledarskapet kan appliceras inom de flesta svenska organisationer och framförallt inom den offentliga sektorn enligt författarna, så kommer denna uppsats att undersöka medarbetarnas perspektiv på det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn i Borås Stad, på två olika enheter inom samma förvaltning. Detta eftersom författarna anser att det finns en tydlig forskningslucka inom det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn. Ett tydligt argument för forskningsluckan är bland annat erfarenhet och upplevda situationer där ledarskap har uppfattats som bristande genom begränsad involvering av medarbetare i det vardagliga arbetet. Detta kommer att undersökas genom djupgående intervjuer med olika medarbetare inom den offentliga sektorn. Detta för att få svar på hur medarbetarna uppfattar det vardagliga ledarskapet, om praktiken motsvarar teorin och ifall det uppfattas skilja sig ur ett genusperspektiv.

## 1.2 Problemdiskussion

Det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn kan kopplas till transformativt ledarskap genom att det i stor del handlar om att lyfta sina medarbetare och involvera de anställda så att de känner sig delaktiga och självständiga i organisationens arbete (Razak et al., 2018). Bass och Riggio (2006) menar att det transformativa ledarskapet kan vara fördelaktigt på många olika plan men att det även finns brister som skulle kunna påverka ledarskapet inom den offentliga sektorn. Det kan därmed kopplas till det transformativa ledarskapet enligt Razak et al (2018). En positiv fördel som kan medföras vid användning av transformativt ledarskap är att transformativa ledare beter sig på ett sätt som gör att de kan fungera som en förebild för en viss grupp vilket är positivt. Men det kan däremot upplevas som en nackdel ifall organisationen har många olika grupper inom företaget och därmed så kan det lätt uppstå hinder för dessa ledare då de har svårt att anpassa sig till flera olika slags grupper samtidigt (Bass & Riggio, 2006) . Enligt Lee (2005) så kan transformativa ledare bidra till att det försämrar det ekonomiskt i organisationen då stort fokus ligger på medarbetarna och att utveckla relationer som stärker sammanhållningen på arbetsplatsen. Detta kan leda till att det går utöver rent ekonomiskt och socialt utbyte vilket kan ses som en nackdel med användandet av transformativt ledarskap.

När det kommer till användning av ett transformativt ledarskap enligt Bass & Riggio (2006) så finns det anekdotiska, forskningsmässiga och meta-analytiska bevis som tyder på att kvinnor i ledarpositioner anses vara mer transformativa än män vilket kan ses som en nackdel. Detta för att kvinnliga ledare tenderar att visa mer relationsorienterade och demokratiska stilar än män. Kvinnor anses även vara mer socialt känsliga och intresserade av gemene man vilket är en stor del av det transformativa ledarskapet (Bass & Riggio, 2006). Detta medför att det inte alltid är bäst att använda sig av ett transformativt ledarskap då det kan utföras bättre om det är exempelvis en kvinnlig ledare istället för en manlig ledare. Detta kan medföra negativa konsekvenser då det transformativa ledarskapet är uppbyggt på ett positivt sätt som ska sätta medarbetarna i fokus (Bass & Riggio, 2006).

En studie av Tracey T. Manning (2002) avhandlar hur kön och organisationsnivå påverkar ledarskapet och arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen samt hur det transformativa ledarskapet tillåter kvinnor att utföra sitt ledarskap utan de reguljära könsrollerna.

Resultatet av studien beskriver likheter mellan det manliga- och kvinnliga transformativa ledarskapet samt hur dess ledarskap påverkat arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen. Det som främst skiljer sig mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet är att kvinnor har benägenhet att utöva relationsbaserat ledarskap i större omfattning än män. Det som karakteriserar transformativa ledare enligt Manning (2002) är att de vidmakthåller personliga- och gruppförbättringar, delar organisatoriska visioner samt främjar engagemang mot viktiga organisatoriska mål. Vanligtvis tenderar ett transformativt ledarskap och organisatorisk tillfredsställelse att korrelera. Detta innebär att anställda inom en organisation visar ansatser till att vara nöjd med sin arbetssituation vid användning av transformativt ledarskap (Manning, 2002).

### **1.3 Problemformulering**

Arbetet kommer således att undersöka hur medarbetarna inom den valda offentliga sektorn upplever det vardagliga ledarskapet, för att ta reda på hur organisationen arbetar med medarbetarskap och om det upplevs skilja sig ur ett genusperspektiv.

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetarna upplever ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn. Detta undersöks i Borås Stad på två olika enheter inom samma förvaltning. Detta görs i avsikt av att problematisera de vardagliga ledarskapsutmaningarna mellan medarbetare som har manliga respektive kvinnliga ledare. Frågeställningar som valts till denna uppsats är:

- Hur upplever medarbetarna det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn?
- Vad är de vanligaste uppfattade utmaningarna mellan medarbetare och ledare inom det vardagliga ledarskapet?
- Upplevs det vara skillnader i det vardagliga transformativa ledarskapet i praktiken sett ur ett genusperspektiv?

## 2. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel redovisar begreppet ledarskap, transformativt ledarskap följt av ett manligt och kvinnligt perspektiv. Detta för att skapa en förståelse för den teoretiska referensramens utgångspunkt.. Till sist beskrivs begreppet medarbetarskap för att skapa en övergripande förståelse för kapitlet.*

---

### 2.1 Ledarskap

Idag finns det många olika sätt att tolka begreppet ledarskap. Ledarskap är ett fenomen som återfinns i alla organisationer samtidigt som det finns flera olika synsätt på det. Enligt Andersson et. al (2020) består definitionen ledarskap av fyra aspekter. Ledarskap är en process, det utövas i relation till andra, innefattar påverkan och är kopplat till gemensam måluppfyllelse. Ledarskap kan identifieras på olika sätt där Jönsson & Strannegård (2009) menar att ledarskap inbegrips beroende på vad folk känner och tänker och hur det i sin tur kopplas till arbetsplatsen, arbetsuppgifter och miljön. Enligt Andersson et. al (2020) kan en ledare definieras på olika sätt. Det kan vara allt ifrån personliga egenskaper, handlingar eller vilket sammanhang ledarskapet är aktuellt inom. I dagens organisationer påverkas det vardagliga ledarskapet av flera olika faktorer. Ledarskap handlar i grund och botten om påverkan. Andersson et. al (2020) menar på att det är i relationen mellan ledare och medarbetare som denna påverkan återfinns i samband med omgivningen och de situationanpassade förutsättningarna. Ledarskap behöver inte komma från en chef utan kan likaväl komma från en medarbetare. Ledarskap ses som en process där ledaren påverkar gruppen mot ett gemensamt mål (Andersson et. al, 2020).

Ledarskap är en ömsesidig påverkan mellan en individ och en grupp. Det är till och från organisationen om en ledare är utvald eller självvald. Vissa individer tenderar att vilja bli valda till ledare. En sådan ledare tar oftast hänsyn till omgivningen och vad andra tycker och tänker är viktigast och anpassar sitt ledarskapsbeteende utifrån det (Andersson et. al, 2020). Enligt Jönsson & Strannegård (2009) krävs det att ledarskap

innehåller kraftfulla inslag av styrning av betydelse, faktorer som människors värderingar, idéer, känslor och uppfattningar formas därmed utifrån detta. Inom offentlig sektor återfinns vanligtvis en ordföranderoll. Den rollen innefattar att driva, fatta och följa upp beslut i relation till övriga ledamöter inom organisationen. Många beslut tas i konsensus vilket innebär att samtliga behöver ställa sig bakom beslutet. I en sådan situation krävs det att ledaren är demokratisk och jobbar för processen utifrån flera olika synpunkter där en majoritet till slut kan stå bakom det slutgiltiga beslutet. Ett ledarskap som detta belyser gemensamt engagemang, samarbete och interaktion (Andersson et. al, 2020). Förståelsen för ledarskap är därför viktig eftersom det finns flera synsätt på just detta. Enligt Andersson et. al (2020) är frågan om det antingen handlar om att skapa en beskrivning/instruktion som appliceras beroende på sammanhang eller att förstå hur handlingar och interaktioner skapar möjligheter att tillsammans sträva efter ett gemensamt mål.

## **2.2 Transformativt ledarskap**

Det transformativa ledarskapet kan uppfattas som karismatiskt då de tenderar att inspirera sina medarbetare genom att möta de känslomässiga behoven samt stimulera dem på en intellektuell nivå enligt Bass (1990). Transformativa ledare visar ofta på inflytande och en känsla av makt. En känsla av tillit och förtroende finns ofta bland medarbetare till den givna ledarstilen. Det transformativa ledarskapet handlar i synnerhet om att lyfta sina medarbetares intressen, skapa en medvetenhet för gruppens syfte och ändamål och sträva efter gruppens bästa genom att få sina anställda att se bortom sitt eget intresse. Det är ofta med inspiration och entusiasm som ledaren i praktiken visar att med extra ansträngning går allt, vilket är ett karismatiskt drag. Det transformativa ledarskapet kan ibland dock misstolkas då det enligt studier har visat sig inte bara röra sig om en koppling till det karismatiska ledarskapssättet (Grant, 2012). Enligt Grant (2012) kan faktorer såsom arbetsdesign och tydlig kommunikation tillsammans spela en stor roll för att medarbetare ska kunna prestera på ett så bra sätt som möjligt i organisationen. Den transformativa ledaren lägger stort fokus på sina medarbetare på en individnivå där strävan ligger i att stimulera och hjälpa dem som vill utvecklas. Ur ett organisatoriskt fokus kan ett transformativt lärande på individnivå enligt Henderson (2002) vara effektivt för insatser som kräver en arbetsförändring inom organisationen. För att kunna ge de bästa förutsättningarna för medarbetare i en

organisation där ett transformativt ledarskap utövas spelar omständigheterna i en organisation en stor roll enligt Wyld (2013). Den intellektuella stimulansen är viktig för medarbetarna för att kunna se nya lösningar på de gamla problemen samt att lära sig att hantera och tänka på rätt sätt när problemen väl behöver tas itu med (Bass, 1999).

För att uppnå betydande resultat belyser Bass och Riggio (2006) att transformativa ledare använder sig av någon av de fyra kärnkomponenterna idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulering och individualiserad omtanke. I takt med att förändringar ständigt sker över tid så har dessa kärnkomponenter utvecklats med tiden där konceptualisering och mätning av det transformationella ledarskapet främst varit i centrum (Bass & Riggio, 2006).

*Idealiserat inflytande* betonar en ledarstil som grundar sig i att medarbetaren ser ledaren som en förebild där termer som respekt, självförtroende, tillit och karisma är mer betonade än andra enligt Bass och Riggio (2006). Medarbetare vill kunna identifiera sig och efterlikna ledaren eftersom de visar på förmågor som är utöver det vanliga, det vill säga beslutsamhet och uthållighet.

*Inspirerande motivation* grundar sig i motivation där ledaren inspirerar sina medarbetare genom meningsfullhet och en utmaning för arbetet. Bass och Riggio (2006) menar på att ledaren får sina medarbetare att känna sig involverade genom att kommunicera tydliga förväntningar som medarbetarna vill möta men även genom engagemang där en gemensam vision och mål eftersträvas.

*Intellektuell stimulans* fokuserar på kreativitet i grunden. Enligt Bass och Riggio (2006) är den transformativa ledarens huvudsakliga uppgift att få sina medarbetare att reflektera över det egna arbetet och lösa problem. Medarbetare stimuleras genom nya och egna kreativa lösningar och idéer på problem. Samtidigt uppmuntras det att medarbetare testar nya tillvägagångssätt då deras tankar och idéer kan ge en annan inblick som skiljer sig från ledarna.

*Individualiserad omtanke* fokuserar främst enligt Bass och Riggio (2006) på medarbetarna på individnivå där ledaren tar hänsyn till varje enskild individs behov och önskemål genom vägledning till utveckling vilket i sin tur uppmuntrar till lämpade beteenden. Ledare som utnyttjar denna ledarskapsstilen integrerar med sina medarbetare på ett mer personligt och djupare plan av de individuella skillnaderna. De individuella skillnaderna kan vara allt ifrån uppmuntran, mer självständighet, en tydligare

uppgiftsstruktur eller hårdare standarder.

En tidigare studie av Bass (1990) belyser vad som kännetecknar relationen mellan chefer och medarbetare. Bass (1990) tar även upp hur det transformativa ledarskapet skiljer sig gentemot andra ledarskapsstilar och hur det används i praktiken men även hur det kan särskiljas. Fokus ligger främst på den transformativa ledarskapsstilen. Enligt författaren så behöver chefer/ledare genomgå en utbildning för att ta till sig de transformativa ledarskapets egenskaper.

## **2.3 Medarbetarskap**

Medarbetarskap är en viktig del i relation till ledarskapet i en organisation. Begreppet betonar framförallt medskapande, att medarbetare är delaktiga och bidragande till hur de själva leder sitt eget arbete. Detta innebär i sig att gruppen samarbetar tillsammans mot ett gemensamt mål där varje individ tar ansvar för sin del av arbetet. Det krävs även att det finns en positiv inställning på arbetet samt att samtliga känner sig engagerade. Hur arbetet i en organisation ska utföras kan tolkas på många olika sätt och ibland är inte chefens sätt alltid det bästa. Det är viktigt att ta hänsyn till medarbetares åsikter, värderingar och tankar i relation till chefens beslut (Andersson et al., 2020). Ett starkt medarbetarskap kan kännetecknas av delaktighet mot organisationens mål och visioner. I bidragande syfte till detta krävs det att den enskilda medarbetaren är villig att stödja och hjälpa sina kollegor för att uppnå organisationens mål. Medarbetarskap tar även hänsyn till arbetsmiljön och att det återfinns en positiv inställning till den. Att uppmärksamma och vara lyhörd för andras tankar och åsikter är även viktigt inom ett starkt medarbetarskap. Det handlar om att kunna arbeta effektivt tillsammans i team och vara öppen för feedback. Ett hinder för ett välfungerande ledarskap i relation till medarbetarskap är chefglesa organisationer. Kommunikationsmöjligheterna mellan chef och medarbetare blir i sådana organisationer begränsade och gemensamma organisationsbeslut får en liten påverkan (Jönsson & Strannegård, 2009).

I litteraturen betonar Andersson et al. (2020) att begreppet medarbetarskap har ett syfte att finnas och varför det just i Skandinavien är en viktig del i arbetslivet. I det svenska arbetslivet finns det framför allt en syn på värderingar som är postmodern. Detta betyder att det finns en liten maktdistans mellan chefer och medarbetare i arbetslivet, respekt för den enskilda medarbetaren och att inflytande är viktigt. Andersson et al.



2020 menar att det som kallats för *“svenskt ledarskap”* anses vara en viktig förklaring till varför medarbetarskapet ser ut som det gör idag i Sverige. Det svenska ledarskapet kan igenkännas genom en inbyggd delegering i ordergivningen där ansvaret till mestadels lämnas över till medarbetaren. Detta skapar ett förtroende mellan chef och medarbetare i arbetsdelningen. Det skapar även ett handlingsutrymme som samtidigt omfattas av förväntan av ansvarstagande och eget initiativtagande. Höga krav ställs därmed på medarbetare i relation till deras initiativförmåga, ansvarstagande och ledning av sitt eget arbete vilket samtidigt skapar stora möjligheter. Detta sätt att leda kräver ett utvecklat medarbetarskap och ställer höga krav på relationen mellan ledare och medarbetare. Ledare måste våga delegera ut ansvaret till medarbetare och våga lita på att de besitter kompetens, förmåga och vilja att utföra arbetet. Detta kan beskrivas som ett decentraliserat ansvar där ansvaret är fördelat ut i organisationen (Andersson et al., 2020).

Enligt Saksvik et al. (2018) används medarbetarskap på arbetsplatser för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön genom att minska konflikter mellan anställda och ledare genom att stärka den sociala gemenskapen och att alla på arbetsplatsen tar sitt ansvar. Detta är viktigt för att en arbetsplats ska fungera väl och utvecklas i en positiv riktning. Ett väl utvecklat medarbetarskap leder till att medarbetarna känner sig nöjda och trivs på arbetsplatsen som kommer i sin tur påverka organisationens resultat positivt. Men för att medarbetarskap ska fungera bra på en arbetsplats så måste det finnas rätt förutsättningar för att varje medarbetare ska kunna ta sitt ansvar (Saksvik et al., 2018).

## **2.4 Genusperspektiv**

Transformativt ledarskapsbeteende har visat på en positiv trend bland ledare när det kommer till individuella och organisatoriska konsekvenser enligt Manning (2002). Detta eftersom det transformativa ledarskapet visar på ett tydligt samband mellan organisatorisk tillfredsställelse för sina anställda. Manning (2002) menar på att den transformativa ledarskapsstilen framhäver det bästa hos individer och organisationer sett utifrån ett tvåkönat perspektiv. Ett maskulint och feminint beteende kan alltså vara avgörande i relation till att tillfredsställa sina anställda på individuell och organisatorisk nivå. Det framkommer i flera studier att kvinnliga ledare är mer benägna än män att vara mottagliga för ett relationsorienterat beteende sett utifrån den transformativa

ledarskapsstilen. I relation till detta är även kvinnor mer benägna för uppgiftsorienterade beteenden som är viktiga för gruppens målmedvetenhet (Manning, 2002). Manliga ledare tenderar enligt Manning (2002) att visa på mer visionsskapande i relation till ledarskapsbeteenden medan kvinnor visade på implementering av visioner och uppföljning av dessa genom teamutveckling. Det framkommer att det upplevda ledarskapsbeteendet hos ledare bland underordnade visar på en tydlig jämförbarhet mellan män och kvinnor. Kvinnor upplevs enligt Manning (2002) i tidigare studier visa högre betyg än män när det gäller ett transformativt ledarskap. Samtidigt visar studier på att det inte finns någon tydlig skillnad även om kvinnor i de flesta tidigare studier uppfyllde ett högre krav när det kommer till transformativt ledarskapsbeteende.

Ytterligare studier som kan stödja Mannings studie från 2001 är Patterson, Fuller, Kester och Stringer (1995) studie som samtycker med Manning (2002) angående att det finns positiva effekter av det transformativa ledarskapet. Enligt Patterson et al (1995) förekommer det en positiv korrelation mellan variablerna; genomsnittligt transformativt ledarskap och effektivitet, tillfredsställelse och extra ansträngning på arbetsplatsen (Patterson et al, 1995). Studien visar även att det finns avvikelse mellan den offentliga och privata sektorn gällande den transformativa ledarskapsstilen, där det transformativa sättet i större omfattning har en positiv korrelation med effektivitet, tillfredsställelse och extra ansträngning på arbetsplatsen inom den offentliga sektorn. Dvs, använder en organisation transformativt ledarskap så ger det bättre resultat inom den offentliga sektorn än inom den privata sektorn kopplat till tillfredsställelse hos anställda, effektiviteten på arbetsplatsen och om medarbetarna är villiga att frambringa den extra energin för att organisationen skall kunna uppnå sina uppsatta mål (Patterson et al, 1995).

I en studie av Kara A. Arnold & Catherine Loughlin (2013) framkommer att ett transformativt ledarskap inte är lika relaterbart sett ur ett genusperspektiv. I studien belyser de att deltagande kontra styrande ledarskap visar på en tydlig skillnad mellan män och kvinnor. Sett ur ett genusperspektiv tenderar kvinnor att mer vara för det deltagande ledarskapet som i helhet uppfattas som mer gemensamt och därmed ett mer feminint förhållningssätt. Män tenderar att mer utföra ett styrande ledarskap i praktiken. Det transformativa ledarskapet uppfattas i många studier som könsneutralt och är inte alltid kategoriserat utifrån könsstereotyper. Trots detta så finns det likheter enligt Arnold & Loughlin (2013). Forskning visar att det finns egenskaper som kännetecknar

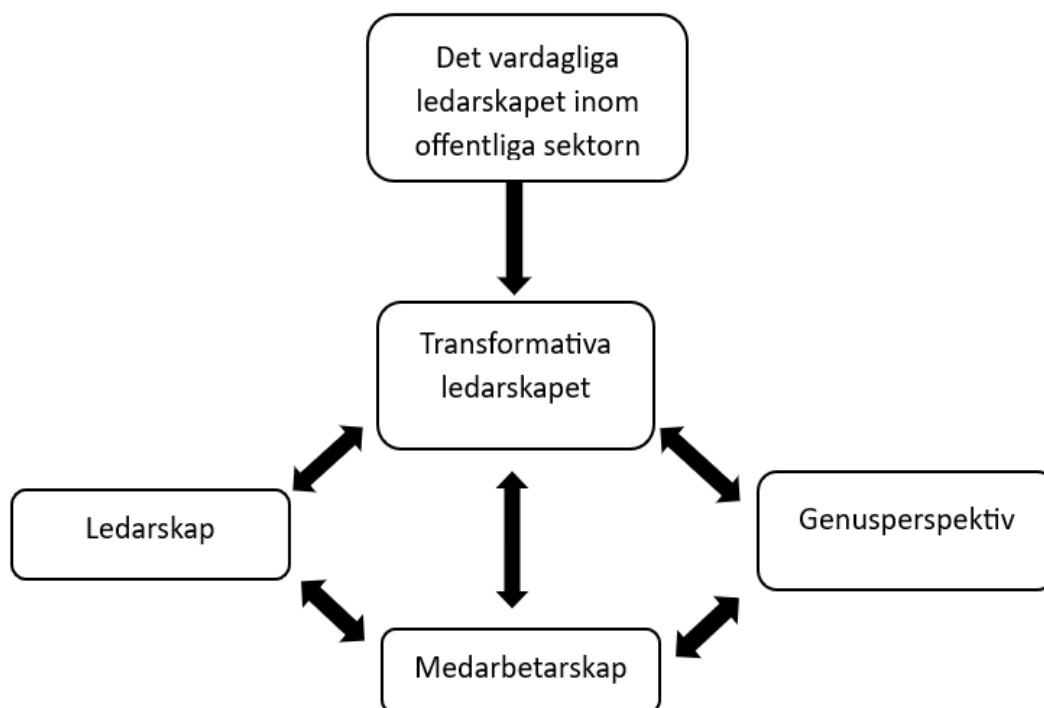
manliga och kvinnliga ledare där individuell hänsyn anses vara ett feminint drag och intellektuell stimulans mer maskulint. Det är viktigt att förstå kopplingen mellan de maskulina och feminina stereotyperna kopplat till ledarskapsbeteende då deras inflytande spelar roll hur ledare utvärderas och uppfattas Arnold & Loughlin (2013).

Tidigare forskning kring kvinnligt ledarskap har visat att de ofta befinner sig i en dubbelbindning i sina ledarroller. Detta betyder att de använder sig av både maskulina och feminina ledarskapsbeteenden i olika situationer. Dubbelbindning av maskulina och feminina ledarskapsbeteenden har visat sig vara en av flera orsaker till att kvinnor inte fått en större framgång i sina ledarroller i äldre ålder Arnold & Loughlin (2013). Enligt ett flertal tidigare studier har forskare menat att det transformativa ledarskapet är till fördel mer deltagande. Arnold & Loughlin (2013) menar istället på att det antingen kan vara deltagande eller styrande. Detta blev bekräftat i en studie av Avolio (2011) där en ståndpunkt framfördes att det transformationella ledarskapet antingen kan vara styrande eller deltagande men även demokratiskt eller auktoritärt. Det styrande kontra deltagande ledarskapet kan definieras på olika sätt. Det styrande ledarskapet styrs av ledarens anvisningar om hur problemet på en uppgift ska lösas, medan det deltagande ledarskapet löser sina problem genom att ta hjälp av och rådfråga andra innan ett beslut fattas Arnold & Loughlin (2013).

## 2.5 Sammanfattning av teorier och analysmodell

För att sammanfatta de teorier som tagits fram kring ledarskap, transformativt ledarskap, genusperspektiv samt medarbetarskap så har författarna en bred grund av teorier. De givna teorierna kommer att jämföras och kopplas till studiens huvudsyfte som är att undersöka det uppfattade vardagliga ledarskapet bland medarbetare. Genom att intervjua medarbetare inom den offentliga sektorn kommer författarna få svar på hur det vardagliga ledarskapet uppfattas, hur utmaningar hanteras samt hur ett genusperspektiv uppfattas.

De framtagna teman i teorin illustrerar den framtagna analysmodell som kommer att ligga till grund för studiens analys. Analysmodellen återger att samtliga teman är beroende av varandra och ligger till grund för hur ledarskap uppfattas i det vardagliga arbetet. Detta inkluderar även vad som behövs för att ett välfungerande ledarskap ska kunna effektueras.



Figur 1: *Studiens analysmodell*

## 3. Metod

---

*I detta kapitel skildras den metodologisk beskrivning som studien utgår ifrån samt de metodval som har gjorts. Kapitlet innehåller till en början en beskrivning av arbetsprocessen och en beskrivning av den narrativa metoden. Därefter följer datainsamlingen som tar upp den valda kvalitativa metodansatsen i form av semistrukturerade intervjuer som valts för studien. Avslutningsvis återfinns en analysmodell som i syfte ska ge förståelse och en övergripande bild av studien.*

---

I författarnas uppsats så har kvalitativ metod valts att användas i form av semistrukturerade intervjuer. Mängden semistrukturerade intervjuer var tio stycken med medarbetare som arbetar inom den offentliga sektorn i Borås stad, under samma förvaltning på två olika enheter. Medarbetarna intervjuades för att få svar på hur de upplever det vardagliga ledarskapet, hur uppfattade utmaningarna hanteras samt hur ett genusperspektiv uppfattas beroende på om medarbetaren har en manlig- respektive kvinnlig ledare.

### 3.1 Studiearbetsprocess

Det första kapitlet i denna studie består av en presentation av det valda forskningsproblemet som innefattar medarbetarnas perspektiv på det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn, detta för att exempelvis undersöka hur väl medarbetarna är delaktiga i de vardagliga besluten. Till följd av detta diskuteras även vilken inverkan ledarskapet har och på vilket sätt det influeras i vardagen. Därefter introduceras problemformulering och syfte vilket ger läsaren en introducerande insikt om forskningsämnet. Forskningsämnet i denna studie är ämnat för praktiker eftersom både medarbetare och ledare inom den utvalda organisationen kan ta lärdom av denna studie, då huvudsyftet är att undersöka medarbetarnas uppfattade perspektiv på det vardagliga ledarskapet. Det andra kapitlet i denna uppsats utgörs av studiens teoretiska referensram som stärker en förståelse kring studiens valda forskningsområde genom tidigare studier som är relevanta till både syftet och problemformuleringen. Den utvalda teorin ger en större insikt över vad uppsatsens syfte är. Studiens tredje kapitel innehåller den valda metoden till studien vilket dels innefattas av studiens intervjumetod och

intervjuguide till genomförandet av intervjuerna som båda har en koppling till den valda teoretiska referensramen. Studiens fjärde kapitel är empirin där intervjuernas utfall beskrivs och sammanfattas utifrån de valda frågeställningarna i relation till syftet. Det femte kapitlet diskuterar och analyserar de identifierade teman som framkom utifrån de intervjuer som genomförts under studiens utvecklingsförlopp med hänsyn till den framtagna analysmodellen. Sedan i kapitel sex så presenteras en slutsats på studiens framtagna frågeställningar och samtliga referenser som valts till den specifika studien förefinnas i kapitel sju. Slutligen så tar kapitel åtta upp de bilagor som är bifogade i studien, detta kapitel innehåller *individuella reflektioner*, *informationsbrev* samt *intervjuguide*

1. Inledning	2. Teori	3. Metod	4. Empiri	5. Analysdiskussion	6. Slutsats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemmråde</li> <li>- Problemdiskussion</li> <li>- Problemformulering</li> <li>- Syfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledarskap</li> <li>- Transformativt ledarskap</li> <li>- Genusperspektiv</li> <li>-Medarbetarskap</li> <li>-Sammanfattning av teorier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undersökningskontext</li> <li>- Narrativ metod</li> <li>- Litteratursökning</li> <li>- Intervjumetod</li> <li>- Urval</li> <li>- Genomförande av intervju</li> <li>- Metodkritik</li> <li>- Tematisk analys</li> <li>- informationsbrev</li> <li>- Intervjuguide</li> <li>- Analysmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammanfattande svar från respondenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analys &amp; diskussion med utgångspunkt i teorin hur resultaten hänger ihop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slutsats utifrån studiens frågeställningar</li> <li>- Förslag till framtida forskning</li> </ul>

Figur 2: Studiens arbetsprocess

### 3.2 Undersökningskontexten

Kontexten i denna studie är att undersöka hur det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn uppfattas av medarbetarna samt ur ett genusperspektiv. Detta kan skapa insikter med hjälp av medarbetarnas berättelser och åsikter som beskriver det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn i Borås Stad vilket bidrar till studiens syfte. Det vardagliga ledarskapet menas med hur ledarskapet inom organisationen utförs, hur det uppfattas av medarbetarna samt hur ledare hanterar och följer upp olika situationer. Studien intresserar sig för att samla in åsikter från medarbetare genom semistrukturerade intervjuer som skapar en djupare förståelse kring det vardagliga ledarskapet. Detta bidrar till studiens huvudsyfte som är att få en ökad förståelse kring hur det vardagliga ledarskapet uppfattas i praktiken.

### 3.3 Narrativ metod

Narrativ metod innefattas av diverse olika sätt att samla in och analysera muntliga eller skriftliga berättelser, i detta fall omfattas insamlingen och analyseringen av berättelser som framkommer i de semistrukturerade intervjuerna (Andersson et al, 2020). Det kan argumenteras för att all data insamlat från alla former av kvalitativa intervjuer kan betraktas som berättelser och därmed är underlag som är presumtivt för en narrativ analys (Bryman, 2018). Kärnan inom en narrativ analysmetod är att det är nödvändigt att det existerar en tolkande karaktär, vilket innebär att det mänskliga agerandet och den mänskliga fantasin är i centrum vid analysfasen. Narrativ eller berättelser uppfattas i termer av den funktionalitet som fylls för berättaren, detta enligt (Andersson et al., 2020). Historier och berättelser kring en organisation kan tydligt sammanlänkas med organisationskulturen enligt Johansson et. al. (2005). Syftet med narrativa analyser är att framkalla intervjupersonens konstruerade beskrivning av sambanden mellan olika händelser. Narrativa analyser innebär följaktligen ett sökande efter en berättelses användningsområden och funktion. Narrativa intervjuer som är inriktad gentemot en individs livsberättelser är i högre grad orienterad på att få fram intervjupersonens synsätt och perspektiv jämfört med objektiv fakta, det blir intressant då intervjupersonens perspektiv ändras beroende på vilken kontext som appliceras. Att studera berättelserna som respondenterna delar med sig av, i form av att svara på de intervjufrågor som använts i studien, blir av stor vikt för att således öka förståelsen kring det sociala livet i diverse olika skepnader. Den narrativa studien utgår ifrån att det inte finns en korrekt tolkning på en berättelse men det är författarnas uppgift att tolka deltagarnas berättelser (Johansson et al., 2005).

Narrativ metod går att tillämpa i både små och stor skala och metoden är till stor hjälp när författarna vill förstå innebörden av meningsskapande i organisationer. En narrativ studie kan syfta till en specifik händelse eller situation eller till en livshistoria, sammanvävningar från intervjuer, dokument och observationer (Riessman, 2008). På grund av denna studiens storlek och utsträckning så syftar den narrativa metoden att tillämpas på berättelsen om en isolerad social kontext, dvs arbetslivet inom den offentliga sektorn och hur medarbetarna inom denna sektor uppfattar de vardagliga ledarskap utmaningarna.

När författarna använder sig av en narrativ metod kan resultatet med fördel presenteras i form av citat från deltagare inom studien. Dessa citat ger liv till narrativet och är en viktig beståndsdel i denna studie där den narrativa analysmetoden tillämpas. Det bidrar därmed till en tydligare poäng och studien kan uppfattas som mer äkta än om författarna själv använder sina egna ord för att beskriva vad studiedeltagarna sade. Citaten från deltagarna bör däremot följas upp av författarnas tolkning för att det ska resultera i bättre förståelse kring ämnet (Cohen et al., 2018). För att precisera och tydliggöra vad ändamålet är med tillämpning av en narrativ metod så avhandlar en narrativ analys en tolkning av någon annans berättelser, i detta fall rörande berättelser kring yrkesverksamheten inom den offentliga sektorn och ledarskap utmaningarna inom denna verksamheten. Den narrativa ansatsen är fördelaktig eftersom den lägger fokus på respondenterna och hur de uppfattar och tolkar sina upplevda erfarenheter kring problematik med det vardagliga ledarskapet. Detta i sin tur leder till att trovärdigheten ökar genom att det blir mer personligt för både författarna och respondenterna, därför har en narrativ metod valts att användas i denna uppsats.

Lind (2014) menar på att det empiriska datamaterial som samlats in och definieras är av stor betydelse för de valda frågeställningar som valts ut för studien. Det är viktigt att säkerställa dataunderlaget då det är av stor betydelsefullhet att det är förankrat i empirin samt att det är sakligt korrekt. I relation till det fenomen som studeras måste det även vara adekvat samt att det måste vara relevant i relation till studiens valda teorier samt frågeställningar enligt Lind (2014). Kvalitativ forskning i samband med intervjuer avser ofta relativt få undersökningenheter där den kvalitativa datan oftast kan uppfattas som omfattande. Därför är det viktigt att med tillförlitlighet och trovärdighet enligt Lind (2014). Begrepp som *pålitlighet*, *autenticitet* samt *träffsäkerhet* är av relevans. Med *autenticitet* avses att studiens information är av äkthet vilket innebär att datamaterialet som funnits tolkats på rätt sätt och på så vis inte kan missbedöma eller redovisas fel i uppsatsen. *Pålitlighet* innefattar att forskningen genomförs på ett sätt som är konsekvent där utomstående kan bedöma använda procedurer. *Träffsäkerheten* har att göra med underlaget och att det är av relevans och belyser studiens fenomen (Lind, 2014).



## **3.4 Datainsamling**

### **3.4.1 Litteratursökning**

Denna studie består främst av sekundärdata i den teoretiska bakgrunden. Sekundärdaten består främst av vetenskapliga artiklar och kurslitteratur som valts ut med relevans för forskningsområdet. De vetenskapliga artiklarna som använts kommer från databaserna Emerald och LibSearch. De sökord som använts har varit tillämpliga för studien för att hitta och jämföra vetenskapliga artiklar. Sökord som, transformativt ledarskap (transformative leadership), ledarskap (leadership), medarbetarskap (employeeeship), genusperspektiv (gender perspective) har varit mest relevanta för studien och den teoretiska bakgrunden. Sökningarna har varit avgränsade gentemot peer review och årtal. Vissa vetenskapliga artiklar studier är mer av relevans p.g.a utgivningsår än andra. Kurslitteratur som använts har främst varit av relevans för området ledarskap och forskningsmetoden.

### **3.4.2 Intervjumetod**

Semistrukturerade intervjuer har valts för att kunna intervjua olika medarbetare som jobbar inom den offentliga sektorn inom Borås Stad för att få svar på hur medarbetarna uppfattar ledarskapet i praktiken. Eftersom olika medarbetare intervjuades behövde författarna därmed få svar på samma frågor utifrån olika perspektiv som beskriver hur medarbetare upplever det vardagliga ledarskapet, därför var semistrukturerad intervju det bästa alternativet i detta fall.

När det gäller kvalitativa intervjuer så kan en person intervjuas flera gånger och syftet med detta är att ifall forskarna skulle missa något viktigt under intervjun så skulle intervjun kunna genomföras igen för att få svar på det som önskas, detta för att få fylliga och detaljerade svar som sedan kan jämföras med de andra intervjuerna. Något som är vanligt när bland annat kvalitativa intervjuer genomförs är att intervjun spelas in och även efteråt transkriberades. Detta kommer författarna att använda sig av för att kunna smidigt gå tillbaka och gå igenom innehållet av intervjun (Bryman & Bell, 2017).

Dock så finns det en begränsning när det gäller kvalitativ intervju och det är att frågorna som författarna skall ställa inte får vara för specifika så att det hindrar alternativa idéer och svar från den intervjuade medarbetaren. Därmed är det viktigt att innan intervjun ska

genomföras att de formulerar frågor som ska ställas inte är för specifika så att det påverkar intervjun negativt (Bryman & Bell, 2017). Denna begränsning är sällan ett problem för att om den intervjuade personen är tillräckligt insatt i det givna området så blir det inget problem ifall de frågor som ska ställas är för specifika.

Innan de semistrukturerade intervjuerna genomfördes skickades ett informationsbrev ut till en förvaltning inom Borås Stad för att förklara författarnas syfte med uppsatsen och försöka attrahera medarbetare för att ställa upp på intervjuer. Informationen fick de berörda i förväg innan de semistrukturerade intervjuerna genomfördes. Det finns även ett samtyckeskrav som betyder att de berörda personerna ska få information om deras deltagande och att det är frivilligt (Bryman & Bell, 2017). De som är berörda har även rätt till att avbryta sitt deltagande i undersökningen. Även denna information förmedlades till de berörda personerna i förväg. Det var även viktigt att de som deltog i undersökningen fått information om att de uppgifter som de lämnat behandlas med konfidentialitet och anonymitet (Bryman & Bell, 2017). De som deltog i undersökningen var helt anonyma och ifall det skulle förekomma några personliga uppgifter så förvaras de så att obehöriga inte kan komma åt dem.

### **3.4.3 Urval**

Till en början tog författarna kontakt med två ledare inom en förvaltning i Borås stad där önskan var att välja ut cirka fyra till sex medarbetare som hade en manlig samt en kvinnlig ledare. Önskemålet var även att åldern på de utvalda medarbetarna skulle vara varierande för att få ett större perspektiv på det hela. Ledarna inom den utvalda organisationen rekommenderade tolv medarbetare som författarna tog kontakt med. Sedan togs en kontakt med de utvalda medarbetarna där tio stycken valdes ut, för att sen bestämma en lämplig dag och tid för intervju. En fördel med att ledarna rekommenderade medarbetare ledde till att författarna besparade tid. En nackdel med detta var att de medverkande som ledarna föreslog kan vara riktade och därmed påverka det framtagna resultatet. I författarnas fall har anställda valts ut som har jobbat inom organisationen under ett antal år för att kunna få en tydlig bild på hur det vardagliga ledarskapet fungerar och hur det utförs i praktiken. Urvalet genomfördes inom två olika enheter på en förvaltning. Det gavs ett önskemål om att urvalet skulle sträva efter jämlikhet, vilket innebar att intervjuas lika många kvinnor som män. Detta för att få svar på ifall det uppfattade vardagliga ledarskapet skiljer sig åt, ifall det skiljer sig mellan

manligt och kvinnligt ledarskap samt vilka de vanligaste utmaningarna mellan medarbetare och chef är. Detta har studerats av författarna genom tio intervjuer med medarbetare på en förvaltning inom två olika enheter i Borås Stad.

Denna uppsats är en kvalitativ studie som skall undersöka hur medarbetarna upplever det vardagligt uppfattade ledarskapet inom den offentliga sektorn. Studien har även som mål att undersöka om det finns upplevda utmaningar samt skillnader ur ett genusperspektiv sett ur det transformativa ledarskapet. För att kunna få en givande uppsats kommer urvalsdelen vara en central faktor. I samband med en kvalitativ studie lämpar det sig med målstyrd urval. Målstyrda urval avhandlar vilka enheter som väljs ut, dvs vilka organisationer, människor och vilka avdelningar som väljs med mera. Dessa enheter skall ha en direkt koppling till de forskningsfrågor som formulerats till uppsatsen. Forskningsfrågorna till studien ska ge en vägledning till författarna vilka enheter som lämpar sig bäst till den specifika uppsatsen. Det finns ett antal felkällor i en målstyrd undersökning som forskare bör ta hänsyn till (Bryman & Bell, 2017).

*Samplingsfel* innebär att ett fel uppstår på grund av att det representativa urvalet inte till fullo kommer att vara felfritt, även om man väljer att använda sig av sannolikhetsurval. Det kan även uppkomma komplikationer kring resultatens externa validitet, exempel på detta är att urvalsramen blir otillräcklig på grund av bortfall av respondenter och ofullständiga svar. Det kan även uppkomma fel kopplat till själva genomförandet, felet uppstår då frågeformuleringen i intervjuerna är bristfällig. Det kan slutligen uppkomma fel i urvalsdelen då författarna skall bearbeta datan som inkommit i samband med intervjuerna. Det kan handla om att datamaterialet hanteras felaktigt genom exempelvis kodning av svaren (Bryman & Bell, 2017).

#### **3.4.4 Beskrivning av respondenterna**

Alla respondenter i denna uppsats är anonyma vilket gör att författarna inte kan publicera detaljerad information kring respondenterna utan endast generell information. Alla respondenter arbetar inom den offentliga sektorn i Borås Stad. Författarna intervjuade sex kvinnor och fyra män men lika många som hade en manlig respektive kvinnlig ledare.

Respondenter	Kön	Manlig/ Kvinnlig ledare
Medarbetare 1	Kvinna	Manlig
Medarbetare 2	Kvinna	Manlig
Medarbetare 3	Kvinna	Kvinnlig
Medarbetare 4	Man	Manlig
Medarbetare 5	Kvinna	Manlig
Medarbetare 6	Man	Kvinnlig
Medarbetare 7	Man	Kvinnlig
Medarbetare 8	Kvinna	Kvinnlig
Medarbetare 9	Kvinna	Kvinnlig
Medarbetare 10	Man	Manlig

Tabell 1: *Beskrivning av respondenterna*

### 3.4.5 Genomförande av intervjuer

Till en början så bestämde författarna sig för att undersöka hur det vardagliga ledarskapet uppfattas av medarbetarna inom den offentliga sektorn. Författarna tog kontakt med två stycken ledare inom samma förvaltning i Borås stad för att tilldelas tio medarbetare som skulle intervjuas. Ledarna överlämnade rekommendationer om tolv medarbetare där tio valdes ut som författarna sedan tog kontakt med. När det sedan var bestämt om vilka anställda som ville ställa upp på semistrukturerade intervjuer så skickades ett informationsbrev ut för att meddela respondenterna om vilka författarna var samt i vilket syfte studien gjordes och även för att bestämma plats samt tid för att utföra intervjuerna.

När det sedan var dags för att utföra intervjuerna så utfördes samtliga intervjuer på tre dagar, då en av dagarna utfördes intervjuerna via distans och på plattformen Teams för att det passade vissa respondenter bättre och därför anpassade författarna sig. Det förekom ett bortfall av en intervjuperson vilket resulterade i att intervjun genomfördes via distans cirka en vecka efter. Nackdelen med detta är att intervjupersonen fått extra tid att tänka och möjligtvis diskutera frågor och svar med kollegor. Författarna hade detta i beaktning när intervjun genomfördes. Intervjuerna varade i cirka 30-40 minuter. Författarna hade fem stycken huvudfrågor och ifall dessa inte svarade utförligt av respondenterna så fanns det följdfrågor tillgängliga.

För att analysera det datamaterial som tagits fram via de semistrukturerade intervjuerna så användes transkribering. Transkribering innebär att den inspelade intervjun skrivs ner istället för att författarna ska behöva lyssna igenom hela intervjun flera gånger för att få fram de svar de letar efter. Det finns många fördelar med transkribering, det kan vara exempelvis att den transkriberade texten är sökbar som gör det möjligt att söka på ett visst ord som leder till stor besparing av tid hos författarna (Bryman & Bell, 2017). Alla intervjuer har sammanställts som gjort att olika mönster och likheter på hur medarbetarna ser på det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn synliggjorts samt ifall det skiljer sig mellan manliga- och kvinnliga ledare. Antalet intervjuer som valdes att utföras var 10 stycken och lika stor mängd från medarbetare som har en manlig respektive kvinnlig ledare.

### **3.4.6 Metoddiskussion**

När det gäller olika forskningsmetoder så finns det alltid negativa aspekter som kan appliceras på forskningsmetoderna. I studiens fall då semistrukturerade intervjuer valts att användas så finns det risk med kvalitativ metod som exempelvis innebär att det finns problem med generalisering eftersom det är få individer i en viss miljö som intervjuas. En annan risk när det gäller kvalitativ metod är att intervjuerna är för subjektiva eftersom resultatet ofta bygger på vad författarna vill få fram med intervjun. Detta innebär att det blir svårt att replikera och att problem med att generalisera kan uppstå på grund av bristande transparens (Bryman & Bell, 2017). Detta arbetade författarna med genom att ställa så neutrala frågor som möjligt som resulterade i att frågorna inte var ställda i den riktning som författarna ville få fram.

Även transkribering har valts att användas för att transkribera intervjuerna. Detta ledde till besparing av tid då det är möjligt att smidigt söka efter speciella ord i ett dokument och få fram svar direkt istället för att lyssna igenom en hel intervju igen. Enligt Alvehus (2013) så kan dock transkribering upplevas som en begränsning i vilka svar respondenten vill ge. Denna risk minimeras genom att berätta för respondenterna att de var anonyma i uppsatsen vilket ledde till att de anställda kunde svara exakt hur de ville.

### 3.4.7 Tematisk och riktad innehållsanalys

Denna uppsats utgick från en kvalitativ dataanalys och därmed användes en tematisk analys för att identifiera och analysera olika mönster utifrån insamlad data. Med en tematisk analysmetod innebär det att insamlat material från intervjuerna kodas genom teman (Bryman & Bell, 2017). De semistrukturerade intervjuerna som genomfördes analyserades utifrån det tematiska tillvägagångssättet i syfte att identifiera gemensamma och/eller återkommande uppfattade tolkningar på ledarskap bland medarbetare.

Författarna utgick även från ett genusperspektiv när de uppfattade ledarskapsegenskaperna hos medarbetarna undersöktes och analyserades utifrån en manlig respektive kvinnlig ledare. Urvalet utsågs av två chefer inom Borås Stad på två olika enheter inom samma förvaltning. Författarnas strävan var att ha lika stor mängd av män och kvinnor jämnt fördelade vilket meddelades till de två utvalda cheferna. Författarna har använt sig av en riktad innehållsanalys eftersom uppsatsen bygger på förutbestämda teorier om ledarskap i praktiken. Med en riktad innehållsanalys vill författarna se om den valda teoretiska bakgrunden stämde överens med de semistrukturerade intervjuer som genomförts eller om det finns betydande faktorer som avviker från detta och därmed behöver vidareutvecklas (Bryman & Bell, 2017).

### 3.4.8 Informationsbrev

Ett informationsbrev togs fram och skickades ut i förväg i syfte att informera undersökningspersonerna vad syftet med studien var. Detta berör *informationskravet* som kräver att relevant information lämnas ut som i sin tur inte kan misstolkas. I informationsbrevet nämndes det att det var frivilligt att ställa upp på intervjun vilket berör *samtyckeskravet*. Detta betydde även att de som var med i undersökningen hade rätt till att avbryta sitt deltagande i undersökningen om det så önskas. Uppgifterna som respondenterna lämnade in behandlas med anonymitet och konfidentialitet. Den data som samlades in behandlades enligt *nyttjandekravet* vilket innebär att det endast användes för forskningens ändamål. Därför var det viktigt att informationen i informationsbrevet var tydligt så den inte blev vilseledande för deltagande i studien (Bryman & Bell, 2017). Informationsbrevet skickades till två chefer inom Borås Stad som sen förde vidare informationen till två olika enheter inom samma förvaltning där medarbetare valdes ut.

*Informationsbrevet återfinns i bilagan.*

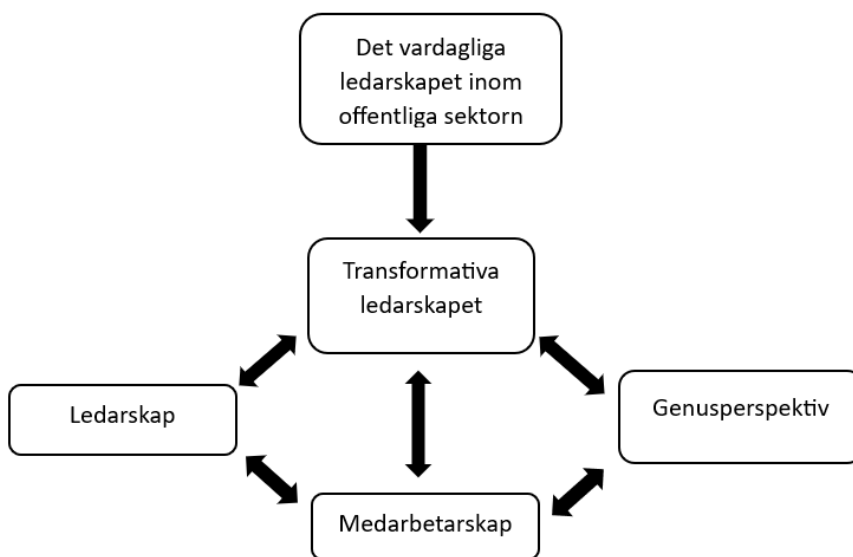
### 3.4.9 Intervjuguide

Intervjuguiden består av de frågor som togs upp under de genomförda semistrukturerade intervjuerna med de utvalda medarbetarna inom den offentliga sektorn. Intervjuguiden togs fram genom den framtagna teoretiska referensramen. Intervjuerna bestod av fem stycken olika teman samt fem stycken olika huvudfrågor som låg i fokus. Ifall svaret från respondenten inte var så utförligt så fanns det underfrågor som kunde kompletteras för att få ett mer detaljerat svar.

*Intervjuguide återfinns i bilagan.*

### 3.5 Analysmodell

Analysmodellen illustrerar hur det svenska ledarskapet inom den offentliga sektorn går framåt och påverkas av samtliga beroende faktorer. De fyra huvudsakliga faktorerna Ledarskap, Transformativt ledarskap, Genusperspektiv och Medarbetarskap är alla beroende av varandra. Dessa återfinns i den teoretiska referensramen där de studerats mer på djupet. Författarna har märkt på en tydlig koppling mellan samtliga faktorer där var och en påverkar varandra i praktiken. Ett exempel på detta är om könet på ledaren har betydelse för hur ledarskapet utövas och upplevs som i sin tur påverkar medarbetarskapet. Analysmodellen vill illustrera och ge förståelse för hur det vardagliga ledarskapet påverkas och vad de främsta bidragande faktorerna till ett gott ledarskap är.



Figur 1: *Studiens analysmodell*

## 4. Empiri/ Resultat

---

*Detta kapitel presenterar studiens empiriska dataunderlag med text och citat som ska vara grund för studiens analys, diskussion och slutsats.*

---

Empirin bygger på de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes med medarbetare inom Borås Stad, dessa utfördes med en medarbetare i taget där författarna var medverkande. Empirin redovisar resultaten och sammanfattar svaren från respondenterna genom övergripande svar på uppsatsens tre frågeställningar som återfinns i syftet.

### **4.1 Medarbetarnas upplevelse av det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn**

Inom den offentliga sektorn i Borås Stad så har två olika enheter inom samma förvaltning intervjuats där tio medarbetare valts ut för att problematisera det vardagliga ledarskapet. Inom dessa enheter så är det en aning blandade åsikter om hur det vardagliga ledarskapet fungerar inom organisationen. *Medarbetarna 1 och 2* tycker att somliga delar med ledarskapet fungerar bättre än andra delar men att det finns mycket att arbeta med för att en organisation aldrig kan bli perfekt. Ifall det uppstår situationer som inte fungerar så finns alltid chefen tillgänglig att prata med och försöka lösa situationen på ett fördelaktigt sätt. Under den senaste perioden har organisationen innehaft ett flertal chefer vilket har lett till en viss otydlighet på arbetsplatsen kopplat till beslutsfattande.

*“Jag säger när saker inte är bra till min chef och löser konflikter genom att prata med chefen och då är man välkommen direkt på bästa tiden för att samtala” - Medarbetare 1*

Annars tycker de övriga medarbetarna som ställt upp på intervjuer att ledarskapet på arbetsplatsen fungerar mycket bra. Medarbetarna har en stor frihet under ansvar och det finns möjligheter att komma med egna tankar och idéer. Det är även ett stort fokus på organisationens struktur utifrån medarbetarnas perspektiv vilket uppfattas som något



positivt. Ledarna inom organisationen är lyhörda och det finns flexibilitet som uppskattas hos personalen. På denna arbetsplats så arbetar personalen mycket i lag så det vardagliga arbetet går ut på att hjälpa varandra och kommunikationen fungerar väldigt bra. Mycket av det vardagliga arbetet handlar om att de anställda får olika ramar av vad de ska göra för arbetsuppgifter, sedan har de större frihet att lösa arbetsuppgifterna. Därmed så arbetar medarbetarna med ledarskap på medarbetarskapsnivå genom att de har stor frihet att lägga upp sina egna arbetsdagar och kunna vara delaktiga i beslutsprocesser men i slutändan så är det chefen som fattar beslutet för organisationen.

*“Jag tycker det fungerar jättebra, så jag är väldigt nöjd och känner mig trygg med den ledningen jag har och att chefen backar mig om det händer något och det känner jag att jag kan få den stöttningen.” - Medarbetare 3*

*“Jag trivs väldigt bra som det är nu, det var bra även innan men jag känner att det är mer frihet under ansvar nu och han är väldigt angelägen om att vi ska få komma till tals och att man ska få ta för sig och det är lätt och prata och få komma med sina åsikter.” - Medarbetare 5*

Många av de intervjuade medarbetarna är nöjda med hur de vardagliga ledarskapsutmaningarna hanteras men anser att det alltid kan bli bättre. *Medarbetarna 1, 3 och 4* menar att chefen skall kunna underbygga ett resonemang och vara rak och ärlig vid ett beslut, detta för att onödiga diskussioner inte ska uppstå. *Medarbetare 2, 5 och 7* är nöjda med hur de vardagliga ledarskapsutmaningarna hanteras men menar att det alltid finns utrymme för förbättring. *Medarbetare 2* lyfter även att det är tryggt att vara anställd inom kommunen då du som anställd ej kan bli avskedad utan saklig grund vilket oftast ses som positivt men även kan ses ur en negativ synvinkel då medarbetare kan agera olämpligt utan att tillskansa sig reprimander. *Medarbetare 6 och 8* var även inne på att det alltid finns potential för utveckling, det kan förekomma situationer som är svåra att lösa och då måste ledningen bli bättre på att se dessa möjligheter och ta hjälp av varandra på ett bättre sätt. Enligt *medarbetare 6* så kan en ledare aldrig bli fullärd utan det finns alltid saker som kan förbättras som redan fungerar bra. Överlag så är alla nöjda och detta är en anledning till att medarbetarna fortsatt vill arbeta inom verksamheten.

Majoriteten av de intervjuade medarbetarna förmedlar hur viktigt det är med ett välfungerat ledarskap där medarbetarna är involverade. *Medarbetare 4* förklarar hur viktigt det är genom att berätta om sina tidigare erfarenheter, då det inte alltid finns ett välfungerande ledarskap i alla organisationer. Vidare tycker *medarbetarna 4, 7 och 10* att det är viktigt att vara rak och tydlig och att ledare ser till att förankra sig med vad som är bestämt och vara säker på sin sak. Innebörden av detta är att ledaren ska kunna förklara och motivera för medarbetarna varför beslut har tagits på ett konstruktivt sätt. *Medarbetare 1* beskriver att gott ledarskap är något som personer föds med där vissa är bättre än andra på att leda människor. Som ledare handlar det mycket om att kunna se sina medarbetare utifrån flera olika perspektiv.

*“En ledare skall vara ödmjuk och framförallt prestigelös, utan ett bra ledarskap riskerar en organisation att fallera” - Medarbetare 1.*

*Medarbetare 2* lyfte en incident som inträffade efter pandemin, anställda inom organisationen förväntades återvända till arbetsplatsen för att arbeta hundra procent, med det sagt inget arbete hemifrån som blev en vana som de anställda kände sig nöjda med under pandemin. Detta fick starka reaktioner från medarbetarna vilket resulterade i en kompromiss från ledningen där medarbetarna till viss del fick möjligheten att arbeta tjugo procent på distans. Vidare berättar *medarbetarna 2, 3 och 9* att hen tycker att öppenhet och transparens är mycket viktigt och inte uteslutande förmedla vissa beslut som tas utan att förklara varför. *Medarbetarna 3, 5, 6, 8 och 10* tycker att lyhördhet är en viktig faktor till ett gott ledarskap. Detta för att medarbetare ska kunna känna att de blir uppmärksammade och att de blir en bidragande faktor till en positiv utveckling för organisationen. Det är även av stor vikt att ha en bra kommunikation mellan ledare och anställda. *Medarbetare 6* berättar att organisationen arbetar mycket med att stärka relationen mellan chefer och medarbetare och detta har resulterat i att medarbetarna kan känna sig öppna och därmed våga uttrycka sig i en större utsträckning.

*“För mig är ledarskap viktigt och för att allt ska fungera inom organisationen, för mig är ett gott ledarskap engagemang, förtroende, tillit och tydlighet och återkoppling tänker jag.” - Medarbetare 8*

När det gäller delaktighet att fatta beslut så var det likartade svar från majoriteten av medarbetarna. Samtliga medarbetare berättade att de får vara med och fatta beslut när det gäller deras vardagliga arbete. *Medarbetare 2* nämner att i anslutning till större beslut så är möjligheten till involvering och påverkan oansenlig, det går att framföra idéer och önskemål men det betyder inte att dessa går igenom. *Medarbetare 5* beskriver att det förs samtal och diskussioner i stor omfattning mellan de anställda angående hur situationer skall lösas. Chefen ger medarbetarna förutsättningar till att lösa arbetsituationer genom att bedriva ett coachande arbetssätt. I och med att det finns en stor delaktighet bland medarbetarna i det vardagliga arbetet så är tillfredsställelsen på arbetsplatsen hög. Många medarbetare känner att de trivs och att relationen mellan kollegor och chefer är bra. Det finns även ett högt förtroende för chefen vilket resulterar till att stämningen på arbetsplatsen är god.

*“Både ja och nej beror på vilka beslut, om det ligger på min nivå så ja annars nej, man kan lämna sina åsikter för större beslut - Medarbetare” - 7*

Medarbetarna upplever att effektivisering av det vardagliga arbetet inom organisationen är en central del för att kunna dra ner på kostnaderna. *Medarbetare 3* berättar att organisationen arbetar för att effektivisera sin administration, handläggare har som mål att föra koncis dokumentation kring sina deltagare, detta för att endast erhålla konkret information och på så sätt bli effektivare som organisation. *Medarbetare 7 och 8* nämner att organisationen har börjat med distansmöten i större omfattning, detta för att underlätta för personalen genom besparing av tid. Med detta arbetssätt kan organisationen bli effektivare men att de även använder sig av fysiska möten för att ta del av fördelar exempelvis skapande av engagemang och främjande av problemlösning. För att sammanfatta medarbetarnas upplevelse av det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn så är medarbetarna överlag nöjda. Detta då majoriteten av medarbetarna anser att ledarskapet fungerar bra och att det finns en stor möjlighet till frihet och beslutsfattande på egen nivå. Chefen är lyhörd och prestigelös vilket uppskattas hos medarbetarna men att det finns förbättringsmöjligheter som är normalt.

## **4.2 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare**

Inom de två enheterna i Borås Stad där medarbetare intervjuats så har en del utmaningar i det vardagliga ledarskapet mellan chefer och medarbetare lyfts.

En utmaning som i synnerhet lyfts av de som har manlig chef är involveringen i utvecklingen av verksamheten. Både *medarbetare 1 och 2* nämner att involveringen av medarbetare skulle kunna bli avsevärt mycket bättre. *Medarbetare 2* yttrar sitt missnöje kring beslutsfattande ovanifrån.

*“Vi måste anpassa oss efter de beslut som tas men det betyder inte att vi gillar alla beslut som tas.” - Medarbetare 2*

*Medarbetare 4 och 5* balanserar dock kring ämnet om involvering av medarbetare, även dessa medarbetare har en manlig chef och anser att involveringen av medarbetare inom organisationen fungerar bra. De båda anser att det finns goda möjligheter att lyfta sina eventuella idéer och att det kan finnas möjligheter att dessa idéer går igenom om de går i linje med de ledningsmål som finns.

*“Det är godkänt att lyfta idéer men det är inte samma sak som att det kommer att hända” - Medarbetare 5*

Gällande de medarbetare som innehar en kvinnlig chef råder det en högre positivitet när det kommer till involvering av medarbetare. Samtliga medarbetare med en kvinnlig chef anger att de är nöjda med hur involveringen av organisationens anställda fungerar.

*“Vi jobbar mycket mer med involvering av medarbetare i organisationen i Borås jämfört med liknande organisationer i andra städer som jag tidigare arbetat inom” - Medarbetare 3*

När involvering i en organisation diskuteras med intervjupersonerna så lyfts frågan kring beslutsfattande på en medarbetarskapsnivå. De flesta respondenterna som intervjuats till denna uppsats har angivit att de får vara med och fatta beslut upp till en angiven nivå. Vanligtvis är det i anknytning till det vardagliga arbetet som medarbetarna får vara med och fatta beslut och inte när det kommer till större beslut, såsom organisationsförändringar. Alla medarbetare som intervjuades återger att de får vara med och fatta beslut men endast när det gäller det vardagliga arbetssättet. När det kommer till större beslut så menar den samlade majoriteten att det finns en dialog men att det är chefen och ledningen som tar besluten.

*“När det gäller mitt uppdrag kan jag vara med och påverka, i det dagliga arbetet till exempel. Gäller det större organisationsförändringar så är det väl såklart att de bjuder in oss till samtal men det är inte säkert att man får vara med och påverka. Dom bjuder in oss men när beslutet är taget så känns det inte som att de lyssnat på vad man sagt.” - Medarbetare 2*

*“Ja, vi får vara med och fatta beslut till viss del. Vi får en vision tilldelad med riktlinjer men sen är det upp till oss att fatta vissa beslut. Vissa beslut fattas i ledningen och vissa på medarbetarnivå. De senaste fyra åren har vi gått igenom olika förändringar inom organisationen och då har många varit inblandade i förändringarna.” - Medarbetare 10*

De samlade svaren från respondenterna visar att det finns en viss delaktighet vid beslutsfattande inom Borås Stad men att det är främst beslut som påverkar det vardagliga arbetet hos medarbetarna där delaktigheten inom organisationen blir ett förekommande fenomen.

Inom de enheter i Borås Stad som medarbetare till denna uppsats har blivit intervjuade, så är delaktighet i ledarskapsbeslut något som tagits upp av medarbetarna i negativ benämning. Det är endast två av tio medarbetare som känner delaktighet när det kommer till ledarskapsbeslut vilket bör ses som en utmaning för organisationen.

*“Det är endast ibland som jag känner mig delaktig i ledarskapsbeslut, men inte tillräckligt. Om det blir stora reaktioner från medarbetarna så kan ledningen se över beslutet igen för att kanske åtgärda så det passar oss medarbetare bättre” - Medarbetare 1.*

När det sker en diskussion angående om medarbetarna inom Borås Stad får vara med och fatta beslut som grupp är det endast fyra av tio medarbetare som väljer att besvara frågan. Samtliga som besvarar frågan angående om de som grupp får vara delaktiga när beslut ska tas svarar "ja" på frågan, det vill säga *medarbetare 5, 7, 9 och 10*. Resterande av de utvalda intervjupersonerna väljer att inte besvara frågan vilket kan innebära åtskilliga betydelser. Kontentan av det här är att vid val av att inte svara på den tillfrågade punkten kan detta tyda på osäkerhet kring ämnet.

De vardagliga ledarskapsutmaningarna är ständigt en uppkommande prövning när det kommer till behandling av en organisation och människorna inom den. När medarbetarna inom Borås stad tillfrågades angående de vardagliga ledarskapsutmaningarna så finns det en försiktig positivism. *Medarbetare 1, 2, 3, 5, 6, 8 och 9* är positiva till hur chefen hanterar de vardagliga ledarskapsutmaningarna men samtliga menar att det finns potential till utveckling.

*"Jag är ju nöjd i det stora hela. Jag tycker det är lätt att diskutera saker men sen är det här en politiskt styrd organisation, tyvärr. Det är bra ibland men inte alltid. Du kan ha en fantastisk bra chef som är inlyssnande och empatisk men den här organisationen är ju inte som ett privat företag där man kan bestämma mer hur man ska göra. Vi har ju vissa ramar och plötsligt kan ju de förändras. Det styrs ju uppifrån liksom men det händer ju olika saker som gör att vi måste ändra oss. Det tillkommer hela tiden saker som gör att vi måste anpassa oss efter." - Medarbetare 5*

*"Det finns alltid potential till utveckling, det kan förekomma situationer där det inte fungerar så bra och då måste man se möjligheter att förbättra och om man har bra kommunikation så kan man hjälpa varandra på ett bra sätt." - Medarbetare 10*

Merparten av medarbetarna som har intervjuats inom Borås Stad anser att de är nöjda med hur chefen hanterar det vardagliga ledarskapet men att det finns utmaningar som är specifika för organisationer som verkar inom den offentliga sektorn. Det är en politiskt styrd organisation som behöver anpassa sig efter politiska beslut som tas fristående från organisationen. Detta är en anledning till att chefer inom den offentliga sektorn har en ytterligare utmaning att ta hänsyn till jämfört med privata organisationer.

En faktor som kan ses som en vanlig utmaning i det vardagliga ledarskapet mellan organisationens anställda är konflikter och konflikthantering. *Medarbetare 1, 2, 6 och 8* medger att när konflikter uppstår så hanteras dessa konflikter i såväl grupp som individuellt. Det har även varit ett vanligt förekommande att ta in externa individer och grupper, såsom HR-avdelningar, psykologer och konsulter för att lösa problem som är kopplat till konflikter.

*“När jag började var det en hel del konflikter så de hyrde in konsulter och psykologer så vi hade arbetat både på grupp- och individnivå. Jag upplever att det blivit bättre just nu och att man tar tag i saker i ett tidigare skede och man går direkt till personerna det gäller.” - Medarbetare 2*

*“Det finns ett tydligt program som vi följer när konflikter uppstår med klienter. Det finns tydliga riktlinjer för hur vi ska gå tillväga och hantera sådana situationer. Alla vet vad som förväntas och vad som ska göras. Att man ska rapportera, få ett samtal med sin chef, och prata igenom det. Behöver man ytterligare samtalsstöd så får man det så jag tycker att det finns en utarbetad plan för när konflikter uppstår.” - Medarbetare 3*

*“Det har funnits en del konflikter och då har vi tagit in externa konsulter som kan se saker med andra ögon utifrån. Det ska inte vara någon chef eller någon samordnare som skall gå in och lösa konflikten, det ska vara någon som kommer in med objektiva ögon. Sedan har vi haft diskussioner och samtal i grupper för att bena ut saker och ting. Kommunikation, kommunikationen inom en organisation är superviktig.” - Medarbetare 5*

*“För det första så försöker vi inte hamna i konflikter. Men när en konflikt uppstår så arbetar vi i smågrupper så försöker man komma fram till ett bra beslut tillsammans. Det har hänt att det har varit stora konflikter där man inte har kommit överens och då har man fått riktlinjer från chefen och ledningen men det är upp till var och en att försöka lösa konflikter på bästa sätt genom dialog och prata med varandra.” - Medarbetare 10*

För att sammanfatta hur konflikthanteringen ser ut inom Borås Stad så handlar det primärt om att det skall finnas en öppen dialog inom organisationen där de anställda skall föra dialog med varandra för att lösa eventuella konflikter. När väl konflikterna

blir så omfattande att medarbetarna inte kan lösa konflikten självmant så finns det en väl utarbetad plan där externa grupper och individer rekryteras och inträder för att se konflikten med objektiva ögon.

För att sammanfatta vilka de vanligaste utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och chefer är så finns det ett par faktorer som Borås Stad innehar och som organisationen behöver bearbeta för att situationen i Borås Stad skall bli så optimal som möjligt. Det finns även en hel del positiva faktorer som organisationen är i framkant med gällande de vardagliga ledarskapsutmaningarna som medarbetarna är nöjda med. När det gäller utmaningar som sticker ut i en negativ benämning så är involvering av medarbetare en punkt som sticker ut i, i synnerhet när det kommer till medarbetarna med en manlig chef. Två av fem medarbetare med manlig chef yttrar en missnöjdhet kopplat till involvering, dvs fyrtio procent. Sett till svaren från samtliga intervjuade medarbetare så är det endast tjugo procent som är missnöjda med involveringen inom organisationen vilket ger en viss nyans. Organisationens starka sida kopplat till vardagliga ledarskapsutmaningar är hur de hanterar konflikter, konflikthanteringen inom Borås Stad är effektiv. Det finns en god dialog mellan organisationens anställda och i de särskilda fall där konflikten inte kan lösas enkelt så finns det en väl utarbetad plan där organisationen tar in externa individer och grupper som kommer in och ser konflikten från objektiva ögon. För att konkludera situationen kring de vardagliga ledarskapsutmaningarna så finns det utmaningar och utvecklingsmöjligheter men sett till svaren från organisationens medarbetare så indikerar majoriteten av de anställda att de är nöjda med deras arbetssituation och det bör ses som det fundamentala för att en organisation skall ses som lyckad.

#### **4.3 Det uppfattade vardagliga ledarskapet sett ur ett genusperspektiv**

Av de tio medarbetare som valts ut efter ett jämlikhets urval så har frågan om det finns några tydligt upplevda skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap undersökts. Utgångspunkten är att hälften av de utvalda personerna ska ha en manlig respektive kvinnlig chef. Det finns en övervägande del av undersökningspersonerna som tycker att det inte finns tydliga skillnader mellan ett upplevt manligt och kvinnligt ledarskap. Dock är de flesta av undersökningspersonerna överens om att hur det vardagliga ledarskapet uppfattas av manliga respektive kvinnliga ledare beror på vilka personliga egenskaper som han eller hon besitter.



*Medarbetare 1* har en manlig chef och anser att det finns skillnader men att det beror på personligheten för det mesta. *Medarbetare 2* har även en manlig chef och tycker att det kan finnas sätt att leda på som är mer manliga men att det även finns typiska kvinnliga sätt. Män behöver inte alltid vara manliga i sitt ledarskap och kvinnor kvinnliga utan det kan vara blandat i olika drag beroende på chef. En tydlig skillnad som *Medarbetare 2* menar på är de hårda och mjuka värdena, där de mjuka värdena är mer känt att komma från ett mer feminint sätt att leda. Dock anser *Medarbetare 2* att det i grunden handlar om hur ledaren är som person. *Medarbetare 8* menar även på att det finns generella skillnader men där kvinnor är mer strukturerade och har koll på saker och ting. Av tidigare erfarenheter så har dock manliga chefer varit mer på ett känslösamt håll vilket kan uppfattas som ett feminint drag. *Medarbetare 6 och 7* anser också att det såklart finns skillnader men att det främst beror på chefernas personlighet.

Av den större majoriteten såg dock medarbetarna att det inte fanns några större skillnader. Detta menar *Medarbetare 3* som inte ser några större skillnader i praktiken men att det främst beror på hur chefen resonerar. *Medarbetare 4* ser det som att det inte finns några större skillnader men att det beror mycket på vilken typ av person ledaren är.

*"Vissa är födda till att bli chefer och ledare medan andra inte är det och som hamnar fel"* - *Medarbetare 4*

Det är lätt att tolka och reagera olika beroende på om det är en kvinnlig eller manlig chef, menar *Medarbetare 4*. *Medarbetare 5* tycker att män främst fokuserar på resultaten, ekonomin och de hårda värdena medan kvinnor är mer relationsfokuserade på det sociala. Dock har detta inte varit en avgörande faktor för *Medarbetare 5* av de chefer hen mött under åren. Utan hen belyser även att det har med hur ledaren är som person och vilka egenskaper som utstrålas. Värderingar och vad som värdesätts för personen är viktiga faktorer. *Medarbetare 5* menar även på att ålder och erfarenhet kan ha en betydande roll då chefen kan ta med sig tidigare erfarenheter och utveckla sitt ledarskap med tiden. Men i grund och botten är det inga större skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. *Medarbetare 9* tror även att det inte finns större skillnader

mellan manligt och kvinnligt ledarskap vilket grundar sig i av de chefer hen haft tidigare. *Medarbetare 9* menar dock att egenskaper är en betydande faktor som särskiljer manligt och kvinnligt där kvinnor uppfattas som mer strukturerade men att det inte alltid uppfattas så tydligt i praktiken. I grunden ser dock *Medarbetare 9* att skillnaderna beror på vem som är chef och vilka egenskaper hen besitter. *Medarbetare 10* ser personligen inga skillnader. Det är främst ledarskapsstilen som det beror på när det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap.

*“Män och kvinnor kan ha samma egenskaper men det beror även på vilket företag det är samt organisationskultur” - Medarbetare 10*

*Medarbetare 10* menar även på att egenskaperna som chefen besitter är viktiga faktorer men att det sammanfattningsvis inte finns några större skillnader. Sammanfattningsvis finns det inget övertygande som tyder på att det spelar roll om chefen är manlig respektive kvinnlig. Majoriteten anser att det inte finns några större skillnader men att det ändå finns olikheter som främst beror på hur personen är och vilka egenskaper hen besitter.

När det jämfördes om respondenternas chefer antingen var mer styrande eller deltagande så var det blandade uppfattningar och synpunkter. Utifrån de givna svar författarna fått från intervjuerna så går det inte att dra en direkt koppling till om manliga chefer eller kvinnliga chefer är mer styrande eller deltagande. *Medarbetare 1* har en manlig chef och anser att hans chef är styrande. Ett styrande ledarskap anses i grund och botten vara mer maskulint. *Medarbetare 1* nämner att han inte är så delaktig i det vardagliga arbetet vilket kan göra att han uppfattas som mer styrande, men att han försöker vara med så gott det går. *Medarbetare 1* menar även på att han är övervägande för ett visionsskapande ledarskap vilket är typiskt maskulint. *Medarbetare 2* nämnde även att den manliga chefen var mer styrande men att det fanns en balans mellan ett relations- och visions skapande ledarskap i det vardagliga arbetet.

De deltagande respondenter som ansåg att deras chef var mer deltagande var *medarbetare 3, 4 och 10*. En av dem har en kvinna som chef och två en manlig chef. Det som utmärker sig bland dessa är att *medarbetare 3* anser sin chef som mer deltagande och mer för ett relationsbaserat ledarskap vilket går att dra paralleller till ett mer feminint ledarskap i grunden. *Medarbetare 4 och 10* har en manlig chef där båda har uppfattat det som ett mer deltagande ledarskap där det vardagliga arbetets upplägg inte varit av betydelse. Dock överväger båda respondenternas svar mot att ett visions- eller relationsskapande ledarskap inte är av större betydelse för deras manliga chef.

Det fanns sammanfattningsvis en övervägande majoritet som ansåg att ens chef besitter en jämvikt av ett styrande och deltagande ledarskap. Detta kan bero på att det uppfattade ledarskapet inte varit tydligt eller att respondenten inte arbetat så pass lång tid att det går att dra en direkt slutsats. *Medarbetare 5* har en manlig chef och anser att det finns en balans mellan ett styrande och deltagande ledarskap men att det kan vara svårt att identifiera.

*“Svårt att säga om han är mer styrande eller deltagande, det är en balans däremellan eftersom han inte har så mycket val som helst att göra, men han förhåller sig till uppdraget.” - Medarbetare 5*

*Medarbetare 7, 8 och 9* har alla en kvinnlig chef där ledarskapet som utförs både är styrande och deltagande. Samtliga medarbetare är överens om att deras chef utför ett relationsskapande ledarskap. De är även överens om att deras chef utför ett typ av visions skapande ledarskap där *Medarbetare 9* anser att det är en styrka hos henne. Sammanfattningsvis går det inte att dra en övervägande slutsats även om det var fler respondenter som var för att deras chef utförde ett ledarskap av både styrande och deltagande betydelse. Den slutsats som går att dra av de givna svaren är att det styrande eller deltagande ledarskapet i synnerhet inte är beroende av chefens kön.

## 5. Analysdiskussion

---

*I detta kapitel kommer analysmodellens olika teman kopplas samman med den framtagna teorin och jämföras med empirin som tagits fram i studien.*

---

Analysmodellen som presenteras till denna studie beskriver sambanden mellan det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn och dess samtliga faktorer. De fyra teman som presenteras i modellen är ledarskap, transformativt ledarskap, genusperspektiv och medarbetarskap. Teman som tagits fram i relation till den teoretiska referensramen illustrerar den framtagna analysmodellen. Analysmodellen har tagits fram i samband med viktiga åsikter som lyfts fram av intervjuerna där de olika teman varit en central roll. Samtliga teman som tagits fram har en stark koppling till varandra och ger en förståelse för hur det uppfattade vardagliga ledarskapet fungerar och vad de främsta bidragande faktorerna till ett gott ledarskap är.

### **5.1 Medarbetarnas upplevelse av det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn**

Ett av de fyra teman som den framtagna analysmodellen lyfter är "Ledarskap". Detta handlar om att frigöra medarbetarnas förmåga och vilja att prestera för att nå de framtagna målen som organisationen har. Enligt Andersson et. al (2020) så är ledarskap en process som utövas i relation till andra medarbetare och genom att kunna påverka människor för att jobba mot gemensamma mål. I dessa situationer så krävs det mycket från den framtagna ledaren och att hen jobbar på en demokratisk nivå där det handlar om lyhördhet, engagemang, samarbete och att ledaren jobbar för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i organisationen. Utefter dessa egenskaper så kan ledarskapet ses som ett transformativt ledarskap (Bjursell, 2017).

Detta går att diskuteras genom att den framtagna teorin går att koppla till den empiri som tagits fram. Samtliga medarbetare som intervjuats inom Borås Stad anser att deras chef har ett stort engagemang för att medarbetarna ska kunna känna sig trygga på arbetsplatsen, känna sig viktiga och att få vara med och bestämma. Lyhördhet är något som *medarbetarna 3, 5, 6, 8 och 10* tycker är extra viktigt, det handlar som sagt om att chefen har ett engagemang för att medarbetarna ska få vara med och fatta beslut och

känna att de är en bidragande faktor till organisationens utveckling. Medarbetarna inom denna verksamhet har en stor frihet under ansvar och det finns möjligheter att uttrycka sina åsikter. Det vardagliga arbetet handlar om att de anställda får ett ramverk från chefen och detta i sin tur ger frihet genom att medarbetarna får lösa arbetsuppgifter på det sätt som passar dem själva, vilket lyfts av samtliga medarbetare.

*“Det är viktigt att man är lyhörd som ledare, så att anställda känner att man blir lyssnad på. Sen behöver inte det betyda att allt jag tycker eller tänker att det ska omsättas i verkligheten men att man ändå kan bekräfta att man lyssnat på det och förklara varför man kanske inte kan åtgärda någonting just nu” - Medarbetare 3*

*“Framförallt så är det viktigt att ha en lyhörd chef, inlyssnande som när du kommer med tankar så är det inte någon som bara sopar bort dom utan att du blir lyssnad på och som har tillit” - Medarbetare 5*

När det gäller hur vardagliga ledarskapsutmaningar hanteras så är de flesta medarbetarna nöjda. *Medarbetare 1, 2, 3, 5, 6, 8 och 9* är positiva till exempelvis hur konflikter hanteras på arbetsplatsen men att det alltid finns utvecklingsmöjligheter. När det gäller konflikter inom organisationen så hanteras de genom öppen dialog mellan de inblandade parterna. Men ifall det förekommer konflikter som är så omfattande att inte medarbetarna kan lösa detta själva så använder organisationen sig av en väl utarbetad plan för att lösa problemen.

*“När det gäller konflikter så är det först och främst medarbetarna som får försöka lösa konflikterna själva men om det inte fungerar så får man ta hjälp av chefen som hjälper till att lösa” - Medarbetare 9*

Sammanfattningsvis så menar medarbetarna inom Borås Stad att det är ytterst viktigt för dem att möjligheterna till att få vara med och fatta beslut gällande exempelvis det vardagliga arbetet finns och att de är nöjda med hur det vardagliga ledarskapet fungerar överlag. Detta går därmed att dra slutsatserna om att ledarna inom Borås Stad utför ett ledarskap där nästan alla respondenter som har medverkat i intervjuer är nöjda med hur ledarskapet fungerar på den utvalda arbetsplatsen.

## 5.2 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare sett ur det transformativa ledarskapet

Det transformativa ledarskapet är uppbyggt på ett sätt som gör att medarbetarna känner att de är en stor del av organisationen, detta genom att bland annat lyfta sina medarbetares intressen. Ledarskapet kan uppfattas som karismatiskt då det tenderar att inspirera medarbetarna genom att möta de känslomässiga behoven. Den transformativa ledaren lägger stort fokus på att få medarbetare involverade där strävan ligger i att hjälpa de som vill utvecklas. Inom transformativt ledarskap så är det stort fokus på relationen mellan medarbetare och chef där syftet är att stärka sammanhållningen på arbetsplatsen vilket går att dra kopplingar till den utvalda organisationen i Borås Stad (Bass & Riggio, 2006).

En viktig beståndsdel inom det transformativa ledarskapet är involvering av medarbetare i organisationens utveckling. *Inspirerande motivation* enligt Bass & Riggio (2006) innebär att ledaren får sina medarbetare att känna sig involverade genom att kommunicera en tydlig vision som organisationen skall sträva efter, där samtliga medarbetare ska involveras. Enligt Grant (2012) handlar det även om skapa en medvetenhet hos gruppen där syftet och ändamålet skall genomsyras, det vill säga, att ledaren sätter upp framtida mål där medarbetarna är införstådda med vad syftet för organisationens framtida arbete innebär. När det gäller kompetensen i avseende av visions skapande hos de chefer på Borås Stad, som arbetar på de enheterna där medarbetare till denna uppsats intervjuats, så är det endast *medarbetare 1, 8 och 9* som anser att deras chef är skicklig när det kommer till att sätta upp visioner för organisationen. Det vill säga att chefen är duktig på att sätta upp framtida mål som organisationen ska sträva efter där medarbetarnas involvering är en viktig faktor. I resultatet som presenteras i empirin så går det att argumentera för att det som Bass & Riggio (2006) hävdar, att det är ett manligt drag hos chefer att vara duktig att sätta upp visioner för organisationer betraktas som felaktigt. Enligt resultaten i empirin så är det fler medarbetare med kvinnlig chef som uppfattar att ens chef är bra på att sätta upp visioner än de med manlig chef.

Enligt Wyld (2013) innebär transformativt ledarskap även att ledaren skall delge medarbetarna en frihet när det kommer till arbetsuppgifter. Detta är något som Borås Stad arbetar flitigt med vilket också visas i resultatet i empirin. Medarbetarna upplever däremot att delaktigheten på arbetsplatsen endast går att härleda till beslut som påverkar

det dagliga arbetet, således inte större beslut, exempelvis organisationsförändringar. Dessa beslut tas uteslutande av organisationens ledning vilket medarbetarna uttryckt sitt missnöje kring. Å andra sidan menar medarbetarna som intervjuats till denna studie att de till stor del är nöjda med hur de involveras i organisationens utveckling.

### **5.3 De vanligaste uppfattade utmaningarna i det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och ledare sett ur medarbetarskap**

När det gäller medarbetarskap så är det en mycket viktig del i en organisation. Ett starkt medarbetarskap kan kännetecknas av delaktighet mot organisationens mål och visioner vilket leder till involvering som i sin tur bidrar till att medarbetarna känner sig mer motiverade och känner att de presterar. För att en organisation ska kunna ha ett starkt medarbetarskap så gäller det för ledare att vara bland annat lyhörd för andras tankar och åsikter för att kunna ge medarbetarna en känsla av involvering (Jönsson & Strannegård, 2009). Medarbetarskap används även på arbetsplatser för att minska konflikter mellan anställda och ledare genom att stärka den sociala gemenskapen (Saksvik et al., 2018).

I och med att ett starkt medarbetarskap ges medarbetarna chans till involvering och delaktighet så leder det till att högre krav ställs på medarbetarna i relation till deras initiativförmåga, ansvarstagande och ledning av sitt egna vardagliga arbete vilket samtidigt skapar stora utvecklingsmöjligheter (Andersson et al., 2020).

En hög grad av medarbetarskap visar att den enskilt anställda har en god relation till en organisation och det i sin tur innebär att medarbetarna är synnerligen bidragande till sitt eget arbete. Följaktligen innebär detta att medarbetare som grupp samverkar mot ett gemensamt mål där varje enskild individ tar ansvar över det individuella arbetet för att organisationens mål skall uppfyllas (Andersson et al., 2020). Som tidigare nämnt menar de samlade svaren från intervjuerna i empirin att medarbetare med manlig chef inte involverades i utvecklingen av verksamheten i samma utsträckning som de medarbetare med kvinnlig chef. Om det går att dra slutsatser om att de med manlig chef har en lägre nivå av medarbetarskap går att diskutera. Samtidigt går det att nyansera kring detta ämnet, enligt Andersson et al. (2020) innebär medarbetarskap att det är vitalt att chefen tar hänsyn till medarbetarnas åsikter, tankar och värderingar men att det skall gå i linje med organisationens mål och visioner. *Medarbetare 4 och 5* delger att det finns goda möjligheter att lyfta sina tankar och idéer men att dessa idéer endast kan ske ifall de går i linje med ledningsbesluten som existerar inom organisationens ramar.

När det däremot handlar om medarbetarskapet i det dagliga arbetet så råder det en större positivism i resultatet från empirin. Samtliga *medarbetare* uttrycker sig om att de får vara med och fatta beslut avseende det dagliga arbetet men när större beslut skall tas så menar en övervägande del av de intervjuade att en dialog existerar men att de slutgiltiga besluten tas av deras chef eller organisationens ledning. Trots detta menar majoriteten av medarbetarna som intervjuats inom Borås Stad att de är nöjda med situationen och hur chefen hanterar de vardagliga ledarskapsutmaningarna. *Medarbetare 1, 2, 3, 5, 6, 8 och 9* medger att det finns potential till utveckling men i det stora hela är de nöjda med chefens prestation kopplat till ledarskapsutmaningar och detta bör ses som ett lyckat medarbetarskap.

*“Jag tycker det fungerar bra men att det kan bli bättre genom att man är mer bestämd i vissa saker” - Medarbetare 1*

Medarbetarskap tar även hänsyn till arbetsmiljön och hur väl medarbetarna trivs på arbetsplatsen i beaktning (Jönsson & Stranegård, 2009). Nästintill samtliga av medarbetarna som intervjuades medger att de trivs på arbetsplatsen, *medarbetare 1 och 10* tillstår att de trivs i nuläget men anser att de vill avancera karriärmässigt.

Decentraliserat ansvarstagande innebär att ansvaret fördelas ut i en organisation. Detta innebär att det ställs höga krav på medarbetarna i form av initiativtagande och ansvarstagande. Decentraliserat ansvar medför att relationen mellan chef och medarbetare behöver vara välutvecklad där båda parterna har hög tillit och förtroende till varandra (Andersson et al., 2020). Samtliga medarbetare som intervjuats återger att de har förtroende till sin chef och att de uppfattar att deras chef har förtroende för dem. Detta förtäljer att det decentraliserade ansvarstagandet är centralt inom Borås Stad och anses fungera väl utifrån resultatet i empirin.

Enligt Saksvik et al. (2018) nyttjas medarbetarskap inom organisationer för att minska risken för konflikter mellan ledare och anställda, det vill säga en förbättring av den psykosociala arbetsmiljön. Resultatet i empirin synliggör ett flertal exempel på hur Borås Stad arbetar med sin konflikthantering. *Medarbetare 2* påstår att organisationen arbetat med konflikter vid åtskiljaktiga tillfällen men att organisationens konflikthantering uppges vara god. Det finns en öppen dialog mellan såväl chef som



medarbetare, detta för att minska risken för att konflikt skall uppstå. Om en konflikt mot förmodan skulle uppstå så finns en väl utarbetad plan för hur dessa konflikter skall behandlas. Vid situationer där konflikter blir för omfattande så tas extern expertis in för att se situationen med oberoende ögon. Det går att argumentera för att Borås Stad inte arbetat tillräckligt när det kommer till medarbetarskapet då ett flertal konflikter uppstått inom organisationen. Det går även att föra ett resonemang kring att organisationen har ett fungerande medarbetarskap då det finns en metodik i anknytning till organisationens konflikthantering. Övervägs dessa olika aspekter så visar resultatet i empirin att en större majoritet av medarbetarna är nöjda med deras arbetsgivares konflikthantering. Medarbetarna anser att det finns en god dialog och en bra strategi som kan tillämpas då konflikter blir för omfattande. Sammantaget så bör Borås Stads konflikthantering ses som fullgod.

För att sammanfatta hur väl Borås Stads medarbetarskap fungerar i praktiken så bör det anses som ett starkt och fungerande medarbetarskap för organisationen. Som tidigare nämnt innebär medarbetarskap att det finns en hög grad av involvering och delaktighet i det vardagliga arbetet. I princip samtliga medarbetare anser att de är delaktiga och involverade i det vardagliga arbetet. En stor majoritet av medarbetarna uttrycker sig om att de trivs på sin arbetsplats och att de känner sig tillfredsställda på sitt jobb. Det finns en hög tillit till sin chef och resultatet i empirin presenterar även att medarbetarna upplever ett högt förtroende som är besvarad från sin chef, med andra ord så existerar ett fungerande decentraliserat ansvarstagande på arbetsplatsen. Till sist så synliggör resultatet i empirin att konflikthanteringen fungerar väl inom organisationen. Vid en utvärdering av organisationen utefter resultatet som presenterats i empirin, relevanta teorier och en ytterligare analys så kan det konstateras att det finns ett väl fungerande medarbetarskap inom Borås Stad.

#### **5.4 Det uppfattade vardagliga ledarskapet sett ur ett genusperspektiv**

Det finns flera sätt att definiera hur ledarskap idag utövas i praktiken. Både manliga och kvinnliga ledares olikheter men även likheter som påverkar hur de utför sitt vardagliga ledarskap i praktiken. Detta uppfattas olika av medarbetare beroende på olika faktorer. Denna studie grundar sig på att undersöka den offentliga sektorn där det främst finns chefer av det kvinnliga könet. Den transformativa ledarskapsstilen har visat sig vara den ledarskapsstil som används främst och påverkar organisationer och individer ur ett tvåkönat perspektiv Manning (2002). Enligt Manning (2002) är ett maskulint och

feminint sätt att leda organisationen avgörande för hur medarbetare känner sig tillfredsställda eller ej. De genomförda intervjuerna i studien har därmed varit i syfte av jämvikt där hälften av undersökningsspersonerna hade en manlig respektive kvinnlig chef. Detta för att se om det finns övergripande skillnader eller likheter som går att dra mellan ett manligt respektive kvinnligt ledarskap.

Tidigare studier har visat på att det skiljer sig mellan hur manligt och kvinnligt ledarskap uppfattas. Kvinnor är oftast mer mottagliga för relationsorienterade beteenden och frågor, vilket går att diskutera över de empiriska resultaten (Manning, 2002). De empiriska resultaten visar på att både den manliga och kvinnliga chefen arbetar för ett bra relationsorienterat ledarskap. Det går att diskutera för dagens offentliga organisationer då det är viktigt med en nära relation till sin chef för att utvecklas som grupp i helhet och bli det "dreamteam" som många chefer talar för. Inom offentliga organisationer är chefen inte alltid direkt tillgänglig då det är samordnare som står närmare medarbetaren vilket framkom från de givna intervjuerna.

Studien har även varit i avsikt att undersöka om manliga ledare tenderar att visa på mer visions skapande ledarskap Manning (2002). Övervägande majoriteten av medarbetare från både den manliga chefen och kvinnliga ansåg att de arbetar för ett visions skapande ledarskap. Kvinnor ska enligt Manning (2002) vara mer för implementering av visioner och uppföljning av dessa men detta var inget som gick att dra slutsatser om utifrån de empiriska resultaten. Detta eftersom medarbetare från både manliga respektive kvinnliga chefen visade på att de upplevde att deras chef visade visions skapande ledarskap i helhet. Det går att diskutera att de som hade en manlig chef hade mer att säga om visions skapande när frågan ställdes. Detta kan bero på de maskulina dragen som enligt teorin ska upplevas som mer visions skapande. Samtidigt ansåg även de medarbetare med en kvinnlig chef att visions skapande har varit tydligt för dem, vilket kan betyda att det givna ämnet behövs undersökas med ytterligare tydlighet och precision, detta för att få en klarhet om det skiljer sig eller om det idag har blivit jämställt utifrån ett manligt och kvinnlig perspektiv.

Det uppfattade ledarskapsbeteendet visar på en jämförbarhet mellan kvinnliga och manliga ledare bland medarbetare. Kvinnor uppfattas av tidigare studier visa på ett mer transformativt ledarskapsbeteende, samtidigt som tidigare studier talar för att det egentligen inte är en så stor skillnad (Manning, 2002). Eftersom alla undersökningsspersoner med en kvinnlig chef visade på ett tydligt uppfattat

relationsorienterat ledarskap och implementering av visioner genom teamutveckling, finns det en tydlig koppling till ett transformativt ledarskap inom den givna organisationen. Tidigare studier talar enligt Patterson et al, (1995) för att den transformativa ledarskapsstilen visar på en positiv trend inom offentlig sektor. Detta beskrivs genom undersökta faktorer såsom effektivitet, tillfredsställelse och extra ansträngning på arbetsplatsen (Patterson et al., 1995). Enligt de empiriska resultaten finns det en tydlig jämförelse som talar för att merparten av undersökningspersonerna visar på att ett effektivt arbetssätt bedrivs, en känsla av tillfredsställelse och den lilla extra ansträngningen som krävs finns för att nå sina framtida mål.

Det genusperspektiv som studien delvis grundar sig på går att diskutera utifrån tidigare studier. Det transformativa ledarskapet är enligt Arnold & Loughlin (2013) inte lika relaterbart ur genusperspektivet. Studien har undersökt om det finns en tydlig upplevd skillnad mellan ett styrande kontra ett deltagande ledarskap, där det maskulina sättet är styrande och det kvinnliga mer deltagande i det vardagliga arbetet Arnold & Loughlin (2013). De empiriska resultaten visade sammanfattningsvis att både den manliga och kvinnliga chefen uppfattas som styrande och deltagande i det vardagliga arbetet. Det är viktigt att ändå kunna urskilja likheterna och olikheterna ur de feminina kontra maskulina ledarskapsbeteendena. Den kvinnliga chefen visade i regel på ett mer individuellt hänsynstagande ledarskap utifrån givna svar där hon uppfattades som mer tillgänglig och nära. Manliga chefs inflytande visade på att han värdesätter att stötta och involvera medarbetare i de beslutsprocesser som uppkommit i samband med att arbeta som ett välutvecklat team. Den manliga chefs inflytande är därmed relaterbart med begreppet intellektuell stimulans Arnold & Loughlin (2013).

Samtidigt som det finns tydliga drag från vardera kön som utmärker ledarskapsbeteenden så menar Arnold & Loughlin (2013) att många chefer befinner sig i en dubbelbindning i sina roller. Denna dubbelbindning går att koppla till den höga andel av undersökningspersonerna som angav att deras chef visade på både ett styrande och deltagande ledarskap. Manliga och kvinnliga chefer måste använda sig av olika ledarskapsbeteenden i olika situationer som kan vara av både feminina och maskulina drag. Det går att argumentera för att kvinnor ibland inte alltid får en större framgång i samband med dessa dubbelbindningar i sina ledarroller Arnold & Loughlin (2013). Dock är den offentliga sektorn en organisation präglad av en majoritet av kvinnliga chefer där många besitter en hög position. I studiens fall visar det sig att den kvinnliga

chefens ledarskapsbeteenden är mer till en fördel än en nackdel. Transformativt ledarskap kan i grunden uppfattas som mer deltagande, men Arnold & Loughlin (2013) menar på att det antingen är styrande eller deltagande. Sammanfattningsvis visar de givna resultaten som studien framställt att den manliga respektive kvinnliga chefen utför ett ledarskap av både feminina och maskulina drag. Detta i sin tur visar på nöjda och delaktiga medarbetare i samband med utvecklingen av verksamheten och det vardagliga arbetet.

## 6. Slutsats

---

*Slutsatsen besvarar studiens syfte och de framtagna frågeställningarna. Studiens syfte har varit att undersöka hur medarbetarna upplever det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn.*

---

För att besvara studiens tre utvalda frågeställningar så är slutsatsen uppdelad i tre olika segment, där varje frågeställning besvaras var och en för sig. Detta på grund av att ge läsaren ökad insikt av det framtagna resultatet.

För att besvara frågeställningen “*Hur upplever medarbetarna det vardagliga ledarskapet i praktiken inom den offentliga sektorn?*” så går det att konstatera att medarbetarna inom den offentliga sektorn i Borås Stad överlag är positivt inställda till hur det vardagliga ledarskapet utövas inom organisationen. Medarbetarna anser att det finns en kvalitativ kommunikation där ledarna inom organisationen upplevs som lyhörda. Majoriteten av medarbetarna känner sig involverade i organisationens utveckling vilket utmynnar i ett väl fungerande ledarskap i praktiken.

För att besvara frågeställningen “*Vad är de vanligaste uppfattade utmaningarna mellan medarbetare och ledare inom det vardagliga ledarskapet?*” så går det att påvisa att Borås Stad som organisation har utmaningar kopplat till det vardagliga ledarskapet mellan medarbetare och chefer. En utmaning inom organisationen som tagits upp av de intervjuade medarbetarna i positiv benämning är hur Borås Stads konflikthantering fungerar. Däremot så lyfts en faktor bland medarbetarna som fungerar mindre bra, detta är delaktigheten i anknytning till större beslut. Det uppstår en upprördhet bland medarbetarna när beslut tas högre upp i hierarkin som påverkar organisationens anställda. Dessa beslut kan delvis förklaras genom att Borås Stad är en politiskt styrd organisation och delaktigheten kan därmed bli begränsad gällande större beslut. Det finns en viss förståelse bland medarbetarna att beslut inte alltid är påverkingsbara, vilket resulterar i att medarbetarna överlag är tillfreds med nuvarande arbetsituation.

För att besvara frågeställningen "*Upplevs det vara skillnader i det vardagliga transformativa ledarskapet i praktiken sett ur ett genusperspektiv?*" så kan det fastställas utifrån den framtagna empirin att det inte förekommer större skillnader hur det uppfattade transformativa ledarskapet utförs, beroende på om ledaren är av det kvinnliga eller manliga könet. Det som lyfts bland medarbetarna är att det är personlighetsbaserade egenskaper som är avgörande för hur det vardagliga ledarskapet uppfattas av medarbetarna. Det är i regel en större andel chefer som är av det kvinnliga könet inom den offentliga sektorn. Det framtagna resultatet i empirin kan påvisa att det inte förekommer större skillnader mellan män och kvinnor kopplat till hur ledarskapet utförs.

### **6.1 Förslag till framtida forskning**

Förslag till framtida studier kan istället för att bara fokusera på den offentliga sektorn, vara att göra en studie inom den privata sektorn och/eller se om det vardagliga ledarskapet skiljer sig gentemot den offentliga sektorn. En begränsning utifrån denna studien kan även vara att studien gjordes utifrån ett litet urval. Därmed går det att antingen göra en kvalitativ studie med fler undersökningspersoner eller göra en kvantitativ studie för att få en bredare bild om hur det vardagliga ledarskapet uppfattas. Det hade även varit intressant att studera det vardagliga ledarskapet utifrån ledares perspektiv istället för medarbetare. Eftersom det transformativa ledarskapet belyses i denna studie hade det varit intressant att göra en studie där fokuset ligger på det motsatta vilket är det transaktionella ledarskapet. Det transaktionella ledarskapet kan även jämföras med det transformativa för att se om det föreligger upplevda skillnader i praktiken. Denna uppsats utgår från ledarskap i grunden, därför kan det vara intressant att studera ämnet chefskap som är en mer formell utnämning. I samband med chefskap kan ledarens perspektiv studeras.

## 7. Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm : Liber. ISBN 9789147099153.

Andersson, T., Crevani, L, Eriksson-Zetterquist, U.& Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl) Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144111896

Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadership & Organization Development Journal*.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bjursell, C. (2017). *Transformative leadership: A Swedish case*

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

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

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8 uppl.) Routledge.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of management journal*, 55(2), 458-476.

Henderson, G. M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.

- Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod : med livsberättelsen i fokus* (1 uppl.) Studentlitteratur.
- Jönsson, S. A., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Liber.
- Lee, J. (2005), "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 655-672. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/01437730510633728>
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Manning, T.T. (2002), "Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction", *Women in Management Review*, Vol. 17 No. 5, pp. 207-216. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/09649420210433166>
- Nanjundeswaraswamy, T.S. (2021), "The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67 – 71. <https://doi.org/10.32479/irmm.7167>
- Riessman, K.C. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences* (1 uppl.) SAGE Publications, Inc.
- Saksvik, P.Ø. , Faergestad, M. , Fossum, S. , Olaniyan, OS , Indergård, Ø. och Karanika-Murray, M. (2018), "En effektutvärdering av den psykosociala arbetsmiljön på en universitetsenhet efter ett framgångsrikt implementerat medarbetarprogram", *International Journal of Workplace Health Management* , Vol. 11 nr 1, s. 31-44. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/IJWHM-08-2017-0065>



Wylde, D. C. (2013). Transformation leadership: When is it redundant. *AMP*, 27(2), 1-2.

## 8. Bilagor

*Individuella reflektioner över vad vi har lärt oss under denna studie.*

### **Bilaga 1 - Individuella reflektioner**

#### **Individuell reflektion av Oscar Claesson**

Under mitt första år på Högskolan i Skövde började jag redan då fundera på vad jag ville skriva om i C-uppsatsen under min sista termin. Jag kom snabbt fram till att jag ville skriva om ledarskap då jag tyckte att det var ett spännande ämne som man kunde ta lärdomar från. Jag och Markus började känna varandra redan från början och har skrivit nästan alla inlämningar genom åren tillsammans och har fungerat som ett bra team. Vi bestämde oss under andra året i utbildningen att vi skulle skriva C-uppsatsen tillsammans och att inriktningen skulle vara management då vi både tyckte att det var det ämne som intresserade oss mest.

Innan det var dags för att påbörja C-uppsatsen i januari år 2023 så har vi haft några kurser som är förberedande inför C-uppsatsen där man som grupp får öva på att skriva om vad man vill. Jag och Markus valde då att skriva om “problematisering av svenska ledarskapet” för att både jag och Markus har erfarenhet kring att ledarskapet i de branscher vi har varit i innan vi började studera på Högskolan i Skövde har varit dåligt och att ledarskapet i dessa branscher inte har stämt överens med teorierna kring det svenska ledarskapet där involvering av medarbetare står i fokus.

När det började närma sig januari 2023 så bestämde skolan sig för att man som grupp fick vara tre stycken och vi tog kontakt med William som letade efter någon att skriva med. William var inne på samma spår att skriva om så vi kom snabbt fram till att vi skulle skriva om “problematisering av det vardagliga ledarskapet”. I och med att William hade vissa kontakter inom den offentliga sektorn i Borås Stad så valde vi att utgå från den offentliga sektorn och undersöka hur medarbetarna inom den utvalda organisationen upplever det vardagliga ledarskapet och ifall det upplevs någon skillnad mellan ledare utifrån ett genusperspektiv. Detta gjorde vi genom semistrukturerade intervjuer med tio stycken medarbetare som ville bidra till arbetet.

Det jag tycker har varit mest lärorikt med att skriva denna C-uppsats om ledarskap är att vi som grupp har lärt oss extremt mycket, allt ifrån förbättring av akademiskt skrivande till hur man som författare ska agera under intervjuer. I vår grupp så har

kommunikationen fungerat bra mellan oss och vi har peppat varandra när vi har haft tuffa perioder. Arbetets gång från början av januari 2023 till idag har fungerat bra. Vi som grupp har satt upp olika delmål som vi har strävat efter för att vi skulle hinna bli klara i tid och utan att det skulle bli för tidspressat. Vi har utfört det vardagliga arbetet med C-uppsatsen främst genom zoom för att bespara oss den tid som vi har kunnat lagt på studien då vi alla tre bor på olika orter i Sverige. Arbetets gång har även underlättats genom att vi har haft vår handledare Christoffer Axell som har planerat in fyra stycken seminarium som vi har haft och på så sätt kunnat få feedback som vi i efterhand har tagit lärdom av och resulterat i att vi har kommit fram till ett bättre resultat. Jag vill även tacka Markus och William för ett bra genomfört arbete där vi som grupp har hjälpt varandra och kämpat på när det har varit hinder på vägen.

### **Individuell reflektion av William Norderhaug**

Ledarskap har alltid varit ett ämne som intresserar mig och varit ett ämne jag vill forska mer om ända sedan jag började studera på Högskolan i Skövde. I början av året hade jag inte någon att skriva examensarbetet med och fick reda på att man fick skriva tre och tre. Jag tog sedan kontakt med Oscar och Markus och vi kom snabbt överens om att vi var inne på samma spår med att forska mer om ledarskap. Vi alla tre diskuterade om att vi hade upplevt att det finns problem med det vardagliga ledarskapet som i vanliga fall inte tas upp. Därmed kom vi fram till idén om att vi skulle skriva om att problematisera det vardagliga ledarskapet i praktiken. Vi velade fram och tillbaka med exakt vad vi skulle skriva om men tack vare hjälp från vår handledare Christoffer Axell kunde vi snabbt komma på banan och börja skriva. Christoffer har varit kunnig som handledare och gett goda råd under studiens gång. Christoffers fyra seminarier som ägt rum har varit givande och lärorikt där vi lärt oss att opponera och redovisa vårt arbete på ett proffsigt sätt.

Vi i gruppen förde en god kommunikation mellan varandra och kom tillslut fram till att genomföra studien inom den offentliga sektorn i Borås där vi hade kontakter. Där undersökte vi hur medarbetarna upplever det vardagliga ledarskapet från sina chefer i samband med upplevda utmaningar och om det finns en upplevd skillnad sett ur ett genusperspektiv.

Arbetet har flutit bra där vi alla har bidragit på ett eller annat sätt. Det har ibland varit tufft, ibland mindre men vi alla i alla i gruppen har hjälpt till och alltid varit tillgängliga

om hjälp behövdes. Jag har själv lärt mig väldigt mycket under tidens gång, framförallt att kunna skriva på ett mer vetenskapligt sätt och referera på ett korrekt sätt. Eftersom det ställdes högre krav på en nu än under skolans tidigare gång så var det samtidigt utmanande men kul eftersom jag lärt mig mycket av det akademiska skrivandet. Jag är tacksam att jag fick skriva denna uppsats med Oscar och Markus då vårt samarbete har fungerat väldigt bra tillsammans och att vi lärt oss mycket av varandra genom att ta oss igenom arbetets moment och alltid vara till hjälp för varandra.

### **Individuell reflektion av Markus Andersson**

Ett bra ledarskap för mig har alltid varit den viktigaste faktorn för att en organisation skall lyckas, dvs en organisation där det finns utvecklingsmöjligheter och där medarbetarna trivs. Förståelsen till vad ett bra ledarskap är var delvis anledningen till att jag sökte mig till denna utbildningen.

Det finns många faktorer och beståndsdelar som beskriver hur ett bra ledarskap skall vara. Enligt mig handlar det till stor del om lyhördhet, delaktighet, förtroendeskapande, engagemang och att man som chef ska våga visa sårbarhet. En bra ledare och chef skall kunna se och medge att man kan ha fel och kunna se sina medarbetares kompetens och låta dessa få förtroende och utrymme till att få bidra med deras kompetens, dvs en bra ledare skall vara en förebild för alla människor som man arbetar med. Ledarskap enligt mig innebär att medarbetare skall känna sig sedda och hörda och arbetsplatsen skall vara en plats där varje individ ska ha möjlighet att utvecklas.

Ledaren skall fungera som en trygg punkt och ett bollplank till sina medarbetare. Som medarbetare skall man känna att man alltid kan vända sig till sin chef med sina tankar, idéer och eventuella problem. Oavsett om det gäller arbetsrelaterade ting eller om det är något som är relaterat till medarbetarens arbetsfria tid så ska det alltid finnas tid för medarbetarna.

En bra chef skall vara intresserad av medarbetarnas hälsa och välmående, både på arbetsplatsen och i det privata för att kunna se och möta sin medarbetare på bästa sätt. Det är viktigt att bry sig om människan till sin helhet. Arbetet är en del av livets pussel och det är viktigt att alla delar fungerar för att livspusslet ska bli helt. Det är först då man kan utföra ett arbete på bästa sätt.

Innan vi påbörjade denna studie hade jag ingen större inblick av hur ledarskapet fungerade inom den offentliga sektorn. Min personliga strävan med studien var att undersöka om medarbetarnas perspektiv på det vardagliga ledarskapet motsvarade de idéer och tankar som jag själv har på det vardagliga ledarskapet och de utmaningar som ledarskapet för med sig. Jag hade även en ambition att undersöka om mina teorier kring vad ett kvalitativt ledarskap är skulle bekräftades av de intervjuade medarbetarna. Mina reflektioner till denna studie utifrån olika ledarskapsstilar som jag fått inblick i är att jag håller fast vid min syn på ledarskap. Oavsett i vilket sammanhang man är ledare är ovanstående ledarskapsegenskaper en förutsättning för att lyckas vara en bra ledare.

## Bilaga 2 - Informationsbrev

*Här nedan presenteras det informationsbrev som skickades ut till två olika enheter inom samma förvaltning i Borås Stad.*

Hej!

Vi är tre studenter som studerar Ekonomiprogrammet på Högskolan i Skövde och ska nu skriva vår C-uppsats. Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetarna inom den offentliga sektorn upplever ledarskapet i praktiken. Detta görs i avsikt av att problematisera de vardagliga ledarskapsutmaningarna mellan medarbetare som har manlig- respektive kvinnlig ledare. Vi önskar att genomföra intervjuer där hälften av respondenterna är män respektive kvinnor för att få jämvikt i studien. Vi önskar att genomföra cirka 8-10 intervjuer där varje intervju beräknas vara 30-40 minuter.

Intervjuerna kommer att vara frivilliga och konventionella och ifall det önskas att intervjuerna sker på distans så kommer det vara möjligt. Det dataunderlag som kommer att samlas in kommer att vara anonyma vilket innebär att vi inte kommer nämna namn i vår uppsats. Vi hoppas på att så många som möjligt har tid och möjlighet att ställa upp, det underlättat vårt arbete något enormt!

Vi hade uppskattat om ni svarade på detta så snart som möjligt, helst innan den 7:e april.

Om det är möjligt för er som vill ställa upp på intervju så önskar vi att genomföra detta under veckorna 15-16.

Vänliga hälsningar,

William Norderhaug, Oscar Claesson och Markus Andersson.

Kontaktuppgifter:

Mail: a18wilno@student.his.se

Telefonnummer: 072-943 5x xx

## Bilaga 3 - Intervjuguide

Här nedan presenteras intervjufrågorna som har använts för datainsamling till uppsatsen för att problematisera det vardagliga ledarskapet inom den offentliga sektorn.

Tema	Frågor	Referenser
<u>Övergripande</u>	<p><b>Huvudfråga:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan du berätta lite kort om dig själv?</li> </ul> <p><b>Underfrågor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad har du för tidigare yrkeserfarenheter?</li> <li>- Vilken är din arbetsroll på arbetsplatsen?</li> <li>- Hur länge har du jobbat på arbetsplatsen?</li> <li>- Nuvarande anställning? (Timanställd, Tillsvidareanställd osv.)</li> </ul>	Övergripande
<u>Ledarskap</u>	<p><b>Huvudfråga:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad är dina tankar om ledarskap och hur ser ett gott ledarskap ut?</li> </ul> <p><b>Underfrågor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur ser dåligt ledarskap ut enligt dig? Kan du ge några exempel?</li> <li>- Har du haft samma chef under den tid du har varit inom organisationen eller har det varit olika?</li> <li>- Hur tycker du ledarskapet fungerar på eran arbetsplats?</li> <li>- Hur arbetar ni med konflikter på arbetsplatsen?</li> <li>- Hur löser ni dessa konflikter? Är det ni medarbetare eller chefen?</li> <li>- Anser du att de vardagliga ledarskapsutmaningarna skulle kunna hanteras på ett annorlunda sätt eller är du nöjd med hur din chef hanterar dem i dagsläget?</li> <li>- Får du vara med och fatta beslut?</li> </ul>	<p>Andersson et. al. (2020)</p> <p>Andersson et. al. (2020)</p> <p>Övergripande</p> <p>Övergripande</p> <p>Andersson et. al. (2020)</p> <p>Andersson et. al. (2020)</p> <p>Övergripande</p> <p>Övergripande</p>
<u>Transformativt Ledarskap</u>	<p><b>Huvudfråga:</b></p>	

	<p>- Hur arbetar organisationen med involvering av medarbetare i utvecklingen av verksamheten?</p> <p><b>Underfrågor:</b></p> <p>- Är detta något som du kan identifiera dig med på din arbetsplats?</p> <p>- Finns det några exempel på hur ni effektiviserar arbetet i organisationen?</p> <p>- Känner du dig tillfredsställd på din arbetsplats?</p> <p>- Anser du att du lägger in den "lilla extra" ansträngningen för att situationen på arbetsplatsen ska bli gynnsam utifrån förutsättningarna?</p> <p>- Känner du tillit/förtroende till din chef ? Och tror du att din chef har tillit/ förtroende för dig?</p>	<p>Bass &amp; Riggio (2006)</p> <p>Bass &amp; Riggio (2006)</p> <p>Bass &amp; Riggio (2006)</p> <p>Bass &amp; Riggio (2006)</p> <p>Bass (1990)</p> <p>Bass (1990)</p>
<p><u>Manligt och Kvinnligt</u></p>	<p><b>Huvudfråga:</b></p> <p>- Anser du att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?</p> <p><b>Underfrågor:</b></p> <p>- Har du manlig- eller kvinnlig chef?</p> <p>- Har din chef några tydliga egenskaper som sticker ut? (exempelvis: lyhörd, tydlighet, människokännare, rättvis, beslutsfattare, resultatorienterad)</p> <p>- Är din chef mer styrande eller deltagande i det vardagliga arbetet?</p> <p>- (Typiskt för kvinnliga chefer inom det transformationella ledarskapet) Arbetar din chef mycket med att relationer på arbetsplatsen skall vara goda mellan organisationens anställda?</p> <p>- (Typiskt för manliga chefer inom det transformationella ledarskapet) Är din chef duktig på att sätta upp visioner för organisationen, alltså sätta upp framtida mål som man skall sträva efter som organisation? Kan du ge exempel</p>	<p>Manning (2002)</p> <p>Övergripande</p> <p>Manning (2002)</p> <p>Arnold &amp; Loughlin (2013)</p> <p>Patterson et al. (1995)</p> <p>Patterson et al. (1995)</p>
<p><u>Medarbetarskap</u></p>	<p><b>Huvudfråga:</b></p> <p>- Arbetar ni med ledarskap på en</p>	<p>Saksvik et al. (2018)</p>



	<p>medarbetarskapsnivå på arbetsplatsen och hur isåfall?</p> <p><b>Underfrågor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tycker du att ni som grupp får vara med och fatta beslut?</li> <li>- Hur påverkas du av det vardagliga ledarskapet?</li> <li>- Känner du dig delaktig i ledarskapsbeslut?</li> <li>- Är du nöjd och trivs du med din nuvarande position på arbetsplatsen?</li> <li>- Anser du att något kan förbättras i det nuvarande ledarskapet i relation till din chef? Har du några exempel? Om inte, vad funkar bra med dagens ledarskap?</li> </ul>	<p>Andersson et al. (2020)</p> <p>Andersson et al. (2020)</p> <p>Jönsson &amp; Strannegård, (2009)</p> <p>Jönsson &amp; Strannegård, (2009)</p> <p>Övergripande</p>
<p><u>Övrigt</u></p>	<p>- Har du några övriga tankar som du vill dela med dig av?</p>	