

Bäst i klassen: hur gör ledarna?

En studie om hur ledarskapet engagerar medarbetare att delta i förbättringsarbete

Jennifer Ivstam

Heli Viberg

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2022:

Handledare: Lilly-Mari Sten

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Tänk att det är nästan klart, denna två-åriga utbildning som tagit många kvällar och helger att genomföra. Och detta examensarbete, som vi har haft nöjet att skriva tillsammans om ett ämne vi båda känner starkt för. Det har varit en tid med mycket fokus på studier och skola vid sidan av det vanliga arbetet och livet. Frågan har kommit upp vad ska man göra av all tid som nu kommer att frigöras när man inte sitter med böckerna eller i möten med studiekamraterna.

Först av allt vill vi ödmjukast tacka alla medverkande organisationer och individer som deltagit i undersökningen, utan er hade inget arbete blivit av!

Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Lilly-Mari som sett till att vi hållit oss på rätt spår.

Våra familjer, vänner och kollegor ska alla ha ett stort tack för allt stöd, glada heja-rop och tålamod som visats under arbetets gång.

Vi vill även tacka våra studiekamrater som vi skrivit tidigare terminers arbeten ihop med. Här har vi knutit ihop säcken där det finns många bidrag från er.

Heli och Jennifer

Linköping och Stockholm, juni 2022

Abstrakt

“Survival of the fittest” är evolutionsteori som skrevs av Darwin. Även för organisationer är det viktigt att kontinuerligt anpassas och utvecklas för att kunna säkra sin morgondag. Medarbetarnas engagemang är en förutsättning för detta förbättringsarbete. Med hjälp av rätt ledarskap kan medarbetarengagemang uppnås.

Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer skapar engagemang hos medarbetare för att delta i organisationens förbättringsarbete. Genom att utforska ledarskapet i organisationer som fått kvalitetsutmärkelse har denna kvalitativa intervjustudie tagit fram övergripande teman och nyckelord som indikerar ledarens sätt att skapa engagemang hos medarbetare.

Det som framkom i studien var att ledaren behöver vara öppen, lyhörd och tydlig. Vidare behöver ledaren arbeta med uppföljning och uppmuntra medarbetare att ha en bred förståelse för organisationen. Ledare behöver även involvera, stötta, ge mandat och ha tillit till medarbetarna. Utöver detta har studien kommit fram till att ledaren behöver främja en förbättringskultur i organisationen. Studiens resultat stämmer väl överens med befintliga teorier om ledares sätt att skapa engagemang hos medarbetare.

En vidare syn på studiens resultat tillsammans med den teoretiska referensramen gav en teori om att medarbetarens engagemang för förbättringsarbete har två grundpelare. Dels behöver medarbetaren känna trygghet men även ha en drivkraft att delta i förbättringsarbetet. Trygghet och drivkraft kan ledaren påverka genom att införliva ett ledarskap som framkommit genom denna studie. Detta kan ses som ett bidrag till samhällsutvecklingen där varje organisation som vill överleva bör se till att dessa faktorer tillämpas.

Nyckelord: Ledarskap, förbättringsarbete, medarbetarengagemang, kvalitetsutveckling, kvalitetsutmärkelse, medarbetarskap, förbättringskultur

Abstract

"Survival of the fittest" is an evolutionary theory written by Darwin. It is also important for organizations to ensure their future by continuously adapting and developing. The engagement of the employees' is a prerequisite for continuous improvements within organizations. With the right leadership, employee engagement can be achieved.

The purpose of this study was to map how leaders in a number of organizations create engagement among employees to participate in the organization's continuous improvements. By exploring leadership in organizations that have received quality awards, this qualitative interview study has identified overarching themes and keywords that indicate how leaders create employee engagement.

What emerged in the study was that the leader needs to be open, responsive and clear. Furthermore, the leader needs to work with follow-up and encourage employees to have a broad understanding of the organization. Leaders also need to involve, support, give mandate and have trust in employees. In addition to this, the study has concluded that the leader needs to promote a culture of continuous improvement in the organization. The results of the study are in good agreement with existing theories about leaders' ways of creating employee engagement.

The results of the study together with the theoretical frameworks resulted in a theory which consists of two pillars of the employee's commitment to continuous improvements. On the one hand, the employee needs to feel secure in their environment, but also have a driving force to participate in the improvement work. Security and drive can be influenced by the leader by incorporating a leadership that has emerged through this study. This can be seen as a contribution to the development of a society where every organization that wants to survive should ensure that these factors are applied.

Key words: Leadership, continuous improvements, employee engagement, quality management, quality award, employeeship, quality culture

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	6
1.1	Syfte.....	7
1.2	Frågeställning	7
1.3	Avgränsningar och definitioner	7
2	Teoretisk referensram	7
2.1	Kvalitetsledning	7
2.2	Förbättringskultur	7
2.2.1	Ständiga förbättringar	8
2.3	Ledarskap	9
2.3.1	Transformativt ledarskap.....	10
2.3.2	Visionärt ledarskap	10
2.3.3	Ledare som handledare	10
2.4	Engagemang hos medarbetare	11
2.4.1	Delaktighet.....	11
2.4.2	Medskapande och medarbetarskap.....	12
2.5	Kvalitetsutmärkelser	13
3	Metod	14
3.1	Vetenskapligt förhållningssätt	14
3.2	Forskarens roll och förförståelse	14
3.3	Urval av referenslitteratur och tematisering	14
3.4	Urval av organisationer och deltagare	15
3.4.1	Organisation grön.....	15
3.4.2	Organisation blå.....	15
3.4.3	Organisation gul.....	15
3.5	Datainsamlingsmetod.....	15
3.6	Intervjumetod.....	17
3.7	Analysmetod.....	18
3.8	Etiska aspekter	18
3.9	Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	19
3.9.1	Validitet	19
3.9.2	Reliabilitet.....	20
3.9.3	Generaliserbarhet.....	21
4	Resultat och analys.....	21
4.1	Resultat från ledarens egenskaper.....	22
4.1.1	Lyhörd.....	22

4.1.2	Tydlig	22
4.1.3	Öppen	23
4.2	Analys av ledarens egenskaper	23
4.3	Resultat från ledarens beteenden.....	23
4.3.1	Följ upp	23
4.3.2	Uppmuntra till en bred förståelse	24
4.4	Analys av ledarens beteenden	24
4.5	Resultat från ledarens förhållningssätt	25
4.5.1	Involvera medarbetarna.....	25
4.5.2	Stötta medarbetarna	25
4.5.3	Ge mandat till medarbetarna.....	26
4.5.4	Visa tillit	26
4.6	Analys av ledarens förhållningssätt.....	27
4.7	Resultat från förbättringskultur	29
4.8	Analys av förbättringskultur	29
5	Slutsats	31
6	Diskussion.....	32
6.1	Resultatdiskussion	32
6.2	Metoddiskussion	35
6.2.1	Urvalsmetod	35
6.2.2	Datainsamlingsmetod.....	36
6.3	Framtida forskning.....	36
7	Referenslista	38
8	Bilagor.....	41
	Bilaga A – Intervjuguide.....	41
	Bilaga B – Analysmetod	43

1 Introduktion

“It is not necessary to change. Survival is not mandatory” har Deming en gång sagt vilket talar för vikten för organisationer att agera för att utveckla sig (Bergman & Klefsjö, 2020). Medarbetarens engagemang och delaktighet är en förutsättning för ett lyckat utvecklingsarbete inom organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020; McLean, Antony & Dahlgaard, 2017; Eklund & Lund, 1998). Brist på medarbetarengagemang kostar den globala ekonomin totalt 78 biljoner kronor årligen vilket motsvarar nästan 10% av BNP i förlorad produktivitet (Gallup, 2017). Detta drabbar även Sverige vilket framkom i en studie som gjordes av Gallup (2021) som visade att enbart 18% av svenskar upplevde sig engagerade i sitt arbete. Trots den stora potentialen bakom ett ökat medarbetarengagemang verkar inte arbetsgivarna agera. Det är bara drygt 10% av företagen som har en plan för att öka medarbetarnas engagemang (Gallup, 2017).

Arbetsgivare har mycket att vinna på engagerade medarbetare eftersom dessa är en värdefull tillgång (Anitha, 2014; Gallup, 2017). Engagerade medarbetare presterar bättre (Söderfjäll, 2012). Även Gallups (2017) undersökning visar uppmuntrande siffror där man sett att organisationer med högt medarbetarengagemang har 20% högre produktivitet. Engagerade medarbetare har även färre sjukdagar årligen än oengagerade medarbetare (Harnesk, 2004; Söderfjäll, 2012). Engagerade medarbetare deltar också i förbättringsarbetet och tillhandahåller bättre kundservice vilket ökar kundnöjdheten (Anitha, 2014; Taneja, Sewell & Odom, 2015). Det finns också ett samband mellan medarbetarnas engagemang och organisationens finansiella resultat (Paraschivescu & Căproară, 2014; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Harnesk, 2004, Anitha, 2014; Taneja et al., 2015). Vidare framhävs i Gallups (2017) studie att organisationer inte kan nå sina mål utan medarbetarnas engagemang eftersom det skapar förutsättningarna för medarbetares bidrag till organisationen.

Medarbetarengagemang bidrar också till att attrahera och behålla personal. Delaney och Royal (2017) menar att engagerade medarbetare talar gott om organisationen utanför arbetsplatsen vilket hjälper organisationen att bli en mer attraktiv arbetsgivare. De mest motiverade medarbetarna är dessutom 87% mindre sannolika att lämna sin arbetsplats (Söderfjäll, 2012).

Ledarskapet har stor betydelse för medarbetarnas engagemang (von Assen, 2020; Book, Delmar & Egnell, 2021). Sörqvist (2018) betonar vikten av ledarskapet för att bygga upp en förbättringskultur inom en organisation. Ledare skapar förutsättningar för engagerade medarbetare genom att lyssna och vara öppen, vilket uppmuntrar medarbetare att aktivt delta och bidra med förbättringar för organisationen (Book et al., 2021). Vidare kan ledare också främja engagemang genom att vara uppmuntrande, stöttande, möjliggöra delaktighet och ge medarbetare befogenheter över sitt arbete (von Assen, 2020).

Eftersom ledarskapet har stor betydelse för det betydelsefulla medarbetarengagemanget undersöker denna studie hur ledare skapar engagemang hos medarbetare. Genom att utforska ledarskapet i organisationer som fått kvalitetsutmärkelse presenterar denna rapport framgångsfaktorer i ledarens beteende för att skapa engagemang hos medarbetare.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete.

1.2 Frågeställning

Studiens syfte uppnås genom att besvara följande forskningsfrågor.

- Utifrån ledarens perspektiv, hur engagerar ledare medarbetare till att delta i organisationens förbättringsarbete?
- Utifrån medarbetarens perspektiv, hur engagerar ledare medarbetare till att delta i organisationens förbättringsarbete?

1.3 Avgränsningar och definitioner

Erkänt gott kvalitetsarbete och kvalitetsutmärkelse: i denna rapport avses med "erkänt gott kvalitetsarbete" och "kvalitetsutmärkelse" att organisationen i fråga har fått extern bekräftelse i form av en kvalitetsutmärkelse för att ha ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

Fokusgrupp, fokusgruppsintervju och intervju: under denna studie har det förekommit både fokusgruppintervjuer och enskild intervju. I sammanhang där det inte är av vikt att skilja på vilket av dem avses kan ordet "intervju" användas synonymt och syfta till båda tillvägagångssätten.

2 Teoretisk referensram

Avsnittet inleds med teoretisk bakgrund till kvalitetsledning och förbättringskultur, därefter följer teori om olika typer av ledare och ledarskap samt medarbetarskap. Avsnittet avslutas med en kort beskrivning om kvalitetsutmärkelser.

2.1 Kvalitetsledning

"Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar" (Bergman & Klefsjö, 2020, s.24). Syftet med förbättringsarbete är att förbättra produkter, processer och erbjudanden till kunden. Enligt Sörqvist (2004) kan kvalitetsledning delas i två huvudaktiviteter, det som står för styrning och säkring, och ska bibehålla nuvarande kvalitet, och det som står för utveckling och förbättring, och driver organisationen vidare och säkrar morgondagens nöjda kunder. Vidare skriver Sörqvist (2004) om förbättringens innebörd, där han menar att förbättring kan vara både tekniska och attitydmässiga genombrott och innehålla olika grader av nytänkande. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver en hörnstensmodell som med sex delar, hörn, belyser organisationens viktiga pelare för lyckat kvalitetsarbete. Ständiga förbättringar är en naturlig del av hörnstensmodellen och tillsammans med allas delaktighet, engagerat ledarskap, arbete med processer, basera beslut på fakta och att alltid utgå från kundens behov ger en förbättringskultur som driver organisationens utveckling och förbättring. (ibid.)

2.2 Förbättringskultur

Edmondson (1999) myntade termen psykologisk trygghet, vilket innebär att man upplever att man arbetar i en kultur där man känner sig trygg, vågar säga vad man tycker och känner sig omtyckt av sina kollegor. Enligt Edmondson ger psykologisk trygghet ett arbetsklimat där medarbetare vågar ta risker att misslyckas och misslyckanden ses som en möjlighet till

förbättring. Man pratar om lärande zon, där individerna och gruppen utvecklas genom att lära sig av sina misstag. Edmondson (1999) skriver om lärande organisationer, men samma typ av arbetsklimat främjar och krävs även för att uppnå en framgångsrik förbättringskultur. Detta framgår tydligt i det som Sörqvist (2018) skriver, där han betonar vikten av både ledarskap och medarbetarskap för att kunna skapa en förbättringskultur. Enligt Sörqvist (2018) krävs att varje individ tar ansvar för och är engagerad i för organisationen viktiga saker. Detta gäller både på den egna avdelningen och tvärfunktionellt i organisationen. Med goda förbättringsprocesser, menar Sörqvist (2018), skapas en samhörighet, engagemang och glädje. En tvärfunktionell och lyckosam förbättringskultur som grundar sig på en positiv människosyn bidrar till glädje och lojalitet hos medarbetena. Vidare skriver Bergman och Klefsjö (2020) om lärande organisationer och att när "människor är en del av en väl fungerande grupp ger det en känsla av meningsfullhet, som är en mycket stark upplevelse. Man känner att man tillhör något som är mer betydelsefullt än man själv och får en drivkraft att skapa och prestera" (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 477).

2.2.1 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar är ett begrepp som används frekvent inom kvalitetsledning, och syftar då till olika aktiviteter för att förbättra organisationen, både i mindre förändringar i befintliga processer och i större innovationer för framtida produkter (Bergman & Klefsjö, 2020). Begreppet används i olika kvalitetsstandarder och i förbättringsprogram som Lean och offensiv kvalitetsutveckling (ibid.).

Inom Lean används ordet kaizen för ständiga förbättringar, och har innebörden att alla har ansvar för förbättringar och att det är en ständigt pågående process som aldrig blir fulländad (Bergman & Klefsjö, 2020).

Rother (2013) har i sin bok Toyota Kata beskrivit hur Toyota arbetar med ständiga förbättringar. Där skriver han om hur man anpassar ledarskap efter individens behov. Han menar att man lär ut arbetssättet med ständiga förbättringar genom ett lärande ledarskap, där ledarens uppgift är att utveckla människor som sin tur utvecklar och förbättrar företagets processer. (ibid.)

I organisationer handlar det om att arbeta med både förbättringar av nuvarande processer och produkter samt större innovationer, som båda leder till ständig utveckling och förbättring både för nu och för framtiden (van Assen, 2020). Enligt Deming handlar förbättring om ett visionärt ledarskap, där ledningen har förmåga att etablera, praktisera och leda en långsiktig vision som följer kundens förändrade förväntningar (Andersson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Vidare tolkar Andersson et al. (1994) Demings definition av ständiga förbättringar som organisationens förmåga att förbättra sina processer och produkter, både inkrementellt och innovativt.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver vikten av att skapa en tydlig vision och målsättningar för att uppfylla visionen. Med tydliga mål och vision får medarbetare viktig kunskap om organisationens riktning. Vidare kan medarbetare sedan bidra med idéer och förslag på hur organisationen ska uppfylla målen och på längre sikt visionen. Med ett tydligt budskap om organisationens riktning kan förbättringsaktiviteter riktas till utvalda områden som organisationen vill utvecklas inom. (ibid.) En vision kan även handla om ett specifikt förbättringsprojekt och mål för densamma (Sörqvist, 2004). Vidare påpekar Sörqvist (2004, s.

166) att "framgångsrika organisationer uppmärksammar, berömmar och belönar goda resultat".

Enligt Sörqvist (2004) är det viktigt att skapa en fungerande process för förbättringsarbete och för att uppnå effektivitet i detta spelar attityder och kunskaper avgörande roll, både hos ledningen och medarbetarna. Han påpekar även vikten av att använda effektiva metoder och förbättringsverktyg för att säkerställa en framgångsrik förbättringsprocess. Likaså är kopplingen till organisationens mål och vision viktig enligt Sörqvist (2004).

2.3 Ledarskap

Enligt Yukl (2012) är begreppet ledarskap komplext och har beskrivits ur flera aspekter såsom till exempel beteende, karaktärsdrag, interaktionsmönster och inflytande. En definition av ledarskap lyder: processen att ha inflytande över andra i syfte att påverka individuella och kollektiva insatser att uppnå gemensamma mål (ibid.).

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) finns det skillnader mellan chef och ledare. De menar att ledare blir man genom legitimitet från sina kollegor medan en chef får sin legitimitet uppifrån. Vidare menar Bergman och Klefsjö (2020) att denna begreppsindelning mellan chef och ledare gjordes redan av Abraham Zaleznik år 1977. I en artikel skriven av Zaleznik (1981) beskrivs att chefer och ledares världssyn skiljer sig åt på ett grundläggande plan. Dock är det möjligt att vara både ledare och chef samtidigt, eller antingen eller. Exempelvis menar han att chefer får arbetsuppgifter utförda av medarbetaren genom att förmedla och koordinera dessa. Ledare å andra sidan behöver skapa arbetsglädje och positivitet kring en arbetsuppgift för att få denna utförd av medarbetaren. Ledaren öppnar även upp för valmöjligheter och alternativ för hur medarbetare ska utföra arbetet medan chefen begränsar antalet val. Chefen har ett intresse av hur ett arbete utförs medan ledaren fokuserar på hur arbetet görs meningsfullt för medarbetaren. (ibid.)

Bergman och Klefsjö (2020) lyfter fram betydelsen av ett engagerat ledarskap för att uppnå en kultur för offensiv kvalitetsutveckling. Engagerat ledarskap utgör en av hörnstenarna och således en förutsättning för offensiv kvalitetsutveckling. De menar att chefer behöver vara kommunikativa, trovärdiga och tydliga. Den engagerade ledaren agerar föredöme i förbättringsarbetet genom att vara synlig och involverad. (ibid.)

Enligt Galeazzo, Furlan och Vinelli (2021) är organisationens förbättringar indelade i en teknisk och en social del. Den tekniska delen är själva utförandet och förbättringsprocessens utformning som medarbetarna förväntas följa. Den sociala delen innefattar koordinering av arbetet mellan medarbetare och ledare. Ett framgångsrikt förbättringsarbete är i behov av medarbetarnas idéer och kunskap och ledare som säkrar kontinuitet och en gemensam bild över arbetet. (ibid.)

Galeazzo et al. (2021) påpekar att ledarskapet behöver anpassas till organisationens mognad i förbättringsarbetet. I en organisation som är mogen och driver ständiga förbättringar framgångsrikt kan ledarskapet vara mer coachande och stödjande, medan i en organisation som är i tidiga stadier av ständiga förbättringar lyckas bättre om ledarskap är mer toppstyrd. Ledare behöver därmed känna sin egen organisation och vilka framgångsfaktorerna är för att engagera dess medarbetare. (ibid.) Dessa framgångsfaktorer varierar mellan organisationer, och över tid inom samma organisation (Jurburg, Viles, Tanco, Mateo & Lle, 2016). Rother

(2013) beskriver liknande förhållningssätt i Toyotas ledarskap, där man använder mentorer för att utbilda medarbetare i förbättringsarbete. Hos Toyota sker utbildningen i verkliga förbättringsprojekt där medarbetaren aktivt får utöva, och får aktivt stöd i form av guidning från sina chefer och ledare. Detta skiljer sig från många företags fokus som idag är på teoretisk utbildning för medarbetare. (ibid.)

Enligt von Assen (2020) främjas ständiga förbättringar genom ett ledarskap som ger medarbetare befogenheter och delaktighet. I ledarskap som lyfter medarbetare drivs förbättringar av eget ansvar och högt ställda förväntningar samtidigt som medarbetare har stöd och befogenheter att driva arbetet (ibid.).

Book, Delmar och Egnell (2021) skriver om hantering av förbättringsidéer och påpekar vikten av att ha högt i tak, även när alla inte håller med. För att en ledare ska lyckas med att engagera medarbetare att komma med idéer och förslag är det viktigt att man alltid blir lyssnad på på ett nyfiskt och öppet sätt. Om bemötandet är dåligt kommer medarbetaren att tystna. (ibid.)

2.3.1 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet beskrivs av Yukl (2012) som ett sätt att leda där medarbetare känner tillit, beundran, lojalitet och respekt till ledaren. Khattak, Zolin, och Muhammad (2019) menar också att det transformativa ledarskapet korrelerar med en stor tillit till ledaren vilket i sin tur korrelerar med ständiga förbättringar. Detta betyder att ledare behöver lägga vikt vid att bygga förtroende och tillit hos sina medarbetare för att uppnå ett framgångsrikt förbättringsarbete. Olika sätt att bygga förtroende är bland annat att ledaren lyfter fram det ledaren och medarbetarna har gemensamt och delar med sig av information till medarbetarna. När medarbetare upplever sig betrodna av sin ledare känner de också tillit tillbaka. Ett annat sätt att bygga förtroende hos sina medarbetare är att medge sina misstag och ta ansvar vid både framgång och nederlag. (ibid.) Khattak et al. (2019) skriver att ständiga förbättringar lyckas bättre om transformativt ledarskap kombineras med förtroende till medarbetare.

Khattak et al. (2019) menar vidare att högt ställda förväntningar leder till högt presterande personal. Transformativt ledarskap som tillåter misslyckanden och framgångar känner medarbetarnas tillit till organisationen och ett starkt medarbetarengagemang (ibid.).

2.3.2 Visionärt ledarskap

Taylorismen grundades på en syn där medarbetaren sågs som enbart motiverad av lön vilket är en yttre motivationsfaktor (Anderson et al., 1994). Deming utvecklade en ledarskapsmodell som skiljde sig från Taylors syn och som tog avstamp i att medarbetare drevs av inre motivationsfaktorer såsom att utvecklas som medarbetare, arbetsglädje, engagemang och stolthet i att göra ett bra arbete. Därför lade Deming vikt vid visionärt ledarskap, vilket innebar att etablera och leda en vision för organisationen till skillnad från Taylorismen som handlade mer om att leda genom att kontrollera utfört arbete. Den visionära ledarskapsstilen kännetecknas av en coachande ledarskapsstil, deltagande i förändring, långsiktighet och skapande av förutsättningar för delaktighet hos medarbetare. (ibid.)

2.3.3 Ledare som handledare

Andersson et al. (1994) diskuterar Demings ledarskapsprogram, som består bland annat av en lista på 14 punkter. I listan framkommer ledarskap som syftar till mer att handleda än att vara

chef. Andersson et al. (1994) skriver om vikten för organisationer att skapa en lärande organisation, både i individ, grupp och organisatorisk nivå. En av punkterna i Demings lista är att fördriva rädslan, för endast personer som känner sig trygga vågar lyfta svagheter och se dessa som möjliga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020). Detta poängteras även av Edmondson (1999) som tar upp kopplingen mellan trygghet och lärande organisation. En annan aspekt som återfinns i Demings ledarskap handlar just om lärande i arbetet samt ett ledarskap som hjälper människor att göra ett bättre arbete (Andersson et al., 1994).

Inom Lean använder ledare tillvägagångsätt för att öka medarbetarnas förbättringskapacitet, vilket kallas för coachnings-katan (Rother, 2013; Liker, 2004). Karaktäristiskt för Leans coachnings-kata är att varje medarbetare tilldelas en mentor, som i sin tur handleds av en mer erfaren mentor. Metodiken kring coachnings-katan används av chefer i sitt ledarskap, även om mentorn och lärlingen inte nödvändigtvis behöver vara medarbetare och dennes chef. Syftet är att få medarbetare allt eftersom växa i organisationen. (ibid.)

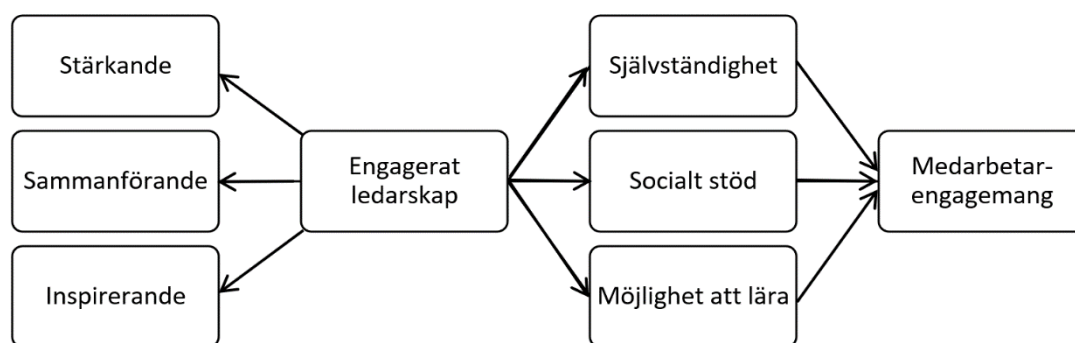
Centralt inom coachnings-katan är att medarbetaren får göra misstag och lära sig av dessa (Rother, 2013). Därför uppmuntras medarbetaren till att utforska och arbetet följs upp på ett strukturerat sätt och eventuella felsteg analyseras för att lära sig och kunna göra bättre nästa gång (ibid).

2.4 Engagemang hos medarbetare

2.4.1 Delaktighet

Enligt Salancik (1977) är det sammanhanget som avgör vilket ansvar en medarbetare tar. Sammanhanget innefattar faktorerna tydlighet, slutgiltighet, offentlighet och självvaldhet. En arbetsuppgift ska alltså vara tydlig, slutgiltig, offentlig och självvald för att kunna leda till ansvarstagande och delaktighet. Med tydlighet avses att en uppgift måste vara tillräckligt avgränsad och preciserad för att medarbetaren ska förstå vad uppgiften innebär. Slutgiltig innebär att konsekvensen av medarbetarens agerande ska vara tillräckligt stor att det spelar roll vad denne gör. Att en uppgift är offentlig medför en social förväntan från andra i omgivningen vilket motiverar medarbetaren att ta ansvar. Vidare betyder självvald att det ska finnas valmöjligheter vilket medför att medarbetare frivilligt väljer sina handlingar och känner att resultatet av ens val har betydelse. (ibid.)

Nikolova, Schaufeli och Notelaers (2019) studerade det engagerande ledarskapets möjligheter att engagera medarbetare. Enligt denna studie ger engagerat ledarskap i form av stärkande, sammanförande och inspirerande ledarskap en ökad positiv uppfattning hos medarbetarna om arbetet. Denna typ av engagerat ledarskap ger medarbetare som känner självständighet, möjlighet att växa och samhörighet som visas i figur 2.1. (ibid.) Studien kunde senare visa att engagerat ledarskap har ett positivt samband till engagerade medarbetare genom självständighet och samhörighet kollegorna emellan. Möjligheter att lära var främst kopplat till antalet timmar medarbetare arbetade, snarare än ledarskap.



Figur 2.1 Enligt Nikolova et al. (2019) består engagerat ledarskap av stärkande, sammanförande och inspirerande ledarskap. Enligt deras hypotes främjas medarbetarengagemang genom självständighet, socialt stöd och möjlighet att lära. Studien kunde dock inte visa att möjligheter till lärande hade någon påverkan på engagemanget, utan påverkades främst av antalet timmar personerna arbetade.

2.4.2 Medskapande och medarbetarskap

Bergman och Klefsjö (2020) menar att medarbetarskap är en slags delaktighet där medarbetarna är "aktiva, initiativtagande och engagerade medarbetare som aktivt bidrar till utvecklingen" (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 148). Med medskapande avses ett engagerat och aktivt bidragande. En person som är medskapande önskar finnas och verka ihop med andra i en gemenskap. Detta medskapande hänger på den enskilde individens engagemang i att bidra till gruppens utveckling framåt. (ibid.)

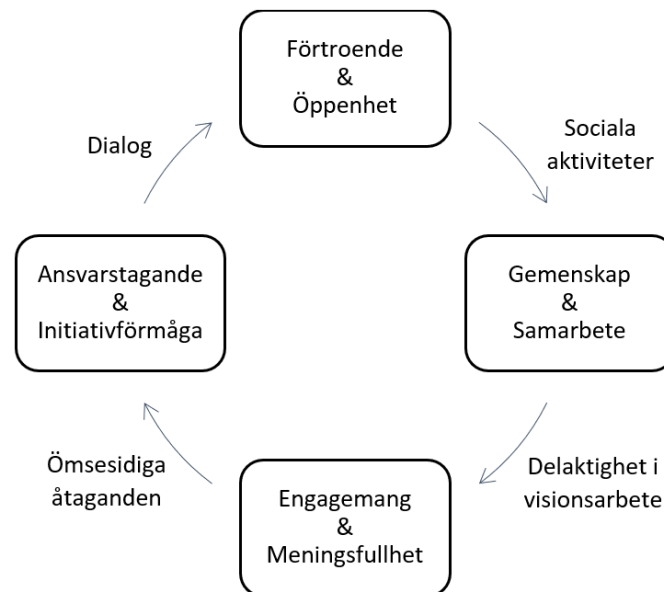
Bergman och Klefsjö (2020) menar att det finns hinder för medskapande och medarbetarskap. Samhället har format oss till att vara konsumenter av ett utbud som tillhandahålls till oss. Därför finns en tro hos individer att marknaden eller den offentliga sektorn kan tillfredsställa våra behov. Likaså finns det på arbetsplatser en överdriven tro på ledarens leverans och därmed en inlärd underskattning av ens egna bidrag och delaktighet i organisationens initiativ och utveckling. (ibid.) Även Andersson och Tengblad (2010) menar att chefen på egen hand inte kan göra skillnad utan att medarbetarnas delaktighet är centralt. Enligt dem har medarbetarskap och ledarskap en relation som ständigt påverkar och samverkar med varandra. Därför menar de att begreppet medarbetarskap ska bytas ut till medledarskap för att bättre beskriva vad medarbetarskapet egentligen handlar om. (ibid.)

Bergman och Klefsjö (2020) skriver att det är viktigt att medarbetare upplever att misslyckanden är tillåtna. Genom att tillåta, men ta lärdom av misslyckanden kan ständiga förbättringar och engagerat medarbetarskap skapas (ibid.).

Enligt Tengblad (2010) kräver utvecklandet av ett gott medarbetarskap mycket från både chefer och medarbetare och tar därmed lång tid. Detta menar han är eftersom medarbetarskapet kräver att medarbetare utvecklar särskilda förmågor och färdigheter. Tengblad (2010) illustrerar denna utvecklingsprocess som ett medarbetarhjul, se figur 2.2 nedan. Där ökat förtroende och öppenhet leder till gemenskap och samarbete som i sin tur leder till engagemang och meningsfullhet, vilket leder till ansvarstagande och initiativförmåga. Ansvarstagande och initiativförmåga leder till förtroende och öppenhet vilket sluter cykeln. (ibid.)

I denna modell av medarbetarskapshjulet hade Tengblad (2010) inledningsvis enbart med dessa fyra områden. Därefter har den byggts ut med fyra olika aktiviteter som hjälper stärka och utveckla de fyra områdena. Även dessa visualiseras i figur 2.2. Dialog leder till förtroende

och öppenhet. Med dialog avses dialog mellan medarbetare och mellan medarbetare och chef. Sociala aktiviteter leder till gemenskap och samarbete. Delaktighet i visionsarbete leder till engagemang och meningsfullhet. Ömsesidiga åtaganden leder till ansvarstagande och initiativförmåga. (ibid.)



Figur 2.2: Utvecklingen av ett gott medarbetarskap illustrerat som av Tengblad (2010, s. 26) ett medarbetarskapshjul.

2.5 Kvalitetsutmärkelser

Det finns flera utmärkelser inom kvalitetsområdet som delas ut årligen enligt Bergman och Klefsjö (2020). Syftet med dessa utmärkelser är att lyfta fram goda exempel och förebilder i tävlingsliknande form samt att bidra till deltagande organisationernas utveckling och utvärdering. (ibid.)

I Sverige delar SIQ ut flera kvalitetsutmärkelser årligen, där den mest kända och prestigefyllda är Utmärkelsen för Svensk Kvalitet (Swedish Institute for Quality, 2022). Utvärderingsmodellen för denna utmärkelse bygger på tre hörnpelare: kultur, struktur och systematik. SIQ beskriver att modellen bidrar till en helhetssyn och fokuserar på vikten av ledarskap och medarbetares medverkan. Modellen beskrivs som en svensk excellence-modell, som bygger på svenska värderingar. Vidare presenteras fem framgångsfaktorer för kulturen som kännetecknar ledande organisationer. (ibid.)

Eriksson (2019) har studerat utmärkelsemottagare. Utmärkande för dessa organisationer är att förbättringstakten är hög, och förbättringar sker inte bara för kunder och intressenter utan även för medarbetare. I förbättringsarbetet är det vanligt att testa idéer istället för att söka perfekt implementering. Ledarskap är utmärkande aspekt för utmärkelsemottagare. Ledarskapet är för att låta människor växa och cheferna är till för sina medarbetare. Motivationen i dessa organisationer kommer från tre faktorer: självstyre, syfte och kompetens. Medarbetare har möjlighet att påverka arbetet, vet varför det görs och dess betydelse utanför den egna sfären. Även känslan att man utvecklas och blir bättre är en viktig faktor. (ibid.)

3 Metod

I följande kapitel återges den teoretiska bakgrunden till den valda metodiken följt av detaljerad beskrivning av genomförandet av studien. Kapitlet avslutas med en bedömning av studiens validitet och reliabilitet samt etiska överväganden som gjordes.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Creswell och Creswell (2018) beskriver att författarnas synsätt på omvärlden, forskningens design och de använda metoderna bildar tillsammans studiens vetenskapliga förhållningssätt. Enligt Bryman (2008) utgår kvalitativ forskning ofta från konstruktionistiskt synsätt, där man nyfiket forskar, undersöker och lyssnar till deltagarnas berättelser för att förstå deras synsätt. Induktiv ansats utgår från undersökningens resultat och formar generaliserbar teori. Detta till skillnad från den deduktiva ansatsen som utgår från teori och forskarens hypotes som prövas av undersökningen. (ibid.)

Studien har genomförts som en kvalitativ studie med induktiv ansats och hermeneutiskt synsätt. Den använda datainsamlingsmetoden innefattar kvalitativa, semistrukturerade fokusgruppsintervjuer kombinerad med ett fall av enskild intervju.

3.2 Forskarens roll och förförståelse

Kvale och Brinkmann (2009) skriver om intervjumetodens betoning på ord och tolkning av texter. Inom hermeneutisk tolkning är forskare intresserade av djupare innebörd och analys av berättelser och texter, där individers tolkningar av en kontext blir en central del. Hermeneutisk analys resulterar i forskarens uttolkning av undersökt ämne och kontext. Detta innebär även att forskarens bakgrund och förståelse har en påverkan till resultat, som alltid är subjektiv i denna typ av undersökningar. (ibid.)

Denna studie genomfördes av två studenter från Mittuniversitetets magisterutbildning inom Kvalitets- och ledarskapsutveckling. Den förförståelse som författarna hade var resultat dels av genomgången utbildning på Mittuniversitet, tidigare utbildningar och erfarenheter samt den teoretiska förståelsen som skaffades under tematisering som skedde innan själva intervjustudien påbörjades. En av författarna har en magister inom det naturvetenskapliga området och är verksam inom tillverkande industri. Hen är delaktig i kvalitetsarbetet bland annat som internrevisor. Den andra författaren har en kandidatexamen inom det beteendevetenskapliga området. Hen är yrkesverksam inom vård- och omsorgsbranschen som IT-projektledare där hen är engagerad i förändringsledning och involverad i arbete kring ständiga förbättringar.

3.3 Urval av referenslitteratur och tematisering

Kvale och Brinkmann (2009) skriver om tematisering i samband med genomförandet av kvalitativa intervjustudier. Med tematisering menar Kvale och Brinkmann (2009) att man klargör studiens varför, vad och hur. Det vill säga att man behöver ha klargjort studiens syfte, skaffat sig kunskap om ämnet och olika intervju- och analystekniker innan man påbörjar själva utförandet av intervjuer. (ibid.)

I studien har teorin och tematisering grundats på sökning i den tidigare kurslitteraturen och sökning på databaser som fanns tillgängliga på Mittuniversitetets bibliotek. Sökningar har huvudsakligen skett i databaserna Science Direct, Elsevier, JStor, Emerald and Ebsco. Använda sökorden var: ständiga förbättringar, continuous improvement, leadership, engaging

leadership, medarbetarengagemang, employee engagement, lean production samt kombinationer av dessa.

3.4 Urval av organisationer och deltagare

Urvalskriteriet för val av organisationer till studien var organisationer som fått en kvalitetsutmärkelse. De utvalda organisationerna har alltså fått något typ av externt och offentligt erkännande för ett gott kvalitetsarbete. Urvalsmetoden i mer detalj än så är hemlig på grund av önskemål från deltagare. Detta urval motiveras genom att organisationer som fått ett erkännande för sitt kvalitetsarbete förväntas ha engagerade medarbetare och arbeta med ständiga förbättringar.

Fyra valda organisationer kontaktades per e-post för att undersöka deras intresse att medverka i undersökningen. Tre av organisationerna svarade att de ville delta och inget svar erhöles från den fjärde organisationen. Deltagande organisationer, urval av organisationer och beskrivning av genomförande illustreras översiktligt i figur 3.1 nedan.

3.4.1 Organisation grön

Organisationen har fått Swedish Institute for Quality (SIQ) utmärkelse för Svensk kvalitet. Organisationen har ca 200 anställda. Data samlades som fokusgruppintervju som genomfördes på plats hos organisationen med totalt fyra medverkande från organisationen och båda författarna som moderatorer för samtalet.

3.4.2 Organisation blå

Organisationen har fått en kvalitetsutmärkelse för sitt kvalitetsarbete och har ca 500 anställda. Datainsamling genomfördes via det digitala verktyget Teams som fokusgruppintervju med totalt tre medverkande från organisationen och båda författarna som moderatorer för samtalet.

3.4.3 Organisation gul

Organisationen har fått Swedish Institute for Quality (SIQ) utmärkelse för Svensk kvalitet och har ca 100 anställda. Data samlades som intervju, som genomföres via digitala mötesverktyget Zoom med totalt en medverkande från organisationen. En av författarna medverkade vid denna intervju.

3.5 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingsmetoden i denna studie var fokusgrupper vilket enligt Kvale och Brinkmann (2009) karaktäriseras av en icke styrande intervjustil, där en moderator introducerar ämnet och stimulerar ett meningsutbyte. Enligt Bryman (2008) samt Kvale och Brinkmann (2009) är syftet med fokusgrupp att hålla intervju med en grupp människor där man är intresserad av att höra deltagarnas uppfattningar och synpunkter om ett särskilt tema. Detta stämde väl överens med vad som gjordes även vid denna studies datainsamling.

Avsikten var att genomföra fokusgruppsintervjuer med samtliga deltagande organisationer men endast två av tre organisationer kunde ställa upp med fokusgrupp. Därför genomfördes två fokusgrupper och en intervju med en deltagare. I en av fokusgruppsintervjuerna deltog fyra deltagare, medan i den andra deltog tre personer. Den tredje organisationen som inte kunde delta med en fokusgrupp genomfördes som en enskild intervju med samma huvudfrågor som användes i fokusgrupperna.

Kvale och Brinkmann (2009) definierar fokusgrupp som minst sex deltagare medan Bryman (2008) även lämnar sin definition öppen för grupper med färre deltagare. Bryman (2008) menar att antalet deltagare bör anpassas efter frågeställningen och deltagarnas förväntade engagemang och känslomässiga förhållande till ämnet.

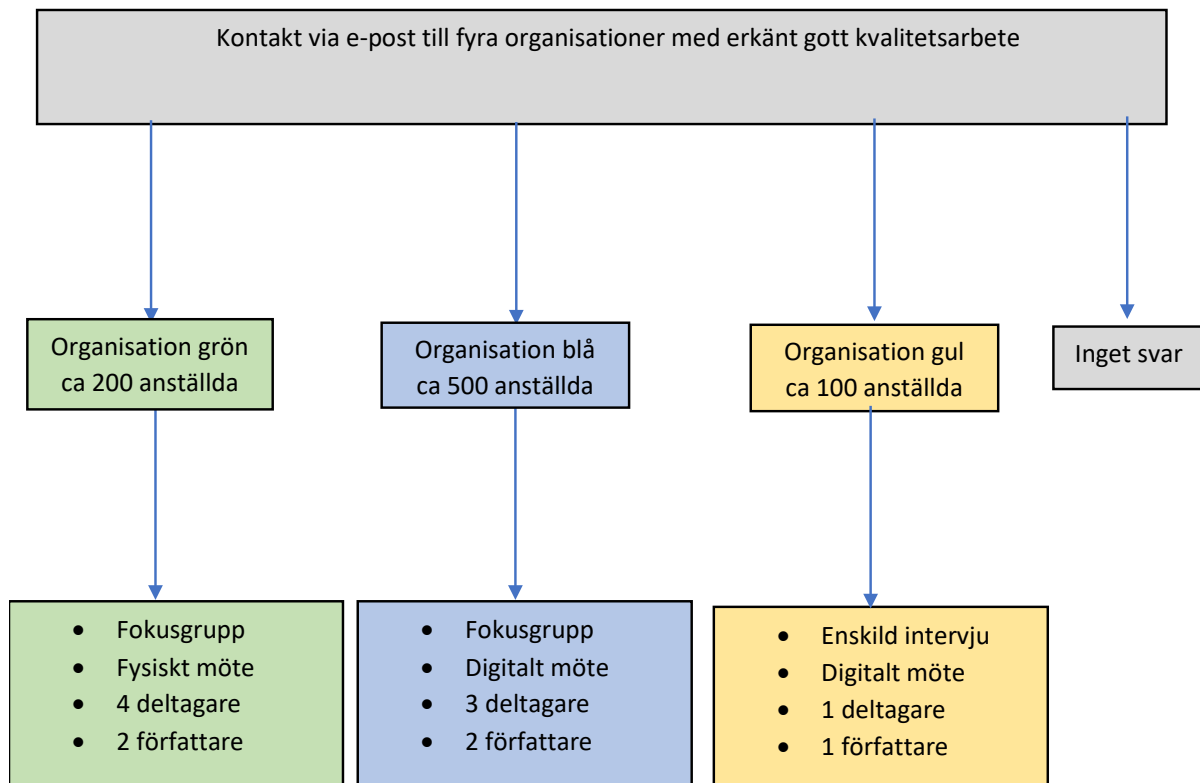
I denna studie var antalet deltagare i fokusgrupperna till tre till fyra personer. Detta beslut togs främst på grund av att låta alla deltagare i fokusgruppen skulle få komma till tals i en intervju med begränsad tidsrymd. Bedömningen var att det var rimligt att be om 60 minuter av organisationernas tid. Längre intervjuer hade inneburit en större mängd data och redogörelse av detta. I den anvisade storleken för uppsatsen ansågs att det inte fanns utrymme för detta, även om det hade gett möjligheter att få ett mer omfattande underlag.

För att besvara båda forskningsfrågorna och således täcka in både ledarens och medarbetarens perspektiv deltog en blandning av ledare och medarbetare i varje fokusgrupp. Deltagarna valdes ut av kontaktperson på respektive organisation efter instruktion från författarna om att grupperna skulle innehålla både ledare och medarbetare. I båda fokusgrupperna deltog en medarbetare tillsammans med två till tre personer med ledarroll. Det ska dock poängteras att ledare också är medarbetare. Deltagarnas berättelser var därför blandade med medarbetar- och ledarperspektiv, eftersom även personer med en ledarskapsroll delade med sig erfarenheter där de ser sig själva som medarbetare.

En fördel med blandade deltagare i fokusgrupp var att medarbetarna och ledarna fick insyn i varandras tankar och berättelser vilket fördjupade dialogen. På så vis skapades mer empiri än om enbart en person hade intervjuats.

Personen som deltog i den enskilda intervjun hade en ledande position och bidrog huvudsakligen med ledarens perspektiv. Dock handlade en del av intervjun om hen i egenskap av medarbetare och bidrog då även till medarbetarperspektivet. Endast en av författarna deltog i intervjun på grund av att den andra författaren av personliga skäl hade svårt att delta det inbokade datumet. Eftersom intervjun redan hade senarelagts en gång på grund av sjukdom gjorde författarna bedömningen att det var bättre att genomföra intervjun med endast en av författarna än att ytterligare senarelägga detta.

En schematisk beskrivning av urval och fokusgrupper respektive intervju återfinns i figur 3.1 nedan.



Figur 3.1 Urval av organisationer och beskrivning om genomförande av fokusgrupper och intervju.

3.6 Intervjumetod

Metodiken som användes för intervjuerna är baserad på styrkebaserad utveckling, eller appreciative inquiry som det heter på engelska. Inom metoden används storytelling för att berätta om det som har gått bra och identifierar faktorer som bidragit till framgång i berättelsen. Enligt Whitney och Schau (1998) är styrkebaserad utveckling en effektiv intervjumetodik. De menar att det är genom en positiv grundsyn på människor och genom att söka det positiva som skapar förståelse för en organisation när den fungerar som bäst. (ibid.) Denna metod valdes eftersom studien syftar till att kartlägga framgångsfaktorer. Metoden utelämnar därmed eventuella utmaningar och problemområden som annars hade kunnat lyftas fram av deltagare.

Intervjuguiden, se bilaga A, användes som en ram för diskussionerna. Deltagarna hade fått ta del av inledande frågor och huvudfråga före intervjutillfället. Genom att låta personerna ta del av frågorna i förväg hade deltagarna möjlighet att förbereda sig och fundera på situationer att berätta om. Samtidigt kunde man säkra att tiden för intervjun kunde användas effektivt.

Samma intervjuguide användes både för den enskilda intervjun och för fokusgrupperna. Eftersom varje deltagare fick berätta om en situation de upplevt kring ett framgångsrikt förbättringsarbete blev därför en av skillnaderna mellan intervjun och fokusgrupp att i intervjun hördes endast om ett fall om framgångsrikt förbättringsprojekt. Då fanns heller inga andra deltagare i intervjun som kunde extrahera och vidareutveckla framgångsfaktorer från historien.

3.7 Analyismetod

Analysmetoden som användes är en induktiv innehållsanalys där man enligt Kvale och Brinkmann (2008) utgår från massan av text och kodar innehållet, istället för att utgå från teori.

Det vanligaste sättet att analysera kvalitativ data är kodning, som även kallas för indexering. Syftet med kodningen är att bryta ned, undersöka, jämföra och kategorisera data (Kvale & Brinkmann, 2009). Bryman (2008) skriver om risker vid kodning av data för kvalitativa undersökningar. Vid kodning finns risk för fragmentering, det vill säga att sammanhanget går förlorat då man tar ut endast delar av texten. Även fragmentering av resultat är en risk som påpekas av Bryman. Vidare skriver Bryman (2008) att det är fördelaktigt att påbörja kodning tidigt efter insamlingen av data och läsa igenom texterna flera gånger. Skillnaden mellan teman och kod är inte alltid solklar och varierar mellan forskare, där vissa anser att ett tema är likartat med en kod, medan andra anser att tema är mer generellt begrepp och består av flera koder. (Bryman, 2008)

Efter att författarna transkriberat intervjuerna färgmarkerades all text som gav någon form av svar på forskningsfrågorna. Eftersom det fanns två forskningsfrågor markerades svaren på dessa med olika färg för att särskilja vilken fråga som besvarades. De färgmarkerade citaten klitrades in som post-it lappar in i en digital arbetsyta. Även post-it-lapparna hade olika färger beroende på vilken forskningsfråga som besvarades.

På arbetsytan grupperades lapparna så att de med liknande innebörd hamnade tillsammans. Dessa grupper bildade koderna, även kallat nyckelord av författarna, som funnits av författarna. Detta gjordes gemensamt av båda författarna under tystnad, och när båda efter en diskussion var nöjda med lapparnas grupptillhörighet kunde koderna fastställas. Arbetsytan efter gruppering till koder återfinns som bilaga B.

Genom att studera dessa nu bildade koder och grupper av post-it-lappar identifierades övergripande ord som beskrev innehållet i lapparna i respektive grupp. Alltså tematiserades koderna. Fyra övergripande teman identifierades baserat på koderna.

Studien innefattade endast tre olika intervjuer, vilket gjorde att forskarna hade god kännedom om hela underlaget. Detta i kombination med att arbetet med kodning och skapandet av teman genomfördes snarast efter att transkriberingen var klar gjorde att risken för fragmentering blev låg och författarna hade god kännedom om citatens innebörd och innehåll när kodning och teman skapades.

3.8 Etiska aspekter

Det förekommer etiska aspekter under hela studiens genomförande. Kvale och Brinkmann (2009) tar upp fyra områden med etiska riktlinjer som ofta förekommer i samband med forskning. De fyra områdena är informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Vidare skriver Kvale och Brinkmann (2009) om att forskarna inte behöver försöka lösa problemen med ovan nämnda aspekter, men hålla sig öppna för möjliga dilemman inom dessa områden. Creswell och Creswell (2018) tar upp etiska aspekter vid insamling av information och kunskap om och från människor.

Med informerat samtycke avses att deltagare har rätt att veta syftet av studien och hur och var resultat kommer att användas (Kvale & Brinkmann, 2009). Det innebär även att

deltagandet är frivilligt och att man har rätt av att avsluta sin medverkan när som helst (ibid.). Creswell och Creswell (2018) betonar vikten att låta respondenterna själva bestämma om medverkande, där forskaren endast berättar om syftet och håller ett neutralt förhållningsätt.

Med konfidentialitet avses att skydda deltagarnas identitet (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitativa studier hamnar det i viss konflikt med att man för att i studiens syfte och intersubjektiv kontroll vill och behöver publicera till exempel citat från intervjuerna i motvikt till att skydda deltagarens integritet (ibid.). Även Creswell och Creswell (2018) beskriver vikten av att skydda medverkandes identitet och skapa en förtroenderelation med respondenter. För att överväga studiens konsekvenser tas hänsyn till den utvunna nyttan av nya kunskap mot eventuell skada deltagarna kan lida av (Kvale & Brinkmann, 2009, Creswell & Creswell, 2018). Allmänt ska skadan minimeras i så stor utsträckning som möjligt (ibid.).

Vidare skriver Kvale och Brinkmann (2009) om forskarens roll för undersökningen. De menar att forskarens roll som person påverkar resultat. Creswell och Creswell (2018) tar upp vikten att inte ha ledande frågor. I metoder som innefattar intervjuer förstärks forskarens integritet, då kunskapen skapas genom forskaren (Kvale & Brinkmann, 2009).

Under arbetet i denna undersökning har antalet insamlade personuppgifter minimerats och det har inte noterats några personuppgifter i skrift. Även om deltagarna bads att utelämna känsliga uppgifter framkom exempelvis namnen vid introduktionerna i intervjuerna, vilket också spelats in. Innan intervjuer påbörjades informerades deltagarna om studiens syfte och vad man avser att använda resultatet till för. Även information om deltagandets frivillighet och möjlighet att avbryta medverkan togs upp inledningsvis. Forskarna presenterade sig själva, både som studenter, men även i sina andra yrkesroller till respondenterna. Forskarna frågade om tillstånd att få spela in intervjuerna och informerades deltagarna om att inspelningarna kommer att raderas när arbetet är klart. Vid intervjutillfällena har även information om att deltagande organisationer kommer att få ta del av uppsatsen innan den publiceras delgetts.

En av deltagande organisationer önskade få ett besked när inspelningen och transkribering av intervjun har raderats, vilket kommer att göras av författarna efter rapportens godkännande. En av organisationerna har även begärt att vi undertecknade ett sekretessavtal, för att försäkra sig om att organisationens uppgifter inte hanteras på fel sätt av författarna.

Efter överväganden beslutades att behålla samtliga deltagande organisationer anonyma till den graden att deras namn inte framkommer i rapporten. Att ange organisationernas namn ansågs inte ge något mervärde, när dessutom en av organisationerna hade krav på anonymitet vid deltagande. Även i resultat och analys beslutades att inte återge vilken av de anonymiserade organisationerna de använda citaten kommer ifrån, då det inte ansågs ge något mervärde.

3.9 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

3.9.1 Validitet

Validitet handlar om huruvida man forskat och erhållit svar på just det man avsett att forska (Bryman, 2008). Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete. För att besvara detta intervjuades ledare och

medarbetare i ett antal organisationer med engagerade medarbetare. Det har antagits att organisationer som fått en utmärkelse för sitt kvalitetsarbete har engagerade medarbetare. Det kan dock inte med säkerhet styrkas att medarbetarna i organisationerna eller deltagarna i studien har engagerade medarbetare. Eftersom detta antagande som gjorts inte är styrkt kan detta ha påverkat studiens validitet negativt. Deltagarnas medarbetarengagemang är ju en förutsättning för att forskningsfrågorna ska ha besvarats.

Studien använde sig av en intervjuetodisk som syftade till att identifiera framgångsfaktorer som lett till lyckade förbättringsarbeten och specifikt hur ledarna agerat i dessa. Det kan finnas risk att framgångsfaktorerna som lett till lyckade förbättringsarbeten beror på annat än ledarskap, men eftersom studien syftar till att undersöka hur ledare skapar engagemang har resultatet tolkats på ett sätt där det förväntats att ledarskapets del i skapandet av engagemang blev besvarat. Detta kan ha haft en negativ påverkan på studiens validitet eftersom det är svårt att styrka att resultatet och enbart beror på ledarskapet.

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet avser huruvida samma resultat skulle uppnås om studien upprepades, det vill säga om studien gjordes om på samma organisationer (Bryman, 2008). Resultatet är starkt beroende av deltagande individer och deras upplevelser, samt författarnas kunskaper, roll och agerande under själva intervjuerna. Därför kan man inte med säkerhet säga att det skulle bli samma resultat om studien gjordes om.

Författarna har försökt att hålla sig neutrala och moderera diskussionerna under intervjutillfällena. Vid intervjuerna där båda författarna medverkade ställde den ena författaren öppningsfrågorna medan den andra författaren modererade huvudfrågan och de avslutande frågorna i intervjun. I bilaga A kan utläsas vilka frågor som utgör öppnings-, huvud- och avslutande frågor. Medan den ena författaren svarade för att ställa frågor inflikade den andra författaren följdfrågor vid behov. Dessa roller roterades så att författarna höll olika delar vid varje intervjutillfälle. Vid en intervju deltog enbart en av författarna. Eftersom detta var den tredje intervjun som utfördes hade intervjuaren tidigare erfarenheter av liknande intervjuer vilket bidrog till att denna intervju gavs en god möjlighet att efterlikna de tidigare intervjuerna så mycket som möjligt. Därför bör inte det faktum att enbart en författare deltog ha påverkat reliabiliteten särskilt mycket.

Att både medarbetarens och ledarens perspektiv togs med i undersökningen ökade sannolikheten att resultatet faktiskt tog fasta på faktorer som skapar engagemang. Undersökningens reliabilitet förstärktes på så vis. Även om studien inte var jämförande så kunde ledarnas uppfattning av engagerande ledarskap verifieras med medarbetarnas uppfattning på samma fråga. Detta gör att fenomenet undersöktes både från sändarens och mottagarens perspektiv.

Intern reliabilitet innebär att forskarna i ett forskarlag ska komma överens om hur de ska tolka observationerna (Bryman, 2008). Författarna hade god samsyn vid tolkning av observationerna, kodning och analys av resultaten. För andra författare hade annat resultat kunnat erhållas.

3.9.3 Generaliserbarhet

Totalt åtta personer från totalt tre organisationer deltog i studien. Det är en liten del av den totala populationen sett både till deltagande organisationer, till totala antalet organisationer och medarbetare i Sverige eller i världen. Därför är det svårt att säga att resultaten skulle bli densamma i kommande studier om ledarskap för att skapa engagemang. Dock stärks generaliserbarheten något eftersom denna studies deltagande organisationer hade liknande resultat sinsemellan vilket tyder på att liknande studier kan komma att få liknande resultat. Vidare är resultaten väl överensstämmande med litteratur, vilket är ett tecken på att andra organisationer åtminstone skulle kunna komma att ha i viss mån överlappande resultat.

Vidare kan resultatens generaliserbarhet sägas vara begränsat, då enbart organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete har undersökts. Detta medför att andra typer av organisationer skulle kunna ge ett annat resultat. Även andelen personer från deltagande organisationer var litet. Allmänt kan generaliserbarhet av kvalitativa studier problematiseras och diskuteras bland annat av Bryman (2008). Kvale och Brinkmann (2009) lyfter upp analytisk generalisering, vilket de beskriver som att generaliserbarhet av kvalitativa intervjustudier ska hanteras som en analys och diskussion av författarna kring detta. Analytisk generaliserbarhet kräver även en detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet enligt Kvale och Brinkmann (2009). Skulle liknande studier utföras på andra organisationer som fått kvalitetsutmärkelser skulle sannolikheten troligtvis öka för ett liknande resultat eftersom organisationerna kan ha likheter såsom arbetssätt och ledarskap.

4 Resultat och analys

Resultat och analys av studien presenteras genom att först sammanfatta den empiri som kommit av intervjuerna. Sedan följer en presentation av de olika teman och nyckelord som funnits samt en analys av dessa.

Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete. Detta resultat och analys-avsnitt ska därför ses som en kartläggning av det ledarskap som förekommer i organisationerna.

Syftet uppfylls genom att besvara forskningsfrågorna nedan. En summering av svaren återges i tabell 4.1.

- *Utifrån ledarnas perspektiv, hur engagerar de sina medarbetare i syfte att delta i förbättringsarbete?*
- *Utifrån medarbetarens perspektiv, hur engagerar ledare medarbetare till att delta i förbättringsarbete?*

Tabell 4.1 Huvudsaklig empiri. Flertalet nyckelord har identifierats och dessa har fördelats i fyra olika teman. Redovisat finns även förekomst av innehåll i de olika deltagande organisationerna. Teman och de funna nyckelorden svarar på forskningens syfte, att kartlägga hur ledare i organisationer med erkänt bra kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete.

Tema	Nyckelord	Förekomst i deltagande organisationer		
		Organisation grön	Organisation blå	Organisation gul
Ledarens egenskaper				
	Lyhörd	X	X	-
	Tydlig	X	X	X
	Öppen	X	X	X
Ledarens beteenden				
	Följ upp	X	X	X
	Uppmuntra till bred förståelse	X	X	X
Ledarens förhållningssätt				
	Involvera medarbetare	X	X	X
	Stötta medarbetare	X	X	X
	Ge mandat	X	X	X
	Tillit	X	X	X
Förbättringskultur				
	Öppenhet och trygghet, gemensamma värderingar, platt organisationsstruktur, god trivsel, strukturerade arbetssätt.	X	X	X

4.1 Resultat från ledarens egenskaper

4.1.1 Lyhörd

Utifrån ledarnas perspektiv är ödmjukhet och lyhördhet egenskaper som engagerar medarbetare. En ledare berättade om sitt ledarskap med att hen var "lyhörd till vad finns det för tankar kring det här, både positivt och negativt, att allt ska komma upp på bordet". Det har också framkommit i intervjuer att ledare är öppna för att lyssna till medarbetares olika farhågor i syfte att stötta medarbetaren.

Medarbetare lyfte fram lyhördhet som en egenskap hos ledarna, för medarbetare var det viktigt att man blir lyssnad på och att man får framföra sina tankar och idéer. En medarbetare beskrev ledarna som att de "lyssnar mycket på den enskilde och fångar upp idéer i stort och smått."

Utöver nämnda ledaregenskaper har det framkommit i intervjuerna att en kultur där medarbetare tillåts tänka fritt och blir lyssnade på skapar ännu fler idéer vilket leder till engagemang.

4.1.2 Tydlig

Utifrån ledarnas perspektiv visar undersökningen att tydlighet är en egenskap som används för att engagera medarbetare till att delta i förbättringsarbetet. Det deltagarna berättade om var att ledare lyfter fram fakta, samt är lugna och sakliga.

Medarbetarna som intervjuades lyfte inte fram tydlighet som en egenskap hos ledarna.

4.1.3 Öppen

Ledare som intervjuades lyfte fram öppenhet och nyfikenhet som ledaregenskaper som skapar engagemang. En ledare sa att "man utmanas som ledare också att inte vara trångsynt". Ledare tyckte det var viktigt att inte köra över medarbetare utan vara öppen för nya infallsvinklar, och vara öppna för omvärdering av beslut när nya saker lyfts fram. Även att ha en positiv ton lyftes fram som en egenskap som ledare bör ha för att skapa engagemang och motivation.

Medarbetare påtalade om en öppenhet och att det finns ett utrymme för medarbetaren att tänka nytt och testa nya saker. Det framkom även att ledare publicerade anteckningar från ledningsgruppsmöten vilken skapade en känsla av ett transparent ledarskap hos medarbetarna.

4.2 Analys av ledarens egenskaper

Ledarens perspektiv

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) utgör engagerat ledarskap en hörnsten i offensiv kvalitetsutveckling. Likt det engagerade ledarskap som Bergman och Klefsjö (2020) beskriver uttrycks även i de undersökta organisationerna att trovärdighet och tydlighet finns hos deras ledare.

Resultat från studien visar på att nyfikenhet och öppenhet är egenskaper hos ledare som skapar engagemang vilket även Book et al. (2021) menar är viktigt för att skapa engagemang. Högt i tak är också en egenskap som uppkommit i denna undersökning som även Book et al. (2021) lyfter som en viktig förutsättning för medarbetarengagemang.

Medarbetarens perspektiv

Bergman och Klefsjös (2020) beskrivning av det engagerade ledarskapet där ledaren är synlig och engagerad i förbättringsarbetet har inte uppkommit i denna studie. Tengblads (2010) modell med medarbetarskapshjulet har flera likheter med resultatet i denna studie. Till exempel är förtroende och öppenhet del av medarbetarhjulet, vilket påtalas i resultatet genom att lyfta vikten av öppenhet och lyhördhet, även tillit var en av egenskaperna som ansågs viktiga.

4.3 Resultat från ledarens beteenden

4.3.1 Följ upp

Ledare lyfte fram återkoppling och feedback som ett återkommande tema i ledarnas handlingar. I organisationer som intervjuats hålls kontinuerliga uppföljningar av arbetet och uppsatta mål. Detta används som ett verktyg för att engagera medarbetare. För detta finns olika typer av forum som till exempel livesändningar och kontorsmöten. En ledare beskrev att "mål är ingen happening i sig". Hen menar att det viktiga snarare är att följa upp varför det gick som det gick, oavsett om målen uppnåtts eller inte.

Medarbetare upplever att de hålls uppdaterade om hur deras idéer och förbättringsförslag följs upp. En medarbetare berättade att "Återkopplingar är superviktig och det är nog lika viktigt internt att man verkligen får en respons eller återkoppling på när man kommer med förbättringsförslag eller en idé eller att det inte bara försvinner ut i tomma intet".

Medarbetare angav uppföljningssamtal och uppföljningsmöten som verktyg som ledare använder för återkoppling.

Utöver detta har studien även funnit att de organisationer som deltagit använder sig aktivt av målstyrning med löpande avrapporteringar. Vidare finns forum i olika former som tillämpas kontinuerligt som skapar utrymme för uppföljning och återkoppling.

4.3.2 Uppmuntra till en bred förståelse

Ledare visade under intervjuerna exempel på hur de i sitt ledarskap uppmuntrar till att medarbetaren ska ha en helhetsförståelse för hela organisationen, inte bara den del medarbetaren själv arbetar i. Ledarna lyfte fram vikten av att ständigt påminna medarbetarna om syftet till varför man gör något och det värde som det tillför. Ledare menade att de var transparenta och delade med sig av mycket information. Vidare menade ledare att en ökad förståelse för hela organisationen ökar möjligheten att inkomma med nya förbättringsförslag. På en organisation byter medarbetarna team kontinuerligt. Även ledarna i organisationen är förebilder och byter roll för att få nya perspektiv. En ledare beskrev det som att "man kan inte förvänta sig att bara team-medlemmar ska byta team-kontext utan även utifrån mitt perspektiv visar att det är faktiskt väldigt roligt". Ett annat sätt att skapa bred förståelse som angavs var att man låter medarbetare testa på att arbeta på andra delar av organisationen, vilket organisationen kallar för att byta simbana. En ledare beskriver det som "om man nu har en simbana i den här processen, att jag kanske testat den som ligger före, eller testat den som ligger efter och gör momenten där, för att öka förståelsen".

Även medarbetarna upplever att ledarskapet uppmuntrar till en förståelse för hela organisationen. Detta visades genom att man försåg medarbetaren med kunskaper om samt ett nätverk i hela organisation. Enligt medarbetare skapade detta en drivkraft att hjälpa sina kollegor runt om i organisationen.

Både ledare och medarbetare uppgav även vikten att ha förståelse och vara informerade från början i en enskild förbättringsaktivitet. En ledare beskrev uppstart av en aktivitet som "jag berättade för dem vad, vad vill vi få med liksom, vad är nyttan, vad är syftet med den här förändringen. Att de förstod det". Medarbetare tar upp vikten om att vara informerad om ledarnas förväntningar och att ha kunskap om det som ska göras.

Det framkom också att det anordnades forum att skapa förståelse för hela organisationen såsom till exempel fika med olika teman eller workshops med fokus på att lösa gemensamma problem. Medarbetare och ledare framhöll också i intervjuerna att det är vanligt förekommande att samarbeta mellan avdelningar och att dela med sig av erfarenheter mellan avdelningar.

4.4 Analys av ledarens beteenden

Ledarens perspektiv

Likt Galeazzo et al. (2021) indelning av ledarskap i teknik och socialt påvisar de undersökta organisationernas ledarskap även dessa delar. Inom den tekniska aspekten av ledarskap återfinns området ge mandat. Där framkommer det att det finns tydlighet i processens utformning och att medarbetarna har mandat och känner ägandeskap för sina processer. Det finns också tydliga strukturer för hur medarbetare involveras och kommer med förbättringsförslag. Inom det sociala ledarskapet återfinns uppföljning och stöttning av

medarbetare. Organisationerna tar vara på medarbetarnas idéer, kunskap och drivkraft samtidigt som ledare upprätthåller en gemensam bild av arbetet genom uppföljning och återkoppling vilket är en del i det sociala ledarskapet som Galeazzo et al. (2021) beskriver.

Medarbetarens perspektiv

Att återkoppling är viktigt för medarbetarna uppkom tydligt i respondenternas svar. Studiens respondenter beskriver att de vet att deras idéer kommer att lyssnas till och hanteras. De kommer att få återkoppling för förslag, oavsett om organisationen väljer att genomföra förslaget eller inte. Medarbetare får också återkoppling av de förbättringsprojekt de har deltagit i. Detta gör att medarbetare vet att deras insats är viktig och har betydelse för organisationen och dess utveckling. Bergman och Klefsjö (2020) skriver om känslan att vara med i något större än sin egen insats, vilket detta blir en följd av. Detta stämmer även väl överens om Erikssons (2019) beskrivning om utmärkelsemottagarnas motivationsfaktorer: självstyrelse, syfte och kompetens.

Detta kan kopplas till teorier som Andersson et al. (1994) skriver om visionärt ledarskap som skapar en bild av organisationens långsiktiga mål. Även Sörqvist (2004) skriver om vikten att ha och följa upp mål. Rothers (2013) beskrivning av Lean-organisationers mentorskapsprogram handlar om att följa upp och återkoppla, likaså de effektiva metoderna och förbättringsverktyg som Sörqvist (2004) skriver om.

4.5 Resultat från ledarens förhållningssätt

4.5.1 Involvera medarbetarna

Utifrån ledarnas perspektiv har det framkommit i intervjuerna att medarbetare bjuds in till att ha en åsikt om och delta i organisationens utvecklingsarbete. En ledare menar att medarbetare "uppmuntras och förväntas dela med sig av, som ny, vad man tycker, vilka idéer man har och vara med och fatta beslut med teamet". Det förekommer dialog, gemensam reflektion och diskussioner löpande för att inkludera medarbetarna. Ledare öppnar upp för att medarbetare ska tycka till i olika förändringar och är öppna för att gemensamt ha en dialog om huruvida något behöver göras annorlunda.

Utifrån medarbetarnas perspektiv har det också framgått att ledarskapet är inkluderande och att organisationen uppmuntrar till delaktighet. Exempelvis har flera av organisationerna som rutin att involvera samtliga medarbetare i arbetet med att ta fram en ny strategi. Medarbetare upplever att det är möjligt att vara med och engagera sig i olika processer och grupper där man vill vara med och förändra. Vidare har medarbetare påtalat att det är enkelt att engagera sig i olika frågor och att de inte behöver be om lov.

Det har framkommit att det finns en struktur för insamlande av medarbetares idéer och hur dessa ska tas om hand. Det förekom också nätverk inom organisationen avsett för idéutbyten. Det lyftes även fram att nya medarbetare uppmuntras särskilt till att komma med idéer där en respondent uttryckte sig som att "nya vill man verkligen ha stora öron på och höra vad är det som ni har lärt er som vi inte vet än".

4.5.2 Stötta medarbetarna

Utifrån ledarnas perspektiv har det framkommit att ett förhållningssätt inom ledarskapet är att stärka det som redan är bra i ett team eller hos en medarbetare. Ledare uppmuntrar medarbetarens goda beteenden och egenskaper istället för att leta och utveckla brister.

Vidare har ledare lyft fram vikten av att se medarbetarnas egna drivkrafter och nyttja dessa till fullo genom att investera i dem genom exempelvis utbildningar. Ledare identifierar medarbetares hjärtefrågor och låter dem arbeta med dessa. Ledare använder sig av coaching där de exempelvis ställer frågor till medarbetare för att hjälpa denna att själv komma på svaret.

Även medarbetare har lyft fram att ledare har ett stöttande och coachande förhållningssätt. En medarbetare uttryckte: "Det är verkligen inte en chef. Utan det är ledare som stöttar och möjliggör för alla istället. Det är att skapa extremt bra förutsättningar för att lyckas".

Det har även framkommit att medarbetare utbildas i coaching och blir möjliggörare i sina team. Vidare har medarbetare som bidragit med idéer uppmuntrats med priser, medarbetare lyfte dock fram att priserna inte är den primära drivkraften. Under intervjuerna har det även framkommit att det finns en kultur som är stöttande, lyfter fram varandras styrkor och där alla behövs. Ordet prestigelöst har använts för att beskriva en av organisationerna.

4.5.3 Ge mandat till medarbetarna

Utifrån ledarnas perspektiv karaktäriseras ledarskapet av att ge medarbetarna mandat. Ledare menar att medarbetare ges ett mandat och ägandeskap. Ett exempel är att de får utföra förbättringar utifrån deras egna idéer på det sätt medarbetaren anser är bäst. Ledare angav att processledare och processägare har egna mandat att utföra särskilda saker. Ledare angav också att medarbetare ska ha möjligheten att styra över sitt arbete.

Även medarbetare berättade att deras ledare ger dem mandat oavsett roll. En deltagande organisation angav att de har ett begrepp – "jag här nu" – som en medarbetare beskriver som att "det är jag här nu som kan agera på det. Jag lägger det inte åt sidan och väntar på att någon annan ska ta beslut om att det ska göras eller inte". Det framgick under intervju att det finns självorganiserade teams som är självständiga med stor frihet inom teamet. Medarbetare upplever att de kan ta ett beslut självständigt eller i grupp utan att behöva tillfråga någon.

Från medarbetarnas perspektiv upplevdes ett mandat att kunna driva frågor själva utan att behöva gå via mellanhänder. En medarbetare berättade om ett förbättringsprojekt hen hade fått mandat att driva: "skönt att jag fick ta tag i den frågan, för där hade jag superengagemang".

Utöver ovan ledarskapsaspekter har det uppkommit att medarbetare äger sitt eget arbetssätt, som exempelvis i en process. Ett exempel är att medarbetare kan gå direkt till processägaren istället för en chef när de har ett förbättringsförslag och processägaren har fullt mandat att äga sin process. Skulle sedan processägarens och linjeorganisationens intressen krocka tas beslut på nästa nivå om vilken av målbilderna som gynnar organisationen mest. Ett annat exempel på självbestämmande är att när en organisation implementerade ett nytt system fick avdelningarna och teamen själva välja om de ville nyttja detta eller fortsätta jobba enligt tidigare arbetssätt.

4.5.4 Visa tillit

Ledare anger att de känner stor tillit till medarbetarna och att de utövar ett tillitsbaserat ledarskap. Ledare förlitar sig på medarbetarna, att de vill göra ett bra arbete och att de själva tar ansvar för det. Ledare känner ett förtroende att ge mandat över exempelvis en process och ger medarbetare frihet under ansvar. Ledare uppmuntrar även till att testa nya saker och

är tillåtande till eventuella misstag som de ser som lärorika. En ledare beskriver det som att "vi försöker ha en väldigt positiv ton också, det är klart att grejer går snett, och att vi gör fel ibland ... men att vi att vi hjälps åt, så jag försöker verkligen förmedla det". Vidare tillämpas ett självledarskap inom teamen vilket innebär att medarbetarna får tillit att leda sig själva och varandra.

Utifrån medarbetarnas perspektiv visar ledare tillit till medarbetare att pröva nya idéer. Medarbetare upplever att de uppmuntras till att testa och driva igenom sina idéer. En medarbetare beskrev det som att hen "upplever inte att det finns något som helst tak eller gräns utan det är bara att pröva". Medarbetare känner även att ledare har förtroende för dem när de får mandat att genomföra en aktivitet de brinner för.

4.6 Analys av ledarens förhållningssätt

Ledarens perspektiv

Bland deltagarna i studien fanns både chefer och ledare representerade i enlighet med Bergman och Klefsjös (2020) särskiljning av dessa som att de får legitimitet uppifrån respektive från sina medarbetare. I likhet med Zalezniks (1981) syn på ledarskap och chefskap fanns de deltagare som var både chef och ledare samtidigt. Bland de egenskaper, beteenden och förhållningssätt som förekom bland ledare fanns flera som Zaleznik (1981) använde för att beskriva ledare. Enligt Zaleznik (1981) karaktäriseras ledarskapet av att skapa arbetsglädje, positivitet och möjliggör för medarbetaren att själv avgöra hur arbetet ska utföras (ibid). Dessa ledaregenskaper visades i studien genom nyckelorden lyhörd, öppen, tillit, uppmuntra till bred förståelse, involvera medarbetarna, ge mandat och stötta medarbetarna. Enligt Zaleznik (1981) begränsar chefer antalet valmöjligheter vilket kan sägas visas i studien genom egenskapen tydlig som chefer beskrev sig själva som i denna studie.

De organisationer som har intervjuats har ett erkänt gott kvalitetsarbete och därmed kan antas vara mogna i sitt förbättringsarbete enligt Eriksson (2019). Som Galeazzo et al. (2021) skriver att en organisation som är mogen i sitt förbättringsarbete också kan ha stödjande ledarskap. Resultatet i denna undersökning styrker detta eftersom ledarna i dessa organisationer använder sig av ett stödjande ledarskap. Enligt Jurburg et al. (2016) varierar framgångsfaktorerna över tid även inom samma organisation. Resultatet indikerar att ledare anpassar sitt ledarskap enligt medarbetarnas behov samt stöttar och möjliggör för alla medarbetare.

Undersökta organisationer har visat likheter med coachande ledarskap som beskrivs av Rother (2013). Enligt Rother (2013) finns ledarna till för att stödja medarbetarna som i sin tur involveras i och har mandat i att utveckla företagets processer. I teorin som beskrivs av Rother sägs det att ledarnas uppgift är att öka medarbetarnas förbättringsförmåga vilket återfinns även i undersökningen. Även Eriksson (2019) skriver om att ledarna finns för medarbetarna, vilket överensstämmer med studiens resultat. Resultatet har även likheter inom områdena stötta medarbetarna där ledarnas fokus är att stärka medarbetarna. Även att uppmuntra till att testa återfinns i resultatet vilket är en del av Lean-kulturen, där medarbetare uppmuntras till att utöva istället för att arbeta teoretiskt (Rother, 2013). Vidare tillåts medarbetaren inom Lean att göra misstag och pröva sig fram vilket också framkom i denna studie. Det finns även likheter med coachnings-katan i det att undersökningen visade att medarbetare utbildades till att vara möjliggörare. (ibid.)

I enlighet med von Assen (2020) visar de undersökta organisationerna ett ledarskap som uppmuntrar, involverar och ger medarbetarna befogenheter. Likt teorin har ledarna stora förväntningar på medarbetarna som med stöd från ledare men med stort eget ansvar driver förbättringsarbete. Detta kompletteras med tillit till medarbetaren vilket stödjer Khattaks et al. (2019) teori om vikten av förtroende till medarbetaren för att lyckas med ständiga förbättringar.

När det kommer till transformativt ledarskap har detta påvisats med varierande resultat i de undersökta organisationerna. Resultaten visar att det finns ett förhållningssätt som är tillåtande till misslyckanden vilket är en del av det transformativa ledarskapet. Undersökningen har dock inte fått några resultat kring huruvida medarbetaren känner tillit, beundran eller lojalitet till sina ledare som enligt Khattak et al. (2019) ingår i ett transformativt ledarskap. Däremot påvisar resultaten att ledare är transparenta vilket enligt Khattak et al. (2019) ska leda till tillit för ledaren. Undersökning har även visat att ledaren visar tillit till medarbetaren vilket enligt Khattak et al. (2019) kan leda till att medarbetaren visar tillit tillbaka.

Visionärt ledarskap har påvisats i undersökningen. I enlighet med vad Anderson et al. (1994) skriver om visionärt ledarskap som coachande ledarskapsstil, deltagande i förändring och att ledaren skapar förutsättningar för medarbetaren att delta. Detta återfinns i resultatet i form av de två områdena stötta medarbetarna och involvera medarbetarna. Även synen på att medarbetaren drivs av inre motivationsfaktorer återfinns i resultatet i form av arbetsglädje och engagemang. Yttre motivationsfaktorer såsom priser visades vara sekundära i undersökningen. (ibid.)

Medarbetarens perspektiv

Undersökningen visar i likhet med Nikolova et al. (2019) och Eriksson (2019) en samhörighet mellan kollegor och en autonomi hos medarbetarna. Samhörighet mellan kollegor återfinns i ledarens beteende att uppmuntra till en förståelse för hela organisationen medan autonomi uppvisas i att medarbetare får mandat. Vidare har medarbetarna i studien haft en positiv uppfattning om sitt arbete vilket var tydligt inom området involvera medarbetare och uppmuntra till att testa. Även detta stämmer med Nikolovas et al. (2019) teori om att engagerande ledarskap skapar medarbetare som känner samhörighet och är resursstarka.

Undersökningen indikerar att medarbetarna i organisationerna uppfyller Bergman och Klefsjös (2020) kriterier för medskapande. Detta eftersom det är tydligt i områdena involvera medarbetare och ge mandat att medarbetarna har ett engagerat och aktivt bidragande. Även gemenskapen som Bergman & Klefsjö (2020) menar är en del av medskapandet återfinns i flera av de funna områdena, dock starkast i att uppmuntra till en förståelse för hela organisationen.

Denna undersökning indikerade samma faktorer som Salanciks (1977) beskriver för att få en medarbetare att ta ansvar. Tydlighet fanns i ledarnas egenskaper. Slutgiltighet som Salanciks (1977) menar är hur medarbetaren upplever att denne kan göra verklig skillnad, återfinns i området ge mandat. Offentlighet finns i att involvera medarbetare där det finns en förväntan på medarbetarna att delta i förbättringsarbetet. Offentlighet blir även aktuellt vid uppföljning av mål och återkoppling. Självvaldhet finns i ledaregenskapen öppen och involvera medarbetare.

Andersson och Tengblads (2009) förslag om att kalla medarbetarskap för medledarskap harmoniserar med resultaten i denna undersökning. Detta eftersom studien visar att ledarnas förhållningssätt är att involvera medarbetarna och ge mandat där medarbetarna själva visar på ledarskap i förbättringsarbetet. Därför lämpar sig begreppet medledarskap även för de undersökta organisationerna. Bergman och Klefsjös (2020) problematisering av att medarbetare undervärderar vikten av sitt eget bidrag har inte påvisats i någon av de undersökta organisationerna.

Sörqvist (2004) skriver att framgångsrika organisationer firar framgångar. Enligt respondenter till denna undersökning var inte priser och firanden den primära drivkraften till engagemanget. Varken medarbetare eller ledare lyfte aspekter om möjligheter att lära sig utöver uppföljning. Detta verkar ha samma riktning som Nikolava et al. (2019) fann i sin studie, medan Eriksson (2019) skrev att organisationer som vunnit kvalitetspriser har självstyre, syfte och kompetens som drivkrafter för engagemang.

Gemenskap, samarbete, ansvarstagande och initiativförmåga tas upp i medarbetarhjulet (Tengblad, 2010). Dessa faktorer speglas i studiens resultat i ledarens förhållningssätt och att genom uppmuntran till bred förståelse, involvera medarbetare och att ledare ger mandat till medarbetare. Gemenskap och samarbeten skapas genom den breda förståelsen och nätverket i organisationen, medan ansvarstagandet och initiativförmågan blir följd av att medarbetare har mandat.

4.7 Resultat från förbättringskultur

Förbättringskulturen var ett tema som identifierades i resultatet av studien. Medarbetare lyfter fram att organisationen tränat upp medarbetarens förändringsförmåga vilket har en positiv inverkan på medarbetarengagemanget. Medarbetare och ledare har berättat att deras trivsel på arbetet påverkar engagemanget. Detta inkluderar en gemenskap, trevligt klimat och en positiv känsla när man går till jobbet. Studien har även funnit att det förekom bland organisationerna som tillfrågades att det fanns ett fokus på att skapa en vi-känsla i organisationskulturen. Att använda SIQ:s framgångsfaktorer, utse coachande kvalitetstränare och arbeta med systematiserade arbetssätt har också angivits som faktorer med positiv inverkan på medarbetarengagemanget.

Respondenter angav att de har en platt organisation utan någon större beslutshierarki som ett tecken på tillit till sina medarbetare. Det har även framkommit att organisationer har en kultur med tillit och öppenhet för varandras idéer.

En annan aspekt som framkom var att man inom organisationen har respekt för varandra vilket skapar engagemang. Vidare skapas engagemang genom att lyfta och använda företagets värdeord i olika sammanhang så som vid rekrytering, lönesamtal, interna utbildningar. Värdeorden används även som en vägledning i vardagen såsom vid problemlösning eller andra situationer som kan uppstå. Detta förstärker och fäster värdeorden och deras betydelse i företagskulturen. Till exempel på en organisation bedömdes medarbetarnas prestation delvis på företagets värderingar vilket innefattade hur denne tar initiativ för att skapa förbättringar

4.8 Analys av förbättringskultur

Resultatet av undersökningen indikerar att de deltagande organisationerna har en förbättringskultur med tydliga likheter med Lean, som enligt Bergman och Klefsjö (2020)

innebär att alla medarbetare tar gemensamt ansvar för förbättringsarbetet. Organisationerna beskriver inte detaljerat om det finns skillnader mellan små förbättringar och större innovationer, utan verkar ha liknande struktur och arbetssätt för olika typer av förbättringar.

Man kan även identifiera coachande ledarskap enligt Lean. Ledarna hjälper medarbetare att utvecklas genom att ställa frågor, ge mandat och följa upp. En av de deltagande organisationerna har kvalitetstränare som hjälper med förbättringsarbetet. Inom Lean och kata beskrivs liknande ledarskap där medarbetarna lärs upp av coachande ledare för att kontinuerligt utveckla organisationen med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, Rother, 2013). Dock angav ingen av organisationerna att de arbetar med Lean eller att de har en tydlig struktur med mentorskap så som Rother (2013) beskriver kata inom Lean.

Deltagarna i undersökningen berättade att medarbetarnas engagemang i förbättringsarbetet stöds av en kultur som karaktäriseras av öppenhet och gemenskap samt vissa systematiserade arbetssätt så som förbättringshjulet och olika typer av målstyrning och uppföljning. Detta kan även hittas i Galeazzo et al. (2021) som påpekar förbättringens två delar, tekniskt och socialt. Även Edmundson (1999), Sörqvist (2018) samt Bergman och Klefsjö (2020) beskriver förbättringskultur som kännetecknas av öppenhet och psykologisk trygghet och känslan att vara med om något större än endast sin egen insats. Ett öppet arbetsklimat där man lyckas tillsammans leder även till lojalitet hos medarbetarna enligt Sörqvist (2018). Sörqvist (2004) beskriver även vikten av att använda strukturerade arbetssätt.

Även de stärkande aktiviteterna i Tengblads (2010) medarbetarskapshjul har speglats i studien. Studien visar att dialog förekommer och flera sådana exempel har påvisats inom temat och ledaregenskaperna och beteendena lyhörd och att följa upp. Även aktiviteten delaktighet i visionsarbete har funnits på flera av de undersökta organisationerna. Sociala aktiviteter och ömsesidiga åtaganden är aktiviteter i medarbetarskapshjulet som inte kunde kartläggas i denna studie.

Vidare kan man även identifiera likheter med Demings definition av ständiga förbättringar eftersom undersökningen visar på medarbetarnas förändringsförmåga som en faktor i hur medarbetarengagemanget uppstår (Andersson et al., 1994).

5 Slutsats

I detta kapitel redogörs de slutsatser som kan dras från undersökningen.

Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete.

Studiens syfte uppnåddes genom att besvara följande forskningsfrågor:

- *Utifrån ledarens perspektiv, hur engagerar ledare medarbetare till att delta i organisationens förbättringsarbete?*
- *Utifrån medarbetarens perspektiv, hur engagerar ledare medarbetare till att delta i organisationens förbättringsarbete?*

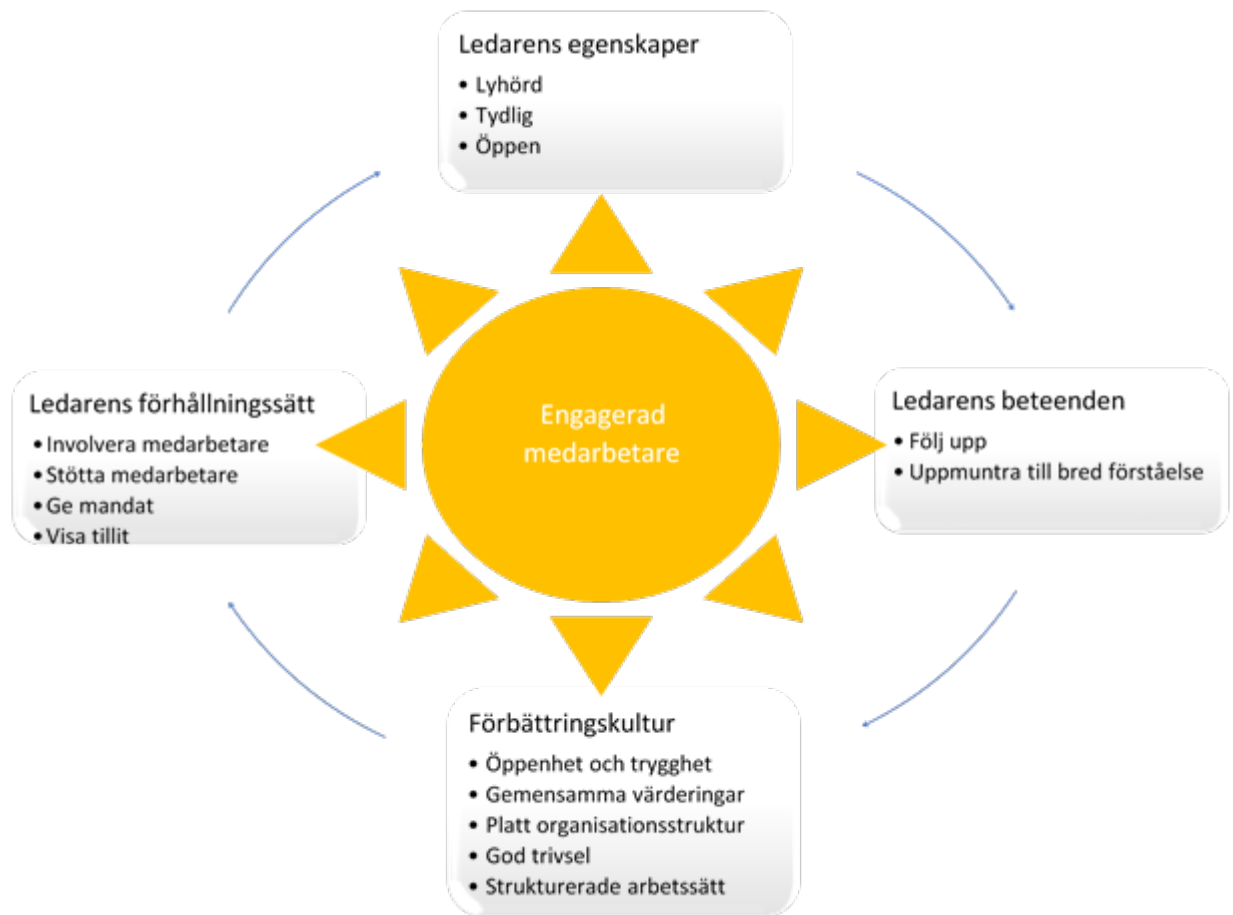
Inga större skillnader mellan ledarnas och medarbetarens perspektiv kunde urskiljas, vilket medför ett gemensamt svar på undersökningens forskningsfrågor.

Ledare skapar engagemang hos medarbetare till att delta i förbättringsarbete genom att:

- ★ *Vara lyhörd*
- ★ *Vara tydlig*
- ★ *Vara öppen*
- ★ *Följa upp*
- ★ *Uppmuntra till en bred förståelse*
- ★ *Involvera medarbetare*
- ★ *Stötta medarbetare*
- ★ *Ge mandat till medarbetare*
- ★ *Visa tillit*

Andra ledarskapsfaktorer för att främja en förbättringskultur för engagemang hos medarbetare att delta i förbättringsarbete:

- × *Organisationskultur som främjar öppenhet och trygghet*
- × *Gemensamma värderingar*
- × *Platt organisationsstruktur*
- × *God trivsel*
- × *Strukturerade arbetssätt*



Figur 5.1 Studiens slutsats sammanfattat i en figur. Ledarens sätt att skapa engagemang hos medarbetare.

6 Diskussion

I detta kapitel reflekterar och diskuterar författarna kring studiens resultat och dess vidare innebörd, tillvägagångssätt och ger förslag på framtida forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Att skapa engagemang hos medarbetare är en komplex fråga och Yukl (2012) beskriver ledarskapet som mångfacetterat och komplicerat. Det verkar vara ett samspel mellan medarbetaren, gruppen, ledaren och organisationen där samtliga delar är viktiga för ett lyckat resultat. Även vissa strukturer och verktyg behövs så att den engagerade medarbetaren får en vägledning i hur man kan utöva sitt engagemang. Detta resonemang har samma grund som Bergman och Klefsjö (2020) i boken offensiv kvalitetsutveckling och hörnstensmodellen.

Studiens resultat indikerar att vissa nyckelord ska finnas representerade i ledarens egenskaper, beteenden och förhållningssätt för ett lyckat förbättringsprojekt där medarbetaren är engagerad från idé till utförande. Även förbättringskultur är en viktig pusselbit. Detta resultat är väl förankrat med långtgående likheter, både mellan deltagande organisationer och med litteraturen. Värt att kommentera är att det inte fanns några större skillnader mellan medarbetare och ledares perspektiv på forskningsfrågan. Detta skulle kunna bero på organisationernas höga mognadsgrad inom kvalitetsutveckling.

Genom att man som ledare har tillit och är lyhörd för sina medarbetare, är det troligt att även medarbetare får tillit till sin ledare. Detta skapar en öppen kultur och trygg relation mellan ledare och medarbetare och blir en möjliggörare för engagemang. Troligt är att även tydlighet från ledare skapar en trygghet hos medarbetaren som då har en klar bild om ledarens och organisationens förväntningar om medarbetarens insats.

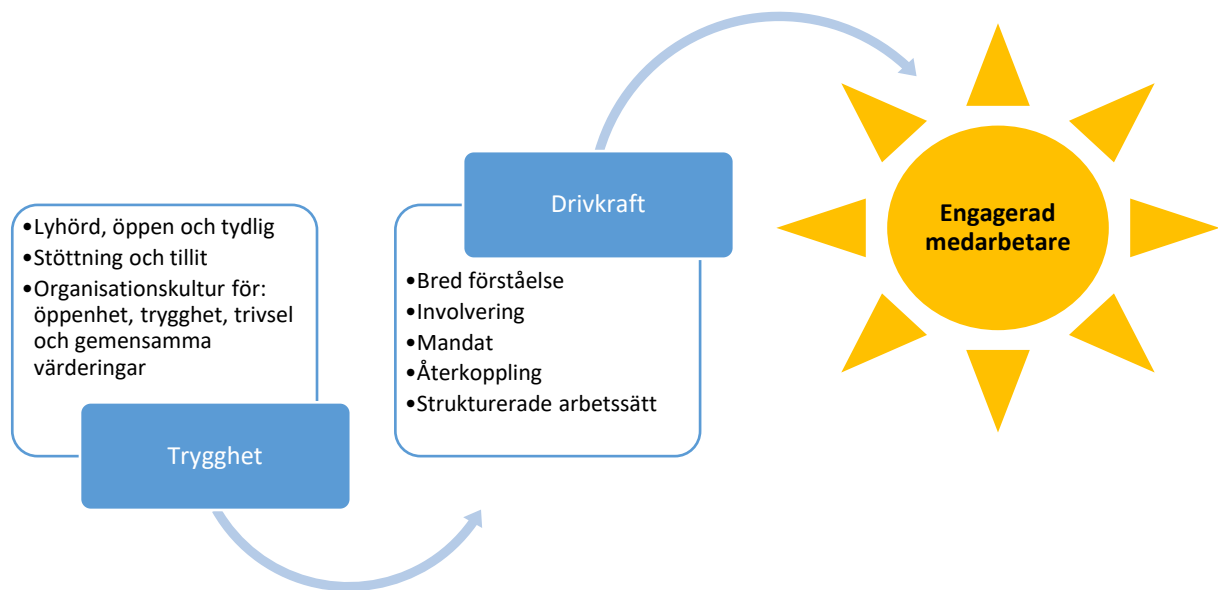
Att medarbetarna inte nämnde just tydlighet i ledarskapet behöver inte betyda att det inte finns där. Det kan ha handlat om att det bara var en egenskap som tas för givet, eller att medarbetaren inte upplevde behovet av tydlighet där och då. Tydlighet kan dock tolkas ur att medarbetarna lyfte att återkoppling förekom i stor utsträckning. För en lyckad återkoppling behövs en tydlighet kring uppgiften som ska återkopplas till, vilket tyder på tydlighetens vikt även från medarbetarperspektiv. Av ovannämnda anledningar har man i slutsatsen av denna studie menat att det inte finns några större skillnader mellan ledarnas och medarbetarnas syn på ledarskapet.

Även om deltagarna i denna undersökning berättade att priser och belöningar inte är den primära drivkraften för engagemang är det värt att ha i beaktande att det kan vara viktiga indikatorer för medarbetare i form att organisationen firar och uppmärksammar framgångar. Dessa priser kan på så vis fungera som en artefakt som bidrar till en förbättringskultur som uppmuntrar framgångar. Så som Sörqvist (2004) skriver är det vanligt att framgångsrika organisationer uppmärksammar framgångar. Detta kan även kopplas ihop med flera olika delar från teorin, så som Salancik (1977) skriver om hur uppgiftens offentlighet skapar engagemang likväl som Nikolova et al. (2019) skriver om ledarskapets betydelse för att inspirera sig till engagerade medarbetare.

Samhället i stort har mycket att vinna på organisationer där medarbetare är engagerade. Som påpekas i inledningen ger det mindre sjukskrivningar, mer lojal personal och positiv inverkan på det finansiella resultatet. Att förstå hur organisationer kan skapa engagerade medarbetare kan därmed bidra på ett positivt sätt till samhället.

Under denna studie har man sett indikationer på att engagemang hos medarbetare byggs på två faktorer. Dels krävs det en trygghet som ledarskapet skapar. Ledarens egenskaper, förhållningssätt, beteenden och förbättringskulturen tillsammans skapar en kontext där medarbetare kan känna sig trygga och vågar både föreslå förbättringar och delta i förbättringsarbetet på eget initiativ. Detta görs genom att vara lyhörd, öppen och tydlig, samt genom att stötta medarbetare och känner ömsesidig tillit. Även faktorer som organisationskultur som främjar öppenhet och trygghet, god trivsel och gemensamma värderingar bidrar till att medarbetare känner sig trygga.

Det är dock troligt att enbart trygghet inte skapar engagemang, utan för att uppnå engagerade medarbetare som aktivt bidrar till organisationens förbättringsarbete behövs även bränsle hos medarbetaren i form av drivkraft. Därför behöver ledare även aktivt arbeta för att främja denna drivkraft genom att uppmuntra medarbetare till bred förståelse och nyfikenhet, följa upp arbetet och ge mandat att driva uppdrag. Som drivkraft är det även viktigt att medarbetare är involverade och känner sig delaktiga och upplysta, samt att arbetssätten som organisationen använder är kända och strukturerade, så att de engagerade medarbetarna vet hur de ska agera. Figur 6.1 sammanfattar samspelet mellan trygghet och drivkraft för att skapa engagemang hos medarbetare för organisationens förbättringsarbete.



Figur 6.1. Teori om att engagemang skapas i samspel mellan ledarens sätt att skapa trygghet och drivkraft för förbättringsarbete. Denna teori skapades av författarna baserat på egna reflektioner som följde av resultat av studien och svaren från forskningsfrågor.

Denna studie indikerar att utöver ledarens egenskaper, förhållningssätt och beteende finns även andra faktorer som behövs för att skapa engagemang. Egenskaper, beteenden och förhållningssätt kan anses vara ett direkt ledarskap, det vill säga ett ledarskap som kan förknippas med själva ledarens agerande. Utöver de direkta ledarskapsfaktorerna har även ett indirekt ledarskap lyfts fram. Med detta menas att ledaren verkar för att påverka andra faktorer som i sin tur skapar medarbetarengagemang. Dessa har presenterats löpande i resultat- och analysavsnittet under de egenskaper, beteenden och förhållningssätt som de kan förknippas med men också under rubriken förbättringskultur. Även dessa nyckelord inom detta tema påverkar och är viktiga för främjandet av medarbetarengagemang. Det mest troliga är att flera delar behövs, ett ledarskap som engagerar och formar en förbättringskultur som är öppen och tillåtande, för att skapa ett hållbart och framgångsrikt medarbetarengagemang i förbättringsarbetet.

Man kan anta att de utvalda organisationerna har en hög mognadsgrad när det kommer till kvalitetsarbete, eftersom samtliga fått ett erkännande för gott kvalitetsarbete. Galeazzo et al. (2021) menar att ledarskapet behöver anpassas efter detta och därför kan sägas att denna rapportens slutsatser kanske inte gäller för organisationer med andra mognadsnivåer i sitt kvalitetsarbete. Eftersom organisationer i allmänhet kanske skiljer sig från de utvalda organisationerna även på andra sätt kan man anta att framgångsfaktorer i ledarskapet som framkommit i denna studie kanske inte heller gäller för alla organisationer som är mogna i sitt kvalitetsarbete. Antalet personer som har varit delaktiga i denna studie har varit litet vilket gör att man bör vara försiktig med att generalisera resultat även för dessa organisationer.

Den genomförda studien avser att kartlägga enskilda ledares ledarskap för att skapa medarbetarengagemang i förbättringsarbete. Det en enskild ledare gör och hur den handlar i olika situationer är i en kontext av en hel organisation och de strukturer och kultur som finns

i organisationen. Dessa bildar en helhet som påverkar medarbetarnas engagemang och ledarnas agerande på ett sätt som troligen går inte att isolera från varandra och bör tas i beaktande i studiens resultat. Den enskilda ledarens agerande är anpassat till den kontext hen befinner sig. Ett ledarskap som fungerar i en organisation är nödvändigtvis inte direkt överförbart till en annan organisation, där kulturen och omständigheterna är annorlunda. Studiens resultat bör därför betraktas som kontextuellt unika.

Studien har inte fastställt hur stor betydelse de olika egenskaperna, förhållningssätten eller beteendena hos ledarskapet har för att skapa engagemang. Studiens resultat pekar ändå i samma riktning som Eriksson (2019) skriver om ledarskap i organisationer som vunnit utmärkelser. Det hade kunnat fungera som en fingervisning för organisationer att veta vilka delar av ledarskap som är viktigast att prioritera. Det skulle också kunna finnas en inbördes hierarki i ledarskapets egenskaper, beteenden och förhållningssätt där relationen mellan dessa hade kunnat undersökas. Exempelvis kan man tänka sig att det finns ledaregenskaper som, när de uteblir helt omöjliggör engagemang, oavsett hur mycket det finns av andra slags ledaregenskaper i organisationen, som en slags hygienfaktor.

6.2 Metoddiskussion

6.2.1 Urvalsmetod

För att besvara studiens frågeställningar krävdes en organisation med engagerade medarbetare och som arbetar med förbättringar. Studien baserade därför sitt urval på organisationer som fått ett erkännande för sitt kvalitetsarbete. Detta eftersom de förväntas ha engagerade medarbetare och arbeta med ständiga förbättringar. Det kunde naturligtvis inte garanteras att de medarbetare som skulle delta var engagerade eller att organisationen bedrev ett förbättringsarbete. Det var inte heller något som medvetet utvärderades som en del av studien men det har framkommit underlag i intervjuerna som indikerar att medarbetarna som intervjuades både upplevde sig engagerade och deltog i förbättringsarbete.

Alla ledare är olika. Trots att en organisations ledning kanske har valt en ledarskapsstil som ledare utbildas i och uppmuntras till, så kvarstår att alla ledare har sin egen stil. Vissa ledare kan ha egenskaper som inte andra ledare i organisationen har. Det går inte att veta om de egenskaper som tas upp faktiskt innehas av samtliga ledare i organisationen eller om enbart de ledare som var med i den tillfrågades svar. Eftersom även dessa egenskaper kan ha kartlagts i denna studie är det svårt att avgöra vilket typ av ledarskap i resultatet som är typiskt för organisationens engagerande ledarskap. Och eftersom alla ledare är olika behöver också ledarna guidning i sitt ledarskap som är anpassat till dennes egna unika förutsättningar.

I det förberedande arbetet med studien utvärderades även en annan urvalsmetod som hade kunnat med större säkerhet säkerställa att deltagarna var engagerade. Detta alternativ innebar att skicka ut enkäter som mätte medarbetarnas engagemang på förhand för att sedan välja ut de organisationer där det fanns medarbetarengagemang. Detta alternativ valdes bort främst på grund av att arbetet behövdes avgränsas och det därmed inte fanns utrymme för både en enkätundersökning och fokusgruppsintervjuer. Hade respondenterna oroat sig för att deras svar skulle delges till deras organisation, hade det kunnat påverka möjligheten att få sanningsenliga svar, och riskera att deltagarna fyller i de "rätta" svaren istället för att framstå som engagerade.

Det kan diskuteras om det medarbetarengagemang som finns i de undersökta organisationerna faktiskt härstammar från ledarskap eller något annat. Denna studie har enbart kartlagt ledarskapet som förekommer i organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete, och inte kunnat dra någon slutsats om något kausalt samband om vad som faktiskt leder till medarbetarengagemang. Resultatet indikerade att även andra faktorer såsom organisationskultur kan ha spelat in. Studiens resultat indikerar egenskaper, beteenden och förhållningssätt som ledare besitter. Däremot är det inte känt om detta faktiskt har en kausal relation till medarbetarengagemang. Detta medför en risk för resultatens tillförlitlighet. Intresset av att kartlägga ledarskapet i organisationer med högt medarbetarengagemang varit överordnat hur urvalet påverkat tillförlitligheten i detta fall.

6.2.2 Datainsamlingsmetod

Det var en nackdel att man enbart hade möjlighet att göra fokusgrupp på två av de tre organisationerna. Den organisation där enbart en person deltog i intervjun blev inte lika tongivande i undersökningens utfall eftersom det inte blev några djupare diskussioner mellan kollegor. Detta kan även vara anledningen att lyhördhet inte framkom som ledaregenskap hos den organisationen.

Ett annat alternativt tillvägagångssätt hade varit att fokusera på en organisation istället, då med en längre fokusgruppsintervju. Om endast en organisation hade undersökts hade studien lämpligen formats som en fallstudie. Det var dock önskvärt att ha underlag från flera organisationer för att få en bredd på underlaget. Vidare gjorde den geografiska spridningen att ett antal av intervjuerna behövde göras online. Det hade varit svårare att upprätthålla koncentrationen i en större grupp över ett längre online-samtal vilket hade varit en nackdel.

En risk som identifierats med fokusgrupper har att göra med att medarbetare och ledare blandats vid intervjuerna. Detta kan ha resulterat i att medarbetare inte känt att de kunnat vara lika fria i vad de berättar om eller upplevt att de velat göra bra ifrån sig i intervjuerna med ledare närvarande. Detta har dock inte upplevts av författarna under intervjuerna, utan samtalsklimatet uppfattades som öppet. Även intervjumetoden i sig, som grundar sig på positiva upplevelser, motverkar risken att medarbetarna inte skulle våga vara ärliga.

En av tre intervjuer ägde rum fysiskt på plats på organisationens kontor medan de andra två genomfördes online. Detta kan ha medfört att intervjun som genomföres fysiskt kan ha skapat ett mer naturligt och förtroendeingivande klimat att dela med sig av information i. I digitala möten kan den naturliga diskussionen hämmas av talfördröjningar och mindre synligt kroppsspråk. Den intervjun som var på plats drog över på tid vilket gjorde att den varade 1,5 timmar istället för 1 timme respektive 45 minuter som de andra. Detta kan ha medfört att den organisationen vars intervju ägde rum fysiskt kan ha blivit mer tongivande i studiens resultat.

6.3 Framtida forskning

De företag som undersökts i denna studie har varit i storleken 100-500 medarbetare. I framtida forskning kan det därför vara av intresse att undersöka om en kartläggning i internationella eller större och mindre företag skulle resultera i ett annorlunda resultat.

Denna studie har inte studerat nyckelordens enskilda betydelse eller inbördes rangordning. Det hade därför varit intressant att se framtida studier djupdyka i ledarskapets olika delars effektivitet och betydelse när det kommer till att skapa medarbetarengagemang.

Eftersom denna studie har använt sig av styrkebaserad utveckling med grund i deltagarnas storytelling har inte en uttömmande kartläggning av ledaregenskaper ägt rum. För att verkligen utreda detta kan man med exempelvis en enkätstudie undersöka ett bredare perspektiv om hur ledarskapets egenskaper, förhållningssätt och beteenden främjar eller hämmar engagemang.

Denna studie har inte tagit i beaktande hur ledarskapet behöver anpassas utefter själva organisationens egenskaper såsom till exempel mognadsgrad i kvalitetsarbetet. Därför föreslås en vidare forskning om olika organisationer, exempelvis av olika mognadsgrad sett till kvalitetsarbete eller processorientering, för att fastställa framgångsfaktorer i flera typer av organisationer och deras medarbetares behov. Ett annat sätt kan vara att undersöka om denna studies framgångsfaktorer och ledaregenskaper finns i organisationer som antas ha en lägre mognadsgrad.

Studien har inte heller behandlat faktorer annat än ledarskap som skapar medarbetarengagemang. Det hade varit intressant om dessa kunde kartläggas av framtida forskning. Vidare hade det då även varit av vikt att undersöka förhållandet mellan de olika faktorerna inklusive ledarskap. Detta hade gett organisationer en indikation om vilka faktorer som de ska prioritera i sitt arbete med att skapa medarbetarengagemang. Man skulle även kunna utgå från denna studie som bas och genomföra ytterligare studier, möjligen då utvidga dem till andra faktorer utöver ledarskap och ta fram en guide för ledare och organisationer att utveckla medarbetarnas engagemang och förbättringskultur.

Det hade varit av intresse att använda teorin som skapades i denna studie och som presenterades i resultatdiskussionen. Trygghet och drivkraft som förutsättningar till medarbetarengagemang hade kunnat vara en hypotes att undersöka huruvida den kan appliceras på organisationer. Den skulle kunna byggas på vidare och förfinas.

7 Referenslista

- Andersson, J.C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R.G. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509 <https://doi.org/10.2307/258936>
- Andersson, L., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken*. (s. 245-268). Liber AB.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact of employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308- 323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity: The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449 <https://www.sciencedirect.com/science/journal/02632373>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning* (6 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Book, J., Delmar, N., & Egnell, E. (2021). *Börja göra!*. Liber AB.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Inc.
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(2), 127-140.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eklund, G., & Lund, M. (1998). *Den medskapande människan*. Sunnanåförlaget.
- Eriksson, H. (2019) *Sveriges bästa verksamheter*. Förbättringsakademin, Göteborg.
- Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli A. (2021). The role of employees participation and managers authority on continuous improvement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 34-64. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482>
- Gallup. (2017). *Employee Engagement Report*. Gallup Press. [State of the Global Workplace - Gallup Report \(2017\) \(slideshare.net\)](https://www.gallup.com/pressroom/2017/01/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017.aspx)

- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report*. Gallup.
- Harnesk, R. (2004). *Leadership for co-worker commitment: A TQM-approach*. [Licentiatuppsats, Luleå tekniska universitet]. Leadership for co-worker commitment : a TQM approach (diva-portal.org)
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, 205-224.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Lle, A. (2016). Measure to Succeed: How to Improve Employee Participation in Continuous Improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5): 1059-1077.
- Khattak, M.N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2019). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931-950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB.
- Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way*. Liber AB.
- McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees?: A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Paraschivescu, A. O & Căproară, F. M. (2014). Strategic Quality Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(1), 19-27.
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata: Lärande ledarskap, varje dag*. Liber AB.
- Salancik, G.P. (1977). Commitment and control of organizational behaviour and belief. *New Directions in Organizational Behaviour*. 1-54.
- Swedish Institute for Quality. (2022). *SIQ Managementmodell* [Broschyr]. <https://www.siq.se/vara-tjanster/siq-managementmodell/>
- Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap*. Nomen förlag.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur AB.

- Sörqvist, L. (2018, 14 mars) Förbättringskultur kräver ett gott medarbetarskap. *Kvalitetsmagasinet*. <https://kvalitetsmagasinet.se/forbattningkultur-kraver-ett-gott-medarbetarskap/>
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>.
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. [Broschyr]. Högskolan i Skövde. [Medarbetarskap på 60 minuter, Tengblad 2010, \(vgregion.se\)](http://vgregion.se/medarbetarskap-pa-60-minuter-tengblad-2010)
- Whitney, D., & Schau, C. (1998). Appreciative Inquiry: An innovative process for organization change. *Employment Relations Today*, 25(1), 11-21.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different?. *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25-31.

8 Bilagor

Bilaga A – Intervjuguide

Introduktion

Den här intervjun/fokusgruppsamtalet görs som en del av ett examensarbete på magisterutbildningen i Kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet. Syftet med denna studie var att kartlägga hur ledare i ett antal organisationer med erkänt gott kvalitetsarbete skapar engagemang hos medarbetare att delta i organisationens förbättringsarbete.

Resultatet av studien ska kunna användas som en guide för ledare som vill engagera medarbetare i initiativ som utvecklar organisationen.

Vi vill förstå hur du och din organisation arbetar med förbättringar och vad som skapar engagemang i din organisation. Eftersom ni har vunnit en kvalitetsutmärkelse förstår vi att ni har utvecklat en kultur där ni arbetar aktivt med förbättringar.

Vi vill gärna höra era berättelser om hur ni på ett framgångsrikt sätt arbetat med förbättringar som syftar till att förbättra något i er organisation. Vi är särskilt intresserade av hur ledarskapet i er organisation har bidragit till medarbetares engagemang. Det kommer gå till såhär att vi börjar med några inledande frågor för hela gruppen och sen kommer vi gå laget runt och prata om en situation som respektive person varit med om kring ett förbättringsarbete som gått bra.

För att kunna få er beskrivelse så ordagrant som möjligt vid analysen av intervjun så skulle vi vilja spela in intervjun. Är det OK med er?

Vi vill också informera om att vi inte samlar in era personuppgifter. Deltagande i studien är också helt frivilligt. Var och en av er kan när som helst avbryta deltagandet utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet. Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem. Vi kommer också radera inspelningarna och transkriberingar av intervjuerna efter att arbetet är klart.

Har du/ni några frågor innan vi börjar? Annars sätter vi igång.

Öppningsfrågor

Syftar till att ge oss nödvändig bakgrundsinformation för att förstå bättre när de berättar om situationerna

- Kan du berätta lite om företaget och den roll du har där? (laget runt vid fokusgrupp)
- Hur skulle du/ni beskriva medarbetares engagemang i förbättringsarbetet i er organisation?
 - Hur engagerar de sig? Både som idéskapare och som genomförare?
- Hur skulle du/ni beskriva ledarskapet inom er organisation?
 - Några gemensamma nämnare eller någon gemensam ledarskapsfilosofi?
- På vilket sätt genomför ni olika förbättringar?
 - Finns det en definierad process för att arbeta med kontinuerlig förbättring, kan du/ni beskriva den? Vad har ni för eventuella verktyg och mallar

tillgängliga för detta arbete? Vilka deltar? Vem/vilka arbetar med förbättringsarbete i er organisation?

- Samlar ni in idéer till förbättringar, i så fall hur?
 - På vilket sätt hanterar ni medarbetares idéer till förbättringar?

Huvudfråga

Syftar till att besvara forskningsfrågorna

Nu kommer vi vilja att ni var en och en lyfter fram konkreta exempel på förbättringsarbeten ni upplevt som lyckade. *Vid fokusgrupp:* Vi kommer gå laget runt och också stanna vid varje exempel som ni tar upp och också ha en diskussion i hela gruppen om situationerna och hur de kanske speglar er organisation.

- € Riktat till 1 person (ca 10 min per person). Kan du berätta om en situation där du eller en kollega aktivt drev eller bidrog till ett förbättringsarbete som varit framgångsrikt? Tex genom att komma med en idé och/eller genomföra en idé för att skapa en förbättring för organisationen. Det kan vara små eller stora initiativ.
 - När var det?
 - Vart var det?
 - Vilken var din roll?
 - Vilka andra var inblandade?
 - Vilka förutsättningar gjorde det här möjligt?
 - Vilka egenskaper eller beteenden hos ledaren/ledarna har du kunnat identifiera i den här situationen som bidrog till att det gick bra?
 - Finns det något i ledarskapet som du tror bidrog till att du/kollega engagerade er i förbättringsarbetet?
 - Hur?
- € Följdfrågor riktade till hela gruppen (fokusgrupp)
 - Vilka ledaregenskaper ser ni andra, i denna situation, som ni känner igen i organisationen? Finns det något i ledarskapet i er organisation som bidrar till att medarbetare blir engagerade i förbättringsarbetet hos er?
 - Vad tror ni skapar engagemang hos medarbetare i denna situation?

Avslutande frågor

Nu börjar intervjun lida mot sitt slut och jag har bara en avslutande fråga. Vi kommer först ge oss på att summera upp det vi hört från er under intervjun och så vill vi att ni hjälper oss komplettera om det är något annat som ni ser i ledarskapet i er organisation som engagerar medarbetare till att delta i förbättringsarbete.

- Ni nämner när ni beskriver ledare i de här situationerna som ni har beskrivit. Ser ni några ytterligare egenskaper som ni har märkt av i er organisation som har hjälpt er skapa engagerade medarbetare?

Tack snälla för att du tog dig tid att svara på de här frågorna, du har varit till stor hjälp! Är det något mer du vill skicka med oss innan vi rundar av?

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

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

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

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

Linköping och Stockholm 2022-06-02

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling.....

Program/Kurs

Jennifer Ivstam, Heli Viberg.....

Namn (alla författares namn)

1989 / 1974

Födelseår (alla författares födelseår)