



SIS nya ledarskapspolicy - en kvalitativ intervjustudie

Gruppdeltagare:

Åsa Zetterdahl Elin Nilsson

Pedagogik 61 - 90 hp, C-uppsats

Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst

Hösten 2021

Handledare: Jennie Ryding

Examinator: Elias Johannesson

Innehåll

1. Inledning	6
2. Bakgrund	7
3. Tidigare forskning och teori	9
3.1 Ledarskap ur ett historiskt perspektiv	10
3.2 Transformativt ledarskap och kommunikation	11
3.3 Transformativt ledarskap och feedback	11
3.4 Transformativt ledarskap och förmåga att handskas med problem som uppstår	12
3.5 Transformativt ledarskap och involvera medarbetare i beslutsprocesser	13
3.6 Transformativt ledarskap och förebyggande arbete av tydliga användbara rutiner	14
4. Metod	14
4.1 Deltagare och rekrytering	16
4.2 Genomförande	17
4.3 Litteraturskaffning	18
4.4 Analys	18
5. Resultat	20
5.1 Rutiner; checklistor, säkerhet och överlämningar	21
5.2 Kommunikation; fysiska möten, mail och dialog	23
6. Resultatdiskussion	25
7. Slutdiskussion	29
8. Referenser	31
Bilaga 1	34
Bilaga 2	36
Bilaga 3	38

Abstrakt

Titel: SIS nya ledarskapspolicy - en kvalitativ intervjustudie

Kurs: EXP300

Under året 2021 utarbetade man en ny ledarskapspolicy inom myndigheten SIS utifrån att man gjort en medarbetarenkät. Policyn grundar sig i vad medarbetarna svarat i undersökningen. Denna studie är en kvalitativ studie som ska undersöka vilka erfarenheter chefer har att arbeta enligt den nya ledarskapspolicyen inom SIS (Statens institutionsstyrelse).

Vi har valt att göra ett intervjumaterial med chefer som jobbar inom myndigheten SIS. Frågorna är öppna frågor som respondenten svara på i skrift. Respondenterna har olika nivåer av chefskap inom myndigheten och vi har försökt göra en jämn könsfördelning.

Resultatet av studien påvisar att den transformativa ledarskapsprofilen är den ledarskapsstilen som är önskvärd hur en ledare inom SIS ska vara. Ledarskapspolicyen grundar sig inte i någon teori så studien är utformad utifrån att söka efter tidigare forskning inom ledarskap. Avsökningen av tidigare forskning landade i transformativt ledarskap där begreppen *feedback*, *förmåga att handskas med problem som uppstår*, *involvera medarbetare i beslutsprocesser*, *förebyggande arbete av tydliga användbara rutiner och kommunikation* blev centrala begrepp för denna studie.

Nyckelord: SIS ledarskapspolicy, kommunikation och rutiner.

Abstract

Title: SIS new leadership policy – a qualitative interview study

Course: EXP300

During the year 2021, a new leadership policy was prepared within the SIS authority based on an employee survey. The policy is based on what the employees answered in the survey. This study is a qualitative study that will examine what experiences managers have to work according to the new leadership policy within SIS (The Swedish National Board of Education).

We have chosen to do an interview material with managers who work within the authority SIS. The questions are open-ended questions that the respondent answers in writing. The respondents have different levels of leadership within the authority and we have tried to make an even gender distribution.

The results of the study show that the transformative leadership profile is the one that is desirable for how a manager within SIS should be. The leadership policy is not based on any theory, so the study is designed based on searching for previous research in leadership. The search for previous research landed in transformative leadership where the concept of *feedback, ability to deal with problems that arise, involve employees in decision-making process, preventive work of clear useful routines and communication* became central concepts for this study.

Keywords: SIS leadership policy, communication and routines.

Förord

Föreliggande studie har sitt ursprung ur våra gemensamma egna intressen vad gäller att utvecklas i chefsrollen. Samtidigt som vi båda studerade på Högskolan Väst så har vi parallellt fortsatt vårt jobb som chefer på SIS. 2021 tog myndigheten fram en ny ledarskapspolicy varpå vi vill rikta ett tack till Statens Institutionsstyrelse som lyckades matcha vårt intresse för att studera den nya ledarskapspolicy. Åsa vill även rikta ett tack till sina tidigare kollegor Linus Gustafsson och Sami Heikkinen som är de som genom att, Linus möjliggjorde för henne att arbeta som chef utan den formella utbildningen och Sami som genom stöd och motivation under den initiala studietiden gjorde den här uppsatsen möjlig. Uppsatsen hade inte heller varit möjlig att genomföra utan de respondenter som tagit sig tid att svara på vår intervju samt genom korrespondens gett oss ett rikligt material. Vi önskar även rikta ett stort tack till våra familjer som genom att de har tagit ett ökat ansvar i hemmen gett oss arbetsro att utforma den här uppsatsen. Sist men inte minst tack till vår handledare Jennie Ryding som gav konstruktiv kritik och feedback under hela processen.

1. Inledning

I dagens snabbt föränderliga värld som är komplex och ständigt påverkad av yttre faktorer, behöver ett bra ledarskap motsvara omvärldens krav. Svensson (2019) beskriver att arbetstagaren och chefen i stort som smått tvingas följa med i utvecklingen där cheferna och medarbetarna bygger upp sin verksamhet. Ett för verksamheten fungerande ledarskap börjar med att få verksamheten att fungera genom att verksamheten drivs på ett sådant sätt så att det främjar välmående hos såväl verksamheten som medarbetarna, samtidigt som man jobbar mot att nå de uppsatta målen (Svensson, 2019). Ledarskapsprofilen, det vill säga ledarens approach i verksamheten har inverkan på den enskilde medarbetarens välbefinnande (Gilbreath, 2004). Att vara ledare kan möta oväntade utmaningar men som Yukl, (2002) beskriver; en ledare kan, men måste inte vara en chef, däremot bör en chef vara en ledare. Verksamheter och organisationer världen över med olika mål behöver olika ledare som kan inta chefspositioner och leda dessa olikheter till effektivitet och produktivitet (Northouse, 2016).

Ledarskapsteori är ett ämne som forskats på ur aspekten ledarens roll i relation till produktivitet och framgång i organisationen men desto mindre forskning på chefernas egenskaper och person gentemot dess framgång som chefer (Yukl, 2002). Inte allt för sällan utvecklas chefer i organisationer utifrån ett monokulturellt perspektiv, vilket innebär att skickliga medarbetare befördras. Som Lahdenperä (2008) beskriver är det vid utvecklande av chefer genom befordran lämpligt att organisationen främjar möjligheter för individen att stanna kvar i chefsrollen för att befästa det önskvärda ledarskapet. Detta då det monokulturella ledarskapet syftar till att värna om en organisationskultur med rådande normer, strukturer och värderingar.

Momeni (2009) beskriver i sin forskning att mer än 70 % av medarbetarna uppfattar att chefernas beteenden och moral påverkar arbetsklimatet och ger en direkt avspeglning hos den enskilde medarbetarens uppfattning om moral och beteenden. En framgångsrik chef arbetar medvetet med att främja kommunikation, uppvisar transparens och delger medarbetarna tillräcklig information. Chefen agerar rättvist, omsorgsfullt och ter sig mottaglig för nya tankesätt och idéer vilket i sin tur skapar kreativitet när organisationen ställs inför problem. Chefen skall främja möjligheter för att medarbetare skall känna delaktighet, ansvar och stolthet för sitt jobb. Genom att ledaren uppvisar uppriktighet och medkänsla kan de anställdas lojalitet mot organisationen höjas (Momeni 2009).

För att få en djupare förståelse på forskningsfrågan: hur förstås den nya ledarskapspolicyn inom myndigheten (SIS), har studenterna valt att undersöka detta på chefer som har gått utbildningen inom den nya ledarskapspolicyn. Problemet är att alla chefsnivåer inte har gått utbildningen så studien är avgränsad till chefer som har genomfört utbildningen. Båda studenterna jobbar på chefsnivåer inom myndigheten men har inte gått utbildningen så en djupare förståelse för policyn är till grund för denna studie.

Syfte med denna studie är att undersöka vilka erfarenheter chefer har att arbeta enligt den nya ledarskapspolicyn inom SIS (Statens institutionsstyrelse). Detta utifrån implementeringen av en ny ledarskapspolicy. Följande forskningsfråga var vägledande:

- *hur förstås den nya ledarskapspolicyn inom myndigheten (SIS)?*

Begreppet ”förstås” operationaliseras i termer av: kommunikation, feedback, förmåga att handskas med problem som uppstår, involvera medarbetare i beslutsprocesser och förebyggande arbete av tydliga användbara rutiner. Dessa aspekter är förankrade i intervjuguiden som har använts i intervjuerna och kommer att belysas mot bakgrund av den tidigare forskningen och teorin.

2. Bakgrund

Under året 2021 har Statens institutionsstyrelse (SIS) implementerat en ny ledarskapspolicy. SIS är en rikstäckande myndighet med institutioner som hanterar personer som är placerade enligt LVM (lagen om vård av missbruk), LSU (lagen om slutna ungdomsvård) eller LVU (lagen om vård av unga). Organisationen är uppdelad i LVU-vård, LSU-vård och LVM-vård. Syftet med vård enligt LVU är att omhänderta och vårda barn och unga när missförhållandena är så stora att de finns risk att den unges hälsa eller utveckling riskerar att skadas. LSU är för ungdomar som begått allvarliga brott när de är i ålder 15–17 år och blir således dömda till slutna ungdomsvård istället för fängelse. Syftet med vården enligt LVM är att bryta ett livshotande missbruk och motivera till behandling.

Undersökningen är gjord på chefer som är anställda inom LVU-vården då båda studenterna jobbar med ungdomar med LVU. LVU-vården är uppdelad i tre regioner: södra, norra och mellersta. Genom denna uppdelning så har varje region ett verksamhetskontor och huvudkontoret ligger i Stockholm med en generaldirektör i spetsen. På verksamhetskontoren finns det verksamhetsdirektörer som i sin tur delegerar ut till respektive institution som leds av en institutionschef. SIS tar emot både flickor och pojkar men varje avdelning är uppdelad utifrån kön.

Grunden till den nya ledarskaps policyn är framtagen utifrån utförda medarbetarenkäter inom myndigheten SIS. I medarbetarenkäten undersöks det vad som förväntas av en chef som är anställd på SIS. I undersökningen framkom fem olika aspekter som var viktiga för medarbetarna i relation till känslan av utförandet av ett gott jobb. De fem olika aspekterna är: 1) *att chefen kommunicerar rakt och tydligt*, 2) *att man som chef tar tag i de problem som uppstår*, 3) *att man ger adekvat feedback*, 4) *att medarbetarna känner sig delaktiga i olika beslut som fattas*, och 5) *att man har tydliga rutiner för att minimera misstag eller allvarliga händelser*.

Syftet med den nya ledarskaps policyn är att möjliggöra en ökad tydlighet över vilka förväntningar medarbetaren kan ha på sin chef inom SIS. Utifrån medarbetarenkäten har fem ledarskapskriterier tagits fram. Under de fem olika kriterierna preciseras i relation till resultatet av medarbetarenkäterna vad de fem kriterierna innehåller. De fem olika kriterierna i ledarskaps policyn är: 1) *jag tar ansvar för helheten*, 2) *jag agerar som en god förebild*, 3) *jag driver utveckling*, 4) *jag främjar ett gott samarbete* och 5) *jag är tydlig i min kommunikation*.

Genom att ta ansvar för helheten, agera som en god förebild, driva utveckling, främja ett gott samarbete och att vara tydlig i kommunikationen innebär det en förväntan att cheferna ska:

- Konkretisera och förverkliga SIS vision och mål, arbeta för att målen nås och följer upp resultaten,
- Skapa förutsättningar för goda resultat genom att skapa goda strukturer, arbetssätt och kultur.
- Tar tag i utmaningar och agerar med mod när det behövs.
- Följer och företräder den statliga värdegrunden, SIS uppdrag och värderingar, styrdokument och fattade beslut.
- Visar tillit till medarbetarna och till kollegors kompetens och förmåga att uppmuntra dem till utveckling och att ta eget ansvar.
- Att man lever som man lär och tar ansvar för sitt agerande.
- Skapar förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap och för en lärande organisation.
- Involverar sina medarbetare i utvecklingsarbetet.
- Utvecklar sig själv och sin kompetens och lär sig av återkoppling och erfarenheter.
- Att man medverkar till ett gott samarbete både inom och utanför organisationen.
- Att man närvarar i verksamheten och visar stöd till sina medarbetare.
- Att man kommunicerar för att skapa dialog, delaktighet och engagemang.

Avsikten är att finna vad som eftersöks hos en ledare inom SIS. Arbetsgivarverket som är de som är normgivande för chefer i staten beskriver i sitt styrdokument, chef i staten (Arbetsgivarverket, 2021), att det är du som chef som ansvarar för att verksamheten bedrivs så effektivt som möjligt; att du som chef dagligen ser dina medarbetares prestationer samt avgör om och hur du kan möta medarbetarnas behov och önskemål. Det gör du som chef genom att leda och fördela arbetet, det vill säga att styra och organisera hur och av vem arbetsuppgifterna ska utföras. I uppsatsen används både begreppet chef och ledare, begrepp vilka kan ha olika innebörd och mening samt att begreppen kan tolkas med olika betydelser. Vi kommer använda oss både av benämning chef och ledare varpå vi anser att vi behöver ge en enkel definition av skillnaden mellan chef och ledare. En beskrivning som vi anser funktionell av begreppen chef och ledare är att chefer styrs av sin omgivning medan ledare bemästrar sin omgivning (Bennis, 1990). Enkelt uttryckt kan man säga att vara chef är en titel. Chefen kan i rollen av sitt ämbete leda och fördela arbetet. Ledaren är den som i vinner förtroende och utvecklar ett accepterat förhållningssätt till människor runt sig vilket gör att det ses som ledare.

Wikström m.fl., (2013) beskriver att en kommunikativ ledare röner framgång i sin verksamhet vilket vi avser belysa i vår studie. Ett annat fenomen som återkommer vid efterforskning kring ledarskap är trygghetsskapande och igenkänning. När en ledare använder sig utav befästa metoder i en verksamhet leder det till en ökad handlingskraft hos medarbetarna (Tengblad, 2002). Yukl (2012) beskriver hur ledarskap oftast handlar om att motivera medarbetare till arbete i riktning mot verksamhetens mål. Hur en god ledare inspirerar sina medarbetare och driver verksamheten framåt med ett helhetsgrepp och ansvars tänkande. En bra ledare har medarbetarna med sig och uppnår initiativtagande och engagemang hos sina medarbetare (Yukl, 2012).

3. Tidigare forskning och teori

I denna del presenteras ledarskap ur ett historiskt perspektiv, transformativt ledarskap och kommunikation, transformativt ledarskap och feedback, transformativt ledarskap och förmåga att handskas med problem som uppstår, transformativt ledarskap och involvera medarbetare i beslutsprocesser och transformativt ledarskap och förebyggande arbete av tydliga och användbara rutiner.

3.1 Ledarskap ur ett historiskt perspektiv

Ellström m.fl., (2016) beskriver vad som historiskt varit önskvärt hos en ledare avseende profilering och karaktärsdrag. Organisationsteorin var dominerande under 1900-talets början, vilket innebar ett fokus på att finna det optimala utförande vid yrkesutövandet, oberoende vilken organisation den applicerades på. Gareth Morgan (Organisationsmetaforer 1999) beskriver att organisationer började med ett mekaniskt tänkande vid den industriella revolutionen, då introduktion av maskinerna in i arbetslivet krävde en förnyad organisationsuppbyggnad (Hammarén, 1997). Tesen utifrån organisationsteorin var att organisationen, oberoende av sammanhang och yttre stimuli, gick att påverka utifrån den önskvärda ledarskap gestalten och tonvikten lades vid en effektiv ledare (Ellström m.fl., 2016). Vidare beskriver Ellström m.fl., (2016) hur taylorismen några årtionden senare utvecklades, även känt som rationaliseringsrörelsen där ledarskapsprofilen önskades vara uppgiftsorienterad.

Under 1930 – talet utfördes forskning med fokus på individen och gruppens psykologiska och sociala behov, vilket renderade i rörelsen human relations. Forskning inom human relations belyses av Ellström m.fl., (2016) som bland annat hänvisar till (Beronius, 1986: 83) som säger att human relations införde en ny ledarstil genom att uppmärksamma vikten av de mänskliga relationerna. Konsensus var att det inom organisationer finns informella och formella ledare och belyste således skillnaderna avseende dessa två ledarskap. Informella ledare utövar inflytande av social karaktär och för att uppnå effektivitet är det till stort gagn för den formelle ledaren att både ha kännedom om och önskvärt upprätta en allians med dessa informella ledare (Goldstein, 2000). Ledarens förmåga att påverka effektivitet via god kännedom om interna normer och värderingar beskrivs öka vid dessa allianser (Ellström m.fl., 2016).

Inom human relations utvecklades en ny ledarskapsstil då tonvikten lades vid det relationella (D. D. Warrick, 1981). Till följd av detta framträdde ledarskapsstilen som uppfattas som individorienterat ledarskap vilket blir en tydlig förändring gentemot tidigare önskvärt fokus hos ledaren där målet/uppgiften var det primära. Runt 1900 – talets mitt kan en god ledare nu beskrivas som en god människokännare (Ellström m.fl., 2016). Runt 1970-talet växer sedan den sociotekniska traditionen fram, vilket innebar att ledaren ska ur detta perspektiv främja ett vi-tänkande inom sin verksamhet/organisation. Självstyrande arbetsgrupper är även det ett nytt arbetssätt som implementeras Ellström m.fl., (2016). En individorienterad ledarskapsstil som täcker flertalet av de kriterier som finns inkluderade i

ledarskapspolicy är den transformativa. Det transformativa ledarskapet utmärks av att ledaren inspirerar, stöttar och är lyhörd för sina medarbetare, dvs. låter medarbetarna få inflytande i arbetet som skall utföras (George & Jones 2012).

3.2 Transformativt ledarskap och kommunikation

Kommunikation innebär ett förlopp där individer förmedlar budskap mellan varandra. Kommunikation består inte enbart av ord utan även av handlingar, känslor, tankar och värderingar (Nilsson & Waldemarson, 2007). Kommunikation på en arbetsplats där spridning kräver att budskapet når fram till mottagaren innebär inte enbart fokusering på mail, stormöten och interna uppbyggda dokument såsom exempelvis rutinhäften. Fokus på kommunikationen bör läggas på en dialog och samverkan (Johansson & Heide, 2008).

Ledare som använder sig utav det transformativa ledarskapet präglas av en hög grad av empatisk kommunikation och kommunikation som präglas av empati kan leda till att medarbetarna uppfattar en ökad känsla av ömsesidig respekt (Bass, 1985). Det kan även resultera i en utökad förmåga att hantera utmaningar avseende arbetsuppgifter som tenderar att gå utöver gängse rutiner. Bass (1985) beskriver vidare att till viss del är det nödvändigt att den transformativa ledaren uppvisar karismatisk och retorisk förmåga. Detta då den transformativa ledarskapsmodellen innebär förmåga att inspirera sina medarbetare samt att ledaren skall uppfattas som en positiv förebild. Den transformativa ledaren kan vara mer direkt i sitt ledarskap eller mer deltagande beroende på vilken av de fyra faktorerna man använder sig utav. Det transformativa ledarskapet präglas av fyra faktorer såsom; *idealiserat/karismatiskt ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn/överbäggande* (Bass, 1985). Användande av komponenten inspirerande motivation innebär förmågan att kommunicera effektivt och tydligt och parallellt bidra till inspiration vilket leder till att medarbetarna arbetar i riktning mot verksamhetens mål (Dubinsky m.fl., 1995).

3.3 Transformativt ledarskap och feedback

Thompson och Gregory (2012) ger en förklarande beskrivning gällande hur en ledare bör agera avseende arbetet med feedback till medarbetaren. Ledaren bör ge den anställde hög grad av feedback men även ge den anställde förhöjda ansvar på arbetet och möjlighet till vidareutbildning. Ledare som ger feedback har större möjlighet att utveckla sitt ledarskap. Vidare menar de att när medarbetaren utför meningsfullt arbete så bör ledaren koncentrera sig

på att ge konstruktiv feedback, detta för att medarbetaren ska öka känslan av att vilja vidareutvecklas. Ledaren bör inte ge medarbetaren feedback bara för sakens skull utan vikten är att medarbetaren känner att det är konstruktiv feedback som medarbetaren kan känna att den kan ta till sig. Ledare bör därmed inte bara implementera feedback för att motivera och effektivisera sina anställda utan använda sig utav feedback när det finns reella skäl till det. Behovet av ständig feedback ställer krav på ledarskapet och att ledaren anpassar sitt ledarskap. (Thompson & Gregory, 2012).

Den transformativa ledaren kan arbeta utifrån faktorerna inspiration och motivation (Bass, 1985) och således utifrån detta skapa engagemang hos medarbetarna. Medarbetarnas självförtroende kan öka om ledarskapet är av transformativ stil (Baker m.fl., 2008) och en del i att skapa engagemanget är att jobba med feedback till medarbetarna. Det transformativa ledarskapet innehåller bland annat specifika delar såsom försök att påverka den enskilde medarbetaren genom exempelvis att arbeta med feedback till ambitionen att påverka hela organisationen och dess utveckling (Wolvén, 2000). Ledaren som jobbar utifrån det transformativa ledarskapet bör arbeta likt i en förändringsprocess som transformerar medarbetaren, bland annat gällande standardisering och långsiktiga mål i verksamheten och då är verktyget feedback till hjälp (Burns, 1978).

3.4 Transformativt ledarskap och förmåga att handskas med problem som uppstår

När medarbetare känner sig trygga med sin ledare och med sina kollegor är det lättare att hantera misstag kollegialt. En arbetsplats som är mer tillåtande och hanterar problem tillsammans påverkar individen med mindre stress och oro (Smith m.fl., 2012). Att känna sig trygg på sin arbetsplats om man gör misstag eller ska hantera problem genererar till att den anställde känner sig trygg med att ha ett kollegialt stöd. Många studier har visat att ledarskapet påverkar de anställdas arbetsglädje och välmående (Sridhar & Lyngdoh, 2017). Det transformativa ledarskapet kännetecknar att man kan dela känslor och hantera problem kollegialt.

Den transformativa ledaren inspirerar och får således sina medarbetare med sig vilket ledaren kan nyttja vid utförandet av kreativa problemlösningar på arbetsplatsen (Bass & Avolio, 1990). Bass och Avolio (1990) beskriver att den transformativa ledaren kan använda sig utav följande ledarskapsbeteenden; inkluderande ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individanpassat övervägande för att handskas med problem och finna kreativa problemlösningar.

3.5 Transformativt ledarskap och involvera medarbetare i beslutsprocesser

Att involvera medarbetare i beslutsprocesser kan utföras genom delegering, Wolvén (2000) betonar hur delegering möjliggör optimering av de resurser som finns i en verksamhet genom att ge de olika medarbetarna möjlighet att utveckla och använda sina kompetenser. För att uppnå samsyn på en arbetsplats krävs ett ledarskap som främjar delegering, både gällande ansvar och användande av befogenheter. För den enskilde medarbetaren kan delegering leda till ökad känsla av ansvar vilket oftast renderar i mer motiverade och engagerade medarbetare. För den enskilde ledaren, å andra sidan, innebär delegering möjlighet till snabbare beslut och mer transparent tvåvägskommunikation (Wolvén, 2000). Berggren m.fl., (2003) beskriver att delegering kan bidra med ökad trivsel på arbetsplatsen samt bidra med ökad motivation och engagemang hos arbetstagarna. Den ökade drivkraften kan i sin tur leda till ökad kompetens hos arbetstagarna och således även rendera ett ökat självförtroende.

Den transformativa ledaren tros uppnå resultat i kontext med sina medarbetare genom att ha förmåga att anpassa medarbetarens mål med organisationen samtidigt som ledaren agerar inspirerande (Bass, 1985). Under tidigare rubrik har de fyra komponenterna vilket man vanligtvis delar upp det transformativa ledarskapet i presenterats och komponenten individualiserat övervägande innebär att den transformativa ledaren har förmåga att se till den enskilde medarbetarens unika behov och egenskaper och kan således höja dennes arbetsmoral genom att inspirera till arbete utifrån dennes unika egenskaper (Judge & Bono, 2000). När den transformativa ledaren använder sig utav individualiserande övervägande är fokus således på att engagera medarbetarna så att den enskilde individen känner sig delaktig och arbetar tillsammans med ledningen i riktning mot verksamhetens mål (Bass, 1985). Den transformativa ledaren har förmåga att delegera arbetsuppgifter utifrån medarbetarens individuella förutsättningar och kan även göra sig delaktig i processen vid utövandet av dessa vid behov. Viktigt är dock att ledaren agerar genom stöd och stöttning, inte genom kontroll och genom övervakning, att arbete enligt beskriven modell bidrar till att medarbetarnas självförtroende ökar (Bass, 1998). Transformativa ledare bidrar till utökat engagemang för utveckling och lärande på arbetsplatsen (Salk & Schneider, 2009). Vidare beskriver Bass och Riggio, (2006) att då den transformativa ledaren agerar på ett sådant sätt så medarbetarens motivation ökar kan ledarskapet bidra till att medarbetaren gör mer än det från början tänkt eller ens trodde var möjligt vilket gör att de oftast uppnår högre prestationer.

3.6 Transformativt ledarskap och förebyggande arbete av tydliga användbara rutiner

Företag som har tydliga mål, policy och rutiner har friskare medarbetare än företag som har mindre bra struktur (Dellve m.fl., 2008). När det gäller policy, rutiner och mål har det en särskild betydelse över att medarbetarna känner delaktighet över att kunna påverka beslut som gäller på arbetsplatsen (Ljungblad, 2015) För att få en stabilitet i arbetet gällande förutsägbarhet och ha återkommande gemensamma rutiner skapas en gruppstabilitet (Backström & Olsson, 2010).

I arbetet med att arbeta förebyggande för att skapa en trygg arbetsplats agerar den transformativa ledaren genom att dela med sig av sin kunskap till sina medarbetare. Ledaren som har högre befogenheter bör ha förmågan att skapa ledarskap hos sina medarbetare då det är en central del inom det transformativa ledarskapet (Bass & Riggio, 2006).

4. Metod

I denna del beskrivs studiens metod, det vill säga genomförande, deltagande, litteraturanskaffning och analys.

Som studenter inom ett ämne som berör oss yrkesmässigt fann vi att distansering från respondenterna var av vikt varpå valet föll på att kombinera metoder. Detta för att säkerställa att det var deras livsvärld och uppfattning som förmedlades och att kombinera metoder gav, vad vi uppfattar som det mest träffsäkra svar. Bryman (1997) hänvisar till Webb m.fl., (1966) som beskriver att forskare troligtvis får större tilltro till sitt resultat då de påvisar användande av flera metoder. Återkoppling kommer ske till de respondenter som önskar då studien är slutförd. Under studiens gång har studenterna belyst sitt eget intresse och förförståelse för ämnet genom transparent kommunikation gentemot respondenterna och läsare. Valet av öppna frågor i ett skriftligt intervjuformulär baseras på studenternas egna förförståelse och oro inför egna tolkningar av de svar som ges vid fysisk intervju. Som Bryman (1997) beskriver, kvalitativa forskare visar oftast riktat fokus för sitt eget intresse vilket kan leda till att tolkningen inte behöver utgöra en del av respondentens uppfattning. Validitet avser forskarens förmåga att påvisa att insamlad data är exakta och träffsäkra för det studerade området. Reliabilitet avser om studiens utfall skulle bli detsamma om den genomförts av annan forskare. I studien har forskningsförfarandet beskrivits och grunddata finns sparad för granskning.

I denna kvalitativa studie tar vi i beaktande den kritik som föreligger huruvida data kan bevisas exakta och träffsäkra då det inom den kvalitativa forskningen inte finns något absolut rätt, (Denscombe 2009). Forskaren kan, menar Kvale och Brinkmann (2009), genom att tolka de beskrivningar som informanten lämnar om sin livsvärld, använda den kvalitativa forskningsintervjun till att producera kunskap. Att genom sin önskan om att få beskriva och öka sin förståelse för det fenomen man önskar studera innan studiens genomförande betyder att forskaren har en kvalitativ inställning till forskningsmetoder. I den kvalitativa forskningen handlar trovärdighet om att forskaren beskriver vad hen har gjort i processen men som läsare kan det inte garanteras att det stämmer. Därför är det viktigt att undersökningen är gjord som det beskrivits i rapporten. Ahrne och Svensson (2015) poängterar att det krävs att den kvalitativa forskningen har transparens, triangulering och återkoppling. När de benämner transparens menar de att det ska finnas en genomskinlighet i forskningstexten. Med triangulering menar de att en vanlig tanke är att kombinera olika metoder, olika typer av data och att forskaren tittar på flera olika teoretiska perspektiv för att säkerställa att undersökningen fångar in rätt fenomen. I återkopplingen menar de att det är viktigt att det återkopplar till studiens resultat på de respondenter som deltagit i undersökningen för att få in synpunkter över resultatet i undersökningen. Under studien har det påvisats transparens i forskningstexten genom hänvisning till respondenterna under resultatdelen. Triangulering har varit i beaktan utifrån metodvalet av skriftliga intervjuformulär, enkäter är vanligtvis en metod som används vid kvantitativa studier.

Som utgångspunkt i denna studie användes en abduktiv ansats. Den abduktiv ansats innebär en kombination av deduktion och induktion. Genom en abduktiv ansats används litteratur och teorier inom forskningsområdet och utifrån det formulerar forskaren ett förslag på teoretisk bakgrund. Initialt kännetecknas studien av den induktiva ansatsen, den mest normativa ansatsen inom kvalitativ metod. Vidare av den deduktiva ansatsen, det vill säga att forskaren prövar teorin mot empirin och detta steg kännetecknas av att vara deduktivt. Användandet av metodförfarandet kan leda till att den ursprungliga teorin utvecklas och utvidgas i förhållande till empirin allt eftersom. Som forskare förhåller man sig på så vis neutral och rör sig mellan teorin och empirin under studiens gång (Patel & Davidson, 2019).

Studien baseras på ett lämplighetsurval varpå möjligheten till generalisering begränsas till snarlika organisationer och ledarskapsroller. Studien kan utifrån den aspekten användas som grund för kommande forskning inom ämnet ledarskapspolicy i fler verksamheter men att

innehållet måste specificeras utifrån det eventuella studieobjektet organisationsutformning. Generaliserbarheten påverkas vilket Kvale och Brinkmann (2009) behandlar när de belyser kritik gentemot den kvalitativa forskningsmetoden. De ställer sig frågan huruvida den kvalitativa studien går att generalisera? Går den att generalisera förutsätts det att empirins data är tillförlitlig i samtliga avseenden, oavsett vart studien åter genomförs.

4.1 Deltagare och rekrytering

Med anledning av studiens syfte ansågs det relevant att rekrytera chefer inom SIS, anställda inom LVU-vården, för deltagande i studien.

Vid förfrågan om att delta i studien så har det initialt skett genom lämplighets- och bekvämlighetsurval (Bryman, 1997) men under studiens gång blev det även en snöbollseffekt då vi uppmuntrade de tillfrågade respondenterna att tillfråga chefskollegor om de kunde tänka sig svara på vårt intervjumaterial (Bryman, 1997). Vi idkade lämplighetsurval då vår målgrupp var av en specifik karaktär, det vill säga chefer inom SIS. Tillfrågade respondenter har en chefsposition inom SIS men bland respondenterna finns en variation avseende typ av chefsposition. Respondenterna är rektorer alternativt chef på avdelningsnivå, institutionsledningsnivå eller verksamhetsledningsnivå.

Frågan om deltagande i studien ställdes till åtta respondenter där ytterligare två respondenter återkopplade till följd av snöbollseffekten Bryman (1997). Deltagande respondenter blev slutligen åtta stycken, detta utifrån att två respondenter inkom med svaren efter utsatt slutdatum för inlämning av intervjumaterial till studenterna. Uppdelningen av urvalsunderlaget i studien bakgrundsinformation om respondenterna beskrivs i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Information om respondenter.

Kvinnor	Män	Ålder	AF*	VK*	Rektor	Anställd inom SIS, antal år
4	4	32-56 år	5	1	2	2-14 år

*AF-avdelningsföreståndare

* VK-verksamhetskontorschef

Studenterna fick in svar från fyra kvinnor och fyra män. Åldern på respondenterna varierade mellan 32- 56 år. Spridningen av befattningar var fem avdelningsföreståndare, en verksamhetschef och två rektorer. När det gällde anställda år inom myndigheten (SIS) varierade det från 2-14 år.

Studenterna påvisade för respondenterna att forskarna följde de etiska kraven vid en forskningsprocess genom att följa råden i God forskningssed (2017) från Vetenskapsrådet. Studenterna skickade ut ett missivbrev till respondenterna med information om vad som gällde under forskningstiden. Att det var frivilligt att delta och att det är möjligt att hoppa av när som helst om deltagarna vill avbryta sitt deltagande. I missivbrevet skickades det med ett samtyckesformulär.

I samband med initial kontakt fick respondenterna information avseende studien med dess syfte och upplägg. Vidare innehöll informationen som föregick studien beskrivning av hanteringen av det inhämtade materialet samt en beskrivning om möjlighet att ta del av slutresultatet.

4.2 Genomförande

Den framtagna policyn inom SIS ledarskapspolicy arbetades igenom och därefter utformades skriftliga intervjuformulär som respondenterna svarade på. Vidare i genomförandeprocessen kodades det empiriska materialet av oss studenter. Respondenterna som har svarat på de skriftliga intervjufrågorna har haft full tillgång till oss studenter för vidare frågor eller tillägg avseende studiens frågeställning.

Avsikten med forskningsfrågan genomsyrade frågorna och samtliga respondenter gavs samma frågeställning. Frågorna i intervjumaterialet skickades ut via mail i ett Word dokument till respondenterna som sedan återsände svaren via mail till studenterna.

Inhämtandet från empirin ansåg studenterna att detta måste ske genom en kvalitativ studie för att säkerställa data som beskriver deltagarnas individuella uppfattning.

Det empiriska materialet inkom i skrift från respondenterna där de under sin svarstid hade möjlighet att ställa följdfrågor till oss studenter och således även besvarat deras egna frågor samt att de vidareutvecklade sina egna tankar om ledarskapspolicy. Vi som studenter gavs med det förfarandet möjlighet att återkoppla till respondenterna om det behövdes kompletteras i någon fråga.

Arbetet med att få fram ett skriftligt intervjumaterial för chefer inom SIS utformades under en längre period då vi påbörjade arbetet i en pilotstudie. Studenterna som utför studien har båda två erfarenhet inom ämnet då båda studenterna jobbar som biträdande avdelningsföreståndare inom SIS. Studenterna kände en stor nyfikenhet över den nya policyn och ville fördjupa sig inom ämnet.

4.3 Litteraturanskaffning

Litteraturanskaffningen gjordes främst genom systematisk sökning via Högskolan Västs bibliotek. Genom den systematiska sökningen fann studenterna lämpliga vetenskapligt granskade artiklar för sin uppsats genom ett primärt användande av sökord som ”ledarskap”, ”socialt arbete”, ”kommunikation”, ”feedback” och ”transformativt ledarskap”. Dessvärre var många av de framsökta artiklarna inte tillgängliga i fulltext. Vidare har studenterna genom efterforskning funnit flertalet tidigare skribenter med intressanta källor som studenterna sedermera följde upp. Genom systematisk sökning avsåg studenterna söka fram tidigare forskning inom ämnena; ledarskapsteori, ledarskapsstilar, ledarskap inom den sociala sektorn samt hållbart ledarskap.

Då studenterna inte funnit det fullt ut klarlagt vilken teoretisk grund den utformade ledarskapspolicyen baserades på var det inte heller självklart vilken typ av tidigare forskning studenterna ämnade söka efter. Artiklarna som studenterna granskade för att få en förståelse för ämnet med avsikt att aktualisera och beskriva viktiga aspekter kring frågeställningen samt ge en förståelse för trolig bakomliggande teori vid utformningen av ledarskapspolicyen. Studenternas avsikt konkluderas därmed till att efterforska bakomliggande forskning som stödjer utformningen av ledarskapspolicyen genom att söka förklarande forskning. Den forskning som presenteras ämnar vara aktuell i analysen där den kommer sammanlänkas till studiens empiri och studenterna påvisar tidigare forskning genom vetenskapligt granskade artiklar samt genom inhämtande ifrån funnen intressant litteratur.

4.4 Analys

Studenterna har genomfört studien genom en abduktiv forskningsansats. I en abduktiv ansats varvas teori och empiri och ansatsen blir på så vis en avvägning mellan deduktiv och induktiv forskningsansats (Eriksson och Weidersheim-Paul, 1991). Studien är av kvalitativt format utförd genom en abduktiv ansats där vi författare prövade redan existerande kunskap och teori mot materialet rörande SIS nya ledarskapspolicy. Studenterna har genom nogsam läsning av det empiriska materialet rört sig mellan teorier och det empiriska materialet. Uppfattningsvis rörde det sig om ett transformativt ledarskap som eftersöktes hos ledaren på

SIS. Vidare arbete skedde således genom att studenterna jobbade med tidigare forskning inom transformativt ledarskap gentemot det empiriska materialet för att finna teoretiska mönster. Som Bryman (1997) beskriver, kvalitativa forskare föredrar att teoriprövning och teoriformulering sker under processen av datainsamling och således använder sig av den abduktiva eller induktiva ansatsen.

Transkriptionen är gjord av respondenten då de har svarat med egna ord i intervjumaterialet. Transkripten analyserades av båda studenterna i syfte att finna vad som uppfattas som det mest definierande enheterna vid vidare utformandet av teman. Efter utformandet av vad vi uppfattat som de mest definierande enheterna påbörjades arbetet med kategorisering för att i varje kategori söka efter nyckelord samt möjliggöra övergripande mönster som var gemensamma mellan respondenterna, (Jonsson m.fl., 2012). Slutligen genomfördes en gemensam tematisk analys.

Kodningen skedde i olika steg då studenterna började med att stryka under och kommenterade vad det skulle kunna innehålla för tema. Arbetet jobbades igenom flera gånger för att till slut färg kodalas för att kunna sorteras till gemensamma tema för att sedan också kunna utkristalliseras i olika områden utifrån temat. Under kodningen ändrades tema ett par gånger men temat kommunikation fanns med hela tiden då många intervjuvar hade detta gemensamma tema. I slutändan var också temat rutiner det mest gemensamma temat från intervjuvaren. (Ahrne & Svensson 2015).

För att analysera materialet från det skriftliga intervjumaterialet användes delar av analysmetoden från Kvale och Brinkman (2014). Den del av deras analysförfarande som studenterna använde sig utav var beskrivningen av hur respondenterna ges möjlighet att delge sin egen upplevelse och erfarenhet utifrån sitt perspektiv. Att de ges möjlighet att sätta ord på tankar utifrån sin livsvärld och således även gavs möjlighet till nya insikter om nya möjliga vägar/perspektiv.

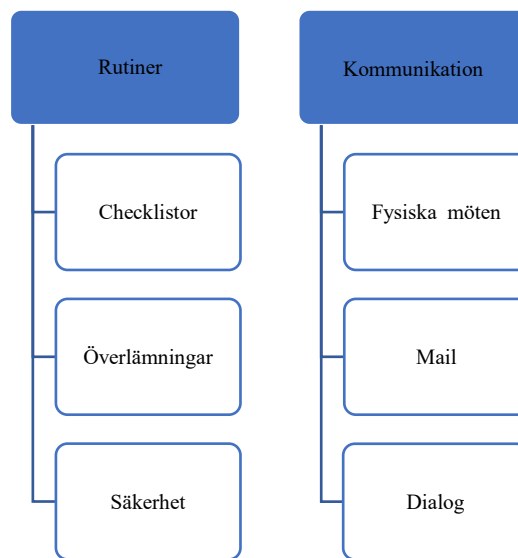
Därefter kodades det inkomna intervjumaterialet för att kunna struktureras i bärande enheter som sedan kunde tematiseras till två teman. Utifrån de två olika teman framkom det flera specifika områden. I *Rutiner* framkom; *Checklistor, överlämningar och säkerhet* och det andra temat var *Kommunikation* och där framkom; *Fysiska möten, mail och dialog* som viktiga områden för temat. Metoden syftar att utifrån empirin möjliggöra förklaringar och finna bakgrundsteori som stödjer den utformade ledarskapspolicyen.

Data av studien som inhämtas genom intervjuerna har analyserats genom en prövande kategoriserande/tolkande utgångspunkt.

Kvale och Brinkman (2014) menar att forskaren ska undersöka validiteten i det som ska undersökas och vad studien säger att den ska undersöka. Under studiens tid skall studiens validitet kontinuerligt bearbetas. Detta görs för att forskaren ska kunna återkoppla studien till studiens syfte.

Under tiden som respondenterna svarade på intervjufrågorna kunde respondenten återkoppla till intervjuaren och få återkoppling om frågorna. Studenterna kunde även återkoppla till respondenterna om det behövdes kompletteras i någon fråga. Därefter kodades intervjumaterialet för att kunna struktureras i bärande enheter som sedan kunde tematiseras till två teman. Under de två teman som framkom skapades vardera tre viktiga områden till varje tema.

Figur 2. Tema och dess område.



5. Resultat

Resultatet av tematiseringen kommer vara inom de två tema som studenterna kodat, rutiner och kommunikation med dess centrala områden. I resultatet har studenterna kodat respondenterna till R1, R2, R3,R4, R5, R6, R7 och R8. Citat från respondenterna används för att exemplifiera deras röster och resultat.

5.1 Rutiner; checklistor, säkerhet och överlämningar

Många av respondenterna lade en stor vikt vid hur de förklarade och kommunicerade rutinerna till sina anställda.

Efter att jag exempelvis har informerat, gått igenom en aktuell rutin/riktlinje är det av vikt att vi har en dialog om hur detta kan/ska fungera på vår enhet. Vara tydlig med att med mitt mål men fånga medarbetarnas erfarenheter, exempel och eventuella behov. Därefter skriva ner en "påminnelse" i överlämningsmallen, mail, White board etc. Och sedan fånga resultaten i vardagen- följa upp- och själv vara en förebild att följa rutin/riktlinje. Återkoppla i det dagliga arbetet, på medarbetarsamtal och kollegium. (R1)

Respondenten följde noga upp att nya rutiner implementerades och följdes upp i det dagliga arbetet. När man följde upp nya rutiner gjordes detta genom att prata om rutinerna i olika mötesformer och hade det även i skrift på avdelningen så ingen missade informationen. Genom detta arbete minskar risken för misstag genom att personal inte vet vad som gäller i olika situationer. Rutinerna följdes upp och det gjordes för att skapa en tydlighet och struktur över vad personal kunde förväntas hamna i för situationer med ungdomarna. Genom att gå igenom checklistan på överlämningen hade de gått igenom alla säkerhetsfrågor som gällde för den aktuella dagen och personal blev tilldelade ansvar över olika säkerhetsfrågor under sitt arbetspass.

En av respondenterna beskrev att de inte heller kunde ha för många rutiner då personal arbetade med människor och för mycket rutiner skapar ovisshet.

Vi strävar alltid att utforma verksamma rutiner som underlättar arbetet, eftersom det är ett ganska skiftande ungdomsunderlag vilket gör att det är viktigt att hålla i vissa rutiner, men samtidigt att de inte blir för många (R2)

Respondenten uttryckte att det var viktigt att de hade rutiner som underlättade arbetet både för ungdomarna och personal men också viktigt att inte ha för många rutiner då det blir rörigt. Respondenten uttryckte att det var viktigt att man hade rutiner men att rutinerna ska vara verksamma och hållbara utifrån situationen på avdelningen gällande ungdomsgrupp. Respondenten ville jobba med rutiner som var aktuella och reviderade rutiner efter olika sammansättningar av ungdomar.

En av respondenterna uttryckte att hen lyfte rutiner på deras APT (arbetsplatsträff) för att personalen skulle få möjlighet att prata ihop sig inför olika situationer.

Vi lyfter ofta på APT vad som inte fungerar och har diskussion där, vi pratar ihop oss i det dagliga arbetet och personalen som skall genomföra åtgärden får tycka till. Vi har arbetsgrupper som jobbar med olika saker som berör avdelningen, ex säkerhetsarbete mm.

(R5)

Respondenten uttryckte att det var viktigt att hen lyfte rutiner på arbetsplatsträffar (APT) så att alla skulle få ha möjlighet till att tycka till. Avdelningens personal hade olika ansvarsområden som de diskuterade och övriga i gruppen skulle få vara med och påverka hur rutinerna skulle kunna åtgärdas på bästa sätt.

En annan respondent beskrev det förebyggande arbetet när det gällde rutiner gällande uppdragsbeskrivningar och vilka förväntningar man kan ha på sina medarbetare.

Ett förebyggande arbete som uppdragsbeskrivningar och avtal för hur arbetsgruppen ska samverka samt vilka förväntningar jag har och vilka förväntningar medarbetare kan ha på varandra. Att man förstår när det är dags att agera eller avvakta. Att inte nöja sig med att lösa problemet utan analysera och förebygga att det inte händer igen. (R6)

Hen menade att det var hens ansvar att jobba förebyggande och tillkom det problem så räcker det inte att man löste problemet utan hen måste jobba med rutiner för att det inte skulle hända igen. Hen uttrycker även att man behöver analysera vad som blev fel och att det inte händer igen.

För att jobba förebyggande gällande användbara och tydliga rutiner beskrev en respondent att det jobbade med att utforma lokala rutiner.

Vi jobbar aktivt med att utforma lokala rutiner från SIS riktlinjer. Vi har specifika mallar för överlämningar, behandlingskollegium, APT etc. På avdelningen har vi specifika rutinhäften för varje dag, för återkommande händelser samt häften som lämnas till personal, ungdom, socialtjänst och vårdnadshavare. (R7)

Respondenten jobbade med att revidera rutiner utifrån lokala mål och kommunicerade detta till alla som var inblandade i de olika ungdomsärendena. Respondenten hade arbetat fram mallar till olika möten och dess innehåll. Denna respondent uttryckte att hen jobbade

med olika häften och att varje medarbetare skulle ha ett aktuellt häfte för den ungdomen som de anställda ansvarade för.

5.2 Kommunikation; fysiska möten, mail och dialog

En av respondenterna uttryckte att det är stor vikt i hur hen kommunicerade i dialogform. Hur man säger det och vad som mottagaren tar emot.

Att inte ge uttryck för tolkning i de fall informationen inte ska tolkas. I andra fall vara så tydlig som man kan vara. Hjälpa till att t.ex. tolka eller sätta informationen i ett sammanhang.

Få det bekräftat för sig att mottagaren förstätt informationen på rätt sätt. (R4)

Respondenten uttryckte hur hen i det fysiska mötet genom dialog säkerställde att informanten hade förstätt informationen som meddelats. Hen hjälpte till att se situationer som kan tolkas och satte det i sammanhang så det skulle bli tydligt för den som fick informationen. Hen återkopplade informationen genom att fråga om personen hade förstätt informationen som hen har förmedlat.

Enligt många av respondenterna är kommunikationen en viktig aspekt i det dagliga arbetet och alla beskrev att kommunikationen såg olika ut utifrån vad som skulle kommuniceras.

Jag kommunicerar först och främst i vår ganska rigorösa mötesstruktur som innebär att vi träffas på morgonen, vid lunch och på eftermiddagen. Där kan jag i första hand föra en dialog med mina anställda. Är det beslut eller annat som behöver förtydligas så kommunicerar jag även ut dessa via mail. (R3)

Respondenten förklarade hur hen gjorde när hen skulle nå ut med olika typer av information. Var det viktig information utförde hen det både i dialogform och skrev mail till sina anställda. Respondenten ville garantera att personalen tog del av informationen, hade någon missat det i dialogform hade personalen möjlighet att läsa det i skrift.

En annan respondent uttryckte att kommunikation var viktigt och det resulterade enligt respondenten till att personal kände sig mer involverade i arbetet.

Kommunikation sker ju på många olika sätt, sms, mail, tavlor, listor, lappar och muntligen.

Målet är att involvera med det blir ofta peka med hela handen. (R5).

Respondenten kommunicerade på många olika sätt och målet var att involvera personalen men hen uttryckte att kommunikationen oftast når fram när hen pekade med hela handen.

En av respondenterna menade att det var viktigt att hen tog kommunikationen på rätt ställe för att den skulle uppfattas som klar och tydlig.

Rätt forum för rätt sak utifrån innehåll och tidsperspektiv. Förebyggande insatser i form av tillit och tro om gott. (R6)

Respondenten uttryckte att det var viktigt att man valde både rätt tid och plats för att kommunikationen skulle uppfattas som klar och tydlig. Hen uttryckte även att det var viktigt att man jobbade i ett tidigt stadie och att det var viktigt med tillit till varandra.

En annan respondent jobbade med feedback från mottagaren för att försäkra sig om att informationen uppfattades på rätt sätt.

Jag försöker be min medarbetare sammanfatta eller återupprepa det som sägs för att försäkra mig om att vi båda har uppfattat kommunikationen likvärdigt. Att jag agerar ödmjukt och inlyssnande så min arbetsgrupp känner sig lyssnade på. Att jag förmedlar sanningsenlig och korrekt information men sällar bort det som de ej behöver då informationsflödet kan bli övermäktigt i vår myndighet om alla skulle ta del av allt som kommer. (R7)

Respondenten hade en ambition om att rätt information togs emot och därför jobbade hen med återkoppling av samtalet. Respondenten uttryckte även att hen gav den information som var nödvändig för arbetet och att information som är överflödigt delgav hen inte till arbetsgruppen.

En av respondenterna beskrev att hen ställde en motfråga för att höra om mottagaren förstått informationen som hade delgivits.

Behövs ibland en motfråga till mottagaren för att man skall veta att tolkningen av informationen blir så som jag önskade. (R8)

Respondenten uttryckte att detta var ett sätt för att man skulle kunna säkerställa att kommunikationen kunde definieras som klar och tydlig. Respondenten undersökte om mottagaren förstått informationen genom att hen ställde en motfråga.

6. Resultatdiskussion

Denna studie ämnar studera vilka erfarenheter chefer har att arbeta enligt den nya ledarskapspolicy inom SIS (Statens institutionsstyrelse) till följd av den nya ledarskapspolicy som implementeras.

Utifrån vårt syfte med att studera vilka erfarenheter chefer har att arbeta enligt den nya ledarskapspolicy inom SIS (Statens institutionsstyrelse) uppfattar vi studenter det som att de sannolikt eftersöker en transformativ ledare. Detta då vid eftersökande av de önskvärda ledarskapsbeteenden som ledarpolicy syftat till återkommande beskrevs vid sökning efter tidigare forskning genom det transformativa ledarskapet (Bass, 1985). För att få en bättre förståelse för ledarskapsbeteenden sökte studenterna på ledarskap ur ett historiskt perspektiv och (Ellström m.fl., 2016) beskriver vad som historiskt varit önskvärt hos en ledare avseende profilering och karaktärsdrag. Organisationsteorin var dominerande under 1900-talets början Gareth Morgan (Organisationsmetaforer 1999) beskriver att organisationer började med ett mekaniskt tänkande vid den industriella revolutionen, då introduktion av maskinerna in i arbetslivet krävde en förnyad organisationsuppbyggnad (Hammarén, 1997). Vidare historiskt utvecklades human relations ledarskapsstil då tonvikten lades vid det relationella (D. D. Warrick, 1981). Till följd av detta framträdde ledarskapsstilen som uppfattas som individorienterat ledarskap. En individorienterad ledarskapsstil som täcker flertalet av de kriterier som finns inkluderade i ledarskapspolicy är den transformativa. Enligt George och Jones (2012) präglas den transformativa ledaren av en förmåga att inspirera, stötta och uppfattas som lyhörd vilket renderar i att medarbetarna få inflytande i arbetet.

Respondenter i studien beskriver vikten av att de hade rutiner som underlättade arbetet både för ungdomarna och personal men också viktigt att inte ha för många rutiner då det blir rörigt. Dellve m.fl., (2008) beskriver att företag som har tydliga mål, policy och rutiner har friskare medarbetare än verksamheter som har mindre bra struktur. Även Backström och Olsson (2010) belyser behovet av förutsägbarhet och att ha återkommande gemensamma rutiner på en arbetsplats då det leder till möjligheter för gruppstabilitet. Studenterna uppfattar utifrån studiens resultat då många av respondenterna lade stor vikt vid hur de förklarade, kommunicerade och anpassade rutinerna till sina anställda det som att finna funktionella rutiner anpassade för verksamheten som ett primärt mål. När det gäller policy, rutiner och mål beskriver Ljungblad (2015) att det är särskilt betydelsefullt att medarbetarna känner delaktighet avseende möjlighet att påverka beslut som gäller på arbetsplatsen.

Utöver temat rutiner visar studiens resultat att kommunikation är ett nyckelbegrepp. Nilsson och Waldemarson (2007) beskriver att kommunikation består inte enbart av ord utan även av handlingar, känslor, tankar och värderingar. Att kommunikation inrymmer mer än bara ord i tal eller skrift uttrycker studiens respondenter bland annat genom att beskriva att det är i det fysiska mötet genom dialog, som en respondent beskriver det som verktyg för att säkerställa att medarbetaren hade förstått informationen som meddelats. Vidare beskriver en respondent att hen hjälper till att se situationer som kan tolkas och sätter det i sammanhang så det ska bli tydligt för medarbetaren som fick informationen. Genom att arbeta på detta vis säkerställer ledaren att medarbetaren inte tolkar in egna värderingar eller känslor samt att fokus på kommunikation som sker i dialog och i samverkan är att förespråka enligt (Johansson & Heide, 2008). Studiens resultat påvisar att den önskvärda ledaren präglas av det transformativa ledarskapet bland annat genom respondenternas beskrivningar om vikten av tillit där respondenten påtalar vikten av att agera förebyggande i ett tidigt stadie vid behov. Eller genom involvering, en respondent beskriver vikten av att involvera medarbetarna så de känner delaktighet i arbetet fann vi Bass (1985) beskrivning av det transformativa ledarskapet fyra faktorer modell; *idealiserat/karismatiskt ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn/övervägande* som vägledande under studiens gång. Ledare som använder sig utav det transformativa ledarskapet präglas av en hög grad av empatisk kommunikation och kommunikation som präglas av empati kan leda till att medarbetarna uppfattar en ökad känsla av ömsesidig respekt (Bass, 1985).

Resultatet av studien påvisar den transformativa ledarprofilen som den önskvärda ledaren genom användande av SIS nya ledarskapspolicy. En förklarande beskrivning av ett ledarskap som vi uppfattade som applicerbart på SIS ledarskapspolicy återfanns genom (Bass, 1985). Vidare beskriver Bass och Riggio (2006) att den transformativa ledaren arbetar genom att dela med sig av sin kunskap till sina medarbetare för att uppnå stabilitet i arbetet gällande det förebyggande arbetet i syfte att skapa en trygg arbetsplats. Dessa ledare som har högre befogenheter bör ha förmågan att skapa ledarskap hos sina medarbetare då det är en central del inom det transformativa ledarskapet. Goldstein (2000) beskriver att informella ledare utövar inflytande av social karaktär och för att uppnå effektivitet är det till stort gagn för den formelle ledaren att både ha kännedom om och önskvärt upprätta en allians med dessa informella ledare. Våra respondenter beskriver vad vi uppfattar som ett led i att finna dessa informella ledare att vid genomgång av rutiner eller vid delegerande av arbetsuppgifter arbetar ledaren med att fånga upp resultatet i det dagliga arbetet. Att agera som en förebild i

det dagliga arbetet och vara nära sin verksamhet, jobba med att följa upp det genomgånga och återkoppla i det dagliga arbetet.

Studiens resultat visar att respondenterna önskar arbeta förebyggande och med en kommunikation där de försäkras om att medarbetarna uppfattar budskapet. Dubinsky m.fl., (1995) belyser komponenten inspirerande motivation som den transformativa ledaren kan använda sig utav som ett verktyg att kommunicera effektivt och tydligt och parallellt bidra till inspiration vilket leder till att medarbetarna arbetar i riktning mot verksamhetens mål. En av studiens respondenter menar att det är hans ansvar att jobba förebyggande och tillkom det problem på arbetsplatsen så räcker det inte att man löste problemet utan hen måste jobba vidare med utformning av rutiner för att det inte skulle hända igen. Detta uppfattar studenterna som att respondenten använder sig utav komponenten inspirerande motivation då respondenten tar ansvar men och också arbetar så att medarbetarna skall känna delaktighet.

Medarbetarnas självförtroende kan öka om ledarskapet är av transformativ stil (Baker m.fl., 2008) och en del i att skapa engagemanget är att jobba med feedback till medarbetarna. En respondent i studien beskriver hur hen jobbar med feedback från mottagaren för att försäkra sig om att informationen uppfattats på rätt sätt. Det transformativa ledarskapet innehåller bland annat specifika delar såsom försök att påverka den enskilde medarbetaren genom exempelvis att arbeta med feedback (Wolvén, 2000). Burns (1978) belyser hur ledaren bör ge den anställde hög grad av feedback. En svårighet avseende behovet av att arbeta med feedback belyser (Thompson & Gregory, 2012) då de beskriver att behovet av ständig feedback ställer krav på ledarskapet och att ledaren anpassar sitt ledarskap. Att arbeta utifrån den transformativa ledarskapsstilen uppfattas som önskvärt i kontext med att öka medarbetarnas motivation och självförtroende samtidigt som ledaren skall orka ha kvar den inspirerande förmågan som krävs vid arbete med feedback på ett konstruktivt och ärligt sätt (Baker m.fl., 2008).

I syfte att arbeta involverande där målet är att medarbetaren skall känna engagemang och delaktighet på sin arbetsplats kan ledaren jobba med verktyget delegering (Berggren m.fl., 2003). Berggren m.fl., (2003) beskriver att delegering kan bidra med ökad trivsel på arbetsplatsen samt bidra med ökad motivation och engagemang hos arbetstagarna. Judge och Bono (2000) belyser att ledaren kan jobba med individualiserande övervägande vilket innebär att den transformativa ledaren kan se till den enskilde medarbetarens unika behov och egenskaper och på så vis höja dennes arbetsmoral genom att inspirera till arbete utifrån

dennes unika egenskaper. Viktigt är dock att ledaren agerar genom stöd och stöttning, inte genom kontroll och genom övervakning, att arbete enligt beskriven modell således bidrar till att medarbetarnas självförtroende ökar (Bass, 1998). Vilket studenterna utifrån studiens resultat uppfattar är vad respondenterna önskar utifrån deras syn på ledarskap.

Smith m.fl., (2012) uppger att en arbetsplats som är mer tillåtande och hanterar problem tillsammans påverkar individen positivt genom mindre stress och oro. Vidare uppger Sridhar och Lyngdoh (2017) att många studier har visat att hur ledarskapet utförs påverkar de anställdas arbetsglädje och välmående. För att arbeta förebyggande och utforma en välmående arbetsplats kan enligt Bass & Avolio (1990) den transformativa ledaren använda sig utav följande ledarskapsbeteenden; inkluderande ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individanpassat övervägande. Detta i syfte att finna kreativa lösningar och handskas med eventuellt uppkomna problem. Resultatet i studien visar att respondenterna påtalar vikten av det förebyggande arbetet. En respondent beskriver att det förebyggande arbetet är ett måste då det ger uppdragsbeskrivningar som är nödvändiga samt att medarbetarna då vet vilken förväntansbild det finns, både från ledaren men även kollegialt emellan. Vidare beskriver samma respondent att det är av vikt att ledaren inte nöjer sig med att ett problem fått en lösning utan vidare arbete med analys och förebyggande insatser krävs. I arbetet med att arbeta förebyggande för att skapa en trygg arbetsplats agerar den transformativa ledaren genom att dela med sig av sin kunskap till sina medarbetare. Som Bass och Riggio (2006) beskriver, ledaren som har högre befogenheter bör samtidigt ha förmågan att skapa ledarskap hos sina medarbetare då det är en central del inom det transformativa ledarskapet.

Transformativa ledare bidrar till utökat engagemang för utveckling och lärande på arbetsplatsen (Salk & Schneider, 2009). Vidare beskriver Bass och Riggio, (2006) att då den transformativa ledaren agerar på ett sådant sätt så medarbetarens motivation ökar kan ledarskapet bidra till att medarbetaren gör mer än det från början tänkt eller ens trodde var möjligt vilket gör att de oftast uppnår högre prestationer. Studiens resultat visar att respondenterna önskar vara ledare som bidrar till engagemang och ökad motivation hos medarbetarna. Som en respondent beskriver, att göra sig till en del av det dagliga arbetet uppfattas som ett led i att agera som en inspirerande transformativ ledare.

7 Slutdiskussion

Momeni (2009) menar att en framgångsrik chef arbetar medvetet med att främja kommunikation och delger medarbetarna tillräckligt med information. I SIS nya ledarskapspolicy är ett av kriterierna att chefen förväntas vara tydlig i sin kommunikation. Denna studies resultat visar att ett av de två teman som kodats genom den skriftliga intervjun så blir ett huvudtema kommunikation. Flera respondenter uttrycker vikten av hur och när man ska kommunicera. Resultatet visar att många av respondenterna försöker försäkra sig om att informationen kommer fram och att den uppfattas på rätt sätt.

Northouse (2016) menar att olika organisationer har olika mål och behöver olika ledare som kan inta olika chefspositioner. Syftet med SIS nya ledarskapspolicy är att alla chefer på olika nivåer ska få gå en utbildning i vad som förväntas av en chef på SIS. Policyn är utformad utifrån en medarbetarenkät som medarbetarna har svarat på. Policyn är formad av vad som förväntas av dig som chef på SIS och hur du som chef på SIS förväntas agera. Ledarskapspolicyn har flera användningsområden man kan exempelvis använda den vid rekryteringen av nya chefer eller ha som utgångspunkt för kompetensutveckling. Lahdenperä (2008) menar att vid utvecklandet internt av chefer främjar det till att cheferna stannar kvar inom organisationen.

Svensson (2019) beskriver att arbetstagaren och chefen i stort och smått tvingas följa med i utvecklingen där chefer och medarbetare bygger upp verksamheten. Studiens andra huvudtema är rutiner och flera av respondenterna beskriver hur man tillsammans med arbetstagarna planerar för rutiner och utveckling av verksamheten, där man som medarbetare ska kunna känna att man är delaktig i planeringen framåt. Yukl (2002) menar att en ledare kan vara chef men kan behöver inte vara det. SIS nya policy skiljer inte på begreppen ledare eller chef utan menar att policyn är upprättad utifrån att den ska ge en ökad tydlighet över förväntningar på chefer eller ledare.

Svensson (2019) menar att ett för verksamheten fungerande ledarskap börjar med att få verksamheten att fungera genom att verksamheten drivs på ett sådant sätt så att det främjar välmående hos såväl verksamheten som medarbetarna, samtidigt som man jobbar mot att nå de uppsatta målen. Gilbreath (2004) påtalar att ledarskapsprofilen, det vill säga ledarens approach i verksamheten har inverkan på den enskilde medarbetarens välbefinnande. Studiens resultat påvisar att respondenterna uppfattar att ledarskapet och hur det utförs har betydelse för medarbetarnas mående och förmåga att utföra sitt arbete.

Genom att göra en kvalitativ undersökning med bekvämlighetsurval i denna studie kan det inte generaliseras att det stämmer med övriga chefer på SIS. Om undersökningen gjorts på fler chefer skulle det kunna framkomma mer material eller information som styrkt att forskningen kunde tagit en annan väg än vad resultatet visar i denna studie. För att generalisera på en större befolkning och styrka att studien har hög trovärdighet behöver man undersöka och intervjua fler chefer inom SIS. Undersökningen är gjord på chefer som arbetar inom LVU-vården i Västra Götaland och hade intervjuerna haft ett bredare upptagningsområde av chefer och utifrån uppdrag hade resultatet möjligtvis kunnat få ett annat resultat.

Under studiens tid har studenterna haft kontakt via sms, mail, zoom, skype och telefon. Detta utifrån den rådande pandemi Covid-19 som råder att jobba så mycket man kan hemifrån. Vi har jobbat tillsammans i ett dokument i Google Drive där vi delat upp uppgifterna mellan varandra. Båda studenterna har skrivit i alla delar så det har varit en jämn fördelning. Vi kontaktade fem respondenter var och kodade alla intervju svaren tillsammans för att därefter kunna identifiera huvudtema.

Studenterna tillfrågade tio respondenter men efter att studenterna fått in åtta intervjuer tyckte studenterna att det fanns en mättnad och att ny väsentlig information inte tillkom. De två intervjuer som togs bort inkom efter det att svarstiden hade passerat. De flesta respondenterna uttrycker att de jobbar redan efter dessa krav innan den nya policyn trädde i kraft. Respondenterna svar och genom tematisering av svaren framkommer det att vikten av den nya ledarskaps policyn handlar om kommunikation och rutiner. Samtliga respondenter uttryckte att inga nya verktyg inhämtats från den nya ledarskaps policyn. Utifrån detta hade intervjumaterialet behövt ändras då många frågor handlade just om nya verktyg inom sitt ledarskap. Intervjumaterialet kunde reducerats eller haft andra frågor som inte handlade om nya verktyg. Detta kunde lett till att studiens resultat visat på ett annat resultat.

Vidare hade det varit intressant att studera hur de anställda uppfattar att den nya ledarskaps policyn anammats. Har man sett att det gett något resultat att implementera policyn och vilka skillnader ser man nu jämfört med innan den nya policyn upprättats? Hade även varit intressant att följa upp studien när policyn inte längre är under implementering.

8. Referenser

Ahrne, P & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder* (Upplaga 2:4), Stockholm: Författarna och Liber AB.

Backström, T. & Olsson, B. (2010). *Den hållbara och kreativa organisationen*. I: Härenstam, A., Bejerot, E., Sociala relationer i arbetslivet: Studier från föränderliga arbetsplatser. Malmö: Gleerups utbildning.

Bakker, AB, Schaufeli, WB, Leiter, MP, & Taris, TW (2008). Arbete engagemang: Ett framväxande koncept inom arbetshälsopsykologi. *Arbeta och Stress*, 22 (3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649

Bass, BM, & Avolio, BJ (1990). Implikationerna av transaktions- och transformationsledarskap för individ-, team- och organisationsutveckling. *Forskning inom organisationsförändring och utveckling*, 4, 231-272

Bass, B.M. (1985). Leadership, good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3:e upplagan), Stockholm Liber.

Bryman Alan, (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund Studentlitteratu.

Burns, J.M. (1978): *Leadership*. New York:Harper & Row

[Chefens arbetsgivarroll \(arbetsgivarverket.se\)](http://arbetsgivarverket.se)

Dellve, L., Skagert, K. & Eklöf, M. (2008). The impact of systematic health & safety management for occupational disorders and work ability. *Social Science & Medicine*, 67(6):965-970.

Denscombe Martyn (2009), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, andra upplagan, Studentlitteratur AB, Lund.

Dubinsky, A., Yammarino, F., & Jolson, M. (1995). En undersökning av kopplingar mellan personliga egenskaper och dimensioner av transformationsledarskap. *Tidskrift för Business and Psychology*, 9, 315-335.

George, J.M. & Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6: a uppl. Harlow: Pearson Education Limited.

Gilbreath, B & P.G, Benson. (2004) The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Academic Journal Work* 18(3): 255-266.

God forskningsred (2017) *Vetenskapsrådet*

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsred_VR_2017.pdf

Goldstein, J., (2000) *Riding the Waves of Emergence: Leadership in Complex System*, Research report, School of Management and Business – Adelphi Uni., Garden City, NY

Ellström P-E, Fogelberg Eriksson A, Kock H & Wallo A. (2016) *Mot ett förändrat ledarskap?* Lund, Studentlitteratur AB

Eriksson, L.T. & Weidersheim-Paul, F., (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Hammarén, Stefan (1997), *Organisationslära – Klassiska frågor... nya perspektiv*. Lund : Studentlitteratur

Jonsson, H. (2012). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso och sjukvårde*. (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur AB.

Judge, TA, & Bono, JE. (2000). Femfaktorsmodell av personlighet och transformation ledarskap. *Journal of Applied Psychology* , 85 , 751-765.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur

Lahdenperä P. (2008) *Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald*. Hungary, www.studentlitteratur.se

Ljungblad C. (2015). *Workplace health promotion and employee health in municipal social care organizations* (avhandling). Karolinska Institutet.

Momeni, Nona. (2009) *The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create*, *Public Personell Management*, Vol. 38, Iss. 2

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 3., (omarb.) uppl. Lund: Studentlitteratur

Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. London: SAGE Publications, Inc

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Salk, R.J. & Schneider, I.E. (2009). Commitment To Learning Within A Public Land Management Agency: The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Park & Recreation Administration*, 27(1), 70-84.

Smith, M. B., Koppes B. L., & Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (3) , 174-198. doi: 10.1080/10887156.2012.701129

Sridhar, G., & Lyngdoh, T. (2017). Flow and information sharing as predictors of ethical selling behavior. *Journal of Business Ethics*, 1-17

Svensson, P. (2019). Hållbart ledarskap. 21 januari. <https://ledarskap.com/hallbart-ledarskap/>

Tengblad, S. (2002) Time and space in managerial work. *Scand J. Mgmt* 18, 543-565.

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.

Warrick D. D. (1981) *Leadership Styles and Their Consequences*, urnal of Experiential Learning and Simulation 3-4: 155-172. University of Colorado

Wikström, E. Arman, R. & Dellve, L. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), ss.830-838. <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1084/879> (Hämtad 2021-01-06).

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002), “A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: integrating a half century of behaviour research”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 Iss. 1

Bilaga 1

Intervjuguide

SIS ledarskapspolicy

En kvalitativ studie med syfte att finna chefernas erfarenheter av den nya ledarskap policyn.

Kön:

Ålder:

Titel/Befattning/vilken verksamhet/Institution:

År i myndigheten:

Kommunikation

1. Beskriv de olika sätt du kommunicerar med dina medarbetare.
2. Ge exempel på hur kommunikationen kan definieras som klar och tydlig.
3. Hur ger SIS nya ledarskapspolicy dig nya verktyg avseende förmågan att kommunicera klart och tydligt?
- 3b, Om du ej upplever nya verktyg avseende kommunikationsförmågan, ge exempel.

Förmåga att handskas med problem som uppstår

4. Beskriv vad du anser påvisar om man som ledare har förmåga att handskas med problem som kan uppstå i vår verksamhet.
5. Ge exempel på problemområden där du som ledare måste agera.
6. Hur ger SIS nya ledarskapspolicy dig nya verktyg avseende förmågan att snabbt handskas med nyuppkomna problem.
- 6b. Om du ej upplever nya verktyg avseende förmågan att snabbt handskas med nyuppkomna problem, ge exempel.

Feedback

7. Hur ges konstruktiv feedback?
8. Ge en redogörelse för din upplevelse av när din chef ger dig konstruktiv feedback.

9. Hur ger SIS nya ledarskapspolicy dig nya verktyg avseende förmågan att ge konstruktiv feedback?

9.b. Om du ej upplever nya verktyg avseende förmågan att ge konstruktiv feedback, ge exempel.

Involvera medarbetare i beslutsprocesser

10. Hur märks det i ditt arbete att du som ledare involverar dina medarbetare i beslutsprocesser?

11. Hur ger SIS nya ledarskapspolicy dig nya verktyg avseende förmågan att involvera medarbetare i beslutsprocesser? Om ja, ge exempel,

12. Om du ej upplever nya verktyg avseende förmågan att involvera medarbetare i beslutsprocesser, ge exempel.

Förebyggande arbete av tydliga användbara rutiner

13. Beskriv arbetet på din arbetsplats avseende utformningen av tydliga användbara rutiner.

14. Finns det tillfällen då det ej finns en utarbetad rutin? Om ja, ge exempel.

15. Baserat på tesen, *allvarliga fel och misstag*, ge exempel på vad det innebär för dig och dina medarbetare i din verksamhet.

16. Finns det stöd att hämta på din arbetsplats för utformandet av tydliga användbara rutiner? Om ja, ge exempel.

17. Har SIS nya ledarskapspolicy gett dig nya verktyg avseende förmågan att förebyggande utforma tydliga användbara rutiner? Om ja, ge exempel.

18. Är det något övrigt du vill tillägga avseende din erfarenhet av SIS nya ledarskapspolicy?

Bilaga 2

Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter vid Högskolan Väst som ska skriva en studie inom pedagogik. Vi heter Elin Nilsson och Åsa Zetterdahl. Vi kommer skicka ut en förfrågan via mail om att delta i vår undersökning och om man antar att delta i undersökningen kommer en enkät skickas ut till respondenterna.

Vi hade varit tacksam om du kan tänka dig att vara med och delta i vår undersökning gällande SIS (Statens institutionsstyrelse) nya ledarskapspolicy. I denna studie kommer vi tillfråga chefer som jobbar inom SIS om att delta i vår undersökning. Syftet med undersökningen är att studera chefernas erfarenheter och utmaningar i att arbeta enligt den nya ledarskapspolicyen.

Undersökningen som vi gör är ett examensarbete under en fristående kurs i Pedagogik C på Högskolan Väst. Resultatet av examensarbetet kommer ske i både skriftlig och muntlig form under examinationen. Vill man ta del av resultatet kan man kontakta oss via mail och få en kopia av undersökningen. När examensarbetet är godkänt kommer vi strimla allt intervjumaterial.

Vi kommer ställa frågor via ett intervjumaterial och studien kommer hålla på under en tioveckorsperiod. Intervjumaterialet fylls i och återsänds via mail till oss. Frågorna kommer handla om den nya ledarskapspolicyen inom Sis. Om det dyker upp fler frågor efter det att intervjusvaren kommit in kan det bli kompletterande frågor. Vill man inte delta under hela undersökningstiden kan man närsomhelst hoppa av. Vi kommer förvara intervjumaterialet i låst skåp då det inte används. Vi kommer skicka med ett samtyckesformulär vid förfrågan om att delta i undersökningen. Om ni har frågor gällande undersökningen kan ni när som helst kontakta oss eller vår handledare via mail.

Studenter:

Elin Nilsson

jennie.ryding@hv.se

Åsa Zetterdahl

Mail: asazetterdahl@gmail.com

Handledare:

Jennie Ryding: elinnilsson020@gmail.com

Samtyckesformulär

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan i intervjustudien med titeln; Sis nya ledarskapspolicy

Vi har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och handhas. Jag har även informerats om att mitt deltagande är frivilligt och att jag, när jag vill, kan avbryta min medverkan i studien utan att ange orsak. Jag samtycker härmed till att medverka i detta intervjumaterial som handlar om SIS nya ledarskapspolicy.

Ort/Datum/År

Namnunderskrift

Namnförtydligande

Forskarens underskrift

Namnförtydligande:

Handledarens namn:

Namnförtydligande:

Bilaga 3

Ny ledarskapspolicy på plats

28 september 2021

Nu lanseras SiS ledarskapspolicy. Ledarskapspolicyn ska bidra till att SiS ska kunna vara en attraktiv arbetsgivare och ge ökad tydlighet kring förväntningar på chefer och ledare.

Ett bra ledarskap är en viktig förutsättning för att vår myndighet ska kunna vara en attraktiv arbetsgivare, som också skapar goda resultat för placerade ungdomar och klienter. Därför har generaldirektören beslutat om en ny ledarskapspolicy.

– Ledarskapspolicyn har tagits fram med syftet att skapa en samsyn och en gemensam målbild för vad som är ett önskvärt ledarskap inom vår myndighet, säger Elisabet Åbjörnsson Hollmark, generaldirektör.

Veronika Kvernes, HR-strateg på HR-avdelningen, är den som drivit arbetet med att ta fram den nya ledarskapspolicyn.

– Meningen är att den här policyn också ska ge en ökad tydlighet på vilka förväntningar man ska ha på chefer och ledare inom SiS

Medarbetarenkät gav vägledning

I framtagandet av policyn genomfördes en medarbetarenkät. I enkätsvaren fanns det fem ledarbeteenden som många medarbetare tyckte var viktiga:

1. Kommunikerar klart och tydligt.
2. Tar tag i problem som uppstår i vårt arbete.
3. Ger konstruktiv feedback.
4. Involverar oss medarbetare i sina beslut.
5. Skapar rutiner som gör att allvarliga fel och misstag kan undvikas.

– Enkätsvaren har varit oerhört värdefulla i arbetet med att ta fram policyn, säger Veronika Kvernes.

Veronika Kvernes, HR-strateg

Grunderna i ledarskaps policyn

Utgångspunkten för ledarskaps policyn är SiS vision ”Plats för förändring”, den statliga värdegrunden samt verksamhetens behov.

Ledarskapet inom SiS ska enligt den nya policyn utgå ifrån fem olika områden/ledarkriterier:

- Jag tar ansvar för helheten
- Jag agerar som en god förebild
- Jag driver utveckling
- Jag främjar ett gott samarbete
- Jag är tydlig i min kommunikation

Varje ledarkriterium består sedan av tre ledarbeteenden som beskriver hur du som chef och ledare inom SiS ska agera i vardagen.

Du hittar hela beskrivningen av ledarkriterierna och deras respektive ledarbeteenden på [sidan Ledarskap i SiS](#).

Fler än bara chefer berörs

Den nya ledarskaps policyn gäller chefer med verksamhets-, personal- och budgetansvar på alla nivåer inom SiS. Policyn omfattar också alla andra roller där ledarskap utövas, t.ex. biträdande roller, projektledare och arbetsledare. Även andra medarbetare, som i någon mån utövar ledarskap i sina roller, ska arbeta i enlighet med den nya policyn.

Olika användningsområden

Den nya ledarskaps policyn ska kunna användas på flera sätt. Framförallt ska den vara en del av det dagliga ledarskapet inom SiS, dvs. den ska utgöra en bas för chefers och ledares dagliga beteenden.

– Ledarskaps policyn har flera olika användningsområden. Den kan t ex användas vid rekrytering av nya chefer eller som utgångspunkt för kompetensutveckling, förklarar Veronika Kvernes.

Hur ska ledarskapspolicyen implementeras och följas upp?

HR-avdelningen har tagit fram ett dialogmaterial för alla ledningsgrupper inom SiS.

– Tanken är att materialet ska hjälpa ledningsgrupper, på alla nivåer inom myndigheten, att föra dialog om ledarskapspolicyens syfte och innehåll. Dialogmaterialet ska också stödja resonemang om både egna och gemensamma utvecklingsområden i förhållande till policyen, säger Veronika Kvernes.

Innehållet i ledarskapspolicyen kommer succesivt implementeras i våra olika rutiner och arbetssätt, t ex i medarbetarundersökningar, vid rekrytering av chefer, i chefsintroduktion och i chefernas utvecklingssamtal.

Uppdaterad: 2021-10-01

Ledarskap i SiS

Här hittar du information om vad ledarskap inom SiS innebär, beskrivningar av våra ledarkriterier och länk till SiS ledarskapspolicy.

Vad innebär ledarskapet i SiS?

Ledarskapet är en viktig förutsättning för att vi ska kunna utveckla attraktiva arbetsplatser som skapar goda resultat för placerade ungdomar och klienter.

Utgångspunkten för ledarskapet i SiS är vår vision och värdegrund samt verksamhetens behov. Ledarskapet syftar till att skapa samsyn och en gemensam målbild för vad som är ett önskvärt ledarskap i SiS samt skapa en ökad tydlighet kring förväntningarna på oss som är chefer och ledare. Beskrivningen av ledarskapet i SiS ger oss ett gemensamt språk och en gemensam riktning för utveckling.

Vilka utövar ledarskap?

Många utövar ledarskap i sitt arbete. Naturligtvis utövar alla formella chefer ledarskap. Men inte bara chefer utövar ledarskap. Vi har många roller och befattningar i SiS som på olika sätt och i olika omfattning utövar ledarskap. Personer som arbetsleder, leder projekt, som leder verksamhet eller arbetsgrupper. Det kan vara under en viss period eller som en större eller mindre del i sitt arbete. Alla som på något sätt leder andra ska sträva efter att göra det på ett sätt som präglas av ansvar för helheten, god förebild, utveckling, samarbete och kommunikation.

Vår ledarskapspolicy

Ledarskapet i vår myndighet utgår ifrån SiS ledarskapspolicy och beskrivs genom våra fem ledarkriterier.

Varje ledarkriterium består av tre ledarbeteenden som beskriver hur jag som chef och ledare inom SiS ska agera i vardagen. Tillsammans ger de en bild av hur myndigheten förväntar sig att jag som chef och ledare ska förhålla mig till mitt arbete, hur jag löser mina uppgifter, samarbetar med andra och bidrar till verksamhetens resultat och utveckling.

Här nedan hittar du våra fem ledarkriterier tillsammans med respektive ledarbeteenden:

Jag tar ansvar för helheten

- Jag konkretiserar och förverkligar SiS vision och mål, arbetar för att våra mål nås och följer upp våra resultat.
- Jag skapar förutsättningar för goda resultat genom att skapa goda strukturer, arbetssätt och kultur.
- Jag tar tag i utmaningar och agerar med mod när det behövs.

Jag agerar som en god förebild

- Jag följer och företräder den statliga värdegrunden, SiS uppdrag och värderingar, styrdokument och fattade beslut.
- Jag visar tillit till mina medarbetares och kollegors kompetens och förmåga och uppmuntrar dem till utveckling och att ta eget ansvar.
- Jag lever som jag lär och tar ansvar för mitt agerande.

Jag driver utveckling

- Jag skapar förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap och för en lärande organisation.
- Jag involverar mina medarbetare i vårt utvecklingsarbete.
- Jag utvecklar mig själv och min kompetens och lär mig av återkoppling och erfarenheter.

Jag främjar ett gott samarbete

- Jag medverkar till ett gott samarbete inom SiS och med andra samarbetspartners.
- Jag arbetar för att mina medarbetare ska ha ett gott samarbete och utvecklas som grupp.
- Jag är närvarande i verksamheten och visar omtanke och ger stöd till mina medarbetare.

Jag är tydlig i min kommunikation

- Jag tydliggör SiS vision och mål, uppdrag och beslut för mina medarbetare.
- Jag är tydlig med vilka förväntningar jag har på mina medarbetare och ger regelbunden återkoppling på deras arbete och medarbetarskap.
- Jag kommunicerar för att skapa dialog, delaktighet och engagemang.

Högskolan Väst
Institutionen för individ och samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se

