



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

***Förhållningssätt av både chefer och anställda kring distribuerat ledarskap på ett svenskt företag***

***Approaches of both manager leaders and employees regarding distributed leadership at a Swedish company***

**Veronica Persson**

Kandidatuppsats HT 2019

Handledare: Birgitta Wanek

## **Sammanfattning**

Syftet med studien har varit att beskriva hur både chefer och anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom "distribuerat ledarskap", såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning. Ytterligare syfte har varit att beskriva hur chefer resonerar kring ett möjligt förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Studien var av kvalitativ karaktär och kom att innefatta intervjuer med tre chefer och tre anställda som arbetar på företaget. Intervjuerna analyserades med hjälp av en riktad kvalitativ innehållsanalys. Studiens resultat visade att både cheferna och anställda har en klar uppfattning om de bärande principerna inom distribuerat ledarskap. I praktiken var dock endast några få av dessa principer implementerade, medan resten existerar endast som ett teoretiskt koncept. Chefernas reflektion kring förändringar av deras egna synsätt på distribuerat ledarskap handlade om införskaffad erfarenhet om bredare spektrum av ansvarsområden när man övertar chefsposition, och om skapandet av en enhällig bild över hur organisationen fungerar på alla de nivåer som både kompletterar och är beroende av varandra.

**Nyckelord:** Distribuerat ledarskap, ledningen, medarbetare, teammedlemmar, ansvarsfrihet, motivation, delade målen, internt koncept

## **Abstract**

The purpose of the study has been to describe how both manager directors and employees, in a Swedish company of the technology and installation industry, reasoning about and reflect on the key aspects of "distributed leadership", such as empowerment, internal concept, which includes shared goals, social support and opportunities to speak out and be heard and education. Another purpose has been to describe how manager directors reasoning about a possible changed view of these aspects from having previously been employees until then they are now managers themselves. The study was of a qualitative character and came to include interviews with three managers and three employees, who are working at the company. The interviews were analyzed using a targeted qualitative content analysis. The study's results showed that both manager directors and employees have a clear idea of the guiding principles of distributed leadership. However, in practice, only a few of the principles were actually implemented, while the rest only exists as a theoretical concept. The manager directors' reflection on changes in their own approaches to distributed leadership was about gaining experience about a broader range of responsibilities, when taking over managerial position and creating an unanimous picture of how the organization function on all of the interdependent levels.

**Keywords:** Distributed leadership, employees, manager leaders, team members, empowerment, motivation, shared goals, internal concept

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Innehållsförteckning .....	4
Inledning .....	5
Varför denna studie? .....	5
Ledarskap .....	5
Distribuerat ledarskap .....	6
Arbetsgrupper .....	7
Teori.....	7
Tidigare forskning .....	11
Syfte och frågeställning .....	12
Metod.....	12
Val av metod .....	12
Urval .....	13
Design för datainsamling .....	13
Genomförande och analysförfarande .....	13
Etiska överväganden .....	15
Resultat .....	15
Resultat från intervjuerna.....	16
Delaktighet och ansvarsfrihet.....	17
Internt koncept.....	19
Delade målen.....	19
Socialt stöd.....	20
Att få sin röst hörd inför ledningen.....	21
Utbildning.....	22
Distribuerat ledarskap.....	23
Förändring av synsätt.....	25
Diskussion .....	26
Framtida forskning .....	29
Referenser.....	30
Bilagor .....	32
Intervjuguide .....	32

## **Inledning**

Hao och Yazdanifard (2015) uppmärksammar att den snabba tillväxten av den ekonomiska miljön såväl som uppkomsten av internet underlättade kommunikation mellan länderna runt om i världen. Detta förändrade i sin tur affärsmiljö till en konkurrensorienterad. Den senaste tiden har den vetenskapliga litteraturen kring ledarskap i allt högre grad fokuserat på begrepp och processer inom förändringshantering samt faktorer som leder till framgång (Canterino, Cirella, Piccoli, & Shani, 2020).

### **Varför denna studie?**

Detta arbete ämnar bidra till forskning kring distribuerat ledarskap och organisatorisk förändring genom att utföra en empirisk studie på ett svenskt företag inom teknik och installation branschen för att beskriva hur både chefer och anställda resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom ”distribuerat ledarskap”, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning och därtill även att beskriva hur chefer resonerar kring ett möjligt förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Grunden till valet av studiens syfte har varit tidigare forskning ”*Distributed leadership: according to the evidence*”, skriven av Anna Harris (2008) som har presenterat empiriska bevis vilka belyser ett samband mellan distribuerat ledarskap och organisatorisk framgång. Dessa argument tyder på att för det första, det föreligger en koppling mellan distribuerat ledarskap och organisatoriska förändringar. För det andra, enligt dessa bevis framstår att detta samband anses vara positivt och för det tredje, olika modeller av distribueringen påverkar organisatoriska resultat.

### **Ledarskap**

Ledarskap är en betydande faktor i mobiliseringsprocesserna inom förändringsarbete. Med detta menar Canterino et al. (2020) att ledare bär ansvaret för utveckling, implementering och övervakning av dessa förändringsstrategier. Med hjälp av beteende som främjar samarbete och engagemang, utför ledare förändringar i en organisation. Effektivt ledarskap är en av de mest väsentliga aspekterna i en organisation för att kunna upprätthålla sin verksamhet inför problem som orsakas av den rapida tillväxten av den ekonomiska miljön (Hao & Yazdanifard, 2015). Ledare kan sätta optimistiska mål samtidigt som de styr företagets verksamhet mot dessa mål med hjälp av effektiva strategier. En effektiv ledare påverkar dessutom sina anställda och motiverar dem genom att stärka en positiv organisationskultur samt genom att

tillhandahålla särskilda privilegier, såsom generösa arbetstagarförmåner, sjukvårdsförsäkring, arbetstagarersättning, tjänsteförmåner m.m. (Hao & Yazdanifard, 2015). Enligt Alvesson och Spicer (2012) har, sedan 1900-talet, chefer mer distanserat sig från sina anställdas känslor och behov, i och med att cheferna har fått ökade krav, minskade resurser samt brist på socialt och administrativt stöd. Chefernas distansering förklaras således som en strategi för att hantera sina egna uppdrag. I detta sammanhang läggs fokus på att få verksamheten att fungera så bra som möjligt och inte för att medarbetarna ska må så bra som möjligt. Ett kännetecken för effektiva ledare är dessutom att de ger en tydlig riktning till sina anställda och gör det möjligt för dem att arbeta som en grupp samt att engagera sig i sina jobb för att uppnå organisationens mål (Hao & Yazdanifard, 2015). Tidigare forskning kring ledarskap (Bolden, 2011; Fu, Liu, & Liao, 2018; Harris, 2008) i förhållande till arbetsgrupper visar på att den formella ledaren inte bör ha monopol på ledarskapet och samma gäller fördelningen av ansvaret i en organisation. Det har visat sig att verksamheten vinner på att ledarskapet distribueras på flera nivåer, inklusive grupper, personer och funktioner i den. Ledarskap betraktas med detta som en del av ett chefsuppdrag på samma sätt som andra personer än chefen kan och bör verkställa ledarskap i en verksamhet. M.a.o. för att verksamheten ska vara gynnad av framgång krävs det att alla i den strävar för samma mål (Alvesson & Spicer 2012). Fu, Liu, och Liao (2018) talar om att ledarskapsbeteende i organisationer kan flöda via distribuering av ledaransvar bland sina medlemmar.

### **Distribuerat ledarskap**

Empiriska studier bevisar en stark relation mellan distribuerat ledarskap (DL) och organisationsprestanda (Harris, 2008; Harris & Harris, 2008). Även om vikten av DL har diskuterats och erkänts (Fu et al., 2018; Harris & Harris, 2008), krävs det fortfarande mer forskning för att stödja dessa upptäckter. I och med att ledarskap utgör en kärna till succé, bristande ledarskap därför kan leda till ett misslyckande och vara en möjlig huvudorsak till stagnation och nedgång i organisationer (Canterino, Cirella, Piccoli, & Shani, 2020). Därför, menar Canterino et al. (2020), ett individuellt ledarperspektiv bör ersättas med ett kollektivt, eftersom distribuering av ledarskap i en organisation ger upphov till etablering av delad vision bland alla deltagare i en verksamhet. Enligt Northouse (2013), DL innefattar interaktioner av multipla ledare i ett specifikt organisatorisk sammanhang. Därför kärna i DL är att saker blir gjorda och inte vem som gör dem. Vidare lyfts fram att en central uppgift för chefer är att lyssna. Ett aktivt lyssnande kräver engagemang och lyhörddhet och innebär att dialog är central

inom ledarskap. Genom den kontinuerliga dialogen mellan personer på olika nivåer och yrkeskategorier formas arbetsuppdrag för alla de involverade individerna. I denna uppdragsdialog sker en smidig och aktiv fördelning och kalibrering av arbetsuppgifterna.

### **Arbetsgrupper**

Ilgen, Hollenbeck, Johnson och Jundt (2005) lyfter fram att chefer som låter grupperna ta ansvar för uppdrag, får högre kvalitet på utfört arbete, bättre arbetsmiljö och erhåller högre ekonomiska vinster. Med effektiva grupper menas arbetsgrupper som är kapabla att utföra uppgifterna och har hög måluppfyllelse, men också att de betraktar sättet att arbeta i grupp som högst fördelaktigt. För arbetsgruppers välfungerande behöver ledningen stödja samarbete och inflytande mellan medarbetare. M.a.o. arbetsprestation och ansvarstagande i team sjunker i de organisationer där chefer tenderar att ha hög nivå av kontroll. Chefens närvaro är däremot viktig i den uppmuntrande rollen. Mot den bakgrunden, ska inte chefer delta i de vardagliga uppdrag, utan bör främja bildandet av välfungerande självständiga team samt upprätthålla dem genom god administration och utbildning (Ilgen et al., 2005). Vidare utvecklar Ilgen et al. (2005) att chefer inte bör lägga ansvaret för svåra beslut i krissituationer eller vid eventuella störningar på sina anställda som inte har den lämpliga utbildningen eller befogenheten att lösa de situationerna. Anställda bör ha utrymme att kliva fram och fylla ledarskapsfunktioner vid behov då deras kompetens i något särskilt område kan överträffa chefens. M.a.o. chef inte är den enda som får saker att hända. Canterini et al. (2020) nämner att DL innebär en process där individer delar ansvarsområden och uppdrag genom att skapa spontana och tillfälliga sammanslutningar. I verksamheter där arbete i teams prioriteras, är det nödvändigt att ledarskap delas ut för att arbetsgrupperna ska kunna uppträda självständigt och effektivt (Ilgen et al., 2005). Utifrån teorier kring organisatoriskt lärande (Fu et al., 2018) framstår att kunskapsdelning bland anställda i form av överföring eller spridning av information från en person eller grupp till en annan, skapar möjligheter för lärande, generering av ny kunskap och tillämpandet av den i praktiken, som i sin tur påverkar innovationsinförandet i en organisation.

### **Teori**

Bolden (2011) belyser att uppkomsten av DL går att spåra så långt som 1250 f.Kr., vilket gör det till en av de mest antika ledarskapsuppfattningarna som existerade i syfte att uppfylla organisatoriska mål med hjälp av/genom människor. I mitten av 1920-talet den tidiga forskningen kring DL hänvisade att ledarskap förmodligen bäst tolkas som en grupp kvalitet,

en uppsättning av funktioner som måste utföras av gruppen (Bolden, 2011). DL således infördes först som ett praktiskt inriktat verktyg, vilket möjliggjorde för chefer att distribuera den ökade arbetsbelastningen (Fu & Liu, 2018). En del forskare anser dock att ledarskap i sin ursprungliga form är ett individuellt drag eller aktivitet. För att illustrera denna paradox hänvisar Bolden (2011) till kända ledare, såsom Gandhi och Luther King, Jr, och understryker att när fakta är fullständigt sammansatta till och med de mest säkra ensamstående ledarna förlitade sig på stöd från ett team av andra effektiva ledare. Historiskt har det primära fokuset i studierna kring ledarskap legat på hierarkiskt ledarskap, som inriktades på själva ledaren, dess kontrollstilar, hur produktiva grupper var samt hur framgångsrika organisationer framstår utifrån deras ledning (Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge 2010). Under senare år har en ökande mängd av organisationslitteratur publicerats där det tydligt framgår en övergång i fokus från ledaren till medarbetarna, d.v.s. interaktion och samarbete som uppmärksammades mellan dem (Pearce et al., 2010). Detta har öppnat en ny väg för att konceptualisera ledarskap som en social process som vanligtvis benämns som distribuerat, kollektivt eller delat ledarskap tillsammans med väldefinierande relevanta i frågan begrepp så som engagemang, deltagande och organisatorisk demokrati. DL definieras av Pearce et al., (2010) som "a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both" (s. 151). Effektivitet av DL beror på ledarens stöd som kan uppmuntra andra medarbetarna att leda och delta i organisationens verksamhet och förändring. "Formal leaders played a dominant role in boosting informal leadership, such as DL" (Fu & Liu, 2018, s. 685). Bolden (2011) argumenterar fram att DL "is not something done by an individual to others, or a set of individual actions through which people contribute to a group organization (...) [it] is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action." (ss. 251-252). Bolden (2011) hänvisar till en dimension av ledarskap som en "samverkande handling" (i motsats till en "numerisk handling") och illustrerar sitt argument med tre alternativa former av engagemang ("spontant samarbete", "intuitiva arbetsrelationer" och "institutionaliserad praktik"), vilka främst kan betraktas som flytande och framväxande ledarskapsmanifestationer, snarare än ett fast fenomen (s. 252). Daglig praktik av ledarskap utförs därför via interaktioner mellan olika deltagare, istället att fokusera sig endast på själva ledarfiguren, ledarstrukturer, funktioner eller roller. Enligt Pearce et al. (2010) har tidigare forskning kring DL demonstrerat att det kan uppvisas ett



positivt inflytande på gruppattityder, grupp beteende, kognition och prestation hos anställda som utför sina arbetsuppgifter inom ramarna för DL. Fu och Liu (2018) påpekar att ”teams that are highly empowered likely develop DL as a result of the autonomy and meaningfulness of the work they are doing as well as their strong collective beliefs about their potency and impact” (s. 685). Fu och Liu (2018) menar att teammedlemmar inom DL får större ansvar, vilket leder till ökad kreativitet i målsättningen, framstegsövervakning och beslutsfattande än gruppmedlemmarna under toppstyrning. Självstyrda team inom DL uppvisar starkare motivation att slutföra sin uppgift, eftersom de upplever en kollektiv känsla av meningsfullhet, betydelse och kompetens och därför uppvisar ett proaktivt beteende och hög självförmåga (Fu & Liu, 2018). Uppmuntran som utgår från ledare hjälper medarbetarna bl.a. skaffa nya kunskaper, överta ansvar samt koordinera och samarbeta med varandra. Dessutom, informellt bemyndigande skapar tillitsklimat i en organisation, vilken är den viktigaste faktorn som initierar DL (Fu & Liu, 2018). Tidigare forskning har påvisat att informellt ledarskap är nära kopplat till och formas starkt av formellt ledarskap (Fu & Liu, 2018). DL inträffar när gruppmedlemmarna aktivt och medvetet skiftar ledarens roll till varandra, enligt omständigheterna som uppkommer. Denna typ av ledarskap förutsäger att inflytandet och beslutsfattandet övergår från den vertikala ledaren till medarbetarna som rör sig tillsammans mot gemensamma mål (Pearce et al., 2010). M.a.o. DL förutsäger att ledarskap faktiskt är en process som kan läras ut, delas, distribueras och kollektivt genomföras, beroende på kunskap, färdigheter och förmågor hos de involverade. Pearce et al. (2010) granskar frågan om DL är egentligen ett universalmedel. Enligt den studien kan det fortfarande behövas utöva hierarkiskt ledarskap i vissa moderna organisationer samt inom vissa praktiker. Som det framstår, distribuerat och hierarkiskt ledarskap arbetar synergistiskt och har sin inverka på de resultaten som relateras till individ, grupp och organisatorisk nivå. Bolden (2011) belyser att förutom fördelar med DL kan uppkomma risker och komplikationer om tillvägagångssättet inte hade implementerats på ett välgenomtänkt sätt: ”DL per se is not necessarily beneficial, but that what is important is how leadership is distributed. This may help account for the somewhat inconsistent evidence on the impact of DL on organizational performance.” (s. 259). Att verkställa DL är emellertid utmanande. M.a.o. det finns omständigheter där DL troligen inte kommer att fungera. Pearce et al. (2010) nämner att det finns typer av uppdrag som är olämpliga att utföras inom ramarna för DL. Canterini et al. (2020) lyfter fram att relevans av DL är nämligen högre i stora organisationer. Detta förklaras med att

maktfördelning i stora företag är mer diffus bland olika aktörer samt målprecisering uppstår som mindre tydlig, än i små organisationer. Vidare anger Canterini et al. (2020) att i hälso- och sjukvård, på samma sätt som i undervisningssektor, är DL applicerbart i högre grad, vilket förklaras av närvaro av ett stort antal ledare som är dessutom experterna i sitt område och som måste koordinera sina handlingar för att leverera lämpliga resultat. Dessutom ska medarbetarna vara mottagliga och bekanta med idéer och koncept av DL för att lyckas med det (Pearce et al., 2010). Fu och Liu (2018) belyser att internt koncept i organisationer, vars kärna består av delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd utgör också en bas för DL. Vidare påpekar Fu och Liu (2018) att socialt stöd ger upphov till gruppsamhörighet, stödjande beteende, intuitiva arbetsinsatser och skapar interpersonellt inflytande som hjälper till att bygga upp ett starkt internt socialt nätverk. Dessutom möjligheten till att få sin röst hörd framstår som en konstruktiv kommunikation där förmedlas idéer, förslag, oro och åsikter bland medarbetarna. Detta förbättrar organisationsfunderande samt de processerna som ingår i arbetsgång, såsom deltagande i beslutsfattandet, engagemang och anställdas klagomål (Fu & Liu, 2018). En ytterligare faktor som ligger i grund för DL, enligt Fu och Liu (2018), är utbildning. Utbildning är ett mänskligt resursutvecklingsverktyg som främjar benägenhet att förbättra anställdas kunskaper, färdigheter och förmågor och därmed öka deras motivation och engagemang att utföra organisationens uppgifter (Fu & Liu, 2018). Därför skapar utbildning en känsla av självförmåga och självständighet bland gruppmedlemmarna (Fu & Liu, 2018). När gruppen anser att den åtnjuter betydande autonomi och har förtroende till att klara av jobbet, kommer den med större sannolikhet att demonstrera DL (Fu & Liu, 2018). I detta sammanhang uppvisas högre grad av motivation och engagemang hos medarbetarna. Slutligen, ger utbildning teammedlemmarna stor tydlighet i hur arbetet och uppgifterna hanteras på det bästa sättet (Fu & Liu, 2018). Pearce, Hoch, Jeppesen och Wegge (2009) uppger att organisationer i vår moderna tid möter osäkra och snabbtföränderliga miljöer samt att arbetsuppgifterna har blivit alltmer komplexa. För att lyckas, menar Pearce et al. (2009), behöver organisationer nya former av ledarskap för att integrera utmanande och komplicerade krav. DL fördelas på olika organisatoriska nivåer och förutsäger ett dynamiskt interaktivt inflytande mellan individer i arbetsgrupper där målet är att leda varandra för att uppnå grupp- eller organisationsmål eller båda (Pearce et al., 2009).

## Tidigare forskning

Tidigare forskning kring distribuerat ledarskap, som ansågs vara relevant för denna studie, har blivit presenterat i de artiklarna som sammanfattas nedan. Wegge et al. (2010) ger en omfattande genomgång av de olika mekanismerna med hjälp av vilka medarbetarna kan involveras i ledarskapsprocesser i organisationer. Deras granskning har beskrivit organisationsdemokrati och har identifierat tillvägagångssätt för att skapa mer humana, engagerande och trivsamma arbetsmiljöer. Därefter ger Gockel och Werth (2010) en beskrivning av de olika metoderna som kan användas för att mäta DL i organisationer. Weibler och Rohn-Endres (2010) undersökte socialt nätverk och upptäckte att fokus på lärande samt konversationer bland medarbetarna är avgörande för utvecklingen av DL i en organisation. Manz, Manz, Adams och Shipper (2010) rapporterade resultat av en kvalitativ utredning av DL på ett stort företag, som är känd för sin värdeorienterade strategi. I sin studie har författarna utvecklat innovativa forskningsbaserade slutsatser om hur DL, delade värderingar och långvarig prestanda är integrerade fenomen. Bolden (2011) undersökte hur DL föreligger i de sociala situationerna där det implementeras. I detta sammanhang togs upp faktum att makten och inflytande inte ”distribueras” på samma sätt. Även om ledarskap kan delas ut, gör makten oftast inte det. Oavsett om högre chefer uppmuntrar medarbetarna att uppvisa engagemang och deltagande i organisationers verksamhet, maskerar de den betydande obalansen i tillgången till resurser samt källor till makt. Vidare Bolden (2011) uppmärksammade ett annat argument som att ”leadership implies power as much as power implies leadership, and thus leadership innocent of power is leadership ignorantly normalized: power is always implicated with the discourse and practices of leadership” (s. 261). Sammanfattningsvis antyder Bolden (2011) att frågan inte är vertikalt ledarskap eller DL att föredra. Snarare frågorna av betydelse är: 1) När ledarskap distribueras mest lämpligt? 2) Hur utvecklar och implementerar man DL? 3) Hur kombinerar man både vertikalt och DL för att utnyttja maximalt medarbetarnas kunskapskapacitet? Det framstår som mest väsentliga i detta sammanhang att inte erbjuda en ersättning, utan att möjliggöra erkännande av olika ledarformer på ett mer integrerat och systematiskt sätt. Fu och Liu (2018) betonade i sin undersökning att DL spelar en nyckelroll i organisationsprestanda, dock förhållanden som främjar DL förblir oklara. Denna studie undersökte bemyndigande av ledningssystem, internt koncept samt de moderatoriska effekterna av utbildning som påverkar DL för att förstå nyckelelement som främjar DL. Resultaten indikerar att ansvarsfrihet och internt koncept

förets DL:s omfattning samt utbildning har sina positiva moderatoriska effekter på relationer och anställdas prestation.

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med studien har varit att beskriva hur både chefer och anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom "delegerat ledarskap", såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning. Ytterligare syfte har varit att beskriva hur chefer resonerar kring ett möjligt förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Därför ämnar uppsatsen besvara följande frågeställningar:

- Hur både chefer och anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom "delegerat ledarskap", såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning?
- Hur chefer resonerar kring ett möjligt förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer?

### **Metod**

Ledarskap är ett komplext fenomen, som intar former av interaktioner människor emellan. Därför går ledarskap inte att mäta eller objektivt studera (Alvesson & Spicer 2012). Förekomsten av tolkningar är en oundviklig del av den kvalitativa forskningen (Hsieh & Shannon, 2005). Studien har, av den orsaken, en kvalitativ ansats och data från intervjuer samlades in med hjälp av en riktad innehållsanalys.

I detta metodavsnitt följer en redogörelse för studiens metod, urval, design för datainsamling, genomförande och analysförfarande, reflektion kring de metodologiska val som gjordes samt etiska överväganden.

#### **Val av metod**

Studiens syfte var att skapa en djupare förståelse kring hur både chefer och anställda resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom DL, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst

hörd samt utbildning och därtill även hur har förändrats chefernas synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer varpå en kvalitativ ansats ansågs vara som den mest lämpliga. Dessutom mätningar av DL är inte en väletablerad process, eftersom endast några få studier har undersökt detta koncept på en gruppnivå (Fu & Liu, 2018). Bryman (2011) anser att kvalitativ forskningsstrategi har störst fokus på det som berättas samt analyserar hur deltagare tolkar och uppfattar sin verklighet. Eftersom intresset var riktat mot de intervjuades ståndpunkter, valet för datainsamlingen har blivit semistrukturerade intervjuer med den tillhörande friheten att kunna utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2011).

### **Urval**

För studien valdes ett företag som använder sig av hierarkiskt/individualistiskt ledarskap, vilket ansågs vara relevant med tanke på att det är ett stort företag med hierarki av chefer och ca 400 anställda där man kunde undersöka hur spridningen av idéer kring DL avspeglas på olika nivåer. Alla intervjuade chefer samt anställda tillhör olika avdelningar och ger inblick över olika tillvägagångssätt som används på olika nivåer av företaget. Tillgång till företagets chefer skedde utifrån bekvämlighetsurval, vilket sedan hade ett inslag av snöbollsurval då forskare fick tillgång till andra chefer och anställda, som var bekanta till de redan intervjuade personerna. Kontakt och intervjuer med personerna skedde delvis via telefonkontakt, delvis via möten utanför jobbet. Urvalet kring antal intervjuade personer bestämdes utifrån tidsaspekten, samt för att kunna analysera den insamlade datan på ett djupare sätt.

### **Design för datainsamling**

Den empiriska datan samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med sex personer som arbetar på företaget. Tre intervjuer utfördes med chefer som har arbetat mellan 15 och 20 år på företaget och tre intervjuer utfördes med tre medarbetare, två av dem har jobbat under en kortare tid och den tredje medarbetaren var anställd på företaget under en längre tid. Därefter analyserades det insamlade materialet med hjälp av riktad kvalitativ innehållsanalys.

### **Genomförande och analysförfarande**

Intervjuerna utfördes en om dagen, spelades in och sedan transkriberades ordagrant. För semistrukturerade intervjuer konstruerades intervjuguide, där forskare utgick från frågeområden för att låta personerna själva i viss utsträckning styra ordning de vill belysa en

viss information. Hsieh och Shannon (2005) redogör att inom kvalitativ innehållsanalys föreligger konventionell innehållsanalys, summerande innehållsanalys och riktad innehållsanalys, där studiens teoretiska intresse avgör valet av den mest lämpliga innehållsanalystypen. Vidare Hsieh och Shannon (2005) förklarar att en riktad innehållsanalys karakteriseras av en mer strukturerad process och är aktuell vid användningen av ett deduktivt förhållningssätt, där forskningsfrågor baseras på en tidigare forskning. Dessutom används den metoden för att bekräfta eller vidareutveckla en redan befintlig teori, vilket ansågs vara relevant för denna studie. Riktad innehållsanalys kännetecknas av en stegvis analys av den verbala kommunikationen med fokus på olikheter och likheter (Larsson, 2011). Denna studie använde sig av tidigare forskning som redogjorde för meningsbärande enheter och nyckelbegrepp inom DL. Dessa nyckelbegrepp framstod som initiala kategorier utifrån vilka kunde i sin tur definieras underkategorier (Hsieh & Shannon, 2005). Tolkningsprocessen kan resultera i ett eller flera teman. Ett tema är som en röd tråd av mening och som löper genom varje meningsenhet, undertema samt genom varje kategori. Det första steget i analysprocessen var att få en förståelse och en helhetsbild av det insamlade materialet därför lyssnades varje intervju igenom samma dag efter intervjutillfället och transkriberades därefter ordagrant för att sedan läsas igenom flera gånger. Nästa steg i bearbetningen var att sortera bort det som låg utanför intervjuguidens teman och som inte var relevant för den här studien. Den kvarvarande texten utgjorde analysenhet. I nästa steg delades texten in i innehållsområden enligt intervjuguidens frågeområden och från dessa identifierades meningsenheter som på så sätt kondenserades och delades in i motsvarande underteman och kategorier.

Studien, presenterad av Fu och Liu (2018) som undersökte förhållandena som leder till utveckling av DL i arbetsgrupper utgav grunden för val av forskningsfrågor som sammanställdes i intervjuguiden (se bilaga 1). Fu och Liu (2018) undersökte hur uppkomsten av DL påverkas av ansvarsfrihet, internt koncept (delade målen, socialt stöd och möjligheten att få sin röst hörd) samt de modererande effekterna av utbildningen, bestående i förbättring av de allmänna förmågorna, innovativa kunskaper och element av ledarskapsfärdigheter. Utöver detta, undersöktes hur chefernas synsätt förändrades kring dessa aspekter från att de tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Dessa ovanstående grundämnen har valts att vara centrala i forskningsområden samt utgör grunden i analysdelen.

Alla intervjuer analyserades först med stöd av en intervjuguide för att på ett strukturerat sätt kunna skapa en överblick av informationen. Därefter urskiljdes övergripande likheter/gemensamma drag och skillnader mellan intervjuade personers berättelser. Analysen resulterade i fem huvudteman med motsvarande underteman och kategorier (se Figur 1).

### **Etiska överväganden**

I vetenskapsrådet (2017) nämns att det finns fyra huvudkrav inom det individuella skyddskravet som är av högsta prioriteringen inom den svenska forskningen. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Innan studien påbörjades informerades alla intervjuade personer om studiens syfte. Nämdes att deltagandet är frivilligt och att det skulle vara fritt för varje individ både att tacka nej till att delta och att kunna avbryta intervjuerna om de så önskar. Genom att tillgodose dessa punkter uppfylldes informations- och samtyckeskravet. Respondenterna har informerats om att varken personer eller företaget de jobbar i inte kommer att kunna identifieras av utomstående, vilket uppfyllde konfidentialitetskravet. Det insamlade materialet till uppsatsen har garanterats till deltagarna att inte användas i något annat syfte än endast vetenskapligt, vilket uppfyllde nyttjandekravet. Deltagarna har också meddelats om att de kan tillgodogöra sig uppsatsen efter dess slutförande eller att kunna få kontakt med universitetets handledare om det skulle uppstått frågor gällande studien.

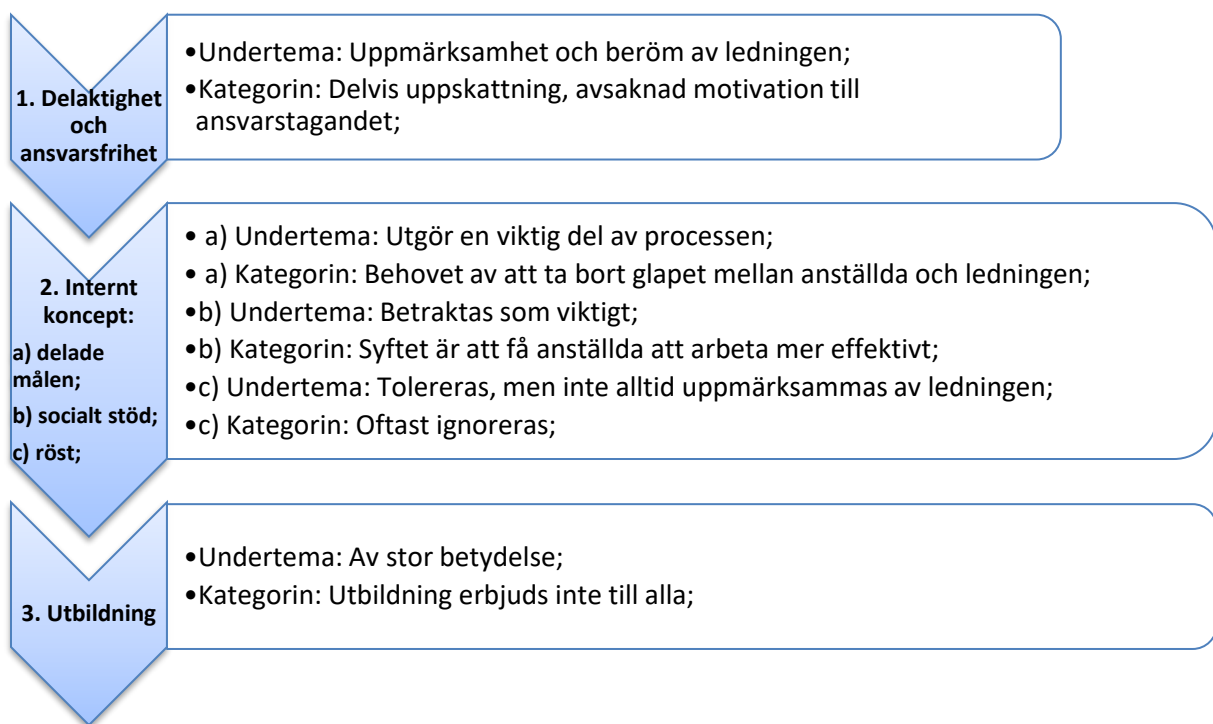
### **Resultat**

Nedan kommer att uppges resultaten som framgår utifrån intervjuerna för att på ett strukturerat sätt ge en detaljerad bild på hur ledningen respektive anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflekterar kring de centrala aspekterna inom DL, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning och därtill även beskrivs hur chefer resonerar kring ett möjligt förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. För att följa intervjuade personers anonymitet, kommer alla de sex personerna benämnas på ett sätt för att kunna referera till de konkreta intervjuerna. De tre cheferna kommer att benämnas som chef A, chef B och chef C, samt anställda kommer att urskiljas som respektive anställd A, anställd B och anställd C. Alla de intervjuade cheferna har varit i ledningen på företaget mellan 15 och 20 år. Anställda var

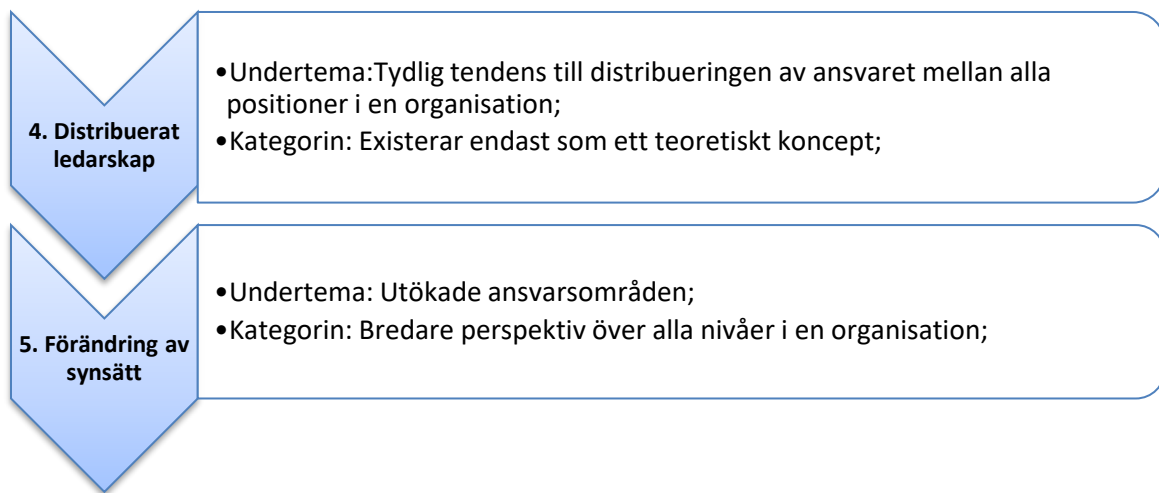
däremot i olika åldrar: anställda A och C har jobbat i minde än 3 år, medan anställd B har jobbat i över 10 år.

### Resultat från intervjuerna

I nedanstående avsnitt presenteras resultatet från intervjuerna med fokus utifrån fem huvudteman såsom ansvarsfrihet, internt koncept (delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd), som ett perceptuellt mått på gruppens beteende och handlingar (Fu & Liu, 2018), de modererande effekterna av utbildningen, bestående i förbättring av de allmänna förmågorna, innovativa kunskaper och element av ledarskapsfärdigheter, därefter följer förhållningssätt till DL samt förändringen av chefernas synsätt kring dessa aspekter från att de tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Detta har medfört till att underteman samt kategorierna har kunnat urskiljas. Figur 1 presenterar alla 5 huvudteman med motsvarande underteman och kategorier.







Figur 1. Schema över huvudteman, underteman samt kategorier

**Delaktighet och ansvarsfrihet.** Det första temat handlar om hur ledningen respektive anställda förhåller sig till möjligheten att vara delaktiga och agera fritt vid problemlösning utan direkt övervakning och godkännande, ansvarstagande enligt eget initiativ samt koordinering av sina ansträngningar med andra deltagare på arbetsplatsen. Ett undertema som benämns *uppmärksamhet och beröm av ledningen* kunde identifieras genomgående utifrån alla genomförda intervjuer. Alla intervjuade chefer har en positiv syn på distribueringen av ansvaret och ledarskapet till sin anställda. De berömmar och uppmärksammar ansvars- och initiativtagandet vid problemlösning. Chef B förklarar att på företaget existerar regler, rutiner, policyn som ska styra i rätt riktning, men ledningen ”*accepterar mycket frihet och ansvar att allting inte blir till 100 %. Allting är uppstyrt inom ramarna men utanför är de själva ansvariga och det drabbar dem själva. Och har de betett sig oansvarigt vid flera tillfällen, så är det uppsägning som gäller*”. Chef C på samma sätt lägger stor vikt på distribueringen av ansvaret och uppmuntrar sina anställda att fatta egna beslut: “*De kan bestämma rätt så mycket själva. Vi har givetvis riktlinjer hur man gör, men om det dyker upp en ny situation, uppskattar jag att de fattar egna beslut och det gör de faktiskt jätte bra*”.

En central del i undertemat har visat sig kategorin *delvis uppskattning, avsaknad motivation till ansvarstagandet*, vilket handlar om hur anställda förhåller sig till dessa frågor samt hur cheferna utvärderar dessa aspekter i praktiken. Utifrån intervjuerna framstår tydligt att ju starkare individualistiskt ledarskap bedrivs av vissa chefer, desto mindre motiverade är anställda både i vad gäller ansvarstagandet och utförandet av arbetsuppgifter. En intressant

iakttagelse är att utifrån intervjun med chef C som inte upplever svårigheter med ansvarstagande och motivation hos sina anställda: *"Min personal är motiverad. Upplever inga problem med det"*. Sedan visade det sig att chef C betraktar sina anställda som en viktig länk i organisationen:

*Jag får ofta höra att jag är den bästa gruppledare, bästa chefen. I princip alla mina anställda trivs att jobba med mig. Och det tycker jag är roligt. Jag tycker det är jätte viktigt att de trivs. Det att de är utbytbara hade aldrig varit intressant för mig. Jag lägger hellre tid på att utbilda dem som jag anser är rätt personal än att byta dem. I snitt, elektriker och andra montörer jobbar knappt ett år, medan snittet på min personal är ca 5 år. Och det är ett tydligt tecken på att de trivs.*

På en fråga vad förklarar anställdas trivsel och välmående, svarar chef C:

*De känner sig som en del av företaget, att de kan bestämma och fatta beslut själva och jag lyssnar på dem och vi kan diskutera de fördelar och nackdelar med förslagen. De måste ju jobba ensamma en hel del och det är det största ansvaret de kan få. Ibland måste jag lämna dem på eftermiddag och då säger jag till dem att nu är det ni som är ansvariga här och ni ska slutföra det som om det vore ert eget. Inte tänka på att jag är chef och ni är anställda, utan ni tar beslut som verkar vettigast för företaget. Och det är ju jätte stort ansvar och såklart är en viktig del i deras trivsel och känslan av meningsfullhet. Att de känner sig som en del av organisationen i allra yttersta grad.*

Chef A, däremot, konstaterar att hans anställda, i de flesta fallen, saknar motivation och engagemang till arbetet, betraktar inte sig själva som en del av organisationen: *"Eftersom de inte bidrar med något, då står de utanför och gör endast det de måste göra"*. På en fråga om hur hanterats detta, svarade chef A följande:

*Jag fick acceptera att det är sådana människor eller utförde de sådana uppgifter där de inte fick tänka så mycket. Det ska vara uppmuntran och belöning ständigt, annars blir allting allt värre. Man har inga förväntningar på dem. På möten verkar alla jätte entusiastiska om förbättringar, men om en vecka är allting glömt. Allting var tydligt och belöning utlovad, men de bara säger att de har glömt eller missat osv. och betalar man relativt låg lön, arbetar de betydligt sämre och med mindre ansvar.*

På en fråga vilken ledarskapsstil är den som råder hos chef A, svaret var: *"Jag är den som styr, men anställda har också en viss ansvarsfrihet såklart"*.

Anställdas svar var eniga och bekräftar chefernas synsätt på ansvarsfrihet och motivation. Anställd A berättar att även om ledningen uppmuntrar sina medarbetare att ta ansvar, gör de det utan entusiasm: *"Det är många som inte vill ta ansvar bland anställda. Det är väl det stora problemet i det hela"*. Som en förklaring anger personen att ansvaret för anställda innebär framförallt:

*Extra jobb, extra tid, konsekvensrena av att ta ansvaret och ändå inte så mycket betalt för allt detta. Det handlar bara om 2000 kr och jobba över med massor av uppgifter. Det beror på hur man är. Det är många som absolut inte vill göra det. De bara vill ha sin lön och göra minimum. Sen vill man ha sin fritid, att komma hem och inte tänka alls på jobbet längre. Vissa prioriterar bara det och trivs bara med det (...). Bland mina arbetskamrater är det vanligt om hen ser att något måste göras men hen inte blivit tillsagt, så gör hen det inte även om det var en viktig grej i processen. Det är liksom inte hens ansvar om man inte får betalt för det (...). Vissa är t.o.m. slarviga med arbetet och orsakar stora skador. Bristande motivation och nonchalanta attityd (...). Om man inte får lov bestämma/bygga allt själva så är det inget intresse och ingen motivation att prestera.*

På en fråga om vad är det som saknas, svarade personen:

*Vi tjänar ca (...) tusen, så löner är bra. Det måste vara att det inte är eget. Men får de ansvaret så lägger de det över på någon annan. Problemet att de inte har jobbat så länge. Det är en stor omsättning bland anställda och de tycker att det är ett "skitjobb".*

Anställd B förmedlar liknande information i frågan om ansvarsfrihet och motivation:

*"Både och tycker jag. Ibland... kan bero på vad man har för ... nej, inte mycket just nu faktiskt. Nej, just nu är det tuffa tider".*

Anställd C upplyser i sin tur att anställda har en viss ansvarsfrihet:

*Det har vi. Så länge vi ser lönsamhet, kunnsighet och medvetenhet i våra val som är givande, då tar vi beslutet. Men vi måste fråga vår chef när det handlar om stora summor vi (företaget) ska stå för. Mindre summer kan vi själva fatta beslut. De försöker uppmuntra vårt ansvarstagande så gott det går. Och det vill de också att vi gör.*

**Internt koncept.** Det andra temat handlar om internt koncept, som inkluderar tre delar: hur ledningen respektive anställda kommer överens om organisatoriska målen, förhållningssätt kring socialt stöd samt för anställda att kunna få sin röst hörd inför ledningen.

**Delade målen.** Alla intervjudeltagarna förmedlade en klar uppfattning om företagets mål, därför kunde identifieras ett undertema som klargör att delade målen *utgör en viktig del av processen*. Anställd C svarar på en fråga om anställda tycker att målen är tydligt formulerade följande: *"Ja, och vi jobbar 1-2 år framåt. Ibland tar det en hel dag att gå genom det som planeras och ta en del av det personligen. Och vi är medvetna vad händer i hela företaget egentligen. I stora drag. Och vi allihop med i planeringen"*. Chef A utför kontinuerliga möten med sina anställda där diskuteras gemensamma målen. Chef B berättar att det har lanserats ett nytt projekt som heter "Blå tråden" för att skapa medvetenhet för alla anställda om företagets mål och värderingar för att alla ska ha samsyn. Intervjupersonen förmedlar att företaget hade svårigheter med att kunna nå sin största resurs – anställda, genom att pressa och tvinga dem att arbeta, därför satsar ledningen på att göra dem målmedvetna och

informerade om vad det kan innebära att det går bra för organisationen istället: *"att det kommer att gå bra för dem också utan att bara lova dem lön och förmåner"*, dock tillägger: *"det svåra är att ta dem med på tåget"* p.g.a. avsaknad känsla av enighet med ledningen som beskrevs att det fortfarande existerar starka stereotyper kring "vi", anställda och "de", chefer, vilket hämmar motivation, engagemang och prestation för anställda. Detta möjliggjorde att urskilja kategorin som benämns *behovet av att ta bort glappet mellan anställda och ledningen*. Chef A förklarar detta utifrån sitt perspektiv:

*När man har möte och frågar man om de förstått, så svarar de - ja, men det är bara det du vill höra. För att de saknar engagemanget till sitt arbete. Vissa går till arbete utan lust och gör vad de ska, sen går de hem och glömmer allt, sen är det nästa dag. Det är ett fåtal människor som ser vad de ska förbättra och gör det verkligen. De flesta inte bryr sig om. Ca 4 av 10 vill göra det bättre för organisationen och vill påverka sin lön i framtiden, men de flesta tänker inte så.*

Anställd C tillägger följande på en fråga om ledningen säkerställer huruvida anställda har en objektiv förståelse över förmedlade målen: *"De (cheferna) lyssnar på feedback, men gör inte egentligen något åt det. Det händer liksom inga förändringar någonsin. Det blir bara samma sak igen"*. På en fråga om vad kan detta bero på, svarar anställd C:

*Jag vet inte. Emellanåt känns det att de inte ens lyssnar. De står och halvlyssnar och sen går de och gör det som anser mer viktigt för dem, men det är inte det vi säger, tydligen. De har en egen uppfattning om sakerna, verkar det som.*

**Socialt stöd.** Med socialt stöd undersöktes ledningens åsikter kring gruppens framsteg, erkännande av medarbetarnas färdigheter och hårt arbete samt hur ledningen och kollektivet bemöter nedstämdhet eller frustration hos sina medarbetare. Svaren var relativt enhetliga och gav upphov till ett undertema som tyder att socialt stöd *betraktas som viktigt*. Anställd C kommenterar om att de jobbar i team: *"Ja, vi har mycket med team. Alla är i stort sett uppdelade i team"*. Chef C påpekar att det är jätte viktigt att anställda arbetar i välfungerande team och uppskattar om de interagerar och kommunicerar med varandra på ett respektfullt sätt. Chef B berättar om införandet av en ny modell som heter "Propellern" där är 3 blad - prioriteringar, kvantitet och kvalitet, som varnar om någon av anställda inte presterar som hen ska. Dessutom utför ledningen olika sorters samtal med sina medarbetare: målsamtal, attitydsamtal för att kunna nå till dem. Förutom det, har alla chefer genomgått ettårsutbildning i dessa frågor, vilket var till en stor hjälp, enligt chefen B, eftersom ledningen fick ett helt annat perspektiv över hur de kan på det bästa sättet tillhandahålla socialt stöd. Detta

möjliggjorde att kunna urskilja kategorin, som innebär syftet är att få anställda att arbeta mer effektivt. Chef B kommenterar att det har skett en del förändringar, såsom införandet av mentorskap i syfte att stämma av hur det går och ”ha kol på utvecklingskurvan”. Chef C berömmar och uppmuntrar sina anställda, även om de inte gjort särskilt bra ifrån sig: ”De fick ju ändå jobba en hel dag för sin lön. Jag tycker det är jätte viktigt”. Chef C är lyhörd mot sina medarbetare och bryr sig om deras hälsa och välmående:

*Jag frågar alltid. Hade alltid ett sådant tankesätt om de inte mår bra privat, arbetar de inte bra heller för att de tar problemen med sig till jobbet. Därför är jag alltid nyfiken om jag märker att de inte i form, sätter jag av tid att prata med dem om det har hänt något specifikt och om jag kan hjälpa till?*

Chef B nämnde om lyhördhet och tillmötesgåendet att i dagens läge är de mer lyhörda mot sina anställda, eftersom de är medvetna att det hänger ihop för att få vinst: ”Vi hjälper våra anställda genom att bilda välfungerande, dynamiska arbetsgrupper så att de är glada på jobbet och allt bara flyter på. Vi försöker såklart. Vi vill inte att det bromsar dem ute”. Anställd A belyser kring samhörighet i grupper: ”Det är oftast grupper man arbetar i och är personer inte går ihop, gör det svårare att prestera”. Chef C i sin tur bekräftar det sist nämnda i kategorin:

*Ja, det är uppskattat att de kan jobba i ett välfungerande team. Det är jätte viktigt, speciellt på en liten yta alla måste samarbeta, dessutom är jag där på plats varje dag och går bredvid dem som är relativt nya på arbetsplatsen.*

**Att få sin röst hörd inför ledningen.** Möjligheten att få sin röst hörd inför ledningen undersöktes utifrån ledningens uppmuntra till sina medarbetare av att kunna tala upp för att testa sina antagande i ett ämne i en diskussion med ledningen eller sina gruppmedlemmar. Dessutom undersöktes om alla medlemmarna i organisationen har en chans av att delta i arbetsprocessen och beslutsfattande samt lämna sina synpunkter i frågan. Utifrån intervjuerna kunde urskiljas ett undertema, som tyder på att för att få sin röst hörd är något som tolereras, men inte alltid uppmärksammas av ledningen. Chef A påstod att alla missnöjda anställda har utrymme att yttra sig, men ca 60 % hade aldrig något att säga:

*Det hade de mellan varandra – klaga och gnälla, men det är sällan de kom till mig med något sakligt att säga i en vettig diskussion. Vi har möten enskilt med varje anställd en gång i månaden och jag frågar hur det går, är det något som oroar er? Och jag lyssnar. De får motivera sin synpunkt och har de en god motivering, kan jag acceptera det också. Likadant om de vill förändra något, får de berätta för mig vad de hade tänkt, då kan vi utveckla det. Och då säger jag: ”Ok, vi kör på det”, men det händer inte ofta.*

Chef B kommenterar följande:

*De uppvisar sina åsikter, men jobbar de inte med det som är avsett för dem, blir det ett målsamtal och sen blir det ett attitydsamtal. Målen är inget som är diskuterbart, men åsikter och förslag, så att säga vägen till målet, där måste man lyssna alla.*

Anställd B lyfter fram följande angående anställdas förbättringsförslag till ledningen: ”De lyssnar och tar det till sig, men såklart det är inte alltid det blir en förändring eller som vi önskar”. Chef C nämner att inte alla anställda vågar säga rakt ut till sin chef där de inte håller med om något. Enligt chef C beror det framförallt på individen, trots att hen är alltid öppen för förslag och förändring och respekterar deras erfarenheter. Anställd C tillägger att ”Det inte är populärt att gå till sin chef och klaga även om det är något viktigt. Det funkar inte så enkelt”. Vidare har forskare identifierat kategorin som benämns att anställdas eventuella kritik mot ledningens beslut *oftast ignoreras*. Anställd C berättar följande som detaljerar kategorins innebörd:

*Vi kan ha egna åsikter och kritik, men det är inte populärt. Vissa som yttrat sig om vissa grejor kom endast till HR och sagt vad de tyckte och då tagit HR ett möte med dem om varför de tyckte så och att så är det egentligen inte, att de får sluta med sådant trams. Vände allt emot dem. Ledningen gör inte mycket åt saken. De bryr sig inte om sådant. Och om vi säger något till våra chefer så är det – ja, ja. Så för att få sin röst hörd måste man upp i ledningen också. På den nivån vi befinner oss, händer inget, utom vi måste bara arbeta mycket och bra (...). Vi har en representant i varje avdelning som sitter med VD:n och andra och som lyfte fram att våra chefer inte vill samarbeta och egentligen inte borde ha den position p.g.a. det. Och det var hen som blivit inkallad till HR sen. Hen fick bara höra att så är det och så blir det och du har fel uppfattning om saken. Och vi alla tyckte att det var tråkigt att de gjorde så mot honom. Men så är det tyvärr, för att ingen av de cheferna vill eller kan samarbeta.*

**Utbildning.** Det tredje temat i analysen rör utbildning och omfattar utbildningar som stärker anställdas professionella kompetens, kreativitet, speciella talanger och innovation samt utvecklar interaktion mellan teammedlemmarna och ledarskapskompetens. Det valda undertemat, att utbildning anses vara *av stor betydelse*, tyder på att alla chefer höll med att utbildningar är viktiga både bland anställda och också bland chefer. Chef A förklarar att utbildning är av jätte stor betydelse: ”Människor som har hög utbildning, har ambition och kunskap, det är mycket lättare att arbeta med dem”. Utifrån intervjuerna framstår att anställda uppvisade intresse och önskade sig någon typ av utbildning samt hade gärna genomgått en utbildning som deras chef ansåg var viktig för dem. Förutom det, såg alla chefer fram emot sådana anställda som uppvisade talang eller färdighet inom det aktuella området. Kategorin

som följde utifrån det insamlade materialet benämns som *utbildning erbjuds inte till alla* och menar att cheferna ordnar utbildningar helst till de personerna som redan i början av sin anställning framstår som lovande och kommer att leverera en avsevärd större vinst, än andra. Chef A ordnar till sina anställda olika sorter utbildningar, dock tillägger att *”endast 40 % är intresserade av att veta och kunna mer, medan 60 % sover på utbildningarna och sen kommer hem utan att lära sig något”*. Chef B i sin tur berättar följande:

*Vi har tvingande utbildningar till miljöverket o.s.v., men annars så har jag en regel att jag inte utbildar för utbildningens skull, men vid behov och om det genererar pengar, även om det är en väldigt kostsam utbildning, men jag utbildar inte alla. Det kostar en halv miljon plus minskade arbetsintäkter. Man glömmer snabbt dessutom. Det finns människor som verkligen uppskattar att man satsar på dem och som känner att de växer i det, men tyvärr många bara gnäller hela tiden.*

Anställd B kommenterar följande i frågan om det erbjuds utbildningar och hur förhåller sig anställda till utbildningar: *”Absolut. Jag kan gå genom vad jag anser är viktigt för mig inom ekonomi som extra, då är det bara att säga till chefen vad jag vill”*. Chef C har en liknande inställning gällande utbildning: *”Det är bara positivt med utbildningar om anställd anser att det är aktuellt och vill genomgå vidareutbildning”*. Anställd C i sin tur berättar följande:

*Jag har blivit erbjuden efter 2.5 år. Under jobbtid(...). Jag har tackat ja. Jag skulle vilja gå genom den, även om det inte är av mitt personliga intresse. Ibland har vi teamutbildningar som sker i form av träff hemma hos cheferna, där vi bjuds på lite små plock och går genom lite grejor.*

**Distribuerat ledarskap.** Det fjärde temat behandlar förhållningssätt till DL på företaget och baseras på svaren utifrån frågor om typen av ledarskap som bedrivs i den organisationen, om alla representanter på de olika nivåerna arbetar i samma riktning med organisationens primära mål, vilka faktorer styr tjänstefördelning, hur medvetenhet framstår om målen och uppdrag som anställda måste fullfölja. Tankar om organisationens vision och anställdas kännedom om den undersöktes och det ställdes frågor om ledningens lyhördhet och tillmötesgående gentemot anställda, samt hur de anställdas trivsel och välmående prioriteras av ledningen. Vidare granskades hur anställdas upplevelser av meningsfullhet, betydelse, kompetens samt självförmåga ser ut, och huruvida det råder tillitsklimat i den här organisationen.

Svaren ledde till att ett nytt undertema genererades, som benämns *tydlig tendens till distribueringen av ansvaret mellan alla positioner i en organisation*. Både chefer och

anställda var medvetna om de övergripande principerna som formar DL. Svaren kunde identifiera kategorin, som benämns: *existerar endast som ett teoretiskt koncept*, vilken menar att i praktiken endast några få av de bärande principerna fick makt och blivit implementerade.

Chef A kommenterar:

*Även om de (anställda) var medvetna om målen, lyckades de inte uppnå de målen. Vi försökte jobba i samma riktning. För mig så gäller bara att driva företaget med vinst för att få ekonomi. Jag betraktar anställda som en investering endast om de uppfyller mina önskningar (...). Jag är lyhörd på det mesta som innebär förbättring. När det är någon som, trots påpekanden till den rätta vägen, inte fattar det, blir de människorna inte uppskattade, jag vill bara ta bort dem.*

Chef B anger följande:

*När vi startade med 0 anställda och drog igång, då hade vi inga specifika roller. Alla gjorde det som krävdes. Skurade golvet och sedan anställde utan att fråga för mycket. Alla löste allt. Så var det då. Nu, när vi är så stora, behöver vi strukturen att företaget fungerar, då pratar vi om enhetligt ledarskap och tydlighet i allt. Om man inte följer den strukturen då kollapsar systemet. Alla tjänstemän har sin befattningsbeskrivning. Allting är uppstyrt inom ramarna men utanför är de själva ansvariga och det drabbar de själva. Vi har delegerat ansvar och de alla är ansvariga (...).*

Anställd B svarar följande på en fråga om organisationen har en långsiktig vision: *"Ekonomiska målen står nog i första hand, men även långsiktiga"*. Anställd C kommenterar ledningens förhållningssätt till kreativitet och talang hos anställda på följande vis:

*Nej, det tycker jag inte. De frågar: "Löste du det? Men det var ju bra". Sen kan de fråga hur man tänkte och varför gjorde man såhär. Samma i vad gäller talang. Alla dras på samma lina. Även om du vill utvecklas så följer du samma väg som alla andra. Alla gör samma jobb. Kanske på andra avdelningar duktiga anställda uppmärksammas mer, men det är inget märkvärdigt ändå.*

På en fråga om anställda betraktar sig som en del av företaget eller arbetar främst för lön, svarade anställd C att det är både och. Det varierar. Ledningen förhåller sig olika. Ibland när de (anställda) får vara med cheferna, känns det att de behövs. På en fråga om den organisatoriska visionen diskuteras tillsammans med anställda, svaret blev: *"Ja, det görs mycket - att vara "nummer ett", fast jag håller inte med om att det är så lätt eller tycker att det kostar mer än vad det ger"*. På en fråga om ledningen är lyhörd, svarade anställd C följande:

*Nej, delvis. De byter ofta personal. På 2,5 år bytte de 8-9 anställda bara på min avdelning och 4 chefer (...). Det skulle blivit bättre om cheferna skulle lyssnat på oss. Kvalitet på arbetet brister om cheferna vill bara in pengarna och de ger så mycket jobb som möjligt och det blir svårt för att ibland har vi inte ens möjligheten att utföra hela den mängden. Men*



*cheferna har ingen kol på det och ger oss bara mer och mer jobb. Medan vi går redan på knä så hård belastning vi får. Men de lyssnar inte på oss.*

Sedan blivit anställd C tillfrågat om vad är viktigast för att anställda skulle trivas och företaget prestera? Svaret var:

*Ledarskap. Allt handlar om ledarskap. Vår chef kan ingenting om våra huvuduppgifter. Och det är jätte svårt för mig att kunna kommunicera med hen. Och om jag skulle vilja utvecklas, har jag ingen som skulle kunna utveckla mig. Där brister det mycket. Då känner man sig att stå på samma plats år efter år och då tappar man också motivationen. Samma vad gäller förbättringar. Hen kan låtsas att lyssna och sen bara vänder sig och går för att prata med någon annan. Det är väldigt förnedrande.*

**Förändring av synsätt.** Det femte och sista temat sammanfattar de undersökta förändringarna av chefernas synsätt kring aspekter som rör DL från att de tidigare har varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Som undertemat *utökade ansvarsområden* antyder, handlar denna förändring om införskaffad erfarenhet och om bredare spektrum av ansvarsområden när man övertar chefsposition. Vidare ansågs det relevant att betrakta den sammanfallande kategorin som benämns *bredare perspektiv över alla nivåer i en organisation*. Denna kategori sammanställer en enhällig bild över hur organisationen fungerar på alla de beroende av och kompletterande av varandra nivåerna. Chef A kommenterar att det blev en markant förändring av synsätt från att man bara arbetar och utför sina arbetsuppgifter till att man måste kunna förstå människor och behandla dem med respekt och lyhördhet, oavsett vilka värderingar de har och hur de presterar:

*Då kan jag lyfta dem, istället att man trycker ner dem (...). Även om man tycker att de (...) inte har levererat någonting av det de skulle, ska man inte säga till dem (...). Man ska le och berömma dem. Det är något jag fick lära mig som en chef. Det är mycket komplicerat, man måste vara psykologiskt kunnig när man blir i ledningen och ska ha anställda.*

Chef B anger att det är främst prioriteringar från konkreta uppgifter hos en anställd till ett helt annat perspektiv på ledningens nivå som har förändrats:

*Den största grejen är prioritering. Hur man tänker överhuvudtaget. Det är mycket enklare för en anställd. I en värld av en anställd finns inget utom den konkreta uppgiften som ska lösas. När man är nere vet man inte att om de inte sätter in en lampa, kommer det att kosta till oss en miljon. När jag kommer upp på nivån ser jag mer än individens behov, jag ser företagets behov. Man får annat perspektiv. Vi alla har en uppgift att utföra. Det att jag är en chef beskriver endast mina arbetsuppgifter. När vi kommer till frågan om beslut då är det mitt ansvar och ingår i min uppgift. Titeln endast förklarar rollen. Och så var det när jag var ute och jobbade (...). Det är en skräckupplevelse att börja arbeta i ledningen. Jag minns min första dag på jobbet i den positionen. Jag fick en jätte hög med ritningar och en fras:*

*”Imorgon ska allting vara klart för att sedan kommer nästa team utföra sitt arbete på bygget med det ni har gjort innan. Är misstaget gjort så får man vara bland de andra och ändra om det ens går. Det är enorm press.*

Chef C berättade följande om sitt förändrade synsätt:

*Såklart skedde förändringar. Min f.d. chef ansåg att en chef inte får lov vara kompis med sina anställda. Att man måste ha respekt till en chef, lyda och vara rädd för en. Det var den filosofin hen hade. Men i mitt fall blir jag gärna kompis med mina anställda, trots att många tycker det är fel och gör inte så själva. Men för min del hade det fungerat jätte bra i alla tider. Jag har fått lärdom av hur det att vara anställd.*

## **Diskussion**

Syftet med studien har varit att med hjälp av intervjuer beskriva hur både chefer och anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflektera kring de centrala aspekterna inom DL, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd, samt utbildning. Ytterligare syfte har varit att beskriva hur chefer resonerar kring ett möjlig förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer.

Genom nedanstående två frågeställningar skulle studiens syfte besvaras:

- Hur både chefer och anställda, i ett svenskt företag inom teknik och installation branschen, resonerar om och reflektera kring de centrala aspekterna inom ”distribuerat ledarskap”, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd, samt utbildning?
- Hur chefer resonerar kring ett möjlig förändrat synsätt kring dessa aspekter från att tidigare ha varit medarbetare till att de nu själva är chefer?

Studiens resultat, när det gäller den första frågeställningen, tyder på att både chefer och anställda har en klar uppfattning och samtycke i anknytning till de centrala aspekterna inom DL, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd, samt utbildning. Alla intervjuade chefer och anställda beskrev att det är avgörande, när det gäller motivation och engagemang på arbetsplatsen, att känna sig som en del av företaget, kunna fatta egna beslut, agera fritt vid problemlösning samt ta ansvar enligt eget initiativ. Detta resultat bekräftar det som expliceras i tidigare forskning (Bolden, 2011; Fu, Liu, & Liao, 2018; Harris, 2008), att verksamheten vinner om ledarskap distribueras på flera nivåer, inklusive grupper, personer och funktioner i den. Samma gäller

utbildningar: alla intervjuade chefer nämnde att utbildningar stärker anställdas professionella kompetens, kreativitet, speciella talanger, innovation samt främjar interaktion mellan teammedlemmarna och deras ledarskapskompetens. Anställda i sin tur uppvisade ett positivt förhållningssätt gällande utbildningar och såg fram emot att genomgå dem som var planerade eller som ansågs vara viktiga för dem. Möjlighet att få sin röst hörd inför ledningen, som undersöktes utifrån frågorna om ledningens uppmuntran till sina medarbetare att tala ut öppet för att testa sina antaganden i ett ämne (antingen i en diskussion med ledningen eller med sina gruppmedlemmar), framstod också som att den befinner sig under utveckling på företaget. Det framgick att cheferna lyssnar och tar det till sig, men att det sällan sker någon förändring, såsom de anställda hade önskat sig. Studiens resultat kunde påvisa att i praktiken blev endast några få av aspekterna som utmärker etablering av DL på ett företag, faktiskt implementerade, medan resten existerar endast som ett teoretiskt koncept. Anställda nämnde att eftersom allting är uppstyrt inom ramarna så upplevde de att det i själva verket ledde till begränsad ansvarsfrihet och vagt definierad delaktighet på företaget. De kan inte vända sig till sina chefer och tala ut öppet för att inleda förbättringsåtgärder eller förändringar som de själva ansåg var av stor betydelse. Som en följd, betraktar inte anställda sig som en del av organisationen, och p.g.a. det saknar de motivation och engagemang till arbetet. Pearce et al. (2010) nämner att DL inträffar endast när gruppmedlemmarna aktivt och medvetet skiftar ledarens roll till varandra. Med detta menas att inflytande och beslutsfattande bör övergå från den vertikala ledaren till medarbetarna, som rör sig tillsammans med ledningen i samma riktning. Bolden (2011) förklarar att vid toppstyrning makt och inflytande inte ”distribueras” på samma sätt som t.ex., ansvar. Högre chefer kan uppmuntra sina medarbetare uppvisa engagemang och deltagande i organisationers verksamhet, men med detta, i själva verket, maskerar de endast den existerande obalansen i tillgångar till resurser och källor till makt. Samma situation uppmärksammades när det handlade om utbildningar för anställda: ledningen ordnar inte utbildningar till alla sina anställda. De som blir erbjudna genomgå en utbildning är helst de personerna, som redan i början av sin anställning, framstår som lovande och kapabla att leverera en avsevärd större vinst, än andra. Den iakttagelsen stödjer resultaten från andra empiriska studier (Fu et al., 2018; Harris & Harris, 2008 ), som påvisat att även om vikten av DL har diskuterats och erkänts, krävs det fortfarande mer forskning för att stödja, följa och etablera dessa upptäckter.

Andra frågeställning kan besvaras utifrån studiens resultat som undersökte förändringarna av chefernas synsätt kring DL från att de tidigare själva har varit medarbetare till att de nu själva är chefer. Denna förändring handlar om införskaffad erfarenhet om bredare spektrum av ansvarsområden när man övertar en chefsposition. Resultaten som studien har kommit fram till handlar om en förändring av synsätt hos cheferna från att man bara arbetar och utför sina arbetsuppgifter till att man måste kunna förstå människor och behandla dem med respekt och lyhördhet, oavsett vilka värderingar de har och hur de presterar. Dessutom framgår tydligt att när en chef är på samma nivå som sina anställda är detta något som förbättrar stämningen på arbetsplatsen, ökar trivsel och välmående av anställda samt har en positiv inverkan på motivation och engagemang hos medarbetarna. Slutligen tyder studiens resultat på att när man kommer upp på ledningsnivå så ser man mer än bara individens behov där man får ett helt annat perspektiv som utgår mer ifrån företagets behov. Exempelvis sker markanta förändringar kring prioriteringar när man förflyttar sig från konkreta uppgifter till mer övergripande uppgifter på ledningsnivå. Dessa resultat är i linje med tidigare studier som har visat att om en verksamhet ska vara gynnad av framgång krävs det att alla i den strävar för samma mål (Harris, 2008) och Canterino et al. (2020) argumenterar för att ett individuellt ledarperspektiv bör ersättas med ett kollektivt, eftersom distribuering av ledarskap i en organisation ger upphov till etablering av delad vision av alla deltagare i en verksamhet.

Studiens resultat har svarat väl mot studiens två frågeställningar på ett tydligt och strukturerat sätt och den riktade kvalitativa innehållsanalysen får därför betraktas som en lämplig metodologi för studiens syfte. Dessutom stämmer studiens resultat överens med tidigare forskning (Bolden, 2011; Canterino et al., 2020; Fu, Liu, & Liao, 2018; Harris, 2008; Harris & Harris, 2008; Pearce et al., 2010). En styrka med studien är att varje identifierat tema får stöd i intervjupersoners citat och ökar studiens trovärdighet. Eventuella nackdelar med metodvalet är dock att intervju svaren är relativt öppna och således kan tolkas på olika sätt. Bryman (2011) lyfter fram att det är viktigt att bekanta sig innan utförandet av intervjuer med den miljö där informanter arbetar eller engagerar sig i den verksamheten som är av intresse att undersöka. Detta kan underlätta tolkning och förståelse av det som personer ifråga berättar. Eftersom författaren inte var bekant med de specifika arbetsuppgifterna och organisationens inriktning i det valda företaget, kan detta anses som en nackdel. Vad gäller generaliserbarhet av studiens resultat till andra grupper, situationer eller sociala miljöer, har studien relativt låg extern validitet, eftersom ett begränsat urval användes. Validiteten kunde troligen ha blivit

högre om det hade genomförts en uppföljning av intervjuerna, alternativt en enkätundersökning med öppna svar och med flera informanter.

### **Framtida forskning**

Denna studie möjliggjorde att se hur cheferna respektive anställda förhåller sig kring de olika centrala aspekterna inom DL, såsom ansvarsfrihet, internt koncept, som inkluderar delade målen, socialt stöd och möjligheten till att få sin röst hörd samt utbildning. Resultaten som studien presenterade, visar att tendensen är tydlig till dessa förändringar samt att både ledningen och anställda är övertygade att det inte är effektivt när företaget bedrivs utifrån principerna som motsvarar individualistiskt ledarskap. Förändringarna är nödvändiga om det förväntas att anställda ska uppvisa motivation, engagemang och prestation i sitt arbete. Därför borde framtida forskning rikta sig mot att identifiera tydligare kausala samband mellan implementerat DL och de anställdas motivation, engagemang, trivsel och prestation. Ett annat förslag vad gäller framtida forskning kan riktas mot undersökning av DL som ett framväxande fenomenet i longitudinella studier för att förstå hur DL utvecklas över tid och dess påverkan på både ledarskapsutövandet samt grupputveckling (Fu & Liu, 2018).

## Referenser

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer – Att förstå ledarskap i verkligheten*. Studentlitteratur. Lund.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A Review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/j.1468-2370.2011.00306>.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42–51. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- Fu, L., & Liu, Z. (2018). Distributed leadership in organizations: an investigation of antecedent conditions. *Chinese Management Studies*, 12(4), 682–700. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/CMS-10-2017-0312>
- Fu, L., Liu, Z., & Liao, S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 388–405. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/LODJ-05-2017-0134>
- Gockel, C., & Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172–180. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1027/1866-5888/a000023>
- Hao, M.J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership; According to the Evidence. *Journal of Educational Administration* 46 (2): 172–88. doi:10.1108/09578230810863253
- Harris, A. & Harris, A. (2008), “Distributed leadership: according to the evidence”, *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2012). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Linköping: Studentlitteratur.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2010). A model of values-based shared leadership and sustainable performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 212–217. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1027/1866-5888/a000014>
- Northouse, P. (2013). *Leadership – Theory and practice*. Sage Publications. London
- Pearce, C. L., Elisabeth, H. J., Jeppe J. H., & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151–153. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1027/1866-5888/a000022>
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., & Wegge, J. (2009). “New forms of management: shared and distributed leadership in organizations.” *Social Psychology (18649335)*, 40(3), 178.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Från [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed_VR_2017.pdf)
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C. L., Unterrainer, C., & Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist’s kit? *Journal Of Personnel Psychology*, 9(4), 154–171. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1027/1866-5888/a000025>
- Weibler, J., & Rohn-Endres, S. (2010). Learning conversation and shared network leadership: Development, gestalt, and consequences. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 181–194. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1027/1866-5888/a000015>

## Bilagor

### Bilaga 1.

#### Intervjuguide

##### Forskningsområden:

##### 1. Delaktighet och ansvarsfrihet:

- Problemlösning utan övervakning och godkännande
- Ansvarstagandet enl. eget initiativ
- Hur betraktas uppkomna problem
- Preferens att arbeta i ett team
- Koordinering av sina ansträngningar med andra deltagare

##### 2. Intern koncept:

###### a. Delade målen bland teammedlemmar:

- Läggts det tid för att diskutera det gemensamma syftet, målen och förväntningar inom projektet?
- Diskuteras gruppens huvuduppdrag, huvudmål för att säkerställa att alla har samma objektiva förståelse?
- Utvecklar gruppen handlingsplan och tidsplan?

###### b. Socialt stöd bland teammedlemmar:

- Engagerar sig gruppen i samtal kring gruppens framsteg?
- Erkänner gruppen varandras färdigheter och hårt arbete?
- Uppmuntrar gruppen de medlemmarna som verkar vara frustrerade eller nedstämda?

###### c. Möjligheten att få sin röst hörd:

- Uppmuntras medlemmarna att tala upp för att testa antagandet i ett ämne i en diskussion?
- Som en medlem i sin grupp, finns det möjlighet att yttra sig om hur gruppen presterar?
- Har alla medlemmarna chansen att delta och lämna sina synpunkter?
- Stödjer gruppen alla medlemmarnas aktiv deltagande i beslutsfattande?

##### 3. Utbildning för gruppmedlemmarna:

- Har gruppmedlemmarna blivit erbjudna utbildning som stärker deras professionella kompetens?
- Har gruppmedlemmarna blivit erbjudna utbildning som intensifierar deras kreativitet och innovation?
- Stödjer organisationen utvecklingen av gruppmedlemmarnas speciella talanger genom att skapa speciella förutsättningar eller utbildningsmöjligheter åt dem?

##### 4. Distribuerat ledarskap:

- Vilken typ av ledarskap bedrivs i er organisation?
- Gör den ledarskapsgruppen/ledningen sitt allra bästa på ert företag?
- Hur förhåller sig ledarskapsgruppen/ledningen till de målen medarbetarna anser vara viktiga i er organisation (stödjer, ignorerar, avvisar)?



- Jobbar alla medlemmar av ledarskapsgruppen/ledningen i samma riktning med organisationens primära mål?
- I er organisation tilldelas tjänsterna endast utifrån kompetenser/kvalifikation eller andra faktorer kan bestämma hur tjänstefördelningen sker?
- Har medlemmarna i er organisation tydligt formulerade mål?
- Medvetna medarbetarna i organisationen vilket uppdrag de måste fullfölja?
- Är det tydligt och klart i vilka områden har medarbetarna ansvarsfrihet?
- Uppvisar ledningen långsiktig vision i sina satsningar?
- Diskuterar ledningen den organisatoriska visionen med sina medarbetare?
- Anses ledningen vara lyhörd och tillmötesgående mot sina medarbetare?
- Tar ledningen emot kritik och förslag till förbättring från sina medarbetare?
- Uppvisar ledningen stöd och medverkan till interaktion och samarbete mellan medarbetarna i sin organisation?
- Uppmuntrar ledningen att medarbetarna utför uppdragen självständigt och med en viss kreativitet?
- Anser ledningen att medarbetarnas trivsel och välmående är faktorer av stor betydelse?
- Hur kan ledningen skatta sina medarbetares nuvarande trivsel och välmående?
- Anser ledningen att medarbetare är starkt motiverade att slutföra sin uppgift, upplever en kollektiv känsla av meningsfullhet, betydelse och kompetens?
- Uppmärksammar ledningen att medarbetare uppvisar ett proaktivt beteende och hög självförmåga?
- Antar ledningen att det råder tillitsklimat i organisationen?

**5. Har ledningens synsätt kring dessa aspekter förändrats från att de tidigare ha varit medarbetare tilldessa att de nu själva är chefer?**